



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för ekonomi och management
Magisterarbete i företagsekonomi
Höstterminen 2001/2002

INTERNREDOVISNING I NIO SMÅFÖRETAG

Behov, utformning och begränsande faktorer



Författare:
Karin Breidfors
Sylvia Johansson
Annelie Lüning

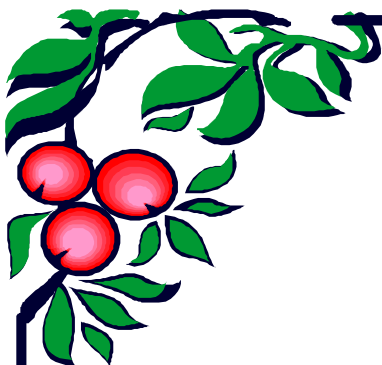
Handledare:
Tomas Prenkert
Lars Svensson

Sammanfattning

- Titel:** Internredovisning i nio småföretag.
Behov, utformning och begränsande faktorer.
- Författare:** Karin Breidfors, Sylvia Johansson och Annelie Lünig.
- Kurs:** Magisterarbete i företagsekonomi, 10 poäng.
- Handledare:** Lars Svensson, Blekinge Tekniska Högskola och Tomas Prenkert, Växjö Universitet.
- Bakgrund:** BAS-planen fastställdes 1980 av Standardiseringskommissionen i Sverige (SIS) till svensk standard för affärsredovisningen. BAS-gruppen gav 1984 ut en handbok för små och medelstora företag, med syfte att tillhandahålla anvisningar för en samordnad redovisning med en enhetlig affärskontoplan och en företagsanpassad internredovisning vid användning av BAS-planen.
- Problem:** BAS-gruppens rekommendationer för användning av kontoklass 9 i internredovisningen har inte fått önskat genomslag. Ingen verkar dock ha närmare granskat hur företagen istället gör för att tillfredsställa sina behov av information för intern styrning. Vi har därför för avsikt att studera ett antal små företag i olika branscher och beskriva vilka informationsbehov de har samt hur de uppfyller dem.
- Syfte:** Syftet med vår magisteruppsats är att ta reda på hur några mindre företag i olika branscher har uppfyllt sina informationsbehov för den interna styrningen samt att undersöka vilka faktorer som begränsar företagets utformning av redovisning för intern styrning.
- Metod:** Magisterarbetet är utformat som en fallstudie. Vi har gjort ett avsiktligt urval av nio företag med mindre än 50 anställda i Ronnebytrakten, jämnt fördelade på kategorierna tillverkande, handels- och tjänsteföretag enligt BAS-gruppens indelning.
- Slutsatser:** Samtliga företag vi har studerat har någon form av internredovisning, även om den inte alltid är så formaliserad. Endast de två företag som har den mest utvecklade internredovisningen är själva missnöjda med hur de uppfyller sina informationsbehov. De begränsande faktorer vi har identifierat är kostnad, tid, verktyg, intresse, tradition, kunskap, nytta, tillväxtambitioner och rådgivning. Bristande kunskap verkar dock vara den bakomliggande orsaken till samtliga.

Executive Summary

- Title:** Management Accounting in Nine Small Companies. Needs, Design and Limiting Factors.
- Authors:** Karin Breidfors, Sylvia Johansson and Annelie Lüning.
- Course:** Master Thesis in Business Administration, 10 points.
- Tutors:** Lars Svensson, Blekinge Institute of Technology and Tomas Prenkert, University of Växjö.
- Background:** In 1980 the BAS chart of accounts was established as Swedish standard for business accounting. Four years later the BAS committee also published a handbook for small and medium sized companies. The purpose of the book was to supply directions for co-ordinated accounting, with an uniform business accounting plan and a company adapted management accounting when using the BAS chart.
- Problem:** The recommendations supplied by the BAS committee have not been as widely adopted as was intended. However, it seems no one has taken a closer look at how companies do instead. Therefore we will study a number of small companies in different lines of business, in order to describe their information needs and how these are fulfilled.
- Purpose:** Our purpose is to find out how some small companies in different lines of business have fulfilled their needs of information for management accounting. We will also investigate what limiting factors that exert a negative influence on the accounting design.
- Methodology:** This Master Thesis is designed as a case study. We have done an intentional selection of nine companies with less than 50 employees in the Ronneby area, equally divided between the categories manufacturers, trade and service companies.
- Conclusions:** All of the companies do have some kind of management accounting, even though it is not always very formalized. Only the two companies with the most elaborate management accounting are discontented with the way they fulfil their own information needs. The limiting factors we have been able to identify are costs, time, tools, interest, tradition, knowledge, benefit, growth ambition and advice. However, it seems that insufficient knowledge is the underlying cause to all the other factors as well.



Förord

Vi vill passa på att tacka alla Er som hjälpt oss på ett eller annat sätt och gjort det möjligt för oss att genomföra vårt magisterarbete.

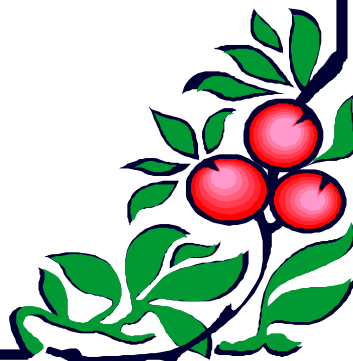
Särskilt vill vi nämna våra handledare Lasse och Tomas, som har inspirerat och stöttat oss under resans gång.

Vi vill också rikta ett stort tack till alla våra respondenter för att de villigt ställde upp och lät sig intervjuas, trots att julen stod för dörren.

Ronneby den 22 februari 2002

Karin Breidfors Sylvia Johansson

Annelie Lüning



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 FÖRFATTARNAS BAKGRUND	7
1.2 BEGREPP.....	7
1.3 HISTORIK.....	7
2. PROBLEM OCH SYFTE	9
2.1 PROBLEMDISKUSSION.....	9
<i>BAS-gruppens kartläggning</i>	9
<i>Småföretagens behov av information och internredovisning</i>	9
<i>Faktorer som begränsar utformningen av ekonomisystem</i>	10
2.2 FORSKNINGSFRÅGOR.....	11
2.3 SYFTE.....	12
2.4 ANALYSMODELL.....	12
2.5 DISPOSITION	12
3. CENTRALA BEGREPP	14
3.1 INFORMATIONSSYSTEM	14
3.2 EKONOMISYSTEM.....	14
3.3 REDOVISNING	15
3.4 INTERNREDOVISNING KONTRA EXTERNREDOVISNING	16
4. METOD	18
4.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	18
<i>Vårt övergripande angreppssätt</i>	18
4.2 HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT	19
<i>Val av litteratur</i>	19
<i>Val av datakällor</i>	19
<i>Datainsamling</i>	20
<i>Datasammanställning</i>	21
5. TEORI	22
5.1 INTERNREDOVISNINGENS SYFTEN	22
<i>Planering</i>	22
<i>Uppföljning/kontroll</i>	22
<i>Beslut</i>	22
5.2 INFORMATIONSBEHOV	22
<i>Tillverkande företag</i>	23
<i>Handelsföretag</i>	24
<i>Tjänsteföretag</i>	25
5.3 UTFORMNING AV INTERNREDOVISNING.....	26
5.4 TEKNIKER FÖR INTERN REDOVISNING.....	27
<i>Affärsredovisning med underkonton</i>	28
<i>Affärsredovisning med tilläggs-koder</i>	28
<i>Upplysningsmodeller</i>	29

<i>Kretsloppsmodeller</i>	30
<i>Interna beräkningar i separata system</i>	31
<i>Kassasystem</i>	32
5.5 BEGRÄNSANDE FAKTORER	32
<i>Kostnad och nytta</i>	34
<i>Dataprogram</i>	34
<i>Intresse</i>	34
<i>Traditioner</i>	35
6. EMPIRI	36
6.1 FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	36
<i>Tillverkande företag</i>	36
<i>Handelsföretag</i>	37
<i>Tjänsteföretag</i>	38
6.2 REDOVISNING AV INTERVJUSVAREN	40
<i>Ekonomisk kompetens och rådgivning</i>	40
<i>Informationsbehov och datakällor</i>	41
<i>Planeringsverktyg</i>	43
<i>Beslutsunderlag</i>	44
<i>Dataprogram och rapporter</i>	46
<i>Kontoplaner och koder</i>	47
7. ANALYS	49
7.1 ANALYSMODELL	49
7.2 TILLVERKANDE FÖRETAG	49
<i>Legotillverkare</i>	50
<i>Vattenskärare</i>	51
<i>Solskyddstillverkare</i>	52
7.3 HANDELSFÖRETAG	53
<i>Blomsteraffär</i>	53
<i>Skobutik</i>	54
<i>Optiker</i>	55
7.4 TJÄNSTEFÖRETAG	56
<i>Målerifirma</i>	56
<i>Konsultfirma</i>	57
<i>IT-konsult</i>	58
7.5 SAMMANSTÄLLNING OCH KOMMENTARER	59
<i>Informationsbehov</i>	60
<i>Begränsande faktorer</i>	61
<i>Utformning av internredovisning</i>	61
8. SLUTSATSER	62
8.1 INFORMATIONSBEHOV	62
8.2 BEGRÄNSANDE FAKTORER	62
8.3 UTFORMNING AV INTERNREDOVISNING	63
8.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	64
8.5 REFLEKTIONER	64
9. REFERENSER	65

BILAGA 1: FRÅGEGUIDE	67
-----------------------------------	-----------

BILAGA 2: KARTLÄGGNING	69
-------------------------------------	-----------

Figurförteckning

Figur 1: Vår analysmodell	12
Figur 2: Disposition	13
Figur 3: Det totala informationssystemet	14
Figur 4: Ekonomisystemet	15
Figur 5: Extern och intern redovisning	16
Figur 6: Företag/dimensionsmatris	23
Figur 7: Pålägg och marginal	24
Figur 8: Enkel kalkylmodell för handelsföretag	25
Figur 9: Exempel på kontering med koder	28
Figur 10: Exempel på upplysningsmodell	29
Figur 11: Principskiss för en kretsloppsmodell	30
Figur 12: Faktorer som påverkar individens beteende	33
Figur 13: Kompletterad analysmodell	49
Figur 14: Matris för samtliga företag	60

Tabellförteckning

Tabell 1: Ekonomisk rådgivning	40
Tabell 2: Informationsbehov och datakällor	41
Tabell 3: Kommentarer om informationsbehov	42
Tabell 4: Planeringsverktyg	43
Tabell 5: Beslutsunderlag	44
Tabell 6: Dataprogram och rapporter	46

1. Inledning

1.1 Författarnas bakgrund

Vi som har skrivit föreliggande magisteruppsats, studerar ekonomi vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby. Då det var dags för oss att välja ämne för vår examensuppgift, kändes det naturligt att söka inom vårt specialintresse ekonomistyrning. Genom vår handledare Lars Svensson kom vi i kontakt med Tomas Prenkert, som undervisar i ekonomistyrning vid Växjö universitet och är ledamot av Industriförbundets BAS-grupp. Han har skrivit den enda svenska läroboken i internredovisning för högskolestudier, som lyfter fram upplysningsmodellen (se sidan 29) som den lämpligaste metoden för tillämpning av BAS-planens klass 9-konton.¹

Genom Prenkert fick vi veta att BAS-gruppen, efter snart tre decenniers arbete, fortfarande upplever att det finns vita fläckar på kartan över hur företag, särskilt små och medelstora, praktiskt tillämpar gruppens råd och anvisningar för intern redovisning.² Trots att de redan 1984³ konstaterade att redovisning var ett eftersatt område inom företagsekonomisk forskning har inte mycket hänt till dags dato. Vårt intresse var fångat och vi beslöt oss för att titta närmare på problematiken.

1.2 Begrepp

För att underlätta för läsaren definieras här kort begreppen affärs- och internredovisning. En utförligare definition ges i kapitlet Centrala begrepp (se sidan 16). Affärsredovisningen är obligatorisk och avser i första hand att tillgodose företagets externa intressenters behov. I den registreras transaktioner mellan företaget och dess omgivning. Externa krav avgör vilka data som ska registreras. Internredovisningen är frivillig och är till för att tillfredsställa interna behov av information för besluts- och bedömningsunderlag. Utformningen regleras inte av några lagar, utan vilka data som registreras om interna händelser avgörs av varje enskilt företag. Informationen handlar om intern resursförbrukning och matchande prestationer.⁴

1.3 Historik

Före BAS-kontoplanens tid gick utvecklingen av redovisningen i framförallt två riktningar. Mekanförbundets normalkontoplan var från början ett monistiskt system (se sidan 27) där affärsredovisning och internredovisning utgjorde ett sammanhängande system. Alla transaktioner klassificerades i den dubbla bokföringens form, men då automatisk databehandling slog igenom frångicks principen om dubbel bokföring i den interna redovisningen. Den standardiserade M-planen övergavs till förmån för företagsspecifika system. Åt andra hållet gick utvecklingen av redovisning i mindre företag, vilka ofta anlätade särskilda redovisningsbyråer. Bland de små företagen förekom en mängd olika kontoplaner

¹ Prenkert, 1998a

² Prenkert, 1 nov 2001

³ Johansson & Roots, 1984

⁴ Ax et al, 2001; Prenkert, 1998a

och affärsredovisningen var skild från internredovisningen i ett dualistiskt system (se sidan 27). För att effektivisera bearbetningen av byråernas klientredovisning växte successivt behovet av standardiserade kontoplaner för affärsredovisningen fram under 1960-talet.⁵

Idéerna togs senare upp av Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och Sveriges Industriförbund (SI), som i början av 1970-talet började kartlägga redovisningsarbetet inom främst mindre och medelstora företag. En arbetsgrupp tillsattes 1972 och fyra år senare publicerades de första rekommendationerna för en gemensam affärsredovisning i "BAS 76". Kontoplanen fick ett snabbt genomslag och fastställdes 1980 till svensk standard av Standardiseringskommissionen i Sverige (SIS).⁶ Internredovisningen omfattades inte av enhetssträvan, eftersom den ansågs variera för mycket mellan olika branscher. Under perioden 1976-1982 utvecklades dock flera branschanpassade system där en modifierad BAS-plan kompletterades med sidoordnade system för internredovisning.⁷ BAS-gruppen fortsatte sitt arbete, baserat på erfarenheterna från de olika branscherna, med syfte att:

"...ta fram anvisningar för en samordnad redovisning med en enhetlig affärskontoplan och företagsanpassad internredovisning vid användning av BAS-planen." (SAF/SI, 1984, sidan 3)

Det resulterade i en handbok för mindre och medelstora företag.⁸ En förutsättning för en generell användarmodell för ett samlat redovisningssystem är en generell begreppsapparat, som även gäller internredovisningen. Johansson och Roots, två av medlemmarna i BAS-gruppen, gav 1984 ut en bok med syfte att ta fram en sådan begreppsapparat och användarmodell baserade på BAS-konceptet.⁹ Efter 1984 övertogs gruppens arbete delvis av en annan huvudman, SIS.¹⁰ BAS-gruppen återupptog sitt arbete 1996, då för att ta fram EU BAS-97.¹¹

⁵ Johansson & Roots, 1984

⁶ Ax et al, 2001; SAF/SI, 1984

⁷ Johansson & Roots, 1984

⁸ SAF/SI, 1984

⁹ Johansson & Roots, 1984

¹⁰ Prenkert, 7 februari 2002

¹¹ Johansson & Samuelson, 1998

2. Problem och syfte

2.1 Problemdiskussion

BAS-gruppens kartläggning

Efter framtagningen av EU BAS-97 inriktades BAS-gruppens arbete mer mot intern redovisning och ekonomistyrning. Gruppen ansåg att det krävdes ytterligare utveckling inom området. Kontakter med arbetsgivarorganisationer gav vid handen att internredovisning var ett förbiset område. Dessutom fokuserade existerande studier om intern styrning i små och medelstora företag i Sverige på andra områden. Den första uppgiften blev att kartlägga vad som hänt på forskningsfronten och ute i de små och medelstora företagen, sedan riktlinjerna för en integrerad affärs- och internredovisning publicerades 1982.¹²

Johansson och Samuelson åtog sig att genomföra den av BAS-gruppen efterfrågade kartläggningen. Studien delades upp i tre delar, varav den första var en översikt över den aktuella forskningsfronten. Vidare uppsöktes samma nio företag som 1982 ingått i en presentation av företag som infört internredovisning i enlighet med BAS-gruppens rekommendationer, för att se vad som hade hänt sedan sist. Slutligen gjordes en enkät med syfte att kartlägga användningen av internredovisning hos mindre och medelstora företag i Sverige idag.¹³

Författarna tvingades efter genomförd undersökning konstatera att försöket att standardisera internredovisningen för mindre och medelstora företag hade misslyckats. De företag som femton år tidigare hade gått i fronten, hade alla förenklat internredovisningen och begränsat användningen av det ursprungliga systemet. Av enkäten framgick att endast 18 procent av respondenterna använde kontoklass 9 i enlighet med BAS-gruppens rekommendationer. Av de 242 företag som svarade hade över hälften mindre än fem anställda. Tillverkande företag och konsultföretag var överrepresenterade, medan handelsföretag nästan inte alls deltog.¹⁴ Resultatet av studien bekräftades av en liknande kartläggning av förekomsten och omfattningen av ekonomisystem i företag med 5-50 anställda i Kristianstad län. I studien framkom att BAS-planens klass 9 användes av 14 procent av respondenterna. Hela 59 procent uppgav att de överhuvudtaget inte använde sig av någon form av internredovisning.¹⁵

Småföretagens behov av information och internredovisning

Internredovisningens syfte är att lämna information om delar av företaget, till exempel om produkter, projekt, avdelningar och marknader. Den ger upplysning om vilka produkter som är lönsamma, vilka kunder som är värda att satsa på, vilka priser tjänsterna ska åsättas et cetera. Det är svårt att tänka sig att det finns företag, oavsett storlek, som inte skulle ha behov av att svara på åtminstone någon av ovanstående eller liknande frågor. På något sätt måste frågorna besvaras, antingen det finns ett formellt system för det eller inte. Ett par av

¹² Johansson & Samuelson, 1998

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Emfors & Nilsson, 2001

Johansson och Samuelsons slutsatser var att småföretagens behov av monetär information om företagets olika delar var begränsat samt att de oftast sköter den interna redovisningen separerad från redovisningssystemet. Dessutom använder de enklare och mindre kostsamma modeller. De flesta småföretag använder sig således av internredovisning i någon form, men utan att vara medvetna om att de gör det.¹⁶

Motsvarar då småföretagens utformning av den interna redovisningen deras behov av information om företagets olika delar? I Johansson och Samuelsons enkät uppgav nära 70 procent av företagen att de var mycket nöjda med den information som gällde hela företaget. Ju lägre detaljnivå inom företaget som informationen avsåg, desto lägre visade sig tillfredsställelsen vara. När det gällde information om produkter, projekt och kunder var 30 till 50 procent av respondenterna till och med mycket missnöjda.¹⁷ Prissättning av enskilda produkter, varor såväl som tjänster, kräver ett bra underlag vad gäller de kostnader produkterna belastar företaget med. Ju fler kostnader som fördelas ut på produkterna, desto bättre kontroll över lönsamheten erhålls. I en undersökning av medelstora företag, beklagade sig flera av de intervjuade ekonomicheferna över just bristfällig information om vad olika produkter egentligen kostar att tillverka.¹⁸

Om små företag således har samma informationsbehov som större, men i hög grad är missnöjda med hur behoven uppfylls, måste vi fråga oss vilka faktorer som begränsar småföretagens möjligheter att utforma ett effektivt system för intern redovisning. Tidigare forskning om små företag och ekonomisystem kan kanske ge oss några ledtrådar.

Faktorer som begränsar utformningen av ekonomisystem

Bergström och Lumsden kom i en studie från 1993 fram till att företagsledaren har en central roll för hur ekonomisystemen utformas och används i mindre företag. De drog slutsatsen att företag vars företagsledare är resultatintresserade, högt utbildade och positivt inställda till tillväxt har en hög utformning av ekonomisystem. De organiserar dessutom oftast ekonomiarbetet internt och företagsledarna använder informationen från systemen i stor utsträckning till ett rationellt beslutsfattande. Motsatsen gäller för företag där företagsledarna är negativa till tillväxt, har låg formell utbildning och använder informationen från ekonomisystemen i låg utsträckning. De företagen har en låg utformning av ekonomisystem och lägger för det mesta ut ekonomifunktionen externt. Beslutsfattandet sker oftast intuitivt och företagen förblir små. Med hög utformning av ekonomisystemet menas att företagen i undersökningen fått en hög klassificering på minst två av delarna redovisning, budgetar och kalkyler. Den tredje delen fick dessutom inte vara klassificerad som låg.¹⁹ Vi finner tankarna om företagsledarens egenskaper intressanta och kommer ta med oss dem när vi genomför vår studie.

Även Andersson fokuserar på företagsledaren i sin studie av ekonomisk styrning i småföretag. Författaren fann att företagsledare tar till sig nya instrument först när de upplever att nyttan överstiger kostnaderna och menar därför att normativa metoder inte kommer att användas förrän de förankras i företagsledarens verklighet. Ett sätt att förverkliga det skulle kunna vara genom externa aktörer, vilka många företagsledare i studien upplever sig ha ett gott samarbete med. Ett annat sätt att utveckla verksamheten i små företag skulle kunna vara att utveckla nya metoder för ekonomistyrning.²⁰ Det finner även vi intressant och vi vill därför närmare

¹⁶ Johansson & Samuelson, 1998

¹⁷ Ibid

¹⁸ Gyllberg & Svensson, 2000

¹⁹ Berström & Lumsden, 1993

²⁰ Andersson, 1995

undersöka företagens relationer till sina externa rådgivare, eftersom vi tror att de påverkar företagets utformning av sin redovisning.

Florin Samuelsson har valt att studera redovisningen i ett växande, men fortfarande litet familjeföretag. När företaget valde att inte förändra redovisningssystemets utformning använde de argumentet att nyttan inte översteg kostnaderna. När förändringar väl genomfördes berodde det ofta på att nya personer kom in i organisationen, vilka av ledningen ansågs veta vad som var effektivast genom sina personliga erfarenheter från tidigare anställningar. Andra orsaker till formalisering av redovisningen var genomgångna kriser i företagets historia.²¹ För att se om vi kan hitta liknande mönster i de företag vi ämnar besöka, ska vi ha tankarna på nytta, kostnad och tradition i bakhuvudet under våra intervjuer.

I Johansson och Samuelsons enkät framkom bland annat att de största hindren för att utveckla kontrollmekanismer och internredovisning var begränsad tid, den interna kompetensen samt svårigheten att bryta gamla traditioner. Andra svarsalternativ som de ställde upp i sin enkät var brist på standardiserade lösningar, begränsningar i datasystem, osäkerhet om effekt, fackföreningar, organisationsförändringar, brist på goda exempel från andra företag samt övriga orsaker. Ingen av dessa orsaker fick någon större svarsfrekvens.²² Vi tror dock att tillgången till lämpliga dataprogram är en viktig faktor i sammanhanget och det är något, jämte kunskap, tid och tradition, som vi vill undersöka närmare.

I en doktorsavhandling från Handelshögskolan i Stockholm, framkom att motivation i allmänhet och intresse i synnerhet var den viktigaste skillnaden mellan tillväxtorienterade och icke-tillväxtorienterade entreprenörer och småföretag.²³ Vi lägger intresse till de begränsande faktorer vi kan förvänta oss att finna hos våra respondentföretag.

