

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn / kandidatnr.: Espen Brevik / 41

Hva kjennetegner små selskapers bruk av rådgivning fra revisor?

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 47

Abstract

The purpose of this dissertation is to look at what characterizes small companies' use of advice from their auditor. This study has a qualitative approach, with asking questions about which services they use and why they use their auditor. This is being researched with the help of theory about resource base, organizational structure, life cycle and network theory. The study has interviewed the CEO of three companies, where the same interview guide was used. The results of the study show that all three companies in the different life cycles use advice of the auditor in area that deals with top management in the organizational structure of Mintzberg (1979). Furthermore, we can see the result that all the companies believe the auditor has a high level of expertise and high confidence in their advisory services, in accordance with previous research. There are also findings that one of the companies uses the auditor as a network builder to get in touch with relevant people. Here we can see that the relationship between auditor-client is on a more personal level and not on corporate level. On the other hand, there is some uncertainty associated with information asymmetry in the study. This uncertainty is because the companies believe that the auditor should be able to contribute more with their knowledge and expertise. They want their auditor to be better at providing unsolicited advice.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av det samlingsbaserte MBA-studiet til Nord Universitet, med studiested i Stjørdal. Et slikt masterstudium ved siden av jobb har til tider vært krevende, men også veldig spennende og ikke minst lærerikt. Vil rette en takk til min nærmeste familie, og da spesielt min samboer Kristin som har støttet meg gjennom denne perioden.

Jeg takker også daglig leder hos alle selskapene som stilte opp til intervju. Likeledes så rettes det en stor takk til min veileder, Bjørn Willy Åmo ved Nord Universitet, som har vært en god støttespiller for denne masteroppgaven. Uten hjelp fra han hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre.

Stjørdal, 02.12.2019

Espen Brevik

Sammendrag

Hovedtemaet i denne studien er hva slags type rådgivningstjenester små selskaper bruker revisor til. Overordnede problemstillingen til dette temaet er: **Hva kjennetegner små selskapers bruk av råd fra revisor?** Denne problemstillingen er konkretisert ved to spørsmål som omhandler hvilke tjenester og hvorfor akkurat revisor blir brukt. Dette blir forsket på med bruk av ressursbaseteori, organisasjonsstruktur, livssyklus og nettverksteori. Studiens respondenter er valgt ut fra ulike ytre faktorer der utvelgelsen er basert på hvilken livssyklus selskapene befinner seg i, samt flere faktorer forklart i metodekapittel 3. Videre forklaring av problemstilling og tema fremkommer i kapittel 1. Empiriske innsamlingen ble gjort ved intervju med tre selskaper i forskjellig livssyklus og det var ansett hensiktsmessig å bruke en semistrukturert intervjuguide. Resultatene fra studien viser mye av de samme funnene som tidligere forskning, men det er også bidrag til ny innsikt ved rådgivningstjenester. Denne studien deler opp rådgivningstjenester ut fra organisasjonsstrukturen til Mintzberg (1979). Ut fra funnene kan man se klart kjennetegn til at små selskaper bruker rådgivningstjenester fra revisor innen toppledelsen. Dette er også noe som støttes fra tidligere forskning. Kjente rådgivningstjenester fra tidligere studier slik som ulike organisasjonsspørsmål, økonomisk styring og investeringer var også funn på i denne studien. Bidrag til ny kunnskap her knytter seg til viljen til juridiske tjenester hos alle tre selskapene. Vi ser et kjennetegn ved selskap i startfasen at det er mer fokus på aktiviteter knyttet til produkt og markedsarbeid. Dette blir også forklart av Greiner (1972) at man er teknisk kompetent i startfasen av et selskap og innehar ikke like mye ledelseskompetanse. Videre så er det funn på nye rådgivningstjenester hos modningsselskapet slik som bærekraft og digitalisering. Ut fra tesen som er introdusert i innledningen, ser vi i denne studien at det er et behov for råd på disse to områdene. Det blir forklart at det er mer forventninger hos revisor ved disse to. Det er en forventning at revisor tar en aktiv rolle ved bærekraft og digitalisering ved å knytte erfaringer fra andre selskaper.

Det andre forskningsspørsmålet retter seg til hvorfor revisor er brukt til slike rådgivningstjenester. Her blir nettverksteori fra Granovetter (1973) dratt inn for å se på forholdet mellom personene i relasjonen revisor-klient. Et kjennetegn ved studien er at alle tre selskapene anser revisor til å inneha høy kompetanse og høy tillit når det gjelder rådgivningstjenester. I samsvar med tidligere forskning fra Bekken & Bjørnara (2019) og Andersson & Najdovska (2016) ble god dialog og kommunikasjon med revisor fremhevet hos

selskapene. Det som fremkommer fra denne studien er bruk av revisor til å bygge nettverk, slik at man treffer de riktige personene. Her ser vi at relasjonen mellom revisor-klient er på et mer personlig nivå og ikke selskapsnivå. Tidligere studier fra Bennett & Smith (2004) viser til at små selskaper bruker nettverket sitt til å redusere usikkerhet ved rådgivning. Denne usikkerheten knytter seg til informasjonsasymmetri der man tviler på kapabiliteten eller kompetansen til rådgivere, eller intensjonen deres med relasjonen (Lee et al, 2004). Alle selskapene fremhever det personlige forholdet med revisor i denne studien, samt deres høye tillit til vedkommende. Det er ingen funn som knytter seg til usikkerhet ved kompetansen eller kapabiliteten til revisor. Likevel så ser vi et kjennetegn hos alle tre selskapene at det forekommer noe tvil angående informasjonsasymmetri i dette forholdet. Selskapene mener at revisor burde vært flinkere til å komme med uoppfordret råd. Revisor burde også vært flinkere til å bruke erfaringer fra andre selskaper og bidra med råd. Denne studien ser derfor et kjennetegn at det er noe usikkerhet knyttet til informasjonsasymmetri ved råd fra revisor, i og med at selskapene mener revisor har mer kunnskap og kompetanse enn det de får tilbudt.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabelliste	vi
Sentrale begrep i studien	vi
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Organisering av oppgaven	2
2. Referanseramme	3
2.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur	3
2.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori	4
2.3 Livssyklusmodell	6
3. Metode	10
3.1 Forskningsdesign	10
3.2 Innhenting av regnskapstall	11
3.3 Intervju med utvalgte selskaper	11
3.4 Utvalgskriterier	12
3.5 Begrepsvaliditet	13
3.6 Validitet, pålitelighet og generalisering	14
3.7 Metode for analyse	15
3.8 Beskrivelse av caseselskaper	16
3.8.1 Startfasen	16
3.8.2 Tilvekstfasen	16
3.8.3 Modningsfasen	17
4. Empiriske funn	18
4.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur	18
4.1.1 Toppledelse	18
4.1.2 Teknostruktur	18
4.1.3 Støttestruktur	19
4.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori	19
4.3 Livssyklus	20
4.3.1 Rådgivning i startfasen	20
4.3.2 Rådgivning i tilvekstfasen	21
4.3.3 Rådgivning i modningsfasen	21
4.4 Oppsummering av studiens funn	22
5. Analyse av funn	23
5.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur	23
5.1.1 Toppledelse	23
5.1.2 Teknostruktur	23
5.1.3 Støttestruktur	24
5.1.4 Sammenfatning av hovedfunn ved ressursbaseteori og organisasjonsstruktur	24

5.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori	25
5.3 Livssyklus.....	27
5.3.1 Startfasen.....	27
5.3.2 Tilvekstfasen	27
5.3.3 Modningsfasen	28
5.4 Sammenligning med teori	28
6. Konklusjon og diskusjon av hovedfunn	31
7. Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning.....	34
7.1 Begrensninger til studien.....	34
7.2 Forslag til videre forskning	35
Litteraturliste.....	36
Vedlegg	40
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	40

Tabelliste

Tabell 1: Sammenfatning av ledelsesutfordringer i ulike livssyklusene.....	7
Tabell 2: Tidligere funn koblet opp mot livssyklus og organisasjonsstruktur.....	9
Tabell 3: Utvalg av caseselskaper.....	12
Tabell 4: Studiens hovedfunn.....	22
Tabell 5: Studiens bidrag til nye rådgivningstjenester.....	30

Sentrale begrep i studien

Små selskap – kategorien omfatter selskaper som ikke anses som store, det vil si at de ikke overstiger grensene på to av tre av disse kravene: 1) Salgsinntekt på 70 millioner, balansesum på 35 millioner eller 3) 50 årsverk i selskapet (Altinn, 2017).

Rådgivning fra revisor – Alle tjenester, bortsett fra revisjon, som revisor utfører hos kunder, som ikke reiser tvil om uavhengighet og objektivitet, jfr § 4-5 i Revisorloven (2017).

Livssyklus – Selskapers progresjon og utvikling over tid, basert på en modell fra Churchill og Lewis (1983)

Ressursbaseteori – Ledelsens innsikt i hva deres selskap er i stand til å gjennomføre selv (Erichsen et al, 2018)

Organisasjonsstruktur – Sammensetningen av de ulike områdene i selskaper (Erichsen et al, 2018).

Informasjonsasymmetri – Situasjon der det er skjev informasjonsdeling mellom to parter (Lee et al, 2004).

Nettverksteori – Relasjoner til en person består av sterke bånd og svake bånd. Man har sterke bånd til personer man tilbringer mye tid sammen med (Granovetter, 1973).

1. Innledning

Dette er en studie av små bedrifter og deres bruk av revisor i rådgivningstjenester. Ramsden & Bennett (2005) forklarer at det tidligere har vært studier som har hevdet at eiere/ledere er motvillige når det kommer til ekstern rådgivning, men at de har funnet bevis på at dette ikke gjelder for dagens små selskaper. Samme studie demonstrerer at eksterne råd blir bare brukt i økende grad. I motsetning til lovpålagt revisjon så er valget for bruk av revisor ved rådgivningstjenester helt frivillig for selskaper.

Denne studien skal gjøre forsøk til å bidra med å forstå hvilke områder små selskaper bruker revisor til. Tidligere forskning viser at de bruker revisor til områder som ligger innenfor revisorens generelle kompetanse slik som regnskap, skatt og lover. Tesen er likevel at det kan være nye områder som er mer brukt i dagens marked, i forhold til tidligere studier. Ikke minst på grunn av fremtreden av IT med tanke på digitalisering. Det gjelder ikke bare revisorbransjen men også alle andre bransjer. Forbes Insights (2017) viser til store forandringer ved revisoryrket, med tanke på bruk av teknologi slik som robotisering, prosessautomasjon og avansert analyseverktøy. Det blir også påpekt at klienter til revisorer forventer derfor mer innsikt i fremtiden og områder som kan skape verdi til selskaper (ibid). Nordstøm & Sælensminde (2018; Aamand, 2019) forklarer at fremtreden av digitalisering av revisjonsyrke gjør at revisor beveger seg inn mot en mer rådgivende og analytisk rolle. Det påpekes også at revisor vil med dette klare å fremskaffe datagrunnlag som kan bidra med beslutningsnytte for kundene (ibid). Revisor har større mulighet til å bruke verktøy som kan skape verdi for kundene. Disse verktøyene kan ha gjort revisor til å fokusere mer på rådgivning nå enn tidligere der det var mye fokus på revidering av årsregnskap. Med dette som bakgrunn, så kan det derfor være nye områder som små selskaper søker råd fra revisor til, for eksempel tjenester innen digitalisering. Forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) kan nevnes der det ikke har vært mye fokus på digitalisering, i og med at dette har kommet de senere årene. Et annet område som er i vinden i dag er bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling blir forklart av FN-Sambandet (2019) å være bevissthet på å ta vare på jordkloden til kommende generasjoner og alle som lever i dag, med begrensede ressurser. Begrepet blir særlig knyttet til klima og miljø. Selskaper i dag er gjort mer bevisst på deres rolle, og det kan derfor være nye ledelsesutfordringer knyttet til dette. Det blir også forklart av Revisorforeningen (2019) at revisor bør være en pådriver for bærekraft i norske selskaper fremover. Økt fokus på bærekraft gir nye muligheter for revisorer i og med at de kan påvirke

kundene i mer bærekraftig retning (ibid). Disse mulighetene kan vise seg å være nye områder til bruk av rådgivningstjenester fra revisor hos små selskaper.

