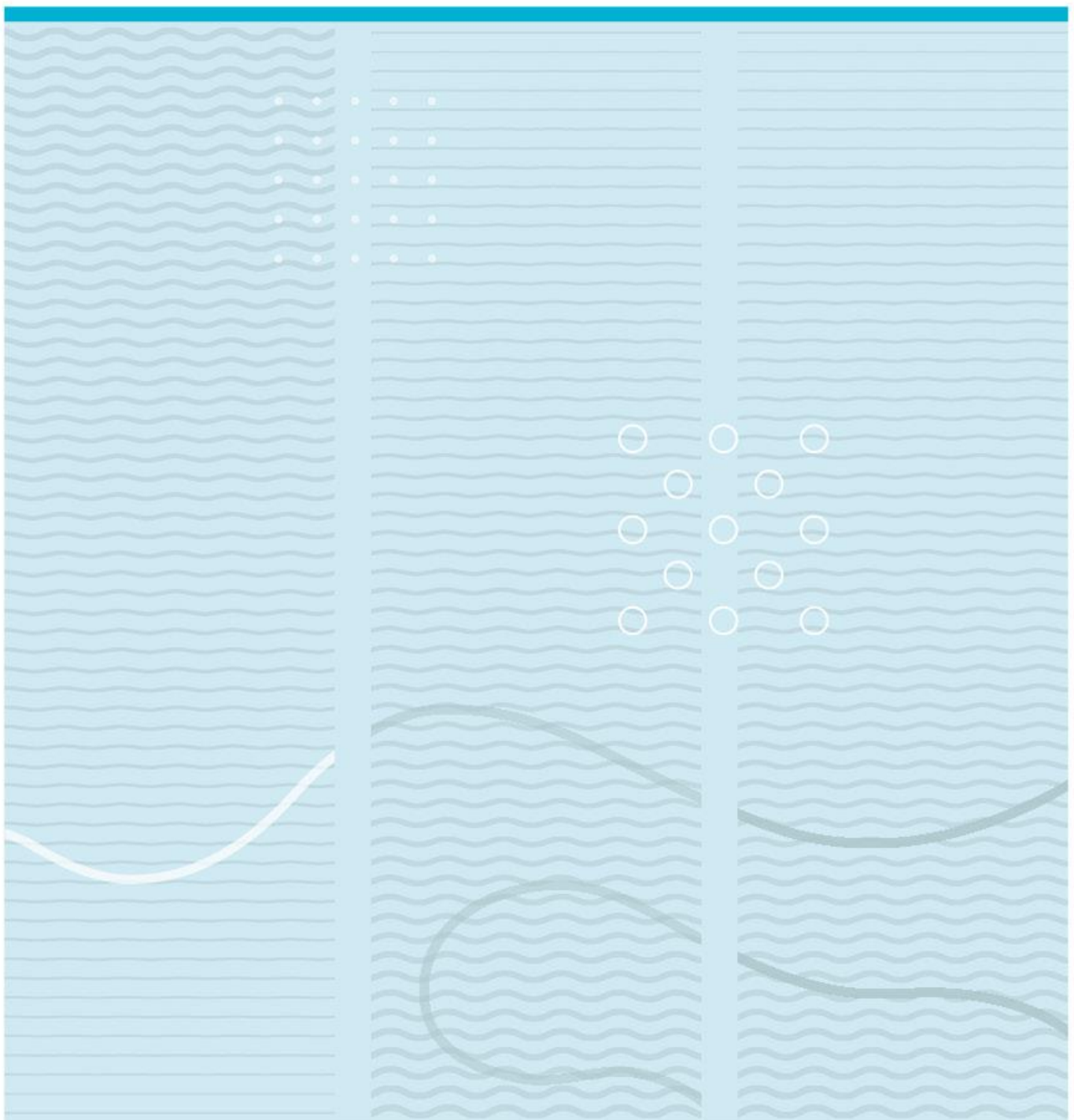


Karoline Stordahl & Silje Weum Johansen

# Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for USN handelshøyskole  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 235  
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2019 Karoline Stordahl & Silje Weum Johansen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Forord

Følgende avhandling er et avsluttende ledd i vår utdanning innenfor økonomi og administrasjon (ledelse) ved Universitetet i Sørøst-Norge avdeling Ringerike.

Vi har begge en genuin interesse for økonomi og valgte derfor å fordype oss i en bedriftsøkonomisk analyse. Med dette som bakgrunn, kom vi frem til følgende tema: regnskap i små foretak. Vi har begge fullført en bachelor i økonomi og ledelse med spesialisering innenfor regnskap ved samme universitet. Vi fant det derfor svært interessant å se på bruken av regnskapstall i foretak. Valg av tema var en krevende prosess, ettersom det var mange ulike alternativer som interesserte oss innenfor både regnskap og finans. Vi fant imidlertid ut at bruken av regnskapstall var det som sterkest fanget vår interesse. Ettersom vi valgte nettopp dette temaet, har vi fått bruk for tidligere ervervet kunnskap gjennom våre år ved universitetet i Sørøst Norge.

For å belyse problemstillingen har vi valgt å ta i bruk en kvalitativ forskningstilnærming og sett på hvordan små foretak bruker regnskapstallene i styringen av sitt foretak. Prosessen med masteravhandlingen har vært tidkrevende, gitt oss verdifull kunnskap og ikke minst forståelse, for hvordan små foretak bruker regnskapet som styringsmekanisme. Dette har vært en tankevekker, som har latt oss se mulige løsninger som kan bidra til en effektivisering og en bedre forståelse for temaet i fremtiden.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Kjell Magne Baksaas som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Han har bidratt med konstruktive og gode tilbakemeldinger som har hjulpet oss på veien.

Hønefoss 14.05.2019

---

Karoline Stordahl

---

Silje Weum Johansen

## Sammendrag

Denne studien tar for seg hvordan små foretak bruker regnskapstallene i sin praktiske styring av foretaket. Målet var å finne ut om regnskapsinformasjonen faktisk ble brukt og om foretaks eiere eller ledere innehar kunnskapen som skal til for å kunne bruke den. Regnskap kan brukes til kontroll, og det er derfor et godt utgangspunkt for styring av et foretak. Et godt regnskap gir også et godt bilde på hvordan foretaket driver.

Teorien på området viser til at det er en mangel på økonomisk bakgrunn og forståelse blant ledere i små foretak. Det vises også til at mange kun bruker regnskapet for å finne ut hva de kan få ut i utbytte av foretaket. Mange ser på det administrative som et nødvendig onde, og synes oppgaven er tung. Vi spurte derfor oss selv, har små foretakseiere eller ledere det som trengs for å bruke regnskapet som styringsverktøy? Behøves økonomisk bakgrunn for å styre foretaket? Vet de hva de skal bruke tallene til? På bakgrunn av dette kom vi frem til følgende problemstilling:

### *Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak*

Vi begrenset oss til kun ledere eller eiere som hadde innsyn i regnskapet. Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode. Før vi startet intervjuprosessen satt vi med mange tanker og spørsmål om hvordan foretak bruker økonomiske tall.

Våre resultater kom frem til at små foretak bruker regnskapstall aktivt som styringsverktøy. Det brukes på forskjellige måter, noen ser på detaljene mens andre ser på nøkkelpostene. Det viste seg også at det var en sammenheng mellom alder på respondentene og det å styre litt på erfaringen. Resultatene viste også at flertallet hadde lav høyere utdanning til yrkesfaglig utdanning. Det viste seg at det var lite økonomisk bakgrunn blant våre respondenter og mange styrte foretaket på bakgrunn av erfaring som hadde bygget seg opp gjennom årene. Resultatene viste at i samarbeid med regnskapsfører og erfaringen klarte man å bruke regnskapet til å styre foretaket på en rasjonell og fornuftig måte. Vi konkluderer med at små foretak bruker regnskapstall som styringsverktøy, kanskje også i større grad enn de er klar over selv.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>2.0 Teorigjennomgang</b> .....	<b>12</b>
2.1 Definisjon av små foretak .....	12
2.1.1 Bruken av GRS og NRS i små foretak .....	14
2.2 Regnskapet som styringsverktøy for små foretak .....	15
2.2.1 Definisjonen av et regnskap.....	15
2.2.2 Regnskapets funksjon internt og eksternt .....	16
2.2.3 Ulike styringsverktøy for små foretak .....	17
2.2.4 Effektiv økonomistyring .....	20
2.3 Økonomistyringens tapte relevans .....	21
2.4 “The rise and fall of management accounting” .....	22
2.5 Styrearbeidet i foretak - Hvilken kompetanse trengs i styringen for å kunne bruke regnskapet som styringsverktøy .....	24
2.6 Regnskap som kilde til forretningsråd for små foretak.....	26
2.7 Hvem er brukerne av årsregnskapene til små aksjeselskap og trenger de reviderte regnskaper? .....	26
2.8 Små foretaks regnskap og behov for finansiell rapportering .....	27
2.9 Regnskapsprogram for små foretak, nødvendig for å holde kostnadene nede? .....	29
2.11 Råd til ledere i små bedrifter .....	31
2.12 Oppsummering av teorikapitlet.....	32
2.13 Teoretisk rammeverk .....	33
<b>3.0 Metodekapitlet</b> .....	<b>36</b>
3.1 Ide.....	36
3.2 Forskningsdesign .....	37
3.3 Metode for datainnsamling .....	38
3.3.1 Utvalg .....	39
3.3.2 Intervjuguide.....	40
3.3.3 Gjennomføring av datainnsamling .....	41
3.4 Reliabilitet og validitet.....	44
3.5 Forskningsetikk.....	47
3.6 Datareduksjon .....	49
<b>4.0 Presentasjon av funn</b> .....	<b>50</b>
4.1 En sammenligning av foretakene .....	50

4.2 Presentasjon av funn .....	52
<b>5.0 Analyse, diskusjon &amp; tolkning .....</b>	<b>63</b>
5.1 Foretakets leder, utdannelse, alder og struktur sett opp mot hverandre.....	63
5.2 Hvordan brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak? 65	
5.3 Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å bruke regnskapstall som styringsverktøy? .....	70
5.4 Er det ulik bruk av regnskapsinformasjon til styring om foretaket har ekstern eller fører regnskapet selv? .....	74
5.5 Påvirkes bruken av regnskapstall som styringsverktøy av selskapsformen?.....	77
5.6 Alder + utdannelse + kunnskap = suksess? Eller regnskapsførers kontroll?.....	79
5.7 Kostnader til regnskapsfører er en avgjørende kostnad for små foretak?.....	85
5.8 Regnskapsprogram for små foretak .....	87
5.9 Nøkkelpostene i regnskapet, er det et bidrag til suksess? .....	90
5.10 Tidvis bruk av regnskapsinformasjonen .....	94
5.11 Sammenligning av regnskapstall, et verktøy for suksess?.....	100
5.12 Oppsummering av funn.....	102
5.13 Vårt bidrag .....	103
5.14 Begrensninger .....	104
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>106</b>
6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	108
6.2 Videre forskning .....	109
<b>7.0 Litteraturliste.....</b>	<b>111</b>
<b>8.0 Vedlegg .....</b>	<b>116</b>
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i intervju.....	117
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	118
Vedlegg 3: Intervjuguide .....	121

## Figurliste

<b>Figur 1 - regnskapet som styringsverktøy? .....</b>	<b>7</b>
<b>Figur 2 - Oversikt over antall ansatte i foretak ut ifra størrelsen på foretaket .....</b>	<b>12</b>
<b>Figur 3 - Effektiv økonomistyring - styring med regnskapet?.....</b>	<b>20</b>
<b>Figur 4 - Forskjell mellom kvalitativ og kvantitativ metode .....</b>	<b>37</b>
<b>Figur 5 - en sammenligning av foretakene.....</b>	<b>51</b>

## 1.0 Innledning

Dagens samfunn er i stadig endring, og vi må hele tiden utvikle oss å gå nye veier for å holde oss oppdatert og skille oss ut. Det kan være vanskelig å følge med på dagens utvikling og etterutdanning kan derfor være nødvendig for å holde seg oppdatert. Samfunnet har gått fra å være papirbasert og med manuell føring av regnskaper, til å bli automatisert slik at alt ligger elektronisk inne på dataprogrammer med kun et par tastetrykk for å innhente nødvendig informasjon. Ettersom automatiseringen har eskalert, er det ikke like lett å ha kontroll på alle føringene og hva som ligger til grunn for tallene som blir oppgitt. Mye av den grunnleggende kunnskapen kan bli glemt når mesteparten av utregningene og føringene foregår automatisk. Det som kommer frem er resultater av noen tall, uten at man egentlig kanskje er sikker på hvor de kommer fra. Kan man da bruke dette som et styringsverktøy?



*Figur 1 - regnskapet som styringsverktøy?*

Ettersom det har skjedd store endringer i feltet, er det slik at de som er nyutdannede eller ansatte i dagens små foretak har den forståelsen og kunnskapen de trenger? Innehar de rett kompetanse til å forstå hva tallene i regnskapet prøver å fortelle dem, og kan de anvende den på rett måte til å styre foretaket? Er det slik at de kun fokuserer på inntekter og kostnader uten å se mellom linjene når de skal legge en videre plan for bedriftens fremtid? Lar de tilliten og ansvaret kun ligge på regnskapsavdelingen og regnskapsfører, og stoler på at de leder riktig vei?

Anders Thoresen (2014) har publisert en artikkel for revisjon og regnskap som forklarer at det ikke finnes noe fasitsvar på hvordan små og store foretak bør styres, men at det imidlertid finnes en del fellestrekk. Thoresen (2014) beskriver videre at det er et stort

behov for god styring og kontroll i både små og mellomstore foretak. Det er en stor forskjell på slike foretak i markedet med tanke på størrelse, kompleksitet og behov. En ser ofte at de er operativt fokusert og mangler derfor kompetansen. Han understreker at mange betrakter administrasjonen som et “nødvendig onde”, hvor en ikke får med seg faresignalene i tide, og hvor verste utfall kan ende i konkurs (Thoresen, 2014).

Videre nevner Thoresen (2014) at betalingsevnen hos små og mellomstore foretak ofte er begrenset, og at det derfor kreves effektive verktøy for styring av foretakene. Samtidig nevner han også at det vil være sentralt for små og mellomstore foretak å følge med på økonomiske forhold som: strategi, risikovurdering, offentlig rapportering, styrearbeid, forbedringsprosesser og administrasjon/arkiv for å oppnå god styring og kontroll (Thoresen, 2014).

Sian og Roberts (2009) beskriver i sin artikkel om regnskap og finansielle rapporteringsbehov at selve regnskapene hadde liten betydning for eierne. Vi begynte derfor å stille oss spørsmål om hvorvidt små foretak kunne styre sitt foretak ved hjelp av regnskapet. Er det slik at foretakene tar i bruk regnskapsstørrelser som styringsverktøy? (Sian & Roberts, 2009). Er det slik at regnskapet ikke har betydning for eierne, og ikke kan bidra til noe for eierne ettersom de ikke forstår det?

Sian & Roberts (2009) stilte seg også spørsmålet om hvorvidt regnskapet var nyttig. Forskingen fant ut at de vanligste informasjonsressursene var bankkontoer og årsrapporter fra foretakene. De kom også frem til at informasjonen som var mest brukt på månedlig basis var bankavstemning, kontantstrømoppstilling, balansen og resultatregnskapet. Konklusjonen og resultatene tydet på at foretakene som var involvert i undersøkelsen brukte regnskapsinformasjonen, men derimot ikke så ofte. (Sian & Roberts, 2009).

Artikkelen til Solberg (2019) gjennomgikk råd til ledere i små bedrifter. Han dro frem at syv av ti ledere faktisk ikke hadde kompetansen som var nødvendig for god ledelse. De hadde den faglige kompetansen, men ikke den kompetansen som behøves for å være en god leder. Ifølge artikkelen så er ledelse et eget kompetansefelt. Og en bør inneha en viss kompetanse som leder eller øke sin lederkompetanse ved for eksempel å ta kurs. Dette kan ses i sammenheng med artikkelen til Sian og Roberts (2009), som fant ut at



mange SME-eiere faktisk ikke hadde noen opplæring i regnskap. SME står for små og mellomstore foretaks eiere. Er det slik i små foretak at eksempelvis en snekker bare har startet opp sitt eget firma og ut i fra dette tatt lederstilling og leder deretter firmaet? Er det slik at ledere i små foretak kun arbeider på erfaring og ikke egentlig har den kompetansen som er nødvendig? (Sian & Roberts, 2009), (Solberg, 2019).

Studien til Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug (2004) viser at det eksisterer en forskjell i informasjon som regnskapsfører og foretak besitter. Dette er interessant, særlig ettersom små foretak bruker regnskapsfører. Oppfatter de på dette som en mulig trussel? Føler de at det eksisterer forskjell i informasjonen som blir gitt? Synes de det er greit at det er forskjell i informasjonen ettersom de uansett kanskje ikke har like god forståelse på området. De føler kanskje det er tryggere at de som har kunnskapen med dette holder på med det slik at det blir riktig? Eller er mange skeptiske til regnskapsfører og den eventuelle forskjellen i informasjonen som blir gitt? (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug 2004).

Et annet interessant aspekt som vekket interessen for problemet, var artikkelen til Johnson og Kaplan (1987). De gjennomførte en studie over noen år og kom frem til at dagens regnskaps styringssystemer gir et misvisende mål for ledelsens oppmerksomhet, og at informasjonen som kom frem ikke var den foretaket muligens hadde bruk for. Dette vekket vår interesse, ettersom kanskje ikke regnskapet viser det ledere trenger. Kan dette skyldes kunnskapen og erfaringen hos leder? Lederens evne til å forstå regnskapet? Videre nevner de at regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte virksomhetens strategi. Og det vi synes er interessant er om ledere faktisk kan utvikle regnskapet å bruke dette i sin styring? Har de den nødvendige kunnskapen? (Johnson & Kaplan, 1987).

Ifølge artikkelen til Madsen og Stenheim (2014), så vil det være en fordel å måle ytelsen i forhold til andre foretak. Det burde brukes som et tillegg til regnskapet som et styringssystem. En bør i tillegg til å se på regnskapsrapportene og tallene, sammenligne med både andre årsverk og foretak. Det vil derfor være svært interessant å se på om noen sammenligner seg med andre eller tidligere år når de ser på regnskapet. Er det slik at lederne har den kunnskapen som behøves for å forstå nøkkeltallene og deretter kan klare å se de opp mot tidligere år og andre foretak i samme bransje? Det vil være

spennende å se på om benchmarkingen har betydning for hvordan regnskapet brukes som et styringsverktøy, og om det kan benyttes som et styringsverktøy (Madsen & Stenheim, 2014).

Dette vekket en nysgjerrighet i oss, og på bakgrunn av dette ønsket vi å utforske hvordan små foretak benytter regnskapstall i sin praksis. Er det slik at de ser på de administrative oppgavene som et “nødvendig onde” og bare gjør det mest nødvendige? Er det slik at noen foretak ikke følger med i det hele tatt og dermed har en økt risiko for konkurs? Bruker de regnskapstallene som styringsverktøy for foretaket uten helt å vite hva tallene betyr? På bakgrunn av dette har vi derfor utarbeidet følgende problemstilling for vår avhandling:

### ***Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak***

For enklere å besvare vår problemstilling, vil det være hensiktsmessig å sette opp noen forskningsspørsmål som kan hjelpe oss i riktig retning.

1. På hvilken måte brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?
2. Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å bruke regnskapstall som styringsinformasjon?
3. Er det ulik bruk av regnskapsinformasjon til styring dersom foretaket har ekstern regnskapsfører eller fører regnskapet selv?
4. Påvirkes bruken av regnskapstall som styringsverktøy av selskapsformen?

Videre i avhandlingen vil vi vise til en definisjon av små foretak før vi videre skal gå inn og se på regnskapet som et styringsverktøy. Deretter vil vi ta en teoretisk gjennomgang og presentere funnene våre. Deretter kommer metodekapittelet hvor vi presenterer den valgte metoden. Deretter vil vi presentere våre funn med påfølgende analyse, diskutere denne og sette de opp mot teorien før vi kommer med en oppsummering og senere en konklusjon. Avslutningsvis vil vi forsøke å besvare problemstillingen.

Her vil vi presentere avhandlingens videre struktur og deretter presentere det teoretiske grunnlaget for vår oppgave. Avhandlingen er bygget opp av 8 kapitler. I det første

kapittelet har det vært en innføring og en innledende del til avhandlingen med presentasjon av problemstillingen. I kapittel to vil det bli presentert relevant teori for denne studien, og også teori som skal hjelpe oss mot en besvarelse på problemstillingen. I det tredje kapittelet vil vi presentere de metodiske valgene. Videre i kapittel fem følger analysedelen hvor vi undersøker resultatene vi har fått fra våre informanter. Påfølgende vil vi tolke og diskutere våre funn, sett i lys av problemstillingen. Avslutningsvis har vi forsøkt å besvare problemstillingen og kommet frem til en konklusjon. Vi legger også ved referanser og vedlegg i siste del av oppgaven.

## 2.0 Teorigjennomgang

I dette kapitlet vil vi presentere teori som vi anser som relevant for å gi en bedre forståelse av avhandlingen og temaet, for deretter å forsøke å besvare problemstillingen. Vi vil også avgrense litteraturen der vi ser det er nødvendig for å spisse den mer inn mot vår oppgave. Etersom temaet vårt omhandler regnskapet i små foretak, vil det i første omgang være hensiktsmessig å definere dette.

### 2.1 Definisjon av små foretak

Det finnes ulike definisjoner på hva som er et lite foretak. Nedenfor skal vi behandle noen ulike definisjoner og se om vi kan komme frem til en felles definisjon.

Ifølge boka til Spilling (2000) blir et lite foretak definert som “en institusjonell enhet som omfatter all virksomhet som drives av samme eier. Et lite foretak kan være et aksjeselskap, et andelslag, et ansvarlig selskap eller et enkeltpersonforetak. Selvstendig næringsdrivende regnes som egne foretak uavhengig om de driver med eller uten hjelp.” (Spilling, 2000). Små og mellomstore foretak defineres også på ulike måter. Den vanligste og enkleste måten å definere foretak på er sysselsettingen målt ved årsverk eller antall sysselsatte. Størrelsesinndelingen kan sammenstilles slik: (Spilling, 2000).

Foretak:	Norge	EU
Mikro	0-4	0-9
Små	0-19	0-99
Mellomstore	20-99	100-199 eller 249
Store	100+	200 + el. 250 +

**Figur 2 - Oversikt over antall ansatte i foretak ut ifra størrelsen på foretaket**

Jamfør Regnskapsloven (1998) §1-6 er et lite foretak et foretak som ikke overskrider to av tre krav om størrelse:

1. Salgsinntekt er mindre enn 70 millioner kr.
2. Balansesum (summen av eiendelene i balansen) er mindre enn 35 millioner kr.

3. Mindre enn 50 ansatte målt i gjennomsnittlig antall årsverk i regnskapsåret. (jf. rskl. §1-6).

Ifølge artikkelen til Standal & Standal (2006) er små foretak klassifisert på bakgrunn av antall ansatte. Grunnen til at dette har blitt mer brukt som et kriterium for klassifisering fremfor omsetning, er ifølge Standal & Standal (2006), at klassifisering av hva som er et lite foretak er vanskelig. Derfor må det utvises skjønn vedrørende hva som kan klassifiseres som små foretak. For eksempel, ved forskningsformål så må en ha eksplisitte kategoriseringer av foretak og det er enklere å klassifisere et foretak som lite ved hjelp av antall ansatte. Små foretak er foretak med 0-19 ansatte. De nevner også mikroforetak, som er foretak med 0-4 ansatte. (Standal & Standal (2006)).

Vi mener definisjonen til Standal & Standal (2006) og Spilling (2000) vil være den beste å gå ut ifra når vi skal søke etter informanter til masteravhandlingen. Det å definere etter antall ansatte vil være mest hensiktsmessig når vi skal fokusere på de små foretakene. Vi mener Regnskapsloven (1998) går litt for vidt ut når de snakker om mindre enn 50 ansatte. Vi undres, dersom en er ansatt i et foretak med 50 ansatte, vil en da si at man arbeider i et lite foretak? Vi mener også at inntektene må undersøkes når man skal klassifisere små foretak, men det må samtidig være en balansegang. Hvis vi forestiller oss et lite foretak med 5 ansatte som har en salgsinntekt på over 70 millioner, er det da et lite foretak? Vi har derfor valgt å se på antall ansatte når vi skal klassifisere foretakene som små eller utenfor gruppen vi ønsker å undersøke. I små foretak er det som oftest få ansatte, og dette betyr at det ikke blir noe indirekte styring via en mellomleder. Det kan tenkes at noen derfor velger å ansette en mellomleder, men dette vil kunne bli kostbart. Derfor vil nok mange velge å styre de ansatte selv, hvis de i det hele tatt har noen ansatte. De får da en direkte styring hvor lederen styrer. Et lite foretak betyr at de kanskje sitter med få ressurser og ikke kan bruke ekstra ressurser på en eventuell mellomleder. I mange tilfeller er den daglige lederens kompetanse viktigere, og i mange tilfeller den eneste kompetansen. På denne måten har foretaket få andre å spille på.

De små foretakene har noen regler som må følges når de skal føre regnskap. Vi har selskapsformer som enkeltpersonforetak som ikke har noen lovregulering og man er derfor ikke pliktig til å ha et styre. Man har et ansvarlig selskap, som har Selskapsloven

(1985) som styringsmekanisme og hvor styret er frivillig. Også har vi aksjeselskap som følger Aksjeloven (1997) og har dette som lovregulering. Den forteller at det er krav om styre, styrets rolle og ansvar samt er et godt grunnlag for styrearbeidet i selskapet (Standal & Standal 2006). I neste delkapittel vil vi ta for oss de ulike regnskapsspråkene.

### **2.1.1 Bruken av GRS og NRS i små foretak**

I Norge er det to regnskapsspråk. GRS som står for god regnskapsskikk og betegnes ofte som Regnskapslovens (1998) ordinære regler og IFRS som står for International Financial Reporting Standards. De større foretakene benytter som oftest IFRS. De har regnskapsplikt etter Regnskapsloven (1998), men følger IFRS og IAS standardene. De som har plikt til å følge IFRS er de børsnoterte foretakene Rskl. (3-9). For IFRS rapporterende foretak gjelder bestemmelsene i Regnskapsloven (1998) som er presentert i rskl. §3-1 tredje ledd. (Baksaas og Stenheim, (2016) s. 35) Andre foretak benytter GRS, men de kan også benytte IFRS. For små foretak som er klassifisert under rskl. § 1-6, så kan regnskapet utarbeides etter full IFRS, forenklet IFRS eller GRS. Små foretak kan også benytte GRS for små foretak som Regnskapsloven (1998) og NRS 8 går under. (Baksaas og Stenheim, (2016) s. 34). De små foretakene vi har sett nærmere på er enkeltmannsforetak, ansvarlig selskap og aksjeselskapet. Som nevnt tidligere har ikke enkeltmannsforetak noen spesiell styringslov og er derfor ikke pliktig til å ha et styre. Ansvarlig selskap bruker Selskapsloven (1985) som styringsmekanisme og aksjeselskap bruker Aksjeloven (1997). (Standal & Standal 2006), (Baksaas og Stenheim, 2016).

De små foretakene som utarbeider regnskap etter GRS følger Regnskapsloven (1998) og bruker også standarden NRS 8 (NRS 8) om god regnskapsskikk for små foretak. GRS finnes i Regnskapsloven (1998), og den stiller visse krav til små foretak når det kommer til føring av regnskapet. Den nevner kvalitetskravet «god», og dette betyr at regnskapet må inneholde god og nyttig informasjon for regnskapsbrukerne. Dette kvalitetskravet vurderes ut ifra de grunnleggende regnskapsprinsippene (Baksaas og Stenheim, 2016, s. 418).(NRS 8).

Verden er stadig i endring, og det er også små foretak. Derfor vil det være hensiktsmessig at standardene endres over tid slik at de følger dagens utvikling. I en

artikkel skrevet av Kaaby for Regnskap Norge (2018) nevnes det flere endringer i Regnskapsloven (1998) som har fått følger for NRS 8. En av de store endringene Kaaby (2018) nevner er kravet om plikten til å utarbeide årsberetning etter rskl. § 3-1 er fjernet for små foretak. Dette fikk også en konsekvens for NRS 8 punkt 9 om årsberetning som ble opphevet. Videre nevner han også at det ble en innføring av begrenset regnskapsplikt for små foretak. Dette gjelder da også for regnskapsførere som driver enkeltmannsforetak og autoriserte regnskapsførerselskaper i AS og ANS. Videre nevner Kaaby (2018) at de små foretakene som ønsker kan fremdeles utarbeide en årsberetning, men det stilles ingen krav til dette dokumentet. Det nevnes også at det tidligere måtte opplyses om bruken av overskudd eller dekingen av et eventuelt tap, men dette er nå endret til at det anbefales å vise til det. (Kaaby, 2018).

Endringene synes å være særlig interessante ettersom en ikke lenger er pliktig til å utarbeide årsberetning. Hva har dette å si for små foretak? Betyr det at de ikke lenger vil utarbeide årsberetning, og hva har dette å si for styringen av små foretak ved bruk av regnskapstall som styringsmekanisme?

## **2.2 Regnskapet som styringsverktøy for små foretak**

For at foretaket skal styres på best mulig måte, vil det være hensiktsmessig å bruke ulike styringsverktøy. I dette kapittel ønsker vi å ta for oss regnskapet som styringsverktøy og kort nevne andre styringsmekanismer som vil være hensiktsmessig for små foretak å ta i bruk på veien mot et vellykket resultat. Regnskapet inneholder mye informasjon om inntekter og kostnader til et foretak, og vil derfor være hensiktsmessig å ta i betraktning når det skal velges styringsverktøy. Nedenfor vil vi gi en kort definisjon av hva et regnskap er, hva det består av, og helt til slutt vil vi se på forhold for effektiv økonomistyring i små foretak.

### **2.2.1 Definisjonen av et regnskap**

Mange spør seg selv, hva er egentlig et regnskap? Ifølge boken "Regnskapsteori" så er formålet til et regnskap "rapporterer økonomisk informasjon om et foretak" (Baksaas & Stenheim, 2016, s. 20). Dette vil si at regnskapet skal gi økonomisk nyttig informasjon til eierne, ledelsen, ansatte, kunder, leverandører, aksjonærene, långivere, myndigheter og media. Regnskapet kan deles opp i internregnskap og eksternregnskap.

Internregnskapet brukes av ledelsen innad i bedriften, mens eksterntregnskapet fra nå av kalt finansregnskapet brukes av interne og eksterne. De eksterne brukerne er blant annet kunder, leverandører og myndigheter. For at informasjonen skal være brukbar for interessentene er det viktig at denne informasjonen er ny og oppdatert. Det er her en ser at regnskapet kan bli en kilde til asymmetrisk informasjon som igjen fører til et prinsipal- agent problem. Prinsipal-agentteorien handler om informasjons forskjeller hvor noen har tilgang til mer informasjon enn andre. Når regnskapet brukes som styringsmekanisme så vil for eksempel ledelsen ha tilgang på bedre informasjon enn for eksempel eierne og investorene til selskapet. Dette er også fordi i mange tilfeller så er ikke ledelsen og eieren lenger samme person, og det oppstår da et prinsipal-agent problem. Dette er imidlertid ikke alltid tilfellet i små foretak, ettersom leder og eier ofte er samme person, vil det ikke oppstå asymmetrisk informasjon eller interessekonflikter (Baksaas & Stenheim, 2016).

Regnskapet skal bidra med beslutningsnyttig informasjon, slik at den som skal ta beslutninger kan bruke regnskapet. Hva som betegnes som beslutningsnyttig og interessant informasjon vil variere fra hvem som er interessent. Hvis regnskapet skal brukes som styringsverktøy vil resultatet og lønnsomhetsmåling være et sentralt punkt å undersøke nærmere. Det vil også være hensiktsmessig å se etter regnskapsmessig støy. Regnskapsmessig støy “oppstår når regnskapsmessig resultat avviker fra økonomisk resultat og regnskapsmessige verdier avviker fra økonomiske verdier. Jo større avvik, desto mer støy og desto lavere regnskapskvalitet” (Baksaas & Stenheim, 2016 s.386-387). Eksempler på regnskapsmessig støy er måleusikkerhet og regnskapsmanipulering og dette må undersøkes for å unngå støy. For at regnskapet skal bidra med nyttig økonomisk informasjon bør det tilfredsstillende kvalitetskravene forståelighet, relevans/troverdighet og sammenlignbarhet. (Baksaas & Stenheim, 2016).

### **2.2.2 Regnskapets funksjon internt og eksternt**

Regnskapets hovedfunksjoner handler hovedsakelig om å samle inn, registrere og kommunisere data. Alle informanter samler inn bilag via den daglige driften. De som har regnskapsfører sender bilagene til regnskapsfører som registrerer data, men de som selv styrer regnskapet, registrer det selv. (Collis og Jarvis, 2000).



Kommunikasjonen som fremgår av regnskapet er definert som intern og ekstern. Den interne kommunikasjonen blir brukt som et hjelpemiddel for ta beslutninger og til videre drift av selskapet. Mens den eksterne kommunikasjonen handler om å rapportere til det offentlige. For de interne blir ikke regnskapet sett på som vesentlig så lenge de vet hvilke inntekter og kostnader de har, og kan dermed ses i sammenheng med Collis og Jarvis (2000) sin forskning om at små foretak vektlegger kontantstrøm og kontoutskrift som to av de mest brukte elementene i driften. De som brukte regnskapet mer aktivt med for eksempel å sammenligne med tidligere år, hadde kvartalsvise rapporter for å ha mer oppdatert informasjon om hvordan foretaket gjør det. (Collis og Jarvis, 2000). Dette kan også ses i sammenheng med artikkelen til Sian og Roberts (2009) som blir nevnt senere i teorikapittelet. Forskningen deres fant ut at de vanligste informasjonsressursene på månedlig basis var bankkontorer, årsrapporter, bankavstemning, kontantstrømoppstillingen, balansen og resultatregnskapet. De legger også vekt på at den årlige dataen ikke var i hyppig bruk til planleggingsformål, men ville være relevant ved en beslutning. (Sian & Roberts, 2009).