2.2 Forskningsfrågor

Efter ovanstående titt på forskningsläget kan vi konstatera att internredovisningen inte tilldragit sig särskilt mycket intresse i forskarkretsar, i alla fall inte när det gäller mindre företag. Några undersökningar visar att BAS-gruppens rekommendationer för användning av kontoklass 9 i internredovisningen inte har fått önskat genomslag. Ingen verkar dock ha närmare granskat hur företagen istället gör för att tillfredsställa sina behov av information för intern styrning. Vi har därför för avsikt att studera ett antal små företag i olika branscher och beskriva vilka informationsbehov de har samt hur de uppfyller dem. I undersökningarna ovan har framkommit en del faktorer som visat sig påverka företagets utformning av ekonomisystem. Vi kommer att beakta dem när vi studerar våra företag, men också söka efter andra faktorer.

De frågor vi söker svar på är följande: Uppfyller de mindre företagens internredovisning deras informationsbehov? Om inte, vad beror det på?

²¹ Florin Samuelsson, 1999

²² Johansson & Samuelson, 1998

²³ Delmar, 1997

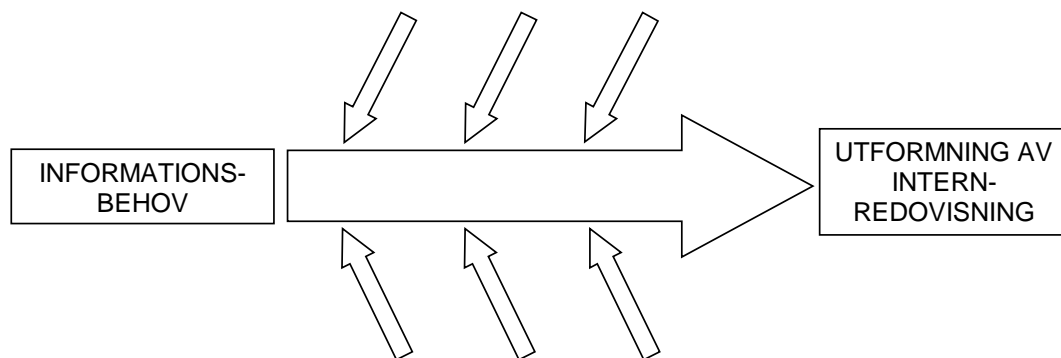
2.3 Syfte

Syftet med vår magisteruppsats är att:

- ✓ ta reda på hur några mindre företag i olika branscher har uppfyllt sina informationsbehov för den interna styrningen,
- ✓ samt undersöka vilka faktorer som begränsar företagens utformning av redovisning för intern styrning.

2.4 Analysmodell

Med ledning av ovanstående genomgång av tidigare studier har vi utformat en analysmodell (Figur 1), som ska hjälpa oss att se det i vår undersökning som är viktigt för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Vi utgår från informationsbehovet, som rationellt sett borde vara styrande för utformningen av internredovisningen. De små pilarna symboliserar eventuella begränsande faktorer för utformningen. Begränsningarna kan förekomma såväl hos företagsledaren som i organisationen. Vi avser att komplettera pilarna med etiketter i analysavsnittet.



Figur 1: Vår analysmodell

2.5 Disposition

Vi har valt att använda oss av följande struktur på vår magisteruppsats (Figur 2):

Härnäst följer kapitlet om centrala begrepp (3). Det ska ses som en orientering om vad internredovisning är och i vilket sammanhang begreppet internredovisning är aktuellt i denna uppsats.

I metodkapitlet (4) beskriver vi hur vi har gått tillväga i vårt arbete. Där framgår också vilka urvalskriterier vi har använt samt motiveringar till varför vi har valt att utforma vår studie så som vi har gjort.

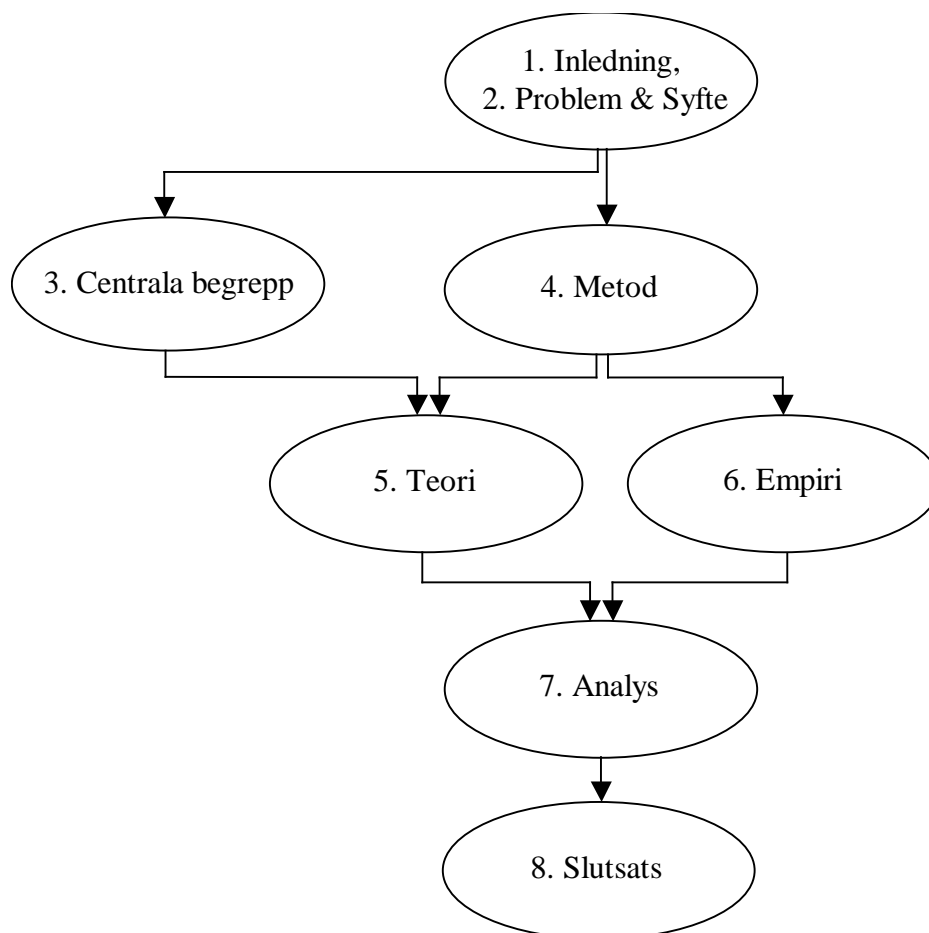
Teorikapitlet (5) inleds med internredovisningens syfte, vi tittar också på vilka behov av ekonomisk information som finns hos olika typer av företag. Vidare redogör vi för hur utformning av ett system för internredovisning kan gå till. Vi presenterar också olika tekniker

för internredovisning och avslutar med att titta på vilka faktorer som kan påverka utformningen av internredovisningen.

De data som vi har samlat in via intervjuer med nio olika företag, redogör vi för i vårt empirikapitel (6). Vi inleder med att beskriva företagen, därefter presenteras intervjuvaren. Vi har frångått vår frågeguide, genom att strukturera om frågorna något. Vi har dock hänvisat till de frågor som är aktuella för respektive sammanställning.

Våra analyser gör vi i kapitel 7 med hjälp av vår analysmodell. Där analyserar vi utifrån internredovisningens syften ett företag i taget och tittar på vilka ekonomiska informationsbehov de har. Vi beskriver också hur företagen utformar sin internredovisning samt identifierar vilka begränsande faktorer respektive företag har.

Vi avslutar vår uppsats med ett kapitel om de slutsatser (8) vi har kommit fram till och reflekterar över vårt arbete. Slutligen ger vi förslag på vad vi anser vore intressant att forska vidare om.



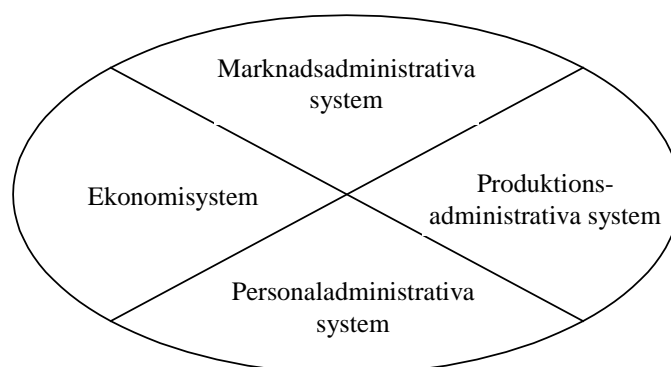
Figur 2: Disposition

3. Centrala begrepp

Syftet med följande avsnitt är att definiera internredovisningen genom att placera in den i sitt sammanhang och dra gränsen gentemot affärsredovisning.

3.1 Informationssystem

I ett företag finns det ett antal system som producerar information rörande företagets verksamhet. Systemen kan översiktligt klassificeras och beskrivas med hänsyn till företagets huvudfunktioner. I exempelvis ett industriföretag kan marknadsadministrativa system, produktionsadministrativa system, personaladministrativa system samt ekonomisystem förekomma, vilka tillsammans ger en grov bild av företagets totala informationssystem (Figur 3).²⁴ Trots att småföretag ofta inte har lika formaliserade informationssystem som figuren visar, behöver även de motsvarande information. Behoven kan också skilja sig något åt mellan tillverkande, handels- och tjänsteföretag, vilket vi återkommer till senare. Vår undersökning visar till exempel att handelsföretag är beroende av kunskap om kundernas köpvanor och attityder.



Figur 3: Det totala informationssystemet
(Källa: Johansson & Samuelson, 1992, s. 250)

3.2 Ekonomisystem

Begreppen ekonomistyrning, ekonomistyrsystem och ekonomisystem ges olika innebörd av olika författare och används ibland synonymt. Eftersom det skapar förvirring hos läsaren har vi valt att genomgående använda följande definitioner.

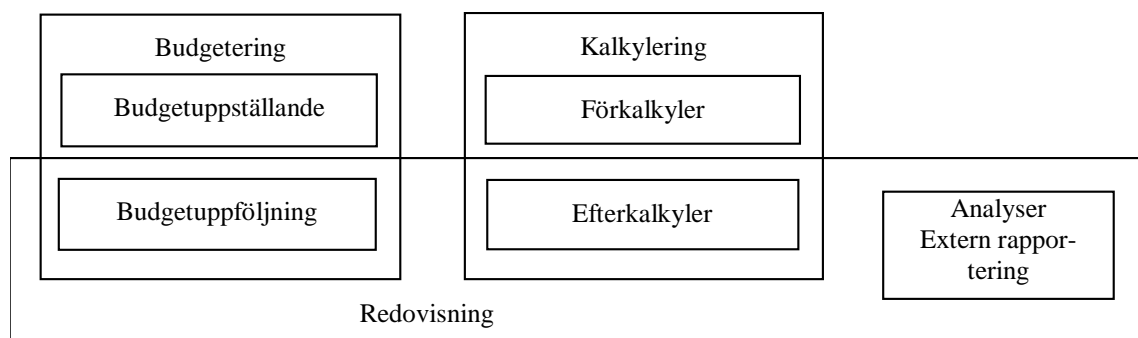
Begreppet *ekonomistyrning* kan ses som metoder som företagen kan använda i sin strävan att nå ekonomiska mål. Ekonomistyrningen innefattar åtgärder som görs i syfte att påverka verksamhetens effektivitet.²⁵ Den totala ekonomistyrningen består av både formaliserade och

²⁴ Johansson & Samuelson, 1992

²⁵ Gyllberg & Svensson, 2000; Prenekert, 1998b

mindre formaliserade delar.²⁶ Samuelson menar att ekonomistyrning är alla de dokument, regler och handlingar (skrivna och oskrivna) som beskriver, diskuterar och styr ekonomisk information och handling.²⁷ Mindre formaliserade delar kan vara den strategiska styrningen eller andra styraktiviteter som exempelvis utbildning.²⁸ De strukturer och processer som inbegrips i ekonomistyrningen utgör *ekonomistyrssystemet*.²⁹

Ekonomisystemet slutligen består av valda strukturer för budgetering, kalkylering samt redovisning och utgör en del av det totala ekonomistyrssystemet.³⁰ De är exempel på formaliserade delar som både påverkar och är beroende av varandra (Figur 4). Redovisningen svarar för registreringen av det som i ekonomiskt avseende händer i företaget och information om det ingår såväl i budgetering som i produktkalkylering. Genom att löpande jämföra budget och förkalkyler med utfallsvärden i budgetrapporter och med efterkalkyler, erhålls signaler för att kunna åtgärda och motverka ogynnsamma avvikelser.³¹



Figur 4: Ekonomisystemet
(Källa: Johansson & Samuelson, 1992, s. 15)

3.3 Redovisning

Förr uppfattades redovisningens roll främst som ett instrument för att kontrollera att ekonomiska transaktioner bokfördes på ett korrekt sätt. Den synen har dock ändrats och idag anses redovisningen främst omfatta verksamhetskontroll, både extern och intern. Den externa sker bland annat genom revisionsverksamhet, medan den interna sker främst genom löpande uppföljning av verksamheten. Den systematiska uppföljningen internt ger möjlighet att tillgodogöra sig erfarenheter av det arbete som genomförts. Information från redovisningen bör också ligga till grund för mer djupgående utvärdering och analys av verksamheten. Andra krav som bör ställas på ett redovisningssystem är bland annat att det ska.³²

²⁶ Ax et al, 2001; Johansson & Samuelson, 1992

²⁷ Samuelson, 1993

²⁸ Johansson & Samuelson, 1992

²⁹ Gyllberg & Svensson, 2000

³⁰ Ibid

³¹ Johansson & Samuelson, 1992

³² Adolphson, 1995

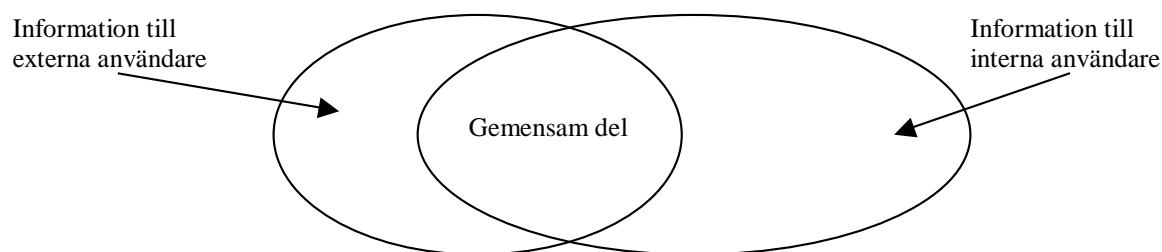
- ge underlag för planering och budgetering
- möjliggöra utvärdering av verksamheten på samtliga nivåer inom organisationen för att kunna bedöma produktivitets- och effektivitetsförändringar
- klargöra den ekonomiska ställningen
- vara aktuellt, tillförlitligt, rimligt samt lättanvänt

3.4 Internredovisning kontra externredovisning

En viktig skillnad mellan extern och intern redovisning är hur en affärshändelse definieras, det vill säga vilka händelser som ska redovisas. Utformningen av den externa redovisningen är noga reglerad i lag och föreskrifter. För att uppfylla kraven behöver företaget endast redovisa händelser som innebär någon form av transaktion med omvärlden. Företagens externa intressenter, som leverantörer, kunder, ägare, finansörer et cetera vill ofta ha en övergripande och aggregerad information om verksamheten. Internt efterfrågas istället en mer detaljerad och specifik information. Redovisningen kan då med fördel delas upp så att en del information riktas mot de externa intressenterna, medan en annan del av redovisningen inriktas på det interna informationsbehovet. Den separeringen görs också ofta i litteraturen och i undervisningen inom området.³³

I affärsredovisningen, ofta benämnd extern redovisning, hanteras information om företagets resultat och ställning i dess helhet. Eftersom åtskilliga beslut inom företaget avser specifika objekt som produkter, avdelningar, funktioner eller projekt behövs mer detaljerad information. För att kunna producera interna rapporter, som uppfyller olika befattningshavares informationsbehov, måste även transaktioner inom och mellan företagets olika delar registreras. Internredovisningen ger information om den interna förbrukningen av resurser och motsvarande prestationer, så kallade interna händelser, där ingen utomstående part är inblandad.³⁴ Vilka objekt som är relevanta för olika företag avgörs förutom av storlek även av bland annat organisation och verksamhet, vilket framkommer senare i vår empiri.

En mängd data i redovisningen är gemensam för både extern och intern redovisning (Figur 5). Hur stor den gemensamma delen är varierar dock mellan olika företag. Om ett företag väljer att använda den externa redovisningens värderingsgrunder även för de interna rapporterna blir den gemensamma delen stor.³⁵



Figur 5: Extern och intern redovisning
(Källa: Lönnqvist, 1994, s. 11)

³³ Lönnqvist, 1994

³⁴ Ax et al, 2001; SAF/SI, 1976 & 1984

³⁵ Lönnqvist, 1994

Förbrukningen av en resurs kan dock behöva värderas annorlunda internt än externt. I tillverkningen förbrukat material värderas exempelvis till inköpspris i affärsredovisningen, medan det internt kan värderas till standardpris. På så vis kan tillverkningsavdelningens ansvar renodlas, genom att materialkostnaden befrias från påverkan av hur lyckosam inköpsavdelningen varit i sitt arbete. Ett annat exempel är avskrivningarna, som i den externa redovisningen styrs av lagstiftning. Internt kan istället tillgångens ekonomiska livslängd få styra avskrivningstiden och nupriset dess värde, det vill säga så kallade kalkylmässiga avskrivningar (KMA) används.³⁶ Om företaget använder andra värden i den interna redovisningen blir den gemensamma delen mindre.³⁷

³⁶ Ax et al, 2001; Prenkert, 1998a

³⁷ Lönnqvist, 1994

4. Metod

Avsnittet är tänkt att ge läsaren möjlighet att sätta sig in i hur vi gått till väga och därmed åstadkomma ökad förståelse för de förutsättningar som ligger till grund för magisterarbetet.

4.1 Övergripande angreppssätt

I metodologiska sammanhang talas det ofta om olika angreppssätt, det vill säga hur forskaren kan närma sig den empiriska verkligheten. Valen står bland annat mellan deduktion och induktion samt mellan breda studier och fallstudier eller aktionsforskning.³⁸

Deduktionen, "bevisandets väg", hör som regel samman med den objektiva verklighetsuppfattningen (positivism). Forskaren drar då från allmänna principer slutsatser om enskilda företeelser, förenklat uttryckt går forskaren från teori till empiri. Induktionen hör istället ihop med den subjektiva verklighetsuppfattningen (hermeneutik) och kan ses som "upptäckandets väg". Genom ett induktivt angreppssätt skapas kunskap om innebörder, betydelser, kontextbundna meningar et cetera. Utifrån enskilda fall sluter sig forskaren till en princip eller allmän lag, det vill säga går från empiri till teori.³⁹

Forskningsproblem där det är aktuellt att använda sig av så kallade breda studier som angreppssätt, vilket innebär empiriska iakttagelser av många informationsenheter, innefattar för det mesta en ambition att kunna göra generaliseringar. För att empiriska iakttagelser om fenomen ur olika miljöer ska vara meningsfulla krävs kontextobundenhet (insamlad fakta som är oberoende av miljön). Dessutom måste forskningsproblemet vara väl avgränsat, problemet får inte vara större än att de empiriska iakttagelserna kan koncentreras till ett fåtal typer av iakttagelser.

De flesta fallstudier har det gemensamt att de valda fallen i någon mening studeras på ett omfattande sätt, med andra ord många iakttagelser om få informationsenheter. Forskningsproblem som utmärker sig genom att vara kontextbundna och icke avgränsbara leder oftast till fallstudier. De kan även inbegripa observationer över tiden.⁴⁰ Aktionsforskningen bygger på en grundtanke att det för att på djupet kunna förstå skeendet i en social situation kan vara nödvändigt att aktivt, öppet och engagerat delta i situationen (forskning genom handling). Aktionsforskningen inriktar sig framför allt på förändringsproblem.⁴¹

Vårt övergripande angreppssätt

Vi valde att utgå från teori, gå via empiri och sedan åter till teori. Det valet berodde på att vi inte trodde oss kunna möta den empiriska verkligheten utan att ha med oss något teoretiskt perspektiv i ryggsäcken, vilket vi skaffade oss genom omfattande litteraturstudier. Vi ansåg det vara ett absolut krav att vara väl insatta i ämnet, såväl i tidigare forskning som i teorierna

³⁸ Johansson Lindfors, 1993

³⁹ Johansson Lindfors, 1993; Patel & Tebelius (red.), 1987

⁴⁰ Johansson Lindfors, 1993

⁴¹ Lundahl & Skärvad, 1999

kring internredovisningens syfte och utformning. Det innebar att vi fick en viss förståelse, som skulle kunna göra det lättare att besvara våra forskningsfrågor och tillföra något nytt till det samlade vetandet inom området. Vårt angreppssätt kan betecknas som en gyllene medelväg, en slags växelverkan mellan deduktion och induktion.⁴² Vi betraktade vårt studieobjekt ur företagsledningens perspektiv, det vill säga inifrån.

För att förstå internredovisningens utformning i olika organisationer, valde vi att koppla studier av fenomenet till dess praktik och studera det i sitt sammanhang genom en fallstudie. I företagsekonomiska och samhällsekonomiska sammanhang är fallstudien en vanligt förekommande form av studie.⁴³ En fallstudie genomförs i syfte att besvara eller belysa forskningsfrågor av typen hur och varför, med fokus på nutid men utan behov av kontroll över undersökningssituationen.⁴⁴

"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which multiple sources of evidence are used." (Yin, 1990, sidan 23)

4.2 Handgripligt angreppssätt

I vårt bearbetnings- och analysarbete använde vi oss av verbala beskrivningar och tolkningar av text. Nedan beskriver vi hur vi mer handgripligt gick tillväga.

Val av litteratur

Vi begränsade oss till huvudsakligen svenskt material, eftersom vi utgick från BAS-gruppens rekommendationer som utformats för svenska förhållanden. Vi har varit noggranna med att endast använda oss av förstahandskällor, för att undvika förvanskningar. Den litteratur vi använt kan i vissa fall ha några år på nacken, men ämnesområdet är inte föremål för någon större produktion av nya läroböcker eller artiklar i vetenskapliga tidskrifter. Vi har dock hittat nyutgiven litteratur (Ax et al, 2001) som vi tycker bekräftar att den äldre litteraturen fortfarande är relevant.

Val av datakällor

Vi utgick från BAS-gruppens indelning av företag och valde att studera tre företag vardera från kategorierna tillverkande, handels- och tjänsteproducerande företag. Indelningen baseras på tanken att företagets informationsbehov påverkas av dess verksamhet, vilket vi också ville pröva.⁴⁵ Genom att dessutom välja olika typer av företag inom respektive kategori ökade vi våra möjligheter att fånga många olika aspekter av fenomenet internredovisning än mer. BAS-planen är konstruerad med tanke på mindre och medelstora företag.⁴⁶ Vi beslöt därför att vända oss till småföretag och dra gränsen vid 50 anställda. Den gränsdragningen har tidigare använts av exempelvis Bergström och Lumsden⁴⁷ samt Andersson⁴⁸ i deras studier av små företag och ekonomisystem. Den senare har dessutom ställt upp ytterligare kriterier för

⁴² Johansson Lindfors, 1993

⁴³ Lundahl & Skärvad, 1999

⁴⁴ Yin, 1990

⁴⁵ SAF/SI, 1984

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Bergström & Lumsden, 1993

⁴⁸ Andersson, 1995

att ett småföretag ska vara intressant som studieobjekt i nämnda avseende. Två av dem var relevanta för vårt syfte, nämligen att företaget inte var en del av ett större företag samt att företagsledaren kunde fatta beslut utan påverkan från någon utomstående. Det första kriteriet kompletterade vi med att företaget inte skulle ingå i någon kedja, inköpssamarbete och liknande utgjorde dock inget hinder. Det andra kriteriet kompletterades med att beslutsfattandet skulle avse upplägget av internredovisningen. Därigenom trodde vi oss bättre kunna fånga bakomliggande orsaker till dess utformning.

