



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Outsourcing – borte bra men hjemme best?

En studie om effektene outsourcing av regnskapsfunksjoner har på økonomistyringen for små og mellomstore bedrifter.

—
Nikolai Eliassen
Ingvill Korneliussen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2018



Forord

Dette endelige produktet markerer slutten på vår mastergrad ved Handelshøgskolen.

Oppgaven er skrevet som en del av major i regnskap, og utgjør 30 studiepoeng.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Sverre Braathen Thyholdt, og vår biveileder Tine Degerstrøm Stenvold. Vi setter stor pris på deres kontordører som alltid står åpne, strålende humør, kunnskapsdeling og fantastisk rådgivning.

Våre familier fortjener også en stor takk

Tusen takk Maria for din støtte og tålmodighet, og for at du alltid stiller opp. Takk til vår kjære Olivia som alltid sprer glede etter en lang dag på skolen. Ønsker også å takke resterende familie for all støtte gjennom denne studietiden.

Steingrim, takk for at du alltid stiller opp for meg, setter umåtelig stor pris på all din støtte. Tusen takk til familien som bistår når det trengs, hadde ikke klart å gjennomføre disse årene uten dere.

Sist men ikke minst, ønsker vi å rette vår takknemlighet ovenfor våre medstudenter for et fantastisk kontorfellesskap. Dagene har bestått av mye glede, omsorg og latter, og deres dyktighet ville vi ikke vært foruten. Vi har hatt en helt fantastisk studietid med dere.

Tromsø, mai 2018

Nikolai Eliassen og
Ingvill Korneliussen

Sammendrag

Studien undersøker hvordan outsourcing av regnskapsfunksjoner påvirker økonomistyringen hos små og mellomstore bedrifter i Nord-Norge. For å undersøke dette har vi samlet inn data gjennom en nettbasert spørreundersøkelse rettet mot nordnorske bedrifter som har mellom 1 til 250 ansatte. Dataen blir undersøkt med en kvantitativ tilnærming, hvor både deskriptiv statistikk og regresjonsanalyser blir benyttet. Analysene er utført ved bruk av programvarepakken SPSS versjon 25 (IBM Corp, 2017)

For å belyse hvordan outsourcing av regnskapsfunksjoner påvirker økonomistyringen var det først og fremst nødvendig å undersøke hva slags motivasjoner som ligger bak beslutningen om outsourcing. I motsetning til funn fra tidligere studier fra Solli-Sæther (2010) og Smith, Morris & Ezzamel (2005) på outsourcing som strategi, viser våre resultater at kostnadsbesparelser ikke er den viktigste motivasjonen til at bedrifter velger å outsource regnskapsfunksjoner. Sentrale funn fra studien viser at de viktigste motivasjoner for å kjøpe regnskapstjenester er at en ønsker å fokusere på egen kjernevirksomhet. Av eksterne motivasjoner ønsker bedriftene å etterkomme lover og regler, og søker dermed spisskompetanse ute i markedet. Det er likevel få som har til formål at regnskapsleverandøren med sin spisskompetanse skal bidra til økonomistyringen.

Studien viser, som tradisjonell økonomistyringslitteratur, at god økonomistyring krever interesse og refleksjon fra ledelsen. Regnskapsfører kan legge til rette for god økonomistyring, men det avhenger til slutt av ledelsen i selskapene.

Nøkkelord: Regnskap, økonomistyring, outsourcing

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	V
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 AVGRENSNING OG STRUKTUR	2
2.0 TEORI	4
2.1 ØKONOMISTYRING.....	4
2.1.1 Økonomiske kontrollsystemer.....	5
2.2 REGNSKAPSSYSTEM.....	7
2.3 REGNSKAPET SOM INFORMASJONSKILDE.....	8
2.3.1 Redusere asymmetrisk informasjon	9
2.3.2 Beslutningsnyttig informasjon.....	10
2.3.3 Økonomiske verdier.....	10
2.3.4 Kvalitetskrav til årsregnskapet.....	11
2.3.5 Styrets ansvar	12
2.3.6 Krav fra myndighetene	12
2.5 OUTSOURCING	14
2.5.1 Formål ved outsourcing.....	14
2.5.2 Fordeler ved outsourcing.....	15
2.5.3 Risikoer ved outsourcing.....	16
2.5.4 Outsourcing av regnskapsfunksjonen	17
3.0 METODE	19
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSDESIGN	19
3.2 SPØRREUNDERSØKELSE.....	19
3.2.1 Innsamling av data og utvalg.....	19
3.2.2 Generaliserbarhet.....	20
3.3 STUDIENS KVALITET 3.3.1 VALIDITET	22
3.3.2 Reliabilitet.....	23
3.4 ANALYSETEKNIKKER.....	24
3.4.1 Deskriptiv statistikk	24
3.4.2 Faktoranalyse	24
3.4.3 Regresjonsanalyse.....	25

4.0 ANALYSE OG DISKUSJON	26
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	26
4.1.1 <i>Hvem kjøper regnskapstjenester fra ekstern leverandør</i>	26
4.1.2 <i>Bedrifter som ikke benytter seg av ekstern regnskapsfører</i>	28
4.1.3 <i>Bruk av styringsverktøy</i>	29
4.1.4 <i>Bedrifter som kjøper regnskapstjenester</i>	31
4.1.5 <i>Regnskapsrapporter og regnskapet som beslutningsgrunnlag</i>	35
4.2 SENTRALE FUNN FRA DESKRIPTIV STATISTIKK	38
4.3 FAKTORANALYSE OG FORKLARING AV VARIABLER	40
4.3 LINEÆR REGRESJONSMODELL	44
4.3.1 <i>Modell 1</i>	45
4.3.2 <i>Modell 2</i>	48
4.4 SENTRALE FUNN FRA LINEÆR REGRESJONSMODELL	50
5.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING	52
7.0 REFERANSELISTE	53
7.1 LITTERATUR	53
7.2 INTERNETTKILDER	56
8.0 VEDLEGG	57

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over lovpålagte oppgaver og innsendingsfrister	13
Tabell 2 - Aktiv svarprosent	21
Tabell 3 - Forholdet mellom populasjon og respondenter i tall og prosent	22
Tabell 4 - Fordeling på hvem som kjøper regnskapstjenester basert på bedriftens størrelse ...	27
Tabell 5 - Grunner til hvorfor selskaper ikke kjøper regnskapstjenester	28
Tabell 6 - Bruk av styringsverktøy blant bedrifter med regnskapsfunksjonen internt	29
Tabell 7 - Bruk av styringsverktøy blant bedrifter som har regnskapsfunksjonen eksternt	29
Tabell 8 - Oversikt over hvilke tjenester som kjøpes	31
Tabell 9 - Eksterne formål for kjøp av regnskapstjenester	31
Tabell 10 - Interne formål for kjøp av regnskapstjenester	32
Tabell 11 - Rådgivning og bistand til styring og verktøy	33
Tabell 12 – Effekter av outsourcing av regnskapsfunksjonen	34
Tabell 13 - Effekten av outsourcing av regnskapsfunksjonen	34
Tabell 14 - Regnskapsinformasjonens tilgjengelighet	35
Tabell 15 - Regnskapsrapporter	36
Tabell 16 - Bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag	37
Tabell 17 - Faktoranalyse	40
Tabell 18 - Deskriptiv statistikk av variabler i modell 1 og 2	44
Tabell 19 - Lineær regresjonsmodell til ligning 1	45
Tabell 20 - Lineær regresjonstabell til ligning 2	48

Figurliste

Figur 1 – Mislighetstriangelet	6
Figur 2 - Forholdet mellom populasjon og respondentene	21
Figur 3 - Oversikt over hvor mange som kjøper regnskapstjenester	26

Ligninger

Ligning 1 - Kontroll ved outsourcing	43
Ligning 2 - Bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag	43

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Outsourcing av kunnskapsbaserte tjenester har skapt stor interesse i media de siste årene. Vi har sett avisoppslag som: “Tastefeilen som stoppet Statoil” hvor en IT-ansatt i India hadde stoppet produksjonen på Mongstad ved en tastefeil (NRK, 2016). Videre har vi den store IT-skandalen i Sverige, hvor konfidensiell informasjon som potensielt kan svekke Sveriges nasjonale sikkerhet kan ha kommet på avveie (NRK, 2017a). Selv her i Norge hevder NRK (2017b) å ha bevis på at deler av nødnett skal ha vært driftet ulovlig fra IT-avdelinger i India, hvor personer uten autorisasjon har hatt tilgang til informasjon som de absolutt ikke skulle hatt. Disse oppslagene kan tyde på at å gi fra seg ansvaret for produksjonen av en funksjon kan medføre at en enkelt og greit mister kontroll over den gitte funksjonen. En av forutsetningene for at outsourcing som strategi skal lykkes er at man som bedrift må jobbe tett på leverandørene, og ikke la funksjonen gå i glemmeboka.

Det begynner å bli en stund siden det var vanlig for små selskap å ha egen økonomiavdeling internt. Teknologiens utvikling har endret rammebetingelsene for regnskapsføring. I dag finnes det både skyer og apper som gjør regnskapsføringen til en forenklet prosess. Behovet for kompetanse innenfor økonomistyring er derimot økende. Hvor teknologien gjør ting kjappere og enklere blir også konkurransen tøffere. En bedrift må kunne dra nytte av regnskapets informasjon til intern kostnadsstyring og beslutningstaking. Det er ikke lenger nok å bare se på bunnlinjen for all virksomhet samlet, en må kunne analysere og se hvor de beste pengene tjenes, hvor de gode kostnadene ligger, og hva som kan spares på. Dette er noe en intern økonomiansvarlig/ansatt bør kunne bidra med enhver dag i året. Derimot kan det være utfordrende for små bedrifter å ha egen økonomiavdeling i dag. Få ansatte må beherske flere spesialområder da oppgavene er mange, de skal lønnes konkurransedyktig, samt at ved få ansatte er bedriften følsom for sykdom, annet fravær og oppsigelser. Som et resultat ser vi at de flere små bedrifter outsourcer økonomifunksjoner til eksterne leverandører. Spørsmålet er om de klarer å opprettholde like god kontroll over virksomhetens økonomiske stilling og likviditet? Har de enda den verdifulle sparringspartneren man har i en intern økonomiansatt?

1.2 Problemstilling

Vi ønsker gjennom en kvantitativ tilnærming å kartlegge hvordan små og mellomstore bedrifter (heretter referert til som SME) i Nord-Norge bruker regnskapsinformasjon fra ekstern leverandør. Fra erfaringer har vi inntrykk av at mange som outsourcer regnskapsfunksjoner gjør det i større grad for å oppfylle eksterne krav fra myndighetene. Det er flere aspekter ved outsourcing det er verdt å se på, men denne studien vil fokusere på hvordan intern økonomistyring blir påvirket ved å outsource regnskapsfunksjonen. På bakgrunn av dette har vi valgt å definere følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes økonomistyringen ved outsourcing av regnskapsfunksjoner?

For å svare på problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke motivasjoner ligger bak outsourcing av regnskapsfunksjoner?
2. Hva påvirker om selskapet opplever bedre kontroll over økonomien ved outsourcing av regnskapsfunksjoner?
3. Hva påvirker hvordan regnskapsinformasjon blir brukt som beslutningsgrunnlag ved outsourcing av regnskapsfunksjoner?

Det første forskningsspørsmålet vil bli besvart gjennom deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelsen, og de to andre vil bli besvart gjennom regresjonsanalyser.

Dette studiet kan være nyttig for næringslivet og produsentene av regnskap. Studien kan belyse hvilke holdninger ledelsen i SME har til viktigheten av regnskapets funksjoner og økonomistyring. Det kan være verdifull informasjon for produsentene da de kan tilpasse produktene de tilbyr utfra studiets funn.

1.3 Avgrensning og struktur

Studien er relevant for alle bedrifter i Norge, men vi har valgt å avgrense studien til bedrifter i Nord-Norge. Målpopulasjonen er også avgrenset til SME, dette grunnet få store bedrifter i Nord-Norge. Studien er strukturert slik at leseren introduseres for tema og problemstilling i kapittel 1. I kapittel 2 gjennomgås relevant litteratur som omhandler økonomistyring, regnskapet som informasjonskilde og outsourcing for å belyse de teoretiske aspektene knyttet

til problemstillingen. Videre vil studiens metode bli gjennomgått i kapittel 3. Resultatene fra spørreskjema og analysen vil bli presentert og drøftet under ett i kapittel 4. Avslutningsvis konkluderes problemstillingen i kapittel 5.