### **2.2.3 Ulike styringsverktøy for små foretak**

For å oppnå lønnsomhet og overskudd i et foretak så er det ulike strategier og styringsverktøy man kan ta i bruk. De fleste foretak ønsker å drive lønnsomt å ha inntekter på lang sikt, det kan derfor være hensiktsmessig å sette seg inn i et styringsverktøy for styring av foretaket. Det finnes en rekke styringsverktøy der ute, for å nevne noen så har vi strategisk økonomistyring, balansert målstyring, benchmarking, beyond budgeting og verdiskapningshjulet. Vi har valgt å fokusere på regnskapet som styringsverktøy, og det er her hvor man ser på den interne informasjonen til foretaket, og bruker denne til styringen. Mens man i disse andre styringsverktøyene tar for seg både intern og ekstern informasjon.

I artikkelen til Bjørnenak & Kaarbøe så nevnet de at ved ustabile omgivelser så vil det kanskje være hensiktsmessig å kvitte seg med den tradisjonelle budsjettstyringen og erstatte det med et dynamisk verktøy. Videre nevner de at etter den store “relevance lost debatten så søkte man etter bedre intern styringsinformasjon”. Fokuset bør flyttes fra finansregnskapet til internregnskapet for å finne informasjon som vil være nyttig når det er snakk om regnskapet som styringsverktøy. Artikkelen presiserer at man burde bruke

dynamikk når man utarbeider styringssystemer for foretaket. Kan det være slik at regnskapet kan være et dynamisk styringssystem? (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

En studie som ble gjennomført i artikkelen til Bjørnenak & Kaarbøe viser at budsjetter fremdeles er god utbredt, faktisk er det det som er mest brukt og det mest nyttige verktøyet. Videre nevner det at “Økonomisk styringsinformasjon bør sees i sammenheng med andre deler av styringssystemet, så vel som virksomhetens verdigrunnlag som belønningssystemer og organisering.” (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, s.7). Dette kan man tolke som at når man ser på regnskapet som styringsverktøy altså den tradisjonelle budsjetteringen så må man se det i sammenheng med andre deler av strategien for å få full uttelling. Avslutningsvis så vil det være interessant å nevne at de mener det er vanskelig å både ha årlige budsjetter og annen form for målstyring i fokus samtidig, dette er fordi det kan føre med seg ulike beslutningsgrunnlag. Budsjettet på sin side har ofte kort finansielt fokus. (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

I artikkelen til Simmonds 1981 så forklarer han at strategisk økonomistyring burde omfatte intern, ekstern, finansiell og ikke-finansiell informasjon. Han mente at økonomistyring var å hente inn informasjon om firmaet, men samtidig også se på konkurrentene (Simmonds 1998). Samtidig er det en oppsummering av felles kjennetegn for strategisk økonomistyring i kompendiet til Madsen & Stenheim. De kommer frem til at det brukes intern, ekstern, finansiell og ikke-finansiell informasjon og man måler seg i forhold til konkurrentene. Denne styringsmekanismen er dynamisk, noe som gjør at analysene tar høyde for usikkerhet og mangel på informasjon. (Madsen & Stenheim, 2014, s. 19)

Balansert målstyring kombinerer finansiell og ikke-finansiell ytelsesmåling i tillegg til å koble det til virksomhetens strategi. (Madsen & Stenheim, 2014, s.130). Denne styringsstrategien ser på alle sider ved virksomhetens ytelse og tar hensyn til det. Kompendiet til Madsen og Stenheim tar for seg de tre grunnbegrepene i teorien og det er perspektiver, kritiske suksessfaktorer og kritiske ytelsesindikatorer. (Madsen & Stenheim, 2014, s.135).

Benchmarking handler om å måle ytelse i forhold til andre. Man sammenligner virksomheten med tilsvarende virksomheter i samme bransje, dette er for å se på styrker

og svakheter i forhold til andre. (Madsen & Stenheim, 2014). Dette kan være en ide som små foretak kan bruke i tillegg til regnskapet som styringsverktøy. Små foretak kan sammenligne regnskapene sine med andre ved å bruke for eksempel nettsiden proff.no, og da se hvordan de ligger an i forhold til andre foretak i samme bransje.

Beyond budgeting er enda et styringsverktøy som tilhører planleggingsdelen av styringen som foretak kan bruke for å oppnå gode økonomiske resultat. I dette verktøyet ser man bort i fra det tradisjonelle budsjettet som styringsverktøy, og beveger seg mot en dynamisk styring med rullende prognoser og benchmarking (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Hope og Fraser (2003) mener at man bør erstatte de tradisjonelle budsjettstyringssystemene med ambisiøse mål. Man bør basere belønning på relative ytelsesmål, gjøre handlingsplaner til en løpende og inkluderende prosess, gjøre ressurser tilgjengelig når det trengs, og koordinere virksomheten ut fra etterspørslene i markedet og basere kontroll på effektiv styring. En krevende styringsmekanisme som er vanskelig å sette i verk, man styrer faktisk bedriften uten tradisjonelle budsjetter. (Hope & Fraser, 2003). (Madsen & Stenheim, 2014, s. 173-180).

Verdiskapningshjulet er også et styringsverktøy som kan være nyttig å se på. I følge Skøien og Thoresen så er det å skape lønnsomhet avhengig av systematisk arbeid. Man må forstå bedriften både internt og eksternt samtidig som man ser muligheter og bruker dem. I artikkelen til Skøien og Thoresen så beskriver de fem steg hvor man ser strategi og økonomi i sammenheng for å bedre lønnsomheten og likviditeten, det er dette de kaller verdiskapningshjulet. De fem stegene de beskriver er kunde-og produktfokus, lønnsomhets fokus, innovasjon, medarbeiderfokus og arbeidsglede, og det er dette som er grobunn for lønnsomheten. Artikkelen tar også for seg noen av de mest sentrale spørsmålene i små og mellomstore foretakets strategi, som hvordan de skal definere markedet, hvilke behov hos kundene skal dekkes, hva er det overordnede målet og hva er de sterke og svake sidene til foretaket. (Skøien og Thoresen, 2013).

Ulike styringsverktøy har ulikt fokus. Nøkkelen er antagelig å kombinere flere styringssystemer med hverandre. Og kombinere det å bruke regnskapet som styringsverktøy med et dynamisk styringssystem vil kanskje føre til gode resultater. Det skal vi behandle nærmere i neste avsnitt.

#### 2.2.4 Effektiv økonomistyring

For at bedriften skal oppnå overskudd og utnytte mulighetene på best mulig måte vil det være hensiktsmessig med effektiv økonomistyring. Ifølge en artikkel fra Regnskap Norge

(218) så har norske foretak nytt godt av lang høykonjunktur. Det er ikke slik at dette alltid vil være tilfellet og man må derfor forberede seg på vanskeligere tider. Det er her det da stilles høye krav til virksomhetens styring. For at små og mellomstore foretak skal overleve nedgangstider er det derfor viktig å ta for seg ulike forhold. (Sveen, 2015)



*Figur 3 - Effektiv økonomistyring - styring med regnskapet?*

Artikkelen effektiv økonomistyring - viktig for SMB-bedrifter som vil overleve nedgangstider fra Regnskap Norge (2015) forteller at foretak bør i større grad ta for seg regnskapet som et styringsverktøy, som kan bidra til å styrke foretakets lønnsomhet. Sammen med regnskapsfører kan man da hente ut informasjon som åpner muligheten for å se hvordan den økonomiske tilstanden til foretaket er. Men hva med de som ikke har en ekstern regnskapsfører? Ifølge noen av resultatene til artikkelen Sian og Roberts så var det slik at ikke alle SME-eierne de intervjuet hadde så god kontroll på regnskap. De konkluderte med at flertallet av respondentene ikke hadde opplæring i regnskap, og den økonomiske bevisstheten varierte. Resultatene viste at 57,2% av de små og mellomstore foretakene brukte eksterne regnskapsførere for å produsere regnskap. De kom også frem til at regnskapsfører var en stor kostnad, og ikke alle ansatte regnskapsfører uten å tenke på den kostnaden dette pådro dem. Dette vil derfor være interessant å se på, er det slik at mange eiere ikke har opplæring innenfor regnskap og

må ta den kostnaden som en regnskapsfører medfører og la dette gå utover resultatet? (Sian & Roberts, 2009). Det kan samtidig være interessant å se opp imot artikkelen til Thoresen som fastsetter at små og mellomstore foretak har behov styring og kontroll. Han nevner videre at mange er veldig opptatt av de operative og mangler kompetanse, og det administrative blir sett på som et nødvendig onde og de ikke klarer å farlige situasjoner i tide. (Thoresen, 2014). Er det slik at eiere i små foretak ikke har opplæring i regnskap og mangler kunnskap men likevel velger å styre selv fordi de mener ekstern regnskapsfører er en for stor kostnad? (Sian & Roberts, 2009), (Thoresen, 2014), (Sveen, 2015).

Johnsen som er registrert revisor, og rådgiver i Regnskap Norge, forklarer at gjennom økonomiske verktøy kan man gjøre ulike analyseresultater tilgjengelig via web baserte løsninger. Dette gjør at man som foretak kan gå inn å se på hvilke unødige kapitalbindinger og dårlig finansiering som finnes. Dette kan være et godt hjelpemiddel for de som ikke har all den nødvendige kunnskapen innenfor regnskap, å gjøre det enklere for dem og følge med og få en bedre forståelse. (Sveen, 2015).

### **2.3 Økonomistyringens tapte relevans**

Ifølge artikkelen til Bjørnenak (2010) så var hovedargumentene i debatten om økonomistyringens tapte relevans at private virksomheter ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere. I dag er det en ny debatt pågående og det er om styringssystemenes relevans. Nå ser man på om den tradisjonelle budsjetteringen er nyttig som styringssystem, eller om de skal bruke de nye dynamiske styringsverktøyene i styring av bedriften. (Bjørnenak, 2010).

Som Bjørnenak (2010) videre nevner i sin artikkel så var et av problemene knyttet til det å finne ut hva man tjener penger på. Internregnskapet ble endret til økonomisk styring og man utviklet målkostnads kalkulering. Videre forteller han at det har skjedd omfattende endringer, man var tidligere opptatt av ulike kostnader for ulike formål, men etter debatten så var man mer opptatt av å ha ulike systemer for ulike formål. (Bjørnenak, 2010).

Videre nevner han at debatten om den tapte relevansen kritiserte den tradisjonelle budsjettstyringen. Man vil hele tiden utvikle seg og gå mot det moderne. Vi stiller oss

derfor spørsmålet om det er dette som kommer til å skje? Kommer man til å gå bort fra det tradisjonelle som å se på regnskapstallene, til å bare ta for seg de dynamiske styringssystemene? Bjørnenak poengterer videre at det er en begrenset utbredelse av disse moderne styringssystemene, han tror heller ikke at foretak kommer til å slutte å budsjettere. Han nevner at det heller ikke bør være slik, budsjetter er bra for mange, men samtidig så kan mange også ha nytte av enkle selvkostkalkyler. Dette kan på mange måter være en god måte og utvikle seg på, men er det virkelig nødvendig for små foretak og implementere disse dynamiske styringssystemene eller holder å bruke den tradisjonelle metoden, og regnskapet som styringsverktøy? (Bjørnenak, 2010).

#### **2.4 “The rise and fall of management accounting”**

Det er ingen hemmelighet at det går opp og ned i foretak, og at lønnsomheten er varierende. Er dette fordi de som leder små foretak ikke har den kompetansen som trengs? Trenger de mer kompetanse for å kunne styre foretaket i riktig retning? Og hvordan bruker små foretak regnskapet som styringsmekanisme? Nedenfor vil vi komme med noen sentrale trekk fra hvordan regnskapet på en side har vært med til å hjelpe foretaket oppover, men også hvordan de har falt på grunn av regnskapet.

I artikkelen til Johnson og Kaplan (1987), kommer det frem at regnskapsinformasjon som kan bli brukt til styring er produsert for sent, for aggregert og for forvrengt til å kunne være relevant for planlegging og kontrollbeslutninger. Dette er et interessant utsagn, fordi betyr det at informasjonen som små foretak utarbeider er for sen og for dårlig til å kunne gi god styringsinformasjon for foretaket? Er dette fordi det anser det administrative som et “nødvendig onde”, fordi de ikke har den kunnskapen som de behøver? (Thoresen, 2014), (Sian & Roberts, 2009). Videre i artikkelen forklarer de at med økt vekt på å møte kvartals- eller årlige inntjeningsmål så fokuserer de interne regnskapssystemene på en begrenset månedlig inntjening rapport. Det utarbeides også en figur på inntekt, men denne feiler når det gjelder å måle den egentlige økningen eller nedgangen i økonomisk verdi. Kan dette ha en sammenheng med hva som faktisk blir brukt av informasjon? I følge artikkelen til Sian & Roberts så var det bankkontorer og årsrapporter som var det som ble ansett som interessant informasjon i regnskapet. Samtidig så sa funnene at regnskapet ble brukt til lånebeslutninger, kontantstrømstyring, formue forvaltning. (Sian & Roberts, 2009), (Johnson & Kaplan, 1987).

Videre forklarer de at styrings regnskapsrapporter er til liten hjelp. Kan dette være fordi de som utarbeider dem ikke har den kunnskapen som trengs? Ifølge funnene i artikkelen til Sian og Roberts så fant de ut at mange SME-eiere faktisk ikke hadde noe opplæring i regnskap. Og kanskje det er derfor de ikke kan se på regnskapsrapporter som styringsverktøy? (Sian & Roberts, 2009). Det som skjer ved bruk av regnskapsrapporter er at produktiviteten blir redusert fordi det kreves at driftsansvarlige bruker tid på å prøve å forstå og forklare rapporterte avvik som har lite å gjøre med den økonomiske virkeligheten i deres virksomhet. Dette er kanskje ikke tilfellet i små foretak da det ikke er et stort gap mellom leder og ansatte. De nevner også at regnskapssystemer ikke klarer å gi nøyaktige kostnader. Det de mener med dette er at det finansielle regnskapssystemet behandler mange kontantutgifter som utgifter i perioden de er laget til, selv om disse utbyttene vil gi fordeler i fremtidige perioder. På denne måten kan regnskapssystemet gi informasjon som ikke er helt korrekt og dette kan påvirke styringen i små foretak. (Johnson & Kaplan, 1987).

“Today management accounting systems provide a misleading target for managerial attention” (Johnson & Kaplan, 1987 s.22). De nevner at dagens regnskaps styringssystemer gir et misvisende mål for ledelsens oppmerksomhet. De viser ikke til den relevante informasjonen som foretaket trenger. En organisasjons regnskap må gi rettidig og korrekt informasjon å legge til rette innsats for å kontrollere kostnadene, for å måle og forbedre produktiviteten og hjelpe til med å utvikle og forbedre produksjonsprosesser. Dette vises også til i boken til Baksaas og Stenheim, for at regnskapet skal bidra med nyttig informasjon så må det tilfredsstillende kvalitetskravene forståelighet, relevans og troverdighet og sammenlignbarhet. (Baksaas & Stenheim 2016), (Johnson & Kaplan, 1987).

Samtidig så er det ikke slik at et veldig godt styringssystem vil garantere suksess alene, man må ha produkter som kundene trenger. For at et styringssystem skal oppnå suksess, må ledere forstå irrelevansen av systemet, samt prøvd å utvikle det for å skape brukbare informasjonssystemer. Det er her også farer oppstår og det er hvis farer ikke blir gjenkjent i systemene så kan dette få fatale konsekvenser. Det blir som Thoresen (2014) nevner i sin oppgave, hvis ansatte i et lite foretak bare ser på det å føre budsjetter og regnskap og administrasjonsoppgaver som et “nødvendig onde”, så vil man ikke

oppdage farene og dermed kan det gå dårlig (Thoresen, 2014). (Johnson & Kaplan, 1987).

Videre forteller de at regnskapet har eksistert i tusener av år, tidsmessig har det gått veldig langt tilbake i tid og man har funnet steintavler med regnskapsinformasjon på. Dette vil si at regnskapet er et veldig gammelt styringsverktøy for foretak. Videre forteller de om at regnskapet som styringsmekanisme var enklere og betjente behovet til eiere og ledere. Målet med dette systemet var å identifisere kostnadene til produktene til firmaet slik at de kunne se på inntekter og kostnader i samspill og bruke dette til å kunne sammenligne seg med andre firmaer. (Johnson & Kaplan, 1987).

I debatten om «den tapte relevansen», konkluderer Tom Johnson og Bob Kaplan med at datidens trender innen konkurranse, teknologi og ledelse krevde store endringer i måten organisasjoner måler og styrer kostnader på, men også hvordan de ser på kortsiktig og langsiktig ytelse. De konkluderer med at hvis selskapene ikke gjør en endring i styringssystemene så vil evnen til effektivitet bli hemmet. Kaplan fortsatte en studie gjennom to år og fant ut at regnskapssystemene lå langt etter, selv de bedriftene som hadde tradisjonell produksjonsteknologi som ikke hadde gjort store endringer hadde styringssystemer som var utilstrekkelig for kostnadskontroll og produktplanlegging. Man kan da stille seg spørsmålet om regnskapet faktisk er et godt verktøy eller om det brukes som et styringsverktøy? (Johnson & Kaplan, 1987).

De oppsummerer med at utfordringen og mulighetene for moderne organisasjoner er tydelig. Regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte virksomheten og strategien. Teknologien som eksisterte den gang er helt forskjellig fra teknologien som brukes i dag. Det som mangler er kunnskap. (Johnson & Kaplan, 1987).

## **2.5 Styrearbeidet i foretak - Hvilken kompetanse trengs i styringen for å kunne bruke regnskapet som styringsverktøy**

Som nevnt tidligere, er små foretak klassifisert på bakgrunn av antall ansatte i artikkelen til Standal & Standal 2006. Ifølge denne artikkelen, er det en grunn til at antall sysselsatte har blitt mer og mer brukt som et kriterium istedenfor omsetning, da det å definere et lite foretak er vanskelig. Man må derfor utvise skjønn når man snakker om hva som klassifiseres som små foretak, i forskningsformål så må man ha eksplisitte



kategoriseringer av foretak og det er derfor enklere å bruke dette med antall ansatte som et kriterium. De nevner også at en kombinasjon av ansatte og omsetning legges til grunn for definisjonen (Standal & Standal, 2006).

Styrearbeidet i små foretak vil avhenge av hvilken selskapsform eierne har valgt. Ifølge artikkelen til Standal & Standal (2006) er den enkleste selskapsformen «enkeltmannsforetak» hvor man ikke har noen styringslov og man er ikke pliktig til å ha et styre. Videre nevner de det ansvarlige selskapet som har selskapsloven som styringsmekanisme og hvor styret er frivillig. For aksjeselskap så er aksjeloven en god styringslov, det inneholder et kapittel om styrets rolle og ansvar og er et godt grunnlag for styrearbeidet i selskapene. I aksjeselskap så er det et krav om styret, og det er både forvaltningsoppgaver og tilsynsoppgaver som aksjeloven beskriver når det gjelder styring av foretaket. I små foretak som er aksjeselskap så er det ofte eieren som har all makt. Han er daglig leder, han er også overhodet i styret. I små foretak hvor det er få ansatte er eieren som regel også daglig leder. (Standal & Standal, 2006).

Ifølge artikkelen til Standal & Standal så mener de at man må analysere hvilken kompetanse man trenger i et styre for kunne styre foretaket på best mulig måte. Det kan for eksempel være slik i aksjeselskaper at de ønsker at styremedlemmene har økonomisk kompetanse, har innsikt i finans og er god til å foreta seg budsjettering. Det kan også være slik at de trenger en som er god til å analysere nøkkeltall, forstå det norske skattesystemet eller har innsikt i internasjonal virksomhet? Alle disse egenskapene vil være nyttig for et foretak å ha i innad i styret, især også når de skal bruke regnskapet som et styringsverktøy. Standal & Standal mener derfor at man bør gjennomføre en kartlegging av behovene til foretaket, hvilken kompetanse de eksisterende har, og hvordan man skal finne personer med den tiltrengte kunnskapen. Den som kartlegger dette må kjenne virksomheten godt. Innovasjon Norge har en database som er kalt “Styrekandidater” hvor man kan finne interessante kandidater. Dette er noe man må gjennomføre for å få et styre som er best mulig, dette kan igjen brukes når man skal bruke regnskapet som styringsmekanisme (Standal & Standal, 2006).

## **2.6 Regnskap som kilde til forretningsråd for små foretak**

I artikkelen til Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug ser man på hvordan små foretak bruker rådgivningstjenesten fra regnskapsførere. Det er lite kjent hvilke faktorer som er viktige for små foretak i bruk av regnskapsførere som kilder til rådgivning.

Generelt sett er sannsynligheten mindre for behovet for rådgivning, avhengig av størrelsen på foretaket. Hvis den er mindre er også sannsynligheten for eksterne råd mindre. De som mest sannsynlig vil bruke eksterne kilder til rådgivning er enkeltpersoner som er drevet av behovet for rikdom og akkumulert kapital (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug, 2004).

Videre har de analysert små foretak som tilsvarer 95 % av norske bedrifter, hvor blant disse er rundt 80 % mikroforetak. Det er en variasjon i hvordan foretakene bruker autoriserte regnskapsførere som bedriftsrådgivere. I Norge er man forpliktet til å produsere årsregnskap hvor noen velger å bruke interne regnskapsførere, mens to tredjedeler av alle små bedrifter bruker en ekstern autorisert regnskapsfører (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug, 2004).

Et lite foretak sin tilfredsstillelse med revisor er uavhengig av forholdet mellom dem. Tilliten blir bygd på grunnlag av kvaliteten på tjenesten som blir levert uavhengig av hvor lenge de faktisk har hatt et samarbeid. Det er den asymmetriske informasjonen som eksisterer mellom regnskapsføreren og eieren som må være troverdig for at den skal være en rådgivende kapasitet. Det er to forhold som må være oppfylt for at et lite firma skal kjøpe forretningsråd som tjeneste fra den autoriserte regnskapsføreren det er at den oppfattes som høy kvalitet og at foretaket må ha mulighet til å vokse og utvikle seg i den forstand det er mottakelig for rådgivningstjenesten. Når dette er oppfylt er en betydelig økt tendens for at eieren vil benytte seg av ikke lovbestemte tjenester fra autoriserte regnskapsførere. Små bedrifter er også villig til å betale mer for rådgivning enn standard regnskapstjenester. (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug, 2004).

## **2.7 Hvem er brukerne av årsregnskapene til små aksjeselskap og trenger de reviderte regnskaper?**

Ifølge artikkelen til Langli (2009), konkluderer han med at svært mange små foretak er av ubetydelig interesse for samfunnet, dette kommer han frem til ved å ha sett på hva

regnskapstallene til små foretak gir av informasjon. Langli mener derfor at man bør lette på revisjonsplikten til små foretak uten å frykte alvorlige samfunnsmessige konsekvenser. (Langli, 2009).

Videre nevner Langli (2009) at årsregnskapet utarbeides av de interne, altså foretakets øverste ledelse og styret. De som befinner seg på utsiden som er interessert i denne informasjonen må klare seg med informasjonen de får av de som lager regnskapet.

Langli (2009) forklarer også at andre regnskapsbrukere som kunder og leverandører er interessert i motpartens økonomi. Men hvor mange sjekker dette når det er snakk om små foretak? Ifølge Langli (2009) er det ikke mange som sjekker dette, ettersom 52% av de små foretakene ikke har kundefordringer og 41 % ikke har leverandørgjeld. På en annen side så kan kredittopplysningsfirmaer være interessert i reviderte regnskaper, nettopp fordi de har bedre kvalitet enn regnskaper som ikke er det. Derfor mener Langli at fravær av revisjon for de små foretakene kan føre usikkerhet blant de som står på den andre siden. Han presiserer også at i mange andre land er det ikke pålagt med revisjonsplikt for små foretak, ettersom næringslivet fungerer uansett. Han oppsummerer med at flertallet mener at revisjonsplikten for små foretak bør bestå med hensyn til regnskapsbrukerne, men han nevner også at mange små foretak ikke har de tallene som regnskapsbrukerne er ute etter. En ulempe med revisjonsplikten er også kostnadene det medfører for små foretak. (Langli, 2009).

## **2.8 Små foretaks regnskap og behov for finansiell rapportering**

Ifølge artikkelen til Sian og Roberts (2009) har det vært økende interesse for formidling av finansiell informasjon i små foretak. Studien er fra Storbritannia, og tar for seg den potensielle nytten av rapporteringen for små foretak. Videre nevner de at små foretak over hele Europa har muligheten til forenklinger, dette har vi også sett tidligere i artikkelen til Kaaby (2018) for Regnskap Norge om forenklinger av NRS 8 for små foretak. Artikkelen nevner også at i Storbritannia så styres mindre foretak av den finansielle rapporteringsstandarden for mindre foretak (FRSSE), som har enklere rapporteringsregler for små foretak. Det blir på samme måte som vi her i Norge har forenklet GRS og NRS 8 for små foretak (Kaaby, 2018).

Artikkelen forteller at etter å ha tittet på tidligere litteratur så kan det tyde på at få SME-eierne kan forstå innholdet i lovbestemte regnskap, og at de stoler på at regnskapsavdelingen forklarer detaljene for dem. Er det slik i små foretak nå også, at de ikke har så mye kunnskap om regnskapet selv og lener seg på regnskapsføreren?

Artikkelen forteller også at det ser ut til at regnskapene har liten betydning for eierne (Sian & Roberts, 2009).

Videre nevner de også at de spurte regnskapsførere om hvordan de så på bruken av regnskapet. Regnskapsførerne brukte ikke regnskapet til planlegging eller til å ta beslutninger, de brukte det for å sammenstille tidligere år. Sian og Roberts (2009) nevner at dette skilles fra SME-respondentene som brukte regnskapet for å bestemme hvor mye penger de kunne ta ut av foretaket. Samtidig hadde begge lignende syn på regnskapet som grunnlag for lånebeslutninger, kontantstrømstyring, formuesforvaltning.

Artikkelen tok også for seg spørsmålet om eierne synes regnskapet er nyttig, og forskningen fant ut at de vanligste informasjonsressursene var bankkontoer og årsrapporter. De forklarer videre at ideen om bruk av regnskapet var slik at man kunne se på hvilken finansiell informasjon som brukes månedlig, kvartalsvis eller på årsbasis. De forklarer at de kom frem til at bankavstemming var det som var mest brukt på månedlig basis, rett før kontantstrømoppstilling, balansen og resultatregnskapet. De konkluderer med at resultatene tyder på at foretak bruker regnskapsinformasjon, men ikke så ofte. Respondentene konkluderte med at foretakene var veldig enkle og andre tiltak som å se på foretakets kunder var mer relevant enn regnskapsinformasjonen (Sian & Roberts, 2009).

Videre kommer de frem til at flertallet av respondentene mente at regnskapsopplysningene brukes til å sammenligne inntekt med tidligere perioder. Sian & Robert hevder derfor at årlige data ikke er i hyppig bruk i planleggingsformål, men det kan være relevant ved en beslutning. Det kommer frem av undersøkelsen at revisor ikke var så brukbar for de minste foretakene, fordi de var kontant foretak med få eiendeler. (Sian & Roberts, 2009).

Funnene i artikkelen forteller at de produserer regnskapsposter som er basert på datastyrt pakker. Den økonomiske bevisstheten varierer betydelig, og de poengterer

med at de fleste små foretaks eiere stoler på sine regnskapsførere for å forbedre deres finansregnskap. Resultatene av undersøkelsen viste også at 57,2% av de små og mellomstore foretakene brukte eksterne regnskapsførere for å produsere regnskap. Det konkluderes med at blant flertallet av SME respondentene som svarte så hadde få opplæring i regnskap. Dette førte til at mange eiere ansetter regnskapsførere, men ikke uten bekymring for kostnadene dette medførte. (Sian & Roberts, 2009).

## **2.9 Regnskapsprogram for små foretak, nødvendig for å holde kostnadene nede?**

For små foretak er kostnader noe å tenke på, og det å benytte seg av en regnskapsfører kan være en stor kostnad. Det kan vise seg at det å bruke en regnskapsfører ikke fører til bedre overskudd for bedriften med tanke på kostnaden. Men en annen populær ting som kan være svært nyttig for små foretak er et nettbasert regnskapsprogram som er tilpasset mindre foretak som for eksempel Fiken. Mange tar for seg slike løsninger for å kunne spare kostnader, noen synes kanskje dette kan være litt skummelt ettersom de ikke har økonomisk bakgrunn eller erfaring med regnskapet. For mange kan det være spennende å prøve dette og se om de klarer å styre regnskapet selv og kan spare kostnadene, man vet jo aldri hvordan det er før man har prøvd?

Utvalget av regnskapssystemer er stor. I en artikkel fra Regnskap Norge (2016) så har de gjennomført en test blant medlemsbedrifter på hvilke regnskapsprogram som har de mest fornøyde brukerne. De gjennomførte en test hvor testobjektene fikk listet opp 30 forskjellige regnskapssystemer og måtte krysse av for hvilket eller hvilke systemer som de eller deres regnskapsbedrift benyttet. De endte opp med 22 systemer som brukes av 5 eller flere medlemsbedrifter. Det var Visma som hadde den dominerende posisjonen, og av de skybaserte systemene så var det Tripletex som tronet (Austheim, 2016).

Et skybasert system vil si et system som har data tilgjengelig via nettleser på en enhet som er koblet til internett. Det trenger ingen installasjon, og man leier tilgang til programvaren og betaler gjerne en fast pris per måned (Austheim, 2016). Men hvor fornøyd er egentlig brukerne med disse systemene? Hvor fornøyd kundene er, avhenger av for eksempel brukervennlighet, funksjonalitet, pris, tilgjengelighet. Undersøkelsen fra Regnskap Norge har tatt for seg daglig leder eller faglig leder, resultatene viser at de fleste regnskapssystemer har fornøyde brukere. Undersøkelsen viser også at det er svært forskjell på skybasert løsning kontra det å ha, eie og installere et program. En annet

interessant punkt som artikkelen presenterer er at teknologi og programvare er helt nødvendig, men de presenterer også en høy kostnad. Resultatene er overraskende og de viser at regnskapsførerne som benytter skybaserte systemer totalt sett ikke har lavere kostnader enn de som benytter andre systemer. Så er det slik at små foretak egentlig ikke sparer noe på å bruke et lite regnskapsprogram for seg selv, istedenfor å ha regnskapsfører? (Austheim, 2016).

Et annet regnskapsprogram som det er mye i vinden om dagen er Fiken. Dette er et skybasert program som skal hjelpe bedrifter med å føre sitt eget regnskap. Ifølge nettsiden Finanssans (2018) og forfatteren av artikkelen test av Fiken regnskapsprogram så har overgangen fra papir til elektronisk lagring gjort regnskapet langt mer oversiktlig (Rammen, 2018). Videre nevnes det også at regnskapsprogrammene utvikler seg og blir mer og mer tilpasset, og dette fører til at flere små foretak og enkeltpersonsforetak velger å føre regnskapet selv. Fiken er et program som er rettet mot små foretak og enkeltpersonforetak, men ettersom de har fått utviklet seg er de også nå gjeldende for større foretak. (Rammen, 2018).

Selve fokuset til Fiken er at regnskap skal gjøres enklest mulig slik at de som ikke har erfaring skal kunne klare å håndtere regnskapet selv. Det første artikkelen til Rammen (2018) beskriver er prisforskjellen, Fiken er rimeligere enn en av de andre store som er Visma eAccounting. Når man benytter seg av Fiken så får man en oversikt over viktige nøkkeltall som foreløpig resultat, ubetalte fakturaer og du får også beskjed om du har oppgaver som ikke er levert. I tillegg tilbyr Fiken en rekke snedige tilleggsfunksjoner som bankintegrasjon med DNB, lønnsmodul (lønnsutbetalinger med lønnslipper), næringsoppgave, tekstgjenkjenning, nettbutikk modul, API og KID. Fiken tilbyr også en rekke hjelpemidler som for eksempel video med forklaring, man kan melde seg på webinar og de kan også nås på Facebook, e-post, Twitter og Google plus. Artikkelen konkluderer med at det ikke er mye å sette fingeren på, men at det alltid er muligheter for forbedringer. Det er et anbefalt program for små foretak og enkeltpersonsforetak (Rammen, 2018).

## **2.10 A-meldingen /a-ordning en forenkling for små foretak?**

Det er forskjell på om små foretak fører regnskapet selv, bruker en ekstern regnskapsfører, eller har en blanding av disse to. Noen velger å gjøre det selv fordi det

er enklere, de får lavere kostnader og de har på den måten full oversikt. Andre er ikke like vant med økonomi og synes dette kan være litt kronglete og velger derfor å benytte seg av en ekstern regnskapsfører. Hvis man fører regnskapet selv så er man kanskje også usikker på hva man gjør, og man ønsker kanskje likevel at noen skal kontrollere det man har gjort. Det kan derfor være hensiktsmessig og se på a-ordningen. Ifølge Skatteetaten (2019) sine nettsider er a-ordningen en digital løsning for arbeidsgivere slik at de kan rapportere opplysninger om inntekt og ansatte til offentlige instanser. Denne trådte i kraft i 2015, hvor man samlet fem ulike skjemaer i en og samme a-melding for å forenkle arbeidsgivers rapportering. Disse opplysningene er for eksempel inntekt, arbeidsforhold og skattetrekk og sendes inn en gang i måneden. Opplysningene brukes også av andre som for eksempel når man skal søke et huslån (Skatteetaten.no, 2019).

Ifølge en artikkel fra skatt.no skrevet av Stig Flesland (2015) så ser det ut som at etter innføring av a-melding har det kommet noen utfordringer for de som ikke har regnskapsfører. For de som fører regnskapet selv så må de utarbeide en egen årsoppgave til den enkelte ansatte, dette er fordi a-meldingen erstatter lønns- og trekkoppgavene som tidligere ble sendt til skatteetaten. Særlig utfordringer som også nevnt i artikkelen til Flesland (2015) i tillegg til artikkelen til Høyli er lønn. Og dette kan da bli en utfordring for de som ikke har regnskapsfører, ettersom det er mye å rapportere. Artikkelen til Høyli beskriver den nye a-ordningen og oppsummerer med at det er en stor omlegging innenfor området lønn. Det gjelder å forberede seg godt og det kan være fordel å ta kurs. (Flesland, 2015) (Høyli, 2014).