1.1 Problemstilling

Hovedproblemstillingen i denne studien er:

Hva kjennetegner små selskapers bruk av råd fra revisor?

Denne problemstillingen er gjort mer konkret med disse spørsmålene:

1. Hvilke rådgivningstjenester fra revisor bruker små bedrifter?
2. Hvorfor er revisor foretrukket for disse tjenestene?

Forskningsspørsmål 1 forsøker å gi et innblikk i hvilke tjenester små selskaper bruker revisor til. Dette blir gjort ved å bruke ressursbaseteori fra Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018), organisasjonsstruktur fra Mintzberg (1979) og selskapers livssyklus fra Churchill & Lewis (1983). Empiriske studier gjort av Svanstrøm (2008) viser at selskaper primært bruker revisor der revisor har sine kjernekompetanser som for eksempel regnskap, skatt og lover. Mye har skjedd siden denne studien har blitt publisert, derfor kan det være andre tjenester som selskaper bruker revisor til i dag. Dette forskningsspørsmålet vil derfor sammenlignes mot tidligere studier for å se om det har blitt noen endringer på dette området. Forskningsspørsmål 2 skal prøve å gi en forståelse av hvorfor revisor er brukt ved slike tjenester. Dette blir gjort ved å dra inn informasjonsasymmetri fra Lee et al (2004), nettverksteori fra Granovetter (1973) og tidligere forskning på området.

1.2 Organisering av oppgaven

Oppgaven fortsetter med en teoretisk vinkling av den aktuelle problemstillingen. Grunnen til at denne kommer først, er at man derfor får en teoretisk bakgrunn ved det temaet som det forskes på. Deretter fremkommer hvilke forskningsdesign som er lagt til grunn for å på best mulig måte gi gode svar, og etterpå kommer en diskusjon rundt det valgte designet. Etter det så kommer studiens funn, før disse blir analysert i eget kapittel. Deretter blir hovedfunnene oppsummert i et konklusjonskapittel, med studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Referanseramme

Det har tidligere vært forsket og analysert revisors rolle i mindre selskaper, der det er enighet om at revisor innehar en viktig rolle hos kundene (Tanewski og Carey, 2016: Svanstrøm, 2008: Rubensson & Sjølin, 2008). Empiriske studier viser at 70% av selskaper bruker revisor til rådgivningstjenester (Svanstrøm, 2008: Gooderham et al, 2004). Dette valget er i motsetning til finansiell revisjon helt frivillig, derfor må det være verdi for selskapene for å benytte seg av dette (Abdel-Khalik, 1990). Studier gjort av Carey (2015) kunne vise til at små selskaper som bruker revisor til rådgivning fikk vesentlig bedre resultater. Dette på grunn av revisor sin dybdekunnskap når de er både revisor og rådgiver for selskaper (ibid). Det kan være ulik motivasjon for bruken av revisor til rådgivning, noe som kan analyseres for å se om det er mulig å se sammenhenger med de ulike faktorene som er nevnt i dette kapitlet. Dette kapitlet vil derfor gi en innføring i de studiene som er gjort på dette området.

2.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur

Resultat av studie av Svanstrøm (2008) viser at det er forskjeller på bruken av revisor til rådgivningstjenester hos ulike selskaper. Disse forskjellene er forklart å være blant annet selskapenes organisasjonsstruktur, kompleksitet, eierforhold og lederstil (ibid). Dette perspektivet blir omtalt som ressursbaseperspektivet, forklart av Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) å være strategi som omtales «innenfra og ut». Det vil si ledelsens innsikt knyttet til hva deres virksomhet er i stand til å gjennomføre selv. Gooderham et al (2004) legger også ressursbaseteori til grunn, der det diskuteres at etterspørsel på rådgivning er på grunn av manglende ressurser i selskaper. Dette perspektivet blir lagt i grunn i denne studien for å beskrive og analysere hvilke områder små selskaper bruker rådgivning fra revisor.

Denne studien drar også inn organisasjonsstruktur av Mintzberg (1979) for å se på bruk av rådgivning til små selskaper. Mintzberg (1979) beskriver at selskaper består i all hovedsak av fem deler. Dette blir forklart i Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) å bestå av toppledelse, teknostruktur, støttestruktur, mellomledelse og operative kjerner. Toppledelsen er gruppen som har det øverste ansvaret i bedriften, i små selskaper blir dette forklart å være daglig leder. Mellomledelsen er et bindeledd mellom toppledelse og operative kjernen og fører tilsyn med produksjon og øvrige aktiviteter. Operative kjernen er delen som gjør selve arbeidet med å

realisere selskapets mål, her utføres produksjon og tjenesterelaterte aktiviteter. Stabs- og støttestrukturen er delt i to deler. Teknostrukturen bidrar med opplæring, rutiner, planverk og slike aktiviteter. Den siste delen er støttestruktur som bidrar med rengjøring, lønnsutbetaling og personalarbeid. Ifølge Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) så er ikke disse aktivitetene veldig utbredt i stor grad ved små selskaper. Denne teorien er lagt til grunn for å se på sammensetningen til små selskaper for å se om det er ulikheter ved de fem hoveddelene til Mintzberg (1979) når det kommer til rådgivning fra revisor. Det er ikke hele organisasjonsmodellen fra Mintzberg (1979) som er relevant i denne sammenhengen mellom rådgivning og revisor. Siden dette omhandler bare små selskap, så vil mellomledelse bli ekskludert i denne studien. Små selskap blir ansett å, i de aller fleste tilfeller, ikke ha mellomledelse mellom daglig leder og den operative kjernen. Selve operative kjernen blir heller ikke dratt inn her. Grunnen til det er at denne kategorien gjør selve arbeidet i selskapene. Med andre ord så realiserer de selskapets mål. Her er revisor lovpålagt å ikke involvere seg jfr Revisorloven (2017) § 4-5 som tilsier at revisor ikke kan drive rådgivningstjenester som kan påvirke sin uavhengighet og objektivitet. Dermed kan ikke revisor utføre de tjenestene som er forklart i kategorien om den operative kjerne. Dermed så sitter vi igjen med toppledelse, teknostruktur og støttestruktur i denne oppgaven. Disse blir delt opp i tabell 2 som vises i slutten av dette kapittelet. De ulike rådgivningstjenestene er tatt inn fra tidligere forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) og vist i egen modell på slutten av dette kapittelet. Disse områdene blir i analysert i forhold til funn ved denne studien.

2.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori

Informasjonsasymmetri blir forklart å være en situasjon der den ene parten har mindre informasjon enn den andre (Lee et al, 2004). Sharma (1997) forklarer videre at informasjonsasymmetri oppstår når en part hyrer en annen til å gjøre noe for han. Dette kan derfor være forhold mellom klient-revisor ved rådgivning. Informasjonsasymmetri skilles i to aspekter; adverse selection og moral hazard. Adverse selection er når man tviler på kapabiliteten og kompetansen til den andre parten, mens moral hazard omhandler intensjoner med relasjonen (Arrow, 1985; Rao & Mahi, 2003). Denne mistanken om intensjonene blir ofte kalt opportuniste. Opportuniste er forklart av Sharma (1997) å være når en part utnytter omgivelsene ved agent-klient-forhold til sin fordel. Studie gjort av Bennett og Robson (1999)

demonstrerer at forholdet mellom slike parter avhenger av *tillit* i rådgivning. Samme studie kommer frem til at det personlige forholdet mellom to av partene er avgjørende i denne sammenhengen. Dette personlige forholdet er mer knyttet til relasjoner mellom menneskene kontra selskaper. Derfor blir nettverksteori til Granovetter (1973) trukket frem. Det blir forklart av Granovetter (1973) at nettverket til en person består av både svake og sterke bånd. Man har sterke bånd hos personer man tilbringer mye tid sammen med, mens svake bånd kan være hvem som helst i samfunnet. Kontakter man har hatt mye erfaringer med blir ofte brukt i slike tilfeller som rådgivning. Tidligere studier av Bennett og Smith (2004) viser at små selskaper utnytter sitt nettverk for å redusere usikkerheten ved rådgivningstjenester. Tidligere relasjoner og erfaringer har stor betydning ved valget av rådgivere. Rubensson & Sjølin (2008) forklarer at revisor er en viktig rådgivningskilde når man har hatt regelmessig kontakt med vedkommende. Likevel så er det mer forventninger knyttet til rådgivning fra revisorer. Vi ser fra en rapport fra Aalund (2019), som utfører årlig revisjonsbarometer, at det er noen områder med lav tilfredshet i forhold til rådgivning ved revisjonsselskap. Dette er en årlig undersøkelse der selskaper vurderer samarbeidet med sin revisor. Det fremkommer av rapporten at evne til å henvende seg uoppfordret med råd og veiledning er områdene med lavest tilfredshet. Vi ser på den andre siden at den personlige kjemien med revisor er noe som fremheves ved rapporten som selskaper er mer tilfreds med (ibid).

Andre funn på dette området viser at generelt for selskaper så er revisor vist til å være en viktig rådgivningskilde når man har hatt regelmessig kontakt med vedkommende (Rubensson & Sjølin, 2008). Det ble vist at revisor er til stor hjelp ved introduksjon og implementering av større forandringer, spesielt i startfasen til selskaper. Svanstrøm (2008) har også funnet at selskaper i startfasen har et stort behov for rådgivning fra revisor for å utvikle seg. Det fremkommer fra tidligere studier at revisor er en viktig samtalepartner for selskaper og at de innehar høy tillit (Svanstrøm, 2008; Andersson & Najdovska, 2016). En studie av Kirby & King (1997) kom frem til at selskaper som er i tilvekstfasen og ikke er veldig gammel bruker betydelig mer rådgivningstjenester fra revisor. Selskaper under 10 år brukte revisor i større grad enn selskaper med lengre erfaring. Dette kom frem til å være på grunn av at større selskaper tilegner seg kunnskap etter hvert selv og trenger ikke rådgivning i like stor grad. Selv om revisor er en viktig samtalepartner så viser forskning også at revisor er betraktet som å være veldig kostbar (Rubensson & Sjølin, 2008).