2.0 TEORI

Dette kapitlet inneholder det teoretiske grunnlaget for problemstillingen som ble presentert tidligere i oppgaven. Det vil bli gjennomgått flere teorier som danner et rammeverk som brukes ved gjennomgang av resultater. Teorikapitlets oppbygging vil starte med forskjellige synsvinkler på økonomistyring, økonomiske kontrollsystemer og regnskapssystem. Videre vil vi gjennomgå regnskapet som informasjonskilde, der vi trekker frem brukerne, hvilken informasjon regnskapet skal gi, økonomiske verdier, kvalitetskrav, styrets ansvar og myndighetenes krav for innlevering av regnskap. Til slutt vil vi se på teori om outsourcing, der vi blant annet belyser fordeler og risikoer ved å outsource regnskapsfunksjonen.

2.1 Økonomistyring

Anthony (1965:32) definerer økonomistyring som:

«the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives»

Økonomistyring kan forstås som styring av organisasjonens ressurser, og skal ideelt sett legges til rette for å nå de målene som er satt (Winther, Øyen, & Ottesen, 2006). Tradisjonelt sett har økonomistyring i stor grad bestått av bedriftsøkonomiske analyser hvor fokus har vært på systemer og teknikker som kan bidra til at organisasjonen når sine satte mål (Pettersen & Bjørnenak, 2003). Dette gir grunnlag for det normative synet på økonomistyring, som har sterk forankring i økonomisk rasjonalitet og profittmaksimering. Beslutninger for optimal ressursbruk inngår i det normative synet på økonomistyring ved hjelp av formelle styringsverktøy, hvor målet er å fremskaffe relevant informasjon som kan danne et grunnlag for økonomiske beslutninger og oppfølging (Pettersen, 2013). Selve ryggraden i tradisjonell økonomistyring er formelle styringsverktøy som eksempelvis budsjetter og driftsregnskap, og skal kunne bidra til effektiv ressursallokering og kontroll over virksomhetens finansielle stilling og ytelse.

Å kunne måle en organisasjons prestasjoner og ytelse har lenge vært av interesse for både ledere og økonomistyringsforskere. Derimot har tradisjonell økonomistyring en tendens til å begrense seg til kun å omhandle finansiell ytelse. Således har økonomistyringens begrep utvidet seg fra kun å omhandle kvantifiserbar informasjon til også å omhandle ekstern

informasjon fra markedet, kunder, ansatte og annen informasjon som kan bistå ledelsen til å nå sine mål. Busch (2005) påpeker dessuten at det burde legges vekt på atferdsmessige dimensjoner ved økonomistyringen, da målene som er satt skal nås gjennom organisasjonens ansatte. I moderne økonomistyring inngår også atferdsmessig styring. Moderne økonomistyring defineres av Merchant & Van der Stede (2012:6) som «*alle verktøy eller systemer som ledere benytter for å sikre at atferden og beslutninger som blir tatt av de ansatte er i samsvar med organisasjonens mål og strategier*» Utfra denne definisjonen kan en følgelig se at moderne økonomistyring tar i større grad hensyn til den atferdsmessige dimensjonen, og organisasjonens strategi.

Malmi & Brown (2008) poengterer også at management control, eller styring, inneholder mer enn bare økonomistyring. Administrativ og kulturell styring inngår som kontrollmekanismer som kan utfylle økonomisk styring (Johanson & Madsen, 2013). God styring skal sørge for at de ansatte jobber og fattet beslutninger i tråd med bedriftens strategi. Felles for det meste av økonomistyringslitteraturen er likevel en ambisjon om måloppnåelse.

2.1.1 Økonomiske kontrollsystemer

Innenfor økonomistyring finnes det flere verktøy som eksempelvis budsjetter, driftsregnskap eller andre styringsverktøy. Begrepet økonomiske kontrollsystemer (management control systems) viser til hvordan bruken av disse verktøyene systematisk brukes for å nå mål (Chenhall, 2003). Tanken med ulike kontrollmekanismer som en styringspakke er at bedrifter benytter seg av ulike kontrollmekanismer i ulik grad, og at en bedrifts bestemte miks av disse kontrollmekanismene utgjør en styringspakke. Det har de siste tiårene blitt forsket hyppig på ulike rammeverk og bruk av ulike kontrollmekanismer. Merchant & Van der Stede (2007) skiller for eksempel mellom systemer på et strategisk nivå og systemer på et mer operativt nivå. Malmi & Brown (2008) introduserte et rammeverk for kontroll, hvor de påpeker at en organisasjons kontrollsystem burde defineres som en «styringspakke» med flere kontrollmekanismer, og ikke som et helhetlig system. Dette fordi en organisasjon har flere forskjellige kontrollmekanismer som er innført til forskjellige tidspunkt, av forskjellige interessenter, og som skal kontrollere forskjellige formål.

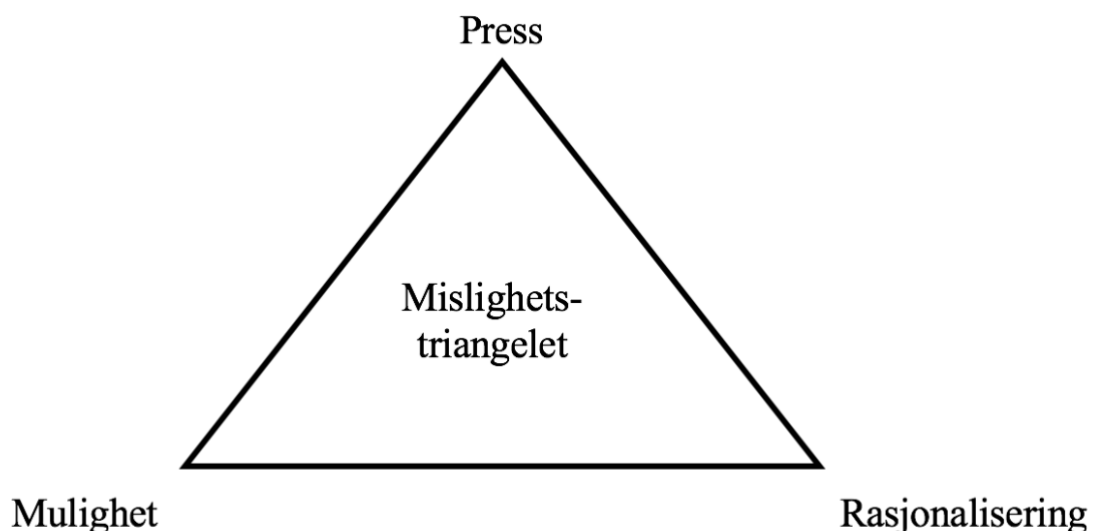
En teoretisk utfordring med økonomiske kontrollsystemer som en pakke er det å identifisere hva som skal kontrolleres. Om det er økonomiske gjenstander som eksempelvis kontantstrøm eller andre materialistiske strømmer, eller ansattes atferd – og til hvilken grad disse skal

kontrolleres (Malmi & Brown, 2008). Hvilke parameter som skal måles og kontrolleres kan derfor være individuelt for hver bedrift. Malmi & Brown (2008) trekker frem at bedriftens kontroll og styringssystem kan deles inn i fem overordnede kategorier, hvorav såkalte kybernetiske kontrollmekanismer inngår som en egen kategori.

Kybernetiske kontrollmekanismer er mekanismer som eksempelvis budsjetter, finansielle eller ikke-finansielle målesystem eller hybridløsninger. Regnskapssystemet kan eksempelvis ses på som en kybernetisk kontrollmekanisme dersom det oppfyller visse kriterier.

Det er fem karakteristiske egenskaper ved kybernetiske kontrollsystemer: 1) Det muliggjør kvantifisering av et underliggende fenomen, aktivitet eller system ved bruk av målinger. 2) Det er satt krav for ytelse eller mål som skal bli møtt. 3) Det er et «feedback» system som muliggjør sammenligning av output og kravene som blir satt. 4) Det analyseres om ytelse er i tråd med kravene som er gitt. 5) Det skal være mulig å endre systemets funksjon, eller krav dersom en ser at kravene ikke blir møtt. (Green & Welsh, 1988).

Det overordnede målet med å innføre ulike kontrollmekanismer er uansett å sørge for at ansatte og mellomledere jobber og tar avgjørelser som er i tråd med organisasjonens strategi og mål. En ønsker å redusere muligheten for misligheter, både økonomisk men også atferdsmessig. Hadde en kunne stole på at alle ansatte jobbet utfra bedriftens beste hadde en ikke hatt behov for kontrollsystemer (Merchant & Van Der Stede 2007).



Figur 1 – Mislighets-triangelet

Cressey (1953) utviklet ” mislighets-triangelet”, som er et rammeverk for å oppdage høyrisikerende mislighetssituasjoner. Den forklarer hvorfor mennesker/ansatte kan begå misligheter. Det er tre elementer i triangelen, de består av (1) press, (2) mulighet og (3) rasjonalisering. (1) Press vil si økonomisk eller følelsesmessig kraft som presser mot å begå økonomisk mislighet. Det kan være at den ansatte har økonomiske problemer, men også at den ansatte handler på grunnlag av grådighet. Grådighet er forbundet med urettferdighet, den ansatte kan føle at han/hun er underbetalt i forhold til jobben som blir gjort. (2) Mulighet er evnen til å utføre en plan om å begå mislighet uten å bli oppdaget (Mansor, 2015). Derfor er det viktig med kontrollsystemer som kan fange opp slike tilfeller. Det gjør det vanskeligere for ansatte å begå svindel mot sitt foretak. (3) Rasjonalisering går ut på at den ansatte rettferdiggjør sine uærlige handlinger. Et eksempel på slik rasjonalisering kan være at den ansatte mener at den har større behov for pengene, enn selskapet (Mansor, 2015).

2.2 Regnskapssystem

Regnskapssystemet defineres ofte som «*et system som har til oppgave å registrere, måle, vurdere og rapportere forretningstilfeller*» (Mellemvik & Olson, 1996:11). Oppbyggingen på et slikt system bør være slik at det kan gi beslutningsnyttig informasjon til regnskapsbrukerne. Bjørnenak & Olson (1999) utviklet en generisk modell for regnskapssystemet, og består av to dimensjoner; scope-dimensjonen (virkeområde) og systemdimensjonen.

Scope-dimensjonen innebærer at regnskapssystemet skal koble kostnadsinformasjon og resultatmål til objekter. Typisk knyttes kostnader, dekningsbidrag og kalkyler ofte opp mot enkelte produkter, kunder eller avdelinger. Et annet viktig mål systemet kan dekke er omløpshastighet knyttet til enkelte produkter eller avdelinger. Regnskapssystemet bør også redegjøre for hva som skaper variasjon i kostnadene eller resultat. Produksjonsvolum kan være mål for dette. Det tredje elementet i scope-dimensjonen er tidsperioden regnskapssystemet skal dekke (Bjørnenak & Olson 1999)

Systemdimensjonen fokuserer på sammenhengen mellom hvordan systemet er utformet og brukerne av regnskapssystemet (Bjørnenak & Olson 1999). En ønsker at systemet skal kunne produsere de måleparametrene som er satt, at de blir produsert til riktig tid, og er tilgjengelig for riktige brukere. God informasjonsflyt internt i selskapet kan bidra med å minimere asymmetrisk informasjon mellom avdelingene. Regnskapet skal og gi beslutningsnyttig

informasjon til beslutningstakere, så systemets utforming for levering av rapporter vil således være viktig for selskapet.

Andre viktige funksjoner regnskapssystemet har for intern bruk er muligheten til organisasjonsmessig læring. Innenfor læring i en organisasjon skilles det mellom enkel- og dobbelkretslæring (Argyris, 1977). Enkelkretslæring innebærer måling av oppnådde resultater med en forhåndsbestemt standard, har det oppstått avvik settes det i gang tiltak for å korrigere dette (Argyris, 1977; Merchant & Van Der Stede, 2012). Budsjetter og driftsregnskap, som er selve kjernen i tradisjonelle modeller, legger til rette for enkeltkretslæring. Dobbeltkretslæring innebærer at man i tillegg setter spørsmål ved modellene, og målene man har satt seg, altså feedback fra de ansatte (Argyris, 1977). Dessuten hevder Argyris (1977) at jo flinkere man er til enkeltkretslæring i form av budsjetter eller driftsregnskap, jo vanskeligere blir det å oppnå god dobbeltkretslæring. Dette fremhever viktigheten av styringssystemet som en ”pakke” istedenfor at en legger eksempelvis kun budsjett som grunnlag for beslutningene som skal tas.

