

examensarbete

Våren 2010

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Företagsekonomi

Konjunkturrens påverkan på Revisionsbyråerna

-En studie över stora svenska revisionsbyråer

Författare

Marcus Olofsson

Bobby Puttonen

Handledare

Stig Westerdahl

Examinator

Fredrik Ljungdahl

Abstract

During 2007, the economy began to turn down from a boom to a recession, later on this recession was named the financial crisis. When turning into a recession, most people in society are affected, company profits may drop and unemployment increases.

This study investigates the impact the recession has had on audit firms, including the Big Four, both how they are affected as a profit company and what they do to continue to be successful. To get answers on these questions this paper's empirical study is based on interviews with three auditors, all of them active in different audit firms associated with Big Four.

The theoretical chapter consist of parts of reports from international organisations, which have been studying the impact on Big Four's economy. It's followed by three guides, created by consultants who give advices to companies, on how they can remain successful during a recession. By the end of the theoretical chapter research about relationship marketing and customer's value is presented.

After implemented study, we can conclude that audit firms are affected by changes in the business cycle. The audits firm's growth in turnover from the past boom decreases. Their hard work with customer's value makes the effect from the recession on their turnover less drastic, it also leads to less importance to compete with the price. The firms cooperate within their network, by sending employees to offices with high demand on their services. They do this to keep the existent staff and to be well prepared when the business cycle turns upwards again.

Keywords: Recession, audit firms, Big Four, strategies.

Abstrakt

Under år 2007 började ekonomin vända från hög till lågkonjunktur, senare fick denna lågkonjunktur namnet finanskrisen. När konjunkturen vänder neråt påverkas de allra flesta i samhället på något plan, företags vinster kan bli lägre och arbetslösheten ökar.

Denna studie undersöker hur revisionsbyråerna i Big Four påverkas i en lågkonjunktur, både hur de påverkas som ekonomisk verksamhet och vad de gör för att vara fortsatt framgångsrika. För att få reda på dessa frågor bygger uppsatsens empiriska studie på kvalitativa intervjuer med tre revisorer, samtliga verksamma i tre olika Big Four byråer i Sverige.

Teoriavsnittet innehåller rapporter från internationella organisationer som studerat hur Big Four påverkas ekonomiskt. Det följs därefter av tre stycken guider från konsulter som ger tips på hur företag ska bli framgångsrika under en lågkonjunktur. Slutligen i teoriavsnittet presenteras forskning om relationsmarknadsföring och kundvärde.

Efter genomförd undersökning har vi kommit fram till att revisionsbyråerna påverkas av konjunkturförändringar. Byråernas omsättning minskar från den starka tillväxten de hade under den tidigare högkonjunkturen. Anledningarna till att omsättningen inte minskar mer drastiskt beror på att revisionsbyråerna arbetar med att erbjuda ett högt kundvärde, vilket i sin tur gör att priset inte blir något konkurrensmedel, förutom i vissa undantagsfall. Byråerna samarbetar även inom sina nätverk med att flytta personal till de kontor med hög efterfrågan, detta för att behålla nuvarande personal och vara väl förberedda när konjunkturen vänder uppåt igen.

Nyckelord: Lågkonjunktur, Revisionsbyråer, Big Four, Strategier

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter som ställt upp med intervjuer. Utan dessa personer hade arbetet inte blivit intressant och omöjligt att genomföra.

Tack till vår handledare Stig Westerdahl som bidrog med stor hjälp och goda råd under skrivandets gång. Vi vill även tacka de som under arbetets gång läst och gett synpunkter på vår uppsats.

Kristianstad, 2010

Marcus Olofsson

Bobby Puttonen

Ordlista

BRIC Länderna – Förkortning för Brasilien, Ryssland, Indien och Kina som är länder med stark tillväxt.

Demografi – Vetenskapen om en befolknings fördelning, storlek och sammansättning.

Enronskandalen – Energibolaget Enron gick i konkurs 2001 efter avslöjanden om avancerade brott i redovisningen som Arthur Andersen tidigare godkänt.

Stabiliseringspolitik – Går ut på att använda penning- och finanspolitik för att utjämna variationer i konjunkturen.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Disposition	6
2. Metod	7
2.1 Datainsamling.....	7
2.2 Val av respondenter	7
2.3 Frågeformulär.....	9
2.4 Metod för undersökningens genomförande.....	9
2.5 Kritik mot val av metod	10
2.6 Litteratur- metod- och källkritik	11
3. Teori.....	12
3.1 Ekonomisk påverkan på Big Four	12
3.2 Strategi	14
3.2.1 Personal.....	15
3.2.2 Kostnadsbesparing och framtidsbygge	16
3.2.3 Kunder	16
3.2.4 Priset.....	17
3.2.5 Marknader och marknadsföring.....	18
3.3 Relationsmarknadsföring och kundvärde	18
3.4 Teoretisk sammanfattning	20
4. Empiri	22
4.1 Ekonomisk Verksamhet.....	22
4.1.1 Intäkter	22
4.1.2 Förändrad situation för kunderna	23
4.2 Revisionsbyråernas strategier	24
4.2.1 Personal.....	24

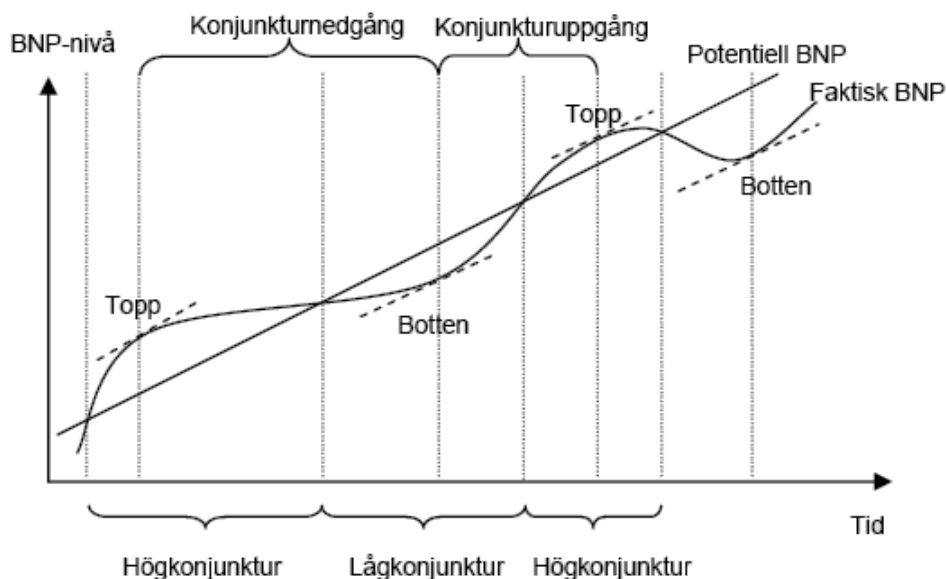
4.2.2 Kostnadsbesparing och framtidsbygge	25
4.2.3 Kunder	25
4.2.4 Priset.....	26
4.2.5 Marknader/Marknadsföring	27
4.3 Empirisk sammanfattning	27
5. Analys	29
5.1 Revisionsbyråerna påverkas av lågkonjunkturer	29
5.2 Kundvärde och personal är det viktigaste.....	30
5.2.1 Kundvärde gör priset mindre viktigt	30
5.2.2 Även personalen är viktig.....	32
5.2.3 Revisionsbyråerna erbjuder nya tjänster men minskar marknadsföringen	33
6. Slutsats	35
6.1 Inga drastiska effekter av krisen	35
6.2 Förslag till vidare forskning	38
Källförteckning.....	39
Bilaga 1 - Intervjufrågor.....	42

1. Inledning

Inledningsvis presenteras en bakgrund med information om konjunkturer, finanskrisen samt vilka Big Four är, detta följs av problem som uppkommer för revisionsbyråer under lågkonjunkturer. Tillsammans leder bakgrunden och problemformuleringen fram till vårt syfte att studera hur de stora revisionsbyråerna påverkas av konjunkturförändringar.

1.1 Bakgrund

I slutet av 1800-talet började insamlingen och publiceringen av statistik som skulle ge en bild av den totala ekonomin, möjligheterna till mer precisa analyser blev då också möjliga. Det var även under denna tid uppkomsten av olika teorier om konjunkturcyklar började ta fart, dessa teorier skulle sen vara till hjälp när stabiliseringspolitiken startade på 1930 talet (Fregert & Jonung 2005).



Figur 1.1. Konjunkturcykeln

(http://www.konj.se/download/18.328c401048bb6f3da80003986/2_ruta_Juni05.pdf)

Konjunkturen kan förklaras med hjälp av olika begrepp som BNP trenden (Potentiell BNP i Figur 1), nedgångsfas och uppgångsfas. Som grund ligger BNP trenden, som är en genomsnittlig beräknad linje gjord på konjunkturförändringar genom åren och speglar den långsiktiga nivån. Perioder som ligger under BNP trenden är lågkonjunkturer och perioder över är högkonjunkturer. När botten på en lågkonjunktur blivit uppnådd följs detta upp av att konjunkturen vänder uppåt mot en topp av högkonjunktur, hela denna vändning kallas för uppgångsfas i konjunkturen. En nedgångsfas är tvärtemot vad en uppgångsfas är, alltså när konjunkturen går från en topp och mot botten i en lågkonjunktur (Fregert & Jonung 2005).