## **2.11 Råd til ledere i små bedrifter**

Artikkelen til Solberg (2019) fra dn.no forteller oss at syv av ti ledere mangler kompetanse i ledelse. Dette er svært interessant med tanke på vår problemstilling som omhandler hvordan små foretak bruker regnskapet som styringsverktøy. De større bedriftene har mulighet for å delegere oppgavene på et annet nivå enn ledere i mindre foretak. Det er som oftest ledere i mindre foretak som sitter igjen med de vanskelige lederoppgavene. Artikkelen sier det at ledere har gått fra å være dyktige fagpersoner til å bli ledere. Dette er interessant med tanke på at mange ledere for små foretak kanskje har startet opp for seg selv med det praktiske som bakgrunn. Dette kan være en utfordring for små foretak, ettersom lederne har erfaring fra arbeidet for eksempel snekker arbeid. Men så har de blitt ledere for foretaket og må ta for seg alle de

administrative oppgavene. Dette kan være en vanskelig omstilling. Dette kan også ses i sammenheng med artikkelen til Thoresen (2014) som påpekte at det administrative er et nødvendig onde. Dette kan være fordi lederne har gått fra å være fagpersoner til å bli ledere (Solberg, 2019).

Videre fortsetter Solberg (2019) med at lederrollen er en rolle som er adskilt fra den faglige rollen. Man kan ha kunnskap om det faglige, men det å være leder det er noe annet. Man bør fylle på med ledelseskunnskap i form av for eksempel kurs. Han kommer med råd om at man bør ansette et styre og se seg selv som lederperson. Det kan være vanskelig for et lite foretak og etablere et styre ettersom de ofte er så små at de bare har et par ansatte. Men man kan passe på å få gode samarbeidspartnere og jobbe frem og opp mot digitaliseringen. Dette kan også være en grunn til at mange små foretak ikke klarer seg i lengden, nettopp fordi de mangler ledelseskompetanse (Solberg, 2019).

## **2.12 Oppsummering av teorikapittelet**

Denne delen av avhandlingen oppsummerer teorikapittelet kort før vi fortsetter med et teoretisk rammeverk og våre forskningsspørsmål.

Til nå har vi sett på litteratur innenfor regnskap i små foretak. Vi konkluderte med at et lite foretak er et foretak som er basert på antall ansatte etter definisjonene til Standal & Standal (2006) og Spilling (2000) Små foretak har ofte få ansatte og derfor er det ofte ikke et skille mellom eiere og ansatte. Små foretak følger regnskapsregler fra Regnskapsloven (1998), GRS og NRS 8.

Regnskapet inneholder mye informasjon om inntekter og kostnader til et foretak, og vil derfor være hensiktsmessig å ta i betraktning når man skal velge styringsverktøy.

Regnskapet handler hovedsakelig om å samle inn, registrere og kommunisere data. Alle informanter samler inn bilag via den daglige driften. De som har regnskapsfører, sender bilagene til vedkommende som deretter registrerer data. De som selv styrer regnskapet, registrer det selv. Kommunikasjonen er en funksjon i regnskapet som blir definert som intern og ekstern. Den interne kommunikasjonen blir brukt som et hjelpemiddel for ta beslutninger og til videre drift av selskapet. Den eksterne kommunikasjonen handler om å rapportere til det offentlige. De fleste foretak ønsker å drive lønnsomt å ha inntekter på lang sikt, det kan derfor være hensiktsmessig å sette seg inn i et styringsverktøy for



styring av foretaket. Det finnes en rekke styringsverktøy der ute, for å nevne noen så har vi strategisk økonomistyring, balansert målstyring, benchmarking, beyond budgeting og verdiskapningshjulet. Vi har valgt å fokusere på regnskapet som styringsverktøy.

Studier som er nevnt i oppgaven viser at mange eiere ikke har fått opplæring i regnskap, de ser ikke verdien av revisor ettersom de er for små, de synes regnskapsførere medbringer en for stor kostnad. Forskning viser at man går mer og mer bort fra den tradisjonelle budsjettstyringen mot dynamiske styringsverktøy. Men det vises også til at den tradisjonelle budsjettstyringen ikke er helt borte. Vi synes disse funnene var svært interessante og med dette ønsket vi å gå dypere inn og finne ut av hvordan dette er i Norge.

I dette delkapittelet har vi presentert noen av de viktigste teoretiske grunnlagene for studien, hvor formålet vårt er å studere hvordan små foretak bruker regnskapstallene som et styringsverktøy til å styre sitt foretak. Vi startet med å fortelle hva som ligger i definisjoner og begreper av regnskap og små foretak, deretter forklart hvilken kompetanse som bør ligge hos en daglig leder for å kunne bruke regnskapet som et styringsverktøy. Og hva behov og rapporteringen er for regnskap for små foretak og kostnadene rundt akkurat dette.

I neste kapittel vil vi forklare litt om metoden, designet og hvordan vi skal gjennomføre den delen av avhandlingen.

### **2.13 Teoretisk rammeverk**

I denne delen av avhandlingen vil vi presentere det teoretiske rammeverket vi har kommet frem til i arbeidet med avhandlingen. Det var forholdsvis mye teori på området, men også noen steder som ikke var like godt utforsket som vi synes var spennende. Under arbeidet med avhandlingen gjorde vi opp noen tanker og spørsmål rundt problemstillingen som også ble til våre forskningsspørsmål. Hvordan brukes egentlig regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak? Med dette så tenkte vi for oss selv om informasjonen faktisk ble brukt, eller om de i det hele tatt har kunnskapen som skal til for å kunne bruke den. Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å styre foretaket ved hjelp av regnskapstall? Videre fortsatte vi med om det var noe ulik bruk av regnskapsinformasjon til styringen av foretaket, og om de kunne føre

det selv eller hadde behov for en ekstern regnskapsfører? Helt til slutt var vi også nysgjerrige på om selskapsformen har noe å si for hvordan man bruker regnskapstall som styringsverktøy?

Etter den teoretiske gjennomgangen så vi at mange som driver firma ikke har den økonomiske bakgrunnen som er nødvendig. Dette tror vi også kan være tilfelle her i landet. Mange foretak er kanskje bygget opp på det å være skolelei, og hvilken forutsetning har man da for å drive og styre et helt firma? Mange har kanskje to år på yrkesskole, er utdannet snekker og har fagbrev i dette, og finner ut at «nei nå skal jeg starte mitt eget firma og starte for meg selv». Hvilken bakgrunn har de for å kunne styre et foretak i riktig retning? Vi tror at dette kan påvirke hvordan de ser på regnskapstallene og hvordan de styrer foretaket.

Vi tror også at det finnes folk der ute som er en del eldre og kanskje har jobbet mange år, eller vært leder i andre foretak som velger å starte for seg selv. Disse har da noe kunnskap og dette kan være bakgrunnen for at de har lyktes. Det er ikke nødvendigvis slik at de har vært involvert i det økonomiske og at de har noen erfaring på det økonomiske planet, dette kan igjen føre med seg kostnader til regnskapsfører.

Vi tror mange foretak ikke overlever ettersom de har høye utgifter og ikke vet helt hvordan de skal se på tallene og hvilke tall de skal se på. Mange velger nok regnskapsfører for enkelthetens skyld fordi de ikke orker tanken på tallene. Det kan også tenkes at med begrensede ressurser, som mange små foretak har, så ser daglig leder at det kanskje er mer lønnsomt å jobbe med kundene/leveransene enn det å føre regnskapet, og dette fører til at man velger å sette det bort. I følge artikkelen til Thoresen (2014) så er det mange som ser på det administrative som et nødvendig onde og ikke vet helt hva det betyr, hvor mye arbeid det er og hvor viktig det er. Dette er bakgrunnen for at vi tror at mange ikke vet hvordan de skal se på dem og bruke dem og rett og slett synes det er et strev.

Regnskapsfører blir ikke bare en regnskapsfører men også en rådgiver, en person foretaket kan stole på når det gjelder den økonomiske situasjonen. Så selv om det er en stor kostnad så velger man å fortsette med det uansett. I dag finnes det også mange andre produkter for små foretak som kan bidra til å lette kostnaden til en regnskapsfører.

Det er programmer som for eksempel Fiken og Visma. Dette er programmer som er utviklet for små foretak slik at de kan føre regnskapet selv. Vi tror ikke at dette er veldig utbredt ettersom mange kanskje ikke har så god økonomisk forståelse og stoler derfor ikke på seg selv. Det kan også være slik at de tror det er vanskeligere enn det er, men det kan også være at det tar for mye tid.

Vi antar at mange personer som driver små foretak, kanskje spesielt enkeltpersonforetak, driver med tanke på nøkkelpostene i regnskapet, det å se på resultatene. Det å kunne se hva man ønsker å ta ut av selskapet og hvordan man kan få best mulig fortjeneste. Dette er jo i aller høyeste grad bedre enn å ikke se på noen tall, men for å kunne maksimere profitt så burde man kanskje gå i dybden. Men igjen på en annen side er det da her den eksterne regnskapsføreren kommer inn. Eier av firmaet har kanskje ikke den kunnskapsmessige biten på plass og dermed hyrer de inn en ekstern regnskapsfører som kan hjelpe til som både rådgiver men også med føringen.

Dette er noen tanker vi har bygget oss opp etter å ha gjennomgått teorien. Videre følger metodedelen hvor vi presenterer metoden vi har tatt for oss i denne avhandlingen, samt metoder for datainnsamling, databehandling og de etiske retningslinjene.

## 3.0 Metodekapitlet

I dette kapitlet av avhandlingen så vil vi vise frem metoder og strategier som vi har benyttet oss av i denne studien. Det finnes ulike metoder som kan benyttes når man skal gjennomføre en studie man har blant annet kvantitativ og kvalitativ analyse. I denne avhandlingen har vi imidlertid valgt å ta for oss den kvalitative tilnærmingen, da denne passet best til vår studie. Dette fordi vi ønsket å gå i dybden hos våre respondenter og med et kvalitativt dybdeintervju fikk vi muligheten for dette. Det var også for å komme tettere inn på respondenten og få et dypere bånd og en god forståelse for hvordan de så på regnskapstallene. Vi vil også utdype ideen vår og hvordan vi kom frem til den aktuelle problemstillingen i påfølgende avsnitt.

For å gjennomføre en masteravhandling, eller en hvilken som helst forskning, så starter det med en forskningsprosess. Dette er hvor en først har en ide om noe man ønsker å finne ut av, så setter man det sammen til et problem eller problemstilling, deretter velger man en strategi og et design før man begynner med datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Ringdal, 2013). Nedenfor vil vi forklare hvordan vi kom frem til problemstillingen vår.

### 3.1 Ide

I starten var det vanskelig å finne ut hva vi ønsket å forske på. Vi var først i retningen av at så mange banker forsvinner, og synes det kunne vært interessant å se på hvor dette var på vei. Vi gikk videre og dypere inn i tenkeboksen og kom frem til at vi ville se på regnskap. Vi har begge to en bachelor med fordypning innen regnskap og dette er noe vi interesserer oss for, derfor fant vi ut at dette var det vi ønsket å undersøke. Ettersom vi begge er ansatt hos foretak så tenkte vi på hvordan er det disse bruker regnskapet? Først var vi innom små og store foretak og hvordan de brukte regnskapet, men så kom vi frem til at dette var et veldig stort tema. Så for å avgrense det noe så tok vi for oss små foretak og hvordan de bruker regnskapet. Man kan se for seg et lite foretak med kanskje bare en ansatt, har denne noen økonomisk bakgrunn? Fører den regnskapet selv for å holde kostnadene nede? Eller er det sånn at de setter det bort til en regnskapsfører? Dette er en stor kostnad og kanskje noe ikke alle små foretak kan ta seg råd til. Etter noen søk på nett fant vi noen svært interessante artikler som beskrev nettopp dette. Dette ble derfor grunnlaget for studien og problemstillingen vår.

### 3.2 Forskningsdesign

Som nevnt innledningsvis så har vi to forskjellige forskningsdesign. Det er den kvantitative og den kvalitative metoden. Den kvantitative metoden baserer seg på talldata, mens den kvalitative metoden baserer seg på tekst (Ringdal, 2013).

Hovedforskjellene mellom disse to metodene har boken til Ringdal (2013) tatt for seg, og vi har tatt et utdrag fra forskjellene og presenterer de slik:

<b>Kvalitativ metode</b>	<b>Kvantitativ metode</b>
En sosial konstruert verden	En objektiv sosial verden
Oppdage begreper, lage teori	Teoristyrte (deduktiv)
Formålsforklaringer	Årsaksforklaringer
Små utvalg av case	Stort utvalg av representanter
Nærhet til det som skal studeres	Avstand til det som skal studeres
Naturlige omgivelser	Kunstige omgivelser
Fleksibel	Strukturert
Tekstdata	Talldata

*Figur 4 - Forskjell mellom kvalitativ og kvantitativ metode*

På bakgrunn av vår ide og problemstilling har vi valgt å ta for oss den kvalitative metoden. Dette gir oss nærhet til det som skal studeres, det er ofte et mindre utvalg av respondenter, og det var den metoden vi følte var den beste for innhenting av informasjonen til vår avhandling. Ifølge boken til Thagaard (2013) så er et forskningsdesign en “plan eller skisse for hvordan undersøkelsen kan legges opp” (Thagaard, 2013, s. 54). Videre nevner hun også at designet beskriver retningslinjer og hvordan vi som forskere har tenkt til å utføre studien. Det omfatter blant annet hva man fokuserer på, hvem man intervjuer, like mye som hvor og hvordan forskningen skal utføres. I denne avhandlingen har vi brukt komparativ studie. Dette med bakgrunn for at vi sammenligner flere case opp mot hverandre. Samtidig som vi også kan henge noen knagger over på en case-studie. Ifølge boken til Thagaard (2013) så kan casestudier ha

et komparativt opplegg og det er når hensikten er å sammenligne flere caser (Thagaard, 2013, s.57). Vi sammenligner enkeltpersonforetak og aksjeselskap, hvor vi ser på ledernes utdanning og om de bruker eller ikke bruker regnskapsfører. Vi ser ledere i små foretak opp mot hverandre, og ser hvordan de bruker regnskapsinformasjonen til styringen av foretaket (Ringdal, 2013), (Thagaard, 2013)

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Det finnes forskjellige metoder for datainnsamling. Som metode for datainnsamling i denne avhandlingen har vi valgt å bruke dybdeintervju. Det vil si at vi intervjuer en og en person, altså en leder i hvert lite foretak vi velger oss ut. Boken Systematikk og innlevelse (2013) beskriver intervju som “en særlig velegnet metode til å gi informasjon om hvordan personer som intervjues opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2013 s. 58). Det som er fint med dybdeintervjuer er at man kan gå i dybden på ledere og få ut den informasjonen man ønsker om problemstillingen. En ulempe med et intervju er at informasjonen man henter inn vil være begrenset til kun et tidspunkt og et sted. Det ville vært interessant å følge disse bedriftene fremover i tid også for å se om utnyttelsen av regnskapstallene og bruken av dette som styringsmekanisme vil gjennomgå endring. Men på grunn av begrenset tidsperspektiv så er dette vanskelig å få til, så vi må derfor begrense oss til et tidspunkt og ett sted. En annen ulempe ved intervju kan være at informanten ønsker å beskytte seg selv og sitt foretak og kan derfor holde tilbake informasjon (Savin-Baden & Major 2013), (Thagaard, 2013). Vi ønsker derfor å holde foretakene helt anonyme og kun benytte selskapsformen for å se om denne kanskje har noe å si for hvordan man bruker regnskapstallene i styringen av foretaket.

Som nevnt tidligere har vi valgt å bruke intervju som datainnsamlingsteknikk i denne avhandlingen. Intervjuene varte ca. 1 time, og det var individuelle intervjuer. Slik at vi intervjuet en og en person fra forskjellige foretak. Et intervju er en samtale der respondenten får lov til å dele erfaringer og sin informasjon med intervjueren som leder samtalen (Thagaard, 2013). Til et slikt intervju har vi laget en intervjuguide. I hovedsak så var det en strukturert intervjuguide med spørsmål som var fastsatt på forhånd. Underveis så vi at spørsmålene ikke var like godt rettet mot alle mulige personer og forståelsen, så det måtte tilpasses i noen grad til hver enkelt respondent. I den forbindelse ble det noe semi-strukturert struktur på intervjuguiden også. Semi-

strukturert vil si at man har noen holdepunkter men ikke klare å tydelige spørsmål som man forholder seg til når man intervjuer (Thagaard, 2013). Vi hadde klare spørsmål i utgangspunktet men som måtte tilpasses til en viss grad til den enkelte respondent. Men i bunn og grunn var det en strukturert intervjuguide. Intervjuguiden består av en rekke punkter eller spørsmål som vi stiller respondenten for å få informasjon som vi senere kan analysere og bruke når vi skal prøve å besvare problemstillingen. Intervjuguiden er bygget opp av en innledning som skal skape trygghet til respondenten. Deretter kommer hoveddelen hvor vi stiller spørsmål som skal være rettet mot og med tanke på å besvare problemstillingen senere (Thagaard, 2013) Helt til slutt oppsummerer vi avslutningsvis og spør om respondenten ønsker å legge til noe på punkter som vi har gjennomgått tidligere, eller om han eller henne har andre ting å legge til (Savin-Baden & Major, 2013), (Thagaard, 2013).

Et intervju har fordelen ved at man kan få en nærhet til det man studerer ettersom man ofte møter dem og sitter individuelt med dem i et rom. Da kan man også se oppfatningene de har på spørsmålene, hvilket kroppsspråk de bruker, er de nervøse, trygge synes de det er ubehagelig. Og det gir et veldig godt helhetlig bilde. Men det finnes også ulemper med intervjuer, og det er at intervjuer tar ofte veldig lang tid. Man skal intervjuer en og en person med ca. 1 times intervju, deretter skal det transkriberes. Det kan også være slik at respondenten ikke er helt ærlig, personen svarer det som han tror vi vil høre, eller som er sosialt akseptert. Man får også bare et syns perspektiv og ikke perspektivet til for eksempel en hel gruppe (Savin-Baden & Major, 2013).

### **3.3.1 Utvalg**

I denne avhandlingen har vi valgt å fokusere på daglige ledere eller eiere i små foretak. Vi har med dette gjennomført et strategisk utvalg som kvalitative studier baserer seg på. Nettopp det at man velger deltakere som sitter med den kunnskapen, kvalifikasjonene og egenskapene man trenger for å besvare problemstillingen (Thagaard, 2013). Vi valgte å fokusere på daglige ledere eller eiere i små foretak fordi det er de som ofte sitter med den direkte operative styringen i et foretak og har innsikt i regnskapet. Vi kan på den måten få den informasjonen vi trenger for å kunne besvare problemstillingen vår. Ettersom problemstillingen vår er "bruken av regnskapstall som styringsverktøy i små foretak" så har vi valgt ledere/eiere som driver små aksjeselskaper og enkeltpersonforetak. Disse personene har vi fått tak i ved å benytte egne kontakter,

veileder og informasjon som vi har funnet om foretak på nett. Når vi har tatt for oss små foretak så har vi sett på størrelsen på antall ansatte og brukt dette som bakgrunn når vi sendte ut informasjon om avhandlingen og innbydelse til deltakelse på intervju.

Utvalget mener vi er et teoretisk utvalg ettersom de respondentene vi har valgt er de som kan svare best på spørsmålene basert på teorien vi har funnet tidligere på området. Vi kontaktet mange av foretakene via en formell e-post med en forespørsel om deltakelse til intervju (vedlegg 1). Det å hente inn deltakere til en kvalitativ studie kan være vanskelig på grunn av personlige og nærgående temaer (Thagaard, 2013).. Dette fikk vi også oppleve, vi sendte ut et stort antall e-poster men responsen var ikke veldig stor, kun et fåtall personer hadde tid og svarte. Vi hadde derfor noe begrenset tilgang på respondenter men vi endte opp med å gjennomføre åtte intervjuer i løpet av forsikringsperioden (Thagaard, 2013).

Antall respondenter var vi litt usikre på i starten. I følge faget MET4020 kvalitativ forskningsmetode så fremgikk det at man måtte ha nok respondenter til å få den informasjonen man trengte. Samtidig kunne vi ikke ha for mange respondenter slik at vi ikke fikk tid til å bearbeide informasjonen. Etter en prat med veileder, og med dette i bakhodet, endte vi opp på et sted mellom 5 og 10 respondenter i denne avhandlingen. Det var antall respondenter vi hadde tidsaspekt til å gjennomføre. Men vi var åpne for å intervju flere om det viste seg at vi ikke hadde klart å samle inn den nødvendige informasjonen. Ettersom vi bare ønsket å intervju ledere eller eiere i små foretak som hadde innsyn i regnskapet og styrte foretaket så måtte vi gå over et større område for å finne respondenter. Ifølge boken til Thagaard (2013) så bør ikke antall respondenter overstige mer enn at det er mulig å gjennomføre analyser. Ettersom kvalitative studier ofte går i dybden og man får mye informasjon og tidsbruken ofte er begrenset så begrenser det også antall respondenter. I tillegg er det slik at det ikke er noen vits å fortsette utover det Thagaard (2013) har valgt å kalle et "*metningspunkt*" (Thagaard, 2013, s.65). Det vil si at man trenger ikke gjennomføre flere intervjuer når man ikke lenger får mer forståelse for det man studerer så er antall respondenter tilstrekkelig (Thagaard, 2013).

### **3.3.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden ble bygget opp med en innledning hvor vi stilte spørsmål som skulle få intervjuobjektet til å bli trygg på oss og situasjonen før vi fulgte opp med spørsmål som



gikk mer direkte inn på temaet. I hovedsak var det en strukturert intervjuguide med spørsmål som var fastsatt på forhånd. Noen spørsmål måtte tilpasses den enkelte respondent, da språket ikke var like forståelig for alle. Eller de ikke skjønnte helt hva vi mente med spørsmålet. Og på den måten ble det noe semi-struktur. Semi-strukturert vil si at man har noen holdepunkter men ikke klare å tydelige spørsmål som man forholder seg til når man intervjuer (Thagaard, 2013). Vi hadde klare spørsmål i utgangspunktet men som måtte tilpasses til en viss grad til den enkelte respondent. I bunn og grunn var det en strukturert intervjuguide

Ifølge boken Systematikk og innlevelse 2013 så er viktigheten ved en intervjuguide og stille spørsmålene som gjør at man får den informasjonen man ønsker å studere. Samtidig er det også viktig å stille åpne spørsmål som får respondenten til å reflektere over temaet, og deretter gir oss muligheter for å komme med tilleggsspørsmål. Videre nevner boken *“prober er spørsmål eller kommentarer som bidrar til å skape flyt i samtalen”* (Thagaard, 2013, s.102). Dette var noe vi gjennomførte under intervjuene for å skape en flyt og slik at intervjuobjektet skulle føle seg trygg og få en tilbakemelding på at det den fortalte var spennende og veldig nyttig for prosjektet. Prober blir betegnet som nikk og små korte ord som “mhm, ja” for å skape en flyt og slik at respondenten skulle føle seg sett. Intervjuguiden er også bygget opp slik at vi først og fremst behandler spørsmål som er ganske nøytrale, om hvor de har jobbet tidligere ol. Etterhvert som intervjuet går så kommer man mer inn på spørsmål som er emosjonelle eller mer personlige før vi går ut i det mer nøytrale igjen slik at intervjuet skal få en fin avslutning. (Thagaard, 2013)

### **3.3.3 Gjennomføring av datainnsamling**

I denne avhandlingen, har vi som nevnt tidligere, valgt intervju som teknikk for datainnsamling. Dette i form av et dybdeintervju også kalt samtaleintervju hvor vi får muligheten til å gå i dybden på det respondenten har å fortelle. Når vi gjennomførte intervjuene så benyttet vi oss av en intervjuguide. Denne intervjuguiden er en blanding mellom strukturert og semi-strukturert, men den heller mest mot strukturert. Som vi har nevnt tidligere i kap. 3.3.2. Ifølge boken *“Qualitative research - The essential guide to theory and practice”* (2013) så er et strukturert intervju et intervju hvor spørsmålene i intervjuguiden er skrevet ned på forhånd på en klar måte. (Savin-Baden & Major, 2013) Dette gir oss fordelene ved at vi sikrer oss at de samme spørsmålene blir stilt på samme

måte og likt til alle respondentene. Men ettersom en av ulempene ved å benytte dette er at man ikke kan tilpasse spørsmålene til den enkelte så har vi valgt å også ha en del semi-strukturert intervjuguide. Dette ved at vi kan omformulere spørsmålene noenlunde underveis slik at de passer til respondenten. Da bruker vi intervjuguiden som et utgangspunkt har klare spørsmål, men åpen for å endre disse litt underveis, og også legge til tilleggsspørsmål der det føles naturlig. Dette kan ha noe påvirkning på reliabilitet og validitet som vi skal diskutere i neste kapittel. Vi har også valgt å ta opptak av intervjuet dette for å kunne sikre at vi senere får med oss eksakt det som blir sagt, og får med oss endringene eller tillegg spørsmålene vi eventuelt legger til under de individuelle intervjuene (Savin-Baden & Major, 2013)

Intervjuene ble i de fleste tilfellene gjennomført i foretakets egne lokaler. Dette er fordi det var enkelt for respondenten slik at de ikke trengte å ta seg fri fra jobben for å møte oss. I nesten alle tilfellene så ble intervjuet gjennomført i lokalene til foretaket som ble intervjuet med unntak av et intervju som ble gjennomført over telefon. Det kan tenkes at dette kan påvirke reliabiliteten og validiteten ettersom vi ikke fikk tydet kroppsspråket til respondenten samtidig som vi ikke fikk bygget opp tilliten og tryggheten på samme måte som vi gjorde når vi møtte opp hos de andre. Vi startet også dette intervjuet med å fortelle om oss selv, avhandlingen og litt småprat og dette var for å knytte kontakt og skape trygghet hos respondenten. Det kan også være tilfelle at gjennom telefonintervjuet så ble respondenten tryggere på det å gjennomføre intervjuet og det at vi ikke fikk sett han i person. I forkant av intervjuet og før opptaket og noteringen startet så ble det underskrevet en samtykkeerklæring. Dette for å sikre at respondenten ble holdt anonym og at retningslinjene om oppbevaring og behandling av personvernopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble fulgt. Vi satte oss også godt inn i situasjonen til intervjupersonen. Hvordan firmaet var bygget opp, hvilke organer som det inneholdt, selskapsform og hva de arbeidet med. Dette for å lettere kunne knytte bånd og rette spørsmålene enklere mot respondenten (Thagaard, 2013).

Ifølge boken til Thagaard (2013) er formålet med et intervju og få dyptgående informasjon om hvordan andre personer opplever situasjoner, hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som man ønsker å undersøke. Dette var også noe av bakgrunnen til at valget falt på intervju, ettersom vi da fikk vite hvordan andre så på det vi hadde sett oss opp en mening om. Videre nevner Thagaard (2013) det at vår

bakgrunn gir oss erfaringer om intervjuing men utformingen av et forskningsintervju krever mer kompetanse. Dette er noe vi merket under datainnsamlingen, ettersom spørsmålene våre ble mer som en semi-strukturert intervjuguide. Men samtidig holdt vi oss ganske bra til spørsmålene som var der, men måten de ble stilt på kunne variere noe som også nevnt tidligere. Dette er ifølge Thagaard en fordel, ettersom vi da får mer sammenlignbare svar, at det kan være enklere for oss å sammenligne svarene. Dette er noe vi også la merke til under intervjuene, at vi kunne relatere noen av svarene til andre intervjuer vi allerede hadde gjennomført.

Datainnsamlingen foregikk over en periode på ca. 4 uker. Under denne perioden ble det gjennomført noen intervju av gangen og transkribert fortløpende slik at nyttig informasjon ikke skulle bli utelatt. Etter det første intervjuet med en ordentlig respondent merket vi at den strukturerte intervjuguiden var et godt hjelpemiddel, men at den ikke kunne brukes helt strukturert og slavisk. Spørsmålene ble litt omformulert slik at de skulle passe respondentene, og i noen tilfeller også brutt ned og forklart på en enklere måte slik at de skulle forstå det. Vi fulgte rekkefølgen på spørsmålene, men måtte avvike noe fra hvordan de var formulert. Dette var en tankevekker som vi vil kunne ta med oss videre til andre prosjekter i fremtiden. Ifølge boken til Thagaard (2013) er nettopp det å gjennomføre prøveintervjuer en god måte å øve seg og bli trygg på intervjuet, og også se hvordan det fungerer i praksis. Dette kan være for å hjelpe til å unngå nettopp det med omformulering av spørsmålene. Men igjen kommer jo dette an på hvem man møter der ute, og hvilken kunnskap disse personene sitter med. En som arbeider og har erfaring innenfor det økonomiske feltet vil ha lettere for å forstå økonomiske begreper og formuleringen. Derfor er dette også en erfaring man kan ta med seg videre, spørsmålene bør formuleres slik at de på enklest mulig måte kan forstås av alle. (Thagaard, 2013).

Etter å ha gjennomført alle intervjuene vil vi si dette har vært en lærerik prosess. Mange av informantene har kommet med gode og spennende tilbakemeldinger og vi ble opptil flere ganger svært fanget av det respondenten fortalte. Vi så det at informanten kan være minst like nervøs som vi var når vi skulle gjennomføre intervjuet. Vi føler at etter vi har gjennomført alle intervjuene så sitter vi igjen med mer kunnskap, og synes dette temaet er enda mer spennende. Gjennom prosessen har vi også sett andre innfallsvinkler, og dette er noe man kan ta med seg i videre studier. Vi lærte også det at det er ikke alltid

teknologien samarbeider og dette fikk vi også erfare. Det første intervjuet vi gjennomførte ble ikke tatt opp grunnet tekniske problemer, noe som var veldig lærerikt. Dette ble da som et prøveintervju for oss, og på denne måten kunne vi justere spørsmålene og så hva som fungerte og ikke fungerte. Det var kjedelig å miste verdifull informasjon, men det var også nyttig og få et prøveintervju. Det ble tatt fåtall av notater intervjuet, såpass lite at det ikke var hensiktsmessig å ta det med videre, men vi så på dette som et veldig godt prøveintervju.

Ifølge boken til Thagaard (2013) så er det viktig å fremheve det at ved kvalitative metoder så utvikler forskeren til en viss grad data. Dette er på bakgrunn av den forståelsen forskeren får for det man studerer. Det er nemlig forståelsen og samarbeidet med respondenten som påvirker inntrykkene til forskeren og hvordan man tolker det.

### **3.4 Reliabilitet og validitet**

Når man som forsker skal gå ut i feltet og samle inn data er det noen hensyn man må ta. I tillegg til å tenke på etikken som vi presenterer i neste delkapittel er det også viktig og se på reliabiliteten og validiteten fra forskningen.

Ifølge boken «case study research» (2014) så betyr reliabilitet *“the consistency and repeatability of the research procedures used in a case study”* (Yin, 2014, s.240). Med dette så mener Yin (2014) at reliabiliteten er konsistensen og repeterbarheten av en forskningsmetode som er brukt i en case studie. Ifølge Thagaard (2013) så er reliabilitet muligheten for å komme frem til samme resultat dersom studien gjentas av en annen forsker. Om vi skal se dette opp mot vårt eget prosjekt så kan dette være vanskelig. For det første vil det kunne være vanskelig å finne foretak som har like mange ansatte og er enten et aksjeselskap eller et enkeltpersonforetak med samme antall ansatte. Det kan også by på utfordringer med tanke på intervjuguiden vår. Som nevnt tidligere er denne for det meste strukturert, men i noen grad også semi-strukturert, ved at vi kan forme spørsmålene tilpasset til den aktuelle respondenten. Samtidig som vi også kommer opp med oppfølgingsspørsmål til det respondenten svarer, og disse kan være ulike fra intervju til intervju. I tillegg vil vi også tilegne oss noe kunnskap underveis som også kan endre våre oppfølgingsspørsmål. Det kan også være slik at ettersom vi gjennomfører intervju i forskjellige miljøer så vil respondentene gi oss annerledes svar ut ifra hvordan miljøet er. Boken Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ

metode (2013) forklarer at reliabilitet inneholder troverdighet. I dette begrepet så tenker man på om forskningen er utført på riktig måte slik at andre forskere kan føle seg trygge på de resultatene som ligger til grunn (Yin, 2014), (Thagaard, 2013).

En annen vinkling på begrepet reliabilitet er en kritisk vurdering av prosjektet og om det er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013, s.201). Videre nevner hun også at reliabilitet refererer til spørsmålet om en annen forsker hadde fått det samme resultatet hvis han brukte de samme metodene. Derfor blir spørsmålet om det er repliserbart, men andre stiller spørsmål til om dette er relevant i forhold til den kvalitative forskningen. Boken til Thagaard (2013) kommer frem til at det ikke er relevant, man må kunne argumentere for reliabiliteten og på den måten fortelle hvordan dataene har blitt til og hvor god denne er, dette skal overbevise leser om kvaliteten på forskningen. Samtidig legger boken også frem to begreper ekstern og intern reliabilitet. Ekstern er hvor man har utført datainnsamlingen i et miljø eller en situasjon som kan gjentas. Dette er derimot vanskelig ettersom vi har reist rundt til respondentene og hatt intervju hos dere og det er dermed vanskelig med det samme miljøet og situasjonen hos alle. Samtidig går den interne validiteten på at det er noe samsvar i dataen mellom forskere som arbeider innenfor samme område. Dette vil vi si at vi har funnet ut av, ettersom mye av teorien finner vi igjen dataen som har fremkommet av intervjuene. En annen side ved reliabiliteten går ut på om en annen forsker får samme resultat ved å gjennomføre et intervju med samme tema med de samme respondentene. Vi mener de ville kommet frem til tilnærmet likt de resultatene vi har fått frem av denne undersøkelsen (Thagaard, 2013).

I vårt tilfelle vil vi påstå at reliabiliteten er sterk. Vi mener at vi har klart å gjennomføre intervjuene tilnærmet likt, men med noe justering slik at intervjuobjektet skal forstå spørsmålene som blir stilt. Vi mener også at etter å ha gjennomført et prøveintervju og 8 ordinære intervjuer at vi kom frem til det samme og falt veldig mange felles og likhetstrekk blant respondentene, vi mente også derfor at vi har samlet inn tilstrekkelig data. Vi mener at dataen vi har samlet inn er sterk, vi har fulgt NSDs retningslinjer for håndtering av dataene men også hvordan man på best mulig og etisk måte behandler respondentene. Vi mener også det at hvis noen andre hadde gjennomført studien på samme måte med samme utgangspunkt så ville de fått tilnærmet samme resultat. Videre beskriver boken til Thagaard at reliabiliteten kan styrkes ved at flere forskere deltar i

prosjektet. Dette oppfyller vi også ved at vi er to intervjuere som har deltatt på intervjuene og skriver avhandlingen sammen. Dette gir oss muligheten til å reflektere, diskutere og se hvordan vi individuelt har sett på situasjonen før vi kommer frem til en endelig konklusjon. (Thagaard, 2013).