Bruken av regnskap fører ikke automatisk til en form for læring, det kreves det både interesse og refleksjon hos ledelsen (Hansen, 2005). En alternativ måte for læring gjennom regnskap er at en ikke kun trenger å lære fra egne erfaringer, men en kan hente inspirasjon og ideer fra andre. Nyere økonomistyring innebærer at en henter og bruker tilgjengelig informasjon eksternt i markedet, kunder eller hos konkurrentene som kan bidra til læring.

2.3 Regnskapet som informasjonskilde

Regnskapsinformasjon er en av ledelsens hovedkilder til finansiell informasjon. Ideelt sett bør regnskapet gi den informasjonen en trenger for å styre virksomheten og fatte gode beslutninger. Regnskapet ligger dessuten i grunn for flere av styringsverktøyene og kontrollmekanismene som brukes i virksomheter. Budsjetter for eksempel baserer seg ofte på historiske regnskapstall, og driftsregnskap er ofte regnskapsinformasjon gjengitt i en spesifikk struktur. Flere av de kybernetiske kontrollmekanismene som omhandler finansielle målinger baseres på regnskapets informasjon. Dessverre for ledelsen er ikke regnskapet bare utformet for å gi dem informasjon, men har også en rekke andre interesser.

Regnskapet kan skilles i to brukergrupper: eksterne og interne brukere. Av eksterne brukere er det långivere og investorer som benytter seg av regnskapsinformasjon i størst grad. Faktisk viser en spørreundersøkelse gjennomført av Ernst & Young og Norske Finansanalytikerens Forening at årsregnskapet er den nest viktigste informasjonskilden ved investeringsbeslutning for investorer (Kvifte, Oppi & Hansen, 2014). Videre har vi også flere andre interessenter, herunder leverandører, kunder, statlige etater og offentligheten. Av interne brukere har vi styret, ledelsen og ansatte. Pliktig regnskapsrapportering som eksempelvis årsregnskapet skal dessuten være i tråd med gjeldende lover og regler og gi nytte til både de eksterne og interne brukerne.

Da regnskapet skal gi verdifull informasjon til regnskapsbrukerne er det viktig at regnskapskvaliteten er høy. Generelt vil høy regnskapskvalitet medføre at brukerne av regnskapet tar mer informerte beslutninger som dermed er av høyere kvalitet (Stenheim, Sundkvist og Opsahl, 2017). De hevder at regnskapskvalitet kan forstås utfra hvorvidt regnskapet evner å oppnå sine formål. Utfra regnskapsretten og litteraturen kan regnskapets formål forstås på minst tre ulike, men noe overlappende måter. Regnskapet skal redusere asymmetrisk informasjon mellom foretaket og regnskapsbrukere, regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon til brukerne, og regnskapet skal gjenspeile foretakets økonomiske stilling (Stenheim et.al., 2017).

2.3.1 Redusere asymmetrisk informasjon

Ledelsen vil ofte være involvert i den daglige driften av et foretak, og sitter følgelig på mer og bedre informasjon om foretaket enn foretakets andre interessenter. Et av regnskapets formål kan dermed beskrives som å redusere asymmetrisk informasjon ved å gjøre regnskapsinformasjon tilgjengelig for interessenter. Regnskapet spiller en sentral rolle ved etablering og oppfølging av bidrag-ytelses-relasjoner med foretakets interessenter. Foretaket etterspør ressurser fra interessentene, interessentene tilbyr ressursene mot gjenytelse fra foretaket. Kreditorer tilbyr kapital med gjenytelse i form av renter, ansatte tilbyr arbeidskraft med gjenytelse i form av lønn og godtgjørelse. I disse situasjonene spiller regnskapet en viktig rolle da interessentene vil etterspørre regnskapsinformasjon for å ta stilling til egen ressursallokering. På denne måten kan regnskapet bidra til bedre og mer effektiv ressursallokering (Gonedes & Dopuch, 1974; Elling, 2012; Stenheim et.al., 2017)

2.3.2 Beslutningsnyttig informasjon

For at regnskapsinformasjon skal være beslutningsnyttig skal den kunne utgjøre en positiv forskjell i en beslutningssituasjon (IASB, 2015). Regnskapsinformasjonen må tilfredsstille noen grunnleggende kvaliteter for at den skal være beslutningsnyttig. Den må være 1) relevant for beslutningssituasjonen, 2) pålitelig og 3) vesentlig for beslutningen som skal tas. Dersom informasjonen tilfredsstillende disse kvalitetene kan den ha potensiale til å være beslutningsnyttig (Stenheim et.al., 2017).

For interne brukere har regnskapet beslutningsnytte i form av et kontrollformål, som omhandler bruk av regnskapet for oppfølging og kontroll av forvaltningen av selskapet. (Kothari, Ramanna & Skinner, 2010) Dette formålet begrunnes ofte i agent prinsipal-teorien. Et klassisk eksempel på et agent-prinsipal-forhold er eiere (prinsipal) og ledelsen (agent). Eierne setter inn kapital i foretaket som ledelsen skal forvalte på best mulig måte for eierne. Begge partene er nyttemaksimerende og ønsker mest mulig til egen vinning. Det er ikke sikkert at det som er nyttemaksimerende for ledelsen gir best forvaltning av kapitalen som eierne har stilt til rådighet. Ledelsen kan velge å handle opportunistisk og påføre eierne nyttetap (Jensen & Meckling, 1976). Det samme forholdet kan forstås mellom foretaket og alle dets ansatte. For å motvirke opportunistiske iverksettes kontrollmekanismer som øker sannsynligheten for at slike handlinger blir oppdaget. Et annet alternativ er å tilby ledelsen insentiver for å yte godt. Ved begge tiltakene spiller regnskapet en sentral rolle. Regnskapet kan brukes direkte som grunnlag for oppfølging og kontroll, eller mer indirekte ved å sette regnskapsbaserte mål på foretakets ytelse, og sette insentiver deretter. (Stenheim et.al., 2017).

2.3.3 Økonomiske verdier

Regnskapet skal først og fremst avbilde foretakets økonomiske verdier og resultat. I praksis kan det være vanskelig å perfekt gjenspeile foretakets økonomiske stilling på grunn av måleusikkerhet, (eksempelvis ved bruk av estimater) men også mangel på informasjon. Regnskapskvalitet kan følgelig forstås utfra hvorvidt den faktisk evner å gjenspeile et foretakets økonomiske verdier og resultat (Barth, Landsman & Lang, 2008). God regnskapskvalitet innebærer at regnskapet har minimalt med regnskapsmessig støy. Regnskapsmessig støy er dersom en rapportering ikke evner å gjenspeile økonomiske realiteter (Langli, 2005). Regnskapsmessig støy kan eksempelvis være regnskapsmanipulering, noe som ofte er tilsiktet

fra ledelsen dersom en kan oppnå urettmessige fordeler ved misledende regnskapsrapportering (Healy & Palepu, 2001). Det kan også oppstå som følge av regnskapslovgivningen. For eksempel kan balanseføring av eiendeler til virkelig verdi gi et bedre bilde av virksomhetens økonomiske realiteter, men åpner også opp for måleusikkerhet i større grad sammenlignet med historisk kost.

2.3.4 Kvalitetskrav til årsregnskapet

Et av regnskapets hovedformål er at det skal gi beslutningsnyttig informasjon. For å kunne gi nettopp dette er det fastsatt flere kvalitetskrav til regnskapet. Regnskapsloven og regnskapsstandardene har fastsatt kvalitetskrav, regler og prinsipper som skal regulere regnskapsføringen.

De to mest fundamentale kvalitetskravene er at informasjonen skal være relevant og pålitelig. Dette går ut på at informasjonen er troverdig, at den måler det den gir seg ut for å måle. Hvis man ikke stoler på informasjonen vil den ikke kunne gi beslutningsnytte. Et annet kvalitetskrav er forståelighet. Informasjon som er lett å forstå vil ha høyere beslutningsnytte enn informasjon som er vanskelig å forstå. Det forutsettes at interessenter er villige til å bruke tid og ressurser på å sette seg inn i informasjonen, samt en viss kompetanse innenfor økonomi og regnskap (Schwencke, Haugen, Baksaas, & Stenheim, 2016).

Etter regnskapsloven § 3-2a skal ”årsregnskapet gi et rettvisende bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat”. Standardene er et verktøy for å oppnå dette, og det heter etter regnskapsloven § 4-6 ”utarbeidelsen av årsregnskapet skal foretas i samsvar med god regnskapsskikk”.

De grunnleggende kravene for utarbeidelse av regnskapet ligger i prinsippene. Disse prinsippene er ytret i regnskapsloven kapittel 4, vi har blant annet opptjeningsprinsippet og sammenstillingsprinsippet. Med opptjeningsprinsippet menes det at inntektene skal resultatføres når den er opptjent. Sammenstillingsprinsippet går ut på at inntekter og kostnader som er knyttet til samme transaksjon blir presentert i samme regnskapsår. Dette er for å gi resultatregnskapet et mest fornuftig uttrykk (Schwencke et.al., 2016).

2.3.5 Styrets ansvar

Da majoriteten av målgruppa i studien er aksjeselskap, tar vi utgangspunkt i styrets ansvar etter aksjeloven. Styret er selskapets øverste ledelse. Administrasjonen og daglig leder har ansvaret for den daglige driften, men styret har plikt til å påse at den daglige driften fungerer og iverksette tiltak dersom det er nødvendig. Styrets oppgaver og plikter er uttrykt i aksjeloven. Aksjelovens §6-12 uttrykker at styret er ansvarlige for forvaltningen av selskapet. De skal blant annet holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling, og har som plikt å påse at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll. Kravet til å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling vil være større dersom selskapet er inne i en kritisk fase. Etter 2.ledd innebærer det dessuten plikt til å fastsette planer og budsjetter i «nødvendig utstrekning». Det tas altså hensyn til virksomhetens omfang, hvor det vil være større krav til utarbeidelse av planer og budsjetter i større selskaper. Etter aksjelovens §3-4 skal selskapet til enhver tid ha forsvarlig egenkapital og likviditet, med hensyn på virksomhetens omfang og risiko. Det står ikke eksplisitt at dette ansvaret faller inn under styret, men da forvaltning er styrets ansvar kan en anta at dette er primært styrets ansvar. Dersom egenkapitalen eller likviditeten ikke lenger anses som forsvarlig utløser dette en handlingsplikt hos styret etter aksjeloven §3-5.

Styret er kort forklart ansvarlig for forvaltningen av selskapet, og skal til enhver tid være orientert på selskapets økonomiske stilling. Styret skal påse at egenkapitalen og likviditeten er forsvarlig. Styret bør ha et egnet rapporteringssystem for løpende å vurdere om planer og budsjetter blir oppnådd, og for å påse om egenkapitalen og likviditeten er forsvarlig. Ved kjøp av regnskapstjenester er det da viktig at styret har tett dialog med regnskapsleverandør, og et egnet rapporteringssystem som gir nyttig informasjon da styret ofte ikke er delaktig i den daglige driften av selskapet.

2.3.6 Krav fra myndighetene

Alle aksjeselskap har regnskap- og bokføringsplikt. Regnskapet danner et grunnlag for de fleste lovpålagte oppgaver som skal leveres til myndighetene (Altinn, 2018a). I tabellen nedenfor ser vi en oversikt over lovpålagte oppgavene og innsendingsfrister.

Tabell 1 - Oversikt over lovpålagte oppgaver og innsendingsfrister

Oppgave	Myndighet	Frist
Årsregnskap	Regnskapsregistret	31.juli
Årsberetning	Regnskapsregistret	31.juli
Skattemelding	Skatteetaten	31.mai
Næringsoppgave	Skatteetaten	31.mai
MVA-melding	Skatteetaten	Annenhver mnd

Fristen for innlevering av årsregnskap er 31.juli for bedrifter som avslutter regnskapet 31.12. For foretak som avslutter regnskapet mellom perioden 01.01-30.06 vil tilsvarende frist være 21.januar. Et komplett årsregnskap skal inneholde resultatregnskap, balanse og noter. Kontantoppstilling skal legges ved med mindre man faller under betegnelsen små foretak, og årsregnskapet skal inneholde revisjonsberetning hvis man er revisjonspliktig. For foretak som ikke faller under betegnelsen små foretak skal det i tillegg til årsregnskapet innleveres en årsberetning (Altinn, 2018b).