2.3 Livssyklusmodell

Livssyklusmodellen er en modell av Churchill & Lewis (1983) som viser at selskaper passerer ulike stadier i sin livstid. Det forekommer tre stadier hos selskaper; start-, tilvekst- og modningsfasen. I disse fasene er det ulike utfordringer hos selskaper, både knyttet til ledelsesutfordringer og ulike fokusområder for videre vekst. Selskaper forandrer seg ved vekst i fasene. Greiner (1972) forklarer at det er fem faser av vekst, oversatt til norsk; kreativitet, retning, delegasjon, koordinasjon og samarbeid. De to første fasene kreativitet og retning vil bli trukket frem i denne studien. Resterende faser omhandler så stor vekst ved selskaper at de har nådd større selskap enn det forskes på her. Ifølge modellen til Greiner (1972) så ser man i startfasen til et selskap at det er fokus på produkt og markedsarbeid. Her er ledelsen ofte teknisk kompetent og har ikke mye fokus på ledelsesaktiviteter. For å vokse ut fra denne fasen trenger man en leder som har solide ferdigheter innen ledelse. Det blir poengtert at det kan være knyttet problemer med dette, da gründere ofte ikke innehar disse kvalitetene og er motvillige til å ansette nye ledere. Her kan det være naturlig å søke rådgivningstjenester for å tilegne seg kompetanse som kan bringe videre vekst. Selskaper som kommer seg ut av denne fasen og har dyktig ledere, innleder vanligvis en periode med vedvarende vekst under denne ledelsen. Her blir det en mer funksjonell organisasjonsstruktur og man blir mer spesialiserte innenfor sitt felt. Her blir områder som regnskapssystemer, varelager og innkjøp introdusert.

De forskjellige fasene til selskaper gir ulike ledelsesutfordringer. Dodge & Robbin (1992) kom med en oppsummering av disse, som er tatt inn i tabell 1 på neste side. Disse er ikke knyttet direkte opp mot rådgivning, det er bare hvilke ledelsesutfordringer man kan se hos selskaper i de forskjellige fasene. Tabellen nedenfor er en sammenfatning av utfordringene i disse fasene, ifølge Dodge & Robbin (1992). Disse blir dratt inn i denne studien for å bedre forstå hvilke utfordringer ledelsen i ulike faser opplever. Denne modellen skaper derfor en bedre forståelse av hvilke utfordringer man har i disse fasene, og den kan brukes for å analysere resultatene i studien her. Det er selvfølgelig andre områder som er relevante i dag i forhold til disse utfordringene, ikke minst med tanke på digitalisering som er nevnt tidligere. Likevel, sammenligning av forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) av rådgivningstjenester i revisorbransjen og ledelsesutfordringene i tabellen nedenfor fra Dodge

& Robbin (1992) så ser vi likheter. Denne studien kan se om det er mulig å tilføye nye ledelsesutfordringer i dag i forhold til tidligere forskning.

Livssyklus	Ledelsesutfordringer
Startfasen	<ul style="list-style-type: none"> - Finansiell planlegging, - Selskapsplanlegging - Prising - Regnskapssystem - Kontantstrøm - Kostnadsledelse
Tilvekstfasen	<ul style="list-style-type: none"> - Finansiell planlegging - Kostnadsledelse - Selskapsplanlegging - Prising
Modningsfasen	<ul style="list-style-type: none"> - Finansiell planlegging - Selskapsplanlegging - Selskapsform - Kostnadsledelse - Produksjon/anlegg - Prising

Tabell 1: Sammenfatning av ledelsesutfordringer i ulike livssyklusene, oversatt til norsk.

Kilde Dodge & Robbin (1992, s 34)

Det har vært flere studier som har forsket på selskaper og deres bruk av rådgivningstjenester. Her blir doktoravhandlingen til Svanstrøm (2008) spesielt trukket frem. Studien kom frem til at man kan se en forskjell på livssyklus og bruk av rådgivning. Bruken av rådgivning øker ved at selskaper vokser, også minker bruken når de har kommet til et visst punkt. Studie av Bekken & Bjørnara (2019) viser at relasjonen mellom revisor og klient har stor betydning for selskaper sin bruk av revisor. Videre så forklarer Andersson & Thuresson (2019) at revisor sin tilgjengelighet er verdifull for selskaper når de velger revisor. Studien kom frem til at selskapene ser på revisor som en økonomisjef, investeringssjef, men at de også innehar en viktig rolle innen utvikling (ibid). Andersson & Najdovska (2016) fremhevet også at relasjonen mellom revisor og klient er basert på god kommunikasjon, samarbeid og tillit.

Resultatene viste at det forekommer ulikheter ved bruk av revisor til rådgivning i de forskjellige fasene. I tilvekst så var det behov for økonomisk styring og kostnadskontroll, mens i modningsfasen var det mer rådgivning slik som finansiell plassering. Nedenfor kommer en oversikt over ulike rådgivningstjenester i de forskjellige fasene ut fra tidligere forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008). I denne tabellen er også organisasjonsstrukturen fra Mintzberg (1979) koblet inn. Denne blir brukt som en oversikt over hvilke behov som finnes i de ulike fasene til selskapene, ut ifra tidligere studier. Samt hvilke områder innen organisasjonsstrukturen som selskaper bruker revisor til rådgivning. Dette gir en teoretisk bakgrunn til denne studien, som vil bli brukt til å analysere funnene som fremkommer i kapittel 5. Denne modellen dras inn i konklusjonskapittelet for å prøve å sammenligne tidligere forskning med funnene i denne studien.

Livssyklus	Toppleidelse	Teknostruktur	Støttestruktur
Startfasen	Finansiell planlegging Økonomisk kunnskap Kostnadskontroll Prissetting		Bokføring
Tilvekstfasen	Finansiell planlegging Økonomisk kunnskap Kostnadskontroll Prissetting Selskapsplanlegging Investeringer Selskapsplanlegging		Bokføring Skatt og avgift
Modningsfasen	Finansiell planlegging Økonomisk kunnskap Investeringer Selskapsstiftelse Finansielle plasseringer Organisasjonsstruktur		Bokføring Skatt og avgift Personalledelse

Tabell 2: Tidligere funn koblet opp mot livssyklus og organisasjonsstruktur

Kilde: Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008)

3. Metode

Ifølge Johannessen et al (2011) så skal slike undersøkelser ta stilling til hva som skal gjøres, hvem som skal undersøkes, og hvordan gjennomføringen skal være. Dette blir omtalt som «forskningsdesign». Metodekapittelet inneholder først en beskrivelse av det forskningsdesignet som er valgt i denne studien, så en forklaring av kriteriene til caseutvelgelse. Deretter kommer en metodekritikk og diskusjon om studiens validitet og reliabilitet. Til slutt kommer metode for analysen av intervjuene og en beskrivelse av caseselskapene.

3.1 Forskningsdesign

Denne studien prøver å gi svar på hvilke rådgivningstjenester små selskaper bruker revisor til ved de forskjellige perspektivene som er forklart i kapittel 2. Videre så vil studien se på hva som gjør at selskaper bruker revisor til disse tjenestene. I følge (Harboe, 2006) går kvalitative metode i dybden innenfor empirisk felt, heller enn å prøve å si hvor mange som gjør hva i en undersøkelse. Målet er ikke å få et representativt utvalg, men heller å samle inn data og tolke disse ut ifra deres forhold og kontekst (ibid). Denne studien har brukt casedesign, der hvilke utvalgsriterier som er brukt er forklart i kapittel 3.4 (Yin, referert i Johannessen et al, 2011, s 90). Ved casestudie kan man ha noen teoretiske antakelser om temaet som det forskes på (ibid). I denne studien var det noen antakelser om nye rådgivningstjenester som knytter seg til bærekraft og digitalisering. Funnene i studien blir dermed tolket opp mot tidligere eksisterende teori på området.

Johannessen et al (2011) forklarer at det finnes to typer teoretiske metoder når det kommer til kvalitativ og kvantitativ forskning; positivistisk posisjon og hermeneutisk. Posivistisk forskning knytter seg til kvantitativ metode ved at forskeren studerer «utenfra» og fortolker tekst for å skape en hypotese ut av denne. Denne metoden gir ikke innsikt i det som skjer mellom mennesker. Kritikken for denne metoden er at man går glipp av informasjon som det ikke er mulig å fange opp uten at man bruker kvalitativ metode. For å få innsikt i dette må forskeren delta i samfunnet med å snakke med mennesker og tolke funnene (ibid). Den hermeneutiske metoden tar utgangspunkt i objektets syn for å forstå empiri, og kobles ofte

opp mot kvalitativ metode (Johannessen et al, 2011). Ved å bruke denne metoden kan forskeren sette seg inn i konteksten til objektet og dermed analysere funn ut fra denne. Derfor er det ansett mest hensiktsmessig å foreta en slik tilnærming som hjelper forskeren til å forstå miljøet til selskaper. I denne studien så vil den hermeneutiske metoden bli brukt, da poenget er å forstå konteksten til de ulike respondentene, deres behov for ekstern rådgivning. Ved å bruke denne metoden så vil ikke studien gå glipp av viktig informasjon som det ikke er mulig å fange opp ved andre metoder.

3.2 Innhenting av regnskapstall

Utvalg av bedrifter til intervju ble gjort basert på ulike ytre faktorer. Disse faktorene var selskapets alder, ansatte, omsetning og hvilken bransje. Det ble brukt regnskapstall fra Proff Forvalt AS. Her fremkommer alle norske selskaper som innberetter regnskap i Norge. I denne databasen så ble alle faktorene hentet ut for å få de riktige respondentene i studien. Omsetningstall, alder og antall ansatte var enkelt å ta ut fra databasen og overføre til Excel. Deretter ble disse analysert for å gjøre utvelgelse av caseselskaper. Hvordan disse tallene ble brukt blir forklart i seksjon 3.4.

3.3 Intervju med utvalgte selskaper

Ifølge Johannessen et al (2011) kan kvalitative intervjuer være ustrukturert, semistrukturert og strukturert. Det blir forklart at ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål, der man har et tema som tilpasses til enkelte intervjuer. På den andre siden så har man semistrukturert intervju der man har en overordnet intervjuguide der spørsmål og temaer kan variere. I et strukturert intervju så har man på forhånd bestemt hvilke spørsmål som stilles og tema et fastsatt og det er faste svaralternativ som man følger. Denne studien har brukt semistrukturert intervju der flere av spørsmålene i intervjuguiden ble svart på forskjellige tidspunkt. Første spørsmålet var et åpent spørsmål om hva respondentene følte om bruk av rådgivning generelt. Ved å starte med dette spørsmålet så ble mange av spørsmålene også svart på her, for de fikk frihet til å snakke generelt om rådgivning hos dem. De spørsmålene som ikke ble svart på her, ble spurt senere i intervjuet. Semistrukturert intervju ble brukt fordi det var ansett som å gi

best mulig data for analyse av den aktuelle problemstillingen. Forskeren har, ifølge Johannessen et al (2011), mindre innvirkning på svarene ved å ha slike spørsmål. Poenget var å komme i dybden på ulike temaer og derfor var det flere åpne spørsmål slik at respondentene fikk formulere svarene sine selv. Det ble også lagt vekt på at respondenten var den som styrte intervjuet og ikke at intervjueren ble for dominerende.

3.4 Utvalgsriterier

Utvalgsriterier ble gjort med tanke på de ulike stadiene i livssyklusen til selskaper. Ytterligere kriterier ble satt ifølge tabellen nedenfor på antall ansatte, omsetning og bransje. Selskapene som ble valgt ut bruker samme revisor som er et av de største revisjonsselskapene i Norge. Grunnen til at dette var et av kriteriene var fordi det ikke skulle være ulikheter ved revisorenes tilnærming til rådgivning.