Det vil være viktig å nevne at en av de metodiske svakhetene ved metoden vi har valgt. Det er at med flere og andre respondenter/case så ville svarene kunne vært annerledes. Vi kan derfor ikke generalisere. Det utvalget vi har valgt vil gi oss et svar, mens hadde vi tatt et annet utvalg ville utfallet vært annerledes. Det kan tenkes at den geografiske plasseringen også har ulikt utfall på resultatene. Det er derfor en svakhet i svarene fra avhandlingen at det er en risiko for å få andre svar ved at man gjennomfører undersøkelsen igjen. Det er ikke slik at det er satt at man kommer til å sitte igjen med det samme resultatet.

Validitet handler om tolkningen til forskeren og hvorvidt denne er god (Thagaard, 2013). Validitet kan deles opp i flere deler, og i både boken til Yin (2014) og Thagaard (2013) deles validiteten opp i indre validitet og ekstern validitet. For å styrke validiteten i oppgaven har vi argumentert og begrunnet de valgene vi har tatt. Vi har også styrket den indre validiteten ved at vi har gjennomført flere intervjuer med flere forskjellige personer og sammenligner dette for å se om det er noe samlet sett som går igjen. Videre vil vi ta for oss både den interne og den eksterne validiteten, hva dette betyr og hvordan vi har styrket dette i vår oppgave.

I boken til Yin (2014) beskriver han intern validitet som *“the strength of a cause-effect link made by a case study, in part determined by showing the absence of spurious relationships and the rejection of rival hypotheses.”* (Yin, 2014, s.239) Det forklares med at styrken til en årsakssammenheng er delvis bestemt av fraværet av falske forhold og rivaliserende hypoteser. På den andre siden beskriver Thagaard (2013) indre validitet som *“hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie.”* (Thagaard, 2013, s.205). Vi kan se at det er en sammenheng mellom de forskjellige kildenes beskrivelser av intern validitet. Intern validitet handler om årsakssammenhenger og hvordan en ting kan føre til noe annet. (Thagaard, 2013), (Yin, 2014).

Videre beskriver Yin (2014) ekstern validitet som *“the extent to which the findings from a case study can be analytically generalized to other situations that were not part of the original study”* (Yin, 2014, s.238) som betyr i hvilken grad funnene kan analyseres til andre situasjoner som ikke var en del av den opprinnelige studien. Mens Thagaard på sin side beskriver ekstern validitet som *“hvordan den forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan være gyldig i andre sammenhenger”* (Thagaard, 2013, s.205). Vi kan se at det er en sammenheng mellom disse to beskrivelsene av ekstern validitet.

For å styrke disse to innenfor denne studien har vi valgt å tydeliggjøre grunnlaget for hva vi tolker og i analysen konkludere, forklare og begrunne hvorfor analysen kommer frem til det den gjør. For å styrke validiteten har vi valgt å stille kritiske spørsmål til hverandre og det som fremkommer av analysedelen, dette vil hjelpe oss til å styrke validiteten. Dette har også fått oss til å se saken fra flere sider noe som har gitt rom for refleksjoner rundt det aktuelle temaet eller spørsmålet og dermed gitt oss en sterkere validitet. Vi har også valgt å fokusere på det å begrunne konklusjonene våre, og henvise til datamaterialet som respondentene har kommet med. Dette mener vi igjen har bidratt til å styrke validiteten i avhandlingen og gi oss en sterk validitet. Samtidig har vi sett våre resultater opp mot tidligere resultater fra andre undersøkelser og sett at det har noe sammenheng med hva som har blitt studert tidligere. Dette er med på å styrke validiteten. (Thagaard, 2013).

En faktor som kan påvirke disse begrepene er dersom respondentene forteller det de tror forskeren vil høre. Dette er alltid en risiko når man gjennomfører et intervju. Det er derfor ifølge boken systematikk og innlevelse viktig at forskeren reflekterer over spørsmålene og hvilken betydning det kan ha for hvordan intervjuet går. (Thagaard, 2013).

Videre i avhandlingen vil vi beskrive forskningsetikk og hva vi har gjort for å sikre personvernet til respondentene i avhandlingen.

### **3.5 Forskningsetikk**

En viktig ting å tenke på når det gjennomføres intervjuer er selve etikken. Man vil sikre personvernet til respondenten å jobbe for at respondenten skal føle seg trygg når den oppgir for eksempel personlige opplysninger under et intervju. Vi har gjennom hele

prosjektet hatt sterkt fokus på god forskningsetikk. I den forbindelse så meldte vi prosjektet inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Ifølge nettsiden til NSD (2019) så forklarer de at deres *“hovedoppgave er å bidra til at institusjonene kan ivareta lovpålagte plikter knyttet til internkontroll og kvalitetssikring av egen forskning.”* (NSD, 2019). Det vil si at de kontrollerer samtykkeerklæringen og at behandlingen av data foregår på riktig måte. Ettersom vi under intervjuet skulle samle inn informasjon som utdannelse, navn og alder som kunne knyttes til personen i ettertid valgte vi å melde prosjektet inn til NSD. Vi vil holde respondentene våre anonyme slik at denne informasjonen ikke er tilgjengelig for alle, men vi valgte likevel å melde inn prosjektet til NSD for at våre respondenters personvern skulle bli behandlet på riktig måte. Og dette kunne være med på å styrke deltakelsen til prosjektet. Etter vi fikk godkjenning fra NSD var vi klare for å gjennomføre intervjuene.

Intervjuene vi gjennomførte foregikk ansikt til ansikt og for å forsikre oss om at personvernet til respondentene ble godt ivaretatt så utarbeidet vi en samtykkeerklæring (Vedlegg 2) som de måtte underskrive. Denne omhandlet hva studien gikk ut på, hvilke opplysninger vi ønsket å samle inn og hva de skulle brukes til. Hvordan vi behandlet dataen som ble samlet inn, samt informasjon om at deltagelsen er frivillig og at de når som helst kunne trekke seg. For å invitere respondenter til intervju så utformet vi en invitasjon til intervju hvor vi beskrev hva oppgaven gikk ut på, og at de ville bli holdt anonyme. For å sikre personene har vi valgt å legge vekt på to etiske prinsipper nemlig anonymitet og konfidensialitet, dette har vi fått frem i både forespørsel om intervju, men også i samtykkeerklæringen. Vi har valgt å anonymisere personene ettersom man på bakgrunn av informasjonen vi har hentet kan identifisere dem. Det eneste vi har valgt å ta med i studien som vi mener kan være relevant for å svare på problemstillingen er selskapsformen, men vi har ikke sagt noe om geografisk område. Dette føler vi at holder respondenten vår tilstrekkelig anonym.

De etiske problemene i intervjuer er knyttet til hvor personlig spørsmålene man har formulert er. Dette er viktig å tenke på for oss som forskere og vise respekt for respondenten, og ikke fremprovosere informasjon som en eventuell respondent vil angre på i ettertid. Vi har derfor i denne avhandlingen valgt å fokusere på det etiske rundt intervjuer etter de retningslinjene NSD har utskrevet.



### 3.6 Datareduksjon

For å komme frem til en konklusjon, har vi analysert dataene vi har skaffet oss ved hjelp av intervjuene vi har hatt med våre informanter. Det er dette vi tar for oss i dette kapittelet.

For hvert intervju som har blitt gjennomført, har vi tatt lydopptak av selve intervjuet for å unngå å miste viktig informasjon. Alle intervjuene som har blitt gjennomført har også blitt transkribert, dette betyr at lydfilene blir omgjort fra lyd til skriftlig form ved å bruke det personene som har blitt intervjuet har fortalt. Transkriberingen er viktig for å bruke intervjuene som datamateriale til videre analyse og fortolkning (Saunders, 2016).

Når vi hadde gjennomført transkribering gjorde vi en tematisk organisering. En tematisk organisering skal bidra til at man forstår sammenhengene som ligger i datamaterialet. Dette er ifølge, Thagaard (2013), hvor en slik tilnærming der man kategoriserer datamaterialet tematisk vil hjelpe. Etersom man da kan bruke materialet til å sammenligne de som har blitt intervjuet sine meninger.

Det er på denne måten vi reduserer, systematiserer og ordner datamateriale vi har fått frem intervjuene våre og analysert de uten at vi har mistet nyttig informasjon og vi kan tolke ha mulighet til å tolke det vi sitter igjen med. Det finnes forskjellige type programmer man kan bruke når man ønsker å ta informasjonen fra transkriberingen til kodet data, som f.eks. Endnote.

For å ikke sitte igjen med unødvendig informasjon velger vi å utelate tenkepauser og språklige uvaner som (ehm, ikke sant, hmm, liksom, etc.) og annet som ikke vil gi mening til det som det blir snakket om. Når vi har funnet intervjuobjektene sine viktigste synspunkter, kan vi finne likheter og ulikheter som kan analyseres og tolkes videre. Dette gjøres for å kunne tolke sammenhengene og forskjellene som lederne som driver små foretak har og vi har mulighet til å evaluere resultatene våre på bakgrunn av det som er fortalt.

## **4.0 Presentasjon av funn**

I denne delen av avhandlingen vil vi presentere funnene våre. Vi vil se funnene i noen grad opp mot det teoretiske. Vi velger å sortere studiens funn ut fra forskningsspørsmål og teoretiske utsagn. Dette er for å lettere å systematisere dataene som er samlet inn for deretter kunne diskutere og senere komme med en konklusjon. Etter presentasjonen vil vi ta med oss de viktigste funnene vi mener kan bidra til å besvare problemstillingen og disse vil vi se nærmere på og diskutere opp mot teorien før vi kommer med en konklusjon. Et begrep som går igjen mye i våre resultater er begrepet nøkkelposter. For en dypere forståelse for begrepet ønsker vi å definere hva dette begrepet betyr. Med nøkkelposter mener vi tallene, kostnader, inntekter, balanse, likviditet, videre vil vi bare bruke begrepet nøkkelposter. Nedenfor følger en sammenligning av foretakene og deretter en presentasjon av våre funn.

### **4.1 En sammenligning av foretakene**

Etter å ha gjennomført intervjuene så var vi fornøyd med at vi hadde fått en spredning av ulike typer foretak. Vi så også det at de gjennomgående foretaksformene var aksjeselskap og enkeltpersonforetak. Det var en stor spredning i utdanning, alder og antall ansatte mellom foretakene vi har intervjuet. Nedenfor er det satt opp en tabell som viser foretakene sin alder, utdanning, selskapsform, antall ansatte, antall år de har vært i bransjen, kunnskapsnivå og hvem som fører regnskapet. Det er ut ifra denne vi har valgt å se om vi finnes en sammenheng mellom dette og hvordan man styrer foretaket.

Respondenter	Født	Utdanning	Selskapsform	Antall ansatte	Antall år i bransjen	Lav/middels/høy grad av kunnskap om regnskapstallene	Fører regnskapet selv eller har ekstern regnskapsfører
R1	1987	Universitet/høyskole utd.	Tild. Enkelt., nå AS	6	13 år	Høy	Selv
R2	1952	Yrkesskolen	Tild. Enkelt., nå AS	3	40 år	Lav	Ekstern
R3	1960	Yrkesskolen	Enkeltperson foretak	2	40 år	Lav	Ekstern
R4	1963	Yrkesskolen	Tild. Enkelt., nå AS	4,5	40 år	Lav	Ekstern
R5	1968	Fagutdanning	Aksjeselskap	11	16 år	Høy pga. erfaring	Ekstern
R6	1970	Fagutdanning	Aksjeselskap	10	10 år	Lav	Ekstern
R7	1993	Høyskole	Enkeltperson foretak	1	3 år	Middels	Selv
R8	1975	Elektro	Enkeltperson foretak	7 faste 8 Ekstra hjelper	25 år	Lav	Ekstern

*Figur 5 - en sammenligning av foretakene*

Ut ifra denne tabellen kan vi se en sammenheng med utdanning og kunnskapen om regnskapstallene. De respondentene med kun yrkesfaglig utdanning har lite kunnskap om regnskapstallene. Og mange av disse er også av den eldre garde som har lite kunnskap om regnskapet sitt og som tyr mer til sin eksterne regnskapsfører om råd. De styres kun ved å se på nøkkelpostene i regnskapet og ser minimalt på de andre tallene. Et unntak er respondent 5 som har mer fagmessig utdanning men samtidig har høy kunnskapsfaktor fordi han har ønsket å tilegne seg den økonomiske kunnskapen for å styre på best mulig måte. De yrkesfaglige har også jobbet i foretaket i mange år og har tilegnet seg en kunnskap som gjør at de klarer å drive lønnsomt selv uten økonomisk

utdanning, men kun ved å se på nøkkelpostene og få råd fra regnskapsfører.

Utdanningsnivået tror vi også har noe å si med styringen ettersom de uten økonomisk utdanning kanskje ikke har like stor forutsetning for å styre foretaket på en god og rasjonell måte.

## 4.2 Presentasjon av funn

I denne delen av avhandlingen vil vi presentere funnene vi mener er interessante i arbeidet med å besvare problemstillingen. Vi vil presentere funnene våre kort og se de opp mot det teoretiske i noen grad. Nedenfor i kapittel 5.0 vil vi gå dypere inn i de mest interessante funnene som vi mener er relevante for å kunne besvare problemstillingen senere i konklusjonskapittel.

I starten av arbeidet med masteravhandlingen satte vi oss opp noen forskningsspørsmål som senere skulle hjelpe oss å senere besvare problemstillingen. Et av dem var *“Hvordan brukes regnskapsinformasjon og hva brukes den til i små foretak?”*, dette for å finne ut hvordan de aktuelle foretakene brukte regnskapstallene og om det ble brukt til styring. Den teoretiske bakgrunnen var fra artikkelen til Sian & Roberts (2009) som mente at regnskapet ikke hadde så stor betydning for små foretak. Resultatene våre tydet på at noen brukte regnskapsinformasjonen mye i sin styring mens andre så mest på nøkkelpostene, altså de mest generelle tallene som fremviste resultatet. Vi spurte også om hvordan de trodde andre små foretak styrte sin bedrift. Her fikk vi til svar at mange trodde de fleste hadde en viss kontroll på tallene (Sian & Roberts, 2009).

Et annet spørsmål vi utarbeidet for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen var *“Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å styre foretaket ved hjelp av regnskapstall?”*. Her så ønsket vi å finne ut hvor mye kunnskap den enkelte respondent har. Og om dette har noe å si for hvordan de styrer foretaket. Den teoretiske biten på området er hentet fra artikkelen til Sian og Roberts (2009) fant ut at mange SME-eiere faktisk ikke hadde noen opplæring i regnskap. Resultatene våre var tilnærmet like det artikkelen til Sian og Roberts poengterte. Resultatene tydet på at respondentene ikke hadde noen opplæring i regnskapet og ikke så mye erfaring på området. Det kan også ses opp imot artikkelen til Solberg (2019) om at syv av ti ledere mangler kompetanse (Sian & Roberts, 2009), (Solberg, 2009).

Vi tenkte at de som var en del eldre og hadde drevet lengre, og kanskje tidligere foretak, hadde tilegnet seg kunnskap som hadde gjort at de lyktes. Dette gjennom erfaringen og prøving og feiling. Mens de som var yngre uten økonomisk bakgrunn kanskje hadde mindre forståelse og vanskeligere for å lykkes. Mange eldre hadde faktisk ikke økonomisk bakgrunn men de drev på gammel erfaring. Det var ingenting som tilsa at de som var yngre uten økonomisk bakgrunn hadde mindre forståelse og vanskeligere for å lykkes. Så resultatene viste at blant foretakene vi intervjuet så gikk alle sammen bra uavhengig av alder på leder. Men vi så også at den økonomiske utdanningen ikke var til stede hos veldig mange.

Et tredje spørsmål vi kom frem til for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen var om *“Er det ulik bruk av regnskapsinformasjon til styring, om foretaket har ekstern regnskapsfører eller fører regnskapet selv?”*. Med dette så ønsket vi å undersøke om det var noe forskjell på bruken av regnskapstall som styringsverktøy uavhengig av om man hadde ekstern eller førte regnskapet selv. Dette spørsmålet var utgangspunkt for en rekke spørsmål i intervjuguiden vår, det ble stilt på forskjellige måter og fra forskjellige vinkler så vi skulle få best mulig utfyllende svar på spørsmålet. Resultatene våre viste dermed ikke et helt klart skille mellom de som brukte og de som ikke brukte regnskapsfører og deres bruk av regnskapsinformasjon til styring. Men det vi så blant de få som førte selv det var at det virket som de hadde en dypere forståelse og det kunne virke som de hadde en dypere kontroll over de økonomiske aspektene. Det virket også som flertallet av respondentene så på regnskapet som et “nødvendig onde” slik som Thoresen (2014) presenterer det så fint i sin artikkel. Det virket som noe de egentlig ikke hadde så veldig lyst til å ta tak i, og derfor hadde de en regnskapsfører på området.

En annen interessant side å se på for å besvare problemstillingen var om selskapsformen hadde noe å si for hvordan man brukte regnskapstallene som styringsverktøy.

Resultatene våre viste at vi hadde en blanding av enkeltpersonforetak og aksjeselskap blant respondentene våre og på den måten kunne vi stille de spørsmål om hvordan de styrte foretaket. På den måten fikk vi en anelse om hvordan de forskjellige selskapsformene styrte sitt foretak. Vi spurte om noen av respondentene utarbeidet rapporter som for eksempel årsrapporter, og om de var klar over at man ikke trengte å utarbeide dette. Resultatene viste også at de fleste utarbeidet årsrapporter men at de også så på tall måned for måned når de planla sin styring av foretaket. Vi synes ikke det

kom tydelig frem et skille mellom selskapsformen og hvordan man bruker regnskapstall som styringsverktøy.

Videre gjennom den teoretiske gjennomgangen leste vi om systemer for små foretak som skal gjøre det enklere og føre regnskapet selv. Regnskapsprogram for små foretak skal bidra til å kunne redusere kostnadene til de små foretakene. Eksempel på slike programmer er blant annet Fiken og Visma. Ifølge artikkelen til Rammen (2018) som skriver om brukervennligheten til Fiken så konkluderer artikkelen med at det ikke er mye å sette fingeren på, men det finnes alltid muligheter for forbedringer. Han nevner også at fokuset til Fiken er at regnskap skal gjøre enklest mulig slik at de som ikke har erfaring skal kunne håndtere selskapets regnskap selv. Det vi fant frem til var at veldig mange ikke benytter seg av disse programmene (Rammen, 2018).

*“Altså vi har aldri snakket om det. Og det blir aldri aktuelt så lenge jeg er her hvertfall”*

## ***Respondent 2***

Ifølge artikkelen til Kaaby (2018) så er det mye snakk om endringene i de rammeverkene som små foretak bruker. Det er slik at det er gjort en endring så de små foretakene ikke lenger trenger å utarbeide en årsberetning. Vi stilte spørsmålet om de utarbeidet årsberetning eller kvartalsvise rapporter og om regnskapet var åpent for interne og eksterne brukere. Det var også slik for veldig mange at regnskapet ikke var for eksterne men bare for de interne. Den eneste informasjonen som var tilgjengelig for alle var informasjonen du får gjennom proff og andre lignende nettsider. De aller fleste så godt som alle utarbeidet ikke årsberetning da det ikke er noe krav til det. Men de utarbeider månedlige, kvartalsvise og årsrapporter til bruk i styringen av sitt foretak (Kaaby, 2018).

For å bruke regnskapet som et styringsverktøy i små foretak er det viktig at regnskapet gir brukerne økonomisk riktig informasjon om et foretak. Ifølge boken til Baksaas & Stenheim (2016) så er oppgaven til regnskapet og gi brukerne økonomisk informasjon om et foretak. Vi spurte respondentene hva de tenkte om regnskapsinformasjon, hvilken informasjon de brukte og hva de brukte den til og hvordan dette påvirket styringen. Boken beskrev også det at hvis regnskapet skal brukes som et styringsverktøy så vil

resultatet og lønnsomhetsmåling være et sentralt punkt og se nærmere på. Flertallet av respondentene så på nøkkelpostene. På den andre siden hadde vi de som var mer inn i regnskapet og så ned på hver minste detalj. Resultatet fra dette viste at noen brukte og hadde brukt budsjetter som styringsverktøy, men at det nå var et fåtall av de som benyttet seg av det. De konkluderte med at det meste gikk på skinner og de hadde blitt så drevne at de kunne legge bort denne “tidstyven”. Mange års erfaring samt at man kjenner til rutinene, svingningene og driften gjorde at man kunne styre på en god og rasjonell måte. Det var derimot slik at alle sa seg enig i at budsjett som styringsverktøy var bra greier (Baksaas & Stenheim, 2016).

Artikkelen til Collis & Jarvis fra (2000) synes vi er interessant ettersom de mente at de interne ikke så på regnskapet som særlig vesentlig så lenge de hadde kontroll på hvilke inntekter og kostnader de har. Flertallet så på nøkkelpostene, og dette var det de brukte som grunnlag for styringen videre. De øvrige tallene i regnskapet fikk ikke like mye oppmerksomhet (Collis og Jarvis, 2000).

*“Ja at det er en balanse der. ... Vi bør ikke gå lenger inn i det enn at vi skjønner at butikken går rundt.”*

***Respondent 2***

Videre viste forskningen at størrelsene som var mest vektlagt var kontantstrøm og kontoutskrift som de mest brukte elementene i styringen. Dette kan sammenlignes med funnene i artikkelen til Sian & Roberts (2009). De fant ut at bankkontoer og årsrapporter var det som ble ansett som den mest interessante informasjonen i regnskapet. Mange av våre respondenter så på de enkle størrelsene som balanse, kontantstrøm, likviditet. Dette samsvarer da med det teoretiske sjiktet til Collis og Jarvis (2000) og Sian & Roberts (2009). (Collis og Jarvis, 2000), (Sian & Roberts, 2009).

*“Som regel så er det likviditet vi ser mest på.. Hva vi har av frie midler.. også i på kort sikt er det omsetning.”*

***Respondent 1***

Et annet teoretisk aspekt fra artikkelen til Sian & Roberts (2009) bygget på at eierne synes regnskapet var nyttig. Videre nevner de også mange tok for seg regnskapet mer

aktivt med for eksempel å sammenligne seg med tidligere år. Resultatene våre tyder på at det stemmer. Mange sa at regnskapet var veldig viktig for dem og det var dette som gjorde at de kunne styre på en god og rasjonell måte. Vi kom frem til at eierne synes regnskapet var nyttig. Samtidig var det mange av våre respondenter som så på månedlige rapporter, kvartalsvise rapporter eller årsrapporter. Dette er et godt tegn på at de bryr seg om økonomien og regnskapet og ønsker å lære mer og vite mer om foretakets kontantstrøm for å styre det i riktig retning. De så også på sine tall og sammenlignet med tidligere år, samtidig som de også sammenlignet seg med andre i samme bransje. Vi så også at det fantes de som faktisk ikke sammenlignet seg med noen i noe stor grad, og det kan da tenkes hvordan disse gjør det generelt i firmaet sitt og hvilken økonomisk forståelse de har (Sian & Roberts, 2009).

Artikkelen til Bjørnenak & Kaarbøe (2011) sier at man burde bruke mer dynamikk når man utarbeider styringssystemet for foretaket vi lurte på da om det i det hele tatt var slik at regnskapet kan være et dynamisk styringssystem? Johnson & Kaplan (1987) konkluderer med i sin artikkel at hvis selskapene ikke gjør en endring i sine styringssystemer så vil evnen til effektivitet bli hemmet. Kaplan gjennomførte en studie på SME-foretak, på to år og fant ut at regnskapssystemene lå langt etter, selv de bedriftene som hadde en tradisjonell produksjonsteknologi som ikke hadde gjort store endringer hadde styringssystemer som var utilstrekkelig for kostnadskontroll og produktplanlegging. Det vi fikk frem når vi spurte om dynamiske styringssystemer var at mange egentlig ikke helt visste hva dette var. Det virket som om de fleste ikke hadde noe spesielt styringssystem og heller ikke brukte budsjetter men derimot så på nøkkelpostene og derfor brukte dette som utgangspunkt for styringen (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011), (Johnson & Kaplan, 1987).

Etter å ha lest artikkelen til Bjørnenak (2010) så kommer det frem at det er en begrenset utbredelse av moderne styringssystemer, samtidig som han ikke tror det kommer til å bli slutt på budsjettene heller. Han nevner videre at budsjetter er bra for mange, men mange kan også ha nytte av helt enkle selvkostkalkyler. Det med dynamiske styringsverktøy kan være en fin måte for små foretak og utvikle seg på, men absolutt ikke virkelig nødvendig. Resultatene våre viser at mange små foretak ikke engang vet hva dynamiske styringsverktøy er. Det kan tenkes at de har så tett bånd med regnskapet at de ikke engang vet at de kjører et dynamisk styringssystem de kan bli så uformelle. De er



dermed ikke så lett å få øye på, ettersom de små foretakene har en så tett sammenheng med regnskapet at de ikke trenger å se på rapporter før de gjør endringer. Det kan være slik at når salget eller fortjenesten svikter så vet lederne det allerede, og regnskapet blir kun en bekreftelse på det de allerede vet. Det er ikke nødvendigvis slik det er, men det kan tenkes. Da vi stilte dem spørsmål om de hadde vurdert noen andre mer dynamiske verktøy fikk vi til svar at det hadde de ikke, men flertallet trodde at regnskapet kom til å bestå fordi det var såpass viktig, men de trodde det kom til å endre seg litt i fremtiden og gå mot en mer dynamisk styring (Bjørnenak, 2010).

En annen ting som er interessant å se på for å finne ut hvordan de bruker regnskapstallene som styringsverktøy er å se på benchmarkingen eller sammenligningen med andre foretak. I en artikkel fra Madsen & Stenheim (2014) så beskrives benchmarking som å måle ytelsen i forhold til andre. Dette mener vi kan være en ide som et tillegg til regnskapet som styringsverktøy. Dette fordi man da ser seg selv opp imot andre og kan bidra til at man kan justere seg selv i forhold til andre i markedet. I denne undersøkelsen så var det flere som sammenlignet seg selv med konkurrentene. Men det var også noen som var den tilnærmet den eneste i sin bransje og på den måten ikke helt fant andre å sammenligne seg med. Men det de da gjorde var å kommunisere med andre i nærheten som var lignende og hvordan markedet var for tiden. Dette kan være en god ide når man skal bruke regnskapstallene som styringsverktøy fordi man da kan justere etter hvordan andre driver (Madsen & Stenheim, 2014).

En annen vinkling som dukket opp under utarbeidelsen av teorien var å se på hvilket fokus foretakene hadde med tanke på lønnsomhet, kunder, arbeidsglede. Dette for å se hvilken virkning det har på lønnsomheten og hvordan dette påvirker de økonomiske tallene som igjen påvirker styringen. Artikkelen til Skøien og Thoresen (2013) tok for seg noen av de mest sentrale spørsmålene i små og mellomstor foretaksstrategi og dette var om hvordan de skal definere markedet, hvilke behov hos kundene som skulle dekkes, hva er det overordnede målet og hva er de sterke og svake sidene til foretaket. Våre funn tyder på at man fokuserer på kunder, lønnsomhet og det å drive godt. Dette kan ha sammenheng med at de ser på de store tallene i regnskapet og hvordan disse påvirker (Skøien og Thoresen, 2013).

Ifølge artikkelen til Sveen (2015) så vil det være mest hensiktsmessig for foretaket som skal kunne oppnå overskudd og utnytte mulighetene på best mulig måte å drive på en effektiv økonomisk måte. Ifølge en artikkel fra Regnskap Norge så har vi nå hatt god høykonjunktur lenge i det norske markedet, men slik vil det ikke alltid være. Hvordan skal man kunne justere seg og forberede seg på vanskelige tider? Det er her det stilles høye krav til virksomhetens styring, og små foretak må ta for seg ulike forhold for å overleve i nedgangstider. Noen av våre respondenter var ikke forberedt på dette og hadde ikke tatt dette med seg i styringen sin. Andre hadde opplevd dette og dermed klart å ruste seg mer opp mot dette og se an innkjøp og salg for å kunne eventuelt klare seg i en ny dårlig situasjon.

Johnsen som er registrert revisor og rådgiver i Regnskap Norge forklarer i artikkelen til Sveen (2015) at gjennom ulike økonomiske verktøy kan man gjøre ulike analyseresultater tilgjengelige via web baserte løsninger. Dette kunne gjøre det enklere for foretak og gå inn å se på hva som ikke er sunt for foretaket. Det kan være et godt hjelpemiddel for de som ikke har all den nødvendige kunnskapen som trengs innenfor regnskap. I vår forskning var det flere som ikke hadde noe erfaring innenfor regnskap, men ingen hadde et system som dette. De fleste henviste seg til regnskapsfører for rådgivning (Sveen, 2015).

En annen ting vi så for oss for foretak som brukte regnskapsfører var kanskje det at noe av informasjonen ble produsert for sent. Ettersom man ikke utarbeider denne selv, og ikke alltid får den til ønsket tid da dette regnskapsfirmaet kanskje har flere kunder. Dette fremkommer også av teorien til Johnson og Kaplan (1987) som mente at regnskapsinformasjonen som kan bli brukt til styringen ble produsert for sent og var kanskje for uforståelig for ledere i foretak. Dette synes vi var veldig interessant fordi det betyr at den informasjonen som blir utarbeidet kanskje ikke er behjelpelig for den kommende måneden man skal planlegge styringen for. Er dette fordi regnskapsfører har for mye å gjøre, er det fordi de får informasjonen fra foretaket for sent? Våre resultater viser at de fleste var fornøyd med informasjonen som kom fra regnskapsfører. Det var også noen som mente at noe av informasjonen var produsert for sent, og de skulle ønske denne tidligere slik at de kunne planlagt styringen bedre (Johnson og Kaplan, 1987).

*“Det er jo selvfølgelig alltid et ønske det. At det skal være så tidlig som mulig ferdig da. Vi føler jo at vi egentlig ikke har no veldig stort problem med det”*

**Respondent 5**

I artikkelen til Johnson & Kaplan fra (1987) så nevner de at dagens styringssystemer gir et misvisende mål for ledelsens oppmerksomhet, de viser ikke til den relevante informasjonen som foretaket trenger. Dette kan vi forstå fordi lederen i mange tilfeller ikke har økonomisk bakgrunn som det var i mange tilfeller i denne studien. Og det kan da bli enda vanskeligere å forstå å bruke regnskapet som et styringssystem. Dette kan da ses i sammenheng med artikkelen til Thoresen (2014) som nevnt tidligere at det å føre budsjetter, regnskap og administrasjonsoppgaver bare er et “nødvendig onde” for mange eiere og ledere i foretak. Og dette er grunnen til at man kanskje ikke klarer å fange opp faresignalene. Resultatene våre tyder på at mange ikke skjønner alle tallene regnskapet beskriver men bare de enkle og deler av dem og dette medfører at regnskapet viser til informasjon som bruker ikke har behov for (Johnson og Kaplan, 1987), (Thoresen, 2014).

Artikkelen til Standal & Standal (2006) sier at eierne ofte har all makt, er den daglige lederen og overhodet i styret. I et lite foretak er det ofte få ansatte, opp til kanskje bare en ansatt. Våre resultater viser at mange av foretakene har få ansatte og den som har ansvar for den daglige driften er også ofte den som har startet foretaket, og tar de store beslutningene og styrer foretaket (Standal & Standal, 2006).

Videre nevner de også at styrearbeidet i små foretak vil avhenge av hvilken selskapsform eierne har valgt. De poengterer at den enkleste selskapsformen kanskje er enkeltmannsforetak. Våre resultater sier ikke direkte noe om dette men vi spurte hva de tenkte om det å endre selskapsform. Mange var fornøyd med dagens selskapsform og ønsket ikke å endre den. De som var enkeltpersonforetak visste om den økonomiske risikoen dette dro med seg men var likevel fornøyd.

*“Jeg er et enkeltmannsforetak har ikke vurdert å endre det”*

**Respondent 8**

Et annet poeng fra artikkelen til Standal & Standal (2006) er at de mener at man bør analysere hvilken kompetanse man trenger i et foretak, for å kunne styre det på best mulig måte. Dette mente vi ville være svært interessant for å hjelpe oss med å finne ut hvordan de brukte regnskapstall som styringsverktøy. Det vi trodde vi ville se var at mange ikke hadde den kompetansen som var nødvendig, men at dette kanskje dette var vanskelig å uttale seg om. Respondentene våre mente de hadde den kompetansen som trengs og det var de fleste enige om at de hadde. Vi fulgte opp med spørsmålet om de kunne tenke seg å kurse seg selv og her var det differanse på resultatene. Noen mente at de ikke hadde behov for det, de klarte seg fint uansett mens andre kunne tenke seg å ta et kurs eller to for å fylle på kunnskapene sine (Standal & Standal, 2006).

Ifølge artikkelen til Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug (2004) så eksisterer det en asymmetri i informasjonen mellom regnskapsføreren og eieren. Og denne må være troverdig for at det skal være rådgivende kapasitet. Samtidig er det to forhold som må være oppfylt for at man skal betale for en slik tjeneste fra den autoriserte regnskapsføreren og føre at denne er av høy kvalitet og gi foretaket mulighet for å vokse og utvikle seg. Våre resultater tyder på at det finnes en viss asymmetri i informasjonen men dette skyldes kanskje mer det at eieren ikke har kunnskapen som trengs i forhold til det en regnskapsfører har. Videre spurte vi hva de tenkte om denne forskjellen og det hadde de ikke mye tanker om. Det gjorde ingenting at det var en forskjell i informasjonen, de hadde såpass tillit til regnskapsfører og at den ville rapportere hvis det var fare på ferde så dette var ikke et stort problem. Vi spurte også hva de mente om tjenesten og om de følte den var av god kvalitet og oppfylte kravene de forventet. Flertallet var fornøyd, og følte at kravene til kvalitet ble oppfylt (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug, 2004).

*“Det er nok mye forskjell.. jeg har jo bare en liten brøkdel av en.. av info.. mens regnskapsfører sitter med masse info.”*

### ***Respondent 8***

Resultatene fra undersøkelsen til Sian og Roberts (2009) viste at 57,2 % av de små og mellomstore foretakene brukte eksterne regnskapsførere for å produsere regnskapet. Det konkluderes med at av flertallet som svarte så var det få som hadde fått opplæring i regnskap og dette bidro til at mange ansetter regnskapsførere. Dette er også noe vi har

sett en tendens til i dette prosjektet, veldig mange uten utdanning innenfor økonomi hadde også regnskapsfører. Dette er svært interessant da det også bekrefter tidligere teori på området. Det at de ansetter regnskapsfører kan være på grunn av sin manglende bakgrunn for økonomisk forståelse (Sian og Roberts, 2009).