Alle næringsdrivende som er skattepliktig må sende inn skattemelding. Den brukes til å fastsette grunnlaget for fastsettelse av formues- og inntektsskatt (Altinn, 2018c).

Næringsoppgaven skal inneholde en oversikt over virksomhetens hovedposter i resultat- og balanseregnskapet. Oppgaven skal vise et overskudd eller underskudd som skal føres inn i selvangivelsen. Næringsoppgaven deles inn i to deler, næringsoppgave 1 skal leveres inn av virksomheter med begrenset regnskapsplikt, næringsoppgave 2 gjelder for virksomheter med full regnskapsplikt (Visma, 2018).

Hvis selskapet er MVA-pliktig skal MVA-oppgave leveres inn annen hver måned. Hvis omsetningen er under 1 million og har vært MVA-pliktig i ett år, kan man søke om å levere inn en slik oppgave én gang i året (Altinn 2018d).

Ved å se på alle de forskjellige fristene til de forskjellige oppgavene kan man diskutere nyttekostnaden for å outsource hele regnskapsfunksjonen til en ekstern leverandør. For SME kan det være utfordrende å holde seg oppdatert på regnskapets lover, regler og frister.

Regnskapsleverandør er spesialist på feltet, og skal i utgangspunktet ha god kontroll på offentlige frister. Ved å benytte seg av ekstern regnskapsfører kan man få frigjort tid og få tilgang på denne kompetansen.

2.5 Outsourcing

Rapporteringsplikten innenfor regnskap er mest lagt til rette for eksterne brukere. Det kan tenkes at en av grunnene til mange som kjøper regnskapstjenester gjør det for å etterkomme disse lovlige kravene som stilles til regnskapet. Samtidig viser teori og praksis at regnskapsinformasjon i tillegg kan bidra sterkt internt ved hjelp av et helhetlig regnskaps- og økonomisystem. Dette kapitlet skal se på litteratur om outsourcing, med vekt på formål, fordeler, og risiko.

Outsourcing vil si å overføre produksjonen eller ansvaret for en tjeneste eller et produkt til en ekstern leverandør (Bergevärn, Mellemvik, & Olson, 1995) Med ekstern leverandør menes det en tredjepart som er utenfor organisasjonens formelle rammer. Vanlige eksempler på outsourcing er bortsetting av IT-systemer, regnskap eller kantine. Outsourcing er også sett på som en strategi, der man ønsker spisskompetanse og kostnadsbesparelser. Man kan også se på det som å flytte en funksjon til en spesialist som tidligere har tilhørt bedriften.

2.5.1 Formål ved outsourcing

Det kan være sårbart for SME å ha egen regnskapsavdeling. Som regel vil denne avdelingen bestå av få personer, og er dermed veldig følsom for sykdom og fravær. Arbeidsoppgavene kan lett falle på daglig leder eller ledelsen som igjen kan resultere i at rutinebeskrivelser og intern kontroll blir forsømt (Dahl, 2006). Sundet (2003) presenterer flere årsaker til at bedrifter velger å outsource. En av de er ønske om å effektivisere driften ved at tjenesten utføres av en oppdragstaker som er spesialisert på området. Han trekker også frem at det er muligheter for at ekstern tjenesteleverandør kan utføre tjenesten på en mer kostnadseffektiv måte, og med sin kompetanse levere en bedre ytelse enn hva bedriften selv kunne klart med sine ressurser. Smith, Morris & Ezzamel (2005) og Solli-Sæther (2010) trekker frem at kostnadsbesparelser er den viktigste motivasjon til valg av outsourcing som strategi.

Når det gjelder outsourcing av regnskapsfunksjoner tilsier litteraturen at formålet hovedsakelig er at man ønsker å fokusere på kjernevirksomheten, redusere kostnader og at man ønsker å innhente spisskompetanse for å utarbeide regnskapet i tråd med lover og regler som stadig endrer seg (Solli-Sæther, 2010; Dahl, 2006; Sundet, 2003)

Formålene for å outsource regnskapsfunksjonen kan skilles inn i interne og eksterne formål da formålene retter seg mot ulike brukere av regnskapet. De interne formålene vil være knyttet direkte internt i bedriften, hvor man har til formål å forbedre driften. Dette kan eksempelvis være at en ønsker å fokusere på kjernevirksomhet, ønsker bistand til økonomistyring, eller redusere kostnader. Et eksternt formål kan være ønsket om etterkomme eksterne krav og regler eller å hensynta eksterne interessenter. Disse formålene er rettet mot eksterne regnskapsbrukere.

2.5.2 Fordeler ved outsourcing

Det ble foretatt en outsourcingundersøkelse i 2009 som viser at 54% av norske bedrifter har outsourcet én eller flere funksjoner (Solli-Sæther, 2010). Undersøkelsen har sett på valg av outsourcing som strategi i turbulente tider. Det trekkes frem at finanskrisen ga økt oppmerksomhet rundt kostnadsbesparelser (Solli-Sæther, 2010). Personalkostnader er som regel en av de høyeste kostnadene en bedrift har. Ved å outsource en hel funksjon kan bedriften i utgangspunktet spare mye penger. Personalkostnader inneholder pensjon, forsikringer, sykefravær, veiledning, ledelse, vedlikehold, utvikling av kompetanse, lønn, det sosiale, feriepenger og rekruttering. Det er mange kostnader ved å ha ansatte som ledelsen ikke alltid tenker så mye over.

Dahl (2006) trekker frem flere motivasjoner for å outsource:

- Det gir større fokus på kjernevirksomheten
- Tilgang til spisskompetanse på ulike områder
- Reduksjon av direkte kostnader til regnskapsfunksjonen
- Effektivisering av selskapets drift generelt

Ved å frigjøre tid fra regnskapsfunksjonen får man bedre tid til å fokusere på andre områder, som for eksempel kjernevirksomheten. Regnskapskontorer har ofte kunder fra forskjellige bransjer og har vært innom ulike problemstillinger. Selskap som benytter seg av eksterne

leverandør vil kunne dra nytte av denne spisskompetansen. Ved å flytte regnskapsfunksjonen til et eksternt regnskapskontor kan kostnader bli redusert. Selskapets drift vil kunne bli effektivisert i sammensetning med at fokuset vil bli større på kjernevirksomheten. Gottschalk (2013) trekker også frem at leverandøren kan bistå med innovasjon og nytenkning som en mulig fordel for valg av outsourcing som strategi.

2.5.3 Risikoer ved outsourcing

Noen av bedriftene som outsourcer oppnår ikke de forventede fordelene som outsourcing kan tilføre bedriften. En rapport lagt frem av Lonsdale (1999) og McIvor (2000) viser at kun 5 prosent av selskapene i undersøkelsen oppnådde betydelige fordeler ved bruk av outsourcing. Lonsdale (1999) og Cox (1996) fremhever grunner til dette: Fokus på å oppnå kortsiktige fordeler, mangel på formell outsourcing-beslutningsprosess, herunder mangelfull eller mangel på langsiktige kost-nytte analyser og at en får økt kompleksitet i leverandørnettverket.

En kvalitativ studie gjennomført av Harland, Knight, Lamming og Walker (2005) definerer følgende risikoer ved outsourcing for en organisasjon:

- Manglende identifisering av kjerne - og ikke kjernevirksomhet, kan lede til at en outsourcer deler av kjernevirksomheten
- Vanskelig å beslutte hvor nært kjernevirksomhet en skal outsource.
- Vanskelighet med å insource ved senere anledning
- Mangel på dyktighet og kompetanse til å håndtere outsourcete forhold
- Økte kostnader ved outsourcing av funksjoner.
- Mangel på forståelse, dyktighet og kompetanse til å inngå hensiktsmessige avtaler om servicenivå på den outsourcete funksjonen.

I tillegg påpeker Sollid-Sæter (2016) flere risikoer ved outsourcing. Med utgangspunkt i outsourcingundersøkelsen som nevnt ovenfor fra 2009 er det flere bedrifter som opplever høyere produksjonskostnader enn forventet, uventede transaksjonskostnader, lavere kvalitet enn forventet, mangel på kontroll over ressurser og funksjoner, samt et kunnskaps-gap mellom kunde og leverandør.

Disse risikoene er mer generelle til valg av outsourcing som strategi enn spesifikt til outsourcing av regnskapsfunksjonen. Likevel er disse risikoene også aktuelle når det kommer til outsourcing av regnskapet. Som nevnt tidligere er kostnadsbesparelse en av fordelene som kan oppnås ved outsourcing. Kostnadene kan fort bli høyere enn forventet dersom en ikke evner å inngå hensiktsmessige avtaler med leverandøren. Mangel på kompetanse til å håndtere forholdet med ekstern leverandør, samt mangel på forståelse, dyktighet og kompetanse til å inngå de “riktige” avtalene når det kommer til outsourcing av regnskapsfunksjonen viktige risikoer å redegjøre for.

2.5.4 Outsourcing av regnskapsfunksjonen

Når det gjelder outsourcing av regnskapsfunksjoner finnes det en rekke ulike teorier om hva som kan og bør outsources. *Ressursbasert* teori tilsier at ethvert foretak kan outsource funksjoner som den ikke har tilstrekkelig med ressurser til å utføre selv. Leverandører kan være både ressurssterk og sitte på spisskompetanse på området som foretaket ikke evner å utføre selv (Solli-Sæther, 2010; Wernerfelt, 1984).

Teori om *kjernekompetanse* forteller oss at alt som ikke inngår som kjernekompetanse, kjernevirksomhet, kjerneaktivitet eller kjerneprosess kan outsources. Kjerne er det foretaket har som primæraktiviteter ut mot kunden. Alt som forstyrrer kjernevirksomhet kan outsources da fokus kan rettes mot kjernevirksomheten og kundebetjening (Solli-Sæther, 2010). Dahl (2006) hevder at bedrifter med størrelse fra 15 til 100 ansatte har stort sett samme behov for økonomifunksjoner som store bedrifter. Han skiller økonomifunksjonen i to typer prosesser, strategiske og ikke strategiske prosesser. De strategiske prosessene kan eksempelvis være valg av finansiering, budsjettering eller investeringsbeslutninger. Dette er i all hovedsak typiske lederoppgaver som også vil inngå som en del av foretakets kjernevirksomhet. Disse bør følgelig ikke outsources til ekstern leverandør. De ikke-strategiske prosessene er aktiviteter som ofte kan beskrives som rutinearbeid og som enkelt kan prises. Dette er gjerne støttefunksjoner som for eksempel lønnsadministrasjon og periodisk regnskapsrapportering. De prosessene som enklest lar seg beskrive bør outsources først (Dahl, 2006).

Klassisk *økonomisk teori* tilsier at enhver funksjon som kan utføres billigere eksternt i markedet kan outsources fra selskapets side. Kostnadsperspektivet er som regel en av de viktigste strategiske driverne for beslutningen om å outsource. Dersom en velger å overlate

produksjon til en ekstern leverandør kan stordriftsfordeler oppnås, da kan produksjonskostnaden bli redusert. (Solli-Sæther, 2010)

I praksis kan vel det meste innenfor økonomifunksjonen outsources. De fleste regnskapsleverandørene tilbyr de såkalte ikke-strategiske tjenestene som eksempelvis lønnsadministrasjon, løpende regnskap/avstemning og årsregnskap, men også mange de strategiske prosessene tilbys av eksterne leverandører. Revisorkollegiet tilbyr for eksempel tjenester som outsourcing av økonomidirektør og controllerstillinger (Revisorkollegiet, 2018), Azets tilbyr outsourcing av hele eller deler av økonomifunksjonen (Azets, 2018), og de fleste regnskapskontor tilbyr rådgivingstjenester innenfor forretningsutvikling og økonomistyring.

3.0 METODE

Hensikten med dette kapitlet er å redegjøre for studies forskningsdesign og metodiske valg. Metodekapittelet skal beskrive fremgangsmåten ved utforming av spørreskjema, innsamling av data, og redegjøre for studiens generaliserbarhet. Vi skal se på studiens kvalitet ved å trekke frem dens validitet og reliabilitet. I siste del av metodekapittelet blir det redegjort for hvilke analyseteknikker som blir benyttet i studien.