Under en lågkonjunktur påverkas de allra flesta i samhället och företagens vinster sjunker vilket leder till att fler personer blir arbetslösa, medan det i en högkonjunktur blir det omvända scenariot (Fregert & Jonung 2005).

Finanskrisen som dagens lågkonjunktur benämns startade när högkonjunkturen började trappas av i USA. Samtidigt hade företagen stora vinster, vilket skapade en hög utlåningsvilja hos kreditgivarna då det fanns gott om pengar. Kreditgivarna började samtidigt rikta sig mot en ny målgrupp som lockades med villkor som var mycket fördelaktiga vid husköp, fastän de nya låntagarna bestod av fattiga hushåll. Det var dessa lån som kom att kallas för subprime-lån och var upprinnelsen till finanskrisen (Rosen 2008).

Efter en tid började villkoren i lånen dras åt och flera av hushållen började få problem med räntor och amorteringar, samtidigt som ekonomin började vända neråt. När ekonomin vände neråt började också priserna på bostadsmarknaden att sjunka och alla de hushåll som inte klarade betalningarna på sina lån blev tvungna att sälja sina hus, trots att det blev förlustaffärer. Detta resulterade även i att bolåneinstituten gjorde förluster på grund av sina förlorade ränteintäkter (Rosen 2008).

Större delen av dessa subprime-lån hade bolåneinstitutet i sin tur sålt vidare till andra aktörer på finansmarknaden i USA och även en viss del till andra länder, vilket medförde att även köparna till dessa började sitta med förlustpapper. Under 2007 började de stora bankerna i USA gå ut med information om att de var i kris, stora stödprogram börjades sätta in men trots det blev försäkringsföretaget AIG uppköpta av staten och investmentbanken Lehman Brothers gick i konkurs. Dessa konkurser och nedgångar sprids vidare som en spiral över världen, då beroendet av omvärlden är stort (Rosen 2008).

Konkurser och stora nedgångar hos stora företagsjättar som Lehman Brothers visade sig också ha stor påverkan på de stora revisionsbyråerna i Big Four (Big4.com 2010), däremot hävdar Magnusson och Söderholm (2001) i sin examensuppsats att revisionsbyråerna påverkas väldigt lite av konjunkturen, på grund av att revisionen är en lagstadgad tjänst.

För närvarande består gruppen Big Four av de fyra största revisionsbyråerna i världen, Pricewaterhousecoopers, Deloitte, KPMG och Ernst & Young. Tidigare var Big Four gruppen känd som Big Eight men efter två stora sammanslagningar 1989 bildades Ernst & Young och Deloitte och gruppen blev istället Big Six. Ytterligare en sammanslagning skedde år 1998 när Coopers and Lybrand gick ihop med Pricewaterhouse, vilket blev det nuvarande Pricewaterhousecoopers, sammanslagningen förändrade då Big Six till Big Five (Zeff 2003). Slutligen blev gruppen Big Four när Arthur Andersson försvann under Enronskandalen år 2002 (Asthana m.fl 2009).

Big4.com's rapport från 2010 som gäller revisionsbyråerna världen över får stöd av Lander International (2009), en konsultorganisation som varit verksam under 30 år och är därför väl insatta i de lågkonjunkturer som varit under åren. De skriver med hjälp av sin erfarenhet att krisen år 2009 är den kris som haft mest effekt på revisionsbranschen. I rapporten berättas det om att Big Four tvingats säga upp personal inom olika delar med allt från partners

till nyanställd personal. I Lander Internationals (2009) undersökning presenteras ett citat från en observatör som berättar att revisionsbyråerna tvingats falla tillbaka. Observatören trodde att de olika byråerna kunde få det svårt mot hösten 2009 med att klara av sina uppdrag för att de sagt upp mycket personal. Framförallt revisions- och skatteavdelningarna har påverkats hårdast av personalnedskärningar. En partner som observatören talat med konstaterade att kunderna slutade köpa deras tjänster till de priserna de erbjöd (Lander International 2009).

I Sverige görs varje år en undersökning av tidningen Affärsvärlden som tittar på vilka företag som är de största inom revisionen i Sverige, även här är de fyra största revisionsbyråerna bestående av samtliga i Big Four. Oavsett vilka kriterier som man väljer att titta på bland ekonomi, verksamhetsfördelning och marknadsfördelning är det dessa fyra företag som är topp fyra, däremot skiljer sig placeringarna beroende på vilket kriterium som väljs (Affärsvärlden 2008¹). Tillsammans står Big Four för 85 % av försäljningen i Sverige (Affärsvärlden 2008³)

Helene Willberg som är VD på KPMG berättar att i en lågkonjunktur efterfrågas andra typer av tjänster, ett exempel som nämns är att företag som är lånepressade får hjälp med sitt kassaflöde (Affärsvärlden 2008²).

Den nuvarande lågkonjunkturen är inte den sista, utan svängningarna mellan låg och högkonjunktur kommer att ske i världen framöver. Det råder delade uppfattningar om hur revisionsbyråerna verkligen påverkas av dessa samt hur de förändrar sin verksamhet, som bland annat Helene Willberg (2008²) berättar om. Big Four erbjuder konsulttjänster till företag för att de ska kunna klara lågkonjunkturer, därmed bör dessa revisionsbyråer ha kunskap och strategier för att själva kunna överleva och att fortsätta vara framgångsrika, även i djupa kriser, vilket är intressant att studera.

1.2 Problematisering

Upp och nedgångar i konjunkturen skapar förändringar i samhället, dessa förändringar påverkar de flesta företag. Beroende på hur revisionsbyråernas kunder påverkas sker det olika förändringar även på revisionsbyråerna. När företag får problem under en lågkonjunktur, eller till och med går i konkurs kan detta leda till andra arbetsuppgifter för revisorerna eller minskade intäkter för revisionsbyråerna. Utifrån det rådande konjunkturläget i dagens samhälle finns det två olika aspekter som presenteras nedan och är möjliga förändringar hos revisionsbyråerna. De båda behandlas i vår uppsats och ligger till grund för vårt syfte som följer i nästa avsnitt.

- **Ekonomisk verksamhet**, hur påverkas revisionsbyråerna rent ekonomiskt av konjunkturförändringarna? Behöver de säga upp personal eller fortsätter de att anställa under lågkonjunkturer?
- **Arbetsuppgifterna**, ökar eller minskar konsultuppdrag som exempelvis rådgivning under en lågkonjunktur? Hur förbereder sig revisionsbyråerna inför en låg respektive högkonjunktur?

1.3 Syfte

Syftet med vårt arbete är att undersöka hur revisionsbyråerna som ingår i Big Four verkligen påverkas utifrån de allmänna åsikterna att de inte påverkas alls och utifrån Lander International (2009) som skriver att företagen kan vara inne i sin värsta kris genom tiderna. Samtidigt kommer vi att studera hur revisionsbyråerna förbereder sig och vilka åtgärder och strategier de arbetar med. Våra intervjuer kommer att genomföras i Sverige, vilket medför att empirin kommer att vara byggd på hur det är på revisionsbyråerna i Sverige och inte i hela världen. Arbetet kommer att vara inriktat mer mot lågkonjunkturer eftersom det är aktuellt i nuläget.

Vår huvudfråga lyder:

Hur påverkas revisionsbyråerna av konjunkturförändringar och vad gör de för att vara fortsatt framgångsrika i en lågkonjunktur?

1.4 Disposition

Här efter följer metod, med förklaringar till hur uppsatsen har arbetats fram med exempelvis avsnitt om vårt val av respondenter och intervjumetod. Därefter följer teorikapitlet som är uppdelat i tre stycken avsnitt, vilka är ekonomisk påverkan på Big Four, strategi och relationsmarknadsföring.

Vi har genomfört intervjuer ute på tre företag som ligger till grund för vårt empiriska kapitel som följer efter teorikapitlet. Teori- och empirikapitlet leder tillsammans fram till vår analys i kapitel 5. Denna analys ligger sedan till grund för våra slutsatser där vi bland annat besvarar vår huvudfråga som presenterades i syftet.

2. Metod

Metoden är uppbyggd i kronologisk ordning och förklarar hur och varför insamlingen av data har skett, den motiverar vårt val av respondenter samt de frågor vi ställde under intervjuerna.

2.1 Datainsamling

För att kunna svara på vår fråga hur revisionsbyråerna påverkas av konjunkturförändringar har vi genom intervjuer med revisorer i tre av de revisionsbyråer som ingår i Big Four samlat in vår primärdata.

Intervjuer valde vi för att det ger oss kvalitativ data, beskrivande fakta som inte bara kommer att vara nödvändig utan även ett måste i vår uppsats. Vi har valt att göra personliga intervjuer, där vi träffat respondenterna vid intervjun, detta för att intervjuerna är ganska tidskrävande och vi förväntade oss mer utvecklade svar om vi var närvarande och träffade personerna som vi intervjuade (Christensen m fl. 2001).