Den samme artikkelen sier at årlig data ikke er hyppig i bruk i planleggingsformål, men det kan være mer relevant når det skal fattes en beslutning. Det vi kan se ut fra vår undersøkelse er at mange så på tall måned for måned, men også kvartalsvis og helt opp til årsbasis. Det var flest som så på tall måned for måned og brukte dette til å planlegge månedene videre og hvilken retning de skulle gå med tanke på å planlegge styringen ut fra regnskapstallene.

Sian og Roberts (2009) kom frem til at regnskapene har liten betydning for eierne. Denne oppfatningen var ikke det vi fikk av respondentene våre. Noen var veldig dedikerte til regnskapet og så på dette som utrolig viktig for å kunne vite hvordan man skulle plassere seg i markedet, hvordan man skulle drifte videre. På en annen side hadde vi de som ikke var like dedikerte og hadde like stor forståelse for regnskapet, men de så fremdeles på tallene og brydde seg om hvordan det gikk. Vi mener derfor at våre resultater strider mot det artikkelen til Sian & Roberts legger frem om at regnskapet har liten betydning for eierne (Sian og Roberts, 2009).

*“Har vurdert å sette det bort men. Det har litt med fleksibilitet, litt med økonomi men i aller høyeste grad det det har mest med er følelsen av at man mister kontrollen. Om det er en illusjon eller ikke det er vanskelig for meg å svare på men, jeg har nå tatt det valget så... så min subjektive mening er jo allikevel at... jeg tror det er vanskelig å være handsome på samme måte, hvis man setter bort den informasjonen”*

### ***Respondenten 1***

De fleste av respondentene hadde regnskapsfører og det så ikke ut til at noen hadde kurs for konkurs. Mange gikk ikke i dybden på regnskapet, men de så på tallene på nøkkelpostene for å få en følelse av hvordan foretaket gikk. Resultatene tydet på at enkelte synes det å føre regnskap ikke var noe for dem, og ville heller gjøre andre ting og bruke tiden på andre ting. Resultatene viste derfor at selv om mange hadde

regnskapsfører og var klar over den kostnaden dette innebar så klarte de seg og de var utrolig fornøyd med den jobben som ble gjort.

## 5.0 Analyse, diskusjon & tolkning

I dette kapittelet vil vi diskutere og tolke dataene som vi hentet inn via intervjuene. Vi har tatt med oss noen hovedpunkter fra foregående kapittel, som vi mener er de viktigste, og vil bidra til å besvare problemstillingen. Disse vil vi gå litt nærmere i dybden på og se opp mot teorien og våre forskningsspørsmål. Som vi nå har sett i foregående kapittel så har noen av våre funn stemt overens med det teoretiske bildet, og andre hadde en avvikende vei i forhold til det teoretiske. Dette er noe vi fant svært interessant og har derfor valgt å se nærmere på. Nedenfor vil vi gi en diskusjon og tolkning av de viktigste funnene og se hvordan disse kan bidra til å hjelpe oss å besvare problemstillingen.

Da vi utarbeidet problemstillingen kom vi frem til noen forskningsspørsmål som skulle bidra til å besvare denne. Problemstillingen lyder som følger:

### *Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak*

Forskningsspørsmålene som vi utarbeidet underveis i prosessen var:

1. Hvordan brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?
2. Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å bruke regnskapstall som styringsinformasjon?
3. Er det ulik bruk av regnskapsinformasjon til styring om foretaket har ekstern regnskapsfører eller fører regnskapet selv?
4. Påvirkes bruken av regnskapstall som styringsverktøy av selskapsformen?

Videre i kapittelet har vi delt opp i underkapitler som går direkte inn på forskningsspørsmålene våre. Under disse har vi festet de spørsmålene fra intervjuguiden som kan hjelpe oss å besvare de ulike spørsmålene som igjen vil bidra til å kaste lys over problemstillingen.

### **5.1 Foretakets leder, utdannelse, alder og struktur sett opp mot hverandre**

Foretakets leders utdannelse, alder og kunnskap var noe vi synes var svært interessant å sette opp mot hverandre, samtidig som å bruke regnskapet som et styringsverktøy. Ved å belyse dette føler vi at vi har et godt bidrag til å komme nærmere en konklusjon på

problemstillingen. Vi laget oss noen tanker om at lederen for foretakets sin utdanningsbakgrunn og alder ville spille en rolle med tanke på styringen. Vi trodde også det at strukturen til foretaket om det var et AS, ANS, enkeltpersonforetak hadde noe å si for hvor enkelt eller vanskelig det var å styre foretaket med regnskapstallene.

Som vist i tabellen i delkapittel 4.1 så ser vi at det var lav utdanning blant lederne på 80 % av foretakene. Med tanke på at respondentene var 40 år eller eldre viser at det kanskje ikke var like viktig med høyere utdanning tidligere som det det er nå. De har valgt å starte et foretak med utdanning innen fagskolen som blant annet bilmekaniker eller elektriker. De resterende 20 % av respondentene hadde høyere utdanning. Deres utdanningsbakgrunn avgjorde ikke om de valgte aksjeselskap eller enkeltpersonforetak. Et av spørsmålene vi stilte var hvilke økonomiske fordeler/ulemper selskapsformen hadde og om de ønsket å endre den. Her mente respondent en og tre at de ikke hadde planer om å endre:

*“Vi har ikke noe planer om å endre selskapsformene. Og årsaken til det er jo selvfølgelig de fordelene det har, det har med seriøsitet da, med hvordan markedet opplever det å drive aksjeselskap. Norge er et veldig konservativt land...Du må drive aksjeselskap for å få innpass, I forhold til økonomi også videre... det gjelder ikke nødvendigvis enkeltmannsforetak det samme med ans.. og særlig limitedselskaper Nuf som på en måte var veldig populært en liten periode.. som det på en måte nesten har bare forsvunnet ut av hele landet etter sunkende aksjer... asså justerte ned aksjer kravet til tredve tusen kroner da. Så det er en fordel.. og gir fleksibilitet. Ulempen er selvfølgelig at med så lavt innskudd så dukker det opp ekstremt mange bedrifter. Det legges jo ned hundreogåttåsotti bedrifter om dagen i Norge. Og setter du det litt på spissen så hvis ikke du har hundre tusen kroner i anleggsmidler eller frie midler til og drive bedrift så har du vel kanskje egentlig ikke livets rett... det er.. det er min personlige subjektive mening.”*

#### **Respondent 1**

*“..Jeg sier aksjeselskap er jo sånn at veldig fint at hvis det går til hølsikke så... så hefter du ikke privat. Også lenge en må låne alt sammen så må jeg hefte privat likevel og da, det er dyrere og drive et aksjeselskap enn å drive enkeltmannsforetak... Så det lå jo til grunn den gangen... jeg sier etterhvert så har jo vært innom å tenkt på det med*



*aksjeselskap menéh... jeg har også tenkt på NUF, det har jeg vel egentlig blitt frarådet av både banken og regnskapsføreren for trenger du et lån, trenger du noe så er det mye vanskeligere å få det.”*

### **Respondent 3**

Respondentene er fornøyd med foretaksformen de har valgt. Det finnes både positive og negative sider hos enkeltpersonforetak og aksjeselskap. Den store forskjellen ved å benytte selskapsformen aksjeselskap, vil eieren kun miste selskapet og ikke bli personlig preget dersom foretaket skulle gå konkurs. Med enkeltpersonforetak er risikoen at vedkommende kan gå personlig konkurs, som betyr at man kan miste personlige eiendeler som for eksempel hus og bil ved en eventuell konkurs. Det er imidlertid dyrere å drive et aksjeselskap enn et enkeltpersonforetak. Resultatet vårt viser at fem av åtte av våre respondenter har valgt selskapsformen aksjeselskap.

Hovedgrunnen til dette er at de ønsker å unngå personlig konkurs dersom foretaket går konkurs. Viktigheten med å styre bedriften spiller en sentral rolle i forhold til å velge enkeltpersonforetak. I neste delkapittel skal vi gå nærmere inn på å belyse dette, samt hvordan og hva regnskapsinformasjonen brukes til i små foretak.

## **5.2 Hvordan brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?**

Et av forskningsspørsmålene lyder som følger “Hvordan brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?”. Dette stilte vi for å finne ut hvordan de aktuelle foretakene brukte regnskapstallene og om det ble brukt som et styringsverktøy. Vi ønsket også å finne ut om respondentene i det hele tatt så på tallene. Svarene vi fikk fra respondentene var forskjellig. Noen brukte regnskapsinformasjonen mye i sin styring, og på den andre siden så de kun på nøkkelpostene og de mest generelle tallene. Vi spurte også om hvordan respondentene trodde at andre små foretak styrte sin bedrift. Her trodde de fleste at andre hadde en viss kontroll på tallene, men det var også de som var i kontakt med andre små foretak som skjønnte at kontrollen ikke var like tilstedeværende. Dette samsvarte med teorien til Sian og Roberts (2009) som mente regnskapet ikke hadde en så stor betydning for små foretak. Med våre respondenter samsvarte dette noe, ettersom noen av våre respondenter hadde utdanning som ga de kompetanse til å forstå hva flere av tallene betydde. De med fagutdanning hadde mindre kunnskap, men det spilte fremdeles en viktig rolle for dem. Det strider mot teorien til Sian & Roberts (2009) om at det ikke hadde så stor betydning. Så lenge de ser at

nøkkeltallene er i balanse er det det viktigste. Her får vi to forskjellige svar på dette, ved at respondent to følger med på nøkkeltallene, mens respondent fem går dypere inn i de (Sian og Roberts, 2009).

*“Vi får jo kvartalsvis rapport fra regnskapsføreren og der ser vi jo hvordan butikken går, men vi ser jo det mye på kontoen og i banken. Vi sender jo regninger til kunder og folk betaler jo tilbake. Og vi ser jo at kontoen.. at det er en balanse der... Vi går ikke lenger inn i det enn at vi skjønner at butikken går rundt.”*

#### **Respondent 2**

*“Og de forhandlerne våre det er ofte da gründerbedrifter med ikke økonomisk utdanna ledere og der ser vi veldig ofte at vi kan spørre dem om marginproblematikk. Vi kan spørre dem om omsetningstall eller sånne ting. Løpende i året hvor de ikke kan svare så det er helt klart at de aller fleste sånne type bedrifter de bruker ikke regnskapstall i det hele tatt. Eeéh det er noe som kommer en gang i året og det kommer omtrent som en julepresang for å si det sånn. Det er like spennende hver gang dem åpner og dem vet ikke annet enn at dem har en følelse av hvor mye dem har omsatt også kan du tenkte.. vet kanskje dem.. dem har en følelse av hvilken margin dem bør sitte med enn den dem bruker å sitte igjen med da. Så kan kanskje hvis dem får sittet litte granne å regne og tenke seg hva dem kan ha tjent.. eeéh ligge an til å tjene. Men dem aller fleste har nok ikke veldig god.. eeeéh. Jeg tror ikke det har så veldig god forståelse for det.”*

#### **Respondent 5**

Her viser respondenten viktigheten med at rapportene gjør det mulig å kunne planlegge strategier for fremtiden, hvor rapportene blir brukt nesten daglig. Vi ser at mangel på kunnskap er en av grunnene til at mange foretak ikke bruker rapportene på en måte som kunne hjulpet foretaket å vokse og utvikle seg. Ifølge boken til Baksaas & Stenheim (2016) så er oppgaven til regnskapet å gi brukerne økonomisk informasjon om et foretak. Det er også nevnt noen krav om at regnskapet skal gi informasjon som er nyttig for eiere, ledelse og eventuelle leverandører, aksjonærer og långivere. Vi spurte respondentene hva de tenkte om regnskapsinformasjon, hvilken informasjon de brukte, hva de brukte den til, og hvordan dette påvirket styringen. Våre respondenter svarte noe blandet som vi ser på respondent tre og syv. De fleste fokuserte på nøkkelpostene, og enkelte gikk i dybden av tallene (Baksaas & Stenheim, 2016).

*“I mange år så kjørte vi jo en... en ganske slavisk plan da for å si det sånn, for for mye penger jeg skulle bruke på dem forskjellige tinga og hvordan inntektene måtte se ut... ellers måtte jeg kutte ned på noe, jeg kutta ut det for, ja kan det være nå æ ti år siden vel. For da hadde vi funni lissom ut at dette her var, ja. Vi driver på gammel erfaring rett og slett da kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter.. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn.”*

**Respondent 3**

*“Jeg har jo bare litt oversikt i hodet der. Men jeg har i grunn i den excel greia så regnes det jo alltid da ut overskudd og hva jeg skal betale i moms og hele pakka der. Også hvis jeg lurur på noen kontoer så googler jeg det opp egentlig bare.”*

**Respondent 7**

Videre nevner Baksaas & Stenheim (2016) at hvis regnskapet skal brukes som et styringsverktøy så vil resultatet og lønnsomhetsmåling være et sentralt punkt å undersøke nærmere. Dette var noe vi så blant respondentene våre. De brukte resultatet og balansen samt likviditeten når de så på regnskapet og hvordan dette kan brukes som et styringsverktøy. Noen brukte dette når de så på budsjetter og satte opp disse. Det var et fåtall som benyttet seg av dette på nåværende tidspunkt, men tidligere hatt det i bruk. De har etterhvert blitt så drevne at de kunne legge bort denne budsjett delen ettersom den var en tidstyv, og heller styre på en mer dynamisk måte ved å “ta det på feelingen”. Mange års erfaring samt kjennskap til rutinene, svingningene og driften gjorde at man kunne styre det på en rasjonell måte. Med det ser vi at respondent 3 ikke bruker budsjett, mens respondent en og fem bruker det og syntes det hadde vært vanskelig å styre bedriften uten (Baksaas & Stenheim, 2016).

*“Ja vi, som jeg sa vi brukte jo budsjetter fram til for cirka 10 år siden men da, da kutta jeg ut det for å si det sånn. For det koster noen tusenlapper og sitta og sette opp et*

*budsjett og. Da følte jeg at nå har jeg veldig god styring på dette her... det forandrer seg jo ikke veldig mye fra år til år kan du si.”*

**Respondent 3**

*“Vi bruker budsjetter, vi er nok ikke flinke nok på budsjetter. Fordi vi ser at det er veldig varierende avviker, det har helt klart med forhåndsarbeide rundt det. Så for mindre bedrifter så tror jeg at de aller fleste styrer etter økonomi på kort sikt altså tre og tre måneder som kanskje det største bildet. Og at det likviditet er såpass viktig.....”*

**Respondent 1**

*“Nei det er jo et styringsverktøy som ligger til grunn for.. for beslutningen. Hvis ikke du har et budsjett som så er det jo vanskelig da for daglig leder å vite hvor du skal. Budsjettet er jo på en måte målet. Ehh og det er klart at hvis ikke du får utlevert et mål så er det jo veldig vanskelig å nå det hvertfall. Så det altså at det kan være med å.. det er jo med på å tydeliggjøre hvor vi skal hen. Så før vi har det på plass. Så er det jo jævlig vanskelig å komme dit. Så nå er det jo jeg som lager budsjettet sjøl. Men formelt sett så er det jo etter at jeg har laga budsjettet så er det jo styret som vedtar det. Også får jeg det er i retur. Det er.. det blir arbeidsplanen din.”*

**Respondent 5**

Respondentene ser viktigheten med budsjetter, men ikke alle ønsker å bruke ressurser på akkurat dette. Noen brukte budsjetter som en styringsplan hvor de hadde muligheten til å jobbe mot et felles mål. Men det var ikke alle som så formålet med det når budsjettene ikke endret seg noe særlig fra år til år. En annen ting vi så for oss for foretak som brukte regnskapsfører var kanskje at informasjonen ble produsert for sent. Da regnskapsfirmaet ofte har flere kunder og ikke utarbeider denne selv, vil de kanskje ikke alltid få den til ønsket tid. Dette fremkommer også av teorien til Johnson og Kaplan (1987) som mente at regnskapsinformasjonen som kan bli brukt til styringen ble produsert for sent og var kanskje for uforståelig for ledere i foretak. Dette synes vi var veldig interessant fordi det betyr at den informasjonen som blir utarbeidet kanskje ikke er hjelpelig for den kommende måneden styringen planlegges for. Er dette fordi regnskapsfører har for mye å gjøre, eller er det fordi de får informasjonen fra foretaket for sent? Våre respondenter fem, syv og åtte sier at de fleste var fornøyd med informasjonen som kom fra regnskapsfører, men det var også de som mente at noe av

informasjonen var for sent og skulle ønske denne var tidligere slik at de kunne planlagt styringen bedre (Johnson og Kaplan, 1987).

*“Det er jo selyfølgelig alltid et ønske det. At det skal være så tidlig som mulig ferdig da. Vi føler jo at vi egentlig ikke har no veldig stort problem med det”*

**Respondent 5**

*“Ehh ikke alltid. Men det så.. når det måste når fristene kommer med for eksempel moms melding da, så må jeg jo”*

**Respondent 7**

*“Tidligere så fikk jeg det litt for sent synes jeg da, selv om alt ble levert til tia lissom sånn det skal. Så det var lissom akkurat så lissom litt etter da på den informasjonen jeg ville ha. Menne nå så, så får jeg det tidsnok.*

**Respondent 8**

Johnson & Kaplan (1987) forteller oss at regnskapene har liten betydning for eierne. Denne oppfatningen var ikke det vi fikk av respondentene våre. Noen var veldig dedikerte til regnskapet og så på dette som utrolig viktig for å vite hvordan man skulle plassere seg i markedet og hvordan man skulle drifte videre. På en annen side, hadde vi de som ikke var like dedikerte og hadde like stor forståelse for regnskapet men de så fremdeles på tallene som betydningsfulle. Vi mener derfor at våre resultater strider mot det artikkelen til Sian & Roberts (2009) legger frem om at regnskapet har liten betydning for eierne. Som vi ser respondent en svarer med at de fører regnskapet selv for å unngå å miste kontrollen, mens med respondent to så holder det med å vite at det er en balanse og at tallene dermed er positive på bunnlinjen (Johnson & Kaplan, 1987), (Sian & Roberts, 2009).

*“Har vurdert å sette det bort men. Det har litt med fleksibilitet, litt med økonomi, men i aller høyeste grad det det har mest med er følelsen av at man mister kontrollen. Om det er en illusjon eller ikke det er vanskelig for meg å svare på men, jeg har nå tatt det valget så... så min subjektive mening er jo allikevel atte... jeg tror det er vanskelig å være handsome på samme måte, hvis man setter bort den informasjonen”*

**Respondent 1**

*“Ja at det er en balanse der. vi bør jo ikke gå lenger inn i det enn at vi skjønner at butikken går rundt.....”*

## **Respondent 2**

Resultatene vi har fått viser et skille mellom respondentene våre om hvordan og hva små foretak bruker regnskapsinformasjonen til. Mange mener rapportene er viktig å bruke for å planlegge strategier for fremtiden og bruker rapportene nesten daglig. Andre tar det mer spontant og en dag av gangen. Kunnskapen og utdanningen blant respondentene er en stor grunn til at de ikke bruker rapportene, ettersom de ikke vet hva tallene betyr. Dette skiller respondentene ved at mange kun så på nøkkelpostene med inntektene og kostnadene, og et fåtall gikk inn i dybden og så på selve regnskapstallene. Dette skiller foretakene som velger å satse og vokse på kort tid, og som har et større behov for å forstå flere av regnskapstallene, enn kun om de ser om de går i pluss/minus på inntektssiden. I forhold til budsjetter så ser ikke alle respondentene viktigheten med det. Noen brukte budsjetter som en styringsplan, hvor de hadde muligheten til å jobbe mot et felles mål. Men det var ikke alle som så formålet med det når budsjettene ikke endret seg noe særlig fra år til år. Våre resultater viser også at de fleste var fornøyd med informasjonen som kom fra regnskapsfører. Flere mente imidlertid at samtlige av informasjonen ble levert for sent og de skulle ønske den kom tidligere slik at de kunne planlagt styringen bedre. Johnson & Kaplan (1987) forteller oss at regnskapene har liten betydning for eierne, noe som ikke samsvarer med vår oppfatning fra respondentene våre. Noen var veldig dedikerte til regnskapet og så på dette som utrolig viktig for å vite hvordan man skulle plassere seg i markedet og hvordan planlegge drifte videre (Johnson & Kaplan, 1987).

I neste delkapittel skal vi gå inn på kunnskap hos ledelsen i forhold til benyttelse av regnskapstallene som et styringsverktøy.

### **5.3 Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å bruke regnskapstall som styringsverktøy?**

For å besvare problemstillingen undersøkte vi hvor mye kunnskap det ligger hos ledelsen i forhold til å styre foretaket ved hjelp av regnskapstall. Teorien som var

presentert tidligere tok for seg at det manglet kunnskap hos ledelsen. Sian og Roberts (2009) fant ut at mange SME-eiere faktisk ikke hadde noen opplæring i regnskap. Slik som vi ser respondent seks har svart nedenfor, så har respondenten bare grunnskole og videregående. Men det sies ingenting om opplæring innenfor regnskap. Dette samsvarte med informasjonen fra våre respondenter. Kun et fåtall av respondentene hadde utdanning innenfor økonomi, ei eller gjennomgått kurs på et senere tidspunkt som ga dem erfaring. De fleste hadde tilegnet seg kunnskap gjennom erfaring med drift eller arbeid i foretak og brukte dette i sin styring av foretaket. Slik som vi ser nedenfor har respondent fem etter å ha jobbet så mange år i bransjen så tror respondenten det at om man har økonomisk utdanning eller ikke blir mer og mer ubetydelig ettersom man bygger erfaring (Sian og Roberts, 2009)

*“Jeg har gått på barneskole, ungdomsskole og videregående allmennfag. Også har jeg vært i marinen på nittitallet, første av nitti. Så gikk jeg videre til, prøvde meg på ingeniørskolen. Tok videre derfra fagskolen, da ingeniørskolen ikke var det rette.”*

**Respondent 6**

*“Nei vi har som sagt regnskapsfører og da klarer vi oss med det. Så det at koster x antall tusen det og.”*

**Respondent 2**

*“Eeh nei jeg trukke det. Jeg tror det at det er så personavhengig. Du kan sikkert finne folk som har økonomisk utdanning som er annerledes på tilla enn det jeg gjør. Menne jeg har nok selvfølgelig en praktisk tilnærming til det. Etter å ha jobba så mange år med det da. Så tror jeg at den forskjellen fra om du er utdanna med økonomi eller ikke, den tror jeg blir mindre og mindre etter hvert som du får erfaring.”*

**Respondent 5**

Majoriteten av våre respondenter er uten høyere utdanning enn fagskolen. Kunnskapen om regnskapstallene er derfor begrenset. Det er kun en med fagskoleutdanning som har opparbeidet seg erfaring, som har gjort vedkommende god til å lese og tolke hva tallene betyr. De to respondentene med utdanning kunne tolke noe av dataene selv. Dette viser hvor nyttig utdanning er for måten en kan drive selskaper på. En kan drive et selskap uten utdanning, men det gjør det mer tungvint ettersom en må ty til andre for råd. Vi

tenker også at kanskje de som er en del eldre og mer drevne, og kanskje arbeidet ved tidligere foretak, har tilegnet seg kunnskap som har gjort at de lykkes. Dette gjennom erfaring, prøving og feiling. Vi antok at det var noen der ute som kanskje først var ansatt i et foretak, senere valgte å starte for seg selv, og med den opptjente kunnskapen tok de med seg videre og bygget på. Slik som respondent fem svarer nedenfor, posisjonen endret seg og det var bakgrunnen for å starte opp for seg selv. Respondenten tok da med seg erfaringen videre. Vi trodde også vi kom til å finne svar på at mange kanskje hadde drevet foretak tidligere som ikke hadde gått så bra og deretter valgt å starte opp på nytt eller for seg selv for senere å lykkes. Dette gjaldt imidlertid ingen av våre respondenter.

*“Ehh jo fordi.. jeg følte at sånne store kjeder var for liten frihet da til å velge hvilke produkter dem kan ta inn. Sånn at her nede i XX så fikk vi inn mange tusen eller tusen par med ski, mens vi kanskje kunne holdt med halvparten. Derfor så blir det veldig mye da... oversortiment som da blir værende igjen og sånne ting og som blir solgt til salg og masse sånne ting som vi taper penger på. Og jeg ville da.. eeh begynne da og se produkter jeg hadde tro på da. Og prøve med litt der.”*

**Respondent 7**

*“Nei det var nok rett og slett fordi atte posisjonen min endret seg da. eeh, tidligere så drev jeg enkeltmannsforetak som... Og så det var rett og slett der måtte jeg bare velge og da var det naturlig at jeg valgt det som var hoved arbeidsstedet mitt for å si det sånn.”*

**Respondent 5**

Her viser respondentene våre at det ikke alltid er utdanning som er det viktigste, men også erfaring. Sveen (2015) mener det vil være mest hensiktsmessig for foretaket som skal oppnå overskudd å utnytte mulighetene på best mulig måte, for deretter å drive på en effektiv økonomisk måte. I følge artikkelen effektiv økonomistyring - viktig for SMB-bedrifter som vil overleve i nedgangstider fra Regnskap Norge (2015) så har vi nå hatt god høykonjunktur i det norske markedet over en lengre periode. Men slik vil det ikke alltid nødvendigvis være. Hvordan skal markedet kunne justere og forberede seg på vanskelige tider? Det er her det stilles høye krav til virksomhetens styring, og små foretak må ta for seg ulike forhold for å overleve i nedgangstider. Her fikk vi et litt



ujevnt resultat. Noen var ikke forberedt på dette og hadde ikke tatt dette med seg i styringen sin. Andre hadde opplevd dette, og dermed klart å ruste seg mer opp mot å vurdere innkjøp og salg for og eventuelt klare seg i en ny dårlig situasjon. Dette var helt klart med på å se hvordan respondentene la opp sin styringsstrategi for foretaket. Slik som respondent tre svarer, man kan jo ikke spå fremtiden og det som skjer det skjer, man må være forberedt (Sveen, 2015) , (Regnskap Norge, 2015).

*“en kan jo ikke spå i fremtia åå vi har jo vært igjennom både opp og nedturær og.. er det gode tier så kjøper folk veldig mye nytt... Da har det lett for at det blir mindre sånn XXX relatert og mer sånn hobby.”*

**Respondent 3**

*“Det går jo i bølgedalær og vi må jo da selyfølgelig se den utviklinga tidlig sånn at vi innretter markedsføringa mere spesifikk den veien da.”*

**Respondent 3**

*“ja. jeg ser vel på dem tinga der hvor jeg har mulighet til å påvirke litt”.*

**Respondent 8**

I forhold til fremtiden, er det viktig å kunne forutse uforutsette hendelser og nedgangstider. Det er derfor viktig å følge regnskapstallene så du vet hvor mye akkurat ditt foretak kan håndtere. Det er like viktig at regnskapstallene blir klare i tide og at ikke kun regnskapsfører, men også daglig leder, besitter samme informasjon. Ifølge Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug (2004), så eksisterer det en asymmetri i informasjonen mellom regnskapsføreren og eieren. Denne må være troverdig for at det skal være rådgivende kapasitet. Samtidig er det to forhold som må være oppfylt for at man skal betale for en slik tjeneste fra den autoriserte regnskapsføreren for at vedkommende skal føre at denne er av høy kvalitet og gi foretaket mulighet for å vokse og utvikle seg. Når disse kravene eller forholdene er oppfylt, vil eieren benytte seg av slike tjenester fra autoriserte regnskapsførere. Små foretak er også villige til å betale mer for rådgivning enn standard regnskapstjenester. Våre resultater tyder på at det finnes en viss asymmetri i informasjonen, men dette skyldes sannsynligvis at eieren ikke har kunnskapen som behøves i forhold til det en regnskapsfører har. Slik vi ser respondent to og åtte, føler de at regnskapsfører sitter med mest informasjon, hvor de tar

kontakt med regnskapsfører for å få råd om økonomi (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug, 2004).

*“nei, hvis det er noe vi lurer på så tar vi bare en telefon til regnskapsførere så da får vi svar på det vi lurer på.”*

***Respondent 2***

*“Det er nok mye forskjell.. jeg har jo bare en liten brøkdel av en.. av info.. mens regnskapsfører sitter med masse info.”*

***Respondent 8***

Flesteparten av våre respondenter hadde ingen videre utdanning eller gjennomgått kurs som ga de mer erfaring. De fleste hadde tilegnet seg kunnskap gjennom erfaring med drift eller arbeid i foretak, og brukte dette i sin styring av foretaket, noe som er desto like viktig for en god fremgang i bedriften. Våre resultater i forhold til nedgangstider ga ulike resultater. Noen driver spontant fra dag til dag, og et fåtall la strategier for fremtiden med forutsetninger for at dårlige tider kan komme. Måten det ble fulgt opp på var ved hjelp av regnskapstallene. Små foretak er også villige til å betale mer for rådgivning enn standard regnskapstjenester. Derfor er det like viktig at regnskapstallene blir klare i tide og at ikke kun regnskapsfører, men også daglig leder, sitter med samme informasjon.

I neste delkapittel skal vi se nærmere på ulike bruk av regnskapsinformasjon til styring om foretaket har ekstern eller fører regnskapet selv.

#### **5.4 Er det ulike bruk av regnskapsinformasjon til styring om foretaket har ekstern eller fører regnskapet selv?**

Vi ønsket å forske på om det var ulike bruk av regnskapsinformasjonen til styring med bakgrunn for om foretaket brukte ekstern regnskapsfører eller førte regnskapet selv. Dette var vanskelig å se helt klart og tydelig da flesteparten av respondentene brukte ekstern regnskapsfører og kun et fåtall styrte regnskapet selv. Vi fikk ikke se et klart skille mellom de som brukte, og de som ikke brukte regnskapsfører, og deres bruk av regnskapsinformasjon til styring. Vi fikk imidlertid en følelse av at de som styrte regnskapet selv hadde en dypere forståelse og mer kontroll over de økonomiske

aspektene. De som brukte regnskapsfører hadde ikke like god og dyp kontroll. Det virket som at flertallet av respondentene så på det som et nødvendig onde og ikke hadde lyst til å ta tak i med henvisning til artikkelen til Thoresen (2014). Mange av dem så på tallene på en overfladisk måte og fokuserte mer på det praktiske arbeidet som vi ser respondent tre gjør (Thoresen, 2014)

*“Det er minst måned for måned som regel oftere... Vi har stort sett bøker asjurer, minimum en gang i måneden, men som regel annenhver uke så er altså regnskapet asjurer.... så jeg bruker det ekstremt mye her... for å ha kontroll... Og på en måte så har vi på en måte unngått alt fra kassekreditter til lån ogsåvidere.... alt er egenfinansiert..... Så jeg bruker det i serdels stor grad. Både i forhold til planlegging av strategi hvor vi ser på hva vi faktisk sitter igjen med... og hvilke prosjekter som, som går bra og hva vi bør fokusere på.”*

**Respondent 1**

*“Jeg fører bøkene sjøl her... Har vurdert å sette det bort men, det har litt med fleksibilitet, litt med økonomi men i aller høyeste grad så har det mest med er følelsen av at man mister kontrollen.... Om det er en illusjon eller ikke det, det er vanskelig for meg å svare på men... men jeg har nå tatt det valget så min subjektive mening er jo allikevel at, at jeg tror det er vanskelig å være handsome på samme måte, hvis man setter bort den informasjonen”*

**Respondent 1**

*“Nei, det har jo noe med at du likar å skru, det er der det ligger hele veien. Fordi vi sitter her på kontoret mer enn en time om, toppen en time om dagen. Ellers er jeg ute og skrur stort sett, ute eller inne eller rundt de forskjellige båtær og sånn. Ja, så vi går møkkete på fingrane hele dagen.”*

**Respondent 3**

Sian og Roberts (2009) viste at det var mange foretak som ikke hadde klart å overleve ettersom de har for høye utgifter og ikke vet helt hvordan eller hvilke økonomiske tall de skal se på. Thoresen (2014) beskrev det administrative som et nødvendig onde, og på bakgrunn av dette, tenkte vi at mange valgte regnskapsfører fremfor å føre selv, selv om dette ville være en stor kostnad. Dermed er det lettere å ansette en regnskapsfører som

vet hva vedkommende driver med. Noen ville nok være veldig fornøyd med dette og ta den kostnaden fordi de selv hadde brukt mye mer tid og ressurser på å finne det ut på egenhånd. Andre vil nok være mer skeptisk ettersom det har mye å si for økonomien til foretaket. Det samsvarer med respondenten sin uttalelse, da vedkommende ikke ville gi slipp på regnskapsarbeidet fordi respondenten følte at kontrollen over regnskapet ble svekket (Sian og Roberts, 2009), (Thoresen, 2014).

*“For vi har hatt samme regnskapsføreren i førti år, vi har aldri byttet regnskapsfører. For det er sånn at hvis det dannes et annet selskap her. Det er han som ble regnskapsføreren da han er i dag også, så det er samme firma da. .... Jaja, så han kjenner jo tallet våre ut og inn og masse greier. Ja han er rådgiver hvis det er noe. Vi har jo møte hver gang vi avslutter et år.”*

#### **Respondent 2**

Respondent fem tenker på fremtiden og hva opplært kompetanse har å si for videre drift og at kostnadene ved regnskapsføreren ikke skal være bortkastet. Dermed har de en egen regnskapsfører som de lærer opp og har på kontoret.

*“Ikke bare på grunn av kostnadene, vi ønsket oss å sikre oss den kompetansen som etter vært den regnskapsføreren begynte å opparbeide seg for at man bruke mye tid til å lære seg selskapet og... de rutine som går på ut og inn fortelling og sånne ting. Og det er klart at den kompe... når man ikke har det innad så er man redd at den kompetansen skal forsvinne. Så det endte med at vi ansatte ho som førte regnskapet for oss.*

#### **Respondent 5**

Resultatet vi kommer frem til her er at flestparten av respondentene brukte ekstern regnskapsfører mens kun et fåtall styrte regnskapet selv. Vi fikk en følelse av at sistnevnte hadde en dypere forståelse og mer kontroll over de økonomiske aspektene. De som brukte regnskapsfører hadde ikke like god og dyp kontroll. Mange foretak overlever ikke ettersom de har for høye utgifter og ikke vet hvordan, eller hvilke økonomiske tall de skal se på, derfor velger mange å bruke ekstern regnskapsfører selv om dette er en stor kostnad.

Videre skal vi se på hvordan bruken av regnskapstallene som styringsverktøy påvirkes av selskapsformen.