För att få tag på lämpliga intervjuföretag valde vi att göra ett subjektivt urval.⁴⁹ Eftersom vi hade begränsade resurser avseende såväl tid som pengar, eftersträvade vi att i första hand kontakta företag i Ronneby kommun. Vi använde oss av den lokala telefonkatalogen och vår egen kännedom om olika företag för att göra vårt urval. När vi valt ut ett antal lämpliga kandidater att kontakta, kontrollerade vi med hjälp av Affärsdatabasen att antalet anställda inte var för stort.⁵⁰ I ett fall uppgick antalet anställda till 65. Det företaget sysslar med såväl handel som tillverkning, men då vi enbart var intresserade av de tillverkande delarna, som har färre än 50 anställda, ansåg vi att företaget uppfyllde våra urvalskriterier.

För att säkerställa att vi fick intervjua personer med adekvata kunskaper och insikter i respektive företags interna redovisning, beslöt vi oss för att i första hand kontakta de ekonomiansvariga. I de fall företagen var för små för att ha någon sådan kontaktade vi istället ägaren eller VD. Då vi sökte efter såväl fakta som värderingar från våra intervjupersoner intog de rollen av både informant och respondent. Vi valde att genomgående använda begreppet respondent då det är mer frekvent använt i den metodlitteratur vi utnyttjade.

Datainsamling

Användning av multimetodologi, även kallad metodologisk triangulering, kan öka trovärdigheten hos insamlad data.⁵¹ Vi använde oss därför av flera olika tekniker för att samla in information, förutom intervjuer tog vi även del av företagets dokumentation i form av bland annat rapporter. Vi använde oss av personliga, fokuserande intervjuer. Frågorna var av semistandardiserad karaktär, det vill säga vissa av dem var bestämda på förhand. Där det befanns nödvändigt följde vi dessutom upp svaren med lämpliga följdfrågor, varigenom vi kunde ringa in det som intresserade oss mest. För att ge respondenterna utrymme att själva formulera sina svar använde vi oss av ostrukturerade frågor. På det sättet fick också intervjuerna mer karaktären av samtal än av ren utfrågning, vilket underlättade skapandet av personliga relationer med våra respondenter.⁵² För att ge de respondenter som så önskade möjlighet att förbereda sig, skickade vi ut frågeformuläret via e-post alternativt brevlades några dagar innan intervjun. I ett fall handlade det om ett IT-företag som vi kände till sedan ett tidigare projekt. På grund av tidsbrist både från vår och företagets sida, löste vi intervjun via e-post och telefon. Tack vare respondentens bakgrund och utbildning förelåg ändå ingen nämnvärd risk för att frågorna skulle missförstås.

Vi använde oss, efter respondenternas godkännande, genomgående av bandspelare som back-up under intervjuerna. Vi upplevde inte att någon av våra respondenter påverkades av bandupptagningen på något sätt, vilket annars kan förekomma. Under respektive intervju var alltid en av oss huvudansvarig för att ställa frågorna, medan de andra två skötte bandspelaren

⁴⁹ Johansson Lindfors, 1993

⁵⁰ www.ad.se

⁵¹ Johansson Lindfors, 1993

⁵² Patel & Tebelius (red.), 1987

och antecknade. Vi bytte roller inför varje ny intervju, så att var och en av oss fick ansvaret för totalt tre stycken. För att inte missa någon väsentlig information fick dock alla tre ställa eventuella följdfrågor. Anteckningarna sammanställdes snarast efter respektive intervju, medan vi fortfarande hade samtalet i färskt minne. Därefter lyssnade vi slutligen igenom bandupptagningen, för att kontrollera att vi uppfattat allting korrekt och inte förbisett någon väsentlig information. Vi valde att betrakta den första intervjun vi genomförde som ett slags provintervju, eftersom vi ville kontrollera att vår frågeguide fungerade som vi hade tänkt oss. Med ledning av de svar vi erhöll bedömde vi att så var fallet. Även provintervjun ingår i vårt empiriska material.

Datasammanställning

Vårt empiriska material försökte vi sedan att gruppera på ett systematiskt sätt. Vi grupperade och omgrupperade igen, för att få en så fullständig kartläggning som möjligt av den sökta företeelsen. Internredovisning är det begrepp vi utgick ifrån. Begreppet delade vi sedan in i olika kategorier, som i sin tur delades in i olika dimensioner. Metoden att bearbeta data på ovannämnda sätt brukar kallas kartläggningsmetoden eller Grounded-theory-metoden.⁵³ Vi sammanställde vår kartläggning i bilaga 2 för dem som önskar studera materialet ytterligare. Utifrån det materialet gjorde vi sedan våra analyser och tolkningar.

⁵³ Eneroth, 1994

5. Teori

För att förstå vad som ligger bakom ett företags utformning av redovisning för intern styrning, försökte vi finna svar i litteraturen. Vi undersökte vilka informationsbehov som föreligger i den interna styrningen och hur de kan uppfyllas. Vi undersökte också vilka andra faktorer som kan tänkas påverka och begränsa utformningen.

5.1 Internredovisningens syften

I litteraturen har vi funnit åtskilliga syften med internredovisningen. Vi kan dock urskilja tre huvudsyften, nämligen att ge underlag för planering, uppföljning/kontroll samt beslut gällande olika dimensioner i företaget.

Planering

För att kunna göra till exempel förkalkyler avseende företagets produkter, eller budgetar för de olika avdelningarna och projekten, hämtas dataunderlag från den interna redovisningen. Här utgör den med andra ord underlag för framåtriktade aktiviteter.⁵⁴

Uppföljning/kontroll

I efterhand underlättar internredovisningen också uppföljningen av kalkyler och budgetar.⁵⁵ Den medger även beräkning av resultat, produktivitet och effektivitet för delar av verksamheten.⁵⁶ Genom noggrann uppföljning av företagets objekt/dimensioner samt kontroll av delegerat ekonomiskt ansvar kan en bättre styrning uppnås.⁵⁷ Även om delegerat ansvar inte är så vanligt förekommande i de småföretag vi studerade, visade det sig i empirin att dimensionerna hade betydelse också för de mindre företagen.

Beslut

Internredovisningen bistår också med underlag för beslut om bland annat prissättning och val mellan olika alternativ.⁵⁸

5.2 Informationsbehov

För att kunna styra en organisation i rätt riktning behövs information. Relevant information är en grundläggande nödvändighet vid planering, samordning, kontroll och kommunikation av verksamheten.⁵⁹ Intressenter utanför och inne i företaget ställer olika krav på informationen och företaget måste utforma ett informationssystem som motsvarar alla önskemål. Centralt i informationssystemet är redovisningen, som ska ge en sammanfattande bild av den ekonomiska situation företaget befinner sig i. Redovisningen kan dock inte uppfylla alla

⁵⁴ Ax et al, 2001; Prekert, 1998a

⁵⁵ Ax et al, 2001

⁵⁶ Adolphson, 1995; Prekert, 1998a

⁵⁷ Ax et al, 2001; Gröjer, 1994; Prekert, 1998a

⁵⁸ Adolphson, 1995; Gröjer, 1994; Prekert, 1998a

⁵⁹ Adolphson, 1995

behov.⁶⁰ I en del bokföringsprogram finns emellertid möjlighet att utöka redovisningen med icke-monetär information. Exempelvis kan i tjänsteföretag registreras nedlagd tid i timmar för olika projekt, eller i tillverkande företag antal enheter som läggs in i, alternativt tas ut ur, färdigvarulagret.⁶¹

Vad internredovisningen ska lämna information om är inte självklart, men följande fyra dimensioner lyfts fram i litteraturen:⁶²

- Organisatoriska enheter, avdelningar eller affärsområden
- Produkter
- Marknader, kunder eller kundregioner
- Projekt eller tillverkningsorder

Skillnader i informationsbehov antas också föreligga mellan olika typer av företag. De flesta skilljer mellan tillverkande företag, handelsföretag och tjänsteföretag.⁶³ Om typ av företag kombineras med ovan nämnda dimensioner framkommer en matris där företagen kan placeras in utefter sina behov och förutsättningar (Figur 6). Samma företag kan naturligtvis hamna i flera celler.

	Företag/ Dimension		
	Tillverkande	Handels	Tjänste
Avdelning/Ansvarsområde			
Produkt/Tjänst			
Marknad/Kund			
Projekt/Order			

Figur 6: Företag/dimensionsmatris
(Källa: Fritt efter Tomas Prenkert)

Tillverkande företag

För de tillverkande företagen är det viktigt att få information om tillverknings- och självkostnader för de produkter som säljs. Problemen är att matcha intäkterna för sålda produkter med kostnaderna för desamma på ett riktigt sätt samt att avgöra vilka kostnader som ska ingå i produkterna och hur de ska fördelas ut.⁶⁴ Det är också viktigt för att kunna bedöma de olika produkternas lönsamhet. Om företaget önskar följa upp skilda

⁶⁰ Lönnqvist, 1994

⁶¹ Prenkert, 1998a

⁶² Lönnqvist 1994; Prenkert, 1998a; Samuelson, 1993

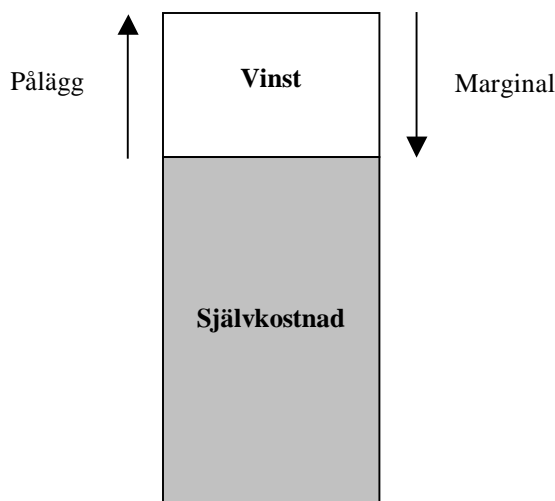
⁶³ Lönnqvist, 1994; Prenkert, 1998a; SAF/SI, 1984

⁶⁴ Lönnqvist, 1994

ansvarsområden måste även ekonomin för olika funktioner kunna följas. Informationen ger dessutom underlag för kalkylering.⁶⁵

Vid orderkalkylering används ofta självkostnads kalkylering. Metoden innebär att en fullständig kostnadsfördelning genomförs. Direkta kostnader för material och löner fördelas till slutobjekten i kalkyleringen, de så kallade kostnadsbärarna. Övriga kostnader anses som indirekta och fördelas till avdelningar eller funktioner, så kallade kostnadsställen. De utgör bara ett mellanled i kostnadsfördelningen. Därifrån fördelas kostnaderna sedan vidare till kostnadsbärarna med hjälp av någon form av fördelningsnyckel och påläggsbas. Exempel på indirekta kostnader är materialomkostnader som uppstår i samband med det inkommande materialflödet och tillverkningsomkostnader, som utgörs av bland annat kapital- och driftskostnader.

Självkostnaden bör också inkludera administrations- och försäljningsomkostnader, som dock inte ingår i tillverkningskostnaden. Skillnaden mellan försäljningspriset och självkostnaden utgör företagets vinst (Figur 7). Betydelsen av de olika kostnadsslagen varierar mellan skilda typer av tillverkande företag. Kostnadsslaget direkt material har stor betydelse i monteringsindustri, medan processindustrier ofta har stora tillverkningsomkostnader beroende på en kapitalkrävande maskinpark. I andra företag kan istället direkt lön utgöra den tyngsta posten.⁶⁶



Figur 7: Pålägg och marginal
(Källa: Andersson, 1997, s. 96, något modifierad)

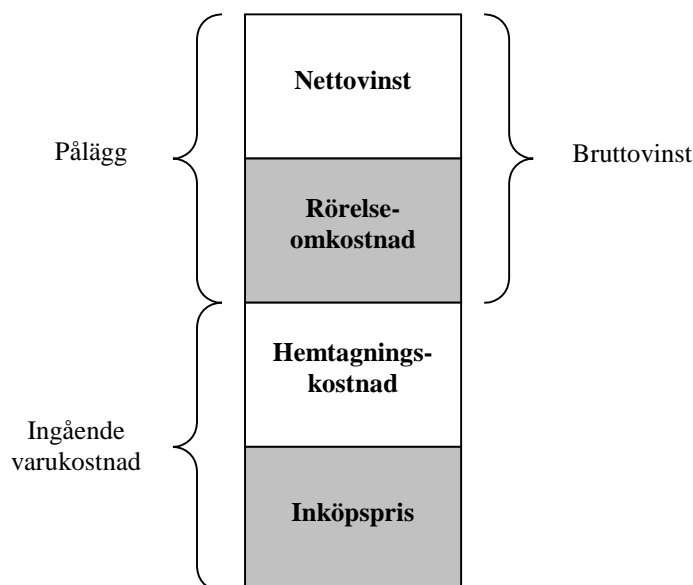
Handelsföretag

Handelsföretag har inte samma problem eftersom de inte förädlar de varor som köps in. Kostnaden för sålda varor är därför lättare att identifiera. Den utgörs av den ingående varukostnaden, vilken består av varans inköpspris plus hemtagningskostnader (kostnader för frakt, tull, spedition med mera). Oftast delas de indirekta kostnaderna inte ut på varorna, på grund av att de inte kan särskiljas för olika varuslag. De behandlas istället som omkostnader och ska täckas av bruttovinsten, vilken i handelsföretag utgörs av skillnaden mellan

⁶⁵ SAF/SI, 1984

⁶⁶ Andersson, 1997

försäljningspris (minus rabatter, garantikostnader et cetera) och ingående varukostnad.⁶⁷ Företagen har ofta stora sortiment, vilket avsevärt komplicerar kalkylering och prissättning. De använder sig därför i stor utsträckning av enkla, schablonmässiga kalkylmodeller (Figur 8), som innebär att försäljningspriset beräknas på grundval av ingående varukostnad ökad med ett generellt pålägg. Pålägget ska täcka rörelseomkostnaderna och bidra till en viss vinst.⁶⁸ Här är det alltså fråga om bidragskalkylering med en ofullständig kostnadsfördelning.⁶⁹



Figur 8: Enkel kalkylmodell för handelsföretag
(Källa: Andersson, 1997, s. 107, något modifierad)

Tjänsteföretag

I tjänsteföretag, särskilt sådana som producerar helt kundanpassade tjänster, är det viktigast att få information om vilka kostnader de olika uppdragen genererar. Att hålla reda på nedlagd tid och presentera tidsrapporter är avgörande för att kunna bedöma lönsamheten.⁷⁰ Eftersom tjänsteföretagen är en synnerligen heterogen grupp är det dock mycket svårt att konstruera några generella kalkylmodeller. I de enklaste fallen används en timdebitering grundad på lön per timme, med ett pålägg som ska täcka rörelseomkostnader.⁷¹ Liksom för handelsföretagen rör det sig alltså om bidragskalkylering, eftersom omkostnaderna på orsakslogisk grund oftast inte kan fördelas per konsulttimme.⁷²

I de fall där uppdragen inte sträcker sig över längre tid kan resultatet mätas genom att ställa periodens fakturering mot utbetalda löner och andra kostnader som kan hänföras till densamma. Om en koppling helt saknas mellan nedlagd tid och intäkter sker resultatredovisningen (även internt) i samband med slutfakturering.⁷³

⁶⁷ Andersson, 1997; Lönnqvist, 1994; SAF/SI, 1984

⁶⁸ Andersson, 1997

⁶⁹ Ax et al, 2001

⁷⁰ Lönnqvist, 1994

⁷¹ Andersson, 1997

⁷² Ax et al, 2001

⁷³ SAF/SI, 1984

5.3 Utformning av internredovisning

Utformningen av den interna redovisningen styrs inte av någon lagstiftning, utan varje företag kan och bör anpassa den till sin egen verksamhet och sina egna interna informationsbehov. I samband med utformningen av sitt system för internredovisning bör ett företag beakta följande frågor: Vilka är beslutsfattarna i företaget och vilka beslut fattas av dem? Vilken typ av information krävs som beslutsunderlag och hur ofta behöver den tas fram? Hur snabbt behövs den? De rapporter som företaget vill få ut från systemet kommer också att påverka dess utformning. Det är därför lämpligt att börja med att utforma rapporterna.⁷⁴ I de fall då organisationerna kräver mer flexibla lösningar, kan det istället vara lämpligt att endast samla rådata, där var och en sedan kan ta fram önskad information/rapport utifrån det egna ansvaret eller behovet.⁷⁵ Nedan presenteras ett tänkbart sätt att gå till väga vid utformningen.

Steg 1 Rapportplan

Den nytta som personer i ledande ställning har av framställda rapporter blir helt avgörande för vilket värde den interna redovisningen har för företaget. Blir rapporterna olästa eller av annan anledning utan värde för mottagaren, har arbetet med insamling, registrering och bearbetning av bakomliggande material utgjort en onödig kostnad för företaget. Vilka rapporter som ska tas fram bestäms oftast i förväg. Då kan företaget se till att nödvändiga uppgifter registreras och klassificeras på önskat sätt. Sådana rapporter benämns ofta rutinrapporter eller förberedda rapporter. Motsatsen är specialrapporter eller icke förberedda rapporter, som endast tas fram när särskilda behov uppstår.⁷⁶ Företaget gör en sammanställning över samtliga rapporter i en rapportplan, där det anges vilka rapporter som ska tas fram, vilka mottagarna av rapporterna är och hur ofta de ska framställas.⁷⁷ De vanligaste rapporterna i små företag är balans-, resultat- och försäljningsrapporter (se avsnittet empiri).

Har ett företag delegerat ner ansvaret närmare verksamheten, vilket ofta sker i större organisationer men även kan vara aktuellt i mindre företag, kan behovet av rapporter snabbt öka. En decentraliserad organisation med empowermentfilosofi, det vill säga att beslut och ansvar delegeras ner till de olika delarna i organisationen, har oftast behov av ett större antal rapporter än en centraliserad organisation.⁷⁸ Det innebär att befattningshavarna själva vill kunna planera och följa upp sin verksamhet på olika tidshorisonter.⁷⁹ I sådana fall kan det vara lämpligt att endast de rapporter som ska tas fram till ledningsgruppen förutbestäms, medan övriga rapporter tas fram av var och en med hjälp av en flexibel rapportgenerator.

Steg 2 Rapporternas innehåll

Nästa steg är att strukturera varje rapport genom att precisera rubriker för rapportens rader och kolumner.⁸⁰ De flesta interna rapporter avser inte hela företaget, utan antingen en del av företaget, speciella områden eller objekt (funktioner, aktiviteter, anläggningar, produkter, projekt med mera) i företagets verksamhet. Rapporter som avser delar av ett företag kan klassificeras efter kriterier som mätningsområde/mätningsobjekt, typer av händelser,

⁷⁴ Lönnqvist, 1994; Ylipää & Blom, 1982

⁷⁵ Prenkert, 1998a

⁷⁶ Johansson & Samuelson, 1992

⁷⁷ Lönnqvist, 1994

⁷⁸ Johansson & Samuelson, 1992

⁷⁹ Ewing & Samuelson, 1998

⁸⁰ Lönnqvist, 1994

jämförelsevärden et cetera.⁸¹ En viktig funktion som rapporten har, är just att den möjliggör jämförelser. Traditionellt sett är historiska jämförelser det vanligaste.⁸²

En rapport kan användas för planering eller kontroll. I första hand syftar den till att visa om en plan infrias. Utfallet av budgetar och andra kalkyler följs normalt upp av rapporter. Den datainformation som är registrerad i redovisningen sammanställs och budget samt förkalkylerade värden förs in för jämförelse. Uppkommer avvikelser ger rapporten signaler till företaget att vidta åtgärder för att om möjligt korrigera utvecklingen. När rapporter används för planering, visar de det senast kända utfallet och blir då en naturlig utgångspunkt för planering av framtiden.⁸³

Systemet av rapporter bör byggas upp med varierande detaljeringsgrad, snabbhet och täthet samt anpassas till olika nivåer. Noggrannheten måste anpassas till rapporternas syfte och exaktheten får inte övervärderas. Aktualitet är oftast viktigare än exakthet, särskilt om rapporten fungerar som kontroll- och styrinstrument. Dessutom är det viktigt att rapporterna utformas på ett komprimerat, selektivt och lättläst sätt. Företagen bör därför ägna stor uppmärksamhet åt rapporternas layout.⁸⁴

Steg 3 Kod/kontoplan

Utifrån rapporterna upprättas en kod/kontoplan. Den anger hur informationen ska registreras och hur specificerade konton och koder ska vara (klassificering). Begreppet konto är i huvudsak kopplat till de fyra ekonomiska grundbegreppen tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Koder används för att beskriva ytterligare information om affärshändelser, exempelvis vem som är ansvarig för händelsen eller vilken kategori kunden tillhör. Grupperingen av koderna kan sökas i ovan nämnda dimensioner för informationsbehov. Genom att utgå från rapporterna undviks en för hög specificeringsgrad, vilket skulle kunna öka risken för felaktigheter vid registreringen.⁸⁵ Nedan presenteras alternativa tekniker för intern redovisning.

Steg 4 Transaktionsplan

I transaktionsplanen beskrivs olika affärshändelser och hur de ska konteras. Konsekvens och enhetlighet i redovisningen av transaktioner är ledorden för att rapporterna ska hålla en hög kvalitet.⁸⁶

Steg 5 Information och dokumentation

Slutligen är det av yttersta vikt att uppbyggnaden av systemet dokumenteras, för att underlätta utbildning av personal och för att kunna göra nödvändiga Anpassningar i framtiden.⁸⁷

5.4 Tekniker för intern redovisning

Två huvudtyper av redovisningssystem kan urskiljas. Registrering och bearbetning av ekonomiska händelser kan ske i alltifrån helt integrerade monistiska system, till helt separata dualistiska system. I monistiska system är intern och extern redovisning sammankopplade på

⁸¹ Johansson & Roots, 1984

⁸² SAF/SI, 1984

⁸³ Johansson & Samuelson, 1992

⁸⁴ SAF/SI, 1984

⁸⁵ Lönnqvist, 1994

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

något sätt. I dualistiska system hålls de istället helt åtskilda från varandra.⁸⁸ För att underlätta jämförelser och undvika felaktigheter är det viktigt att ledningen utformar de olika systemen efter samma principer med väl behovsanpassade kontoplaner.⁸⁹ Nedan beskriver vi först tekniker där internredovisningen är mer eller mindre integrerad i affärsredovisningen. Därefter övergår vi till att beskriva tekniker där den interna redovisningen sköts helt separat.

Affärsredovisning med underkonton

Det enklaste sättet att tillgodose interna informationsbehov är att komplettera BAS-planens affärsredovisning på något sätt. Handelsföretag med endast ett mindre antal produkter i sortimentet kan exempelvis använda sig av underkonton. Kontona för till exempel försäljning och lager förses med underkonton för respektive varugrupp eller produkt. Datafångst kan med hjälp av moderna kassasystem ske direkt vid försäljningstillfället, genom kontering på respektive underkonto. Metoden är alltså lätt att tillämpa, men den har en stor nackdel som ändå gör den mindre lämplig. Den är att kontoplanen växer, för att snabbt bli mycket svåröverskådlig.⁹⁰

Ett enkelt exempel visar hur snabbt kontoplanen kommer att växa. Låt oss anta att såväl produkt som avdelning ska användas som objekt i redovisningen. Om vi då har tio produkter och fem avdelningar, kan det behövas upp till 50 underkonton till vart och ett av de konton vi önskar specificera.⁹¹ Ett av de företag vi intervjuade har en mycket omfattande kontoplan, med exempelvis hela 85 stycken intäktskonton.