2.2 Val av respondenter

För att kunna genomföra en empirisk undersökning krävs det att personer ute i näringslivet ställer upp och tar av sin tid för att hjälpa oss. Till en början ansåg vi detta vara en svårighet att lyckas få tag i personer som vill ställa upp, speciellt med tanke på vilken tid vi skriver uppsatsen på när revisionsbyråerna arbetar mycket med deklARATIONER vid denna tidpunkt. Tre av revisionsbyråerna i Big Four gav snabba svar och ställde gärna upp på intervjuer, den fjärde byrån fick vi tyvärr inte möjlighet att intervjuas.

Vårt val att begränsa oss till personer från Big Four är styrt av vårt ämnesval som är bestämt till att behandla Big Four och påverkan på de största företagen. En möjlighet är att genomföra flera olika intervjuer med flera personer från varje företag, men sannolikheten enligt oss att datan skulle bli mer användbar, är inte stor.

För att kunna genomföra kvalitativa intervjuer riktade vi in oss på revisionsbyråer i Skåne och Blekinge. Anledningen till detta var deras geografiska läge och vi fick möjlighet att möta respondenterna på deras kontor. Ifall vi inte skulle lyckas få tag på respondenter på detta sätt var det tänkt att försöka få till telefonintervjuer med revisorer någonstans i Sverige.

Vår första kontakt med de olika byråerna var genom mail. I mailet berättade vi utförligt om vårt ämnesval och presenterade oss själva kort. Därefter pratade vi med de revisorer som blev intresserade och bestämde tid och plats för intervjuer.

Tillsammans med vårt mail med förfrågan om intervju till revisionsbyråerna bad vi om att få träffa en auktoriserad eller åtminstone en erfaren revisor i mån det skulle vara möjligt. Anledningen var för att lyckas få en revisor som varit med under ett par konjunkturlägen och därmed möjligen ge oss mer information i intervjuerna.

En av revisorerna vi intervjuade arbetade som director, vilket är karriärsteget innan partner i byrån. Han har varit auktoriserad revisor sedan 20 år tillbaka och arbetar främst med stora och familjeägda företag. Vår nästa respondent har även han lång erfarenhet från yrket, med 20 års erfarenhet varav 15 år som auktoriserad revisor. Denna respondent arbetar till största del med små och medelstora bolag men har även ansvar för personal och ekonomin på byrån. Den sist intervjuade revisorn har betydligt mindre erfarenhet av yrket än de två andra respondenterna. Hon arbetade vid intervjun som revisorsassistent, men

skulle inom en snar framtid avlägga prov för att bli godkänd revisor då hon arbetat som assistent i två år.

2.3 Frågeformulär

För att kunna framställa våra frågor inför intervjuerna utgick vi ifrån de olika avsnitten i vårt teorikapitel med ekonomisk påverkan på Big Four, strategier och relationsmarknadsföring och kundvärde. Detta för att i slutändan kunna besvara vårt syfte med uppsatsen. Kopplingen mellan frågorna och teori är grunden i att kunna lyckas med att få ett bra empirikapitel med mycket användbar information.

Formuläret vi skapade bygger på kvalitativa frågor till respondenterna som de vid intresse dessutom fick ta del av några dagar i förväg för att kunna förbereda sig väl inför mötet. I formuläret som vi själva hade med tillade vi dessutom eventuella följdfrågor som vi kunde använda beroende på de olika svar som var möjliga. Följdfrågorna fungerade som minnesanteckningar för oss för att inte vi skulle missa någon vinkel i svaret.

2.4 Metod för undersökningens genomförande

Intervjuerna är så kallade semistrukturerade intervjuer, ett formulär med frågor som ställdes under intervjun och blev kompletterat med följdfrågor. Vi valde den här metoden för att vi skulle få så heltäckande svar som möjligt, förberedda frågor för att täcka de områden vi ville ha besvarade, med möjlighet till att ställa följdfrågor för att kunna få djupare svar. De förberedda frågorna är så kallade öppna frågor och låter respondenterna svara fritt på frågorna, vilket vi anser viktigt då vi ville ha så utförliga svar som möjligt. (Christensen m fl. 2001).

Intervjuerna genomfördes genom att vi åkte ut till revisionsbyråerna på en i förväg bestämd tid, där vi mötte upp våra respondenter. Innan vi startade intervjuerna informerades vi om att alla namn på personer kommer att vara anonyma i uppsatsen, samt att företagen inte kommer att kunna kopplas ihop med svaren. Intervjuerna spelades in med hjälp av mobiltelefon efter godkännande från respondenterna, skälet var endast för att vi skulle kunna gå tillbaka ifall vi var osäkra i några svar. Tidsåtgången för intervjuerna var cirka 30 minuter vardera och respondenterna var väldigt trevliga och öppna för att svara på våra frågor, vilket gav oss väldigt informationsrika svar.

2.5 Kritik mot val av metod

Vårt val av att arbeta med kvalitativ data med intervjuer tillsammans med revisorer, anser vi är det enda möjliga alternativ för att kunna få en informationsrik insamling av primärdata.

Att intervjua flera olika personer i företaget kunde möjligen ha gett oss fler vinklar av strategier och påverkningar ute hos byråerna men samtidigt hade det kunnat uppfattas som tidskrävande ute bland revisionsbyråerna, vilket skulle kunna påverka vår möjlighet att överhuvudtaget träffa en revisor.

Tyvärr fick vi inte möjlighet att träffa en respondent från varje byrå inom Big Four, trots flera försök till olika personer på den fjärde byrån. Detta medför att vi inte kan garantera att studien blir representativ för alla i Big Four. Även om vi antar att den fjärde byråns sett att arbeta inte skiljer sig allt för mycket från de övriga tre.

2.6 Litteratur- metod- och källkritik

Tidigare forskning inom området med konjunktorens påverkan på revisionsbyråer är något begränsad. Forskning finns på avsnitt om revisionsgranskningen och hur revisorer förändrar denna under lågkonjunkturer, däremot hur revisionsbyråerna påverkas som ekonomisk verksamhet, förberedelser inför en lågkonjunktur och strategier för byråerna finns det väldigt lite skrivit om. Istället fick vi välja en mer allmän väg hur tjänsteföretag kan arbeta och leta teorier utifrån detta. Flera källor som behandlar revisionsbyråer och konjunkturer är mindre artiklar som saknar större forskning med kända teorier och modeller.

Vår metod med att använda kvalitativa intervjuer ansåg vi var det bästa sättet för vår uppsats. Möjligen hade det kunnat fungera med en kvantitativ metod och frågeformulär som delats ut i en större omfattning. En sådan metod hade kunnat ge oss ett starkt underlag där vi kunnat bekräfta mycket i uppsatsen ifall flera respondenter haft likadana tankar. Vår kvalitativa metod blir lite begränsad då endast tre revisorer har kunnat intervjuas. Dock hade arbetet för att få kontakt med revisorer blivit väldigt omfattande och enligt oss nästintill omöjligt. Dessutom hade en kvantitativ undersökning inte gett oss de välutvecklade svar som vi ville ha för att kunna genomföra uppsatsen på optimalt sätt.

3. Teori

Inledningsvis presenteras information från olika författare som studerat hur revisionsbyråerna påverkats runt om i världen, efter det beskrivs olika strategier och metoder för hur företag ska kunna överleva och vara framgångsrika i en lågkonjunktur. Slutligen förklaras relationsmarknadsföring och kundvärde.

3.1 Ekonomisk påverkan på Big Four

Kant (2009) har i en artikel i Consultingnetwork likt Strahler (2010) i Chicago Business konstaterat att Big Four letar nya kunder i en högre utsträckning än tidigare. Flera av de nuvarande klienterna går i konkurs under lågkonjunkturen och behöver ersättas. Strahler (2010) skriver dessutom att Big Four i USA framförallt letar mindre företag som tidigare reviderats av mindre revisionsfirmor, samt att de inte nekar till lika många uppdrag som de gjort tidigare. Kant (2009) berättar även att i Indien utbildas de anställda i högre grad där de både förbättrar nuvarande kunskap samt bygger upp en ny.

De stora revisionsbyråerna som ingår i Big Four har under de senaste åren fram tills 2009 sammanlagt ofta haft en intäktsökning på 10 % eller mer. När resultaten summerades för 2009, presenterades en stor minskning av intäkterna för revisionsbyråerna, vilket tills viss mån kan förklaras med att den amerikanska dollarn tidigare hade varit betydligt lägre än vad den var under vissa delar av det redovisade året. Sett på alla lokala valutor har omsättningen påverkats betydligt mindre än om man enbart ser på resultaten i dollar, fortfarande är de inte i närheten av de ökningarna av omsättningen som de har uppnått tidigare år. Samtidigt växer revisionsbyråerna otroligt snabbt på vissa geografiska marknader, som exempelvis i BRIC-länderna som är på stark framfarsch rent ekonomiskt och därmed är i behov av fungerande

revisionsverksamhet, samt de skatte- och rådgivningstjänster som Big Four erbjuder (Big4.com 2010).

Det finns skillnader mellan de fyra byråerna i hur stor minskningen av intäkter blev. Detta förklaras av att byråerna har sina årsbokslut vid olika tillfällen på året, därmed påverkas det redovisade resultatet olika av den amerikanska dollarns värde i jämförelse med andra valutor från de länder där byråerna är verksamma. Då räkenskapsåren inte är under helt samma perioder för de fyra stora revisionsbyråerna, fanns det också med fler eller färre månader från och med det att investment banken Lehman Brothers gick i konkurs, vilket har haft stor påverkan på revisionsbyråerna (Big4.com 2010).