Livssyklus	Start	Tilvekst	Modning
Alder	7 år (4 år omsetning)	10 år	37 år
Ansatte	3	7	9
Omsetning	1 500 000	9 000 000	30 000 000
Bransje	Tekniske konsulenter	Engroshandel	Industribedrift

Tabell 3: Utvalg av caseselskaper

Hos selskapet i startfasen var det viktig at det var et relativt nystiftet selskap og at det ikke hadde mange år med høy omsetning. Det skulle heller ikke være mange ansatte i selskapet i og med at det var nystiftet. Selskapet det ble forsket på er innen bransjen tekniske konsulenter, stiftet for 7 år siden og 3 ansatte i 2019. Det var ingen aktivitet i selskapet de første årene og bare de siste 4 har det vært omsetning, derfor ble denne tatt inn som selskap i startfasen. Omsetningen disse årene er veldig variert. Selskapet i tilvekstfasen er et 10 år gammelt selskap som et av kriteriene var at de har en økning i omsetning de siste årene. De

siste 3 årene så har selskapet økt omsetning mellom 8-9% årlig og derfor kan kategoriseres som et selskap i tilvekstfasen. I modningsfasen ble det intervjuet et selskap som kan vise til mange år i drift. Selskapet er 37 år gammelt og en stabil omsetning på ca. 30 millioner de siste årene. Det som var et viktig kriterium her var at det ikke kunne være mye omsetningsøkning de siste årene. Det skulle heller ikke være nedgang i omsetningen. Selskapet som ble plukket ut har hatt 2-3% omsetningsøkning de siste årene og har stabilt antall ansatte.

3.5 Begrepsvaliditet

Ifølge Lincoln & Gruba (1985) så må kvalitative undersøkelser vurderes om de er pålitelige og troverdig. Johannessen et al (2011) forklarer at begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom fenomenet det forskes på og de konkrete dataene i studien. Det blir forklart hvordan fremgangsmåten har vært i denne studien for å samle data og hvordan disse er brukt i forhold til tidligere forskning. Et spørsmål er også hvordan man tolker funn fra tidligere forskning opp mot sine egne funn for å prøve å sammenligne. Det empiriske studiene som det ble hentet data fra (modell 3) viser noe annet språk enn det som er benyttet i denne studien. For eksempel så ser vi at begrepet «bokføring» er brukt tidligere, mens i denne studien så ble det brukt «regnskap». Disse to er ansett å ha en så klar link med hverandre at det er mulig å sammenstille disse begrepene. Begrepet «selskapsplanlegging» er et veldig bredt begrep som er hentet fra tidligere studier. Det er ingen i denne studien som har nevnt dette begrepet i intervjuene, men det har kommet opp «strategisk planlegging» og «intern organisering». Strategisk planlegging og intern organisering er ansett å ligge under selskapsplanlegging i forhold til tidligere studier og derfor av samme oppfatning av disse uttrykkene. Derfor fremkommer ikke disse begrepene som nye funn ved rådgivningstjenester.

Videre så kan det argumenteres at digitalisering er et begrep som ligger under kostnadsledelse/produksjon til toppledelsen ved ledelsesutfordringer til Mintzberg (1979). Digitalisering er en måte å effektivisere produksjon og det en kjent ledelsesutfordring å drive kostnads- og produksjonsledelse ved toppledelsen. Likevel så er den dratt inn i teknostrukturen i denne studien, da det anses å ligge under begrepet «rutiner». Ved digitalisering så effektiviserer man rutinene sine og forandrer måten man gjør ulike aktiviteter på.

3.6 Validitet, pålitelighet og generalisering

Ifølge Johannessen et al (2011) knytter validitet seg til om metoden som er brukt er hensiktsmessig for å reflektere formålet med studier og om den representerer virkeligheten. Denne studien har brukt caseundersøkelse av forskjellige selskaper. En slik caseundersøkelse kan ikke være generaliserbar eller finne statistiske sammenhenger. Kvantitative undersøkelser prøver å generalisere et fenomen fremfor kvaliteten av forståelse av hvorfor det er slik. Poenget i denne studien er å skape en dybdeforståelse av fenomenet som det forskes på, derfor er kvalitativ tilnærming brukt. Det ble valgt caseselskaper ut fra noen ytre observerbare kategorier som alder, antall ansatte, omsetning og hvilke bransjer de operer i. Det er ikke mulig å kunne undersøke alle mulige sammenhenger, men disse kategoriene er hensiktsmessig valgt for å skape en bredde på caseselskapene. Deretter prøve å analysere dette ut fra deres kontekst. Denne studien har valgt ut caseselskaper nøye for å få bredde på undersøkelsen. Hvilke faktorer som er relevant for utvelgelsen av selskaper fremkommer nedenfor i kapittel 3.8. Disse selskapene som er valgt ut har alle samme revisor. Dette er en begrensning når det kommer til generalisering i og med at det kan være store forskjeller ved tilnærmingen til rådgivning fra ulike revisjonsselskaper. På den andre siden så prøver denne studien å se på rådgivningsvilje ut fra kundenes syn. Derfor ble det ansett mest hensiktsmessig å samle inn intervju med selskaper som har samme revisor. Ved å gjøre det kunne man se om det er sammenheng ved deres rådgivningsvilje, uten å ta hensyn til denne forskjellige tilnærmingen til revisorene.

3.7 Metode for analyse

Ifølge Johannessen et al (2011) må forskeren redusere mengde data før analysearbeid, og her ligger utfordringen å få noe fornuftig ut av stor mengde, ustrukturert datamateriale.

Informasjonsmengden må reduseres slik at den blir håndterlig og kan videreformidles på en forståelig måte (ibid). Intervjuene i denne studien ble transkriberte slik at ingen viktig informasjon ble glemt av og det ble lettere å ta ut viktig data for analyse. Resultatene ble kategorisert ut fra ulike rådgivningstjenester som ble diskutert i intervjuene. Noen av begrepene gikk litt over hverandre slik som det er forklart i kapittel 3.5. Det var noen rådgivningstjenester som kunne vært kategorisert som nye funn i denne studien, som likevel ikke ble det. I intervjuene kom det opp rådgivningstjenester som strategiarbeid og intern organisering. Disse begrepene er ikke nevnt i tidligere forskning, men det er ansett å ligge under selskapsplanlegging. Derfor ble disse kategorisert i denne kategorien for å sammenligne med tidligere forskning. Dette gjelder også for investeringer som kom opp hos selskapene, men det er kategorisert som finansielle plasseringer og dermed kommer det ikke opp som nytt rådgivningstjeneste. Systematisering av funnene i studien blir forklart og illustrert i egen tabell i empirikapittelet som viser studiens bidrag til nye funn på rådgivningstjenester, samt analysert i kapittel 5. Deretter må forskeren tolke og finne en sammenheng med funnene (Johannessen et al, 2011). Her er det vanlig å ta utgangspunkt i eksisterende teori og se på funnene opp mot denne teorien, for å forsøke å forklare og forstå det som det forskes på (ibid).

Det blir forklart i Johannessen et al (2011) at det ofte er vanskelig å se sammenheng mellom datamaterialet og at det derfor er nødvendig å samle opp dette mer oversiktlig. Denne studien har gjort dette ved å ta inn tabeller. Datagrunnlaget som er hentet fra teori er sammenfattet i en egen tabell. Det er også gjort ved studiens funn ved en liknende tabell som eksisterende teori. Dette er gjort for å enklest mulig kunne se sammenligne denne studiens funn og tidligere forskning.

3.8 Beskrivelse av caseselskaper

3.8.1 Startfasen

Selskapet i startfasen er et 7 år gammelt selskap som driver innen bransjen teknisk konsulenter. Selskapet har ikke hatt omsetning før de siste 4 årene. Omsetningen varierer fra ca. 70 000 det ene året og 1 500 000 et annet år, så aktiviteten varierer veldig i oppstartsfasen hos selskapet. Selskapets revisor er et av de største revisorselskapene i Norge og de benytter ekstern regnskapsfører. Selskapet er lokalisert ved en småby og har hatt 1 ansatt frem til 2019 der de har 3 ansatte. Intervjuet ble gjort med daglig leder som har selv studert økonomi. Han forklarer at nøkkelen hos dem er teknisk kompetanse, forskning og utvikling innen teknologi. Markedskompetanse er også viktig for at de skal kunne fortsette med vekst. Denne kompetansen sier han at de besitter noe av dette i selskapet. Selskapet inngår i et konsern og de benytter derfor tjenester innad der det er mulig. Likevel så er det flere punkter de trenger ekstern rådgiving fra. Daglig leder bruker derfor revisor til slike tjenester som strategiske spørsmål, juridisk hjelp og regnskapsspørsmål.

3.8.2 Tilvekstfasen

I tilvekst-fasen så er det intervjuet et 10 år gammelt selskap som driver innen engroshandel. Selskapet har 7 ansatte og en omsetning på rundt 7-9 millioner de siste årene med en vekst på rundt 8-9%. Revisor er et av de største revisjonsselskapene i Norge og selskapet benytter seg av ekstern regnskapsfører. Intervjuet ble gjort med daglig leder og eier i selskapet. Selskapet bruker både revisor, regnskapsfører og advokat når det kommer til rådgivning. Det spørres hvilke typer spørsmål som kommer opp når de bestemmer seg hvem de skal henvende seg til. Revisor brukes ofte på rådgivningstjenester slik som verdivurderinger, selskapsstruktur, regnskapsspørsmål og juridiske råd. Daglig leder har kommunikasjon med revisor i forbindelse med årsoppgjør, men også når det kommer opp problemstillinger der han selv tar kontakt

3.8.3 Modningsfasen

Selskapet i modningsfasen er et 37 år gammelt industriselskap lokalisert ved et lite tettsted som har 9 ansatte per dags dato. Revisor er et av de største revisjonsselskapene i Norge. Selskapet benytter intern regnskapsfører. Omsetningen har hatt liten vekst siste årene på rundt 2-3%. Selskapet konkurrerer med flere utenlandske aktører og har stabil omsetning på rundt 30 millioner de siste årene. Intervjuet ble gjort med daglig leder og eier i selskapet, som har bred erfaring siden dette er en familiebedrift som han har tatt over for mange år siden. Daglig leder utdyper selv at han er en markeds- og strategiorientert leder, og har god kontroll på hva som er hans kompetanse og hvilke mangler han har. Selskapet bruker revisor i stor grad på mange ulike områder, investeringer, juridiske spørsmål, selskapsform, økonomisk styring og mindre regnskapsspørsmål som går gjennom deres interne regnskapsfører.

4. Empiriske funn

Studiens problemstilling er som tidligere nevnt «hva kjennetegner små selskapers bruk av råd fra revisor?». Denne gjøres mer konkret av spørsmålene knyttet til hvilke rådgivningstjenester fra revisor de bruker, samt hvorfor akkurat revisor blir brukt. Nedenfor fremkommer studiens funn ved intervjuene av de tre selskapene, koblet opp mot de teoriene som er nevnt i kapittel 2.