3.1 Bakgrunn for valg av forskningsdesign

Oppgavens overordnede formål er å undersøke hvordan outsourcing av regnskapsfunksjoner kan påvirke økonomistyringen hos SME i Nord-Norge. Dette gjør vi ved å svare på problemstillingen «hvordan påvirkes økonomistyringen ved outsourcing av regnskapsfunksjoner?»

I følge Saunders, Lewis & Thornhill (2012) kan forskningsdesign forklares som hvordan problemstillingen og eventuelle forskningsspørsmål skal besvares. I denne studien blir det bruke et beskrivende forskningsdesign, der vi ønsker en økt forståelse og innsikt for det som undersøkes. Det blir benyttet en kvantitativ metode der resultatene vil ende opp i talldata, og beskrivelse av resultatene blir presentert i form av tall og tabeller.

3.2 Spørreundersøkelse

En nettbasert spørreundersøkelse blir i denne studien brukt for innsamling av data. Det er flere fordeler ved bruk av spørreundersøkelser, det er kostnadseffektivt, tidsbesparende og egner seg for et stort utvalg. Ulempen ved bruk av denne metoden er at det er vanskelig å gå i dybden. Den største ulempen ved bruk av spørreundersøkelser er at de prekonstruerte svaralternativene og den fastlagte rekkefølgen kan medføre at svarene blir et resultat av undersøkelsen, og ikke hva respondenten faktisk mener (Jacobsen, 2015).

3.2.1 Innsamling av data og utvalg

Det er flere ulike teknikker for gjennomføring av spørreundersøkelse. I denne studien ble det utformet et selvadministrert spørreskjema i programmet «Nettskjema» som er utformet av

universitetet i Oslo. Ved å utvikle spørreskjemaet på internett er det enkelt å overvåke undersøkelsen mens den pågår. Det er også enkelt å eksportere rådata til analyseverktøyet. Undersøkelsen er anonymisert, og respondentene kan svare på undersøkelsen når det passer. I spørreundersøkelsen ble det benyttet faste svaralternativ med 5-punkts Likert skala. Fordelen med dette er at det gjør analyseprosessen enklere, men en eventuell ulempe kan være at en går glipp av interessante opplysninger, eller at respondentene tolker spørsmålet forskjellig.

Spørreundersøkelsen ble sendt direkte fra nettskjema til respondentene. I programmet la vi inn en tekst der vi presenterte formålet med undersøkelsen og informerte at respondentene er anonyme. Spørreskjemaet besto av 26 spørsmål og tok omtrent 10-15 minutter å gjennomføre. Spørreskjemaet vårt ble produsert sammen med en medstudent som studerer samme fenomen, og denne studien benytter seg av 18 av de 26 spørsmålene. Spørreundersøkelsen er lagt ved som vedlegg, hvor det kommer frem hvilke deler som tilhører denne studien.

Segmenteringsverktøyet Proff Forvalt (2018) ble benyttet for å komme frem til målpopulasjonen. Under segmenteringen var kriteriene selskap fra Nord-Norge, selskapsform AS, ASA, ANS, og DA, antall ansatte mellom 1-250, og aktive foretak. Ved denne segmenteringen ble det identifisert over 10 000 bedrifter. På grunn av manglende e-postadresser ble målpopulasjon på 4054 mulige respondenter. Det ble sendt ut to påminnelser i løpet av innsamlingsperioden, og endte opp med 373 respondenter. Alle, med unntak av én respondent, var aksjeselskap.

3.2.2 Generaliserbarhet

Statistisk generalisering er et av kjennetegnene ved den kvantitative tilnærmingen. (Jacobsen, 2015) Ekstern validitet måler i hvilken grad resultater kan generaliseres og benyttes på andre populasjoner, utvalg og kontekster (Winther, 2000). Maxwell (1992) hevder at resultater fra kvantitativ forskning kan vurderes som gyldig, etterprøvbare og objektive basert på ekstern validitet.

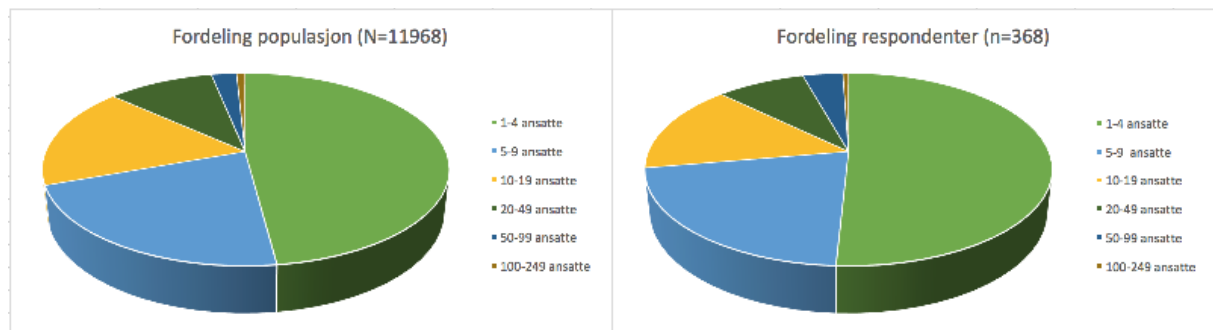
Svarprosent og frafall

Ved beregning av svarprosent er det vanlig å bruke *aktiv svarprosent* (Saunders et.al., 2012), og i denne studien er det beregnet slik som tabellen under viser.

Tabell 2 - Aktiv svarprosent

Antall bedrifter i populasjonen	11968
Antall bedrifter uten registrert epost	7916
Antall utsendte spørreskjema	4052
Antall svar på undersøkelsen	372
Aktiv svarprosent	9,18%

I vår studie har vi fått en aktiv svarprosent på 9.18%. Dette er i utgangspunktet relativt lavt i forhold til hva som bør være for å kunne generalisere funn fra spørreundersøkelser, men er i tråd med andre studier på små foretak (Dennis Jr., 2003; Reid, Dunn, Cromie, & Adams, 1999; Walker & Brown, 2004). Cook, Heath, & Thompson (2000) poengterer dessuten at responsrepresentativitet er viktigere enn selve svarprosenten. Hvor representative respondentene er i forhold til populasjonen har vi testet gjennom en frafallsanalyse.



Figur 2 - Forholdet mellom populasjon og respondentene

Frafall beregnes for hele undersøkelsen som svarprosent (Jacobsen, 2015). Et systematisk skjevt frafall av respondenter kan gi usikre resultater. I vår undersøkelse ser vi at respondentene er representative i forhold til utvalget. Figur 2 viser fordelingen mellom populasjonen og respondentene, noe som viser relativt små forskjeller mellom populasjonen og respondenter.

Tabell 3 - Forholdet mellom populasjon og respondenter i tall og prosent

Antall ansatte på fulltid	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-249
Antall i populasjonen (N=11968)	5736	2576	2055	1216	288	97
Antall i prosent	47,9%	21,5%	17,2%	10,2%	2,4%	0,8%
Antall i respondenter (n=368)	187	79	55	31	14	2
Antall i prosent	50,8%	21,5%	14,9%	8,4%	3,8%	0,5%

Tabell 3 viser det samme, bare i tall og prosent. Det største frafallet er på +2.9% på bedrifter mellom 1-4 ansatte. Det er altså ingen umiddelbare skjevheter mellom populasjonen og respondentene. Respondentene er representative i form av størrelse sammenlignet med populasjonen.

Frafallsanalysen tyder på at det er ingen relevante skjevheter mellom populasjon og respondenter, noe som gjør at vi kan argumentere for at de som har svart på spørreundersøkelsen er representativ for populasjonen, tross en forholdsvis lav svarprosent (9.18%). Da vi har valgt å spørre en hel populasjon og samlet inn data fra 372 respondenter kan vi argumentere for at resultatene er i stor grad generaliserbare for populasjonen som er SMB i Nord-Norge.

3.3 Studiens kvalitet

3.3.1 Validitet

Intern validitet handler om spørsmålene i spørreundersøkelsen måler det studien har som hensikt til å måle og kalles studiens begrepsvaliditet. (Jacobsen, 2015). Valg av relevante spørsmål og språk anses som den største utfordringen med intern validitet (Winter, 2000). I vår spørreundersøkelse har vi vekslet mellom begrepet «outsourcing av regnskapsfunksjonen» og «kjøp av regnskapstjenester», noe vi i ettertid ser kan tolkes forskjellig. På slutten av spørreundersøkelsen har vi åpnet for et fritekstsvar, hvor vi ser at det er en respondent som har misforstått begrepet «outsourcing» med «offshoring», noe som er uheldig. Likevel ser

resultatene ut til at de fleste har en felles forståelse for begrepet, og med så mange respondenter vil gjennomsnittsverdiene i svært liten grad bli påvirket.

For å sikre validitet har vi brukt litteraturgjennomgangen som utgangspunkt i spørsmålene. Før spørreundersøkelsen ble ferdigstilt ble det gjennomført en prestudie for å vurdere om spørsmålene var tilpasset problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Pilotgruppen besto av seks medstudenter, to revisorer fra KPMG, og to revisorer fra BDO. Pilotgruppen svarte på spørreskjemaet og kom med tilbakemelding om tidsbruk, språk og relevans. Dette resulterte i at enkelte spørsmål og svaralternativer ble endret eller fjernet. Vi har også fått aktiv hjelp fra veilederne til utforming av spørsmålene, som kan gi «*face validity*» (Saunders et.al., 2012), en kvalitetssikring om at spørsmålene fremstår som fornuftige.

3.3.2 Reliabilitet

Høy reliabilitet vil si at alle uavhengige målinger andre gjør av samme fenomen vil resultere i et samme resultat (Stenbacka, 2001). Dette kalles også for test-retest metoden. For å sikre pålitelighet i studien har vi etter beste evne forklart hvordan vi har gått frem. På denne måten kan andre etterprøve våre resultater fra studien.

Dataen vår samlet inn via Nettskjema (2018), og automatisk overført til SPSS. Dette kan være med på å styrke reliabiliteten til dataen da risikoen for mangler eller menneskelig feil reduseres ved en slik automatisk overføring. Epost-listene ble hentet fra Proff Forvalt (2018), og har dermed heller ingen mangler som sådan. Videre har vi sendt ut spørreskjema til en hel populasjon, og ikke hatt en selektiv utvelgelse av respondenter. Det har også vært avstand mellom oss og respondentene, slik at vi ikke har hatt påvirkning på respondentene. Dette bidrar til at dataen vår er objektiv og reell.

Da spørsmålssettet vi har laget i stor grad er hentet ut fra teori har vi slått sammen flere variabler til faktorer med utgangspunkt i teorien. Vi har også benyttet oss av faktoranalyse for å redusere variabler til en faktor. Videre har vi benyttet oss av Cronbach's Alpha på faktorene for å sikre begrepsvaliditet. Cronbach's alpha forteller oss i hvor stor grad variablene samlet til en faktor forklarer samme fenomen. Alphakoeffisienten er en verdi mellom 0 og 1, hvor alphaverdi over 0.7 indikerer at variablene som samles til en faktor måler samme fenomen.

(Saunders et.al., 2012). Cronbach`s alpha er presentert senere i kapitlet sammen med forklaring av variablene, men en kan se at de fleste variablene har en alphakoeffisient som er over eller nær 0.7 – som tilsier at variablene samlet utgjør en god faktor.

3.4 Analyseteknikker

Vi har valgt å benytte oss av flere forskjellige analyseteknikker for å svare på problemstillingen. Til å begynne med vil vi gjennomgå en del deskriptiv statistikk for å gi en helhetlig oversikt over svarene vi fikk i spørreundersøkelsen. Deretter benytter vi oss av lineær regresjon for å se mer i dybden på faktorer som påvirker fenomenet vi undersøker.

3.4.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk viser hvordan dataen fordeler seg i utvalget. Det er en grunnleggende statistikk i kvantitative analyser. Deskriptiv analyse kan identifisere, beskrive og karakterisere mønstrene i dataen som analyseres (Grønmo, 2004). I dette studiet har vi brukt deskriptiv statistikk i form av gjennomsnitt og median, som blir presentert i tabeller og figurer. Gjennomsnitt viser det typiske svaret i fordelingen, mens median viser midtpunktet. Gjennomsnittet kan gi villedende informasjon siden det er følsomt for ekstremverdier (Jacobsen, 2015), derfor bruker vi median i tillegg da det viser hvilke variabler som ligger i midten av dataen.