Delas revisionsbyråernas verksamhet upp i tre sektorer, revision, skatt och rådgivning, ser man att varje enskild sektor även har minskat sina totala intäkter. Detta trots att de expanderar snabbt på vissa geografiska marknader, där intäkterna även ökat explosionsartat och därmed väger upp en del av minskningen i de mer mättade marknaderna, Västeuropa och Nordamerika (Big4.com 2010).

Revisionsbyråerna ökar inte antalet anställda i samma takt som tidigare. Totalt sett anställde de personal även under 2009, men ökningen sjönk från 10 % år 2008 till 2 % år 2009, vilket är den lägsta siffran under de senaste 5 åren (Big4.com 2010). Trots den totala ökningen på 2 % rapporterar Lander International (2009) att Big Four har tvingats att säga upp mycket personal på en del kontor.

3.2 Strategi

Internationellt sett har Big Four haft en negativ påverkan av intäkterna (Big4.com 2010) och behövt säga upp personal (Lander International 2009). I och med att de uppenbarligen påverkas negativt under en lågkonjunktur bör de ha strategier för att minska de effekterna.

Det finns flera guider som ger tips och steg till hur företag ska klara sig under lågkonjunkturen, tre av dessa guider är skrivna av Phil Young (2009), Richard Stewart (2009) och Mats Henriksson (2008). Young har 25 års erfarenhet av IT Management med inriktning mot stora organisationer, hans artikel beskriver hur företag ska överleva en lågkonjunktur. Stewart har skrivit en artikel på konsultföretaget Mindbenchs hemsida och den inriktar sig på hur företag kan utveckla sina konsultteam i en försvagad ekonomi. Den tredje av dessa guider är skriven av Mats Henriksson (2008) som arbetar på Prosales Institute och bedriver forskning om framgångsrik försäljning, vilket även artikeln handlar om. Henrikssons (2008) artikel tar även upp prissättning under en lågkonjunktur, hans tankar kompletteras senare i kapitlet med olika prissättningsstrategier från Hinterhuber (2008).

Richard Stewart (2009) och Mats Henrikssons (2008) artiklar tar upp punkter som direkt kan gälla för ett konsultföretag som endast erbjuder tjänster, medan Phil Youngs (2009) även tar upp lagerkostnaden som en viktig punkt, vilket med stor sannolikhet inte kommer gälla för Big Four företagen i någon större utsträckning på grund av att de är tjänsteföretag. Stewarts (2009) artikel arbetar på ett mer övergripande plan än övriga två som istället fungerar som en steg för steg guide för att klara sig undan lågkonjunkturen. Både Stewarts (2009) och Henriksson (2008) arbetar med gemensamma delar som beskriver att företagen måste använda lågkonjunkturen som en tid att bygga upp sitt företag för att kunna möta en framtida efterfrågan.

Var och en av ovanstående författare presenterar en guide för hur företag ska bli lyckosamma i en lågkonjunktur. Flera områden de diskuterar är likvärdiga och går ihop med varandra, trots det finns det åsikter som skiljer sig från modell till modell. En del punkter i modellerna anser vi inte vara relevanta för tjänsteföretag och kommer därför inte presenteras i uppsatsen, vi har valt de punkter från varje modell som är användbar. Författarnas olika åtgärds punkter kommer att presenteras i teman nedan tillsammans med övriga forskare.

3.2.1 Personal

Både Young (2009) och Stewart (2009) betonar vikten av att informera sin personal om det rådande läget och hur förändringen i framtiden kommer till att vara, i sämre tider är personalen viktigare än någonsin.

Stewart (2009) menar också på att de allra flesta managementkonsulter inte var verksamma under den förra allmänna lågkonjunkturen för 17 år sedan, utan dessa befann sig då på universitet eller liknande. Vikten av att uppmuntra personalen är extra viktigt för att personalen ska kunna prestera på ett bra sätt, samtidigt som de är rädda för att förlora sina jobb.

Sista steget i Richard Stewarts (2009) artikel är ett område som handlar om att minimera effekterna av uppsägningarna, vilket Stewart är ensam om att behandla. Det kommer alltid vara en del företag som är tvingade till nedskärningar, därför blir det viktigt för företagen att skapa åtgärdsplaner för vad som ska hända om efterfrågan på deras produkter sjunker. Eventuellt skulle uppsägningar kunna undvikas genom att personal flyttas till andra avdelningar i nätverken, eller om de anställda kan erbjudas sabbatsår. Att genomföra detta leder till att kunskap finns kvar inom företaget när ekonomin vänder uppåt igen.

3.2.2 Kostnadsbesparing och framtidsbygge

Endast en av författarna, Phil Young (2009) diskuterar vikten av genomgången av företagens kostnader, en punkt är personalkostnaderna som bör ses över. De ansvariga personerna ska tänka att det är lika viktigt som den egna privatekonomin.

Stewart (2009) skriver att på kort sikt behöver de analysera om företaget är i behov av utökad kunskap inom vissa områden för att kunna möta en eventuellt ny efterfrågan från kunder. På lång sikt är marknaden för konsulttjänster mycket konjunkturkänslig, de företag som lyckas behålla sina konsulter och bygga upp ny kunskap är de som kommer klara sig bäst när tillväxten återkommer. Under en lågkonjunktur är utbudet på duktiga konsulter stort på grund av uppsägningar vilket bidrar till en stor möjlighet för konsultföretag att öka sin kapacitet. Slutligen berättar Stewart också att minst en av Big Four byråerna arbetar på detta sätt.

Att ta vara på nuvarande personal och utveckla dessa är enligt Henriksson (2008) en punkt som ska ligga till grund för framtida prioriteringar, utvecklingen ska ske genom att företaget noggrant identifierar styrkor och svagheter hos de anställda, samt vilka som verkligen tillbringar värde.

3.2.3 Kunder

Mats Henrikssons (2008) artikel fokuserar mycket på kundfokus i företagen, genom att förstärka den nuvarande relationen till kunder med hjälp av täta dialoger, nära samarbete och att erbjuda specialerbjudande kommer företagen klara sig bra, fastän konkurrensen hårdnar betydligt från konkurrenterna i en lågkonjunktur.

Att dessutom leta nya kunder från konkurrenter som är passiva i lågkonjunkturen inbringar nya intäkter i företaget och är en uppenbar chans i en lågkonjunktur då flera konkurrenter tvingas säga upp kompetent personal. Tecken på att konkurrenten börjar gå sämre är när de börjar överge kundsegment eller har interna problem (Henriksson 2008).

3.2.4 Priset

Enligt Henriksson (2008) kommer det att löna sig att arbeta mycket med kundvärde och att inte lägga stort fokus på priset. I sämre tider blir kunder riskmedvetna och de vågar därför inte chansa på samma sätt som tidigare. Istället är de intresserade av att anlita ett företag som de vet erbjuder professionella lösningar på deras problem, oavsett pris, detta eftersom kunden är medveten om att misslyckanden kostar mycket pengar (Henriksson 2008).

Henrikssons (2008) tankar om att fokusera på kundvärde är en av tre prissättningsstrategier som finns enligt Hinterhuber (2008), de två övriga är kostnadsbaserad och konkurrensbaserad. Den kundvärdesbaserade prissättningsstrategin har sin fördel i att den tar mer hänsyn till vad olika kunder vill ha och efterfrågar, det negativa är att den är betydligt mindre tillgänglig och svårare att få fram än de övriga två strategierna. Användning av strategin leder oftast till högre priser än om någon av de andra strategierna används, trots det ses den som den bästa strategin för att den utgår ifrån vad kunderna efterfrågar (Hinterhuber 2008).

Kostnadsbaserad prissättningsstrategi bygger på uträknade kalkyler över hur mycket varan eller tjänsten kostar för det egna företaget, konkurrensbaserad bygger på konkurrenternas priser för en likadan vara eller tjänst. Fördelen med de här två strategierna är att det är relativt enkelt att få fram informationen

som behövs för att använda dem, dock tar de inte stor hänsyn till vad olika kunder behöver (Hinterhuber 2008).

3.2.5 Marknader och marknadsföring

För att kunna vara framgångsrika kan det krävas att företagen letar nya marknader och kanaler, kunden kan efterfråga nya önskemål som behöver tillfredsställas. Genom att noggrant visa att företaget ökar deras intäkter eller minskar deras kostnader kommer kunden att behålla företagets tjänster (Henriksson 2008).

Young (2009) betonar att marknadsföringsaktiviteterna inte ska upphöra i en lågkonjunktur, i sämre tider är det viktigare än någonsin att skilja sig från konkurrenterna. Ett resonemang som liknar Youngs (2009) är Henrikssons (2008), om att hela företaget måste vara säljare och marknadsföra företaget, speciellt i sämre tider.

3.3 Relationsmarknadsföring och kundvärde

Att välja att arbeta med relationsmarknadsföring och kundvärde är en strategi som påverkar flera av strategidelarna ovan som exempelvis pris och kunder.