4.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur

4.1.1 Toppledelse

Toppledelsen er forklart i kapittel 2 å ha det øverste ansvaret og at det er daglig leder hos små selskaper. Alle tre som ble intervjuet fortalte at all kommunikasjon med revisor går gjennom daglig leder. Derfor er det naturlig at de søker mest råd når det kommer til slike aktiviteter som forklart i teorikapittelet. Det som er felles for selskapene i studien er at de søker råd til økonomisk styring, juridiske tjenester og intern organisering når det kommer til selskapsform. Økonomisk styring og organisering av selskap er også funn vi ser fra tidligere studier, der Svanestrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) er nevnt. Det som er nye funn på dette området er at selskapene i studien søker juridiske råd fra revisor. Det er også nye funn knyttet til toppledelsen ved at modningsselskapet bruker revisor til råd innen bærekraft. Selskapet mener at revisor bør kunne være viktig bidragsyter for mange selskaper innen bærekraft. Revisjonsselskaper har stor erfaring fra andre selskaper og han mener at de bør derfor bruke dette, da bærekraft er et veldig vanskelig område.

4.1.2 Teknostruktur

Vi ser av modell 3 i kapittel 2 at det er ingen funn fra tidligere forskning på rådgivning fra revisor innen teknostrukturen. Ut fra samtaler med selskapet i modningsfasen i denne studien ser vi noen nye områder på rådgivning innen teknostrukturen. Selskapet kunne fortelle at de bruker aktivt å delta på kurs hos revisjonsselskapet. Dette var lærerikt ifølge daglig leder, slik at de kunne bli oppdatert på aktuelle tema og være i stand til å fornye seg. Det var også viktig

for selskapet å kunne delta på kurs, for da kunne daglig leder knytte nettverk med mange som deltar der. Daglig leder kunne også fortelle at de brukte revisor aktivt når det kommer til digitalisering. Dette er et tema han mente var «*i vinden*» for tiden og han mente at han måtte være med på dette. Daglig leder i dette selskapet er veldig opptatt av å fornye seg og selskapet.

4.1.3 Støttestruktur

Innen støttestrukturen så kunne alle selskapene fortelle at de brukte revisor innen regnskapsspørsmål, skatt og avgifter. Dette er kjente rådgivningstjenester innen støttestrukturen som vi ser ut fra tidligere forskning både fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008). Det var ingen nye områder knyttet til støttestrukturen ut fra intervju med de tre selskapene i denne studien.

4.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori

Det fremkommer av intervjuene med selskapene at revisor innehar høy tillit hos alle tre. Det blir forklart gjennom intervjuer at denne høye tilliten kommer av mye kommunikasjon med revisor gjennom året. For å sitere selskapet i startfasen så er «*revisor viktig for videre vekst for selskapet vårt*». Han forklarte videre at dette var på grunn av den høye kompetansen revisor har. Selskapet i tilvekstfasen snakket også om at de har god dialog med revisor og har høy tillit til vedkommende. Modningsselskapets daglige leder og eier sitter i styret selv så det er ikke mange sparringspartnere innad hos dem, fortalte han. Han har vært med å stifte et lederforum i lokalsamfunnet som han bruker flittig. Dette er et forum der andre ledere som er i samme situasjon kan dra nytte av andre sin kompetanse. Grunnen til at han startet dette var fordi han følte at det var en mangel på samtale mellom lederne ved andre kurs som de deltok på, og det skulle være et forum der man kunne ta opp forskjellig tema. «*Vi har brukt revisor aktivt for å bygge et nettverk innenfor dette forumet.*». Ifølge daglig leder så har revisor et stort nettverk som han kan bruke og bli kjent med relevante personer. Han forklarer at han har mye kommunikasjon med revisor og har derfor sterke bånd til vedkommende.

Daglig leder hos alle tre selskaper føler at revisor kunne vært mer aktiv til å komme med uoppfordret råd. De mener at revisor har tilgang til de ulike områder i selskapene og at de

derfor har potensial for mye rådgivning. De føler at de selv ikke kan identifisere alle områdene som kunne vært forbedret eller gjort annerledes. Selskapet i modningsfasen nevnte at har tidligere fått noe uoppfordret råd fra revisor, men at de fortsatt kunne fått mye mer. Han mener at revisor med sin brede kompetanse burde vært mye mer på banen når det kommer til uoppfordret råd. Revisor burde vært flinkere til å dra inn erfaringer fra andre selskaper og sett det opp mot sin situasjon. Mer spesifikt kom daglig leder i modningsselskapet med et eksempel at revisor burde se muligheten til å tilby analyseverktøy der man kunne se detaljerte rapporter om regnskapet. Slikt verktøy kunne gjøre det mulig å trekke mer konklusjoner på regnskapet med tanke på kostnadsdrivere og lønnsomhet. Her poengterte han at han ville ha verktøy for å sammenligne seg med andre selskaper.

4.3 Livssyklus

4.3.1 Rådgivning i startfasen

Selskapets daglige leder sier at han bruker revisor mye gjennom året og er veldig fornøyd med samarbeidet. Han utdyper at de er et nyetablert selskap og at det er umulig for de å ha ressurser til å ha alt «in-house». De har 3 ansatte så det er viktig for de å leie inn rådgivning der det er nødvendig. Daglig leder sier at det som er nøkkelen til å lykkes er deres evne til å levere høyteknologiske produkter gjennom forskning og utvikling. Dette er områder han mener at de selv har kompetanse til og trenger ikke rådgivning fra revisor. «*Vi bruker revisor til tjenester som strategisk planlegging, juridiske tjenester, intern organisering, økonomisk styring og kompliserte regnskapsspørsmål. Dette er områder vi må ha riktig*». Dette sier daglig leder at er nødvendig siden de ikke har denne kompetansen selv. Slike spørsmål er avgjørende for at de skal kunne utvikle seg. Videre så forklarer han at han mener revisor blir brukt for den høye kompetansen og gode dialogen de har sammen. Likevel mener han at revisor er dyrere enn andre rådgivere som regnskapsførere, men at han mener det er verdt det ved viktige problemstillinger.

4.3.2 Rådgivning i tilvekstfasen

Daglig leder forklarer at de bruker rådgivningstjenester på ulike områder de ikke selv har kompetanse og der det er naturlig å skaffe seg råd. Han bruker forskjellige rådgivere, og bruker revisor der han mener det er mest naturlig og de områdene som revisor har sin kompetanse. «Vi bruker revisor gjennom året når det kommer til skatt og avgifter, juridiske spørsmål, økonomisk styring, investeringer og selskapsform.» Ved regnskapsspørsmål så benytter de ekstern regnskapsfører, men også revisor ved mer kompliserte spørsmål. De føler også at revisor er dyrere enn regnskapsfører. Derfor tar de bare slike kompliserte spørsmål til revisor. Likevel har daglig leder jevnlig kontakt med revisor gjennom året hvis det kommer opp nye problemstillinger. Dette gjør han for han har høy tillit hos revisor, og siden de har et så stor kjennskap til selskapet så bruker de revisor på mange områder.

4.3.3 Rådgivning i modningsfasen

«Vi har brukt revisor mye de siste årene. Områder som skatt og avgifter, regnskap, juridiske tjenester, investeringer, selskapsform og økonomisk styring bruker vi ofte. Det er også noen områder som har kommet i det siste slik som bærekraft og digitalisering.» Videre forklarer daglig leder at han ofte deltar på kurs i regi av revisor for å holde seg oppdatert på aktuelle tema for han. Han mener at de nye områdene bærekraft og digitalisering er spesielt noe han er opptatt av. Ønske om å fornye seg og spesialisere seg innen digitalisering er viktig for videre vekst ifølge han. «bærekraft er noe som det er mye fokus på i det siste og jeg føler revisor må ta ansvar på dette området.» Med dette mener daglig leder at revisor er i en posisjon til å kunne bidra med mye på bærekraft, i og med at de har mye erfaring fra andre selskaper. Dette mener han er et vanskelig tema og derfor forventer han at revisor tar en rolle som rådgiver.

Ifølge daglig leder så bruker de revisor på grunn av den høye kompetansen og høye tilliten de har til vedkommende. «Vi har veldig mye kommunikasjon og revisor er en nettverksbygger for oss, slik at vi kan komme i kontakt med relevante personer for selskapet vårt.» Videre så utdyper han at han mener ved revisor er det verdt å investere i råd på grunn av kompetansen og tilliten. Likevel skulle han sett at revisor er enda flinkere til å kunne gi uoppfordret råd på områder de ikke selv ser forbedringer på.

4.4 Oppsummering av studiens funn

Her fremkommer en oversikt over hvilke rådgivningstjenester som er brukt i de forskjellige fasene, samt hvilke grunner de har for å velge revisor for disse og andre relevante observeringer. Disse vil bli dratt inn i diskusjon i kapittel 5.

Fase	Startfasen	Tilvekstfasen	Modningsfasen
Rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisk planlegging - Juridisk - Regnskap - Intern organisering - Økonomisk styring 	<ul style="list-style-type: none"> - Skatt og avgifter - Økonomisk styring - Juridisk - Investeringer - Selskapsform - Regnskap 	<ul style="list-style-type: none"> - Skatt og avgifter - Regnskap - Juridisk - Selskapsform - Økonomisk styring - Bærekraft - Investeringer - Kurs - Digitalisering
Grunner til å velge revisor og generelle oppfatninger	<ul style="list-style-type: none"> - Høy kompetanse - God dialog - Viktig for vekst - Kostbar - Ønske om uoppfordret råd 	<ul style="list-style-type: none"> - Høy kompetanse - Bra samarbeid - Kostbar - Ønske om uoppfordret råd 	<ul style="list-style-type: none"> - Høy kompetanse - Høy tillit - Mye kommunikasjon - Nettverksbygger - Verdt investering i råd - Ønske om uoppfordret råd

Tabell 4: Studiens hovedfunn

5. Analyse av funn

5.1 Ressursbaseteori og organisasjonsstruktur

5.1.1 Toppledelse

Ut ifra tidligere forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) og resultater fra denne studien, kan vi se klart kjennetegn med bruk av rådgivning ved toppledelsen til små selskaper. Det er kanskje også naturlig, i og med at alle selskapene som ble intervjuet fortalte at det er daglig leder som snakker med revisor. Hovedfunn i tabell 4 i denne studien viser funn knyttet til toppledelsen ved kjente områder som organisasjonsspørsmål, økonomisk styring, investeringer og finansielle plasseringer. Dette er også funn fra tidligere forskning. Det som derimot presenteres som nye funn i denne studien er at alle tre selskapene bruker revisor til rådgivning innen juridiske tjenester. Videre viste også ene selskapet bruk av revisor til råd ved bærekraft, som han forklarer er «i vinden» for tiden. Selskapet som har fokusert på bærekraft har brukt revisor til rådgivning på dette området. Det er forventet at revisor skal inneha en aktiv rolle når det kommer til bærekraft hos selskaper. Dette på grunn av deres posisjon i markedet. Revisor har stor kjennskap til mange selskaper og det kom frem i denne studien at de må bruke denne til å gi råd hos klientene. I intervjuet ble det fremhevet at dette området er komplekst og det er derfor forventet at revisor kan bidra med råd innen dette. Det viser til at det er forventet at revisor inntar en aktiv rolle innen bærekraft.