I spørreskjemaet har vi benyttet oss av en 5-punkt Likertskala. For å vise frem dataen på en mer oversiktlig måte har vi foretatt en sammenslåing av skalaen i den deskriptive analysedelen. Vi har slått sammen svaralternativene «helt enig» og «delvis enig» til «enig», og «helt uenig» er slått sammen med «delvis uenig» til «uenig». Samme prinsipp gjelder de spørsmålene der vi spør i hvilken grad. Funn fra den deskriptive analysen blir følgelig presentert i en 3-punktsskala hvor det skilles mellom «Uenig/nøytral/enig».

3.4.2 Faktoranalyse

I arbeidet med studien har vi en rekke indikatorer som utgjør vårt spørreskjema, disse er utvunnet på egen hånd med utgangspunkt i etablert teori. Hvor vi i noen sammenhenger har slått sammen variabler til faktorer med utgangspunkt i litteraturen, har vi på andre funnet det hensiktsmessig å utføre faktoranalyser. Faktoranalyser vil forenkle datamaterialet ved

reduksjon av indikatorer til et mindre antall variabler. Faktoranalyse blir benyttet for å analysere relasjoner mellom ett sett med variabler hvor det ikke er avhengige variabler (Ringdal, 2001).

Vi har benyttet Kaiser-Meyer-Olkin test på spørsmålssettet for å vurdere hvor passende en faktoranalyse er for settet med spørsmål. Dette er en verdi mellom 0 og 1, og en hovedregel er at KMO-verdien bør være høyere enn 0.6. og helst så høy som mulig. I vår faktoranalyse er alle KMO-verdier over 0.8, som tilsier at faktoranalyse er meget godt egnet for spørsmålssettet (Kaiser & Rice, 1974).

3.4.3 Regresjonsanalyse

For å analysere effekten de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen benytter vi oss av en regresjonsanalyse (Selnes, 1999). Et naturlig krav er at de avhengige og uavhengige variablene kan identifiseres (Midtbø, 2007). For å indikere hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige variablene bruker vi forklaringskraft (R^2), dette gir oss en indikasjon på hvor god vår analysemodell er. Gjennomføring av analysen utføres ved bruk av analyseverktøyet IBM SPSS Statistics versjon 25 (IBM Corp, 2017)

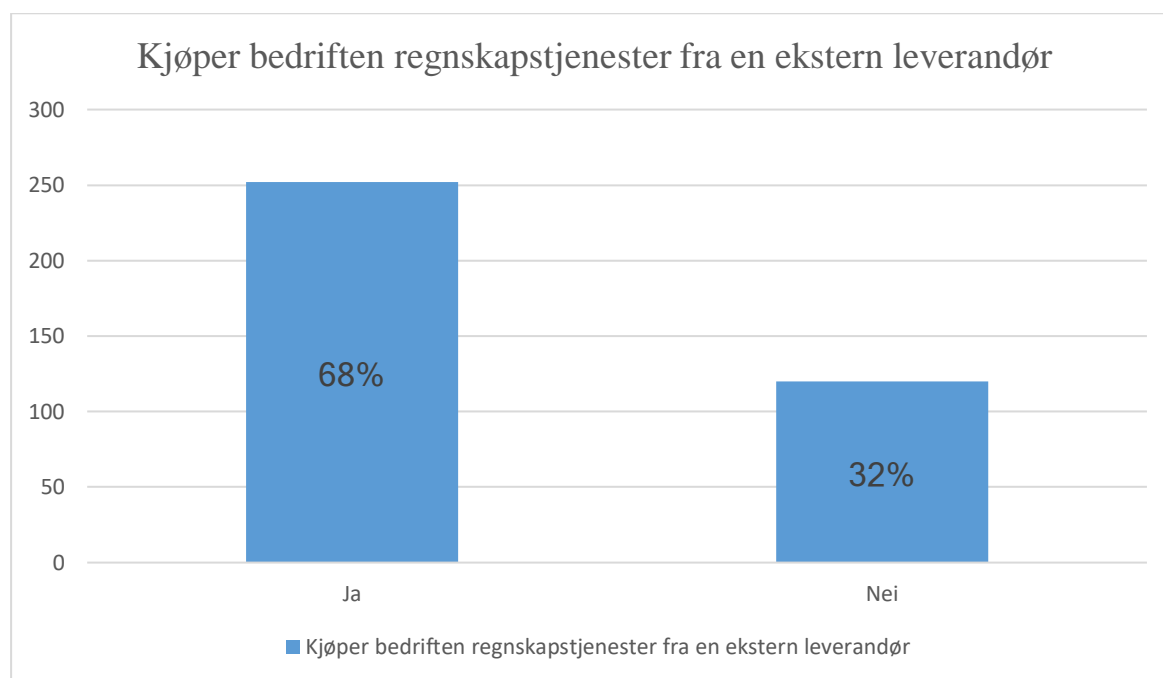
4.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi gå igjennom data vi har hentet inn gjennom spørreskjema og diskutere det. Kapitlet er delt inn i to hoveddeler. Første del består av deskriptiv statistikk, og det blir benyttet modeller og tabeller for å vise hvordan bedriftene har svart på de ulike spørsmålene for å gi en helhetlig oversikt. Andre hoveddel består av forklaring av variabler og resultater fra regresjonsanalysene fra Ligning 1 og 2. Kapitlet er satt opp slik at resultater og diskusjon foretas under ett.

4.1 Deskriptiv statistikk

4.1.1 Hvem kjøper regnskapstjenester fra ekstern leverandør

I spørreundersøkelsen spurte vi om bedriften kjøper regnskapstjenester hos en ekstern leverandør, med svaralternativene ja og nei.



Figur 3 - Oversikt over hvor mange som kjøper regnskapstjenester

Resultatene fra figur 3 viser at 68% av bedriftene kjøper regnskapstjenester fra ekstern leverandør. De resterende 32% kjøper ikke regnskapstjenester, og har regnskapsfunksjonen internt.

Tabell 4 - Fordeling på hvem som kjøper regnskapstjenester basert på bedriftens størrelse

Ansatte	Svaralternativ	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	100-249	Totalt
Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?	Nei	22,0%	30,4%	47,3%	48,4%	78,6%	100%	32,3%
	Ja	78,0%	69,6%	52,7%	51,6%	21,4%		67,7%

Resultatene fra tabell 4 indikerer at det er de minste selskapene som outsourcer regnskapsfunksjoner i størst grad. Av gruppen selskaper med 1-4 ansatte (heretter referert til som mikroselskaper) er det 78% som kjøper regnskapstjenester hos ekstern leverandør. Blant selskapene mellom 5-9 ansatte (heretter referert til som små selskap) outsourcer nærmere 70% regnskapsfunksjoner til regnskapsleverandør. Av selskap mellom 10-49 ansatte (heretter referert til som mellomstore selskap) er det 52% som kjøper regnskapstjenester. Resultatene indikerer at selskap som har mellom 50-249 ansatte (heretter referert til som store selskap) i større grad har regnskapsfunksjonen internt.

At det i størst grad er mikro – og små selskap som outsourcer regnskapsfunksjoner er ikke overraskende. De teoretiske formålene bak outsourcing, som eksempelvis at en ønsker å fokusere på kjernevirksomhet, utvide egen kompetanse eller redusere direkte kostnader til regnskapsfunksjonen, er ofte rettet mot mindre selskap i stor grad. For et mikroselskap kan det tenkes at det å ha en velfungerende regnskapsfunksjon internt vil ta mye tid fra kjernevirksomheten. Dette vil derfor ofte outsources som resultatene viser. Det vil også være krevende for en liten regnskapsavdeling å holde seg oppdatert på lover og regler, som stadig forandrer seg. Store selskap på den andre hånden vil ofte ha flere ansatte i regnskapsavdelingen slik at få personer ikke nødvendigvis må mestre flere spesialområder innenfor regnskap og økonomi. De vil heller ikke være like sårbare når det kommer til sykdom og fravær til ansatte som jobber i regnskapsavdelingen, da de sannsynligvis har flere med overlappende kompetanse.

4.1.2 Bedrifter som ikke benytter seg av ekstern regnskapsfører

Tabell 5 - Grunner til hvorfor selskaper ikke kjøper regnskapstjenester

		Har allerede en regnskapsfunksjon som fungerer godt	Har outsourcet tidligere, men det fungerte ikke for oss	Har vurdert det, men på grunn av negative tilbakemeldinger fra andre har vi ikke valgt det	Synes det er for store kostnader ved å outsource	Har dyktige medarbeidere jeg ikke ønsker å miste	Synes man oppnår bedre kontroll ved å ha regnskapet internt
N=120	Valid	118	109	109	112	109	114
	Missing	2	11	11	8	11	6
Uenig		4%	29%	40%	16%	9%	2%
Nøytral		3%	41%	53%	36%	23%	6%
Enig		93%	30%	7%	48%	68%	92%
Gjennomsnitt		4.61	2.90	2.42	3.44	3.94	4.62
Median		5	3	3	3	4	5

Til de selskapene som velger å ha regnskapsfunksjonen internt ble det stilt spørsmål om grunner til at de ikke kjøper regnskapstjenester. Tabell 5 viser at de 93% sa seg enige i at man har allerede en regnskapsfunksjon som fungerer godt. 92% av selskapene svarer også at de synes en vil oppnå bedre kontroll ved å ha regnskapsfunksjonen internt. Det kan tenkes at outputen man får fra regnskapssystemet er verdifullt for dem, og at det å kjøpe regnskapstjenester vil være å gi fra seg deler av kontrollen til regnskapsleverandør. Dette henger sannsynligvis sammen med at de også er fornøyd med å ha regnskapet selv, og har ikke behov for å kjøpe regnskapstjenester hos ekstern leverandør.

Det kan virke som om bedriftene har den nødvendige kompetansen og ressurser til å utføre regnskapet selv. Det viser seg i tillegg at 68% sier seg enige i at de har dyktige medarbeidere de ikke ønsker å miste. Disse selskapene mener de har kompetente ansatte i regnskapsavdelingen, og kjøp av regnskapstjenester kan medføre en risiko for å miste den kompetansen man allerede innehar. Som Harland et.al. (2005) poengterer, er det vanskeligheter ved å ta regnskapsfunksjonen tilbake internt ved senere anledning dersom deres nåværende regnskapsarbeidere forsvinner.

Tradisjonelt sett har kostnadsbesparelser vært en av hovedformålene bak valg av outsourcing som strategi, likevel viser resultatene at 48% syntes det er for store kostnader ved å outsource regnskapsfunksjonen. Det kan være flere grunner til dette. For mikroselskap kan det være at

noen bruker liten tid på den obligatoriske regnskapsrapporteringen, og tar det derfor selv da de anser det som en mindre kostnad enn å kjøpe regnskapstjenester i markedet. Da mange regnskapsleverandører fakturerer timesbasert kan det oppstå usikkerhet rundt kostnadene, og dermed oppfattes som dyrt. For større selskap har de sannsynligvis et større økonomisystem, hvor kostnadene til implementering av et nytt regnskapssystem til økonomifunksjonen kan oppleves som stor.

4.1.3 Bruk av styringsverktøy

Tabell 6 - Bruk av styringsverktøy blant bedrifter med regnskapsfunksjonen internt

		Budsjetter	Driftsregnskap	Benchmarking	Rullerende prognoser	Andre måltall
N=120	Valid Missing	119 1	117 3	115 5	116 4	116 4
Brukes ikke/sjeldent %		26%	10%	53%	47%	18%
Av og til/Nøytral %		15%	2%	35%	22%	31%
Ofte/ systematisk %		59%	88%	12%	31%	51%
Gjennomsnitt		3.4	4.2	2.3	2.6	3.4
Median		4	4	2	3	4

Økonomiske kontrollsystemer viser til hvordan systematisk benyttelse av styringsverktøy brukes for å nå sine satte mål (Chenhall, 2003). Resultatene viser at de fleste bedriftene aktivt bruker et eller flere styringsverktøy for å måle og kontrollere egen finansielle ytelse. Blant bedriftene som ikke kjøper regnskapstjenester brukes driftsregnskap i stor grad (88%), budsjetter (59%) og andre måltall (51%). Det er i tillegg spredning til bruk av benchmarking og rullerende prognoser som tabell 8 viser. Resultatene viser at driftsregnskap er det styringsverktøyet som de fleste av selskapene velger å benytte seg av.