Christian Grönroos (1996) skriver om relationsmarknadsföringen som började växa fram på 1980 talet. I relationsmarknadsföring är relationerna mellan de olika parterna såsom affärsförbindelser och kundrelationerna det viktiga, i motsats till transaktionsmarknadsföringens som arbetar med utbyten mellan pengar och produkter.

Genom att använda transaktionsmarknadsföring och de fyra P:na är det endast produkten som är kärnan, möjligtvis varumärkesuppbyggnad som en mindre

del. I dessa sammanhang används ofta priset som konkurrensmedel. Priset är en viktig del, men företag som arbetar med relationsmarknadsföring kommer att få kunder som är mindre priskänsliga (Grönroos 1994). Både Grönroos (1994) och Gummesson (2002) skriver att de företag som väljer att arbeta med relationsmarknadsföring skapar ett högre värde, i framtiden blir företaget framgångsrikt genom starka band till sina kunder. Gummesson (2002) poängterar fördelen med relationsmarknadsföring som skapar ett långvarigt förhållande tillsammans med sina kunder, till skillnad mot transaktionsmarknadsföringen som mer använder försäljning som en engångshändelse.

Ett par år tidigare i en artikel ifrån 1994 diskuterar Grönroos i enlighet med Evert Gummesson (2002), om en eventuell övergång från marknadsföringens fyra P till relationsmarknadsföring. De båda har märkt av ett ökat intresse för att studera långvariga kundrelationer, vilket Kotler behandlar (1999) när han skriver om att det finns två sorters kunder, nya kunder och befintliga kunder.

Traditionellt sett i marknadsföringsteorier ligger fokus på att locka nya kunder men företag börjar mer och mer arbeta med att bygga upp långvariga kundrelationer. Tidigare fanns inte behovet av att arbeta med befintliga kunder eftersom marknaderna hela tiden växte och det var enkelt att attrahera nya kunder, det var inte lika farligt för företaget att förlora en kund (Kotler 1999).

I dagens läge är det inte lika lätt att locka nya kunder på grund av demografi, en svagt växande ekonomi, starkare konkurrenter och överkapacitet i flera industrier. Tillsammans bidrar detta till att kostnaderna för att attrahera nya kunder är fem gånger dyrare än att behålla befintliga kunder nöjda. Företagen är idag är medvetna om att förlora en kund innebär inte bara förlust av en enstaka försäljning, utan förlusten blir en ström av försäljningar som missas i framtiden (Kotler 1999).

I en artikel från Wyatt (2003) diskuteras i likhet med Kotler m.fl (1999) att Big Four byråerna bör koncentrera sig på att övertyga sina kunder om vilken kvalitet de ger till företaget, efterhand kommer intäkterna för revisionsbyråerna att öka i samma takt som övertygelsen hos företagen ökar. För revisionsbyråerna är det alltid viktigt att sälja mer tjänster till kunder vilket också belönas inom byråerna, detta bör balanseras med belöningarna till dem som istället erbjuder kunder ett professionellt uppträdande, vilket bidrar till en ökad kvalitetskänsla hos kunden (Wyatt 2003).

Grönroos, Gummessons, Wyatts och Kotlers tankar med relationsmarknadsföring och kundvärde är intressanta synvinklar till vårt arbete, konsultföretag kan tänkas arbeta mer med relationer och att skapa värde för kunden än att arbeta med marknadsföringens fyra P och utbyten. Grönroos tankar om relationsmarknadsföringens påverkan på priskänsligheten kan kopplas ihop med Henrikssons (2008) tankar som nämnts tidigare om att inte lägga för stort fokus på priset. Enligt Grönroos (1996) lämpar sig relationsmarknadsföringen speciellt bra till tjänsteföretag, flera teorier och modeller är ofta baserade på just detta synsätt.

3.4 Teoretisk sammanfattning

Teorikapitlet behandlar tre områden, den ekonomiska påverkan på Big Four, strategier och relationsmarknadsföring. Internationellt sett har intäkterna enligt Big4.com (2010) minskat kraftigt hos de olika byråerna under lågkonjunkturen. Trots att det finns marknader där de har stark tillväxt, exempelvis i BRIC-länderna.

Konsulten Henriksson (2008) och forskare som Kotler (1999), Grönroos (1994, 1996) samt Gummesson (2002) skriver alla om fördelarna att arbeta med kundvärde. De främsta fördelarna är att det kan leda till en ökad efterfrågan på

företagens tjänster och att kunder blir mindre priskänsliga. Stewart (2009) och Young (2009) skriver om att personalen är en viktig resurs i lågkonjunkturer för att företag ska kunna lyckas i sämre tider. I nästa kapitel berättar vi hur tre byråer i Sverige valt att arbeta.

4. Empiri

Empirin bygger på de intervjuer som vi har gjort med två auktoriserade revisorer med flera års erfarenhet och en revisorsassistent med några års erfarenhet, alla på olika revisionsbyråer som tillhör Big Four. Inledningsvis presenteras den ekonomiska verksamheten med utvecklingen och hur de olika avdelningarna har påverkats på de olika kontoren. Efterföljande avsnitt behandlar vilka strategier revisionsbyråerna använder under en lågkonjunktur.

4.1 Ekonomisk Verksamhet

Det här avsnittet behandlar det revisorerna under intervjuerna berättade om hur det går för byråerna som ekonomisk verksamhet.

4.1.1 Intäkter

Revisorerna hos två av byråerna berättar om en mycket stark utveckling av omsättningen för företagen, både lokalt och totalt i Sverige innan krisen började påverka dem. Under dagens lågkonjunktur har utvecklingen minskat för de båda, företagen går trots det fortfarande bra. Däremot den tredje byrån var fortfarande inne i en stark positiv utveckling av omsättningen och märkte inte av lågkonjunkturen på samma sätt. Två av respondenterna berättade att utvecklingen varierar mycket mellan de olika kontoren i Sverige, mycket beroende på vilka tjänster de har att erbjuda kunderna. En byrå gav Stockholmskontoret som exempel som klarat sig väldigt bra då de erbjuder alla tjänster vilket de inte gör på övriga kontor. Totalt i Sverige har dock inget av de intervjuade byråerna märkt någon direkt minskning av intäkter, även om de inte kommer i närheten av den utveckling som de hade i den tidigare högkonjunkturen.

Den ekonomiska påverkan på de olika avdelningarna skiljde sig mellan de olika revisionsbyråerna, när man ser till vilka avdelningar revisorerna själva anser har drabbats hårdast. Revisionsdelen påverkas till störst del av att kunder går i konkurs, vilket en av revisorerna ser som ett större problem än den påverkan som sker på konsulttjänsterna de erbjuder, då nedgången på revisionsidan drabbar byrån länge framöver. På en annan av revisionsbyråerna har konsult- och skatteavdelningarna drabbats hårdare, ekonomiska nedgångar i dessa avdelningar hänför samtliga av respondenterna till att deras kunder försöker skära ned på kostnaderna och håller i sina pengar. En av byråerna har inte drabbats lika hårt som de övriga, de har under hela krisen sett en stor ökning i efterfrågan på deras konsulttjänster, samtidigt som de inte har drabbats av att deras kunder gått i konkurs i någon större utsträckning och därmed även klarat av att hålla en jämn nivå på intäkterna från deras revision.

Många av revisionsbyråernas kunder påverkas negativt, blir oroliga och håller hårdare i sina pengar genom att se över kostnadsposterna de har i företaget. Respondenterna säger att kunderna ofta ser arvudet till revisionsbyrån som en stor utgiftspost. Likvidationsproblem och konkurser hos revisionsbyråernas kunder har lett till längre kredittider, stagnerad ekonomisk utveckling och även i en del fall svårigheter till att få betalt för vissa tjänster som utförts av revisorerna. Något som givetvis påverkar byråerna negativt.

4.1.2 Förändrad situation för kunderna

Enligt alla respondenter beror en del av minskningen i utvecklingen på att deras kunder går i konkurs, samtidigt minskar antalet företagsköp i en lågkonjunktur som är uppdrag revisionsbyråerna ofta leder. Samtliga byråer märkte även skillnader i konsulttjänsterna de erbjuder, en byrå märkte av en konstant ökning i konsulttjänsterna som fortfarande låg på en hög nivå, medan en annan byrås varit betydligt mindre i jämförelse med tidigare högkonjunktur.

En av revisionsbyråerna såg i början av krisen däremot en ökning av efterfrågan på konsulttjänsterna som de erbjöd, vilket förklarades med att kunderna var oroliga och ville få hjälp och råd inför framtiden, samtidigt som inte lika många av dem hade likvidationsproblem som längre fram i krisen.

4.2 Revisionsbyråernas strategier

Det är tydligt att revisionsbyråerna påverkas negativt av lågkonjunkturen, främst genom att deras kunder går i konkurs och en förändrad efterfrågan på deras konsulttjänster. Det leder fram till hur revisionsbyråerna gör för att minimera den negativa påverkan.

Byråerna har strategier för att på bästa sätt hantera krisen som drabbar dem, de har både lika och olika sätt att göra. För att underlätta för läsaren kommer byråernas olika strategier presenteras i teman nedan i likhet med tidigare teorikapitel.