5.1.2 Teknostruktur

Sammenfatning av funn fra tidligere studier i tabell 2 viser at det ikke er noe forskning på rådgivning som kan knyttes opp mot teknostrukturen hos små selskaper. Likevel er det noen nye funn ved denne studien. I introduksjonen ble det nevnt at det kunne være andre behov nå i forhold til tidligere forskning med tanke på dagens digitalisering. Dette behovet ligger under teknostrukturen til selskapene, men det er ikke funn som tilsier en ønsket rådgivning her hos selskapet i startfasen eller tilvekstfasen. Dette kan være fordi digitalisering er mest sannsynlig noe som man setter i gang når man har nådd et visst punkt i selskapets livssyklus, og ikke fokus i begynnelsen. Selskapet i startfasen har noe kunnskap om hvilke ressurser de ikke har selv og som de trenger råd til. Selskapet som har operert i 37 år nevnte at de brukte revisor

innen rådgivning ved digitalisering. Daglig leder deltar også ofte på kursing i regi av revisor. Dette gjør han for å lære om nye aktuelle tema og kunne komme i kontakt med flere personer han kan lære av. Videre så ser vi at revisor forventer å ha en aktiv rolle innen digitalisering av ulike prosesser. Et av selskapene i denne studien forklarte at de bruker revisor innen digitalisering i selskapet i og med at revisor har erfaringer fra andre selskaper. Disse erfaringene er det forventet at revisor skal bruke hos sine klienter.

5.1.3 Støttestruktur

Innen støttestrukturen så kan ikke denne studien finne noen nye områder ved rådgivning fra revisor. Kjente rådgivningstjenester fra studier som Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) er også resultater ut fra intervju i denne studien. Disse tjenestene er råd ved regnskapsspørsmål, skatt og avgifter. Det vi kan se er at disse rådene ved støttestrukturen er veldig viktig for selskapene, alle tre brukte disse aktivt fra revisor. Disse rådene er også naturlig hos revisor, da regnskap, skatt og avgifter er en del av deres revisjon av årsregnskap. Det er mest sannsynlig grunnen til at alle bruker revisor innen disse områdene, da de har full oversikt over dette gjennom revisjonen av årsregnskapet.

5.1.4 Sammenfatning av hovedfunn ved ressursbaseteori og organisasjonsstruktur

Ressursbaseteorien er forklart av Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) å være ledelsens innsikt i hvilke ressurser de innehar og hvilke som de derfor må ha ekstern hjelp ved. Denne studien har vist at alle tre selskapene som ble intervjuet har god innsikt i hvilke områder de ikke har kompetanse selv og dermed hyrer revisor til rådgivning. Resultatene viser at de fleste rådgivningstjenester er knyttet opp mot toppledelsen i organisasjonsstrukturen som er forklart i kapittel 2. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) forklarer at toppledelsen har det øverste ansvaret for selskapet og at det i små selskaper er daglig leder. Det fremkommer fra intervjuene at det er bare daglig leder som har kontakt med revisor og det er naturlig at det derfor blir rådgivning på disse tjenestene. I startfasen ser man at det er spørsmål knyttet opp mot strategiske spørsmål, økonomisk styring og intern organisering. Resultatet viser at også de fleste rådgivningstjenester er knyttet opp mot toppledelsen, men at det forekommer råd ved støttestrukturen også. Ved støttestrukturen er det funn på skatt og avgifter og

regnskapsspørsmål. Hvis vi kobler tidligere studier opp mot teorien om organisasjonsstruktur så ser vi en sammenheng med denne studien. Rubensson & Sjølin (2008) og Svanstrøm (2008) viser til resultater som knytter seg til større bruk av rådgivning ved toppledelsen. Spesielt ser vi økonomisk styring som en viktig del av rådgivningen til selskapene i alle fasene (ibid). Dette er også i tråd med funn som er gjort i denne studien. Videre så er det noen nye ledelsesutfordringer vi kan se i denne studien, slik som bærekraft og digitalisering.

5.2 Informasjonsasymmetri og nettverksteori

Informasjonsasymmetri er forklart å være en situasjon der den ene parten har mindre informasjon enn den andre (Lee et al, 2004). Videre så kan disse deles opp i adverse selection og moral hazard. Adverse selection er når man tviler på kapabiliteten og kompetansen til den andre parten (Arrow, 1985; Rao & Mahi, 2003). Det fremkommer av intervjuene at det ikke er funnet noen problemer knyttet til dette i denne studien. Man kan se at alle tre selskapene føler at revisor innehar høy kompetanse som de bruker i forskjellige områder. Moral hazard er forklart å være problemer med intensjoner med relasjonen mellom to parter (ibid). I relasjonen mellom revisor og selskaper så er dette knyttet til tillit. Det er også gjort studie på tilliten mellom disse partene av Bennett og Robson (1999), der det vektlegges at det er avgjørende for et godt samarbeid. Alle selskapene i denne studien har beskrevet at de mener revisor har høy tillit på grunn av høy kompetanse og god kommunikasjon mellom partene. Det var også funn på at når de først bestemte seg for å bruke revisor så var de for det meste fornøyd med rådene man fikk og rådene var enkle å sette i praksis. Likevel, Svanstrøm (2008) viste til funn om at rådgivning fra revisor anses å være kostbar for selskaper i startfasen. I tråd med de funnene, så ble det belyst også i denne studien at selskapene i start- og tilvekstfasen anser revisor å være kostbar og de er veldig oppmerksom på dette. Selskapet i modningsfasen nevnte ingenting om pris, bare om verdien av investeringen av revisors rådgivning. Grunnen til dette kan være at selskapet i modningsfasen har lang erfaring med slike tjenester og kan lettere se langsiktige verdien av å bruke revisor. Dette er i samsvar med funn fra Rubensson & Sjølin (2008).

Når det gjelder nettverksteori så blir Granovetter (1973) trukket frem som forklarer at nettverket til en person består av både sterke og svake bånd. Man har sterke bånd til personer man tilbringer mye tid med. I denne studien så nevnte alle tre at de har mye kommunikasjon med revisor gjennom året og har god dialog. Vi ser av tidligere studier av Bennett og Smith

(2004) at små selskaper utnytter sitt nettverk for å redusere usikkerheten ved rådgivningstjenester. Dette kom frem ved samtale med modningsselskapet som sa at de brukte revisor aktivt som en sparringspartner ved de fleste områdene i selskapet. Daglig leder nevnte at de søker bekreftelser hos revisor før de gjør forandringer i selskapet. Videre så nevnte også dette selskapet at knytting av nettverk er viktig for dem. De bruker revisor som nettverksbygger, slik at de møter de riktige personer for ulike problemstillinger. Dette viser til at det er funn på sterke bånd mellom forholdet revisor og selskap i denne studien. Dette selskapet brukte mye tid sammen med revisor gjennom året og hadde mye samtaler sammen. Det personlige forholdet mellom revisor og daglig leder kan argumenteres å være på et personlig nivå og ikke på selskapsnivå. Vi kan derfor koble inn Granovetter (1973) sin nettverksteori, der det blir forklart at man har sterke bånd med kontakter man snakker mye med. Det var også interessant at daglig leder hos dette selskapet nevnte at han brukte å delta på kurs i regi av revisor slik at han kunne komme i kontakt med deltakere der. Dette kan vise til høyt fokus fra dette selskapet i nettverksbygging. Forholdet mellom selskapet som ble intervjuet, den høye tilliten og den betydelige bruken av råd fra revisor, kan være på grunn av at han ser på revisor som en del av hans nettverk.

Likevel, så nevnte alle tre selskapene at revisor burde vært bedre til å komme med uoppfordret råd. De mente at revisor burde være flinkere til å ta inn erfaringer fra andre selskap og bruke dette i deres selskap. Her er det ifølge selskapene i studien stor mulighet for revisor. Dette ser vi også fra revisjonsbarometeret til Aalund (2019), som fremhever at det er lavest tilfredshet med dette når det kommer til relasjonen revisor-klient. Dette kan tyde på at det er noe tvil om informasjonsasymmetri ved selskapene, i og med at de mener at revisor har mer informasjon enn de får tilgang til.

5.3 Livssyklus

5.3.1 Startfasen

Tidligere forklart så er kjente ledelsesutfordringer til selskaper i startfasen knyttet til finansiell planlegging, selskapsplanlegging, prising, regnskapssystem, og kontantstrøm (Dodge og Robbin, 1992). Vi ser også en sammenheng mellom disse ledelsesutfordringer og forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008) illustrert i tabell 3. Det er også funn i denne studien som verifiserer dette, da selskapet i startfasen hadde stort fokus på strategi og selskapsplanlegging. Ifølge Greiner (1972) så ser man at selskaper i startfasen har hovedfokus på aktiviteter knyttet til produkt og markedsarbeid. Man er ofte teknisk kompetent og har ikke mye fokus på ledelsesaktiviteter. Her er det derfor naturlig å søke rådgivningstjenester for å tilegne slike aktiviteter. Ut fra samtaler med daglig leder av selskapet i startfasen, så fremkommer det at han mener han mangler mye av kompetansen som trengs innen ledelse. Det blir også nevnt at ledelsen er teknisk kompetent når det gjelder produktet deres. Dette er i samsvar til teori fra Greiner (1972) som viser at selskaper i startfasen ofte har teknisk kompetanse og ikke ledelseskompentanse. Derfor søker dette selskapet rådgivning innen områder som strategisk planlegging, økonomisk styring, intern organisering og regnskapsspørsmål. Dette er også i samsvar med tidligere studier fra Svanstrøm (2008). Det som likevel er bidrag fra denne studien er deres bruk av rådgivning ved juridiske tjenester. Daglig leder forteller at de bruker revisor på spørsmål som «*må være riktig*», selv om de anser revisor som dyrere enn andre. Dette sier noe om den tilliten til den høye kompetansen revisor har hos mange selskaper. Selskapet i startfasen er oppmerksom på å holde kostnadene nede der det er mulig, det er også i samsvar med ledelsesutfordringer i startfasen som vi ser i tabell 1. Likevel så ser de at nytten ved å bruke revisor til viktige spørsmål overgår kostnaden.

5.3.2 Tilvekstfasen

Fra tidligere forskning ser vi at selskap i tilvekstfasen bruker rådgivning på områder som skatt og avgifter, økonomisk styring, investeringer og selskapsform (Rubensson & Sjølin, 2008). Dette er også områder som vi ser i denne studien også. Selskapet føler at revisor er kostbar, men at de innehar høy kompetanse og bruker vedkommende på viktige problemstillinger. Det som kommer opp som et nytt område i forhold til tidligere forskning er juridiske tjenester.

Sammen med de to andre selskapene så bruker selskapet i tilvekstfasen revisor til juridiske tjenester. Det kan ha sammenheng med at revisjonsselskap kanskje har hatt et større fokus på slike tjenester siden tidligere studiene som er dratt inn her. Større revisjonsselskap har kanskje kunnet knyttet seg til flere juridiske rådgivere i de siste årene.

5.3.3 Modningsfasen

Selskapet i modningsfasen har god kjennskap til sine ressurser og hvilke rådgivningstjenester de må innhente fra revisor. Ifølge Greiner (1972) så får man en mer funksjonell organisasjonsstruktur og man bli mer spesialiserte innenfor sitt felt når man har nådd denne fasen. Det kom frem at selskapet i modningsfasen brukte revisor aktivt ved å effektivisere produksjonen med robotisering og digitalisering. Dette kan være deres spesialisering innenfor deres felt. Videre så nevnte selskapet at bærekraftig utvikling er mye i fokus i dagens samfunn. Det er ikke et område som det er enkelt for selskapene å gjennomføre forandringer selv. Daglig leder i modningsfasen nevnte at de bruker revisor ved bærekraftig utvikling for å kunne bruke nettverket deres og erfaringer fra andre selskaper. Det er nettopp dette som gjør at revisor blir brukt ved slike rådgivningstjenester. Selskapet mente at revisor måtte være en aktiv bidragsyter når det kommer til bærekraftig utvikling, for selskapene selv kan ikke være alene med slike handlinger.