Affärsredovisning med tilläggs-koder

Ett mer praktiskt sätt att lösa den interna redovisningen är att använda sig av objekt-koder i affärsredovisningen. Användning av kompletterande objekt-koder gör att kontoplanens storlek kan begränsas.⁹² Antalet dimensioner i redovisningen är det antal fält som utnyttjas för att klassificera en ekonomisk händelse med konto och objekt-koder. En fyrdimensionell redovisning utnyttjar alltså utöver kontofält tre objekt-fält, till exempel för avdelning, säljare och produkt i ett handelsföretag. Tekniken används i de så kallade upplysningsmodellerna.⁹³

Kontering av en kontantförsäljning med specifikation av både avdelning, säljare och produkt kan med hjälp av koder göras på följande enkla sätt (Figur 9):

Konto		Objekt			Belopp
Debet	Kredit	Avdelning	Säljare	Produkt	
1910	3000	2	4	3	1000
1910	2610				250

(1910=Kassa, 3000=Försäljning, 2610=Utgående moms)

Figur 9: Exempel på kontering med koder

⁸⁸ Ax et al, 2001; Johansson & Roots, 1984; Johansson & Samuelson, 1992

⁸⁹ Adolphson, 1995

⁹⁰ Ax et al, 2001; Lönnqvist, 1994; Prekert, 1985 & 1998a

⁹¹ Prekert, 1998a

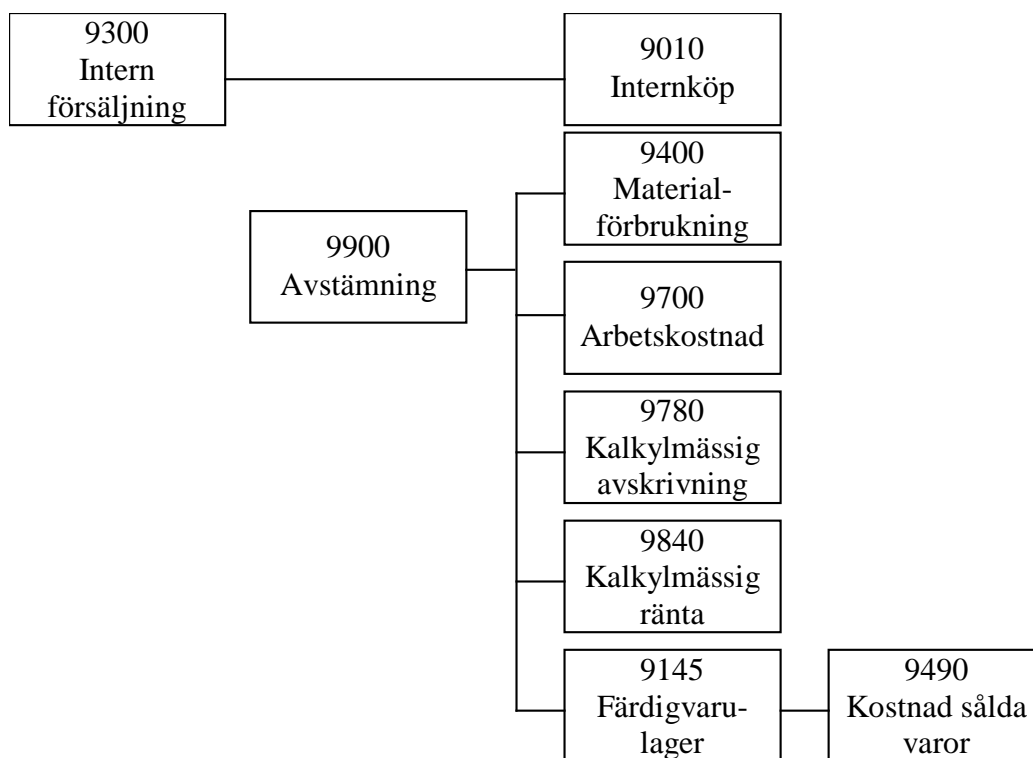
⁹² Ax et al, 2001

⁹³ Lönnqvist, 1994; Prekert, 1985 & 1998a

Upplysningsmodeller

I upplysningsmodellerna bearbetas redovisningsdata först vid framtagning av rapporter. Kraven på företagets redovisningssystem förändras över tiden, beroende på vilket syfte med redovisningen som betonas (se sidan 22). Under 1950- och 1960-talen framförde professor Vagn Madsen kritik mot de förhärskande kretsloppsmodellerna (se nedan). Han ansåg att kontrollmomentet betonades alltför mycket i exempelvis M-planen. Enligt Madsen gick det heller inte att lösa alla redovisningens uppgifter samtidigt på ett bra sätt, därför att schablonmässiga fördelningar orsakade förvrängning av data. Vagn Madsen föreslog istället att enbart oförvanskade data skulle lagras i redovisningen. Enligt hans så kallade variabilitetsprincip skulle händelser registreras på de objekt som kostnaden förorsakades av, alternativt samvarierade med. Kalkyleringen skulle hållas helt utanför. Bearbetning skulle ske först vid framtagning av olika rapporter, inklusive oförutsedda sådana. På det sättet uppfylldes det enligt Madsen viktigaste syftet med redovisningen, upplysningssyftet.⁹⁴

För att undvika informationsförluster föreslog Madsen att all resursförbrukning skulle registreras i tre dimensioner, nämligen kostnadslag/resursslåg, kostnadsställe/ansvarsenhet och kostnadsändamål/aktivitet.⁹⁵ Även om Madsens eget förslag till kontoplan, V-planen, inte fick så stor spridning används en del av hans idéer. De så kallade upplysningsmodellerna utnyttjar klass 9 i BAS-planen (Figur 10). I dem beräknas pålägg först i samband med framtagning av rapporter. Schablonmässiga fördelningar undviks genom specificering med hjälp av objekt-koder. På samma sätt som i affärsredovisningen används kostnadskonton som debetkonton och intäktskonton som kreditkonton.⁹⁶



Figur 10: Exempel på upplysningsmodell
(Källa: Prenekert, 1998a, s. 79)

⁹⁴ Johansson & Roots, 1984; Prenekert, 1985 & 1998a

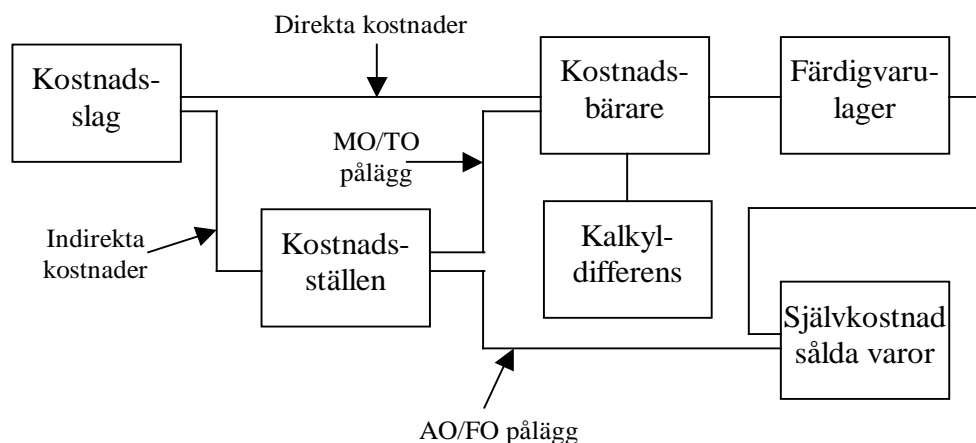
⁹⁵ Johansson & Roots, 1984; Prenekert, 1998a

⁹⁶ Prenekert, 1998a

Till skillnad från i kretsloppsmodellerna registreras resursförbrukning i klass 9 endast då värdering sker annorlunda internt. I övrigt utnyttjas kontoklass 4-8 samt specifikation av kostnader med objekt-koder. Kontoklass 9 behöver därför endast omfatta kostnadsslagskonton som inte kan finnas i den externa redovisningen. Exempel på sådana är konton för resurser där olika standardvärden används samt för kalkylmässiga merkostnader, interna händelser och avstämning.⁹⁷

Kretsloppsmodeller

I 1930-talets Sverige var efterfrågan på industrins varor större än tillgången. För att kalkyler och priser inte skulle orsaka snedvriden konkurrens fastställdes 1936 Enhetliga principer för självkostnadsberäkningen (EP). Inom industrin kom därför självkostnads-kalkylen länge att utgöra den dominerande kalkylmetoden.⁹⁸ Metoden har beskrivits tidigare, se sidan 23. För att hantera sorteringen av kostnader infördes kostnadsställekonton och kostnadsbärarkonton, vars användning är utmärkande för kretsloppsmodellerna (Figur 11).⁹⁹



Figur 11: Principskiss för en kretsloppsmodell
(Källa: Prekert, 1998a, s. 61, något modifierad.)

Namnet kretsloppsmodell hänger samman med att redovisningen följer prestationsströmmen i företaget, dess värdekretslopp.¹⁰⁰ Kretsloppsmodeller kan inom BAS-planen utformas som ett eget slutet system i kontoklass 9, eller integreras inom ramen för klass 1-8 (se nedan om 48-metoden). De är särskilt utformade för företag som saknar separata kalkylsystem och därför behöver kunna ta fram nödvändiga data ur redovisningen. Framtagning av efterkalkyler kräver normalt att ett bokslut genomförs, eftersom alla debiteringar på kostnadsställekontona måste vara bokförda. I annat fall kan inte efterkalkylerade påläggssatser beräknas och omkostnader inte fördelas vidare. En efterkalkyl för en enskild order kan dock istället baseras på de förkalkylerade påläggssatserna, medan verkliga utfallsvärden för påläggssatserna används.¹⁰¹

Bedömningen av produktionens effektivitet kan underlättas genom att ett jämförelsevärde till efterkalkylen, standardtillverkningskostnad, byggs in i redovisningen. Rent praktiskt innebär

⁹⁷ Prekert, 1998a

⁹⁸ Ax et al, 2001; Prekert, 1998a

⁹⁹ Andersson, 1997; Prekert, 1998a

¹⁰⁰ Johansson & Roots, 1984

¹⁰¹ Prekert, 1998a

det att produkter som läggs in i färdigvarulagret värderas till standardpris och att förkalkylerade påläggssatser används vid beräkning av bokförda pålägg. Mellanskillnaden mellan standardtillverkningskostnaden och den redovisade tillverkningskostnaden benämns kalkyldifferens. Den kan sägas utgöra ett mått på effektiviteten eller bero på felaktiga pålägg alternativt felaktiga standardtillverkningskostnader.¹⁰²

48-metoden

I en alternativ tillämpning av kretsloppsmodeller kallad 48-metoden, integreras istället både intern och extern redovisning inom ramen för BAS kontoklass 1-8. Metoden benämndes tidigare 78-metoden, på grund av att kontogrupp 78 utnyttjades för specificering av rörelsens kostnader. I samband med införandet av BAS 90 ersattes kontogrupp 78 av kontogrupp 48 för det syftet.¹⁰³

I 48-metoden används endast kontogrupperna 10-39, 48 och 77-89 som konton. Kostnaderna krediteras ett tillgångs- eller skuldkonto, medan debiteringen sker på ett kostnadsbärande eller kostnadsställekonto. Pålägg krediteras kostnadsställekontona. För att kunna se vilken slags resurs det rör sig om används en objektкод för resursslåg, varvid de ”lediga” kontonumren kan utnyttjas som objektkoder istället. Utöver dem används också objektkoder för produkter, tillverkningsorder och kostnadsställen. För tillverkande företag fungerar 48-metoden bra så länge som omkostnadernas andel av de totala kostnaderna i procent är rimliga (< 30 %). Med vissa modifieringar kan den även användas av tjänsteföretag som utför större projekt.¹⁰⁴

M-planen

Ett exempel på en traditionell kretsloppsmodell som använder standardtillverkningskostnader är den så kallade M-planen, Mekanförbundets normalkontoplan. I den indelas bokföringen i två huvudområden, affärsbokföring och kostnadsbokföring. M-planen spelade tidigare en stor roll inom internredovisningen i Sverige, då den som en följd av EP antogs som standard för verkstadsindustrin 1945. I M-planen betonas redovisningens roll som underlag för kalkylering. Även om tanken på en standardkontoplan övergavs redan på 1970-talet, finns det ännu företag vars kontoplan bygger på M-planen.¹⁰⁵

Fördelen med M-planen är att konton för kostnadsställen och kostnadsbärare delas upp på vardera två olika konton. Ett av dem används för debitering av omkostnader i affärsredovisningen, det andra för kreditering av pålägg i internredovisningen. Därigenom underlättas framtagningen av periodens omkostnader, eftersom saldona kan användas istället för att summera bara vissa poster. Dessutom kan affärs- och internredovisning, fram till bokslutet, hållas helt separerade från varandra i den löpande redovisningen.¹⁰⁶

Interna beräkningar i separata system

Interna beräkningar kan också skötas med hjälp av helt separata system. Ett sådant system är MPS, som i första hand är ett hjälpmedel för material- och produktionsstyrning. För att ha tillgång till alla nödvändiga data är ett MPS-system försett med en mängd olika register, som register för artiklar, strukturer, operationer, produktionsgrupper och tillverkningsorder. I dem finns också data som kan användas som underlag i för- och efterkalkyler.¹⁰⁷ Tillgång till ett

¹⁰² Prenkert, 1998a

¹⁰³ Adolphson, 1995; Prenkert, 1998a

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Ax et al, 2001; Johansson & Roots, 1984; Prenkert, 1985 & 1998a

¹⁰⁶ Johansson & Roots, 1984; Prenkert, 1985 & 1998a

¹⁰⁷ Prenkert, 1998a

MPS-system innebär att redovisningssystemet kan förenklas, men samtidigt uppkommer behov av att göra avstämningar mellan de båda systemen. Kalkylsystemets periodkostnader för material och arbete samt gjorda pålägg måste stämmas av mot redovisningen.¹⁰⁸

De administrativa standardprogrammen för små företag har ofta begränsningar som hindrar att de används fullt ut för internredovisning. Det går kanske inte att registrera data utöver det som ska vara med i bokföringen, som exempelvis kvantitet. Rapportgenerator kan saknas, vilket gör att endast standardrapporter kan tas fram. Registreringen är ofta bunden till räkenskapsår, vilket försvårar projektredovisning. Fristående analysprogram, dit siffrorna exporteras från administrationsprogrammet, används ibland istället. De ger dock oftast bara en helhetsbild och är inte tillräckliga för att bedöma vilka produkter eller projekt som är lönsamma.¹⁰⁹ Många företagare använder därför ett mer flexibelt kalkylprogram, som till exempel Excel.

Kassasystem

Idag är en kassaapparat inte bara en maskin som registrerar varor som en kund köper och skriver ut ett kvitto som bevis för mottagen betalning. Dagens kassasystem är avancerade apparater som ger möjlighet till betydligt mer information än så. Varorna kan delas in i varugrupper och försäljare kan få egna koder, vilket kan ge information om försäljning per vara, varugrupp eller försäljare. De flesta kassasystem klarar automatisk momsredovisning och en mängd rapporter, till exempel försäljningsrapporter per dag och månad. Om leverantörsreskontran är kopplad till systemet kan också bruttovinsten tas ut. Är exempelvis ett handelsföretag knutet till endast en leverantör kan även automatiska beställningspunkter läggas in.¹¹⁰

5.5 Begränsande faktorer

Rationellt sett är det informationsbehovet som bör avgöra hur ett företag utformar sin internredovisning. Rationalitetsbegreppet är ett av de mest centrala och svåra begreppen inom samhällsvetenskapen. Ursprungligen kommer det från upplysningstidens filosofi på 1700-talet, med dess tro på det mänskliga förnuftet. Svårigheten ligger dock i att begreppet används på så många olika sätt och ges så många olika innebörder.¹¹¹

Rationellt beteende i traditionell mening står för beteende, handling och beslut som baseras på processer där information inhämtas genom sinnen och tolkas med ett systematiskt angreppssätt. Men människan påverkas inte bara av information, där tanken är att bättre information ger bättre beslut och handlande, utan individen påverkas också av sin referensram, personlighet samt av organisationen (Figur 12).¹¹²

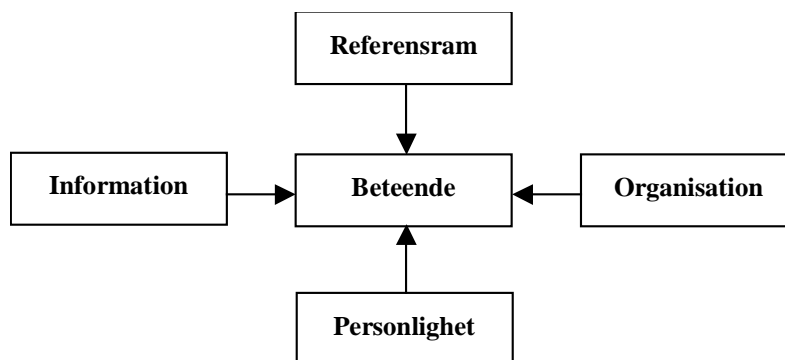
¹⁰⁸ Prenkert, 1998a; Samuelson, 1993

¹⁰⁹ Adamsson, 1995

¹¹⁰ Johansson, 14 jan 2002

¹¹¹ Axelsson, 1992

¹¹² Prenkert, 1998b



Figur 12: Faktorer som påverkar individens beteende
(Källa: Prenkert, 1998b, s. 15, modifierad)

Individens referensram (kunskaper, erfarenhet, vana att tolka information med mera) pekar på informationens användning. Användningen av information sker individuellt, vilket resulterar i att olika personer tolkar exempelvis en rapport olika. För att påverka individers beteende och handlande i önskvärd riktning, bör informationen framförallt anpassas till användaren. Ett annat sätt är att ge möjlighet till utveckling av individens referensram, vilket kan ske genom utbildning eller liknande. Organisationen, både den formella och den informella, påverkar individens beteende. Beroende på vilka befogenheter, ansvar, regler, kultur et cetera som råder i företaget påverkas de anställda mer eller mindre. Traditioner spelar också en roll, då beteenden eller rutiner kan leva kvar trots att de problem som de skulle lösa är borta (se även sidan 35). Organisationsutformningen anses som en viktig del, då snabbare förändringar i beteenden önskas. Den informella sidan påverkar dock mer långsamt och mer långsiktigt. Motivation, preferenser och attityder med mera finner vi under personlighet, som i stor utsträckning påverkar beteendet hos individen. Det går att påverka individens personliga egenskaper och det är inte ovanligt att attityder och värderingar överförs mellan anställda i ett företag.¹¹³

När det gäller beslut bjuder verkligheten sällan eller aldrig på möjligheten att fatta sådana som är fullständigt rationella. Med det menas att individen känner till alla alternativ samt kan förutsäga samtliga konsekvenser hos de olika alternativen. Det har därför utvecklats modeller som talar om begränsad rationalitet. Här undersöker beslutsfattaren endast några möjliga alternativ och värderar endast ett begränsat antal konsekvenser av dem, för att kunna ta ett satisfierande eller tillräckligt bra beslut.¹¹⁴

Ett annat sätt att se på rationellt beteende är att se det som ändamålsenligt. Om det finns någon drivkraft, någon bevekelsegrund eller mål bakom beteendet skulle det kunna benämnas subjektiv rationalitet. Motsatsen skulle vara slumpmässigt beteende. Prenkert menar att det mesta av individernas beteende inte är slumpmässigt, utan det går att finna subjektiva förklaringar till mycket.¹¹⁵ Ett ändamålsrationellt beteende bygger på överväganden som går ut på att bestämma medel för att uppnå mål som är mer eller mindre givna. Alternativen ställs mot varandra och hänsyn tas även till deras konsekvenser för andra mål, till exempel olika kostnader som kan uppstå.¹¹⁶

¹¹³ Prenkert, 1998b

¹¹⁴ Ax et al, 2001; Axelsson, 1992; Bakka et al, 1994

¹¹⁵ Prenkert, 1998b

¹¹⁶ Axelsson, 1992

Även i den administrativa litteraturen är rationalitet ett centralt begrepp. En organisation kan endast styras effektivt om de inblandade individerna beter sig rationellt, det vill säga handlar målmedvetet. Handlingarna bör byggas på förnuftsmässiga överväganden och inte på tradition, känslomässiga reaktioner eller dylikt. Begreppet rationalitet används både som ett teoretiskt och som ett empiriskt begrepp. I det teoretiska begreppet uttrycks det som ett handlande som utgör ett medel för att uppnå vissa mål. Det empiriska begreppet används på det beteendet så som det faktiskt ser ut inom olika typer av organisationer, med alla dess begränsningar i form av olika mål, bristande kunskaper om medel et cetera.¹¹⁷

Frågan är vad som, utöver informationsbehoven, påverkar företagets val av system för intern redovisning i vid mening. De begränsande faktorer vi funnit i litteraturen är kostnader, upplevd nytta, tillgång till lämpliga dataprogram, intresse och traditioner.

Kostnad och nytta

Information är inte det enda kravet som ställs på ett ekonomisystem. Även om informationskravet är viktigt, får det inte kosta för mycket att ta fram efterfrågad information. Därmed ställs även ett lönsamhetskrav på systemet.¹¹⁸ Redovisning är inte gratis och för att uppväga kostnaden måste den lämna information som tillför värde till företaget.¹¹⁹ Adolphson talar om den kostnadseffektiva grunden, även kallad ”cost-benefit-kriteriet”, vilket betyder att kostnaden måste stå i proportion till nyttan.¹²⁰

Dataprogram

Ett system för intern redovisning ska inte bara vara ekonomiskt motiverat utan också praktiskt möjligt. En förutsättning är ett datasystem som klarar av registrering och utskrift av den information företaget behöver. Idag finns det flera stora affärssystem som integrerar hela ekonomistyrningen. De är dock inte anpassade för det lilla företaget, som är utlämnat åt de billigare program som finns på marknaden. Helst ska ett standardprogram vara enkelt och fungera även för analyser och prognoser. De program för små företag som finns på marknaden har alla sina fördelar och nackdelar, men det går att göra en hel del med hjälp av dem. Exempel på sådana program är Hogia Art, XOR Compact och SPCS Administration. Alla tre kan ge uppgifter om exempelvis volymer och täckningsgrad, använda kontoklass 9 och göra likviditetsrapporter. De kan dessutom exportera saldon och transaktioner till andra system. Eftersom programmen erbjuder delvis olika funktioner är det viktigt att varje företag utgår från sina behov och förutsättningar vid val av program.¹²¹

Intresse

Intresse kan betecknas som en känsla av motivationskraft som påverkar våra värderingar, mål och känslor. För att kunna göra en verkligt kreativ insats krävs ett stort intresse för den aktuella aktiviteten. Att vara riktigt intresserad av sin uppgift kan ofta leda till att individen förlorar tidsuppfattningen. Ett intresse är starkt personligt och varierar betydligt mellan olika individer, det bestämmer också vad en individ riktar sin uppmärksamhet mot.¹²² Därmed förhåller det sig förmodligen så att individer på beslutande positioner i företag, även mindre sådana, har ett skiftande intresse för ekonomisk information och dess eventuella nytta.