Tabell 7 - Bruk av styringsverktøy blant bedrifter som har regnskapsfunksjonen eksternt

		Budsjetter	Driftsregnskap	Benchmarking	Rullerende prognoser	Andre måltall
N=252	Valid Missing	247 5	248 4	240 12	240 12	235 17
Brukes ikke/sjeldent %		45%	19%	72%	64%	46%
Av og til/Nøytral %		15%	12%	20%	18%	19%
Ofte/ systematisk %		40%	69%	8%	18%	35%
Gjennomsnitt		2.8	3.6	1.8	2.1	2.6
Median		3	4	2	2	3

I tabell 7 er det illustrert hvilke styringsverktøy de som benytter seg av ekstern regnskapsfører bruker. Vi ser de samme tendensene som hos selskapene som har regnskapsfunksjonen internt. Driftsregnskap er det mest foretrukne styringsverktøyet som 69% av de som kjøper regnskapstjenester benytter. Videre følger budsjetter (40%) og andre måltall (35%). Likevel kan en se at selskap som ikke kjøper regnskapstjenester benytter seg av styringsverktøy i større grad.

Hvis en sammenligner bruken av styringsverktøy til økonomistyringsformål blant bedriftene som har regnskapsfunksjonen internt og de som kjøper regnskapstjenester kan en se betydelige forskjeller. Det ser ut til at selskap med regnskapsfunksjonen internt benytter seg av styringsverktøy i større grad enn de som outsourcer hele eller deler av regnskapsfunksjonen. Dette kan skyldes flere grunner. Størrelse kan være en faktor, da vi ser tendenser til at store selskap ofte velger å ha regnskapsfunksjoner internt. Det kan tenkes at selskapene som har regnskapet internt har andre behov til økonomifunksjonen (Dahl, 2016). Da outputs til de finansielle styringsverktøyene ofte kommer fra regnskapet, kan dette i seg selv være en grunn til å beholde regnskapsfunksjonen internt, da regnskapssystemet allerede er satt opp til å støtte opp under de formelle styringsverktøyene som benyttes. Dessuten har 93% av selskapene som har regnskapsfunksjonen internt en velfungerende regnskapsfunksjon.

Det kan være flere faktorer som regulerer behovet for bruk av styringsverktøy. Størrelse på selskapet, holdninger til ledelsen og målsettinger er ofte utslagsgivende for i hvor stor grad man benytter seg av styringsverktøy. Da det er flere av mikro og små selskap som kjøper regnskapstjenester, ser ut til at de større selskapene med flere ansatte har regnskapsfunksjonen internt i større grad. Dette kan forklare hvorfor de som kjøper regnskapstjenester i mindre grad bruker formelle styringsverktøy, da de kan ha andre behov for økonomistyring.

4.1.4 Bedrifter som kjøper regnskapstjenester

Tabell 8 - Oversikt over hvilke tjenester som kjøpes

N=252, Missing=Nei	Svaralternativ	
	Ja	Nei
Tjenester		
Løpende regnskap/ Avstemning i %	94%	6%
Årsoppgjør/ Selvangivelse	93%	7%
Lønnsadministrasjon i %	85%	15%
Betalingsformidling/ Remittering i %	42%	58%
Fakturering/ Inkasso i %	31%	69%
Fakturascanning/ Fakturabehandling i %	31%	69%
Prosjekt – og avdelingsregnskap i %	24%	76%
Administrative rutiner/ IKT i %	12%	88%
Rådgivning innen forretningsutvikling i %	9%	91%
Rekruttering og personaltjenester i %	1%	99%

De tjenester som bedriftene benytter seg av mest er løpende regnskapsføring / avstemning (94%), årsoppgjør / selvangivelse (93%) og lønnsadministrasjon (85%). Det kan se ut til at dette er en «standard-pakke» når en skal kjøpe regnskapstjenester, noe som de fleste kjøper. De andre tjenestene blir ofte en del av en utvidet pakke, som ofte kjøpes i tillegg til standard-pakken. Av disse utvidede tjenestene er Betalingsformidling (41%) og fakturering inn/ut (31%) oftest kjøpt.

Formål for bruk av ekstern regnskapsfører

Tabell 9 - Eksterne formål for kjøp av regnskapstjenester

		Hensynta eksterne interessenter	Etterkomme eksterne krav og regler	Ønsker spiss-kompetanse
N=252	Valid	243	247	244
	Missing	9	5	8
Liten grad		45%	10%	13%
Verken eller		31%	11%	17%
Stor grad		24%	79%	70%
Gjennomsnitt		2,55	4,02	3,79
Median		3	4	4

Tabell 9 viser at blant eksterne formål er det kun 24% som outsourcer regnskapsfunksjoner for å hensynta eksterne interessenter i stor grad. En ser videre at 79% av respondentene outsourcer for å etterkomme eksterne krav og regler, noe som henger sammen med at 70% ønsker spisskompetanse innenfor regnskap og økonomi i stor grad. Resultatene kan indikere at det kan være utfordrende å holde seg oppdatert på eksterne lover og regler for flere selskap, og man søker derfor spisskompetanse fra en regnskapsleverandør ute i markedet. Den ressursbaserte teorien tilsier at det man ikke har kompetanse eller ressurser til å utføre selv, kan med fordel outsources (Solli-Sæther, 2010). Dette ser ut til å stemme når det kommer til outsourcing av regnskapsfunksjoner også.

Tabell 10 - Interne formål for kjøp av regnskapstjenester

		Ønsker innovasjon og nytenkning	Ønsker bistand til økonomistyring	Redusere kostnader	Ønsker å fokusere på kjernevirksomheten	Redusere risiko for mislighet
N=252	Valid Missing	244 8	244 8	247 5	247 5	246 6
Liten grad		42%	36%	32%	18%	26%
Verken eller		39%	32%	33%	15%	24%
Stor grad		19%	32%	35%	62%	50%
Gjennomsnitt		2,50	2,85	2,93	3,70	3,24
Median		3	3	3	4	3,5

Av interne formål viser resultatene at 62% ønsker å fokusere på kjernevirksomhet i stor grad, og 50% ønsker å redusere risiko for misligheter. Vi merker oss også at formålet om å redusere kostnader til regnskapsfunksjonen er spredt. Dette er tradisjonelt ansett som en av de vanligste og viktigste formålene med å velge outsourcing som strategi. I motsetning til outsourcingundersøkelsen (Solli-Sæter 2010) viser våre resultater at formålet om å redusere kostnader ikke nødvendigvis er den viktigste. Forskjellene kan skyldes at fokuset på undersøkelsen var rettet mot turbulente tider, der kostnadsbesparelser var nødvendig for å overleve. Det kan også skyldes at vi har fokusert på SMB, mens undersøkelsen til Solli-Sæther (2010) har tatt utgangspunkt i fokuserer på de 500 største bedriftene i Norge.

Resultatene indikerer at de fleste outsourcer regnskapsfunksjonen i større grad for eksterne formål. De ønsker å etterkomme lover og regler (79%), og ønsker spisskompetanse som er oppdatert på lover og regler. De fleste ønsker spisskompetanse i stor grad (70%), mens færre

ønsker denne spisskompetansen for bistand til økonomistyring i stor grad (32%). Det kan altså se ut som en ønsker spisskompetanse for eksterne formål.

50% har svart at et av formålene ved å outsource er å redusere risikoen for mislighet. Når vi belyser dette gjennom «Mislighetstriangelen» (Cressey, 1953) ser vi at «muligheten» for mislighet blir redusert ved å outsource, da det er en objektiv tredjepart som håndterer deler av økonomifunksjonen. Det er også lite forventninger til at regnskapskontoret skal bidra til innovasjon og nytenkning, og virker således ikke å være et formål i stor grad.

Bistand fra ekstern regnskapsfører

Tabell 11 - Rådgivning og bistand til styring og verktøy

		Budsjett	Driftsregnskap	Likviditetsstyring	Investeringsbeslutninger	Finansiering
N=252	Valid Missing	246 6	248 4	245 7	244 8	245 7
Liten grad		87%	28%	68%	85%	85%
Verken eller		8%	6%	18%	12%	10%
Stor grad		5%	66%	14%	3%	5%
Gjennomsnitt		1,48%	3,51	2,03	1,50	1,49
Median		1	4	2	1	1

Når det kommer til bistand og rådgivning til styring, får 66% bistand til driftsregnskap i stor grad. Tidligere ble det observert at 69% av bedriftene som kjøper regnskapstjenester benytter seg ofte av driftsregnskap som styringsverktøy, og det viser seg at flere får bistand fra regnskapsleverandør til dette. Det er relativt få som mottar bistand til likviditetsstyring (14%), investeringsbeslutninger (3%), finansiering (5%) og budsjett (5%) i stor grad.

Resultatene er som forventet, da det kun er 33% som har svart at de ønsker bistand til økonomistyring i stor grad til formål for outsourcing. Det er også mikroselskaper som i størst grad outsourcer regnskapsfunksjonen, og de som outsourcer regnskapsfunksjonen bruker dessuten styringsverktøy i mindre grad enn de som har regnskapsfunksjonen internt. Det er også observert at det bare er 9% som kjøper rådgivningstjenester innen forretningsutvikling fra sin regnskapsleverandør.

Effekter av outsourcing:

Tabell 12 – Effekter av outsourcing av regnskapsfunksjonen

		Bedre kontroll over kostnadsdrivere og inntjening	Redusert kostnader til regnskapsfunksjonen	Mer tid til å fokusere på daglig drift	Bedre kontroll over økonomisk stilling og likviditet	Fokuset er blitt større på å utvikle nye forretningsområder
N=252	Valid Missing	246 6	244 8	245 7	244 8	244 8
Uenig		11%	33%	4%	12%	20%
Nøytral		34%	39%	21%	29%	42%
Enig		55%	28%	75%	59%	38%
Gjennomsnitt		3,65	3,01	4,19	3,73	3,21
Median		4	3	4	4	3

Tabell 13 - Effekten av outsourcing av regnskapsfunksjonen

		Bedre kontroll over offentlige frister innenfor skatt og avgift	Generelt bedre kontrollrutiner	God bistand til økonomi-styring	Kostnader knyttet til outsourcing er blitt høyere enn forventet
N=252	Valid Missing	246 6	244 8	244 8	246 6
Uenig		6%	8%	23%	34%
Nøytral		22%	28%	33%	30%
Enig		72%	64%	44%	36%
Gjennomsnitt		4,12	3,89	3,41	2,95
Median		4,5	4	3	3

Blant effektene outsourcing har medført, er 75% enige i at outsourcing har frigjort mer tid til fokusering på kjernevirksomheten. Vi har observert at 62% har dette som formål for outsourcing, og resultatene viser at dette også er en fordel som de fleste også opplever. I litteraturgjennomgangen er dette også fremstilt som en av motivasjonene bak outsourcing (Dahl, 2006).

Det er 72% som er enige i at de har fått bedre kontroll over offentlige frister innenfor skatt og avgift. Tidligere ble det observert at 79% har til formål å etterkomme eksterne krav og regler, og 70% ønsker spisskompetanse innenfor regnskap og økonomi. Ved å la regnskapsleverandør håndtere deler av regnskapsfunksjonen, er det en forutsetning at de har god kontroll over alle offentlige frister, noe som resultatene kan indikere at de har. Det er også enige i at de har fått bedre kontroll over økonomisk stilling og likviditet (59%), samt bedre kontroll over kostnadsdrivere og inntjening (55%). Vi har sett at 69% av selskapene

som kjøper regnskapstjenester benytter seg av driftsregnskap som styringsverktøy, og 66% mottar bistand til bruk av driftsregnskap. Dette kan være en av grunnene til at de har fått bedre kontroll på disse områdene. Dette kan også være effekten av tilgang på spisskompetanse fra regnskapskontoret.

64% er enige i at de generelt sett har fått bedre kontrollrutiner etter å ha outsourcet regnskapsfunksjonen. Dette kan komme av at regnskapshuset har satt retningslinjer for hvordan bilag og lignende skal innleveres som bedriftene må følge, eller at de har blitt enige om rutiner som skal fungere for begge parter.