### **5.5 Påvirkes bruken av regnskapstall som styringsverktøy av selskapsformen?**

Vi ønsket også å se på om selskapsformen hadde betydning for hvordan de brukte regnskapstallene som styringsverktøy. Vi hadde en blanding av enkeltpersonforetak og aksjeselskap blant respondentene våre og stilte de spørsmål ut ifra selskapsformen. Vi undersøkte om de hadde tenkt på hvilke økonomiske fordeler/ulempes det dro med seg. Vi spurte også om de hadde tenkt å endre selskapsform og hva de tenkte om den økonomiske konsekvensen et enkeltpersonforetak ville medbringe. Teorien som er hentet fra artikkelen til Kaaby (2018) forteller at det har skjedd en endring i regelverket for små foretak, men de som ønsker kan fremdeles utarbeide blant annet en årsberetning. Det stilles imidlertid ingen krav. Vi spurte om respondentene var klar over dette, og om de utarbeidet slike rapporter, og om de var klar over at det ikke er nødvendig. Resultatene viste også at de fleste utarbeidet årsrapporter og så på tall måned for måned når de planla sin styring av foretaket. Vi synes ikke det kom tydelig frem et skille mellom selskapsformen og hvordan regnskapstall benyttes som styringsverktøy. De ulike respondentene svarte imidlertid på hvordan de styrte og brukte regnskapstall som et styringsverktøy. Som her hvor respondenten fem forteller hvor viktig tallene er for vedkommende i styringen av bedriften fremover, og viktigheten med å se at ting feilet i tiden for å legge en plan for å bedre resultatet (Kaaby, 2018).

*“Nei det føler jeg at er helt avgjørende, men hvis dere nå tenker på et årsregnskap du betyr ikke det veldig mye. Det betyr noe for budsjetteringa sånn en langsiktig strategi. Men det som er viktig det jo å bryte ned dette her til tall du faktisk kan bruke til noe. Det vi gjør i de andre bedriftene altså når jeg snakker om den der månedlige rapporten som jeg får, så er jo de tallene her brutt ned. Og det er jo den som er viktig at vi kan sammenligne mars ehh 2019 mot mars 2018 og 2017. At vi kan se en trend der, og kan vi.. og at vi kan klare å fange opp ting og ikke minst måned for måned utover. At jeg da som ikke er inni de bedriften der til daglig. At jeg kan se at faen her her skjer det ett eller annet.. Det utvikler seg en eller annen trend her som for eksempel ikke er bra. Sånn så da kan vi få bruke de tallene til faktisk å ta avgjørelser da. Eeeh og det er klart at vi ser det veldig veldig godt når vi rapporterer for eksempel faktureringsgrad. Det er*

*ikke alltid like positiv for de som jobber der og registrerer alt og bli målt hundre prosent helt åpent hele tiden. Men det gir oss en.. et styringsverktøy som er... som er viktig.”*

***Respondent 5***

En annen ting vi valgt å se nærmere på var at ifølge Standal & Standal (2006) er styrearbeidet i små foretak avhengig av hvilken selskapsform eierne har valgt. De poengterer at den enkleste selskapsformen kanskje er enkeltmannsforetak, hvor man ikke har noen formell styringslov og heller ikke er pliktig til å ha et styre. Våre resultater sier ikke direkte noe om dette, men vi spurte hva de tenkte om å endre sin selskapsform. Mange var fornøyd med dagens selskapsform og ønsket ikke å endre den. De som var enkeltpersonforetak visste om den økonomiske risikoen dette dro med seg, men de var likevel fornøyd. Slik som respondent tre påpeker, hvis man driver et aksjeselskap som går dårlig så hefter man ikke privat (Standal & Standal, 2006).

*“Vi har ikke noen planer om å endre selskapsformene. Og årsaken til det er jo selvfølgelig de fordelene det har, de har med seriøsitet da, med hvordan markedet opplever det å drive aksjeselskap”*

***Respondent 1***

*“den gang i syv og åtti når jeg kjøptett så varejo jeg måtte låne hele beløpet. Jeg sier aksjeselskap er veldig fint at hvis det går til hælssikke så.. så hefter du ikke privat. Også lenge enn må låne alt sammen så må jeg hefte privat likevel og da. Det er dyrere og drive et aksjeselskap enn å drive et enkeltmannsforetak.”*

***Respondent 3***

*“K: ...Har du tenkt på noe rundt det økonomiske, det å ha et enkeltpersonforetak i kontra det å ha et aksjeselskap? Jeg har jo tenkt på det hvis jeg skulle gått konkurs for eksempel. Så går jeg jo personlig konkurs.”*

***Respondent 8***

I dette delkapittelet kom vi frem til at resultatene viste at de fleste utarbeidet årsrapporter samtidig som de så på tall måned for måned når de planla sin styring av foretaket. Vi synes ikke det kom tydelig frem et skille mellom selskapsformen og

hvordan de bruker regnskapstall som styringsverktøy. Selv om artikkelen til Standal og Standal (2016) poengterte at den enkleste selskapsformen kanskje er enkeltmannsforetak, hvor vedkommende ikke har noen styringslov og heller ikke er pliktig til å ha et styre, fikk vi ingen direkte svar på at våre respondenter mente det samme. I forhold til valget om selskapsform var ingen av våre respondenter interessert i å bytte fra eller til aksjeselskap, de var fornøyd med selskapsformen de hadde, selv med risikoen enkeltpersonforetak har (Standal og Standal, 2016).

I delkapittel 5.6 skal vi se om alder, utdanning og kunnskap fører til et suksessfullt foretak eller om det er regnskapsførers kontroll som fører til det?

### **5.6 Alder + utdanning + kunnskap = suksess? Eller regnskapsførers kontroll?**

Tidligere så vi på hvordan selskapsformen kunne påvirke bruken av regnskapstall som styringsverktøy. Under den teoretiske gjennomgangen kom vi frem til mange spørsmål som vi kunne stille til våre respondenter. Et spørsmål vi stilte oss selv, var om alder hang sammen med kunnskap, og om dette var nøkkelen til suksessen for mange? Vi lurte også på om utdannelsen kunne spille en rolle. Vi tenkte at en ikke nødvendigvis må ha høy alder for å ha opparbeidet seg kunnskap og dermed oppnå suksess. Man kunne være ung med utdanning og teft og allikevel oppnå suksess. Dette var noe vi kunne se tydelig, vi så at alder hadde sammenheng med kunnskap og suksess, samtidig hadde ikke utdannelsen så stor betydning. Mange av våre respondenter hadde, som nevnt tidligere en lavere utdanning, men drev allikevel et suksessfullt foretak.

Funnene våre tydet på at de litt eldre respondentene som deltok hadde drevet foretak over en lengre periode uten problemer. Alderen hang sammen med erfaringen og kunnskap, og dermed kunne det se ut som dette ledet til suksess. På området har vi sitert respondent fire som vi kan se nedenfor. Respondenten hadde liten utdanning, men hadde lang erfaring fra foretaket. Dette hang sammen med kunnskap og erfaring som gjorde at foretaket kunne driftes.

*“Jeg har yrkesskolen, det er det jeg har og jobba her siden niogsytti og da var jeg nitten år. ... Så jeg har ikke jobbet så mange andre steder, jeg har vært noe ja... på XXX og jeg har vært på XXX det er noe helt annet.. Så jobba jeg her for XXX helt fram til syvogåtti da kjøpte jeg det.”*

Vi tenkte også det at mange først var ansatt i en bedrift før de tok steget til å starte opp for seg selv. Den kunnskapen de hadde tilegnet seg gjennom arbeidsperioden var nok til å kunne drive sitt eget selskap. Dette samsvarte ikke med resultatene som kom frem under vår undersøkelse. Noen hadde kjøpt opp foretaket selv og andre hadde tatt over fra andre. Noen hadde vært en del av foretaket siden tidenes morgen, og det viste seg at mange av de som hadde overtatt eller startet opp hadde vunnet frem gjennom prøving og feiling. Dette viser igjen at kunnskap og erfaring kan være kilden til suksess. I den forbindelse vil det være interessant å trekke frem at flertallet av respondentene brukte regnskapsfører i sitt lille foretak. Dette koblet vi med utdannelsen. Mange av respondentene hadde ikke økonomisk utdanning, og dermed muligens ikke den nødvendige kunnskapen for føring av regnskapet. Med tiden til rådighet, og tryggheten en regnskapsfører gir, vil mest sannsynlig være den avgjørende faktoren for at mange valgte regnskapsfører.

Det kan vises til artikkelen til Sian & Roberts (2009) som ledet frem at mange SME-eiere ikke hadde den kunnskapen og den økonomiske bakgrunnen som var nødvendig. Dette samsvarer med våre funn. Vi så at flertallet av respondentene hadde ansatt en regnskapsfører, og dette kan være fordi de ikke har kunnskapen og den økonomiske bakgrunnen som var nødvendig. På en annen side trodde vi at vi kom til å finne svar på at mange kanskje hadde drevet et foretak tidligere som ikke hadde gått så bra, og deretter valgt å starte opp på nytt. Det spørsmålet fikk vi kun diffuse svar, da mange ikke ønsket å svare på dette. Vi antok derfor at blant våre respondenter så var det ikke mange som hadde drevet foretak som gikk dårlig for så å starte opp for seg selv (Sian & Roberts 2009).

Sian & Roberts (2009) fikk oss til å sette spørsmålsteget ved om det var mange små foretak som ikke klarte å overleve ettersom de har for høye utgifter og ikke vet hvordan, eller hvilke, økonomiske tall de skal se på. Med høye utgifter mener vi den kostnaden en regnskapsfører medbringer. Mange var fullt klar over denne kostnaden, men valgte å gjøre det uansett. Som respondent fem svarer sitert nedenfor så valgte de faktisk å ansette regnskapsføreren. Dette kan være kostnadsbesparende og en sikring av kompetansen. Vi antok at mange valgte å ansette en regnskapsfører på bakgrunn av



erfaring og utdanning, men også usikkerheten på det å føre selv. Selv om en regnskapsfører tar med seg en stor kostnad som flere av respondentene ytret, så virket det også som de ikke kunne klare seg uten. Respondent tre viser til at det hadde vært billigere å gjøre det selv, men han hadde sett at kostnaden var veldig stor og tatt en runde med regnskapsfører og klart å få det billigere. Respondenten hadde sammenlignet flere opp mot hverandre og dermed funnet ut at det ble betalt en betydelig sum til regnskapsfører. Vi ser også at det er en trygghet, og som respondent to nevner så stoler flertallet fullt og helt på regnskapsfører og bruker denne for det den er verdt (Sian & Roberts 2009).

*“Ikke bare på grunn av kostnadene, vi ønsket oss å sikre oss den kompetansen som etter vært den regnskapsføreren begynte å opparbeide seg for at man bruke mye tid til å lære seg selskapet og... Og det er klart at den kompe... når man ikke har det innad så er man redd at den kompetansen skal forsvinne. Så det endte med at vi ansatte ho som førte regnskapet for oss.”*

**Respondent 5**

*“Det er klart det må jo bli pengemessig mye billigere og gjøre sjøl. Jeg var jo nøtt til å gå en runde med regnskapsbyrå her tre år siden vel. Som jeg synes det tok helt av så da sjekka vi opp priser med litt forskjellige også sier vi ten... Enten mistær du oss eller så går du ned til halve prisen, og det gjoren.”*

**Respondent 3**

*“Ja han stoler vi hundre prosent på. Ja så det er ikke i tvil om. Ja han er rådgiver hvis det er noe.”*

**Respondent 2**

Samtidig tok artikkelen til Thoresen (2014) for seg en undersøkelse blant små og mellomstore foretak hvor han så mange ledere kun fokuserte på det administrative (da tiltenkt regnskapsføring) som et nødvendig onde. Dette mente vi kunne bidra til å ansette en ekstern, da de rett og slett ikke hadde ressurser til å se på tallene, sette seg inn i det og prøve å forstå det. Det var derfor lettere å ansette en regnskapsfører som vet hva de driver med. Mange vil nok gladelig ta denne kostnaden fordi de selv hadde brukt mye mer tid og ressurser til å finne det ut på egenhånd. På en annen side så har vi også

de som kan være skeptisk til å legge økonomien til foretaket i noen andres hender. Ut ifra vår undersøkelse fant vi ut at dette var noe blandet blant respondentene. Noen stolte på sin regnskapsfører og hadde hatt dem i en årrekke og var fornøyd med arbeidet deres. Dette underbygges med sitat fra respondent to i teksten under. De har hatt en regnskapsfører i en årrekke, og da blir regnskapsføreren godt kjent med tallene og gangen i det at blir en trygghet. Regnskapsføreren er en fagmann på området, og hvis man trenger bistand kontakter foretaket ham. Noen av respondentene var imidlertid skeptiske til det å “miste kontrollen” over regnskapet og valgte derfor å holde på det selv for full kontroll (Thoresen 2014).

*“For vi har hatt samme regnskapsføreren i førti år, vi har aldri byttet regnskapsfører..... Jaja, så han kjenner jo talla våre ut og inn og masse greier. Ja han er rådgiver hvis det er noe. Vi har jo møte hver gang vi avslutter et år.”*

**Respondent 2**

Med tanke på kunnskapen i forbindelse med regnskapet blant våre respondenter vil det være interessant å trekke frem artikkelen til Sveen (2015). Den beskriver et verktøy som gjør ulike analyseresultater tilgjengelig via internettbaserte løsninger. Dette vil bidra til å gjøre det enklere for foretaket å gå inn og se på hva som er fruktbart og ikke for foretaket, og det vil være et hjelpemiddel for de som ikke har all den nødvendige kunnskapen som behøves innenfor regnskapet. Samtlige av respondentene hadde ingen erfaring innenfor området regnskap og heller ikke hadde et system for dette. Mange fikk tilsendt det nødvendige på fil via mail og var fornøyd med dette. Av flertallet så var det slik at hvis det var noe de lurte på så ringte de regnskapsfører og dermed benyttet han som en rådgiver (Sveen 2015).

*“Ja hvis det er noe vi lurte på så tar vi bare en telefon til regnskapsføreren så da får vi svar på det vi lurte på.”*

**Respondent 2**

I forbindelse med kunnskapen blant lederne så vil det være interessant å trekke frem for artikkelen til Johnson & Kaplan (1987). Artikkelen opplyser at dagens regnskapsstyringssystemer gir et misvisende mål for ledelsens oppmerksomhet og at de ikke viser til den relevante informasjonen foretaket trenger. Dette kan tolkes som at lederen i

mange tilfeller ikke har økonomisk bakgrunn og ikke har grunnlag for å forstå regnskapstallene. Hvis vi ser dette i sammenheng med det vi nevnte tidligere fra artikkelen til Thoresen (2014), om at de administrative oppgavene bare er et nødvendig onde for mange ledere, så vil man se en sammenheng. Mange mangler interessen, og har heller ei den økonomiske bakgrunnen, som gjør at de kan forstå regnskapstallene og derfor ikke benytte seg av de regnskapsmessige styringssystemene som Johnson & Kaplan (1987) nevner. Vi ser at dette i mange tilfeller stemmer. Igjen, så tyder resultatene på at mange ikke forstår de regnskapsmessige størrelsene, men bare de enkle størrelsene. Dette er størrelsene som vi har valgt å betegne som nøkkelpostene. Dette medfører at regnskapet viser informasjon som bruker ikke har behov for, fordi de ikke har forståelse for dem. Respondentene bruker regnskapsfører eller personer i nær omgangskrets for å rådføre seg med tallene. Men det var også de som uansett var skeptiske til bruken av regnskapsfører, men likevel så det som nødvendig. Slik som respondent tre ytrer. Respondenten stoler egentlig ikke på noen, men mener alle kan gjøre feil. Og alt i alt ble regnskapsfører sett på som nødvendig, fordi var det noe de lurte på var det bare å ta en telefon (Johnson & Kaplan 1987), (Thoresen 2014).

*“En må bare bruke sunn fornuft og når jeg trenger hjelp til vurderinger å vurdere det økonomiske så har jeg både da regnskapsføreren og en person i banken som det går å snakke med så. Jeg har brukt dem for alt det er verdt for å si det sånn, så lenge jeg trenger no vurderinger og sånt no. For, jeg må jo si at hvis jeg har veldig løst på noe. Også men, har jeg råd til det egentlig? Så snakker jeg gjerne med dem for å....”*

**Respondent 3**

*“Jeg bruker meg selv også har jeg en kompis som jeg rådfører meg med... for på enkeltpersonforetak er det ikke et krav om å ha egen regnskapsfører.”*

**Respondent 7**

*“Jeg etterkontrollerer hvis det er viktig. For jeg har jo tatt han i feil, og jeg stoler egentlig ikke på noen jeg. Sånn er det bare. Ja og er det noe jeg ikke forstår så ringer jeg og spørren samma faen og dumt det høres ut for å si det sånn, for et spørsmål er ikke dumt.”*

**Respondent 3**

Johnson & Kaplan (1987) nevner i sin artikkel at det er utfordringer, men også muligheter, for moderne organisasjoner. Regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte både virksomheten og strategien. Teknologien som eksisterte tidligere er noe helt annet enn teknologien som brukes i dag. Det skal på mange måter ha blitt enklere med føring og styring av regnskapet med tanke på Fiken, Visma etc. Men det vi ser, og det som mangler, er kunnskap blant lederne og eierne av små foretak. Veldig mange mangler den økonomiske kunnskapen og bakgrunnen, og dette medfører at noen av dem kjører på erfaring og tryggheten en regnskapsfører gir dem. Slik som respondent tre nevner nedenfor så hadde den en strikt plan. Dette hadde respondenten i noen år, men det ble for tidkrevende og dyrt. De fant ut at de kunne drive på gammel erfaring, se faresignalene, og regnskapsfører bistår samtidig med rådgivning (Johnson & Kaplan 1987).

*“I mange år kjørte vi jo en ganske slavisk plan da for å si det sånn for hvor mye penger jeg skulle bruke på dem forskjellige tinga og hvordan inntektene måtte se ut ellers måtte jeg kutte ned på noe. Det kuttet jeg ut..... for da hadde vi funni lissom ut at dette her var ja. Vi driver på gammel erfaring rett og slett kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn. Vi bruker dem for det dem skal brukas til”.*

### **Respondent 3**

Det vi ser, og kan konkludere med, er at utdanningen ikke spiller så stor rolle for om foretaket går bra eller dårlig. Det som kommer veldig tydelig frem fra resultatene er at ikke mange har den økonomiske kunnskapen, men de har den økonomiske erfaringen og det er denne som bidrar til suksess i samarbeid med regnskapsføreren. Erfaringen + regnskapsfører bidrar til suksess i flertallet av tilfellene hos de vi har intervjuet. Den erfaringen de har bygget seg opp sett i sammenhengen med den rådgivende rollen en regnskapsfører har for foretaket, har ført til at mange får det til å gå rundt og kan drive med en viss sikkerhet. Selv om kostnaden til regnskapsfører er høy og de er klar over de billigere alternativene så er de i de fleste tilfeller avhengig av den tryggheten en regnskapsfører fører med seg. Dette er noe vi også skal se nærmere på i neste delkapittel.

## 5.7 Kostnader til regnskapsfører er en avgjørende kostnad for små foretak?

Tidligere spurte vi oss selv om suksessen til små foretak kunne ha sammenheng med alder, utdannelse og kunnskap, eller om det var regnskapsførers kontroll som bidro til dette? Med dette som bakgrunn synes vi det ville være interessant å se på om kostnaden til en regnskapsfører var en avgjørende kostnad for små foretak? Dette vil igjen bidra til å kunne besvare problemstillingen om “bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak”.

Etter den teoretiske gjennomgangen så vi også at mange kanskje ikke hadde like stor interesse av og for regnskapet, og dette kunne være en avgjørende faktor til at de valgte å hyre inn en regnskapsfører. Vi tror også mange ikke har like god kunnskap om de økonomiske tallene. Kanskje de ikke vet helt hvordan de skal se på dem, og hvilke tall man skal se på, og det blir da en trygghet og ha en regnskapsfører med de riktige kunnskapene.

Vi trodde også at denne kostnaden som en regnskapsfører dro med seg var en stor kostnad for små foretak å takle, slik at de kanskje ikke kunne drive videre eller oppnå en god og solid likviditetssituasjon. Dette har imidlertid vist seg ikke å stemme. Et flertall av våre respondenter hadde ansatt en regnskapsfører og brukte vedkommende aktivt som en rådgiver for å forklare de økonomiske tallene og likevel driftet i veldig mange år.

Sian & Roberts (2009) forklarte det slik at mange små foretak kanskje ikke klarer å overleve i markedet ettersom de har for høye utgifter, og ikke helt vet hvordan eller hvilke økonomiske tall de skal se på. Vi antok at dette var en stor pådriver til at mange valgte regnskapsfører istedenfor å føre selv, selv om det dro med seg en stor kostnad. Thoresen (2014) beskrev i sin artikkel at det administrative bare var et nødvendig onde og at det dermed ville være lettere å ansette en regnskapsfører med erfaring. Som nevnt tidligere hadde respondentene delte meninger om dette. Flertallet av respondentene var fornøyd med regnskapsføreren, det vedkommende leverte og kvaliteten på det de leverte. Men på en annen side så hadde vi også de som ikke ville gi slipp, fordi det ga følelsen av å slippe kontrollen. Slik som respondent en, som valgte å føre det selv. Det handlet litt om fleksibilitet og økonomi, men mest av alt, følelsen av å miste kontrollen. Men i motsatt ende har vi respondent to som har hatt samme regnskapsfører siden

oppstart. Dette bygger et sterkt tillitsbånd mellom foretak og regnskapsfører (Sian & Roberts, 2009), (Thoresen, 2014).

*“For vi har hatt samme regnskapsføreren i førti år, vi har aldri byttet regnskapsfører..... Jaja, så han kjenner jo talla våre ut og inn og masse greier. Ja han er rådgiver hvis det er noe. Vi har jo møte hver gang vi avslutter et år.”*

**Respondent 2**

*“Jeg fører bøkene sjøl her... Har vurdert å sette det bort men, det har litt med fleksibilitet, litt med økonomi men i aller høyeste grad så har det mest med er følelsen av at man mister kontrollen.... Om det er en illusjon eller ikke deet, det er vanskelig for meg å svare på men... men jeg har nå tatt det valget så min subjektive mening er jo likevel atte, atte jeg tror det er vanskelig å være handsome på samme måte, hvis man setter bort den informasjonen”*

**Respondent 1**

Med tanke på om kostnaden til regnskapsføreren kan være en avgjørende kostnad, så spurte vi respondentene om hva de mente om tjenesten de leverte og om de følte at den var av god kvalitet og oppfylte de kravene de forventet. Blant de som førte regnskapet selv var resultatet tydelig, regnskapsføreren oppfylte forventningene. Slik som respondent to svarer så stoler de hundre prosent på regnskapsføreren og at kvaliteten som blir levert er god.

*“Ja han stoler vi hundre prosent på. Ja så det er ikke i tvil om. Ja han er rådgiver hvis det er noe.”*

**Respondent 2**

Resultatene av dette viser at kostnadene til en regnskapsfører ikke er en avgjørende kostnad for små foretak. Tvert imot, det er en kostnad foretakene er klar over men mener er helt nødvendig for å kunne drifte på en sikker og forsvarlig måte. Blant de som brukte regnskapsførere så var flertallet fornøyd med kvaliteten på regnskapet, regnskapsføreren og det dem kunne tilby av rådgivende tjeneste i tillegg til å føre regnskapet. Det var altså ikke slik at mange foretak ikke klarte å overleve selv om de hadde den store kostnaden til regnskapsfører slik som artikkelen til Sian & Roberts fra

(2009) antok. De tilpasset seg heller denne kostnaden. Det kan tyde på at resultatene fra artikkelen til Thoresen (2014) stemmer, at mange ser på det administrative som et nødvendig onde, og sammenheng med kunnskapen om det økonomiske fører til at de ansetter en regnskapsfører. Det gir dem følelsen av trygghet samtidig som de har en rådgivende person og forholde seg til. Resultatene viser at man bruker regnskapsfører for det den er god for (Sian og Roberts, 2009), (Thoresen, 2014).

I neste delkapittel kommer vi til å behandle regnskapsprogram for små foretak. Resultatene tydet på at noen hadde vært inne på tanken om bruken av regnskapsprogram for små foretak, men ingen hadde tatt skrittet. Mange følte at dette mulig ikke var den store tryggheten, og kanskje dette hadde sammenheng med kunnskapene de hadde i forhold til regnskapet?

### **5.8 Regnskapsprogram for små foretak**

En ting som går igjen i dagens samfunn er regnskapsprogram for små foretak. Det skal gjøre det enklere for små foretak å føre regnskapet selv.

Ettersom vi trodde mange av lederne eller eierne i små foretak ikke hadde den kunnskapen som var nødvendig for å føre regnskapet, eller ikke stolte på seg selv og sin erfaring, så ansatte de en regnskapsfører. Det er mange programmer for små foretak ute på markedet som for eksempel Visma, Fiken etc. Dette er for at små foretak skal kunne ta en større del av regnskapet selv og dermed få ned kostnadene til en regnskapsfører. Vi antok også at mange har sett på disse programmene og kostnadene rundt det men ikke turt å ta det store spranget. I følge artikkelen til Rammen (2018) som skriver om brukervennligheten til Fiken så konkluderer artikkelen med at det ikke er så mye å sette fingeren på i forhold til dette programmet. Men selvfølgelig finnes det alltid mulighet for forbedringer. Videre nevner han at fokuset til Fiken er at regnskap skal gjøres enklest mulig og at de som ikke har erfaring eller kunnskaper skal kunne med et slikt enkelt program håndtere selskapets regnskap selv (Rammen, 2018).

Resultatene viste oss at det var fra et fåtall til ingen respondenter som brukte disse programmene. De fleste hadde regnskapsfører. Derimot var det flere som hadde vært inne på tanken og sett på dette men ikke tatt det ut til vurdering uansett. Dette tror vi kan være på grunn av kunnskapsnivå, utdannelsen, erfaringen samt tidsbruken. En av

respondentene fortalte oss at Visma fakturering ble kjørt en periode, men det var en tidstyv og den tiden hadde respondenten ikke disponibelt lenger og det ble derfor også en av jobbene til regnskapsføreren. Som respondent tre nevner nedenfor, det å føre selv kan være en tidstyv i små foretak da man ofte er leder/eier og ansatt, og da er det viktig å disponere tiden sin riktig. Dette forklarer oss at det ikke nødvendigvis er kunnskapen som fører til at de ikke fører selv, men at det også har med tidsbruken å gjøre.

*“Jeg har jo så vidt sett på... på Visma jeg kjørte jo Visma fakturering en periode. Det tar alt for mye av tia, den tia har jeg ikke lenger i hele tatt så...”*

### ***Respondent 3***

Det vil også være hensiktsmessig og her også dra frem artikkelen til Johnson & Kaplan (1987) som sier at det er utfordringer, men også muligheter, for moderne organisasjoner. Regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte virksomheten og strategien. Den teknologien som eksisterte tidligere er noe helt annet enn den teknologien som er i dag. Fiken er blant en av de nye aktørene på markedet og denne teknologien er nok forbedret flere hakk enn teknologien som var tidligere. Det vi konkluderte med at det på en måte skal ha blitt enklere å føre regnskapet selv men på grunn av tryggheten en regnskapsfører gir til mange så blir det ikke like aktuelt allikevel. Det er kunnskapen og det å tørre å gå ut av det vanlige trygge mønsteret som gjør at man kanskje ikke velger å prøve. Foretaket har driftet så og så mange år og man ser at det fungerer, hvorfor skal man da selv sette seg inn i den posisjonen med å føre regnskapet selv når kanskje ikke tiden strekker til i små foretak? Ettersom eier, leder og ansatt kanskje er en og samme person, det er begrensninger for hvor mye en person kan takle (Johnson & Kaplan 1987).

Resultatene fra denne studien viste at mange ikke har økonomisk utdanning, veldig mange drifter godt allerede og ønsker ikke å endre på noe. Det går på tidligere erfaring og regnskapsfører er en trygghet. Man har ikke nok kunnskaper og føler derfor at det å drifte videre sånn man har gjort i alle år er mest hensiktsmessig, det går på tidligere vane og man klarer å oppdage faresignalene i tide. Slik som respondent tre viser til i sitatet nedenfor.



*“I mange år kjørte vi jo en ganske slavisk plan da for å si det sånn for hvor mye penger jeg skulle bruke på dem forskjellige tinga og hvordan inntektene måtte se ut ellers måtte jeg kutte ned på noe. Det kutta jeg ut..... for da hadde vi funni lissom ut at dette her var ja. Vi driver på gammel erfaring rett og slett kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn. Vi bruker dem for det dem skal brukas til”.*

### **Respondent 3**

Resultatene våre av denne undersøkelsen viser at regnskapsprogram for små foretak hverken gir en trygghet eller er et så stort omdiskutert tema som mange kanskje tror. De fleste har sett på men ønsker ikke å prøve slike programmer. Dette tror vi skyldes usikkerheten rundt det. Det å føre selv og det og stole på seg selv, sin kunnskap og sine føringer. Det er nok også mange som ikke har kunnskapen tilgjengelig. Johnson & Kaplan (1987) mente jo også at regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte virksomheten og strategien. Og at den teknologien man ser i dag er noe helt annet enn den som eksisterte tidligere. Det viser oss at teknologien er i utvikling men at mange med sin usikkerhet som bakgrunn velger å ikke føre selv. Dette mener vi at har noen helt klart og tydelige pekepinner opp mot problemstillingen. Hvis man fører selv så får man et bedre forhold til tallene, og har det hele tiden i fingerspissene som en av respondentene våre nevner. Vi tror at dette bidrar til at man har et tettere bånd til regnskapstallene og lettere kan bruke de som et styringsverktøy kontra om man har en regnskapsfører som sitter og fører tallene. En vil få den informasjonen man etterspør og trenger i forbindelse med det å styre foretaket, men vi mener at en får et tettere forhold til regnskapstallene ved å føre selv. Resultatene våre viser at flertallet har regnskapsfører og ikke bruker program for små foretak eller fører selv på noen måte og vi tror dette har en direkte tilknytning til hvordan man bruker regnskapstallene som styringsverktøy (Johnson & Kaplan 1987).

Videre vil vi se på hvilke tall som tas for seg i regnskapet. Mange mangler mulig kunnskapen til det å forstå regnskapet. Men de forstår de store tallene som resultat, balanse og likviditet. Kan dette være kilden til suksess?

## 5.9 Nøkkelpostene i regnskapet, er det et bidrag til suksess?

Som nevnt tidligere etter å ha lest artikkelen til Thoresen (2014) om at mange små foretak så på det administrative som et nødvendig onde så ønsket vi å undersøke dette nærmere. Var det slik som Thoresen (2014) beskrev, at mange ikke hadde glede av de administrative oppgavene men følte heller det var noe som måtte gjøres (Thoresen, 2014).

Det vi kom frem til av undersøkelsen var at mange av lederne for små foretak egentlig ikke hadde så god regnskapsmessig forståelse. Det de var mest opptatt av og hadde størst forutsetning for å forstå nøkkelpostene av regnskapet. De fleste ville bruke tallene til å se om foretaket går i pluss eller minus og derfra ta avgjørelser for videre drift. Dette var noe vi fant svært interessant ettersom dette ville kunne hjelpe oss å besvare problemstillingen om hvordan de bruker regnskapet i styringen. Har de egentlig noen kunnskap om tallene? Fører det til at de setter opp en god og rasjonell styring av foretaket.

Resultatene våre tydet på at det faktisk stemte med et flertall av våre respondenter. Vi hadde selvfølgelig forskjellige respondenter. Noen av dem var veldig klar over tallene, hva de betydde, gikk i dybden og til og med tok de med seg til sine ansatte og forklarte dem i noen tilfeller. Disse brukte de også til styringen av foretaket for å se om hva de kunne gjøre for å forbedre driften og eventuelt hva som gikk dårlig. Men vi hadde også et flertall av respondenter som faktisk ikke hadde like stor kunnskap om regnskapstallene. De så på nøkkelpostene altså om foretaket gikk i pluss eller minus og la opp en strategi etter dette. Slik som respondent to nevner under her. Man registrerer at det er en balanse der, og ser bare på ytterpostene. Men man går ikke noe lenger inn i det enn det. Det kan regnskapsfører gjøre. På en annen side har vi respondent åtte som ser på litt flere av størrelsene og prøver å påvirke der han kan. Hvis det var noe som var uklart eller noen størrelser som de satt seg spørrende til, så tok de kontakt med regnskapsfører og i samarbeid fikk svar på det som var uklart.

*“Ja at det er en balanse der. ... Vi bør ikke gå lenger inn i det enn at vi skjønner at butikken går rundt.”*

***Respondent 2***

*“Jeg ser på omsetning, jeg ser på driftsresultat, jeg ser selvfølgelig på lønn og sånn. Ja jeg ser vel på dem tinga der hvor jeg har mulighet til å påvirke litt, det gjør jeg. Sånn som strøm og alt sånt faste ting det går jo... selvfølgelig strømmen blir jo dyrer og alt sånn. Men det er liksom ikke noe jeg får gjort så veldig mye med da. Selv om jeg følger jo litt med på det og, kan jeg skru av noe lissom.”*

**Respondent 8**

*“Som regel så er det likviditet vi ser mest på.. Hva vi har av frie midler.. også i på kort sikt er det omsetning.”*

**Respondent 1**

Resultatene våre vil være interessant å se opp mot artikkelen til Collis og Jarvis fra (2000). I artikkelen fikk de frem at de interne i foretaket ikke så på regnskapet som særlig vesentlig så lenge de hadde kontroll på hvilke inntekter og kostnader de har. Dette kan ses i direkte sammenheng med det vi fant ut. Mange av lederne i de forskjellige foretakene gikk ikke noe dypere inn i tallene enn at de så på balansen eller nøkkelpostene. De så på de enkelte tallene og utfra dette så planla de en styring. Vi oppfattet at de øvrige tallene i regnskapet ikke fikk like mye oppmerksomhet og at dette ikke var like interessant. Men ettersom mange av de hadde en tett dialog med regnskapsfører og brukte denne også som en rådgiver, antok vi at hvis det var noen tall de ikke forsto eller noen tall de synes så rådførte de seg med denne (Collis og Jarvis fra 2000).