¹¹⁷ Axelsson, 1992

¹¹⁸ Johansson & Samuelson, 1992

¹¹⁹ Lönnqvist, 1994

¹²⁰ Adolphson, 1995

¹²¹ Adamsson, 1995

¹²² Delmar, 1997

Traditioner

En tröghet mot förändring kan omedvetet byggas upp i ett företag. Lyckade problemlösningar behålls under lång tid och förstärks på olika sätt. Lösningar på ekonomiska och organisatoriska problem lagras som sediment ovanpå varandra. Sedimenteringen förstärks, genom att lösningar på gamla problem får betydelse även för lösningen på nya. Ett exempel är hur kalkyler för prissättning kom att påverka budgeteringen, som infördes långt senare. Den modell för kalkylering som ett företag valt lärs ut till användarna och till dem som mer indirekt kommer i kontakt med den. Företaget anpassar sin datainsamling till den valda metoden, så småningom är en stor del av företaget anpassat till den aktuella kalkylmetoden. Det har då utvecklats en tröghet mot att förändra den. Trots att budget infördes långt efter priskalkylering, har alltså kalkyleringen och dess datainsamling fått betydelse för sättet att budgetera.¹²³

¹²³ Danielsson, 1983

6. Empiri

Vi inleder avsnittet med en beskrivning av de företag vi har intervjuat, därefter presenterar vi intervju svaren.

6.1 Företagsbeskrivningar

Beskrivningarna är en sammanfattning av frågorna ett till sex samt åtta och tio i intervjuguiden (se bilaga 1). Enligt önskemål från vissa av våra respondenter har vi aidentifierat företagen.

Tillverkande företag

De tre tillverkande företag vi studerade har ganska olika karaktärer. Två av dem är kundanpassande och tillverkar på beställning, medan det tredje tillverkar egendesignade standardprodukter. De skiljer sig också åt i storlek. Det minsta har endast tre medarbetare, de två andra har 39 respektive 65 anställda och har valt att dela upp verksamheten på olika bolag. Företagen finns i branscherna mekanisk verkstad, tillverkare av vattenskärarmaskiner samt tillverkare av solskydd.

Legotillverkare

Vi intervjuade företagets ägare, som tillsammans med två anställda utför legotillverkning av detaljer till verkstadsindustrin. De flesta kunderna återfinns utanför orten och flera av dem är större företag. Även den enda lokala konkurrenten är ungefär åtta gånger större, men vårt företag har fördelen av att kunna vara mer flexibelt. I början av året genomgick bolaget en konkurs, men fick in nytt kapital och kunde göra en omstart. Trots att de fortfarande går med förlust, ser ägaren optimistiskt på framtiden och vill gärna expandera.

”Det får ju lossna snart.”

Sammanlagt har företaget funnits fyra år i nuvarande lokaler, med samma personal och verksamhet. Verksamheten bedrivs i aktiebolagsform och förutom den aktive delägaren finns det även passiva ägare, vilka tillsammans innehar 20 procent av aktierna.

Vattenskärare

Vi träffade en av företagets ekonomer, anställd sedan 1998, i ett nybyggt hus med ljusa och fräscha lokaler. På området finns flera andra byggnader utspridda. Bolaget har expanderat alltsedan 1992, då nuvarande ägare startade verksamheten som en avknoppning från ett större företag. Ägaren har för säkerhets skull valt att dela upp verksamheten på tre olika bolag, vilka fungerar som en ”falsk koncern”. De bedrivs i ett samlat grepp, men redovisas inte som koncern utåt. Det ena bolaget sköter tillverkningen av nya vattenskärarmaskiner, medan det andra tar hand om försäljningen och är det bolag kunden möter. Det tredje bolaget fungerar som en demoanläggning och sysslar med legoskärning samt test av material och verktyg. Tillsammans kan företagen leverera kompletta vattenskärarmaskiner samt löpande underhåll och service.

”Vi säljer en helhet.”

Idag har företagen sammanlagt 39 anställda, en ökning från 20 under de senaste tre åren. Renodling av verksamheten med överföring av personal är på gång, varför vi i fortsättningen kommer att referera till verksamheten som ett företag. De närmaste planerna är att expandera globalt samt att öka försäljningen från dagens 40 maskiner per år till 50 stycken. De största marknaderna finns i Skandinavien och Tyskland, expansion sker främst österut mot Polen, Baltikum och Ukraina. Indien, Kina och Dubai är andra områden det satsas på. Konkurrensen kommer från företag i hela världen, men den starkaste konkurrenten har fått kännas vid en kraftig avmattning. Lokalt finns också flera konkurrenter med delvis annorlunda inriktning. Företagets främsta konkurrensmedel ligger i ett bra patent, som ger unika produkter med hög precision och livslängd. Företaget är ett aktiebolag och har gått med vinst sedan det startade.

Solskyddstillverkare

Vi pratade med företagets ekonomichef, som anställdes för ett år sedan. Hon berättade att ägaren startade verksamheten 1983 med tillverkning av persienner och markiser. Idag är persiennerna ute och har ersatts med rullgardiner. Dessutom egentillverkas alla detaljer som behövs. Tillverkningen sker på tre olika orter i södra Sverige samt i två dotterbolag, varav det ena utomlands. Företaget är ett familjeföretag och barnen har utvecklat nya grenar. 1994 startades till exempel ett koncept med designade tyger, sömnad av inredningstextilier samt en butikskedja med försäljning av heminredning. Bolaget är det största vi har studerat med 179 personer anställda i koncernen, varav 65 i det svenska moderbolaget.

Hela 40 procent av företagets omsättning härrör från en svensk global kund, ett samarbete som är mycket viktigt att behålla på lång sikt. I övrigt finns för tillfället inga tillväxtplaner. I Sverige finns ingen annan tillverkare av rullgardiner, utan konkurrensen kommer från lågprisländer som Kina. Tack vare automatiseringen som skett med egenhändigt konstruerade maskiner, står sig företaget bra i konkurrensen. Däremot har butikskonceptet fått känna på en ökande konkurrens. Det är endast tillverkningen vi är intresserade av i vår studie, vi kommer därför fortsättningsvis att i huvudsak begränsa oss till att redovisa de svar som avser den.

Handelsföretag

I vår studie ingår försäljare av så skilda varor som skor, blommor och glasögon. Inget av företagen har mer än fem fast anställda.

Blomsteraffär

Den blomsteraffär vi besökte har gamla anor. Farmor och farfar till nuvarande ägare startade företaget på 1930-talet med odling och försäljning av grönsaker. Den verksamhet som bedrivs idag startade 1969. Vår respondent är därför hemtam i företaget sedan barnsben och arbetade ofta extra i butiken tills för tre år sedan, då han tillsammans med sin fru övertog ägandet av aktiebolaget. I dag odlas mest sommarkulturer, hyacinter, tulpaner och amaryllis. I övrigt köps växter och tillbehör in utifrån för försäljning. Företaget har fem årsanställda, men vid hektiska perioder som jul och vår/försommar måste extra personal tas in. Det är dyrt att anställa, varför bolaget inte strävar efter att växa personalmässigt.

”Det här med tillväxtökning är ju lite tveeggat...(...) men egentligen, då har vi bara fått mera problem, vinsten blir ju densamma. Så det är ju lite, det är svårt som fanken det här när man expanderar. Man behöver expandera så pass mycket, hela tiden måste man ju ligga på gränsen, att man är nästan för lite personal, för att det skall bli något kvar i slutändan. Det är ju det som är så tråkigt.”

I stället sker en satsning på ökad omsättning genom att få in fler företagskunder samt genom en strävan efter att vara komplett och ha riktigt bra kvalitet på både varor och tjänster. Förr var företaget lite av en grossist på julstjärnor och snittblommor, men de säljer numera bara till slutkonsumenten. Företaget har en tämligen fast marknadsandel.

Skobutik

Ägaren till skobutiken har endast ett skrivbord i en hörna av lagret till kontor och föreslår att vi ska samtala i en närbelägen restaurang. Han startade sin verksamhet i oktober 1997, men har längre erfarenhet än så eftersom hans föräldrar var företagare i branschen. Han är som han själv uttrycker det ”uppväxt i en skokartong”. Förutom ägaren finns en anställd med en deltidstjänst på 75 procent. Han har på sistone dessutom kunnat utöka med två helganställda. Om han har några ytterligare tillväxtplaner kan han för dagen inte svara på, men han har nyligen blivit medlem i en inköpsgrupp som siktar på att bli rikstäckande. Verksamheten beskrivs som en:

”Fullsortiments skobutik med mellanprisklass, med inriktning på barn och ungdom.”

I den nischen känner han störst konkurrens från ortens största varuhus samt från grannstäderna. De andra skoaffärerna på orten har en annan inriktning. Överlag upplever han att konkurrensen har minskat. Ägaren bedriver verksamheten som en enskild firma.

Optiker

Vi intervjuade företagets ägare, som är en av tre legitimerade optiker i firman. Dessutom finns en vanlig optiker och en optikerassistent anställda. Verksamheten består av synundersökningar samt försäljning av glasögon, linser och tillbehör. Glasönglas skickas normalt iväg för slipning. När aktiebolaget startades 1972 låg omsättningen på 200 000 kronor, för innevarande år har de budgeterat med 6,3 miljoner. I början av 1990-talet upplevde företaget en nedgång på grund av det allmänna samhällsläget samt ökad konkurrens från lågpriskedjor. De lyckades dock snabbt anpassa sig genom kostnadsminskningar samt ett nytt tänkande och kunde komma i kapp igen på tre månader. En överenskommelse om att alla skulle gå ner i arbetstid med tjugo procent behövde aldrig verkställas. Ägaren tror att hans andel av den lokala marknaden uppgår till 60 procent och känner främst av konkurrens från grannkommunen. Han har efter trettio år nu funderingar på att sälja företaget, men han har en vision om tillväxt. Om han skulle ha fortsatt skulle han ha prövat ett nytt koncept med en särskild lågprisavdelning.

Tjänsteföretag

Vi har inriktat oss på företag som har en tjänsteproduktion som är unik för varje nytt projekt. De företag vi har undersökt är två konsultfirmor samt en målarfirma. Den ena konsultfirman sysslar med data och den andra med byggplanering. Företagen är ungefär lika stora, konsultfirmorna har tolv anställda vardera och målarfirman har fjorton.

Målarfirma

Hemma hos företagets redovisningsansvariga, en dam som jobbar på konsultbasis, blir vi bjudna på fika och ett vänligt bemötande. Hon berättar om aktiebolaget, som startades av ett par bröder i slutet av 1800-talet och efter flera ägarbyten övertogs av de båda nuvarande ägarna i november 1996. Hon har skött redovisningen sedan dess. Företaget är ortens största fristående privatägda måleriföretag, med i genomsnitt 14 årsanställda. Under sommaren kan de vara upp till 20 stycken, men några sägs alltid upp under vintern som är branschens lågsäsong. Det här är ett problem, eftersom det kan vara svårt att hitta nya målare inför vårsäsongen. Främst består verksamheten av in- och utvändiga måleriarbeten, men företaget har också en viss försäljning av färg. Cirka 90 procent av kunderna är företag. Trots att det för närvarande pågår många byggen på orten upplever vår respondent att konkurrensen har hårdnat, främst beroende på att konkurrenter från grannkommunerna söker sig till orten. Upptagningsområdet har blivit större och även vårt företag tar jobb på andra orter. Lokalt finns tre andra målerifirmor. Företaget har inga planer på tillväxt.

Konsultfirma

Den här gången var det vi som fick besök. En av företagets ägare var på orten för kundbesök och vi träffades hemma hos en av oss. Mätt med måtten inom branschen är företaget med sina tolv anställda stort. Det startade 1954, vår respondent har varit med de senaste fem åren. Idag har företaget kontor på tre orter och ett upptagningsområde som sträcker sig från Skåne upp till mellersta Östergötland, med tyngdpunkt på sydöstra Sverige. Dessutom har de viss verksamhet utomlands och planer på att växa med fler anställda. Byggplanering, byggkontroll samt entreprenadbesiktning är den verksamhet bolaget bedriver genom arkitektuppdrag, projektering och byggadministration. För tre år sedan upplevde de en konjunktursvacka som tvingade fram personalminskningar. Främst är det datorernas intåg som har medfört nedskärningar. Då var de bara sju stycken, sedan dess har de hittat bättre lösningar och kundstocken har liksom antalet anställda ökat. Idag har företaget tolv helårsanställda, varav en som sköter löner och fakturor. Konkurrensen är stenhård, den mest utsatta delen är arkitektverksamheten. Det finns både stora och små konkurrenter, som till exempel enmansföretag där en arkitekt som blivit arbetslös startar eget och jobbar hemifrån.

IT-konsult

Det här är ett företag som vi kände till från ett projekt i en tidigare kurs. Vår kontaktman har varit företagets CFO (Chief Financial Officer) sedan starten och är väl insatt i ekonomiskt språk. På grund av tidsbrist på ömse sidor nöjde vi oss därför med att få svaren via e-post. Företaget har tolv anställda som utvecklar kundanpassade databassystem för Internet, till exempel informationssystem, e-handelssystem och e-learningssystem. Bolaget startades i början av år 2000 och förvärvade omgående en avdelning som arbetade med databaslösningar från ett annat företag. Hela bolaget blev sedan i sin tur uppköpt av ett företag som behövde deras kompetens vid framtagning av sina produkter inom e-learning. Under hösten 2001 har åter självständighet uppnåtts genom att personalen och deras närstående har köpt 70 procent av aktierna. För framtiden siktar företaget på tillväxt.

”En långsam organisk tillväxt samt eventuellt något företagsförvärv. Där detta är motiverat ur verksamhetsynpunkt.”

De håller dessutom på att skaffa nya samarbetspartners. Flera av företagets kunder är stora välkända företag i Sverige, men även i Danmark. Det är gott om konkurrenter i branschen som kan bygga liknande system, men få om ens någon har ett utvecklingsverktyg som är lika bra som deras. De har själva utvecklat verktyget, genom att tillvarata konsulternas kompetens.

6.2 Redovisning av intervjuvaren

Vi har valt att inte redovisa resultatet av genomförda intervjuer enligt intervjuguidens ordningsföljd (se bilaga 1). Istället har vi under respektive rubrik grupperat svar som vi tycker hör ihop. För att öka överskådligheten och göra materialet lättare att ta till sig, har vi använt en blandning av tabeller och text.¹²⁴ När vi fortsättningsvis använder ordet byrån, avser vi den av företaget anlitate redovisningsbyrån.

Ekonomisk kompetens och rådgivning

I Tabell 1 redovisas från vem företagen får ekonomisk rådgivning. Vi frågade om den är anpassad till företagets förutsättningar och om de önskar ytterligare rådgivning. Vi ville också veta vem som tar initiativ till förändringar angående ekonomisk redovisning/information (se intervjuguiden fråga 22, 23, 24 och 25). Anledningen till att vi ställde de frågorna är att små företag ofta saknar nödvändig ekonomisk kompetens. De är därför beroende av råd från utomstående experter.

Tabell 1: Ekonomisk rådgivning.

	Rådgivare	Anpassad?	Önskas mera?	Initiativtagare
<i>Legotillverkare</i>	Byrån Passiva delägare	Nej	Ja, dessutom snabbare.	Mest han själv, samt banken.
<i>Vattenskärare</i>	Byrån	Ja	Nej, de kan ringa när det behövs.	Ledningen. Diskuterar med byrån, även i strategiska frågor.
<i>Solskyddstillverkare</i>	Revisionsbyrån	Ja, mycket	Nej, de kan ringa när det behövs.	Ekonomichefen. Ledningen tog initiativet att anställa en ekonomichef med mera kompetens än företrädaren.
<i>Blomsteraffär</i>	Banken Byrån Branschkonsulter	Ja	Nej, men mer kunskap om hur han ska använda det han får.	Byrån, till exempel nya rutiner vid ägarbyte.
<i>Skobutik</i>	Banken Byrån	Ja	Nöjd med det han får, men kunde tänka sig mer om det var billigare.	Ägaren själv i samråd med byrån.
<i>Optiker</i>	Byrån Personliga kontakter	Ja	Ja, av ekonomiskt intresse. Tror dock inte att lönsamheten skulle förbättras.	Mest egna förslag.
<i>Målarfirma</i>	Banken Byrån Branschorganisation RSV Internet	Nej, endast sådant som hon själv har sökt rätt på.	Ja, för att bli effektivare.	Revisorn, till exempel angående ny kontoplan. Egna initiativ.
<i>Konsultfirma</i>	Byrån	Ja	Nej, har själva valt hur rådgivningen ska utformas.	Mest de själva, vissa detaljer från byrån.
<i>IT-konsult</i>	Revisorn	Ja	Nej.	Ekonomifunktionen och ledningen.

¹²⁴ Patel & Tebelius (red.), 1987

Av de företag vi intervjuade är IT-konsulten och solskyddstillverkaren de enda som har anställda ekonomichefer. Båda är civilekonomer och all redovisning sköts internt. Även vattenskäraren har två anställda civilekonomer, men de ingår inte i ledningsgruppen. Företaget gör inte heller bokslutet själva, utan överlåter det till en redovisningsbyrå. Konsultfirman låter också byrån upprätta boksluten, men har en deltidanställd ekonomiassistent som sköter kontering och dataregistrering. Övriga företag för dagbok eller nöjer sig med att sortera verifikationerna, för att sedan överlämna bokföringsarbetet till en redovisningsbyrå (se intervjuguiden fråga 7). I ett fall pratade vi med företagets redovisningskonsult, vars ekonomikunskaper inhämtats under en treårig postal utbildning samt genom ett långt yrkesliv inom posten. Ingen av de ägare vi intervjuade har någon högre ekonomisk utbildning, men blomsteraffärens och konsultfirmans ägare har genomgått enstaka ekonomikurser (se intervjuguiden fråga 9).

”Det måste man ju ha.”

Informationsbehov och datakällor

För att fånga vilka områden som företagen upplever att de behöver ekonomisk information om, ställde vi upp olika alternativ utifrån den teori vi hade studerat. Vi lade dessutom till alternativen hela företaget och ”annat”. Anledningen till att vi valde att använda oss av förutbestämda alternativ, var att det kan vara svårt för företagen att se behov av information som de inte känner till att det går att ta fram. I Tabell 2 redovisas vilken typ av information som efterfrågas för olika områden samt hur den inhämtas (se intervjuguiden fråga 11, 12 och 13).

Tabell 2: Informationsbehov och datakällor.

	Område	Typ av information	Datakällor
<i>Legotillverkare</i>	Hela företaget Produkter Order	Balans och resultat Nettovinst Nettovinst	Månadsrapport från byrå Egna kalkyler i Excel Egna kalkyler i Excel
<i>Vattenskärare</i>	Hela företaget Avdelning Order	Balans och resultat Resultat Täckningsbidrag	Redovisningen Redovisningen Egen rapport i Excel
<i>Solskyddstillverkare</i>	Hela företaget Kunder Avdelning/ansvarsområde	Balans och resultat Försäljning Täckningsbidrag	Redovisningen Reskontra Redovisningen
<i>Blomsteraffär</i>	Hela företaget Produktgrupper	Balans och resultat Försäljning och volym	Månadsrapport från byrå Ur kassasystemet
<i>Skobutik</i>	Hela företaget Produktgrupper	Balans och resultat Inköpskostnad	Månadsrapport från byrå Leverantörsfakturer
<i>Optiker</i>	Hela företaget Produktgrupper	Balans och resultat, om- sättning per anställd Försäljning Bruttovinst	Månadsrapport från byrå Ur kassasystemet Huvudräkning
<i>Målarfirma</i>	Hela företaget Större projekt (>600 tkr)	Balans och resultat Täckningsbidrag	Från bokföringsprogram Egna kalkyler i Excel
<i>Konsultfirma</i>	Hela företaget Tjänst Marknad/kunder Projekt	Balans och resultat Täckningsbidrag Täckningsbidrag Täckningsbidrag	Redovisningen Via projektredovis- ningen Hogia Art, modulen Företagsfakta Hogia Art, modulen Företagsfakta

Fortsättning tabell 2: Informationsbehov och datakällor

	Område	Typ av information	Datakällor
<i>IT-konsult</i>	Hela företaget	Balans, resultat, räntabilitet och likviditet	Redovisningen
	Kunder	Försäljning	Ekonomisystemet
	Projekt	Täckningsbidrag, nedlagd tid	Redovisningen, personalens tidsrapporter
	Personal	Beläggningsgrad, kostnader	Personalens tidsrapporter

Med bruttovinst avser vi, när det gäller handelsföretagen, försäljningsintäkter minus inköpskostnad för sålda varor. När samtliga direkta kostnader (särkostnader) har dragits av fås ett täckningsbidrag. Då även indirekta kostnader har dragits av återstår nettovinsten eller resultatet.¹²⁵ Vi använder uttrycket resultat för företaget som helhet och nettovinst när det rör sig om delarna. Företaget som mäter räntabilitet gör det i form av avkastning på totalt, eget och arbetande kapital. Vi fick även svar avseende information av icke-ekonomisk karaktär, vilket verkar vara viktigt för många företag. Ofta rörde det sig om framtida efterfrågan. Vi valde dock att utelämna de svaren, eftersom det inte ingick i vårt syfte att undersöka andra informationsbehov än de ekonomiska.

Vi ville också veta om företagen är nöjda med den information de erhåller eller om något skulle behöva förbättras. Respondenternas svar och kommentarer redovisas i Tabell 3 (se intervjuguiden fråga 14, 15 och 16).

Tabell 3: Kommentarer om informationsbehov.

	Nöjd?	Kommentar
<i>Legotillverkare</i>	Nej	Saknar nödvändiga kunskaper. Skulle vilja förbättra kalkylerna. Anser att redovisningsbyrån är för dyr och har för dålig service, efterlyser också snabbare respons från dem. Har dock inte tid att sköta bokföringen själv.
<i>Vattenskärare</i>	Ja	Ledningen efterfrågar ingen ytterligare information.
<i>Solskyddstillverkare</i>	Ja	Vill dock förbättra flera områden, till exempel fördela fasta kostnader för att kunna ta fram nettovinst per produkt och kund. Efterlyser lönsamhetstänkande från ledningen samt överhuvudtaget bättre ordning från planering till uppföljning. Tid och pengar saknas.
<i>Blomsteraffär</i>	Ja	Har intresset, men saknar de rätta kunskaperna för att kunna utnyttja erhållen information bättre. Tiden räcker inte till för att öka kunskaperna.
<i>Skobutik</i>	Ja	Tycker att det totala resultatet räcker, eftersom företaget är så litet.
<i>Optiker</i>	Ja	Anser att helheten är viktigast, ser inte nyttan med mera information. Tror att kostnaden för det skulle överstiga nyttan, eftersom det skulle krävas nya rutiner och utbildning. Prioriterar därför försäljningen även om han är intresserad av att analysera.
<i>Målarfirma</i>	Ja	Tror att de som tar besluten är nöjda. Det finns branschanpassade kalkylprogram på marknaden som hon tror skulle underlätta, men målarna är datorovana och använder helst böcker och miniräknare. Skulle vilja mäta produktivitet per målare, men saknar lämpliga nyckeltal.
<i>Konsultfirma</i>	Ja	Saknar ingenting, tycker inte att något behöver förbättras.
<i>IT-konsult</i>	Nej	Har haft svårt att hitta bra verktyg och rutiner för tidsrapportering.

¹²⁵Andersson, 1997; Ax et al, 2001

Planeringsverktyg

Två av internredovisningens huvudsyften är att ge underlag till planering och uppföljning/kontroll. Vi frågade därför vilka planeringsverktyg (budget, kalkyler, prognoser eller annat) företagen använder sig av samt vilket underlag de utnyttjar och hur uppföljning sker (se intervjuguiden fråga 17, 18 och 19). Svaren redovisas i Tabell 4.

Tabell 4: Planeringsverktyg.