4.2.1 Personal

Samtliga av byråerna såg det som väldigt viktigt att inte säga upp någon från sin personal på grund av lågkonjunkturen, även om det under perioden hade gett ett bättre resultat för byråerna. Att inte behöva anställa ny personal när konjunkturen vänder ser respondenterna som en stor fördel när de berättar om varför de inte valt att avskeda någon. En av revisionsbyråerna skiljer sig mycket från övriga med att vara försiktiga med anställningar och att avskeda personal under lågkonjunkturen. Detta då de har haft en hög ökning av omsättningen och inte haft tankarna på att de ens skulle kunna behöva avskeda någon från deras personalstyrka. Den byrå har trots ett

anställningsstopp totalt i Sverige behövt anställa två helt nya, samtidigt som de fått tillbaka ytterligare två personer från längre ledigheter.

Något som ter sig än viktigare under intervjuerna med revisorerna är ryktet de får om de anställer många personer under högkonjunktur, som de sedan får säga upp under svårare tider, *"Det ger bad will"* sa en av respondenterna under intervjun. För att slippa säga upp personal samarbetar byråerna med närliggande kontor, kontor med tillfällig arbetsbrist och stor personalstyrka skickar personal till kontor som i sin tur är underbemannade.

4.2.2 Kostnadsbesparing och framtidsbygge

Det är inte bara revisionsbyråernas kunder som får se över sina kostnader i lågkonjunkturer, utan även revisionsbyråerna ser över sina kostnader och minskar på det som är möjligt. Respondenterna på revisionsbyråerna berättar att de är mycket mer försiktiga under löneförhandlingar för att inte sänka sin egen förtjänst, vilket blir fallet om medarbetarna får högre löner utan att arvodet till kunderna höjs. Under lågkonjunktur anses det inte rimligt att höja sina arvoden, kunderna har det ofta redan svårt och vill hellre se lägre kostnader. Även utbildningar för de anställda är en kostnad som ses över och byråerna skickar inte iväg personal på lika många externa utbildningar som tidigare berättar en av respondenterna. Respondenten poängterar även att detta gäller utbildningar som de inte anser är nödvändiga.

4.2.3 Kunder

För att revisionsbyråerna inte ska få minskade inkomster är det viktigt att de trots konkurser hos deras kunder lyckas att hålla samma antal kunder i sin kundstock. De strävar självklart alltid efter att få en högre kundkvot och fler kunder, vilket kan vara svårt i tider då många företag går i konkurs och det

startas betydligt mindre nya företag än i en högkonjunktur. På en av byråerna anstränger de sig löpande för att upprätthålla kundkvoten under lågkonjunkturen, även under högkonjunkturer sker letandet efter nya kunder löpande trots att det är betydligt enklare att hålla ett jämnt antal kunder i bättre tider. I de två övriga byråerna sker inte sökandet efter nya kunder lika frekvent, utan det blir när de har mindre att göra på kontoret som de i en högre utsträckning letar efter potentiella kunder. Revisorerna nämner att det inte finns många potentiella nya kunder under krisen och att de som finns ofta inte är intresserade av att byta revisor, de har redan mycket att tänka på och undviker gärna fler komplikationer.

Det är inte bara nya kunder som ligger i fokus hos revisionsbyråerna när de ska hålla deras kvot av kunder, utan det är lika viktigt att lägga mycket fokus på de befintliga kunderna. Alla de intervjuade anser att det är viktigt att ge en bra service till sina befintliga kunder och erbjuda dem föreläsningar och seminarier i samma utsträckning som gjorts tidigare under högkonjunkturer. Även en av de intervjuade revisorerna, där de inte har erbjudit seminarier eller föreläsningar för sina kunder i någon stor utsträckning tycker att det är viktigt, och tror att de kommer att erbjuda kunderna mer framöver.

4.2.4 Priset

Revisionsbyråernas kunder vill ofta förhandla ner kostnaden på revisionen under lågkonjunkturer, då det är en kostnad som de gärna försöker och vill dra ner på. Sänkningar av priser är inget som huvudsakligen görs på något av de kontor där våra respondenter jobbar. Det händer dock ibland att i förhandlingar med sina kunder går byråerna trots allt med på att ta ut ett lägre arvode. De gånger det sker är det normalt inte priserna per timme som sänks, utan det är endast i offertförhandlingar med kunder, ofta har då även revisionsbyrån något motkrav på kunden som gör en prissänkning möjlig.

Kravet från revisionsbyrån till kunden kan vara att de ska ha vissa papper klara och framme då revisorerna kommer. Även om respondenterna berättar att de ibland sänker priserna för sina kunder, är det ingen strategi de använder. *”Vi har aldrig påstått att vi ska vara billigast, utan att vi ska vara bäst”* sa en av revisorerna under intervjun.

4.2.5 Marknader/Marknadsföring

För att klara sig bättre under krisen tittar revisionsbyråerna även på nya marknader, genom att erbjuda nya tjänster eller hitta nya kundsegment. Nya tjänster som skapas från byråernas sida under lågkonjunkturen berör allt som oftast hur deras kunder snabbare ska kunna få in pengar, tjänsterna erbjuds bland annat inom organisationsstruktur, skattekonsultationer och rapportering. Den revisionsbyrå som försöker hitta nya kundsegment, har riktat in sig på kyrkor och församlingar, för att ha ytterliggare möjligheter att förbättra sin omsättning.

Samtliga av revisorerna berättar att deras stora marknadsföringskampanjer sköts över hela Sverige och det är inte de enskilda kontoren som bestämmer över detta, dessa kampanjer har minskats något under lågkonjunkturen. Marknadsföringen som skett lokalt från kontoren har legat på ungefär samma nivå, förutom på ett kontor som ökat något i marknadsföringen för konsulttjänsterna. Ökningen av marknadsföring för konsulttjänsterna var dock inget som de hänförde med säkerhet direkt till lågkonjunkturen utan kunde även bero på revisionspliktens avskaffande.

4.3 Empirisk sammanfattning

Två punkter som samtliga revisorer tycker är extra viktiga är de som berör personal och kunder. Genom att behålla sin personal i en lågkonjunktur även

om de hade behövt avskeda personal, får de inget dåligt rykte samtidigt som de bygger upp inför framtiden. God service till både nya och befintliga kunder är viktigt och från revisorernas sida en självklarhet.

Revisionsbyråerna fokuserar på hög kvalitet och service till kunderna, vilket medför att prisaspekten i deras fall inte blir lika viktig, trots det används det i undantagsfall. Däremot försöker de leta nya marknader, vilket byråerna gör för att kunderna efterfrågar andra typer av tjänster i lågkonjunkturer.

Förändringar i kostnaderna hos företaget är inte av lika stor vikt, viss minskning sker i utbildningar, samtidigt måste byråerna oavsett konjunkturläge vara uppdaterade på lagar och regler.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi att koppla samman teori- och empirikapitlet. Analyskapitlet är uppdelat i två delar, en första som handlar om hur de stora svenska revisionsbyråerna påverkas av krisen och en andra del som beskriver hur revisionsbyråerna arbetar för att minska dess negativa påverkan. De tre byråerna där intervjuerna är genomförda är i detta kapitel representativt för Big Four.

5.1 Revisionsbyråerna påverkas av lågkonjunkturer

Till skillnad från vad Big4.com (2010) rapporterar, att byråerna tillhörande Big Four totalt i världen har fått en stor minskning av intäkter, har vi genom vår studie däremot märkt att byråerna totalt i Sverige inte haft någon minskning av intäkter. Ändå har revisionsbyråerna även i Sverige påverkats negativt av den stundande lågkonjunkturen, den tidigare starka tillväxten av omsättningen har minskats drastiskt. Precis som Big4.com (2010) skriver att konkursen av Lehman Brothers påverkade revisionsbyråerna hårt, berättade de undersökta revisionsbyråerna i Sverige att de drabbas hårt när deras kunder går i konkurs. Hur det går för revisionsbyråernas kunder är alltså viktigt för hur mycket byråerna ska påverkas, tappar de en stor klient kan det bli ödesdigert, vilket de besökta kontoren har klarat sig ifrån.

Att byråerna i Sverige skiljer sig från det Big4.com (2010) rapporterar, kan bero på precis det de nämner i sin rapport att den negativa påverkan på omsättningstillväxten har varit betydligt högre mätt i amerikanska dollar än i lokala valutor. Byråerna i Sverige har gjort sina mätningar i svenska kronor och inte i amerikanska dollar, vilket därmed även borde ge ett bättre resultat.

Hos de besökta kontoren har situationen varit väldigt lik byråernas totala situation i Sverige, dock med ett undantag. Ett av kontoren hade i princip inte märkt av lågkonjunkturen alls, vilket skiljer sig markant från det Big4.com (2010) skriver om i sin rapport. Det är extra anmärkningsvärt då de besökta kontoren inte har samma möjlighet att expandera till nya geografiska marknader som byråerna har totalt i världen. Big4.com (2010) skriver att den snabba expansionen på vissa geografiska marknader har vägt upp en del av minskningen av intäkter från de mer mättade marknaderna. Detta kan bolagen göra eftersom det finns geografiska marknader som behöver fungerande revision och som inte redan har det. Sverige är en av de mer mättade geografiska marknaderna, vilket leder till att det ofta blir svårt för byråerna att expandera på detta sätt.