5.4 Sammenligning med teori

Modellen i kapittel 4 viser oversikt over funnene i denne studien når det kommer til hvorfor revisor er brukt innen rådgivning.. Disse er sammenlignet med tidligere studier fra Rubensson & Sjølin (2008) og Svanstrøm (2008). Det fremkommer av resultatene av intervjuene at selskapene i alle fasene har god kommunikasjon med revisor gjennom året og at de anser revisor å inneha høy kompetanse. Ifølge studie gjort av Rubensson & Sjølin (2008) så bruker selskaper revisor til rådgivningstjenester hyppigere hvis de har regelmessige kontakt med vedkommende. Resultatene her viser at selskapene som er intervjuet bruker revisor til mange ulike områder og har en kontinuerlig dialog med revisor. Spesielt kom det frem at selskapet i modningsfasen har mye kontakt med revisor og bruker tjenester kontinuerlig gjennom året. Dette står i kontrast med funnene til Svanstrøm (2008) som demonstrerer at bruken av

rådgivningstjenester fra revisor øker når selskaper vokser og minker når de har nådd modningsfasen.

Svanstrøm (2004) forklarer at selskaper innen tilvekst og modningsfasen trenger sparringspartnere utenfor selskapet på mange ulike områder. Selskapene som Rubensson & Sjølin (2008) intervjuet uttrykte et behov for å rådføre seg med revisor angående stiftelse av nye selskaper. Dette kunne verifiseres i denne studien, da både selskapet i tilvekst- og modningsfasen snakket om bruk av revisor til selskapsform. Selskapet i modningsfasen hadde så sent som i 2019 fått uoppfordret råd om stiftelse av nytt eiendomsselskap fra revisor.

I teorikapittelet ble det forklart at selskaper under 10 år bruker revisor i større grad enn selskaper med lengre erfaring (Kirby & King (1997)). Spesielt er revisor brukt ved startfasen av selskaper (Rubensson & Sjølin, 2008). Grunnen til dette er at større selskaper tilegner seg kunnskap etter hvert og ikke trenger rådgivning i like stor grad. I denne studien kan man ikke se en stor forskjell på selskap i start- og tilvekstfasen i forhold til modningsselskapet.

Modningsselskapet bruker rådgivningstjenester i like stor grad, om ikke større, enn de andre selskapene. Det man derimot kan se et kjennetegn på, er en litt annen bruk av rådgivning.

Selskapet i modningsfasen har knyttet rådgivningstjenester fra revisor ved teknostrukturen.

Daglig leder ser verdien av både kurs og digitalisering, noe som det ikke er funn på i de andre selskapene. En årsak er at modningsselskapet har sett verdien til andre tjenester knyttet til

teknostrukturen kan være fordi selskapet allerede har brukt revisor andre områder. Selskapet

har drevet i 37 år og har kanskje derfor fått mye erfaring fra hva revisor kan bidra med, også

tjenester innen teknostrukturen. Nedenfor fremkommer en revidert modell av tidligere

forskning på området. Her er denne studiens bidrag slik som juridiske tjenester, digitalisering

og bærekraft lagt inn. Denne reviderte modellen gir et bilde av hva denne studien har gitt

bidrag til i forhold til tidligere forskning i kapittel 2. Denne blir også dratt inn i

konklusjonkapittelet som kommer nedenfor. En viktig presisering er at kjente

rådgivningsområder fra tidligere forskning blir ikke tatt inn i denne tabellen. Det er bare

studiens bidrag til nye rådgivningsområder som er illustrert i denne tabellen. Dette er gjort for

å gi en enkel oversikt over bidragene på rådgivningstjenester fra revisor i denne studien.

Livssyklus	Toppledelse	Teknostruktur	Støttestruktur
Startfasen	Juridisk		
Tilvekstfasen	Juridisk		
Modningsfasen	Juridisk Bærekraft	Kurs Digitalisering	

Tabell 5: Studiens bidrag til nye rådgivningstjenester

6. Konklusjon og diskusjon av hovedfunn

Måten å gi rådgivning på har mest sannsynlig forandret seg fra tidligere, og dette kan ha innvirkning på innholdet i rådgivningen. Det kan spekuleres på at revisor tidligere har brukt mye tid på selve revisjon av årsregnskapet og rådgivning var ikke så utbredt. Nå er det nye verktøy som kan gi bedre rådgivning for selskaper. Utgangspunktet for denne studien var problemstillingen: **Hva kjennetegner små bedrifters bruk av råd fra revisor?** Denne studien prøver å forstå hvilke rådgivningstjenester små selskaper bruker revisor til, ved hjelp av de forskjellige teoriene forklart i kapittel 2. Dette er gjort ved å dele opp områder i selskaper ved teorien til Mintzberg (1979) om organisasjonsstrukturen og dra inn kjente ledelsesutfordringer fra tidligere teori og forskning, som forklares i kapittel 2. Generelle funn ved studien er illustrert i tabell 4, mens nye bidrag til forskning er illustrert i tabell 5. Selv om vi ikke kan konkludere på funn i denne kvalitative undersøkelsen, kan vi ut ifra resultatene fra denne studien se klart kjennetegn ved bruk av revisor. Det vi kan se ut fra funnene i denne studien og tidligere forskning er klart kjennetegn til at små selskaper bruker rådgivning fra revisor mest innen toppledelsen til Mintzberg (1979). Videre ser man en klar retning til at små selskaper bruker revisor til viktige ledelsesutfordringer i alle fasene. Slike ledelsesutfordringer som finansiell planlegging, selskapsplanlegging og økonomisk styring. Denne studiens bidrag til nye rådgivningstjenester knytter seg til juridiske tjenester som har kommet inn som et nytt område som alle tre selskapene i de forskjellige livssyklusene bruker revisor til. Dette er ikke nevnt i tidligere forskning verken fra Svanstrøm (2008) eller Rubensson & Sjølin (2008). Grunnen til det kan være større revisjonsselskaper kanskje har knyttet seg mer til slike juridiske tjenester i de siste årene. Det kan ikke verifiseres siden denne studien bare har tatt inn kunder hos et større revisjonsselskap i Norge. Det vi kan se er i det minste en klar vilje til rådgivning innen dette området hos selskapene i alle fasene i studien. Videre ser man flere nye funn ved bruk av rådgivningstjenester fra revisor. Det som er interessant er bruken av revisor ved bærekraft innen toppledelsen. Videre er det også nye funn ved teknostrukturen, der digitalisering har kommet frem i denne studien. Ut fra tesen som ble introdusert i innledningen, ser vi i denne studien at det er et behov for råd angående digitalisering. Disse to nye områdene gjelder bare selskapet i modningsfasen. Tidligere forklart så ble det påpekt av Revisorforeningen (2019) at revisor kan være en pådriver for bærekraft hos små selskaper i Norge. Dette gir nye muligheter for rådgivningstjenester. Ut ifra funnene i denne studien ser vi at det er en vilje til å få slike rådgivningstjenester fra

revisor. Det blir påpekt at det er forventet at revisor bruker erfaringer fra andre selskaper til å bidra på dette området. Dette gjelder både bærekraft og digitalisering. Det kom frem i studien at grunnen til dette var at det er komplekse tema, og det forventes derfor at revisor må gi støtte til kundene sine. Det er ingen funn på at selskap i start- eller tilvekstfasen ønsker rådgivning innenfor disse områdene. Ifølge Greiner (1972) så har selskap i startfasen mer fokus på aktiviteter knyttet til produkt og markedsarbeid. Man er mer teknisk kompetent og ikke mye kompetanse innen ledelse (ibid). I denne studien ser vi klart kjennetegn med råd fra revisor som samsvarer med denne teorien. Selskapet i startfasen forklarte at de var teknisk kompetent men trengte mye råd fra revisor når det kommer til ledelse. Videre så er det også nevnt ovenfor at selskapet i modningsfasen brukte råd robotisering og digitalisering. Dette er aktiviteter som gjør selskapet mer spesialiserte innenfor sitt felt. Dette er også i samsvar med teorien til Greiner (1972) som går ut på at man får en mer funksjonell organisasjonsstruktur i denne fasen, og dermed kan spesialisere seg innen sitt felt.

Ved å prøve å se hvorfor revisor blir brukt til rådgivningstjenester for små selskaper så ble nettverksteori fra Granovetter (1973) dratt inn i denne studien. Tidligere studier fra Bennett og Smith (2004) beskriver at små selskaper bruker nettverket sitt til å redusere usikkerhet ved rådgivningstjenester. Denne usikkerheten er knyttet til informasjonsasymmetri der man enten tviler på kapabiliteten eller kompetansen til rådgiver, samt hans intensjoner. Et slikt forhold avhenger av tillit og da blir det personlige forholdet avgjørende mellom de to partene. Et kjennetegn ved rådgivning fra revisor i denne studien er at alle tre selskapene forklarte at de har høy tillit til både intensjonene til revisor, samt deres kompetanse som rådgiver. Det er også i samsvar med tidligere forskning fra Svanstrøm (2008) og Rubensson & Sjølin (2008). Det ene selskapet brukte til og med revisor aktivt som en nettverksbygger, slik at de kunne komme i kontakt med relevant personer. Dette kan tyde på at nettverksteori er relevant ved relasjonen mellom revisor og selskap. Vi ser at forholdet mellom revisor og selskap er mer på et personlig nivå og ikke selskapsnivå, i og med at de bruker revisor til nettverksbygging mellom personer. Vi ser at den personlige kjemien med revisor er noe som også fremheves ved det årlige revisjonsbarometeret til Aalund (2019). Dette er noe som revisjonsselskaper må tenke på angående tillit ved relasjonen mellom revisor-klient. Bruken av rådgivning er tillitsbasert og vi ser at det personlige forholdet mellom partene er viktig for selskaper når de velger slike tjenester. Derfor er det anbefalt for revisjonsselskaper å fokusere på å inneha god relasjon ved å være tilgjengelig for klientene og ha god kommunikasjon. Det er også viktig at

man ikke endrer hvilke personer i selskapene som klienter har kontakt med, slik at man forholder seg til samme person. Dette er ansett å kunne gi bedre relasjon og tillit mellom partene i og med at man da får erfaring med hverandre. Andersson & Thuresson (2019) beskriver at det er viktig at revisor er tilgjengelig for selskaper, siden de innehar en rolle tilnærmet økonomisjef, investeringssjef og har en viktig rolle innen utvikling. Andersson & Najdovska (2016) fremhever også viktigheten med kommunikasjon, samarbeid og tillit i relasjonen mellom revisor og klient. Dette ser vi også i denne studien, i og med at alle brukte revisor aktivt gjennom året og så viktigheten med dette. Det fremkom at kommunikasjon med revisor var viktig for selskapene for å få den rådgivningen de trenger. Selv om revisor innehar høy tillit, ser vi kjennetegn i studien at selskapene ønsker at revisor skal komme med uoppfordret råd. De mener at revisor burde vært flinkere til å dra inn erfaringer fra andre selskaper og sett det opp mot sin situasjon. Disse funnene er i samsvar med det årlige revisjonsbarometeret fra Aalund (2019), der det fremheves at det er lavest tilfredshet ved dette området. Det kan derfor tyde på at det er noe tvil angående informasjonsasymmetri mellom partene her, i og med at de føler at revisor kanskje sitter på mer informasjon som kunne vært til stor hjelp.

7. Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

7.1 Begrensninger til studien

Som nevnt i metodekapittel 3, kan ikke resultat fra denne studien være verken representativt eller generaliserbart. Dette er heller ikke meningen med studien. Fokuset til denne studien er å se på hva som kjennetegner små selskapers bruk av råd fra revisor. Poenget var enten å bekrefte tidligere forskning eller gi bidrag til nye områder innen dette temaet. Derfor ble casedesign vurdert mest hensiktsmessig for å forsøke å gi bidrag til forskningen.

En begrensning ved denne studien er at den ikke ser på rådgivningstjenester fra revisoren sitt synspunkt. Her fokuseres bare på hvilke områder som små selskaper bruker revisor til. Det kan være store forskjeller på hvilke rådgivningstjenester som revisorene selv fokuserer på. Større revisjonsselskaper kan ha andre rådgivningsområder enn små og dette kan ha innvirkning på selskapenes bruk av råd fra revisor. For eksempel hvis et revisjonsselskap ikke har kompetanse eller kapasitet til å gi juridiske tjenester til klientene sine, vil heller ikke dette gi utslag på råd fra revisor i en slik studie. Da handler det ikke om klientenes ønske om rådgivning, men heller om revisjonsselskapenes kompetanse.

De tre selskapene i denne studien har alle samme revisor, som er et av de største revisjonsselskapene i Norge. Grunnen til at dette var et av utvalgskriteriene var for å se på deres bruk av rådgivning av samme revisor. Det kan være store forskjeller på revisorselskapenes tilnærming til rådgivning. Dermed er dette en begrensning i studien, da den ikke tar inn andre revisjonsselskaper, der det kan være annen type rådgivning til disse. Det kan spesielt være annen rådgivningspraksis hos mindre revisjonsselskaper i Norge.

7.2 Forslag til videre forskning

Denne studien fant en vilje hos alle respondentene å motta uoppfordret råd fra revisor. De forklarte at de ikke får uoppfordret råd fra revisor men ville gjerne mottatt dette. Dette ser vi fra forskningen i denne studien, samt hos Aalund (2019). Verken denne studien eller Aalund (2019) ser på mer detaljert hva kundene faktisk ønsker seg av uoppfordret råd. Derfor er det et forslag til videre forskning å se på hvilke råd de da mener ville mottatt og i hvilke situasjoner de mener at revisor skulle vært bedre til slike råd.

Denne studien fant nye områder som selskaper bruker revisor til. Juridiske tjenester, bærekraft og digitalisering er områder som det var nye funn på. Det hadde vært interessant å sett på hva som er drivkraften bak disse nye områdene innen rådgivning. Hva det er som gjør at selskaper bruker revisor til disse områdene i dag. Se om det er selskapene selv som har etterspurt dette eller om det er revisorer som har hatt økt fokus på slike tjenester. Det er tidligere forklart at denne studien bare har intervjuet selskaper som bruker et av de største revisjonsselskapene i Norge. En interessant sammenligning hadde vært om det er ulik etterspørsel ved juridiske tjenester hos selskaper som bruker små revisjonsselskaper kontra store. Det kan forekomme forskjell på disse i og med at små revisjonsselskaper kanskje ikke har denne kompetansen selv.

Litteraturliste

- Aalund (2019) *En spesialutgave til respondentene i Revisjonsbransjen*. Hentet fra: <https://www.aalund.com/wp-content/uploads/2018/01/Nyhedsbrev-NO-2019.pdf>
- Aamand K, H. (2019). *Fremtidens revisor – fire ulike scenarioer for digitaliseringens potensielle innvirkning på revisjonsprosessen og revisors verdiforslag de neste fem årene*. (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2616938/Aamand%20Katrine%20Hansen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Abdel-Khalik, A.R. (1990). The jointness of audit fees and demand for MAS: A self-selecion analysis. *Contemporary Accounting Research*, 6(2), 295-322, sitert i Svanstrøm, T. (2008) *Revision och rådgivning: Efterfrågan, kvalitet och overoende* (Doktoravhandling, Umeå University) Hentet fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141745/FULLTEXT01.pdf>
- Altinn (2017) *Store og små foretak*, Hentet 30.11.2019 fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/store-og-sma-foretak/>
- Andersson, P. & Thuresson, D. (2019) *val av revisor i onoterade ägareledda företag* (Masteroppgave, Högskolan i Halmstad). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1322398/FULLTEXT02.pdf>
- Andersson, T. & Najdovska, S. (2016) *Hur resonerar klienten? Klient-revisor relationen – utifrån ett klientperspektiv* (Masteroppgave, Högskolan Kristianstad). Hentet fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:957067/FULLTEXT01.pdf>
- Arrow, K. J. (1984). *The economics of agency*: Rapport fra Center for research on organizational efficiency, No 451. Stanford University. Hentet fra <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a151436.pdf>
- Bekken, T. H. & Bjørnara, L.G.T. (2019) *Relasjon mellom revisor og klient ved skifte av revisjonsselskap* (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2616713/Bekken%20Tuva%20Hornstuen%20og%2>

[0Bj%c3%b8rnar%c3%a5%2c%20Liv%20Gyro%20Taksdal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/089856299283245)

- Bennett, R. J. and Robson, P. J. A. (1999) The Use of External Business Advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship & Regional Development* 11(2), 155–180. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/089856299283245>
- Bennett, R. J., & Smith, C. (2004) The selection and control of management consultants by small business clients. *International Small Business Journal*, 22(5), 435-462. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242604046295>
- Carey, P J (2015) External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27 (2), 166-188. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-04-2013-0020/full/html>
- Churchill, N.C & Lewis, V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* 61(3). 30-50. Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504517
- Dodge, H. R. & Robbins J. E., (1992). An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle for small business development and survival. *Journal of Small Business Management* 30(1). Hentet fra <https://search.proquest.com/openview/16c4f33bd80be0264ba4b2e434c8bf8f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>
- Erichsen, M, Solberg, F & Stiklestad, T (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg) Bergen: Fagbokforlaget
- FN-sambandet (2019) Hva er bærekraftig utvikling? Hentet 30.11.2019 fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Forbes Insight (2017) *Audit 2025: The Future Is Now in association with KPMG*, Hentet fra <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/us/pdf/2017/03/us-audit-2025-final-report.pdf>
- Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Doving, E. & Nordhaug, O. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal*, 22(1): 5-22 Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242604039478>

- Granovetter (1973) The strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380. Hentet fra https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no/stable/2776392?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Greiner L, E (1972) 'Evolution and revolution as Organizations Grow', *Harvard Business Review*, 50(4) Hentet fra <https://hbr.org/magazine>
- Harboe, T (2006) *Kap. 4: Kvalitative og kvantitative metoder. Indføring I samfundsvidenskabelig metode*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur. 31-39
Hentet fra [http://dannelse.pbworks.com/f/Harboe,+Thomas+\(2006\)+Kvalitative+og+kvantitative+metoder.pdf](http://dannelse.pbworks.com/f/Harboe,+Thomas+(2006)+Kvalitative+og+kvantitative+metoder.pdf)
- Johannessen, A, Christoffersen, L & Tufte, P (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg) Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kirby, D.A. & King, S.H. (1997) Accountants and Small Firm Development: Filling the Expectation Gap. *The Service Industries Journal*, 17(2): 294-304 Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000017>
- Lee, Boon-Chye, Ang, Lawrence & Dubelaar, Chris (2004) Lemons on the Web: A signalling approach to the problem of trust in Internet Commerce. Hentet fra <http://www.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@commerce/@econ/documents/doc/uow012171.pdf>
- Lincoln Y.S & Guba, E.G (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Mintzberg (1979) *The structuring of organizations*, Prentice Hall: McGill University.
Hentet fra <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Nordstrøm, M. K & Sælensminde, B. V (2018) *Digitalisering i revisjon – Teknologiens innvirkning på revisjon og revisors rolle* (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2562636/Nordstr%C3%B8m,%20Magne%20Kristian%20og%20S%C3%A6lensminde,%20Bj%C3%B8rn%20Vaksinen.pdf?sequence=1>
- Ramsden, M. & R. J. Bennett, (2005) The benefits of external supports to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels, *Journal of Small Business and*

- Enterprise Development*, 12(2): 227-243, Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000510594629/full/html>
- Rao, Akshay R. & Humaira Mahi. (2003) The Price of Launching a New Product. Empirical Evidence on Factors Affecting the Relative Magnitude of Slotting Allowances, *Marketing Science*, 22(2):246-267, Hentet fra <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.22.2.246.16035>
 - Revisorforeningen (2019) Revisors rolle – bærekraft, Hentet 30.11.2019 fra <https://www.revisorforeningen.no/fag/barekraft/artikler-barekraft/revisors-rolle/>
 - Revisorloven (2017) Lov om revisjon og revisor, *Finansdepartementet* Hentet 30.11.2019 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-15-2>
 - Rubensson, L. & Sjølin, S. (2008) *Småföretagares uppfattningar om och behov av revisorn som rådgivare – sett ur ett livscykelperspektiv* (Masteroppgave, Högskolan i Halmstad) Hentet fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238817/FULLTEXT01.pdf>
 - Svanstrøm, T. (2008) *Revision och rådgivning: Efterfrågan, kvalitet och overoende* (Doktoravhandling, Umeå University) Hentet fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141745/FULLTEXT01.pdf>
 - Tanewski, G. & Carey, P. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants, *Managerial Auditing Journal*, 31(3): 290-313. Hentet fra https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/1772098240?accountid=26469&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

- Hva er deres tanker rundt bruk av rådgivningstjenester?
- Hvor mye snakker dere med revisor
- Andre rådgivere dere bruker?
- Hva spør dere dem? Kan revisor svare på disse?
- Hvilke områder har dere fått råd fra revisor tidligere? (Lista er ikke komplett, så flere kan legges til)

- ▶ Skatt og avgifter
- ▶ Regnskapsspørsmål
- ▶ Juridiske spørsmål
- ▶ Investeringer
- ▶ Organisasjonsspørsmål
- ▶ Generasjonsskifte
- ▶ Selskapsform
- ▶ Økonomisk styring/finansiering/budsjett
- ▶ Eierskifte
- ▶ Styrearbeid
- ▶ Markedsføring
- ▶ Ledelse
- ▶ Kurs/opplæring
- ▶ Leie økonomisjef
- ▶ Lønn og godtgj, Pensjonsordninger
- ▶ Fisjon/fusjon
- ▶ Digitalisering
- ▶ Bærekraft
- ▶ IT-risikotjenester
- ▶ Annet?

- Hvilke kompetanser kreves for å lykkes i bedriften deres?
- Besitter dere denne kompetansen selv internt?
- Hvordan oppstår situasjonen der dere tar i bruk rådgivningstjenester?
- Hvordan kommuniseres rådgivningen?
- Hvem tar initiativet til rådgivningen?
- Hvordan er det å ta i bruk rådene dere får?
- Er det tjenester dere føler at mangler hos rådgivning fra revisor?

- Hender det at dere uoppfordret får råd dere ikke har bedt om?
- Hvis nei, skulle du ønske det?
- Hvem har kontakten med revisor i selskapet deres?