	Planeringsverktyg	Underlag	Uppföljning
<i>Legotillverkare</i>	Årsbudget, orderkalkyler.	Föregående års resultat utgör underlag för budget. Upprättas av passiva delägare i samråd med redovisningsbyrån. Kalkylunderlag i Excel, med tidsåtgång, ställtider, timpriser, löner, materialkostnader etc.	Utfall jämförs med budget varje månad. Vid negativa avvikelser kapas kostnader. För varje order görs en efterkalkyl.
<i>Vattenskärare</i>	Säljbudget. Förkalkyler för varje maskin.	Säljare och ledning upprättar för eget behov på basis av tidigare erfarenhet. Lägg ej in i systemet.	Efterkalkyl för varje levererad maskin i Excel. Ledningen följer upp.
<i>Solskyddstillverkare</i>	Har börjat införa budget. Förkalkyler för order från nya kunder.	Tidigare utfall och inköpskostnad. Enbart direkta kostnader i kalkylerna.	Budget kommer att följas upp varje månad. Ingen uppföljning av kalkyler.
<i>Blomsteraffär</i>	Inget. Planerar endast inköp inför större högtider.	Tidigare års siffror. Sker helt manuellt med hjälp av minnesanteckningar.	Jämför inköp och försäljning samt gör minnesanteckningar till nästa år.
<i>Skobutik</i>	Budget (helår samt per månad, ett halvår åt gången).	Inköpspriser, gamla siffror, erfarenhet och planerat personalbehov. Görs i samråd med redovisningsbyrån.	Utfall jämförs med budget varje månad, avvikelser analyseras. Gör särskild uppföljning avseende effekter av marknadsföring.
<i>Optiker</i>	Omsättningsmål.	Föregående års omsättning ökad med 10 %.	Om målet inte nås för ägaren ett resonemang med sig själv om orsakerna.
<i>Målarfirma</i>	Kalkyler för projekt, löpande likviditetsbudget.	Använder anvisningar från Målarmästarnas Riksförbund, innehållande ackordlönelistor, pris per kvm etc. inklusive vinst.	Kontinuerlig jämförelse med offerter, tar reda på orsaker till avvikelser.
<i>Konsultfirma</i>	Årsbudget, kalkyler för projekt mot fast pris, likviditetsbudget.	Tidigare erfarenhet samt gamla siffror ur ekonomisystemet.	Månadsvis uppföljning av budgetutfall, även av pågående arbeten. Avvikelser analyseras.
<i>IT-konsult</i>	Årsbudget, projekt- och investeringskalkyler samt rullande tolv månaders prognoser. Likviditetsprognoser veckovis.	Kända avtal och kontrakt. Beräknad sysselsättningsgrad.	Månadsvis uppföljning av budgetutfall för projekt, både tid och kostnader. Avvikelser analyseras.

Företagen i vår studie använder sig av budget i mycket varierande omfattning. Varifrån initiativet till det kommer varierar också. En del har själva sett behovet, andra har blivit påverkade av någon utanför företaget. Skobutiken har till exempel börjat arbeta med budget efter påtryckningar från redovisningsbyrån, medan legotillverkaren får en helt färdig sådan, upprättad av de passiva delägarna, att rätta sig efter. Bland dem som inte alls budgeterar finns åsikten att det är onödigt arbete. Ägaren till ett av de företagen frågar sig:

”Vad ska man ha det till egentligen?”

Som underlag för planering använder sig intervjuföretagen ofta av tidigare utfall och erfarenhet. Budgetar följs vanligen upp varje månad och kalkyler efter slutförda projekt/order.

Beslutsunderlag

Internredovisningen ska även tillhandahålla underlag för andra beslut, som till exempel prissättning och val mellan olika alternativ. Vid samtalen med företagen kom det sistnämnda att handla främst om investeringsbeslut, varför svaren redovisas under den rubriken i Tabell 5. Vi frågade också hur kostnadsberäkning sker, då kostnaderna ofta ligger till grund för prissättning (se intervjuguiden fråga 20).

Tabell 5: Beslutsunderlag.

	Kostnadsberäkning	Prissättning	Investeringsbeslut
<i>Legotillverkare</i>	Produktkostnad inkluderar tids- och materialåtgång, ställtider, maskinkostnader lönekostnader och hyra etc. Årshyran ökad med 20 % fördelas som ett snitt per arbetstimme (ca 2000 h per år). Lönerna multipliceras med 1,5 för att täcka sociala avgifter och arbetskläder med mera.	Kostnaderna plus schablonmässigt vinstpåslag om 10 %. Marknaden pressar dock ner priserna, varför vinsten oftast blir lägre än så.	
<i>Vattenskärare</i>	Produktkostnad inkluderar faktiska kostnader för komponenter samt andra direkta kostnader. Nedlagd arbetstid kostnadsberäknas med standardkostnader per timme i efterkalkylerna.	Komponentkostnad och det allmänna läget avgör. Schablonpåslag på produktkostnad för administration. VD har en generell prislista i huvudet. Olika priser för Norden och övriga världen.	
<i>Solskyddstillverkare</i>	Produktkostnad utgörs av inköpspriser och timkostnader som inkluderar lön, sociala avgifter och maskinkostnad.	Årlig prislista med erfarenhetsbaserade påslag på produktkostnad för att täcka ofördelade kostnader och ge vinst. Förhandling utifrån kalkyler och marknadsläge med större kunder. Internpriser utgörs av faktiska kostnader utan påslag.	Stora investeringar i dotterbolag för att ägaren ”tror på det”.

Fortsättning tabell 5: Beslutsunderlag.

	Kostnadsberäkning	Prissättning	Investeringsbeslut
<i>Blomsteraffär</i>	Varukostnad utgörs av inköpspris plus fraktkostnader.	Differentierade påslag på varukostnaden beroende på hur arbetskrävande produkten är och hur länge den ligger i lager. Inköpsfynd kan prisas upp medan dåliga inköp får lägre påslag. Marknaden styr till viss del. Satsar mer på kvalitet än på lågt pris, men alla ska kunna hitta något som passar.	Diskuteras med redovisningsbyrån.
<i>Skobutik</i>	Varukostnad utgörs av inköpspris.	Förutbestämda påslag på inköpspris. Han vet av erfarenhet vad han behöver få ut. Olika påslag för olika produktgrupper samt bas- och marknadsfört sortiment. ”Psykologipriser.”	Utrymme läggs in i budget, men han gör ingen exakt beräkning av hur lönsamheten påverkas av ett visst beslut.
<i>Optiker</i>	Varukostnad utgörs av inköpspriser exklusive frakt.	Marknaden avgör i första hand. Tre fasta prisklasser för lågprisbågar, inga bestämda påslag. Gamla bågar blir lågprisbågar. Linser samma pris oavsett fabrikat och inköpspris. För tuffa förhandlingar med leverantörerna för att få ner inköpspriset. Följer inga riktpriiser.	Företagets ekonomiska situation är styrande. Han gör inga uträkningar på papper. Exempelvis vid nyanställning räknar han med att täcka kostnaderna med ökad försäljning.
<i>Målarfirma</i>	Kostnader för projekt beräknas enligt anvisningar från Målarvärdarnas Riksförbund, vinst inkluderad.	Beräknade kostnader enligt anvisningar justeras med hänsyn till säsongen och marknadsläget.	Diskuteras med personlig rådgivare på banken.
<i>Konsultfirma</i>	Löner styrande, en snittkostnad per timme för olika kategorier anställda beräknas.	Timkostnad plus schablonpålägg som ska täcka sociala avgifter, administrativa kostnader et cetera samt vinst.	Egna bedömningar i samråd med redovisningsbyrån.
<i>IT-konsult</i>	Löner inklusive sociala avgifter styrande för timkostnad. Vid kalkylering används budgeterade overheadkostnader	Förkalkyler, baserade på timkostnad samt procentuellt påslag för att täcka budgeterade overheadkostnader.	Lönsamhets- och likviditetskalkyler samt bedömningar av sysselsättning.

Endast ett företag, legotillverkaren, gör en fullständig kostnadsfördelning där indirekta kostnader fördelas ut på produkter eller order. Övriga använder sig av schablonmässiga påslag som tros täcka kostnaderna och bidra till vinst.

”Vi vet ju vad det kostar.”

I en del fall kan dock företagen påverka sina försäljningspriser endast i viss utsträckning. De som verkar i hård konkurrens tvingas rätta sig efter marknadens prisnivå.

”Det är så djävulskt pressade priser så det finns inte i den här branschen.”

Dataprogram och rapporter

En av förutsättningarna för att kunna utforma ett väl fungerande system för internredovisning, är ett dataprogram som är anpassat till verksamhetens behov. Vi ville därför veta vilket redovisningsprogram företagen använder, vilka rapporter de kan ta fram samt om de är nöjda med programmet (Tabell 6). I de fall då redovisningen sköts av en byrå saknar vi information om vilket program byrån använder, utom för det företag där vi intervjuade redovisningskonsulten. Se intervjuguiden fråga 27, 28, 29 och 30.

Tabell 6: Dataprogram och rapporter.

	Dataprogram	Standardrapporter	Oförutsedda rapporter
<i>Legotillverkare</i>	SPCS till offerter, fakturor och reskontra. Excel.	Balans- och resultatrapporter från byrån varje månad. Jämför med budget och föregående år. Kundfordringar och leverantörsskulder tas fram varje dag.	Kan själv ta fram det som behövs utöver det som byrån sköter.
<i>Vattenskärare</i>	Navision Financial ekonomisystem. Excel.	Balans- och resultatrapporter varje månad. Jämför med föregående år. Objektrapporter efter varje slutförd leverans.	Flexibelt ekonomisystem medger även oförutsedda rapporter, men de själva saknar kunskapen idag och måste ta hjälp av systemleverantören.
<i>Solskyddstillverkare</i>	Amanda (DOS-baserat).	Balans- och resultatrapporter varje månad. Jämför inte med något.	Egna rapporter kan tas fram då problem uppstår.
<i>Blomsteraffär</i>	Interflorasystem i Unixmiljö, där kassasystemet ingår.	Balans- och resultatrapporter från byrån varje månad. Ur kassasystemet försäljnings-, operatörs- och varugrupsrapporter varje månad.	Fakturajournaler och kassaomsättningsrapporter för till exempel olika betalningssätt och perioder. Statistik angående blommogram.
<i>Skobutik</i>		Balans- och resultatrapporter från byrån varje månad. Jämförelse med föregående år, dock ej med budget.	Nej, men det går att ta fram omsättning och kvantiteter för varugrupper i kassasystemet.
<i>Optiker</i>	Endast för synundersökningar. Har Excel men använder ej.	Balans- och resultatrapporter från byrån varje månad. Jämförelse med föregående år. Månadsomsättning ur kassan.	Nej, har inget behov. Vet ej om byrån skulle klara av det. Kan få fram mer om försäljningen ur kassan, men det utnyttjas ej.
<i>Målarfirma</i>	SPCS 500 SPCS Löneprogram Excel	Balans- och resultatrapporter varje månad. Jämför ej med föregående år. Löpande uppföljning med egna diagram och beräkningar i Excel. T.ex. tidsrapporter, bruttovinst över flera år och bokslutsfiler.	Kan ta fram egna rapporter ur SPCS, men anser att Excel är enklare.
<i>Konsultfirma</i>	Hogia Art	Balans- och resultatrapporter varje månad. Jämför med budget. Likviditetsrapporter varje månad. Fakturering och kostnader för olika uppdrag varje månad.	Kan tas fram ur Hogia Art, men behov har ej funnits.
<i>IT-konsult</i>	XOR Compact	Balans- och resultatrapporter varje månad. Jämförelse med såväl budget som föregående år.	Ja, men det händer inte så ofta.

Nedan beskriver vi utformning och utnyttjande av respektive företags dataprogram, vi börjar med de mest avancerade. Vi kommenterar också hur nöjda de är med programmen.

Vattenskäraren införskaffade för ett par år sedan ett danskt ekonomisystem, Navision Financial, som de själva beskriver som väldigt flexibelt. De integrerar successivt allt fler funktioner i systemet. För närvarande finns bokföring, reskontror samt personal- och tidsredovisning inlagda. Idag summeras objektrapporter och likviditetsplanering i Excel, men även det ska i framtiden skötas i Navision. Företaget tittar också på en Internetmodul till ekonomisystemet.

”Vi tycker om det.”

Konsultfirman är mycket nöjd med sitt system Hogia Art, i vilket de kan sköta hela företagets databehov. Systemet klarar såväl kalkylering och budgetering som hantering av kund- och projektuppgifter. Även IT-konsulten är nöjd med sitt system under nuvarande verksamhet. Solskyddstillverkaren har förvisso ett avancerat ekonomisystem, men är inte nöjd med det. Systemet upplevs dels som omodernt, dels som onödigt stort och komplicerat. De söker därför ett nytt och mer anpassat system.

Målarfirmans redovisningskonsult använder SPCS bokföringsprogram och löneprogram samt i dem ingående kommunikationsverktyg för betalningar via Internet. Däremot utnyttjar hon inte möjligheten att få löneprogrammets uträkningar bokförda automatiskt, eftersom det kan medföra besvärliga justeringar. Hon utnyttjar heller inte möjligheten att exportera siffror från SPCS till Excel eller att skapa egna rapporter. Istället gör hon sina beräkningar och diagram i Excel, som hon anser vara mycket användbart. Legotillverkaren har också SPCS, men eftersom han överlåter bokföringen till en redovisningsbyrå använder han det bara till fakturor, offerter och reskontror. Även han använder Excel flitigt, men då till kalkyler.

Handelsföretagen har alla tillgång till kassasystem, ur vilka de kan få fram en hel del information. Systemens möjligheter utnyttjas i varierande grad. Blomsteraffären deltar i Interfloras rikstäckande samordning av blommogramservice. På grund av det måste företaget köpa Interfloras medlemspaket, där ett speciellt kassasystem ingår. Programvaran är dock inte helt anpassad till deras verksamhet, eftersom det från början är framtaget för restaurangbranschen. I kassasystemet finns möjlighet att lägga in både kund- och leverantörsreskontra, men det utnyttjas inte fullt ut då systemet fungerar långt ifrån problemfritt.

”Vi hade sparat ganska mycket tid om det fungerat som det skulle.”

Optikern tar fram månadsrapport avseende försäljning ur sitt kassasystem. De kan också få fram statistik för valfri period, men utnyttjar inte den möjligheten. Även skobutikens kassasystem kan visa intäkter och kvantiteter för olika varugrupper, men det utnyttjas överhuvudtaget inte.

”Det är så litet, så det är det totala som är det viktiga.”

Kontoplaner och koder

När vi frågade om företagen använder någon av de metoder för internredovisning som vi räknade upp i vår intervjuguide (se fråga 21), fick vi istället genomgående veta vilken kontoplan respektive företag använder. Samtliga använder någon version av kontoplanen

EU-BAS, utom blomsteraffären som använder BAS 90. Inget av företagen utnyttjar dock kontoklass 9. IT-konsultens ekonomichef var den ende som ens kände till den möjligheten. Det är inte heller någon som använder 48-metoden eller M-planen, liksom ingen beräknar kalkylmässig avskrivning eller kalkylmässig ränta (se fråga 26). Däremot använder några företag koder för olika slags kostnadsställen i redovisningen. Vattenskäraren utnyttjar individuella objekt-koder för varje tillverkad maskin, solskyddstillverkaren för avdelningar och IT-konsulten för projekt.

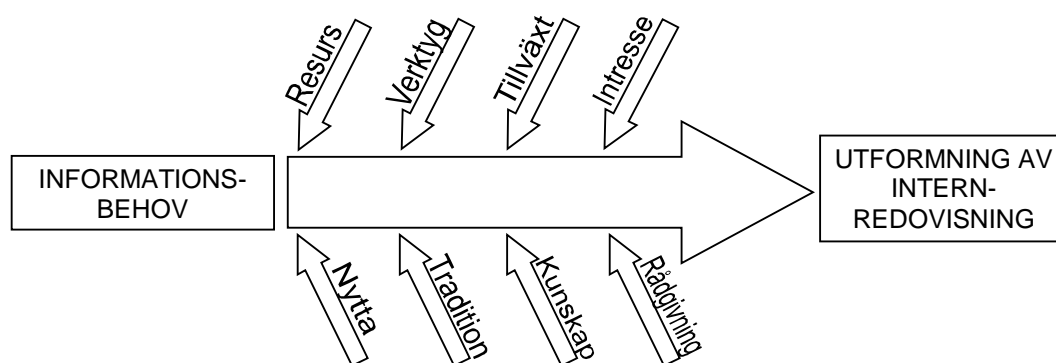
Som följdfråga när vi diskuterade konton och koder, undrade vi om företagen använder underkonton. Solskyddstillverkaren och blomsteraffären gör det vid registrering av såväl försäljning som inköp, den förstnämnda för bland annat kunder och produkter, den senare för varugrupper. Vattenskäraren, optikern och konsultfirman använder underkonton enbart vid försäljning. I vattenskärarens fall utnyttjas de för fördelning på olika marknader, medan optikern följer upp försäljningen för olika varugrupper. Konsultfirman följer istället upp försäljningen för olika tjänster, som till exempel arkitektverksamheten. Övriga företag utnyttjar inte alls underkonton.

7. Analys

Följande avsnitt innehåller en analys av det insamlade empiriska materialet. Vi inleder med att beskriva analysmodellen, varefter vi övergår till att analysera ett företag i sänder. Företagen är liksom tidigare grupperade i de tre kategorierna tillverkande, handels- och tjänsteföretag. Analysen av respektive kategori inleds med en återkoppling till teorin. För varje företag har vi först studerat deras behov av ekonomisk information utifrån internredovisningens syften (se teoriavsnittet sidan 22). Vi utelämnar det mesta som rör företaget i dess helhet, exempelvis budget för hela företaget, eftersom det inte omfattas av vårt syfte. Sedan har vi undersökt med vilka metoder de har uppfyllt sina behov, det vill säga hur de har utformat sin interna redovisning. Vi identifierar också vilka faktorer som verkar hämmande på utformningen. Därefter gör vi en sammanställning, där vi placerar in företagen efter deras informationsbehov i dimensionsmatrisen som presenterades på sidan 23. Slutligen diskuterar vi utifrån analysmodellen utfallet av vår studie.

7.1 Analysmodell

Den analysmodell vi konstruerade i början av vårt arbete har vi kompletterat med det vi funnit i empirin. Här presenteras den modifierade versionen (Figur 13). För att förtydliga hur vi använder den vill vi påpeka att de små pilarna anger faktorer som verkar begränsande vid utformningen av den interna redovisningen. Det är alltså den negativa påverkan vi är ute efter, för varje faktor kan även ha en positiv inverkan. Resurser innefattar såväl tid som pengar och verktyg avser främst lämpliga dataprogram, men också rutiner, mått et cetera. Med tillväxt menar vi brist på tillväxtambitioner. I analysen av företagen nedan kommer vi att lyfta fram de faktorer som vi anser begränsar respektive företags utformning av internredovisningen. Vi kommer där att specificera vilken slags resurs vi avser genom att ange tid respektive kostnad.



Figur 13: Kompletterad analysmodell

7.2 Tillverkande företag

Som vi konstaterade i teoriavsnittet, behöver tillverkande företag information om vad de produkter de säljer egentligen kostar att tillverka. Indirekta kostnader bör fördelas ut med hjälp av lämpliga fördelningsnycklar. Av de tre tillverkande företag som vi har studerat, är det

endast ett som gör någon fördelning av indirekta kostnader. Ett företag bryr sig inte ens om att titta på direkta kostnader för de olika produkterna. I litteraturen betonas också vikten av att matcha intäkter för sålda produkter med kostnaderna för desamma. Legotillverkaren och vattenskäraren följer upp intäkter och kostnader för varje order i sina efterkalkyler. Båda de här företagen producerar kundanpassade produkter.

Legotillverkare

Planering

Inför varje order gör den aktive delägaren förkalkyler. Underlaget har han tagit fram genom egna beräkningar i Excel. Med hjälp av tidsåtgången för arbetsmoment och omställningar räknar han ut timpriser som innehåller löner, hyror, driftskostnader, avskrivningar et cetera. Utöver det tillkommer materialkostnader. Lönekostnaden ökas med 50 procent för att täcka in även sociala avgifter och arbetskläder. Påslaget är en ungefärlig uppskattning av kostnaden. Ägaren tror själv att siffran är något i underkant, 60-70 procent ligger nog närmare den verkliga kostnaden.

Uppföljning/kontroll

Resultatet av varje order följs upp med en efterkalkyl, även den egenhändigt designad i Excel.

Beslutsunderlag

Priser sätts med hjälp av ovan nämnda kalkyler. Ett vinstpåslag om tio procent läggs på självkostnaden. Marknaden pressar dock ner priserna, varför vinsten oftast blir lägre än så.

Kommentar

Ägaren tycker själv att han inte har tillräckliga kunskaper om vad som ska räknas med i en kalkyl.

”Det känns som om jag inte har någon koll på det läget.”

Trots att företaget är mycket litet och ägaren inte har någon ekonomisk utbildning, är hans kalkyler ändå de mest avancerade vi har stött på i vår undersökning. Inget annat företag gör en fullständig självkostnads kalkyl där alla kostnader fördelas ut på produkterna. Bergström och Lumsden drog i sin undersökning slutsatser om egenskaper hos företagaren som påverkar utformningen av ekonomisystem.¹²⁶ Bland annat talar de om att resultatriktning och en positiv inställning till tillväxt, finns hos ledare i företag med hög utformning av systemet redan från starten. Legotillverkaren har en uttalad önskan att expandera och har dessutom tvingats till hög kostnadsmedvetenhet genom hård konkurrens och dålig lönsamhet. I det företag som Florin Samuelsson¹²⁷ undersökte visade det sig att en genomgången kris var anledningen till formalisering av redovisningen, vilket alltså kan vara en förklaring även i legotillverkarens fall. Dock skiljer företagsledaren sig från resultatet i Bergström och Lumsdens undersökning, genom att sakna högre ekonomisk utbildning och lägga ut bokföringen externt. Ägaren säger att han skulle klara av att sköta bokföringen själv, men han arbetar redan 60-70 timmar i veckan och vill inte ägna nätterna åt det. Han är dock inte nöjd med den rådgivning han får och anser dessutom att den är på tok för dyr.

”Det är horribelt.”

¹²⁶ Bergström & Lumsden, 1993

¹²⁷ Florin Samuelsson, 1999

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos legotillverkaren är alltså kunskap, kostnad, tid och rådgivning. Den interna redovisningen sköts av legotillverkaren helt separerad från redovisningen, med hjälp av Excel.

Vattenskärare

Planering

Förkalkyler görs av ledningen för varje ny maskin/objekt som ska byggas. Overheadkostnader fördelas ut på objekten med hjälp av en schablon. Det schablonmässiga kostnadspåslaget för administrativa kostnader läggs inte in i redovisningen.

Uppföljning/kontroll

Underlag till efterkalkyler tas från ekonomisystemet och sammanställs i Excel när en maskin är levererad och slutfakturerad. Företaget håller på att integrera en projektmodul i sitt ekonomisystem som beräknas fungera om cirka sex månader.

"Vi försöker få en totalintegration."

Idag fördelar inköparna fakturor på objekt som bokförs med objektкод. Dessutom har företaget tidsredovisning för de anställda. Det är stor spridning på resultatet för de olika objekten, beroende på hur mycket utvecklingsarbete de har lagt ner på maskinerna. Verksamheten är uppdelad på tre olika bolag, som bokförs separat. Det är därför lätt att följa upp resultatet för de olika enheterna, men ledningen efterfrågar bara konsoliderad information.