Revisionsbyråernas olika avdelningar har precis som Big4.com (2010) presenterar i sin rapport, påverkats negativt av lågkonjunkturen i form av minskad efterfrågan, även om det funnits tillfälliga ökningar av konsulttjänster i början av lågkonjunkturen. Även här skiljer sig det kontoret som inte säger sig ha minskat i lågkonjunkturen från de övriga, på grund av att man hela tiden haft en hög efterfrågan på samtliga tjänster.

5.2 Kundvärde och personal är det viktigaste

Utifrån vår studie har vi märkt att kundvärde och personalfrågor är de viktigaste bitarna i revisionsbyråernas strategier.

5.2.1 Kundvärde gör priset mindre viktigt

En märkbart viktig strategi för de revisionsbyråer vi varit i kontakt med är att skapa kundvärde, precis som Hinterhuber (2008) tar upp i en del av sin prissättningsmodell. Revisionsbyråerna arbetar främst med kundvärdes-

baserad prissättning, som tar stor hänsyn till vad kunderna vill ha och efterfrågar.

Respondenterna i vår studie tycker det är viktigt i enlighet med Henriksson (2008) och Kotler (1999) att arbeta mycket med sina nuvarande kunder. Genom nära samarbete och täta dialoger samt att det erbjuds lika hög service oavsett konjunkturläge, med föreläsningar och företagsaktiviteter hoppas de på att behålla sina befintliga kunder. Revisorerna påpekade att en förlust av en kund inte enbart är en förlust av en enskild försäljning, utan förlusten blir alla framtida försäljningar som de annars gjort till kunden.

Kotler (1999) skriver även att en ny kund kostar fem gånger mer än att behålla en befintlig. Att arbeta med relationsmarknadsföring är ett sätt att behålla en befintlig kund och att skapa en långvarig kundrelation enligt Grönroos (1996) och Gummesson (2002). Genom att företag arbetar mer med relationsmarknadsföring än den traditionella transaktions-marknadsföringen skriver Gummesson (2002) att det kommer leda till ett långvarigt förhållande till kunderna.

Trots att revisionsbyråerna arbetar mycket med de befintliga kunderna letar de nya kunder under tiden. På en av de intervjuade byråerna i Sverige arbetar de mycket med att åtminstone behålla samma kundkvot trots konkurser hos deras kunder. Revisorerna i vår undersökning påpekar dock att det inte är många klienter som är villiga att byta revisor i en lågkonjunktur.

Det är inte bara revisionsbyråerna i Sverige som letar nya kunder. Kant (2009) och Strahler (2010) skriver om att Big Four byråerna letar kunder i högre utsträckning i lågkonjunkturer, vilket stämde överens med Henriksson (2008) som skriver att företag kan få nya intäkter genom att locka klienter från konkurrenterna.

Revisionsbyråerna fokuserar inte på priset, därmed blir priset inte någon av de viktigare delarna i byråernas strategi. Byråerna använder normalt sett inte kostnads- eller konkurrensbaserad prissättning, med vissa undantag som kommit fram i samtliga intervjuer. Ett undantag är vid offertförhandlingar där det händer att revisionsbyråerna använder konkurrensbaserad prissättning för att inte tappa sina kunder till konkurrenter. Till en viss del finns en koppling till kostnadsbaserad prissättning. En av respondenterna berättade att de valt att inte höja lönerna till personalen, detta då det i slutändan skulle tvinga deras kunder att få betala ett högre pris för de olika tjänsterna. Istället väljer de att vänta med löneökningarna tills konjunkturen vänder och det är lättare att ta ut ett högre pris.

Att företag arbetar mer med kundvärde än att fokusera på priset i en lågkonjunktur är något som rekommenderas av Henriksson (2008). Även Grönroos (1994) är av den tanken att mycket arbete med kundvärde leder till mindre priskänsliga kunder.

5.2.2 Även personalen är viktig

Det framkom under intervjuerna att det inte enbart är kundvärde som är viktigt hos revisionsbyråerna, de anstränger sig även väldigt mycket för sin egen personal. De besökta byråerna i Sverige har valt att inte säga upp någon i personalstyrkan. Det är en stor fördel för byråerna då Stewart (2009) skriver att personalen är viktigare än någonsin. Totalt sett i världen har Big Four byråerna anställt personal, vilket stämmer med kontoren vi besökt i Sverige, eftersom ett av kontoren hade anställt personal trots anställningsstopp i Sverige. Revisorerna betonar inte bara vikten av att slippa säga upp personal och få sämre rykte, utan säger att de istället kommer vara väl förberedda för framtida uppgångar i konjunkturen, då byråerna får mer att göra. Dessvärre

rapporterar Lander International (2009) att Big Four tvingats säga upp personal på en del kontor i världen.

En metod för att undvika uppsägningar är enligt Stewart (2009) att förflytta personalen mellan olika avdelningar i nätverket, vilket revisionsbyråerna faktiskt gör genom att flytta personal till underbemannade kontor. Därmed sysselsätts fler av deras anställda. Genom att förflytta personalen mellan olika kontor behåller man den kunskap som finns hos de anställda byråerna har, därmed slipper man i framtiden ersätta eventuella avskedade personer.

5.2.3 Revisionsbyråerna erbjuder nya tjänster men minskar marknadsföringen

Ytterliggare en metod för att hålla uppe sysselsättningen är att erbjuda nya tjänster till kunderna och leta nya marknader, Henriksson (2008) säger att detta kan krävas för att byråerna ska bli framgångsrika. Kunderna kan efterfråga nya önskemål för att bli tillfredsställda (Henriksson 2008).

Revisionsbyråerna i studien har märkt av att kunderna efterfrågar andra typer av tjänster i en lågkonjunktur och därmed anpassat sitt utbud efter det. När det gäller att leta nya kundsegment berättade ett av kontoren att de försökte ta sig in på en ny marknad, vilken var revision på kyrkor och församlingar.

Två av revisionsbyråerna märkte av en liten minskning av de totala marknadsföringsaktiviteterna i Sverige, de borde istället enligt Young (2009) öka dessa aktiviteter för att urskilja sig från konkurrenterna. Lokalt sett hade byråerna däremot inte minskat på marknadsföringen, utan det var enbart den som är centralt styrd som minskade.

Revisionsbyråerna tycker inte att det är lika viktigt att gå igenom företagets kostnader som Young (2009) anser, byråerna har däremot varit försiktigare vid

löneförhandlingar och utbildningar för personalen. Henriksson (2008) tycker däremot att utbildning av personalen ger en grund inför framtiden.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vår huvudfråga i syftet att besvaras. I den senare delen av kapitlet kommer förslag till vidare forskning inom ämnet.

6.1 Inga drastiska effekter av krisen

Det här avsnittet besvarar huvudfrågan i uppsatsen, om hur revisionsbyråer påverkas av konjunkturförändringar samt vad de gör för att vara framgångsrika i en lågkonjunktur.

Under studien har det uppenbart framkommit att revisionsbyråerna påverkas av konjunkturförändringarna. Även om de största förändringarna inte sker i nettoomsättningen eller andra finansiella poster, påverkas dessa.

En mycket stor anledning till att exempelvis nettoomsättningen inte minskar mer drastiskt i en lågkonjunktur är de olika åtgärder som vidtagits inom revisionsbyråerna. De arbetas väldigt hårt inom revisionsbyråerna med att skapa kundvärde och samtidigt behålla och utveckla sin kunniga personal. Kunskaperna som finns inom de stora nätverken av revisionsbyråer i Big Four hjälper till för att överleva lågkonjunkturer och skapa bästa tänkbara möjligheter inför framtiden.

Slutligen visar studien att hur revisionsbyråerna verkligen påverkas av lågkonjunkturer beror till väldigt stor del av hur deras kunder har påverkats. Att byråerna påverkas mestadels beroende på hur det går för deras kunder är inget som är unikt för revisionsbranschen, utan detta gäller självklart de flesta företag. Skillnaden för revisionsbyråerna ligger i att en del av deras egna tjänsteutbud är tjänster som ska hjälpa deras kunder att på bästa möjliga sätt hantera och överleva lågkonjunkturer och kriser. Revisionsbyråernas uppgift

gentemot deras kunder är därmed till viss del att hjälpa kunderna genom de svåra tiderna, ett bra arbete från revisorernas sida kan tänkas leda till att den egna byrån även påverkas mindre negativt av en lågkonjunktur. Ett bra arbete utfört för kunderna ger förmodligen dessutom bra förtroende mot revisionsbyrån och nöjda kunder. Nöjda kunder med ett bra förtroende för sin revisionsbyrå gör förhoppningsvis att de inte behöver tveka och tänka efter två gånger om de i framtiden hamnar i en ansträngd ekonomisk situation.

Förlorar byråerna en stor kund blir det stora förluster och det krävs mycket arbete för att leta upp nya kunder. Dock har ingen av våra byråer vi studerat påverkats på detta sätt. En anledning enligt oss kan vara byråernas storlek och deras stora nätverk vilket kan göra att kunderna upplever att de största byråerna är de bästa. Samtidigt får vi inte glömma att revisionsplikten medfört att byråerna hela tiden haft en garanterad intäkt från deras revisionssida. I framtiden kommer deras intäkter förmodligen att se annorlunda ut när revisionsplikten avskaffas. I jämförelse med andra branscher som saknar dessa fasta intäkter har revisionsbyråerna haft en klar fördel.