Videre viste forskning at størrelsene som var mest vektlagt var kontantstrøm og kontoutskrift og det var disse som var de mest brukte elementene i styringen. Dette kan også ses opp mot teorien som fremkommer av artikkelen til Sian & Roberts (2009). De fant ut at bankkontoer og årsrapporter var det som ble ansett som den mest interessante informasjonen i regnskapet. Dette stemmer i stor grad med det vi fant ut. Flesteparten av respondentene brydde seg om balanse, kontantstrøm, likviditet. Dette vil si at mye av våre funn på dette området stemmer med tidligere forskning. Slik som vi ser sitert ovenfor så ser vi at respondent en ser på likviditeten og på kort sikt omsetningen (Sian & Roberts, 2009).

*“Det er minst måned for måned som regel oftere... Vi har stort sett bøker asjuer, minimum en gang i måneden, men som regel annenhver uke så er altså regnskapet asjur.... så jeg bruker det ekstremt mye her... for å ha kontroll... Og på en måten så har vi på en måte unngått alt fra kassekreditter til lån ogsåvidere.... alt er egenfinansiert..... Så jeg bruker det i serdels stor grad. Både i forhold til planlegging av strategi hvor vi ser på hva vi faktisk sitter igjen med... og hvilke prosjekter som, som går bra og hva vi bør fokusere på.”*

***Respondent 1***

*“Jeg vet fra uke til uke hvordan de to selskapene går også har vi månedlige en større rapport da, som kommer månedlig lissom. Så...”*

***Respondent 5***

Det vil også være hensiktsmessig og se den andre siden av dette med de som faktisk hadde god forståelse for tallene og brukte disse størrelsene nøye i sin styring. De satt med rapporter helt ned på ukentlig basis som vi kan se sitert ovenfor. Så det er litt forskjell blant respondentene, noen går ned i detalj, andre ser på det litt mer på overflaten. Og dette er svært interessant å se opp mot hvordan man bruker regnskapet som styringsverktøy. Fordi på den ene siden så har vi de som vet hva som ligger under hver eneste stein. Slik som respondent en som er sitert ovenfor. De ser på tallene måned for måned men passer på å ha regnskapet ført riktig hvertfall hver uke. På den andre siden så har vi de som vet plussene og minusene men hva er det som egentlig ligger bak? Det vil da kunne tenkes at de som har god kontroll på størrelsene får en nøyere og mer planlagt styring. Mens de som ser på nøkkelpostene ser om det går godt eller dårlig og på den måten kan sikre seg mot en fremtidig konkurs. Det ser ut til at begge varianter klarer seg godt, ettersom ingen av foretakene vi intervjuet gikk dårlig eller fremtidsutsiktene så dårlig ut.

Videre forteller teorien til Sian & Roberts (2009) at mange SME-respondenter brukte regnskapet for å bestemme og kunne se hvor mye penger de kunne ta ut av foretaket. Det vi så var at mange bruker nøkkelpostene blant plusser og minuser og satte opp styringen basert på dette. Men vi fikk ikke inntrykk av at de bare brukte størrelsene til å se på hvor mye de kunne ta ut. Derfor kan man si at våre funn på den siden ikke stemte helt med teorien til Sian & Roberts (2009). Det må selvfølgelig legges til grunn at de

kanskje brukte tallene til dette men ikke ønsket å opplyse om dette. Men vår tolkning av resultatene viser ikke til at de brukte disse tallene til å finne ut hvor mye de kunne ta ut, de brukte de for å kunne se på hvordan man skulle planlegge den videre driften av foretaket. Og igjen her så vi at mange driver på erfaring og dermed ikke gikk like nøye inn i størrelsene. Foretaket hadde gått rundt så mange år og man styrte litt på “feelingen” og man var derfor ikke så inn i størrelsene til regnskapet. Slik som respondent to, mottar noen rapporter og ser hvordan butikken går. Bør ikke gå lenger inn i det enn det for å se at det går rundt (Sian & Roberts, 2009).

*“Nei altså, lønnsomheten altså da må jeg referere til det her jeg viste deg, vi får jo kvartalsvisrapport fra regnskapsføreren og der ser vi jo hvordan butikken går, men vi ser jo det mye på kontoen og i banken. Vi sender regninger til kunder og folk betaler jo tilbake.... Ja at det er en balanse der. vi bør jo ikke gå lenger inn i det enn at vi skjønner at butikken går rundt..... Det har vært plusstall, eller vi har aldri hatt noen minustall vi har hatt plusstall i mange mange år så”*

**Respondent 2**

*“Det er liten investeringsvilje.. og derav så blir det ehh ofte lavere omsetning...på en måte små marginer. Også er det ikke nødvendigvis alltid sånn at ehh stor omsetning betyr at det er mer igjen på bunnlinja. Men i mange tilfeller så ser jeg at små foretak de, de kniper så mye igjen at det bremser også effektiviteten.”*

**Respondent 1**

Våre resultater tyder på at nøkkelpostene i regnskapet kan bidra med å være kilden til suksess. Dette er fordi et flertall av våre respondenter brukte nøkkelpostene når de skulle planlegge styringen for foretaket videre. Vi valgte å se det opp mot artikkelen til Thoresen (2014) om at regnskapet var et nødvendig onde. Dette kan resultere i at mange ikke orker å ta for seg størrelsene og heller ikke har interesse av dem og på den måten heller velger å se på nøkkelpostene og bruke disse i sin styring av foretaket. Videre vil det være fornuftig og se på at forskningen til Collis og Jarvis fra (2000) om at de størrelsene som var mest interessante for de interne var inntekter og kostnader. Dette stemte også med resultatene til et flertall av våre respondenter. De fleste tittet på nøkkelpostene og brukte disse. Sian & Roberts (2009) mente at mange bare brukte tallene for å se på hvor mye man kunne ta ut av foretaket. Dette var imidlertid ikke det

vi oppfattet da det virket som de brukte plussene og minusene til å se på hvordan man kunne planlegge innkjøp og arbeidskraft fremover (Thoresen, 2014), (Collis og Jarvis, 2000), (Sian & Roberts, 2009).

Våre resultater er noe delt som vi kan se av avsnittene over. Vi hadde en gruppe som var veldig dedikert til regnskapet og hadde en styring som var ned til hver minste detalj. De styrte foretakene med jernhånd og brukte regnskapstallene grundig i sin styring og planlegging av foretakets fremtid. Slik som respondenten sier under her.

*“så jeg bruker det ekstremt mye her... for å ha kontroll... Og på en måten så har vi på en måte unngått alt fra kassekreditter til lån ogsåvidere.... alt er egenfinansiert..... Så jeg bruker det i serdels stor grad. Både i forhold til planlegging av strategi hvor vi ser på hva vi faktisk sitter igjen med... og hvilke prosjekter som, som går bra og hva vi bør fokusere på.”*

***Respondent 1***

Men på en annen side hadde vi også de som var litt mer usikre, som så på de grove tallene men også arbeidet etter tidligere erfaring. De ville klare å se de røde flaggene når de oppsto og dette var på bakgrunn av tidligere erfaring og drift.

*Vi driver på gammel erfaring rett og slett kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn”.*

***Respondent 3***

Det vil også være interessant å undersøke den tidvise bruken av regnskapsinformasjonen. Hvor ofte så man på regnskapstallene, var det på månedlig basis, på årsbasis eller ukentlig? Dette vil gi oss en pekepinn på bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak.

### **5.10 Tidvis bruk av regnskapsinformasjonen**

For å kunne si noe om bruken av regnskapstall som styringsverktøy vil det være hensiktsmessig å se på hvor ofte man ser på tallene når man skal planlegge styringen.

Artikkelen til Sian & Roberts fra (2009) beskrev at eierne synes regnskapet var nyttig. Våre resultater tyder på at dette stemmer. Mange fortalte oss at regnskapet var veldig viktig for dem og det bidro til at de kunne styre på en god og rasjonell måte. Artikkelen nevnte også at tallene som ble tatt mest for seg var bankkontoer og årsrapporter, og at dette var mest brukt på månedlig basis. Våre resultater viste at respondentene tok mest for seg de grove nøkkelpostene som omsetning og driftsresultat. Resultatene var derimot hakket mer sprikende med tanke på til hvilken tid man så på tallene. Noen så på det på månedlig basis, andre så på det kvartalsvis mens noen også så på det på årsbasis. Nedenfor har vi sitert respondentene og viser ulike tidspunkt de ser på tallene. Vi hadde også de som så på det helt ned på ukentlig basis og tok for seg størrelsene for å planlegge den kommende uken. Alt i alt så viste resultatene våre at eierne synes regnskapet var nyttig, noen tall så man på måned for måned mens andre bare kvartalsvis og på årsbasis. Det var også tilfeller der hvor man hadde sett på de måned for måned, men på grunn av lang tid i bransjen så bidro det til at man følte seg tryggere og derfor gikk til å se på det mer på lengre sikt. Det kan vi tolke ut fra hva respondentene svarer som vi har sitert nedenfor (Sian & Roberts fra, 2009).

*“I mange år så kjørte vi jo en ganske slavisk plan da for å si det sånn, for hvor mye penger jeg skulle bruke på dem forskjellig eting og hvordan inkomsten måtte se ut. Ellers måtte jeg kutte ned på noe, det kutta jeg ut for, ja kan det værre nå æ, ti år siden vel? For da hadde vi funni lissom ut at dette her var ja, vi driver på gammel erfaring rett og slett da kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn”.*

**Respondent 3**

*“Nei jeg ser på månedlige menne det er jo års som er jo viktigeste”*

**Respondent 6**

*“Nei vi ser på de nesten daglig. Det er jo ting vi jobber med hver eneste dag.....  
Hvordan man ligger ann på banken, det gjør at jeg hele tiden har det i fingrene.”*

**Respondent 5**

*“Eh, det er regnskapsførern som utarbeider og nå er vi over på kvartals rapporter, før så var det hver måned... Åhh. Årsrapporter blir det jo selvfølgelig. Såh... på det... Jeg har vudert om jeg skal gå over på halvårs rapporter og men, men foreløpig så er det kvartalsrapporter.”*

**Respondent 3**

Når man først stiller dette spørsmålet vil det også være hensiktsmessig og se det opp mot hvordan respondentene følte at regnskapsinformasjonen var, og om den ble produsert i tide og tilfredsstilte kravene de hadde til den. Det vi fikk ut av forskningen var at veldig mange var fornøyd med sin regnskapsfører og den informasjonen den produserte. Det viste vi også til ovenfor hvor mange hadde hatt den samme regnskapsføreren i lengre tid og derfor mente at kvaliteten på det som ble produsert var tilfredsstillende. Samtidig som de hadde en trygghet ved at de kunne ringe for veiledning hvis det var noe. Derimot spørsmålet om informasjonen ble produsert i tide ga et litt sprikende resultat. De som førte selv hadde ganske god kontroll, og prøvde å holde det meste asjur til enhver tid. Men vi hadde også de som følte at regnskapsinformasjonen av og til var produsert for sent, men stort sett så var de gjennomgående fornøyd med at informasjonen kom til tiden. Flertallet følte det var produsert i tide. Nedenfor har vi sitert respondentene som mener at de er fornøyd, og tidligere har vært kanskje litt mindre fornøyd med når informasjonen kom slik som respondent åtte nevner.

*“Det er minst måned for måned som regel oftere... Vi har stort sett bøker asjurer, minimum en gang i måneden, men som regel annenhver uke så er altså regnskapet asjur.... så jeg bruker det ekstremt mye her... for å ha kontroll.....Både i forhold til planlegging av strategi hvor vi ser på hva vi faktisk sitter igjen med... og hvilke prosjekter som, som går bra og hva vi bør fokusere på.”*

**Respondent 1**

*“Ja, og hvis det er noe jeg trenger, sånn som jeg vil jo gjerne veta hvordan det ligger ann i forhold til innbetalt skatt og sånne greier. Veta på senhøsten kan du si og da ringer jeg bare. Også går det en halvtimes tid så får jeg det på mail. Så det... nei jeg har ikke noe problem med det.”*

**Respondent 3**



*“Tidligere så.. så var.. fikk jeg det litt for sent synes jeg da. Selv om alt ble levert til tiallissom sånn det skal. Så var det lissom akkurat te... så lissom litt etter da på den informasjonen jeg ville ha. Menne nå så får jeg det tidsnok. Nå fungerer det veldig bra.”*

### **Respondent 8**

Når man skal se på den tidvise bruken av regnskapsinformasjonen så vil det også være hensiktsmessig og se på sammenligningen. Nettopp det faktum om man sammenligner seg med andre eller ikke. Sian & Roberts (2009) nevner at de som tok for seg regnskapet mer aktivt med for eksempel å sammenligne seg med tidligere år, hadde kvartalsvise rapporter for å ha mer oppdatert informasjon om foretakets regnskapsmessige situasjon. Som nevnt tidligere så var dette tilfellet i vår forskning vi så det at mange hadde månedlige rapporter hvor de så på tallene på månedsbasis men mange hadde også kvartalsvise rapporter. Vår tolkning av dette er at det er et godt tegn på at de bryr seg om økonomien og regnskapet. Og det at de ønsker å se, kanskje lære mer om foretakets kontantstrøm for å enklere kunne styre det i riktig retning (Sian & Roberts fra, 2009).

Under dette delkapittelet om tidvis bruk av regnskapsinformasjon vil det også være hensiktsmessig og dra frem budsjetter. Budsjetter har vært en del av styringen i en årrekke. Samtidig er det et veldig godt styringsverktøy for mange foretak. I en artikkel fra Bjørnenak & Kaarbøe (2011) kommer det frem at budsjetter fremdeles er godt utbredt og faktisk er det nettopp dette som er det mest brukte og mest nyttige verktøyet. Dette stemte derimot ikke med våre resultater. De fleste var klar over hva budsjetter var og på et eller annet tidspunkt hadde de brukt dette. Noen brukte det fremdeles, andre hadde brukt det men gått mer bort ifra det. Dette var på grunn av kostnad og tidsperspektiv. Slik som respondent tre, brukte det tidligere men sluttet. Det var kostbart, men erfaring vekter sterkere og på den måten kan man drive på en forsvarlig måte. Man følger litt med på markedet, og ting rundt seg og på den måten får en slags feeling på hvordan det kommer til å gå fremover. Man føler også med på markedet og svingningene i det. En sammenfatning av resultatene kom frem til en konklusjon om at det var tidkrevende og i noen grad kostbart men absolutt et nyttig verktøy. Mange drev enten på erfaring og så at endringene ikke var veldig store, men det var også de som var

så små at det mente budsjetter ble for kostbart og tidkrevende (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

*“Ja vi, som jeg sa vi brukte budsjetter fram til ca 10 år siden men da kutta jeg ut det for å si det sånn. For det koster noen tusenlapper og sitta å sette opp et budsjett og... Da følte jeg at nå har jeg veldig god styring på dette her... Det forandrer seg jo ikke veldig mye fra år til år kan du si”*

**Respondent 3**

*“Jeg bruker ikke budsjetter, jeg bruker egentlig bare regnskap. Men jeg har jo da. Så lenge jeg har full kontroll på alt både det jeg kjøper inn og alt mulig sånn så har jeg alt i hodet. Også lar jeg det egentlig bare gå litt som det går så egentlig det som har vært til nå...”*

**Respondent 7**

Et interessant funn artikkelen fra Sian & Roberts (2009) var at de fortalte at årlig data ikke er i hyppig bruk i planleggingsformål, men det kan være mer relevant når det skal fattes en beslutning. Vi kan se noen linjer til vår forskning, mange så på tallene på månedsbasis når de skulle planlegge fremtiden. Mange brukte også kvartalsvise rapporter, men også årlige rapporter for å planlegge fremtidig styring. Flertallet produserte en årlig rapport og vi tolket det slik at denne var i bruk ved planlegging av strategi fremover men da mer på årsbasis. Slik som respondent seks nevner nedenfor, så ser de på det på årsbasis (Sian & Roberts, 2009).

*“Nei jeg ser på månedlig menne det er jo års som er jo viktigæste”*

**Respondent 6**

*“I mange år så kjørte vi jo en ganske slavisk plan da for å si det sånn, for hvor mye penger jeg skulle bruke på dem forskjellig eting og hvordan innkomsten måtte se ut. Ellers måtte jeg kutte ned på noe, det kutta jeg ut for, ja kan det værre nå æ, ti år siden vel? For da hadde vi funni lissom ut at dette her var ja, vi driver på gammel erfaring rett og slett da kan du si, ser faresignala tidsnok pluss at regnskapsføreren som da levere oss månedlige rapporter. Han har jo som jobb og skrive littegranne om hva han eventuelt ser i nøkkeltalla og sånn”.*

### ***Respondent 3***

Vi fikk også et inntrykk av at dataen som ble produsert ikke alltid var produsert i tide og det kan derfor være et spørsmål om dette kan være en grunn til at den årlige dataen ikke blir brukt hyppig i planleggingsfasen. Våre resultater og tolkning viste det at informasjonen som ble produsert i noen tilfeller var produsert for sent og dermed er den kanskje ikke like god til bruk i planleggingsformål. Vi tolket det da som at den årlige dataen ikke var i hyppig bruk ettersom den også bare blir laget en gang i året (Sian & Roberts, 2009).

*“Tidligere så.. så var.. fikk jeg det litt for sent synes jeg da. Selv om alt ble levert til tross lissom sånn det skal. Så var det lissom akkurat te... så lissom litt etter da på den informasjonen jeg ville ha. Menne nå så får jeg det tidsnok. Nå fungerer det veldig bra.”*

### ***Respondent 8***

For å oppsummere våre resultater under avsnittet tidvis bruk av regnskapsinformasjon så ser vi det at vår forskning peker mot at informasjon blir brukt på måneds, kvartals og årsbasis. Denne informasjonen brukes til planleggingen og styringen av foretaket. Vi ser en sammenheng mellom studien til Sian & Roberts (2009) som fortalte at regnskapet var nyttig. Dette stemmer med våre resultater, våre respondenter mente at informasjonen var nyttig og alfa omega når man skulle legge opp styringen. Selv om mange kun så på nøkkelpostene så ville man ikke uten denne hadde visst om foretaket gikk i pluss eller minus og på den siden ikke kunne drevet på en rasjonell måte. Det viste seg også at et fåtall av respondentene som brukte regnskapsfører mente at informasjonen ble produsert for sent. Videre stemte våre resultater på områdene til artikkelen til Sian & Roberts (2009) som tok for seg at mange brukte regnskapet aktivt for å sammenligne seg med tidligere år eller andre. På den måten hadde mer oppdatert informasjon om foretakets regnskapsmessige situasjon, men også med andres situasjon Dette så vi også til en viss grad. Noen sammenlignet seg med andre, andre hadde ikke mulighet til dette og noen så bare på nøkkeltallene. Budsjettene derimot var noe som ikke var særlig utbredt blant våre respondenter. Noen hadde vært innom det og gått ut igjen, andre hadde ikke behov for det. Oppsummert var de aller fleste enige om at det var et veldig nyttig styringsverktøy. Informasjonen brukes hyppig, men også med lengre

mellomrom og på lengre sikt. Det er delte resultater og alle praktiserer litt forskjellig, det som sammenfaller er at man bruker regnskapstallene som et styringsverktøy (Sian & Roberts, 2009).

Vi har så vidt berørt temaet om sammenligning og er dette noe foretakene gjennomfører for å se seg selv mot andre. Videre vil vi gå dypere inn i om sammenligning av regnskapstall på årsbasis og med andre kan være et verktøy for suksess?

### **5.11 Sammenligning av regnskapstall, et verktøy for suksess?**

Et annet aspekt vi mente ville være hensiktsmessig og ta for seg når man skal se på bruken av regnskapstall som et styringsverktøy for små foretak, er å se på om man bruker disse tallene til sammenligning. Ser man sine tall opp mot tall for foretak i andre bransjer, eller er man såpass liten at man ikke trenger å sammenligne? Er det slik at det ikke er noen andre aktører på markedet som ligner og at man derfor ikke kan sammenligne seg med andre. Kan dette være forskjellen mellom det å overleve og det og ikke få det til å gå rundt. Kan det være et verktøy for suksess?

Vi har behandlet sammenligning fra artikkelen til Sian & Roberts (2009) i foregående kapittel. I dette kapitlet ønsker vi å se dette i perspektivet fra artikkelen til Madsen & Stenheim (2014). Artikkel fra Madsen & Stenheim (2014) beskriver benchmarking som å måle ytelsen i forhold til andre. Dette mener vi kan være en ide som et tillegg til regnskapet som styringsverktøy. I tillegg til å se på regnskapstallene gjennom rapporter så vil det kunne være hensiktsmessig og også sammenligne seg med andre for å kunne justere seg selv i markedet. Dette mener vi er fordi man selv kan se seg opp mot andre, men også sammenligne seg selv og få en forståelse for hvordan andre gjør det i markedet. Våre resultater tydet på at det var flere som sammenlignet seg selv med konkurrentene. Men det var også noen som var den tilnærmet den eneste i sin bransje og på den måten ikke helt fant andre å sammenligne seg med. Men det de da gjorde var å kommunisere med andre i nærheten som var lignende og hvordan markedet var for tiden. Dette kan være en god ide når man skal bruke regnskapstallene som styringsverktøy fordi man da kan justere etter hvordan andre driver. Respondent tre hadde noen vanskeligheter med å sammenligne seg med andre da det ikke var så mange andre i samme bransje. Men respondenten snakket med andre i lignende bransjer for å

se hvordan markedet og tidene var (Madsen & Stenheim, 2014), (Sian & Roberts, 2009).

*“Jada, det gjør vi jo, og vi har jo vært.. fra jeg kom inn i totusenogtre så var jo vi en bitte bitte liten aktør. Og i dag så er vi jo en desidert, vi er jo en av markedslederne i norden. Så det er klart at vi følger jo med på hva som skjer rundt oss”*

**Respondent 5**

*“Det fins nesten ikke... Det jeg kan snakke mye mer med XXX kan du si... dem.. dem få XXX som er igjen i Norge. Det har blitt mer enn halvert på åtte år... det er en utdøende rase her.”*

**Respondent 3**

En annen ting resultatene våre viste var det at mange sammenlignet fra tidligere år. Dette var helt vanlig blant respondentene våre, dette var for å se hvordan de drev fjoråret i forhold til årets drift. Det var interessant å se på at gjennomgående omtrent alle sammenlignet seg selv med tidligere år. Kan dette ha noe med kilden til suksess å gjøre? Når man sammenligner så undersøkes fjoråret kontra inneværende år. Dette bidrar til at en kan justere seg enten opp eller ned i innkjøp og drift, som igjen vil kunne være utslagsgivende for det kommende året. Så vår tolkning er at sammenligning med tidligere år er en god ting å gjøre, for å kunne posisjonere seg riktig. Slik som respondent fire nevner under. De sammenligner med fjoråret, men de setter ikke opp noe annet enn det, men de sammenligner tallene med hverandre.

*“Litt. Vi sammenligner litt med fjoråret vi da. Det gjør vi ja. Vi setter ikke opp noe utenom det. Men vi sammenligner hele tiden lissom noen år tilbake, vi vet jo omsetningen og hvor mye vi hadde i hver måned så det pleier vi å følge opp og se at det er sånn at vi ønske på å øke.”*

**Respondent 4**

Å svare på om sammenligning av regnskapstall er kilden til suksess vil være vanskelig å besvare ut fra de resultatene som har kommet frem. Vi ser jo at mange sammenligner seg, og ingen av foretakene vi intervjuet hadde noen store økonomiske problemer eller var på vei i gal retning. Det vil derfor være vanskelig å si om dette kan være kilden til suksess. Flertallet så nært som alle sammenligner tallene sine med tall for foregående år.

Mange men ikke alle sammenligner seg med foretak i samme eller lignende bransje, dette er derimot noe vanskelig ettersom man er et lite foretak og noen ganger er man den eneste aktøren på markedet. Men det vi konkluderer med er at sammenligning er en viktig prosess som små foretak bør ta for seg når det gjelder å bruke regnskapstallene som et styringsverktøy for foretaket.

Ovenfor har vi presentert forskjellige forskningsspørsmål er diskutert frem og tilbake. Vi har sett ting fra forskjellige sider og sett forskjellige deler opp mot hverandre og diskutert det. Dette har bunnet ut i noen små delkonklusjoner på hvert delkapittel som vi i neste kapittel vil sette opp mot hverandre for å kunne gi best mulig svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen vår.

## **5.12 Oppsummering av funn**

Resultatene viser at 5 av 8 av våre respondenter har valgt selskapsformen aksjeselskap. Og mye av grunnen er akkurat dette med at de ikke kan gå personlig konkurs hvis foretaket går konkurs. Ut i fra hvordan og hva små foretak bruker regnskapsinformasjonen til, vises et skille mellom respondentene våre. Mange mener at rapportene er viktig å bruke for å kunne planlegge strategier for fremtiden og bruker rapportene nesten daglig. Mangel på kunnskap og utdanning blant respondentene er en stor grunn til at noen av respondenten ikke bruker rapportene ved at det rett og slett ikke vet hva tallene betyr. Dette skiller respondenten ved at mange kun så på nøkkelpostene, men kun et fåtall gikk inn i dybden og så på regnskapstallene. Vi fikk en følelse av at de som styrte regnskapet selv hadde en dypere forståelse og en større kontroll over de økonomiske aspektene, men alle foretakene gikk bra.

Budsjetter ble brukt som en styringsplan mot et felles mål, men ikke alle syntes det var like nødvendig så lenge de gikk i pluss. Våre resultater viser også at de fleste var fornøyd med informasjonen som kom fra regnskapsfører. På en annen side hadde vi også de som mente at noe av informasjonen var produsert for sent og skulle ønske denne var tidligere slik at de kunne planlagt styringen bedre. Selv om kostnaden til regnskapsfører er høy og man er klar over de billigere alternativene, så er man likevel i de fleste tilfeller avhengig av den tryggheten en regnskapsfører drar med seg. Resultatet vårt viser at 80 % av våre respondenter ikke har noen videre utdanning eller tatt noe

senere kurs som ga de noe erfaring. De fleste hadde tilegnet seg kunnskap gjennom erfaring med drift eller arbeid i foretak, og brukte dette i sin styring av foretaket.

Undersøkelsen viser at regnskapsprogram for små foretak verken gir en trygghet eller er et så stort omdiskutert tema som mange kanskje tror. De fleste har sett på det, men ønsker ikke å gå over til slike programmer. Dette tror vi skyldes usikkerheten rundt det, det er nok mange som heller ikke har kunnskapen til dette.

Johnson & Kaplan (1987) mente at regnskapet som styringssystem bør utformes for å støtte virksomheten og strategien. Hvis en selv fører så får man et bedre forhold til tallene man har det hele tiden i fingerspissene som en av respondentene våre nevner. Resultatene våre viser jo at flertallet har regnskapsfører og ikke bruker program for små foretak eller fører selv på noen måte og vi tror dette har en direkte tilknytning til hvordan man bruker regnskapstallene som styringsverktøy (Johnson & Kaplan, 1987),

Våre resultater tyder på at nøkkelpostene i regnskapet kan være kilden som styrer små foretak mot suksess. Dette er fordi et flertall av våre respondenter brukte nøkkelpostene når de skulle planlegge styringen for foretaket videre. Vi valgte å se det opp mot artikkelen til Thoresen (2014) om at regnskapet var et nødvendig onde. Dette kan resultere i at mange ikke orker å ta for seg størrelsene og heller ikke har interesse av dem og på den måten heller velger å se på nøkkelpostene og bruke disse i sin styring av foretaket. Det viste seg også at mange av respondentene som brukte regnskapsfører mente at informasjonen ble produsert for sent og de ikke fikk den i tide til bruk i planleggingen. Våre resultater stemte også på noen områder med artikkelen til Sian & Roberts (2009) som tok for seg at mange brukte regnskapet aktivt for å sammenligne seg med tidligere år eller andre. På den måten hadde de mer oppdatert informasjon om foretakets regnskapsmessige situasjon, men også andres regnskapsmessige situasjon. Dette så vi også til en viss grad. Noen sammenlignet seg med andre, andre hadde ikke mulighet til dette og noen så bare på de grove tallene (Thoresen, 2014), (Sian & Roberts, 2009).

### **5.13 Vårt bidrag**

Formålet med denne avhandlingen var å se nærmere på bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak. Dette var noe vi oppnådde, da vi fikk innblikk i

hvordan små foretak brukte regnskapstallene. Små foretak er ofte foretak med få ansatte, og i mange tilfeller, foretak som er mer følsom for svingninger i markedet. Uten den riktige kompetansen og likviditeten kan det bli vanskelig for et lite foretak. Det er ulike teoretiske vinklinger på området og studier peker i forskjellige retninger. Noe forskning på området viste at små foretak bare brukte tallene i regnskapet for å se på utbyttet, og selve regnskapet hadde ikke stor betydning for eierne da mange så på det administrative som et nødvendig onde. Vårt bidrag til det teoretiske var at vi så at respondentene brukte regnskapet til styringen uavhengig av om de hadde utdanning i forhold til det økonomiske og det å lede og styre et foretak. Så vårt bidrag viser at noen var interessert i tallene for å se hvordan de kunne styre foretaket på best mulig måte, men vi hadde også de som ikke var så glad i tall og lot den biten være opp til regnskapsfører.

Videre har vi sett på kostnaden til regnskapsfører og om denne kan være avgjørende for om små foretak overlever. Etterfulgt av om bruken av regnskapstall ble påvirket av om foretaket førte regnskapet selv eller hadde regnskapsfører. Bidraget vårt består av kvalitative data for å se på hvordan små foretak bruker regnskapstallene. Det vi så var at kostnadene til regnskapsfører ikke hadde en avgjørende rolle i om foretaket overlevde eller ikke, men det hadde en betydning for hvordan man styrte. Vårt bidrag viser at de som førte regnskap selv viste en tydelig oversikt over foretaket og hvordan det beveget seg i markedet. De som ikke førte selv hadde forståelse og kunnskap om tallene, og brukte dette til å styre.

Studien vår inneholder et begrenset utvalg, ettersom å undersøke hvordan små og store foretak bruker regnskapstall som styringsverktøy ville kreve et større tidsperspektiv enn vi hadde til rådighet. Derfor valgte vi å begrense oss til små foretak. Det vil være interessant på et senere tidspunkt å se hvordan større foretak bruker regnskapet. Vi har heller ikke skilt på foretaksform og har vært åpne for små foretak i alle foretaksformer. Bidraget vårt vil dermed være et bilde på hvordan små foretak bruker regnskapstall som styringsverktøy uavhengig av selskapsform.

#### **5.14 Begrensninger**

I denne avhandlingen har vi gjennomført studien med kvalitativ metode. I den kvalitative delen har det blitt gjennomført dybdeintervjuer, som har bidratt med en dyp



forståelse og innsikt for hvordan små foretak bruker regnskapstall i sin styring. Grunnet tidsmangel og mangel på respons fra foretak som ønsket å snakke om bruken av regnskapstall til sin styring fikk vi kun gjennomført åtte intervjuer. Ettersom dybdeintervjuer går i dybden og det inneholder mye informasjon som skal transkriberes, tolkes og prosesseres, så var det dette vi fikk til på tiden vi hadde til rådighet. Vi ser at vi burde ha intervjuet enda flere foretak og like mange av hver for å kunne se de forskjellige foretaksformene opp mot hverandre. Vi mener at det kunne vært interessant å se på enda flere foretak over et større geografisk område for å se om det er en forskjell fra sted til sted. Dermed ser vi på antall intervjuer, og det geografiske området disse intervjuene ble gjennomført på som en begrensning.

I tillegg fikk vi kun gjennomført intervjuer av ledere i små foretak, så vi fikk bare sett den ene siden av hvordan ledere bruker regnskapstall som styringsverktøy. For å få størst mulig innsikt og mest mulig forståelse på området så ser vi at det ville vært interessant og intervju noen regnskapsførere. Dette for å få innsikt i hvordan de oppfatter ledere i små foretak. Hvordan de mener de er egnet til å styre og om de har den forståelsen for regnskapet som er nødvendig for å bruke regnskapet som et styringsverktøy.

Vi ser derfor at den geografiske spredningen, tiden til rådighet og mangel på respondenter kan ha vært en begrensning for forskningen vår. Forskningen vil allikevel åpne opp for flere muligheter og retninger for andre videre studier.

## 6.0 Konklusjon

I denne avsluttende delen av avhandlingen vil vi oppsummere kort de teoretiske funnene og hva vi har kommet frem til før vi avrunder med en konklusjon og vårt svar på problemstillingen. Underveis i forskningen så dukket det opp noen interessante forhold, som vil være interessant og se på ved en eventuell videreføring av denne forskningen. Forholdene er noe vi kunne tenke oss å se nærmere på ved en senere anledning, men også noe som vi mener vil være svært hensiktsmessig å studere videre. Dette har vi forøvrig ikke fått gjort da tiden ikke har strukket til. Nedenfor kommer vi med en konklusjon før vi avslutter kapitlet med interessante aspekter for videre forskning.

Problemstillingen vi laget oss i starten av avhandlingen har vært under justering ettersom ny teori og forskning har kommet på banen. Men den endelige problemstillingen endte opp slik:

### *Bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak*

Vi har kommet frem til at alle foretakene vi intervjuet, bruker regnskapstall i styringen av sitt foretak på en eller annen måte. Så med det har vi bekreftet at alle de involverte brukte regnskapstall underveis i styringen.

Forsknings spørsmål en tar for seg bruken av regnskapsinformasjon og hva den brukes til og lyder som følger: *På hvilken måte brukes regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?* Her har resultatene våre differensiert seg litt, som vi har sett ovenfor. Flertallet av våre respondenter har brukt de mest grunnleggende regnskapsstørrelsene også kalt nøkkelpostene som resultat, balanse og likviditet i sin styring. Vi har også de som går mer detaljert inn i det og ser på tallene på en litt annen måte. De går i dybden på tallene og ser hva som ligger bak likviditet, resultat og balanse. Dette er svært interessant fordi det viser at bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak er forskjellig. Dette har vi funnet ut at påvirkes av faktorer som utdanning, alder og erfaring.

Det andre forskningsspørsmålet er: *Hvor mye kunnskap ligger det hos ledelsen i forhold til det å bruke regnskapstall som styringsinformasjon?* Vi så at det ikke ligger mye kunnskap om de økonomiske faktorene hos ledelsen. De fleste hadde faglig kunnskap om selve faget, men ikke like stor kunnskap om ledelsesforholdene. Det å være leder krever en del kunnskaper og kanskje til og med kursing. Mange drev på gammel vane og på den måten klarte å styre foretaket. Vårt funn var at respondentene ikke hadde så stor kunnskap på verken ledelses- eller det økonomiske området. Men det viste seg at gjennom flere års erfaring og med en regnskapsfører som rådgiver gikk det bra.