Beslutsunderlag

Det finns en generell prislista i chefens huvud, som baseras på rådande komponentpriser och det allmänna läget på marknaden. Olika priser gäller inom och utanför Norden.

"De vet vad det kostar, det finns kanske inte på prän, på papper eller så ..."

Kommentar

Med tanke på att företaget är ett av de större i vår undersökning har de en relativt utvecklad intern redovisning, trots att de har två civilekonomer anställda. Indirekta kostnader fördelas exempelvis inte ut på objekten. Dessutom tycker vi att det är märkligt att de inte följer upp marknader, åtminstone inom och utanför Norden där olika prissättning används. Civilekonomen vi intervjuade hänvisar till att ledningen inte efterfrågar bättre information.

"Man producerar inte mer än vad som efterfrågas."

Vi anser att det tyder på ett visst ointresse eller eventuellt okunskap från ledningen och ekonomerna att de inte vill utveckla redovisningen till något som ger mer värdefull information för företaget. Det kan vara en nödvändighet, eftersom de har en strävan att bli ett globalt företag i framtiden. Unika patenterade produkter, god lönsamhet genom åren och en något avmattad konkurrens, kan vara orsaker till att företaget inte har sett något behov av en mer detaljerad information om verksamheten. De saknar dock inte verktygen för att göra det med sitt nuvarande ekonomisystem, däremot verkar det som det saknas kunskap om hur systemet kan utnyttjas bättre.

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos vattenskäraren är således intresse och kunskap. Den interna redovisningen sköts dels i bokföringen med hjälp av koder och underkonton, dels separat i Excel. Mycket görs också helt manuellt.

Solskyddstillverkare

Planering

Företaget gör kalkyler för nya stora kunder, genom att studera tidigare utfall och inköpskostnader. Fasta kostnader fördelas inte ut.

Uppföljning/kontroll

Kalkyler följs inte upp, vilket ekonomichefen anser är ett problem eftersom marginalerna är så små att minsta fel vid exempelvis leveranser från dotterbolag leder till förlust. Kundensättning tas fram genom reskontran.

Beslutsunderlag

Prislistor upprättas årligen. De grundas på inköpspriser och timkostnader med erfarenhetsbaserade pålägg som ska täcka ofördelade kostnader. Timkostnaden motsvaras av lön, sociala avgifter samt maskinkostnader. Priser till större och internationella kunder förhandlas fram baserade på kalkyler och marknadens läge. Företaget använder sig också av internpriser mellan avdelningarna, bestående av inköpspriser plus timkostnader utan påslag.

"Man kan bli tokig på interndebitering."

Kommentar

Solskyddstillverkaren är det företag, som har flest anställda av de vi intervjuade och det enda bland de tillverkande, som inte tittar närmare på vad deras produkter kostar att producera. Anledningen är enligt dem själva att tiden är för knapp, de skulle helt enkelt behöva vara fler som arbetar med ekonomi. Ekonomichefen anser dessutom att det är nödvändigt att uppdatera sina kunskaper inom området, men det finns dessvärre inga pengar till att gå på kurser. Under intervjun framkom det att förbättringar var önskvärda, som till exempel att kunna följa upp produkter och kunder bättre, men också att fördela ut de fasta kostnaderna.

"Det är väldigt intressant att jobba med den biten, men den är tung i såna här små företag."

Här kan vi dra en parallell med slutsatserna i Florin Samuelssons undersökning. Hon kom fram till att i det företag hon studerade skyllde de på kostnaderna när förändringar inte genomfördes. När förändringar väl genomfördes berodde det på att nya medarbetare tillförde organisationen sina tidigare erfarenheter och kunskaper.¹²⁸ Solskyddstillverkarens ledning tog för cirka ett år sedan beslutet att anställa en ekonomichef med civilekonomexamen, vilket vi ser som ett uttryck för en förändringsvilja. Mycket har också hänt sedan dess, företaget håller till exempel på att införa budget och ekonomichefen är noga med att vara insatt i strategiska frågor. Hon har också sett behovet av ett mer anpassat och användarvänligt ekonomisystem. Vi har tagit del av solskyddstillverkarens kontoplan och kan konstatera att den är en lysande illustration av vad som händer när antalet underkonton får växa okontrollerat. För att ge ett

¹²⁸ Florin Samuelsson, 1999

exempel har de ett intäktskonto för varje slags produkt som säljs till den största kunden. Om de istället använde sig av fler objekt-koder skulle dagens 85 intäktskonton kunna minskas till ett enda. Eftersom de redan idag använder en kod för avdelning, skulle en komplettering med en kod för kund och en för produkt alltså ge en fyrdimensionell redovisning (se sidan 28).

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos solskyddstillverkaren är alltså tid, pengar, verktyg, kunskap och tillväxtambitioner. Den interna redovisningen sköts dels i bokföringen med hjälp av koder och underkonton, dels i separata programmoduler.

7.3 Handelsföretag

Som vi tidigare har konstaterat är det lättare för handelsföretagen än för de tillverkande företagen att fastställa kostnaden för sålda varor. I gengäld har de förstnämnda ofta ett mycket omfattande sortiment, vilket medför att enkla modeller för kalkylering och prissättning är ett måste. På grund av svårigheten att fördela de indirekta kostnaderna på varorna på ett rättvist sätt, behandlas de istället som omkostnader. Försäljningspriset beräknas därför ofta schablonmässigt med en så kallad ”påläggssnurra”, det vill säga det utgörs av ingående varukostnad plus ett generellt pålägg. Pålägget ska täcka rörelsens omkostnader och ge en viss vinst. Faran med att använda samma procentuella påslag för alla kategorier av varor, är att ingen hänsyn tas till de verkliga kostnaderna för att hantera dem. Redan dyra varor blir därigenom ännu dyrare. Vad är det som säger att en dyr kostym medför högre omkostnader än en billig för butiken? Den svenska tekoindustrin till exempel klarade inte konkurrensen, när dess produkter tvingades bära lika stora procentuella påslag som de billigare varorna från lågprisländerna i Asien.

Blomsteraffär

Planering

Företaget använder sig inte av några direkta planeringsverktyg. Det enda som planeras är inköpen av blommor inför större högtider, exempelvis inför julen. Som underlag för det används skriftliga minnesanteckningar från tidigare år. Företagets ägare vet också hur kundantalet har förändrats. Ingående varukostnad beräknas som varans inköpspris plus fraktkostnader.

Uppföljning/kontroll

Efter varje större högtid görs en jämförelse mellan inköpta och försålda volymer för respektive varor. I samband med julhelgen köps till exempel både röda och vita julstjärnor in. Minnesanteckningar görs sedan till nästa års inköp inför motsvarande högtid. Varje månad tas också försäljningsrapporter för olika varugrupper fram ur kassasystemet.

”När man inte är större än vad vi är så kan vi gå och titta och så ser vi ju på hyllorna vad det är som går.”

Beslutsunderlag

Blomsteraffärens ägare använder sig av differentierad prissättning i det avseendet att olika påslag används, beroende på hur arbetskrävande produkten är. Det är till exempel stor skillnad i omsättningshastigheten för krukor respektive rosor. Däremot är påslagen generella i den bemärkelsen att ingen hänsyn tas till varans kvalitet, alltså ger en vara som är dyr att köpa

in en större vinst i kronor räknat. Marknaden styr prissättningen till viss del, utpriset för inköpsfynd kan höjas medan utpriset för dåliga inköp får justeras neråt.

Kommentar

Blomsteraffärens ägare har gått några kurser i företagsekonomi. Han skulle dock vilja lära sig att använda och tolka den information han får från redovisningsbyrån på ett effektivare sätt. Intresse för att öka sina kunskaper finns alltså, men tiden räcker inte till. Han tycker emellertid att det han får från byrån är fullt tillräckligt. Byrån hjälper också till att förklara saker vid behov.

”I många fall kan man ju tycka varför ska vi betala och lägga så mycket tid på detta, (...) för mycket är ju rena grekiskan.”

Revisorn anser att företaget borde göra en enkel budget, men ägaren har svårt att se nyttan med en sådan. Han tog över verksamheten från sina föräldrar för tre år sedan och har fortsatt att driva företaget i deras anda. Den enda större förändring som genomförts är investeringen i ett nytt kassasystem. Det ger egentligen möjlighet till en bättre uppföljning, men tekniska problem har satt käppar i hjulet. Företaget skulle helst vilja ha ett Windowsbaserat system, där allt kan hanteras integrerat.

Vi ser att blomsteraffärens ägare upplever ett behov av och har ett intresse för en mer utvecklad intern redovisning. De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos företaget, känner vi igen från Johansson och Samuelsons undersökning av småföretag. Där framkom att de största hindren var begränsad tid, den interna kompetensen samt svårigheten att bryta gamla traditioner. I några fall uppgavs också begränsningar i datasystem utgöra ett hinder.¹²⁹ Alla dessa faktorer återfinns hos blomsteraffären. Den interna redovisningen sköts hos blomsteraffären dels i bokföringen med hjälp av underkonton, dels i kassasystemet. En del görs också manuellt.

Skobutik

Planering

Skobutikens ägare har efter uppmaningar från redovisningsbyrån börjat arbeta med helårs- och månadsbudget. Budgeten upprättas i samråd med byrån och baseras på gamla siffror för försäljning och kostnader samt erfarenhet. I budgeten är försäljningen uppdelad på olika varugrupper. De största kostnaderna utgörs av löner och reklam. Ingående varukostnad utgörs av inköpspriset.

Uppföljning/kontroll

Varje månad när ägaren får resultatrapporten från redovisningsbyrån jämför han utfallet mot budget. Eventuella avvikelser analyseras, liksom effekterna av genomförd marknadsföring. Det senare åstadkoms genom att jämföra försäljningen med motsvarande månad året före. Kassasystemet medger framtagning av omsättning för olika varugrupper, men den möjligheten utnyttjas inte.

Beslutsunderlag

Skobutiken använder sig av förutbestämda påslag på inköpspriset. Påslagen är differentierade för olika varugrupper samt för bas- respektive marknadsfört sortiment.

¹²⁹ Johansson & Samuelson, 1998

”Jag har sålt skor i så många år, så jag vet vad man måste få ut.”

Vid prissättning tas också hänsyn till den psykologiska effekten, exempelvis framräknat pris 209 kronor avrundas neråt till försäljningspris 199 kronor.

Kommentar

Skobutikens ägare tycker själv att han får den information han behöver, det enda han saknar är egentligen mer kännedom om kundernas attityder och köpvanor. Han anser att den totala lönsamheten är viktigast. Även om butiken bara har funnits sedan 1997, har ägaren lång erfarenhet av branschen då hans föräldrar också hade en skobutik. Han går därför mycket på känsla och ser inte behovet av en mer avancerad internredovisning.

”Det är enkelt.”

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos skobutiken är alltså nytta och tradition. Den interna redovisningen sköts enbart manuellt.

Optiker

Planering

Den ingående varukostnaden utgörs av inköpspriserna exklusive frakt. Företagets ägare för tuffa förhandlingar med leverantörerna för att få ner inköpspriserna. Han gör ingen egentlig budget, utan har bara ett omsättningsmål bestående av förra årets omsättning ökad med tio procent.

Uppföljning/kontroll

Omsättningen per månad fördelad på olika varugrupper fås ur kassasystemet. Om det uppsatta omsättningsmålet inte nås funderar ägaren på orsakerna, men det görs helt informellt och bara av honom själv. Han är den ende av våra respondenter som säger sig använda nyckeltal, i form av genomsnittlig omsättning per anställd.

Beslutsunderlag

Angående prissättning konstaterar ägaren att det är marknaden som i första hand bestämmer. Han använder sig därför, till skillnad från de andra två handelsföretagen i undersökningen, inte av fasta påslag. Glasögonbågar fördelas istället på tre fasta prisklasser, där inköpspriset avgör vilken prisklass en båge hamnar i. Inköpsåret framgår av märkningen, blir en båge för gammal sätts den ner till en lägre prisklass.

Kommentar

Optikerfirmans ägare säger sig tycka om att analysera, men väljer att prioritera försäljningen. Han tror att nyttan med en mer avancerad internredovisning inte skulle överstiga dess kostnader. Framförallt handlar det om indirekta kostnader i form av nya rutiner och utbildning på kassasystemet.

”Jag har inte haft tid att ta i den biten.”

Han tror att personalen anser honom vara nytänkande, men håller inte med om det själv. Eftersom det ändå är marknaden som till slut avgör vad produkterna ska kosta, är det ingen vits med att samla på sig mer information tycker han.

”Har man varit med länge så har man ganska...manlig intuition ska vi inte prata om, men...”

Företagets ägare tror inte att mer omfattande eller bättre information och rådgivning skulle förbättra lönsamheten. De rapporter som trots allt tas fram ligger i bakhuvudet på honom vid beslutsfattande, men han vet inte hur mycket de egentligen påverkar honom. Han menar att det går att komma långt på sunt förnuft. Vi anser att befintlig information kunde utnyttjas bättre. Till exempel används underkonton för olika varugrupper försäljning i redovisningen, men de analyseras inte. När vi föreslog underkonton även för inköp för att få fram varugruppernas bruttovinst, fick vi svaret:

”Jag bryr mig inte om vilket, för att jag tror att vi har en ganska bra bild.”

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi funnit hos optikern är således kunskap, kostnad, tid, nytta och tradition. Den interna redovisningen sköts dels i bokföringen med hjälp av underkonton, dels i kassasystemet. Mycket görs också manuellt.

7.4 Tjänsteföretag

De tjänsteföretag som ingår i vår undersökning producerar alla kundanpassade tjänster. För att kunna bedöma lönsamheten i de olika projekten, är det enligt teorin viktigast för dem att hålla reda på nedlagd tid och att få information om de kostnader som uppdragen genererar.¹³⁰ För längre uppdrag kan inte periodens fakturering ställas mot periodens kostnader för att kunna mäta resultatet. Kan inte projektets kostnader kopplas till dess intäkter löpande, sker beräkningen av resultatet vid slutfakturering.¹³¹ Samtliga i studien ingående tjänsteföretag följer upp nedlagd arbetstid för varje projekt genom tidsrapporter från de anställda. De håller också reda på nedlagda direkta kostnader och fakturerad försäljning för varje projekt för att löpande kunna stämma av resultatet. Indirekta kostnader fördelas schablonmässigt ut på projekten.

Målerifirma

Planering

Företaget tar för varje projekt fram förkalkyler. Alla uppgifter om beräknad tidsåtgång, materialåtgång och kostnad per kvadratmeter hämtas från branschorganisationens anvisningar.

Uppföljning/kontroll

Företagets redovisningskonsult följer upp varje större uppdrag med hjälp av Excel, där hon lägger in aktuella kostnader. Materialkostnaderna hämtas från fakturorna, som av leverantörerna försetts med aktuell projektbenämning. Arbetskostnaderna framgår av de lönerapporter målarna lämnar in månadsvis. Företaget anser att det inte går att planera i ett måleriföretag och gör därför ingen budget. Istället sker kontinuerligt jämförelse av nedlagda kostnader mot offerter och utfallet analyseras för att de ska kunna dra lärdomar av det. Vanliga orsaker till avvikelser är väder och sjukdom.

”Planering är bra, parering är ännu bättre.”

¹³⁰ Lönnqvist, 1994

¹³¹ SAF/SI, 1984

Beslutsunderlag

I ovan nämnda anvisningar från branschorganisationen är vinster redan inräknade. Vid prissättning gör företaget därför enbart små justeringar, med hänsyn till marknad och årstid. Ett lägre pris debiteras ofta på vinterhalvåret, för att få uppdrag även då och därmed kunna behålla duktiga målare.

Kommentar

Företaget mäter endast i en dimension utöver hela företaget. Vi kan jämföra med Bergström och Lumsdens slutsatser att företag med ledare som är negativa till tillväxt, har låg formell utbildning, lägger ut ekonomifunktionen externt och använder information från ekonomisystem i liten utsträckning, ofta har en låg utformning av systemen.¹³² Vid intervjun framkom att målerifirman inte har några som helst planer på att växa. Ägarna är dessutom datorovana och fortsätter använda miniräknare när de räknar fram offerterna, trots att det finns speciella kalkylprogram för måleriföretag på marknaden.

Vi tycker att företaget verkar vara väl okritiskt mot anvisningarna de får från branschorganisationen. Det nämndes inget om att anvisningarna kunde vara felaktiga när avvikelserna mot offerter analyserades. Vi frågar oss om det verkligen är så att kostnaderna är lika för alla. Om det till exempel går att förhandla ner materialkostnaden borde det rimligen avspeglas i offerterna. Redovisningskonsulten menar dock att ägarna gärna fortsätter att göra som de alltid gjort.

Redovisningskonsulten skulle gärna vilja mäta produktiviteten per målare, men saknar lämpliga nyckeltal för det. Hon är på hugget när det gäller att skaffa information och söker mycket på olika ekonomiska sidor på Internet. Rådgivning och ekonomisk kunskap anser hon sig aldrig kunna få för mycket av. Hon tror att mycket tid skulle sparas om hon kunde mer om de tekniker för internredovisning som vi berättade om. Tid verkar dock inte vara en begränsning för henne, eftersom hon egentligen är pensionär och har få uppdrag. Hon ägnar mycket tid åt att lägga upp statistik över företaget i Excel.

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos målerifirman är därmed kunskap, verktyg, tradition och tillväxtambitioner. Den interna redovisningen sköts helt separerad från bokföringen, främst med hjälp av Excel.

Konsultfirma

Planering

För projekt som ska utföras mot fast pris görs förkalkyler. En procentsats läggs på lönerna, vilken ska täcka såväl sociala avgifter och försäkringar som lokalkostnader, kontorsmaterial, datorer och dylikt. Ingen närmare beräkning av de sistnämnda verkar förekomma utan företagets ägare anser sig veta vad det kostar.

Uppföljning/kontroll

Varje nytt projekt förses med ett unikt arbetsnummer och följs upp månadsvis även om det inte är slutfört. Information om nedlagda kostnader och fakturerade intäkter presenteras med hjälp av stapeldiagram. Avvikelser analyseras och eventuell extradebitering kan bli nödvändig. Respondenten påpekar att det är ytterst sällsynt att företaget råkar ut för förlustbringande uppdrag. Genom att använda koder för olika tjänster, som arkitektuppdrag

¹³² Bergström & Lumsden, 1993

och projektering, kan de också följa upp resultatet av dem. Dessutom följer de upp sina kunder och marknader. All nödvändig information finns att hämta i deras ekonomisystem Hogia Art, som de är mycket nöjda med.

”Det är skitbra!”

Beslutsunderlag

Efter slutförda löneförhandlingar räknas ett standardtimpris för de olika typerna av tjänster fram för det kommande året. En vinstmarginal läggs till de ovan nämnda kalkylkostnaderna.

Kommentar

Företaget använder underkonton för olika slags tjänsteintäkter i redovisningen. I övrigt hämtas all annan information om projekten och kunderna ur andra moduler i ekonomisystemet. Hela systemet är integrerat, registrering behöver endast göras i en modul. Ägarna är mycket nöjda med förfarandet. Företaget sköter dock inte hela redovisningen själva utan lägger ut bokslutsarbetet externt. Det verkar som om de är ganska påverkade av redovisningsbyrån när det gäller upplägget av bokföringen.

Konsultfirman är ett av de företag i vår studie som mäter i flest dimensioner, nämligen tjänster, projekt och kunder/marknad. Dock beräknas bara täckningsbidraget, det vill säga intäkter minus direkta kostnader. De fördelar alltså inte ut overheadkostnader efter någon genomtänkt nyckel, utan använder schablonpåslag för att täcka dem. Företaget går med vinst, vilket kan tänkas vara en förklaring till att de inte anser att en mer exakt uträkning är nödvändig. Florin Samuelssons teori om att kriser påverkar formaliseringsgraden i ett företag kan därför tänkas äga sin riktighet. Hon påpekar dock att en högre formalisering av redovisningen kan fungera som en varningsklocka och att företag därför inte bör vänta tills krisen är ett faktum.¹³³

De begränsande faktorer för utformningen av internredovisningen som vi har funnit hos konsultfirman är därmed endast kunskap om lämpliga tekniker för internredovisning. Själva ansåg de inte att de saknade eller behövde förbättra någonting. Den interna redovisningen sköts delvis i bokföringen med hjälp av underkonton, men främst i ekonomisystemets övriga programmoduler.

IT-konsult

Planering

Förkalkyler görs för varje projekt på grundval av beräknad tidsåtgång och kostnad. Timkostnad baseras på löner inklusive sociala avgifter. I kalkylen tas också hänsyn till budgeterade overheadkostnader, genom ett procentpåslag. Budgeten för hela företaget utgår från personalen och hur många debiteringsbara timmar de kan prestera under året.

Uppföljning/kontroll

Täckningsbidrag och tidsåtgång för projekten följs upp genom att de anställda rapporterar nedlagd tid och direkta kostnader. I redovisningen registreras sedan intäkter och kostnader med en unik kod för varje projekt. Försäljning per kund samt timmar och kostnad per anställd följs också upp, med hjälp av tidsrapporterna.

¹³³ Florin Samuelsson, 1999

Beslutsunderlag

Vid prissättning används förkalkylerna och inför större investeringsbeslut upprättas lönsamhets- och likviditetskalkyler.

Kommentar

IT-konsulten anser sig behöva information om tre dimensioner utöver själva företaget. Förutom de dimensioner vi föreslagit i frågeguiden (se Bilaga 1) nämnde de personal som ett område att mäta. Personal är tjänsteföretagens viktigaste tillgång och de som ska generera intäkter åt företaget. Att utgå från de anställdas kapacitet vid all planering verkar därför sunt, anser vi. All uppföljning av verksamheten sker via de anställdas tidsrapporter, där de själva noterar nedlagd tid och direkta kostnader kopplade till projektet. Företaget har haft svårigheter att hitta lämpliga verktyg och rutiner för förfarandet, något de nu börjar komma till rätta med.

Vi finner här flera av Bergström och Lumsdens uppräknade kvaliteter hos företagsledningen som anses leda till en hög utformning av ekonomisystem.¹³⁴ IT-konsulten sköter ekonomiarbetet internt, med hjälp av en civilekonom som också återfinns bland ägarna. Dessutom är de positivt inställda till tillväxt, även om de skyndar långsamt. Vår respondent, som är CFO på företaget, är den ende i vår studie som känner till någon av de uppräknade teknikerna för internredovisning utöver koder. Han uppger att om de skulle använda någon mer teknik, skulle det vara kontoklass 9. Uppenbarligen ser de inget behov av att göra det i dagsläget och de tar inte heller fram kalkylmässiga avskrivningar eller räntor.

De begränsande faktorer som vi har hittat hos IT-konsulten är således nytta och verktyg. Den interna redovisningen sköts dels i bokföringen med hjälp av koder, dels i ekonomisystemets övriga programmoduler. Personalens tidsrapporter är också mycket viktiga för företaget.

7.5 Sammanställning och kommentarer

Vi har placerat in samtliga företag i den tidigare presenterade dimensionsmatrisen utefter deras informationsbehov (Figur 14). Här avser vi de informationsbehov som företagen faktiskt försöker tillgodose, inte vad de eventuellt önskar sig. Av utrymmesmässiga skäl har vi valt att använda kodbeteckningar för respektive företag enligt följande:

Tillverkande företag	Handelsföretag	Tjänsteföretag
Tv1 Legotillverkare	H1 Blomsteraffär	Tj1 Målarfirma
Tv2 Vattenskärare	H2 Skobutik	Tj2 Konsultfirma
Tv3 Solskyddstillv.	H3 Optiker	Tj3 IT-konsult

¹³⁴ Bergström & Lumsden, 1993

Företag/ Dimension	Tillverkande	Handels	Tjänste
	Avdelning/Ansvarsområde	Tv2, Tv3	
Produkt/Tjänst	Tv1	H1, H2, H3	Tj2
Marknad/Kund	Tv3		Tj2, Tj3
Projekt/Order	Tv1, Tv2		Tj1, Tj2, Tj3
Personal			Tj3

Figur 14: Matris för samtliga företag

Informationsbehov

Med anledning av det som har framkommit i empirin, har vi kompletterat den ursprungliga matrisen med dimensionen personal. Det är främst tjänsteföretag som har behov av att mäta de anställdas produktivitet. Inom området intellektuellt kapital har teoretikerna sedan ett antal år påpekat behovet av att mäta det individuella kapitalet, det vill säga de anställdas kompetens, i den här typen av företag.¹³⁵ IT-konsulten är det enda bland våra företag som använder dimensionen personal, men även målerifirman skulle vilja göra det.