Företag kan ta lärdom av anpassningsförmågan de har inom Big Four. De kan genom täta dialoger med sina kunder snabbt förändra sitt utbud, när deras kunder efterfrågar andra tjänster. Vi tror att deras snabba anpassningsförmåga hade gett stora fördelar även för mindre revisionsbyråer och även för företag som inte tillhör revisionsbranschen. Då företag eventuellt skulle slippa att tappa kunder på grund av att de inte erbjuder rätt tjänster eller varor. Big Four har en stor fördel med sina stora nätverk, det finns mycket kunskap inom dessa som kan överföras mellan de olika kontoren, vilket även underlättas genom de ofta korta geografiska avstånden mellan kontoren, vilket medför att personal från olika kontor enklare kan träffas och dela med sig av sina erfarenheter.

Det finns flera anledningar till att det inte bör vara lätt för mindre revisionsbyråer att ta efter Big Fours snabba anpassningsförmåga. Det är mycket möjligt att de mindre byråerna drabbas hårdare ekonomiskt i en lågkonjunktur än vad de stora byråerna gör, detta då de stora byråerna letar mycket kunder och säkerligen tar från de mindre byråerna. Big Four byråernas dominans och intåg på nya marknader kan mycket väl leda till att mindre byråer som inte har samma konkurrenskraft drabbas än hårdare av minskade intäkter i en lågkonjunktur.

Företag bör även ta lärdom av Big Four i personalfrågor, företagen kan bli starkare av att behålla kunskapen inom företaget och vara förberedda inför framtiden genom att behålla sin personal, istället för att avskeda. För att slippa säga upp personal kan det krävas vissa åtgärder, exempelvis förflyttningar av personalen inom företagen eller en kontroll av personalens löner. I vår studie har vi märkt att en byrå valt att inte höja lönerna, vilket även det bidrar till att personalen kan behållas. Dessa sätt att behålla kunskapen anser vi även att företag som inte är verksamma inom revisionsbranschen bör reflektera över. Skillnaden mellan att bevara kunskapen eller att säga upp personal kan vara anledningen till att vissa företag blir mer framgångsrika när konjunkturen vänder uppåt igen. Det kan även när konjunkturen vänder ge möjlighet att ta marknadsandelar från konkurrenter som under lågkonjunkturen valt att inte behålla alla från sin personalstyrka och därmed skapa ett försprång i jämförelse med dem.

Dock kan även förflyttning av personal inom små företag vara problematiskt, då de saknar stora utspridda nätverk som Big Four har. Därmed är möjligheten att flytta personal ofta begränsad till de olika avdelningarna på en enskild arbetsplats. Förflyttningar till olika avdelningar hjälper kanske inte de mindre företagen, efterfrågan på deras produkter och tjänster är koncentrerad till det enskilda företaget jämförelsevis med Big Four byråerna som har varierande efterfrågan i olika regioner.

Trots att revisionsbyråerna snabbt vidtar flera åtgärder i en lågkonjunktur väljer de att minska på deras marknadsföringsaktiviteter, vilket går emot alla teorier om marknadsföring vi uppmärksammat i uppsatsen. Det är möjligt att marknadsföringsaktiviteterna blir lidande för att de istället valt att inte säga upp personal, att något inom byråernas organisation blir lidande under en lågkonjunktur vore inget uppseendeväckande.

Vi är medvetna om att studien bygger på intervjuer med tre revisorer och om vi hade valt att intervjua fler eller gjort den empiriska undersökningen på en annan geografisk plats, hade vi kunnat få andra svar. Vilket i sådana fall även hade kunnat ge andra resultat.

Konjunkturläget varierar ständigt, vilket medför att även framtiden kommer att bära med sig fler lågkonjunkturer. Förhoppningsvis har företag tagit åt sig det viktiga med att jobba mycket med kundvärde och sin egen personal, därmed också vara väl förberedda inför framtida lågkonjunkturer.

6.2 Förslag till vidare forskning

- Studera hur mindre revisionsbyråer utanför Big Four påverkas av konjunkturförändringar.
- Fokusera på kundvärde och studera vilka rutiner revisionsbyråerna har för att skapa detta.
- Undersöka om revisionsbyråerna förändrar sin revisionsgranskning under lågkonjunkturer.

Källförteckning

Artiklar

Asthana Sharad, Balsam Steven, Sungsoo Kim (2009) *The effect of Enron, Andersen, and Sarbanes-Oxley on the US market for audit services*, Accounting Research Journal, 22 (1), s. 4-26.

Grönroos, Christian (1994) *From marketing mix to Relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing*. Management Decision Vol 32 No 2.

Hinterhuber, Andreas (2008), *Customer value-based pricing strategies: why companies resist*, Journal of business strategy, 29 (4).

Wyatt, Arthur R (2003), *Accounting professionalism – They just don't get it*, Plenary speech at the annual meeting 2003 of AAA: "Accounting Professionalism—They Just Don't Get It".

Young, Phil (2009) *How to survive a recession*, Strategic direction, 25 (1), s. 4.

Zeff, Stephen A (2003) *How the U.S Accounting Profession Got Where It Is Today – Part 1*, Accounting Horizons, 17 (3), s. 189-205.

Zeff, Stephen A (2003) *How the U.S Accounting Profession Got Where It Is Today – Part 2*, Accounting Horizons, 17 (4), s. 267-286.

Böcker

Christensen Lars, Engdahl Nina, Gräas Carin, Haglund Lars, (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 2

Fregert Klas, Jonung Lars, (2005) *Makroekonomi. Teori, politik & institutioner*. Studentlitteratur. Upplaga 2:5.

Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber Ekonomi. Upplaga 3:2

Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi. Upplaga 3:1.

Kotler Philip, Wong Veronica, Armstrong Gary, Saunders John (1999) *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, Second European Edition.

Rapporter

Big4.com (2010) *The 2009 big four firms performance analysis*. Tillgänglig 2010-04-12.

http://www.big4.com/media_kit/big4_media_kit.pdf

Lander International (2009) *How is the recession affecting audit?* Tillgänglig 2010-04-15. http://landerint.com/pdf_docs/audit_executives_01.pdf

Uppsatser

Magnusson, Henrik & Söderholm, Urban, (2001) *Prissättning av konsulttjänster – En studie av fyra företag*. Luleå tekniska universitet.

Figurer

Figur 1.1. Konjunkturcykeln

(http://www.konj.se/download/18.328c401048bb6f3da80003986/2_ruta_Juni05.pdf)

Hemsidor

Affärsvärlden (2010¹) *Rankinglistor – Revision*. Tillgänglig 2010-04-15.

<http://www.affarsvarlden.se/konsultguiden/rankning/revision/>

Affärsvärlden (2008²) *Revisorsbasen ska skingra orosmolnen*. Tillgänglig 2010-04-15. (Publ 2008-08-19)

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article396888.ece>

Affärsvärlden (2008³) *Lönsamheten i topp – för hur länge?* Tillgänglig 2010-04-15. (Publ 2008-10-27) <http://www.affarsvarlden.se/hem/article444560.ece>

Henriksson, Mats (2008) *Sju strategier för att öka försäljningen i lågkonjunktur*. Tillgänglig 2010-04-20.

http://www.prosalesinstitute.com/wpw/uploaded_docs/081022_7_strategier_f__r___kad.pdf

Kant, Mohit (2009) *Recession and the Big 4 – How are they dealing with it?* Tillgänglig 2010-04-15. (Publ 2009-05-29)

<http://www.consultingnetwork.co.in/recession-and-big-4-how-are-they-dealing-with-it/835/>

Rosén, Hans (2008) *Så funkar finanskrisen*. Tillgänglig 2010-04-28. (Publ 2008-09-18)

<http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631>

Stewart, Richard (2009) *Recruiting in a down-turn: how to grow your consulting team and business, despite the weakening economy*. Tillgänglig 2010-04-20.

(Publ 2010-01) <http://www.mindbench.com/About-Us/Articles-By-Mindbench/Recruiting-in-a-recession.aspx>

Strahler, Steven R (2010) *Big Four accounting firm hunt smaller clients in post-recession fallout*. Tillgänglig 2010-04-29. (Publ 2010-03-01)

<http://www.chicagobusiness.com/cgi-bin/article.pl?articleId=33076>

Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Berätta gärna lite kort om dig själv och din karriär inom företaget.
2. Hur har er ekonomiska utveckling varit under den här lågkonjunkturen i jämförelse mot den tidigare högkonjunkturen?
3. Har ni tvingats att säga upp någon i er personal?
4. Går vissa avdelningar bättre respektive sämre i lågkonjunktur?
5. Hur förbereder ni er för kommande låg eller högkonjunkturer?
6. Förändras era arbetsuppgifter med konjunkturförändringarna, exempelvis konsultuppdragen?
7. Letar ni nya kunder i högre utsträckning under en lågkonjunktur?
8. Förändras prissättningen av era tjänster under de olika konjunkturlägena?