Det tredje forskningsspørsmålet lyder som følgende: *Er det ulik bruk av regnskapsinformasjon til styring dersom foretaket har ekstern regnskapsfører eller fører regnskapet selv?* Vi har sett at regnskapsføreren er en faktor som har påvirket bruken av regnskapstall som styringsverktøy. Flertallet av foretakene våre hadde en ekstern regnskapsfører og dette tror vi har mye å si for bruken av regnskapstall. De med styring over regnskapet hadde selv mer informasjon, og hadde det i fingerspissene, men det krevde også en leder med kompetanse, interesse og tid. Inntrykkene vi fikk var at regnskapsføreren la tallene til rette slik at leder bare kunne lese nøkkeltallene. Det vil derfor ved videre forskning være interessant å se på regnskapsførers side av denne saken.

Det siste forskningsspørsmålet vi laget for å hjelpe oss og besvare problemstillingen var: *Påvirkes bruken av regnskapstall som styringsverktøy av selskapsformen?* Resultatene våre viste at det ikke påvirket bruken av regnskapstall i stor grad. Kanskje mer i den grad at enkeltpersonforetak var litt mer varsomme ettersom de var klar over at de heftet med sin egen privatøkonomi. Dette er en påvirkning på hvordan man bruker penger, og hvordan man legger opp styringen. Så med dette kan vi konkludere med at bruken av regnskapstall påvirkes i liten grad av selskapsformen. Men vi så det at de er mulig mer varsom med et enkeltpersonforetak.

Helt til slutt vil vi derfor konkludere med at regnskapstall er en del av styringen og det brukes i praksis. Det er imidlertid viktig å presisere at det brukes på forskjellige måter fra foretak til foretak. Svaret på problemstillingen blir derfor at små foretak bruker regnskapstallene i styringen av sitt foretak, men de bruker det på forskjellige måter. Noen går veldig dypt inn i regnskapet og ned til hver minste detalj. Andre ser på det

mer på overflaten. Løsningen blir derfor å balansere bruken av regnskapstall som styringsverktøy, prøve å forstå det på korrekt måte, å bruke det som et verktøy for å oppnå suksess. En må ikke være redd, gjennom prøving og feiling kommer du langt.

## **6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Vi er nysgjerrige av natur og fra vi begynte å skrive denne masteravhandlingen fikk vi interessen for små foretak. Hvordan disse kan klare seg selv, og hva de gjør for å styre seg selv. Det er ingen hemmelighet at konkurser skjer fra en tid til annen og ofte er kafeer, små nisjebutikker i gågater, oppe det ene året og kanskje nedlagt det neste. Vi ønsket derfor å finne ut hvordan små foretak brukte regnskapstall i styringen av sitt foretak og om de i det hele tatt gjorde det. Vi ønsket dermed å bidra med en oversikt over hvordan små foretak styrer sitt foretak ved hjelp av regnskapstall og kartlegge hvordan de styrer. Vi ønsket å finne ut om de sammenligner, har økonomisk utdanning eller driver av erfaring. Dette vil være til hjelp for små foretak rundt om, og etter å ha lest forskningen kan det hende de får noen ideer til hva de eventuelt kan gjøre bedre, justere, eller bygge videre på. Styringen av foretak er kanskje ikke det små foretak snakker mest om seg imellom, og derfor vil en anonymisert forskning være behjelpelig for små foretak og en trygghet for de deltakende. Vi har fått samlet inn en relativt stor mengde med kvalitativ data som har hjulpet oss med forskningen og som kan være til nytte ved senere forskning.

Gjennom dataene vi har samlet inn under intervjuene ser vi at alle bruker regnskapstallene på hver sin måte til styringen av foretaket. Noen bruker det detaljert og går i detalj på størrelsene for å tolke og planlegge videre. Andre er mer forsiktige og fokuserer kun på overflaten, nøkkelpostene, som finnes i resultat og balanse. Dette påvirker hvordan de styrer foretaket, og hvordan foretaket blir styrt. Mange bruker regnskapsfører, støtter seg til denne når de ser på tallene, og bruker vedkommende som en rådgiver hvis det skulle være noe. Andre fører selv og støtter seg på seg selv, egen erfaring, og sin bakgrunn. Ingen hadde noe slavisk kontroll med budsjetter men det gikk mer på gammel erfaring, vane, og de styrte foretaket etter dette. Selvfølgelig med oversikt over nøkkelpostene. Mange har tenkt på kostnaden en regnskapsfører drar med seg, sett på kostnader til regnskapsprogram for små foretak men ikke helt våget å ta det neste skrittet. Vi tror dette kan ha sammenheng med kunnskapen og erfaringen,

samtidig som disse egenskapene hos regnskapsfører spiller en vesentlig rolle. Dette er en konsekvens for hvordan små foretak styres og blir styrt.

Gjennom arbeidet med avhandlingen har vi lært utrolig mye. Vi har lært at mennesker med ulike forutsetninger, som ser ting på forskjellige måter og med ulik bakgrunn, kan komme til løsninger. Selv de som ikke har den høyeste utdannelsen og den med mest erfaring kan fint drive et foretak. Vi har også lært at mennesker har forskjellige måter og tilegne seg kunnskap på og forstå, og alle trenger ikke være dypt inne i den økonomiske verden for å forstå. Vi håper at våre funn kan brukes av andre og bidra til en bedre oversikt over hvordan små foretak bruker regnskapstallene. Vi håper det kan være et tips til hvordan en kan forbedre sitt foretak, men også brukes slik at små foretak kan se seg selv opp mot andre i forhold til det å styre ved hjelp av regnskapstall.

Kanskje funnene kan brukes til inspirasjon og det å tørre å ta steget mot det å bli et lite foretak. For det er ikke slik at man trenger lengst mulig erfaring og mest mulig utdanning. Vi håper også bidraget vil bidra til å vekke interessen for denne problemstillingen hos flere forskjellige typer foretak. Kanskje til og med rettes mot utdanningen skolen gjennomfører. Kanskje mange små foretak kunne unngå konkurs med litt mer faglig retning mot privatøkonomi og økonomi. Vil vi vekke interessen for å forske på hvorfor mange små foretak går konkurs, om dette er på grunn av styringen?

I vår avhandling har vi sett på bruken av regnskapstall som styringsverktøy for små foretak hvor vi har begrenset utvalget til å gjelde foretak med et maks antall ansatte. Vi kan ikke se at det har vært særlig tidligere forskning på bruken av regnskapet som styringsverktøy for små foretak i Norge. Vi mener derfor våre funn kan gi et positivt bidrag også i senere forskning på dette området.

## **6.2 Videre forskning**

I dette avsnittet vil vi presentere aspekter eller funn som vi synes vil være spennende å se på ved en senere anledning. Det vil også bidra til å utvikle denne studien. Vi er mennesker og vi er alle forskjellige, og har ulike oppfatninger og tilnærminger til saken. Det vil videre være interessant å se problemet fra andre siden, med hvordan regnskapsførere ser på saken. Hvordan de opplever ledere i små foretak og hvilken kunnskap de sitter med. Dette vil være interessant for å se begge sider av saken.

Det vi nå har sett kan være en interessant bit å videreføre til skolene. I dagens samfunnsdebatt er det mye snakk om unødvendige og nødvendige fag i skolen. Mange mener at for eksempel nynorsk er et fag en ikke trenger i så stor grad og derfor burde byttet ut med for eksempel grunnleggende økonomi. Det vil være interessant å se dette opp mot små foretak på et senere tidspunkt. Kanskje det er flere i den yngre garde som tør, og ønsker, å starte for seg selv. Dersom de får en god økonomisk forståelse gjennom fag på skolen og dermed blir rustet for å forstå regnskapet bedre. Denne erfaringen og læringen kan påvirke kunnskapen, og dette vil igjen være en påvirkende faktor på hvordan regnskapstall brukes til styringen. Det vil derfor være interessant å se om det er en endring i bruken av regnskapstall som styringsverktøy ved innføring av grunnleggende økonomi som et fag i skolen.

Gjennom prosessen har vi kun gjennomført dybdeintervju i små foretak og fikk dermed bare sett denne siden av saken. Altså hvordan små foretak bruker regnskapstall som styringsverktøy. Det vil ved en senere anledning være interessant å se på hvordan regnskapsfører mener små foretak bruker regnskapstall som styringsverktøy. Vi mener vi har bidratt til å åpne opp en ny interessant problemstilling med vår studie. Dette blir da å gjennomføre intervjuer av regnskapsførere til små foretak. Dette er for å få innsikt i hvordan regnskapsførerne oppfatter lederne og om de mener de har den forståelsen for regnskapet, og det økonomiske, som er nødvendig for å bruke det som et styringsverktøy.

Det vil også være svært interessant å se på større foretak. Er det en forskjell i bruken av regnskapstall som styringsverktøy avhengig av størrelsen på foretaket? Er det slik at små foretak har en mer nyansert og detaljert styring enn større foretak med mer kapital, større tall og flere ansatte i foretaket? Kanskje de små foretakene har en mer detaljert styring uten helt å være klar over det? Det vil være interessant å forske på senere.

## 7.0 Litteraturliste

Austheim, S. (2016). Disse regnskapssystemene har de mest fornøyde brukerne. Hentet 13 Mars 2019 fra: [https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/disse-regnskapssystemene-har-de-mest-fornoyde-brukerne/?\\_t\\_id=nbR-oPbpmraatTaKEoaTMw%3d%3d&\\_t\\_q=fiken&\\_t\\_tags=language%3ano%2csiteid%3a5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc&\\_t\\_ip=85.167.90.156&\\_t\\_hit.id=NarfWeb Presentation Models Pages ArticlePage/ 44c69814-0421-4b4d-af53-1ffa9395aaa0 no&\\_t\\_hit.pos=1](https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/disse-regnskapssystemene-har-de-mest-fornoyde-brukerne/?_t_id=nbR-oPbpmraatTaKEoaTMw%3d%3d&_t_q=fiken&_t_tags=language%3ano%2csiteid%3a5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc&_t_ip=85.167.90.156&_t_hit.id=NarfWeb%20Presentation%20Models%20Pages%20ArticlePage/44c69814-0421-4b4d-af53-1ffa9395aaa0_no&_t_hit.pos=1)

Baksaas, K. M. & Stenheim, T. (2016) *Regnskapsteori* (1. utgave, 2. opplag). Oslo. Cappelen Damm.

Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6(2): 21-28.

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4. <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

Bjørnenak, T., Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* (5): 22-30.

Collis, J., & Jarvis, R. (2000). How owner-managers use accounts. London, Centre for Business Performance. <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/research-and-academics/pulications-and-projects/financial-reporting-publications/how-owner-managers-use-accunts.ashx>

Flesland, Stig. (2015). 15 vanlige spørsmål - og svar - om a-ordningen. Hentet 28 Februar 2019 fra: <https://www.skatt.no/2015/03/12/15-vanlige-sporsmal-og-svar-om-a-ordningen/>

Gooderham, P. N., Tobiassen, A, Døving E. & Nordhaug, O.( 2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*, vol 22 (1), 5-22. <http://doi.org/10.1177/0266242604039478>

Heien, M.S. & Haugland, B. (2015). Styring i små selskaper: Revisor, som den gode hjelper eller et unødvendig onde? (mastergradsavhandling, Universitetet i Nordland).

Hentet fra:

[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/298973/Heien.pdf?sequence=1&fclid=IwAR3HQMARCZCvKCqcnZdjgQBZ\\_l8yg37pp9d9B6ZzXYuD1rRPrHeSnMtQf9Q](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/298973/Heien.pdf?sequence=1&fclid=IwAR3HQMARCZCvKCqcnZdjgQBZ_l8yg37pp9d9B6ZzXYuD1rRPrHeSnMtQf9Q)

Hope, J., og Fraser, R. 2003. Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap: *Harvard Business School Press*.

Høyli, Knut (2014). Alle arbeidsgivere må fra nyttår forholde seg til a-ordningen.

Hentet 28 Februar 2019 fra: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/lonn--personal/alle-arbeidsgivere-ma-fra-nyttar-forholde-seg-til-a-ordningen/>

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). The Rise And Fall of Management Accounting. *Management Accounting* 68(7); ABI/INFORM Global.

Kaaby, J. K. (2018). Endringer i NRS 8 god regnskapsskikk for små foretak *Regnskap Norge*.

Hentet 10 Oktober 2018 fra:

[https://www.regnskapnorge.no/artikler/arsregnskap/endringer-i-nrs-8-god-regnskapsskikk-for-sma-foretak/?t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t\\_q=Endringer+i+NRS+8&t\\_tags=language%3ano%2csiteid%3a5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc&t\\_ip=90.149.184.66&t\\_hit.id=NarfWeb\\_Presentation\\_Models\\_Pages\\_ArticlePage/\\_06c709ee-5398-43f7-b2eb-f0e32a35925f\\_no&t\\_hit.pos=1](https://www.regnskapnorge.no/artikler/arsregnskap/endringer-i-nrs-8-god-regnskapsskikk-for-sma-foretak/?t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&t_q=Endringer+i+NRS+8&t_tags=language%3ano%2csiteid%3a5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc&t_ip=90.149.184.66&t_hit.id=NarfWeb_Presentation_Models_Pages_ArticlePage/_06c709ee-5398-43f7-b2eb-f0e32a35925f_no&t_hit.pos=1)

Langli, J. C. (2009). Hvem er brukerne av årsregnskapene til små aksjeselskaper, og trenger de reviderte regnskaper?. *Praktisk økonomi & finans*, 2009(1), 104-119.

<https://www.idunn.no/pof/2009/01/art06>



Lundeberg, S. A. (2016) *Rekruttering av mellomledere i den rådgivende ingeniørbransjen: en kvalitativ studie av rekrutteringsprosessen av mellomledere i to rådgivende ingeniørbedrifter*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo) Hentet 13 September 2018 fra:  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/53752/Rekruttering-av-mellomledere-i-r-dgivende-ingeni-rbedrifter---Masteroppgave-i-sosiologi-av-Stine-Audestad-Lundberg.pdf?sequence=1>

Norsk RegnskapsStiftelse (2018) NRS 8 God regnskapsskikk for små foretak. Hentet 28 Februar 2019 fra: <http://wpstatic.idium.no/www.regnskapsstiftelsen.no/2018/03/2018-02-NRS-8-God-regnskapsskikk-for-små-foretak-2018.pdf>

Norsk senter for forskningsdata (NSD). (2019). Om oss. Hentet 10 Januar 2019 fra: [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/om\\_oss.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/om_oss.html)

Rammen, K. (2018, 09. august). Hentet 29 April 2019 fra: <https://finanssans.no/test-av-fiken-regnskapsprogram>

Regnskapsloven. (1998). Lov om årsregnskap m.v. (LOV 1998-07-17-56) Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig metode og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M. N. K. (2016). *Research methods for business students* (7th ed. utg.). Harlow: Pearson.

Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research : the essential guide to theory and practice*. London: Routledge.

Sian, S. & Roberts, C. (2009). UK small owner-managed business: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16(2), 289-305.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting* 59(4): 26-29.

Skatteetaten. (2019). Om a-ordningen. Hentet 13 Mars 2019 fra:

<https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/arbeidsgiver/a-meldingen/om-a-ordningen/om-a-ordningen/>

Skøien, J. & Thoresen, P. (2013). Virksomhetsutvikling i små og mellomstore bedrifter - Veier mot bedre lønnsomhet. *Praktisk økonomi & finans*, 2013(3), 40-46. Hentet 23 September 2018 fra:

[https://www.idunn.no/pof/2013/03/virksomhetsutvikling\\_i\\_smaa\\_og\\_mellomstore\\_bedrifter\\_-\\_veier](https://www.idunn.no/pof/2013/03/virksomhetsutvikling_i_smaa_og_mellomstore_bedrifter_-_veier)

Solberg, Frode (2019). Syv råd til ledere i små bedrifter. Hentet 29 April 2019 fra:

<https://www.dn.no/innlegg/ledelse/oppstartsbedrifter/smb/syv-rad-til-ledere-i-sma-bedrifter/2-1-581458>

Spilling, O. R. (2000). *SMB 2000: Fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*(3. utg.) Bergen: Fagbokforlag

[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013062606098](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2013062606098)

Standal, E. G. & Standal, K. (2006). Styrearbeidet i små og mellomstore bedrifter (SMB) - Hvilken kompetanse trengs i styrerommet?. *Praktisk økonomi & finans*, 2006(3), 3-10.

Sveen, O. (2015). Effektiv økonomistyring - Viktig for SMB-bedrifter som vil overleve i nedgangstider. *Regnskap & Økonomi utgave 3-2015*. Hentet 11 Februar 2019 fra:

[https://www.regnskapnorge.no/artikler/forretningsutvikling/effektiv-okonomistyring---viktig-for-smb-bedrifter-som-vil-overleve-i-nedgangstider/? t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3D%3D& t\\_q=Styring%20og%20kontroll%20i%20sm%C3%A5%20og%20mellomstore%20bedrifter& t\\_tags=language%3A%20siteid%3A5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc& t\\_ip=85.167.27.44& t\\_hit.id=NarfWeb Presentation Models Pages ArticlePage%2F\\_5363811a-4630-4700-af24-](https://www.regnskapnorge.no/artikler/forretningsutvikling/effektiv-okonomistyring---viktig-for-smb-bedrifter-som-vil-overleve-i-nedgangstider/? t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3D%3D& t_q=Styring%20og%20kontroll%20i%20sm%C3%A5%20og%20mellomstore%20bedrifter& t_tags=language%3A%20siteid%3A5f2be262-75a9-4892-93e5-aa6f3c9a9cdc& t_ip=85.167.27.44& t_hit.id=NarfWeb Presentation Models Pages ArticlePage%2F_5363811a-4630-4700-af24-)

66d4577711f5\_no&\_t\_hit.pos=3&fbclid=IwAR2-  
yP2PQDQqrNiUaBX1mf8VHwEhO\_s3bGQ\_7\_ks6\_3u8PjD2tJzMP751w0

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Thoresen, A. (2014). Styring og kontroll i små og mellomstore bedrifter. *Revisjon og Regnskap 2014* (8).

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5. utg.). USA: SAGE Publications, Inc.

## 8.0 Vedlegg

Nedenfor har vi lagt ved vedleggene som har vært brukt i avhandlingen. Det er forespørselen som ble sendt ut til mulige respondenter med spørsmål om de ønsket å delta og hjelpe oss på vei mot vårt svar på problemstillingen. Deretter følger samtykkeerklæringen alle respondentene våre signerte, dette for å sikre respondentenes personvern. Det siste vedlegget er intervjuguiden som inneholder spørsmålene vi har brukt under intervjuene for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen.

## **Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i intervju**

Hei!

Vi er to jenter som studerer bedriftsøkonomisk analyse på Universitetet i Sørøst-Norge avdeling Ringerike. Vi er nå inne i vår siste del av utdanningen på veien mot å bli siviløkonomer. I forbindelse med dette siste semesteret skriver vi masteravhandling, og er på utkikk etter ledere/driftsansvarlige i små foretak som kan stille til intervju. Vi ber derfor deg som leder/driftsansvarlig om hjelp!

Masteravhandlingen vår omhandler bruken av regnskapstall som styringsverktøy i små foretak. Vi ønsker dermed gjennom et intervju på ca. 1 time, få svar på hvordan små foretak bruker regnskapstallene i styringssammenheng. Opplysningene som blir innhentet via intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og ved senere publisering av avhandlingen vil opplysningene bli anonymisert og kan derfor ikke tilbakeføres til enkeltpersoner eller foretak.

Vi ønsker å se på om regnskapstallene brukes i den daglige driften?

Er det slik at du som leder/driftsansvarlig bruker disse tallene aktivt når du planlegger styringen for foretaket frem i tid?

Hvordan og på hvilken måte bruker du disse tallene til styringen av foretaket?

Er det slik at ditt foretak bruker en ekstern regnskapsfører som gir deg hovedtallene tilbake slik at du kan bruke de til å se i hvilken retning du vil styre foretaket?

Er det slik at du sammen med regnskapsfører ser på tallene og jobber mot et mål?

Vi synes det kan være svært interessant å både intervjuer enkeltpersonforetak og AS.

Hvis du ønsker å stille til intervju og hjelpe oss på veien mot å fullføre vår masteravhandling så setter vi stor pris på det.

Vi håper å høre fra deg.

Mvh Silje Weum Johansen & Karoline Stordahl

Kontaktinfo:

Silje: 95889771 E-post: [silje-weum@hotmail.com](mailto:silje-weum@hotmail.com)

Karoline: 95499310 E-post: [karrost1995@hotmail.com](mailto:karrost1995@hotmail.com)

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring for intervju til masteroppgave våren 2019

#### *Beskrivelse av prosjektoppgaven*

Vi er to studenter fra Universitetet i Sørøst-Norge som studerer på campus Ringerike. Vi tar fordypning i bedriftsøkonomisk analyse, og er nå inne i vårt siste semester.

I den forbindelse så skriver vi en masteroppgave som handler om bruken av regnskapstall som styringsverktøy i små foretak. Vi skal undersøke hvordan små foretak bruker regnskapstall i sin styring av foretaket. Små foretak er foretak med få ansatte, altså mindre enn 19 ansatte. Er det slik at de små foretakene setter alt ansvar over på regnskapsfører og stoler på den i den daglige driften, eller er det slik at de er kunnskapsrike på den økonomiske biten og bruker tallene til å styre foretaket i riktig retning. Dataene som blir samlet inn vil i hovedsak være intervjuer og disse vil brukes til å svare på problemstillingen og se hvordan regnskapet blir brukt eller ikke blir brukt som styringsmekanisme i små foretak. Intervjuene har en varighet på ca. 1 time, vil bli tatt opp, transkribert og oppbevart til studien er over. *Dataene vil bli anonymisert men vi har et ønske om å kunne bruke selskapsformen på foretaket som blir intervjuet for å se om selskapsformen har noen påvirkning på bruken av regnskapsinformasjonen.*

Dersom du har spørsmål om prosjektet eller denne henvendelsen kan du kontakte:

Karoline Stordahl, Universitetet i Sørøst-Norge avdeling Ringerike

Tlf: 95 49 93 10 E-post: [karrost1995@hotmail.com](mailto:karrost1995@hotmail.com)

Silje Weum Johansen, Universitetet i Sørøst-Norge avdeling Ringerike

Tlf: 95 88 97 71 E-post: [silje-weum@hotmail.com](mailto:silje-weum@hotmail.com)

Veileder:

Kjell Magne Baksaas, Handelshøyskolen, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap.

Tlf: +41 31 00 86 75 E-post: [Kjell.M.Baksaas@usn.no](mailto:Kjell.M.Baksaas@usn.no)

### ***Behandlingsansvarlig institusjon***

Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, campus Ringerike,

Tlf: +47 31 00 80 80, E-post: [servicetorget.ringerike@usn.no](mailto:servicetorget.ringerike@usn.no)

### ***Institusjonens personvernombud***

Paal Are Solberg Universitetet i Sørøst-Norge.

E-post: [personvernombud@usn.no](mailto:personvernombud@usn.no)

### ***Godkjennelse av NSD***

Prosjektet er godkjent av norsk senter for forskningsdata (NSD), og det vil bli fulgt deres retningslinjer knyttet til det å ivareta ditt personvern. All data som blir benyttet vil derfor bli anonymisert og kan ikke tilbakeføres til enkeltpersoner eller bestemte miljøer.

### ***Frivillig deltakelse***

All deltakelse er frivillig, og du kan når som helst trekke deg. Vi bruker opptak for å få med oss nyttig informasjon vi ellers kanskje ville ha gått glipp av ved kun å notere.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju. Du kan få innsyn i oppgaven når den er ferdig, og også få innsyn i dine svar underveis. Du har også retten til å klage til Datatilsynet.

### ***Anonymitet***

Notatene og opptakene som blir tatt under intervjuet vil bli oppbevart delvis personidentifiserbart og delvis pseudonymitet. Notatene og opptakene vil bli slettet/makulert etter prosjektets slutt, dette for å sikre at det på ingen måte kan vises tilbake til deg som person. Prosjektet avsluttes 15.05.2019, men på grunn av frister ved Universitetet vil opplysningene bli oppbevart frem til 01.07.19. Alle personopplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ved omtalen i masteravhandlingen vil dette bli anonymisert. Det er ingen andre enn vi intervjuerne, veileder i oppgaven og sensor (på forespørsel) som vil vite hvem som blir intervjuet.

Før intervjuet ber vi deg om å samtykke deltakelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

---

Karoline Stordahl (sign)

Silje Weum Johansen (sign)

***Samtykke***

Jeg har lest informasjonen ovenfor og jeg gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

---

Sted og dato

Signatur



### **Vedlegg 3: Intervjuguide**

Hensikten med intervjuguiden er å intervjuere ledere i foretak med tanke på måten han/hun styrer foretaket sitt ved hjelp av regnskapsinformasjon eller regnskapshjelp.

#### **Del 1 - Innledning**

1. Presentasjon av oss og informasjon om masteravhandlingen samt utdeling og signering av informert samtykke.
2. Informasjon om anonymitet i forhold til svar, og estimert tidsbruk (ca 1 time).
3. Navn, alder?
4. Kan du fortelle litt om deg selv, din utdanningsbakgrunn, tidligere karriere/erfaring?
5. Kan du fortelle litt om din tid i foretaket, og hvor mange år du har vært her?
6. Kan du fortelle om din stilling og dine arbeidsoppgaver i foretaket?
7. Hvilken selskapsform har ditt foretak i dag, har du tenkt på å endre selskapsform?
8. Hvor mange ansatte har du i ditt foretak pr dags dato?
9. Hvorfor valgte du å starte opp for deg selv og drive ditt eget foretak? (Har du noen tidligere erfaringer i samme bransje som gjorde at du ville starte opp? Var du lei av det tidligere foretaket ditt?)

#### **Del 2 - Hoveddel**

10. Hvis du har jobbet for noen foretak tidligere, kan du forklare litt om hvorfor du valgte å starte ditt eget foretak?
  - Eventuelt hva var din stilling i det foretaket?
  - Hvordan mener du at den erfaringen har gjort deg klokere og hjulpet deg med å styre det foretaket du leder i dag?
11. Hvordan styrer du ditt foretak i dag?

- Hva er fokuset til foretaket med tanke på styringen og planleggingen av en strategi (kunder, lønnsomhet, arbeidsglede?)
- Har foretaket pr i dag den kompetansen som trengs for å styres på en god og rasjonell måte?

12. Hvorfor valgte du den selskapsformen du har i dag, var dette med tanke på det økonomiske regelverket og din tidligere erfaring?

13. Har du tidligere drevet et foretak som ikke gikk så bra, og startet opp på nytt for deg selv og blitt klokere på erfaringene du fikk fra det tidligere foretaket?

14. Hvis du mangler økonomisk bakgrunn, hvordan har din mangel på økonomisk bakgrunn påvirket hvordan du styrer ditt nåværende foretak kontra tidligere foretak du har jobbet for?

15. Kan du forklare litt om hva den tidligere erfaringen fra andre firmaer har å si for hvordan du ser på og bruker regnskapstallene til styringen av ditt foretak i dag?

16. Hvordan bruker du regnskapsinformasjonen og hva brukes den til i små foretak?

- Ser du på regnskapstallene når du skal planlegge en strategi fremover for foretaket?
- Hvis ja, hvor ofte ser du på dem? (måned for måned/årsbasis)
- Hvis ja, hvilke tall er det du ser på?
- Utarbeider dere årsberetning, kvartalsvise rapporter, hvordan og hvem utarbeider disse?

17. Har du noen tanker om hvordan andre små foretak bruker regnskapsinformasjon i styringen av sitt foretak?

18. Hvilken regnskapsinformasjon bruker du for å se på lønnsomhet i forbindelse med det å styre foretaket? (likviditet, budsjett ect....) (planlegging, beslutninger, utbytte).

19. Bruker du regnskapsinformasjon til styring av foretaket og/eller bruker du en ekstern regnskapsfører?

- Hvis du bruker ekstern regnskapsfører:
  - Hvis du bruker ekstern regnskapsfører, hvilke regnskapstall ser du på i tillegg til ekstern regnskapsfører for å få en bedre oversikt over økonomien til foretaket?
  - I hvilken grad stoler du på at den informasjonen som din regnskapsfører gir deg, er så korrekt at du kan planlegge styringen av foretaket bare ut ifra informasjonen som han fremlegger?
  - Hvordan fungerer regnskapsføreren som en veileder i forhold til de økonomiske tallene?
  - Bruker du revisor?
  - Oppfatter du at regnskapstjenestene du betaler for tilfredsstill dine krav, og er den av høy kvalitet? Hvilke krav tilfredsstill den og hvorfor mener du den er av høy kvalitet?
  
- Hvis du ikke bruker ekstern regnskapsfører:
  - Hvordan styrer du da foretaket selv ved hjelp av regnskapsinformasjonen? (Fiken? regnskapsrapporter? tall gjennomgang?)
  - Oppfatter du at regnskapstjenestene du betaler for tilfredsstill dine krav, og er den av høy kvalitet? Hvilke krav tilfredsstill den og hvorfor mener du den er av høy kvalitet?
  - Hvordan hjelper din bakgrunn innenfor økonomi/regnskap deg med styringen og det å føre selv? (hvis man har noen bakgrunn).
  - Hvis du fører regnskapet selv, hvilket regnskapsprogram bruker du?
  - I hvilken grad kontrollerer kostnadene det at du velger å føre regnskapet selv?
  - I hvilken grad føler du at regnskapsprogrammene er så bra at du føler det blir enkelt å føre regnskapet selv?
  - Bruker du revisor?
  
- Hvis du bruker ekstern regnskapsfører og i tillegg ser på regnskapsinformasjon selv i henhold til styring av foretaket:

- Hvordan synes du at dette gir en bedre oversikt over økonomien til foretaket, og i hvilken grad gjør det deg tryggere på den økonomiske planleggingen og styringen av foretaket?
- Hvordan (i hvilken grad) fungerer den eksterne regnskapsføreren som en veileder for deg under styringen av foretaket?
- Kan du fortelle litt nærmere om hvorfor du velger å bruke regnskapsfører i tillegg til å selv se på regnskapsinformasjonen i foretaket?
- I hvilken grad påvirker din økonomiske bakgrunn det å se på regnskapsinformasjonen i tillegg til å ha en ekstern regnskapsfører?
- Bruker du en form for tilleggsprogram for styringen og beregningen av regnskapstallene i tillegg til den informasjonen som regnskapsfører gir deg, eventuelt hvilke og på hvilken måte?
- Hva tenker du om kostnadene til det å ha ekstern regnskapsfører i tillegg til å se på regnskapsinformasjonen selv?
- Bruker du revisor?
- Oppfatter du at regnskapstjenestene du betaler for tilfredsstillende dine krav, og er den av høy kvalitet? Hvilke krav tilfredsstillende den og hvorfor mener du den er av høy kvalitet?

20. Kan du fortelle om hva din bakgrunn har å si for bruken av regnskapstallene?

21. Ved hjelp av din økonomiske bakgrunn, på hvilken måte kan du utnytte den når du skal bruke regnskapsinformasjonen som styringsverktøy for ditt foretak?

22. Hvordan ser du på andre foretak i lignende bransje med tanke på konkurranse/sammenligning for ditt eget foretak? (Konkurranse/benchmarking).

- Hva er det du ser på? (tall, regnskap, overskudd/under).

23. Informasjonen som resultat, balanse, kostnader, inntekter, driftsresultat, overskudd finnes i regnskapet, hvordan tenker du at dette kan brukes som et styringsverktøy for foretaket?

- Vurderer du andre tilleggsverktøy (eventuelt hvilke) når du skal planlegge styringen av foretaket?

24. Når du skal planlegge styringen av foretaket, hvilke styringsverktøy vil du benytte deg av?

- Hvis disse styringsverktøyene ikke er regnskapstallene, vurderer du at de gir deg like god kontroll på styringen av foretaket?

25. Hvis du tidligere har benyttet deg av ekstern regnskapsfører men nå fører selv, kan du fortelle litt om hvorfor du velger å føre det selv? (kostnader)

- Har din erfaring påvirket kunnskapen om regnskapet slik at du kan føre regnskapet i et regnskapsprogram selv?
- Hvis du fører regnskap selv, føler du behov for at noen skal kontrollere informasjonen (A-melding (rapportering av lønns og ansettelsesforhold til skatteetaten/nav og statistisk sentralbyrå og sendes inn hver måned av alle som utbetaler lønn osv), lønnsopplysninger, MVA-melding, skattemelding, årsoppgjøret/årsregnskapet) før du sender den inn?
- Eventuelt hvordan har du tilegnet deg denne kunnskapen?

26. Hvis erfaringen fra foretaket har gjort deg tryggere på de økonomiske tallene og hva de betyr. Hva tenker du om å ta noen kurs for bedre kunnskap om regnskapstall med tanke på den videre styringen av foretaket?

27. Budsjetter har vært en del av styringen i en årrekke, bruker dere budsjetter og på hvilken måte bruker dere disse?

28. Eksisterer det noen forskjell i infoen du har kontra den infoen regnskapsfører har, eventuelt hvilken info tror du er forskjellen (hører til under hvis man bruker regnskapsfører)

- Gjør dette deg noe?
- Er det pga du har mindre forståelse at du føler det blir sånn?

Kostnadskontroll er viktig i små foretak. Et lite foretak har kanskje mindre ressurser, og en mindre likviditet enn et stort foretak og det kan derfor være svært viktig å være kostnadsorientert

29. Hva tenker du om forskjellen i kostnadene på det å bruke et regnskapsprogram for små foretak (Fiken, Visma ect.), kontra det å bruke ekstern regnskapsfører?

30. Blant små foretak men også for store foretak har det kommet en del brukervennlige regnskapsprogrammer. De har utviklet seg mye med tidene og har blitt enklere og enklere å bruke. Hva tenker du om det å bruke en skybasert løsning? (kostnader).

- Hva tenker du om kostnadene ved bruken av en skybasert løsning?

31. Når man tenker på fremtiden, tror du at regnskapet kommer til å bestå som styringsverktøy?

- Tror du det kommer til å komme andre mer dynamiske styringsverktøy som blir løsningen på det å holde et lite foretak gående?

32. Under utarbeidelsen av regnskapet, hvem er det som har tilgang til informasjonen? (intern/ekstern).

33. På hvilken måte mener du at regnskapsinformasjonen blir produsert i tide? Tenker du at regnskapsinformasjonen du får kan være for sent produsert og du dermed ikke får full utnyttelse av den? (kvartalsvise, månedlige rapporter?)

### **Del 3 - Avslutning**

34. Ønsker du å utdype noe, eller legge til noe til de tidligere spørsmålene?

35. Takk for deltakelsen, tilby innsyn i masteroppgave etter ferdigstillelse.