Av matrisen framgår att handelsföretagen har behov av att följa upp produkter och tjänsteföretagen av att följa upp projekt, vilket vi också hade förväntat oss. Däremot förvånar det oss att inte alla tillverkande företag ser något behov av information om enskilda produkter. När det gäller vattenskäraren (Tv2) kan det förklaras med att varje order omfattar endast en maskin som byggs efter kundens önskemål. Vi har därför valt att placera in dem i dimensionen projekt/order. Beträffande solskyddstillverkaren (Tv3) tror vi att en bättre kontroll av produkternas självkostnad skulle vara värdefullt för företaget. De har själva påpekat att marginalerna är mycket små.

Vi ser också en skillnad mellan företagen avseende hur många dimensioner de säger sig ha behov av att planera för och följa upp. Handelsföretagen är de minsta företagen i vår undersökning, med mindre än fem anställda. Storleken skulle alltså kunna vara en förklarande faktor, men det förklarar inte allt. Legotillverkaren (Tv1) är också ett mycket litet företag, men är det företag som har den mest avancerade kostnadsberäkningen. Samtidigt följer målerifirman (Tj1), som är större med sitt tjugotal anställda, bara upp i en dimension. Något som skiljer de sistnämnda företagen åt är deras inställning till tillväxt. Legotillverkaren har en tydlig ambition att växa, medan målerifirman saknar sådana ambitioner. Som vi tidigare har konstaterat stämmer det med Bergström och Lumsdens antagande, att företagarens intresse för tillväxt påverkar utformningen av företagets ekonomisystem.¹³⁶

¹³⁵ Breidfors et al, 2001

¹³⁶ Bergström & Lumsden, 1993

Begränsande faktorer

Vår avsikt var att finna så många olika begränsande faktorer som möjligt, inte att fastställa med vilken frekvens de förekommer. De faktorer som vi slutligen anser oss kunna identifiera i empirin är resurs, verktyg, intresse, tradition, kunskap, nytta, tillväxt och rådgivning (Figur 13). Samtliga faktorer har behandlats i tidigare studier, men rådgivningen har då behandlats snarare som en möjlighet än som en begränsning.¹³⁷ Flera faktorer går in i varandra och kan vara svåra att särskilja. Någon kanske skyller på tidsbrist när det egentligen handlar om brist på intresse. Andra skyller på för höga kostnader, när det i själva verket beror på att de inte kan se nyttan. Nyttan kan i sin tur vara svår att inse om de rätta kunskaperna saknas. En faktor kan alltså utgöra en förutsättning för en annan. Dessutom finns skillnader mellan vad respondenterna anser vara begränsande faktorer och vad vi tycker oss se. De flesta av företagen i vår studie som har lagt ut sin redovisning externt, är nöjda med den rådgivning och information de erhåller. Det kan bero på att de själva har bristande kunskaper och därför litar helt på att redovisningsbyrån ser till deras bästa. Vi menar, av egen erfarenhet då en av oss är redovisningskonsult, att det även hos byråerna brister i kunskaperna om internredovisning. Legotillverkaren efterlyste hjälp med bland annat kalkyleringen från sin byrå, varför vi lade till rådgivning som en begränsande faktor.

Utformning av internredovisning

Vi har inte bara undersökt omfattningen av företagens interna redovisning, i form av antalet dimensioner som följs upp, utan även dess kvalitet. Med kvalitet menar vi dels vilka mått som används, vissa är bara intresserade av intäkter medan andra följer upp nettovinst. Dels vilka metoder och tekniska hjälpmedel som utnyttjas. Underlag från internredovisningen kan göras tillgängligt i bokföringen eller i separata system, vilket är en uppdelning vi känner igen från Johansson och Samuelson.¹³⁸ Inget av våra företag har internredovisningen helt integrerad med affärsredovisningen, dock är det endast legotillverkaren, skobutiken och målerifirman som överhuvudtaget inte kan få ut någon information ur bokföringen. Vi menar inte att det ena sättet är bättre än det andra. Det viktigaste är att informationen är aktuell och tillförlitlig samt kan tas fram på ett enkelt sätt utan onödigt dubbelarbete.

¹³⁷ Andersson, 1995; Bergström & Lumsden, 1993; Florin Samuelsson, 1999; Johansson & Samuelson, 1998

¹³⁸ Johansson & Samuelson, 1998

8. Slutsatser

När vi drar våra slutsatser har vi i minnet att studien endast avser nio företag. Vi kan därför inte göra några statistiska generaliseringar som utan vidare kan överföras på andra småföretag. Vårt syfte var att beskriva hur de undersökta företagen har uppfyllt sina informationsbehov för den interna styrningen samt att undersöka vilka faktorer som begränsar utformningen av internredovisningen. Själva kartläggningen framgår ovan av empirin och analysen. Våra slutsatser presenteras nedan och avslutas med förslag till fortsatta studier samt reflektioner över vårt arbete.

8.1 Informationsbehov

Indelningen i kategorierna tillverkande, handels- och tjänsteföretag har visat sig vara mindre självklar än vad vi trodde från början. Andra relevanta indelningar skulle kunna vara efter grad av kundanpassning eller storlek. Trots att vi har använt en tämligen snäv definition av småföretag, upp till 50 anställda, har vi sett att det finns vissa skillnader mellan behoven och mellan utformningen av internredovisningen. En skillnad som vi har sett är att endast de större företagen har behov av att följa upp verksamheten på avdelningsnivå. Konsultfirman med sina tolv anställda har kontor på flera orter och borde kanske ha samma behov, vilket skulle kunna betyda att det sätt verksamheten organiseras på är den avgörande faktorn. Vad som betraktas som ett stort respektive litet företag skiljer sig åt på andra sidan åt mellan företagstyperna. Konsultfirman ansåg sig vara ett stort företag inom sin bransch, medan tillverkande företag med upp till 100 anställda anses vara små.¹³⁹

Vi har förstått att för många av företagen är helheten det viktigaste. Trots att vi valt att inte fördjupa oss i informationsbehov som gäller företaget som helhet, är det ändå på sin plats med ett par kommentarer om det. Samtliga företag tar varje månad fram alternativt får från sin redovisningsbyrå resultat- och balansrapporter. Det framkom också att de flesta ansåg att de rapporterna utgjorde det viktigaste underlaget för uppföljning. Företagen förklarade det med att företagen är små och enkla att överblicka samt att de själva är väl insatta i verksamheten.

8.2 Begränsande faktorer

Vi har identifierat följande begränsande faktorer: kostnad, tid, verktyg, intresse, tradition, kunskap, nytta, tillväxtambitioner och rådgivning. Bristande kunskap verkar dock vara den bakomliggande orsaken till samtliga. Trots att flera av våra respondenter faktiskt är civilekonomer, förvånade det oss att det bara var IT-konsultens CFO som kände till kontoklass 9 och kalkylmässiga kostnader. Inte ens han såg något behov av att utnyttja de möjligheterna. De övriga respondenterna har inte någon högre ekonomisk utbildning, varför vi inte kunde begära att de skulle känna till innebörden av nämnda begrepp. Det torde vara svårt för företag att inse nyttan av möjligheter, som de inte ens har vetskap om. Främst handlar kunskapsbristerna alltså om teorierna kring ekonomistyrning (se sidan 14), men även om de tekniska verktygen och deras möjligheter.

¹³⁹ Gyllberg & Svensson, 2000

Vi har sett att många av våra intervjuade företag inte utnyttjar de resurser de faktiskt har, i form av kassasystem, mjukvara och ekonomiskt utbildad personal. Handelsföretagen till exempel nöjer sig med att använda kassasystemet till att ta ut försäljningsrapporter, ibland gör de inte ens det. Många kassasystem klarar fler uppgifter än så, se även sidan 32. Ett annat exempel är att ett av företagen anlitar redovisningsbyrån till bokslutsarbete och rådgivning i strategifrågor, trots att de har två civilekonomer anställda.

8.3 Utformning av internredovisning

De företag vi har studerat har samtliga någon form av internredovisning, även om den inte alltid är så formaliserad. Ägarna litar istället i hög utsträckning till sin intuition och grundar många beslut på tumregler. De har genom mångårig erfarenhet god kännedom om sitt företag och branschen de verkar i. Det kan tolkas som att mängden information i småföretag känns hanterbar utan formella tekniker, vilket också Andersson har konstaterat.¹⁴⁰ Så länge företagen är riktigt små kan det fungera tillräckligt bra, men ju större företaget blir desto svårare blir verksamheten att överblicka. Vi tycker oss kunna se just det hos de större företagen i vår undersökning. En annan risk kan vara att verksamheten blir beroende av en eller ett fåtal personer som ensamma besitter viktig information, vilket gör företaget sårbart. Nästan alla företagen använder sig av påslag för att täcka overheadkostnader, alltså inte bara handelsföretagen. Medan vissa försöker att göra en noggrannare bedömning av hur stort påslaget bör vara, tar andra till en erfarenhetsbaserad siffra mellan tummen och pekfingeret. Ett annat exempel är egenhändigt tillverkade maskiner, om enbart uppfinnaren själv vet hur de är konstruerade och dokumentation saknas. Frågan är hur det går med företaget om något skulle hända en nyckelperson.

Vi tror att de flesta skulle ha nytta av en mer formaliserad internredovisning. En enkel teknik som inte kräver några omvälvande förändringar är att i redovisningen använda sig av objekt-koder för de olika dimensionerna. Redovisningsprogrammen tillåter oftast upp till tre koder, se vidare sidan 28. Användningen av koder gör det lättare att följa upp de olika dimensionerna och tidsödande dubbelarbete kan undvikas. Dessutom tror vi att en bättre kontroll av vilka kostnader de olika kalkylobjekten orsakar, skulle uppnås om företagen gjorde en noggrannare fördelning av de indirekta kostnaderna ut på kostnadsbärarna. För att få så korrekta beslutsunderlag som möjligt är det lämpligt att använda kalkylmässiga avskrivningar och räntekostnader. De speglar verkligheten bättre än vad de som är tillåtna att ta upp i bokföringen gör.¹⁴¹ Vi anser det vara anmärkningsvärt att endast de två företag som har den mest utvecklade internredovisningen själva är missnöjda med hur de uppfyller sina informationsbehov. Övriga företag är själva nöjda, medan vi anser att vissa av dem har tydliga brister i sin uppföljning av företagets olika dimensioner. Därför menar vi i likhet med andra att internredovisningen, om den anpassas till det enskilda företagets förutsättningar, är ett viktigt instrument för företagen i deras strävan att nå framgång.¹⁴²

”Internredovisning är definitivt inte tråkiga siffror. Den handlar om hur framgångsrika organisationer ska styras, kontrolleras och överleva. Internredovisningen är ledningens medel att styra organisationen och förändra gamla etablerade gränser och för-givet-taganden som inte hör hemma i en modern eller virtuell organisation.” (Adolphson, 1995, sidan 7)

¹⁴⁰ Andersson, 1995

¹⁴¹ Adolphson, 1995; Ax et al, 2001

¹⁴² Adolphson, 1995; Prenkert, 1998a

8.4 Förslag till fortsatt forskning

Vi kan inte med vår undersökning bevisa nyttan av en mer formaliserad internredovisning. Det var inte heller vårt syfte, eftersom lönsamhet påverkas av många andra faktorer än just den interna redovisningen. Tidigare studier har inriktats mot att försöka påvisa ett samband mellan effektivitet och utformningen av ekonomisystemet.¹⁴³ Det har visat sig svårt att finna ett tydligt sådant samband. Andra faktorer verkar spela en större roll, exempelvis hur kundorienterat företaget är.¹⁴⁴ Ett förslag till fortsatt forskning är att utveckla någon form av metod eller verktyg för att visa nyttan med en bättre internredovisning för småföretag. Att gå ut till företag för att ta reda på vad de behöver och utifrån det ge förslag på färdiga lösningar skulle kunna vara ett annat tillvägagångssätt för att åstadkomma samma sak.

Det är uppenbarligen svårt att sprida kunskap till småföretagen. En väg att gå är via redovisningsbyråerna, vilket också Andersson har konstaterat.¹⁴⁵ I vår undersökning framgår att flera av företagen är nöjda med den rådgivning de får av sina redovisningsbyråer. Byråerna erbjuder dock inte rådgivning om intern redovisning i någon större utsträckning, något som kan bero på att de själva har bristande kunskaper inom området. Ytterligare en orsak kan vara att småföretagen av kostnadsskäl inte efterfrågar tjänsterna. En annan väg att gå är via föreningar för småföretagare, för att därigenom få ner kostnaden för den enskilde företagaren. Det viktigaste är att företagsledningen inser nyttan av internredovisningen. Andersson menar att företagsledaren inte kommer att använda sig av normativa metoder förrän de förankras i hans eller hennes verklighet.¹⁴⁶ Vi tror därför att det är värdefullt att dra nytta av andras goda exempel, inte bara av sina egna misstag. Ett annat förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka vilka kunskaper redovisningsbyråer faktiskt har inom området internredovisning. Vi förmedlar en liten hälsning till dem från ett av våra företag:

”Ta väl vara på de små.”

8.5 Reflektioner

Vårt val att intervjua de ekonomiansvariga på företagen medförde att vi fick delvis annorlunda svar än vad vi skulle ha fått om vi istället hade intervjuat ledningen på samtliga företag. I efterhand kan vi se att det hade varit allra bäst att intervjua både ekonomerna och ledningen. Vi tror dock att det hade varit svårt eftersom julhelgen närmade sig och det inte var lätt att överhuvudtaget hitta företag som hade tid att ställa upp. Vi tvingades att påskynda intervjuarbetet för att bli klara inom rimlig tid. För att säkerställa att vi erhöll all den information vi sökte, var vi noga med att be att få återkomma till respondenten vid behov. Det visade sig också vara nödvändigt i flera fall. När vi nu har slutfört vårt arbete tycker vi att våra ursprungliga tankar har visat sig hållbara och att vårt syfte har uppfyllts.

¹⁴³ Emfors & Nilsson, 2001; Gyllberg & Svensson, 2000

¹⁴⁴ Gyllberg & Svensson, 2000

¹⁴⁵ Andersson, 1995

¹⁴⁶ Ibid

9. Referenser

Skriftliga källor

- Adamsson, S. (1995). *Bättre kontroll på företaget med rätt information från ekonomisystemet*. Windows Tidningen nr 9, 1995.
- Adolphson, J. (1995). *Strategi för internredovisning*. Malmö: Liber-Hermods.
- Andersson, G. (1997). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, J. (1995). *Bilder av småföretagares ekonomistyrning*. Linköping Studies in Science and Technology, Thesis 522, Linköpings Universitet.
- Ax, C. et al. (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Axelsson, R. (1992). *Rationell administration*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Bakka, J. et al. (1994). *Organisationsteori*. Malmö: Liber-Hermods.
- Bergström, I. & Lumsden, M. (1993). *Ekonomisystem i mindre företag*. Högskolan i Luleå och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Breidfors, K. et al. (2001). *Intellektuellt kapital och icke-finansiella intäkter*. Blekinge Tekniska Högskola.
- Danielsson, A. (1983). *Företagsekonomi – en översikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Delmar, F. (1997). *Entreprenörskapets psykologi*. Furulund: Alhambra Förlag.
- Emfors, E. & Nilsson, G. (2001). *Skillnaden mellan ekonomistyrssystem, typ av situation och prestation i småföretag*. Working paper series 2001:4, Högskolan i Kristianstad.
- Eneroth, B. (1994). *Hur mäter man "vackert"?* Göteborg: Natur och Kultur.
- Ewing, P. & Samuelson, L. A. (1998). *Styrning med balans och fokus*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Florin Samuelsson, E. (1999). *Redovisning och små växande familjeföretag*. Research Report no. 1999-1, Internationella Handelshögskolan i Jönköping.
- Gröjer, J-E. (1994). *Grundläggande redovisningsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Gyllberg, H. & Svensson, L. (2000). *Ekonomistyrssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag*. Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

- Johansson, C. & Samuelson, L. A. (1998). *The design and use of management accounting in small and medium-sized companies*. Working paper series in business administration no. 2, Handelshögskolan. Stockholm.
- Johansson, S. E. & Roots, I. (1984). *BAS Redovisningssystem*. Malmö: Liber.
- Johansson, S-E. & Samuelson, L (1992). *Industriell kalkylering och redovisning*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Johansson Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lönnqvist, R. (1994). *Internredovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius, U. (red) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Prekert, T. (1985). *Redovisning för intern styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Prekert, T. (1998a). *Redovisning för intern styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Prekert, T. (1998b). *Styrning och ekonomistyrning, några tankar*. Ekonomihögskolan i Växjö.
- Samuelson, L. A. (1993). *Budgetering och intern redovisning*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Svenska arbetsgivareföreningen – Sveriges industriförbund. (1976). *BAS-redovisning i mindre och medelstora företag*. Stockholm: Svenska arbetsgivareföreningens förlag.
- Svenska arbetsgivareföreningen – Sveriges industriförbund. (1984). *BAS-redovisning i mindre och medelstora företag*. Stockholm: Svenska arbetsgivareföreningens förlag.
- Yin, R. K. (1990). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publication.
- Ylipää, A. & Blom, K. (1982). *Internredovisning i ett tillverkningsföretag*. Högskolan i Luleå.

Intervjuer

- Johansson, Olle. Göteborgs Data & Kassaservice AB. 14 januari 2002 (telefonsamtal).
- Prekert, Tomas. Växjö Universitet. 1 november 2001 och 7 februari 2002 (personliga samtal).

Internetkällor

- Affärsdatabasen, <http://www.ad.se>, 19 november 2001.

Bilaga 1

Frågeguide

Företaget

1. När startade företaget?
2. Hur många anställda har företaget?
3. Beskriv kort verksamheten!
4. Ge en kortfattad beskrivning av företagets historiska utveckling!
5. Vilka framtida tillväxtplaner har företaget?
6. Hur ser företagets konkurrenssituation ut?
7. Vem sköter företagets redovisning?

Uppgiftslämnaren

8. Vilken befattning har uppgiftslämnaren?
9. Vilken utbildning har uppgiftslämnaren?
10. Hur länge har uppgiftslämnaren varit på företaget?

Informationsbehov och datakällor

11. Vilka av följande områden anser ni att ni behöver information om?
 - Hela företaget
 - Produkter/tjänster
 - Avdelning/ansvarsområde
 - Marknad/kunder
 - Projekt
 - Annat (specificera)
12. Vilken information behöver ni?
13. Hur tillfredsställer ni det informationsbehovet?
14. Är ni nöjda med det sätt ni uppfyller ert informationsbehov?
15. Om inte
 - Vad beror det på?
 - Vad saknar ni?
16. Hur skulle det kunna bli bättre?
17. Vad använder ni för planeringsverktyg?
 - Budget
 - Kalkyler
 - Prognos
 - Annat (specificera)
18. Vilket underlag använder ni vid planeringen?
19. Hur följer ni upp planeringen?

20. Vilka beslutsunderlag använder ni vid:
- Kostnadsberäkning?
 - Prissättning?
 - Val mellan olika alternativ?
21. Använder ni något av följande i redovisningen?
- BAS-planen, kontoklass 9
 - BAS-planen, 48-metoden
 - Ytterligare koder i kombination med konton, ex. kostnadsställe
 - M-planen
22. Varifrån får ni ekonomisk rådgivning/information?
23. Är den anpassad till era förutsättningar?
24. Skulle ni önska mer ekonomisk rådgivning/information?
25. Vem tar initiativ till förändringar angående ekonomisk redovisning/information?
26. Tar ni fram kalkylmässiga avskrivningar resp. kalkylmässig ränta?

Program och dokument

27. Vilket redovisningsprogram använder ni och är ni nöjda med det?
28. Vilka rapporter tar ni fram? (Ange innehåll, mottagare och periodicitet)
29. Kan ni ta fram ej förutbestämda rapporter på ett enkelt sätt?
30. Vi önskar ta del av exempel på företagets olika rapporter, kontoplan och eventuell dokumentation av redovisningshantering.

Bilaga 2

Internredovisning

Informations-behov			Begränsande faktorer								Utformning						Annan indelning		
											Integrerat i bokföringen			Separata system					
Dim-ension	Syfte	Mått	Nytta	Re-surs	Kun-skap	Trad-ition	In-tresse	Verk-tyg	Till-växt	Råd-givning	Klass 9	Koder	Under-konton	Inget-dera	Dator	Kassa-apparat	Manuell	Storlek*	Ålder**
Avdelning	Planering	Intäkter	H2	Tv1	Tv1	H1	Tv2	Tv3	Tv3	Tv1		Tv2	För-säljning	Tv1	Program-modul	H1	Mentalt	<5	<5
Tv2 Tv3	Tv1 Tv2	Tv3 H1 Tj3											Tv2	Tv1	Tv1	H2	H2	Tv1	Tv1
Produkt/	(Tv3) H1	Kostnader	H3	Tv3	Tv2	H2		H1	Tj1			Tv3	Tv3	H2	Tv2	H3	H3	H1	H2
tjänst	Tj1 Tj2	H2 Tj3											H1	Tv3	Tv3			H2	Tj3
Tv1 H1 H2	Tj3	Bruttovinst	Tj3	H1	Tv3	H3		Tj1				Tj3	H3	Tj1	Tj1			H3	
H3 Tj2		H3											Tj2	Tj2	Tj2				
Marknad/	Kontroll	Nettovinst		H3	H1	Tj1		Tj3						Tj3				10-20	10-30
Kunder	Tv1 Tv2	Tv1																Tj1	Tv2
Tv3 Tj2	H1 Tj1	Täckn.bidrag			H3								Inköp	Excel			Skriftlig	Tj2	Tv3
Tj3	Tj2 Tj3	Tv2 Tv3											H1	Tv1			Tv2	Tj3	H3
Projekt/		Tj1 Tj2			Tj1								Tv3	Tv2	Tv2		H1		Gamla
Order	Beslut	Resultat												Tj1	Tj1		H2		anor nya
Tv1 Tv2	Tv1 Tv2	Tv2			Tj2													>35	ägare
Tj1 Tj2	Tv3 H1	Timmar													Annat			Tv2	H1
Tj3	Tj1 Tj2	Tj3												Tj3				Tv3	Tj1
Personal	Tj3	Antal																	Tj2
Tj3		H1																	

* Storlek: Antalet anställda

** Ålder:

<5 = Nystartat med nuvarande ägare

10-30 = 10 till 30 år gamla

Gamla anor = Gamla anor med nya ägare

Tillverkande företag

Tv1 Legotillverkare

Tv2 Vattenskarare

Tv3 Solskyddstillverk.

Handelsföretag

H1 Blomsteraffär

H2 Skobutik

H3 Optiker

Tjänsteföretag

Tj1 Målarfirma

Tj2 Konsultfirma

Tj3 IT-konsult

Internredovisning i nio småföretag.
Behov, utformning och begränsande faktorer.