Når det kommer til kostnader ved outsourcing, ble det observert at 35% har til formål å redusere kostnader til regnskapsfunksjonen. Resultatene viser at 28% er enige i at de har fått reduserte kostnader til regnskapsfunksjonen, mot 33% som er uenige. Samtidig mener også 36% at de har fått høyere kostnader enn forventet knyttet til outsourcingen. I motsetning til outsourcingundersøkelsen til Solli-Sæther (2010) som konkluderte med at reduserte personalkostnader er den viktigste driveren for outsourcing, viser våre resultater at det kun er 28% som opplever reduserte kostnader ved outsourcing av regnskapsfunksjonen. Denne studien ser da for øvrig på en annen målgruppe (SMB), og under stabile forhold.

4.1.5 Regnskapsrapporter og regnskapet som beslutningsgrunnlag

Tabell 14 - Regnskapsinformasjonens tilgjengelighet

		Hvor stor grad regnskapsrapporter er tilgjengelig utenom rapporteringsperioden	I hvor stor grad etterspør styret regnskapsinformasjon
N=252	Valid	247	248
	Missing	5	4
Liten grad		15%	23%
Verken eller		13%	17%
Stor grad		72%	60%
Gjennomsnitt		3,90	3,41
Median		4	4

Tabell 14 viser at 72% mener at regnskapsinformasjon i stor grad er tilgjengelig utenom rapporteringsperioden. Det kan være at bedriftene har tilgang til regnskapssystemet, eller kan etterspørre rapporter etter behov. At regnskapsinformasjon i stor grad er tilgjengelig for selskapet, vil være viktig da kan ledelsen alltid kan holde seg oppdatert på egen økonomi og

likviditet. Da selskapet har mulighet til å holde seg oppdatert på resultater til enhver tid, vil det være enklere å iverksette tiltak ved avvik. Høy tilgjengelighet på regnskapsinformasjon kan sånn sett bidra til effektiv ressursallokering (Stenheim et.al., 2017).

Det er 60% som svarer at styret i stor grad etterspør regnskapsinformasjon. Ettersom styret er ansvarlig for forvaltning av selskapet, vil disse også etterspørre regnskapsinformasjon for å holde seg oppdatert. For store selskap er det vanlig at styret ikke er med i den operative delen av virksomheten, og vil følgelig være avhengig av regnskapsrapportering for å etterkomme forvaltningsansvaret. For mikroselskap er det ikke uvanlig at daglig leder og styreleder er den samme personen. Tabell 14 viser også at det er 23% av selskapene som mener at styret etterspør regnskapsinformasjon i liten grad. Vi kan ikke konkludere med at styrene i disse selskapene ikke etterkommer forvaltningsansvaret, men det kan være en indikasjon på styrets holdninger til regnskapsrapporter som informasjonskilde.

Tabell 15 - Regnskapsrapporter

		Hvor ofte mottar dere regnskapsrapporter som inneholder resultat og balanse	Hvor ofte mottar dere regnskapsrapporter som inneholder inn og utbetalinger
N=252	Valid	246	244
	Missing	6	8
Årlig		13%	11%
Halvår		6%	6%
Kvartalsvis		30%	22%
Månedlig		43%	39%
Ukentlig		8%	22%
Gjennomsnitt		3,27	3,56
Median		4	4

Resultatene fra tabell 15 viser at 81% mottar regnskapsrapporter som inneholder resultat og balanse kvartalsvis eller oftere. 43% mottar månedlige rapporter over resultat og balanse. Når det gjelder regnskapsrapporter som inneholder likviditet mottar 83% rapporter kvartalsvis eller oftere. Median viser at de fleste mottar regnskapsrapporter månedlig. Gjennomsnittlig mottas likviditetsrapporter oftere enn resultat- og balanserapporter. Fra et økonomistyringsperspektiv skal begge rapportene gi verdifull informasjon, men likviditetsrapporter kan anses som viktigere i forhold til styrets forvaltningsansvar da styret skal påse at selskapet har forsvarlig likviditet. For styremedlemmer uten formell økonomi-kompetanse kan likviditetsrapporter dessuten være enklere å tyde.

Likevel er det variasjon mellom hvor ofte selskap mottar slike rapporter. Tidligere ble det observert at i 60% av selskapene etterspør styret regnskapsinformasjon i stor grad, noe som kan være en grunn til at 19% mottar resultat- og balanserapporter halvårlig eller årlig, og 17% mottar likviditetsrapporter halvårlig eller årlig.

Beslutninger basert på regnskapsinformasjonen

Tabell 16 - Bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag

		Investeringer	Nedskjæring	Ansettelse	Oppkjøp	Innkjøp
N=252	Valid	250	249	250	243	248
	Missing	2	3	2	9	4
Liten grad		18%	23%	21%	24%	23%
Verken eller		10%	29%	28%	45%	19%
Stor grad		72%	48%	51%	31%	58%
Gjennomsnitt		3,71	3,28	3,32	2,99	3,41
Median		4	3	3	3	4

Når det gjelder bruk av regnskapet som beslutningsgrunnlag viser tabell 18 at 72% av selskapene bruker regnskapet som informasjonsgrunnlag i stor grad under investeringsbeslutninger. Under innkjøpssituasjoner bruker 58% regnskapet som beslutningsgrunnlag. Under ansettelse og nedskjæring blir regnskapet også brukt i stor grad som beslutningsgrunnlag av forholdsvis 48% og 51%. Oppkjøpssituasjoner brukes regnskapet aktivt som beslutningsgrunnlag av 31% av selskapene, men har overvekt på «verken eller» da det naturligvis er få som driver aktiv oppkjøpsstrategi.

At regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon er en av regnskapets overordnede formål. Regnskapet skal være verdifullt for både eksterne og interne brukere. Ved høy regnskapskvalitet vil regnskapet være beslutningsnyttig ovenfor brukerne. At regnskapet brukes som informasjonskilde under eksempelvis investeringer og innkjøp kan resultere i at en tar informerte beslutninger som er av høy kvalitet. (Stenheim et.al, 2017) Resultatene viser at flere faktisk bruker regnskapsinformasjon som beslutningsgrunnlag, men at det kan være situasjonsbasert. Investeringsbeslutninger er ofte beslutninger som faller inn under styret, og disse situasjonene er følgelig hvor regnskapet brukes av flest i størst grad som beslutningsgrunnlag. Innkjøp er ofte noe som foretas av selskapets ansatte og administrasjonen, men viser likevel at over halvparten av selskapene bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag i disse situasjonene.

Resultatene viser på den andre siden at 18% bruker ikke, eller i liten grad regnskapet som beslutningsgrunnlag til investeringsbeslutninger, 23% for nedskjæringer, 21% for ansettelsler, 24% for oppkjøp og 23% for innkjøp. Resultatet indikerer at disse selskapene enten bruker andre metoder for å skaffe seg beslutningsnyttig informasjon, eller har beslutningsprosesser som kan mangle økonomiske vurderinger.

4.2 Sentrale funn fra deskriptiv statistikk

For å svare på forskningsspørsmålet ”Hvilke motivasjoner ligger bak outsourcing av regnskapsfunksjoner?” trekker vi frem funn fra deskriptiv statistikk. Den deskriptive analysen viser at det er rundt 67% som benytter seg av ekstern regnskapsfører, hvorav mesteparten av disse er mikroselskap og små selskap. De fleste kjøper noe vi har definert som en «standardpakke» som inneholder «løpende regnskap/avstemming», «årsoppgjør/selvangivelse» og «lønnsadministrasjon». Kjøp av tjenester utover som blir en del av en utvidet pakke, herunder er det «betalingsformidling/remittering» og fakturering inn/ut som oftest kjøpes i tillegg.

Litteraturgjennomgangen viser at kostnadsbesparelse er et av hovedformålene for å benytte seg av ekstern regnskapsfører. Våre data indikerer at det er andre motivasjoner som i større grad ligger bak. Motivasjonene som de fleste er enige i er «etterkomme eksterne krav og regler», «ønsker spisskompetanse» og «ønsker å fokusere på kjernevirksomhet». Resultatene viser dessuten at det kun er 28% som opplever reduserte kostnader til regnskapsfunksjonen. Det kan se ut til at de viktigste motivasjonene bak kjøp av regnskapstjenester er eksterne motivasjoner. Selskapene søker spisskompetanse ute i markedet for å etterkomme eksterne krav og regler, samtidig som en ønsker å frigjøre tid til å fokusere kjernekompetanse i selskapet.

Andre sentrale funn det er verdt å trekke frem er bruk av styringsverktøy blant bedriftene, samt hvilke områder de benytter regnskapsinformasjon som beslutningsgrunnlag. Når det gjelder økonomistyring og bruk av styringsverktøy er det driftsregnskap som aktivt brukes av flest. Dette gjelder både de som har ekstern regnskapsfører og de som har regnskapet internt. I studien er det blitt observert at de som har regnskapsfunksjoner internt benytter seg av styringsverktøy i større grad. Dersom en måler grad av kontroll over egen økonomi og likviditet som bruk av formelle styringsverktøy til økonomistyringsformål, kan en påstå at bedrifter som har regnskapsfunksjonen internt har bedre kontroll enn de som benytter seg av

ekstern regnskapsfører. Dessuten er 96% av selskapene som har regnskapsfunksjoner internt enige i at en har bedre kontroll med å ha regnskapsfunksjoner internt. En av faktorene som begrenser denne påstanden vil være størrelse. Som observert tidligere er det i større grad mikroselskap som benytter seg av ekstern regnskapsfører, som igjen har andre behov til økonomifunksjon enn større selskap. Vi kan altså ikke konkludere med at selskap som kjøper regnskapstjenester har mindre kontroll over egen økonomiske stilling og likviditet.

Et av regnskapets hovedformål er at regnskapet skal gi beslutningsnyttig informasjon til brukerne (Stenheim, et.al, 2017). Studiens funn viser regnskapet benyttes av selskap som kjøper regnskapstjenester i størst grad til investeringer. På den andre siden er det observert at om lag 20% bruker ikke regnskapet til å foreta beslutninger til investeringer, nedskjæringer, ansettelse, oppkjøp eller innkjøp. Dette kan indikere at noen selskap benytter seg av andre informasjonskilder i større grad, eller at beslutningsprosessene i disse selskapene kan mangle økonomiske vurderinger.

4.3 Faktoranalyse og forklaring av variabler

Tabell 17 - Faktoranalyse

Bistand styring og verktøy	Spørsmål	Faktorladning	
		#1	#2
Operating	O12 Får bistand til driftsregnskap	.872	
	O13 Får bistand til likviditetsstyring	.730	
Specific	O11 Får bistand til budsjettering	.427	.634
	O17 Får bistand til kalkulasjon og anbud		.887
	O15 Får bistand til prising av varer		.880
	O18 Får bistand til finansiering		.853
	O16 Får bistand til gjeldsforhandlinger		.833
	O14 får bistand til investeringsbeslutninger		.741
KMO = .88 Cronbach`s alpha		.58	.91
Styringsverktøy som benyttes i bedriften			
Buddrif	S1 I hvilken grad brukes budsjetter	.809	
	S2 I hvilken grad brukes driftsregnskap	.857	
Bencot	S3 I hvilken grad brukes benchmarking		.844
	S4 I hvilken grad brukes rullerende prognoser		.788
	S5 I hvilken grad brukes andre måltall		.749
KMO = .80 Cronbach`s alpha		.68	.77
Outsourcing har medført			
Kontroll	R4 Har fått bedre oversikt over virksomhetens økonomiske stilling og likviditet	.803	
	R7 Har generelt fått bedre kontrollrutiner	.791	
	R6 Har fått kontroll over offentlige frister innenfor skatt og avgift	.767	
	R1 Har fått bedre oversikt over kostnadsdrivere og inntjening	.713	
	R3 har fått mer tid til å fokusere på daglig drift	.673	
	R5 Har fått større fokus på å utvikle nye forretningsområder	.615	
Kost	R10 Kostnadene knyttet til outsourcing har blitt høyere enn forventet		.892
	R9 Vi har fått mindre bistand enn forventet		.686
	R2 Har fått reduserte kostnader til regnskapsfunksjonen		.684
KMO = .83 Cronbach`s alpha		.84	.68

Avhengige variabler:

Vi har bruker *Kontroll* som avhengig variabel, for å teste om hvorvidt outsourcing kan medføre bedre kontroll og forbedring. Som vi ser på faktoranalysen er faktoren en sammenslåing ved gjennomsnitt av:

- r4) Har fått bedre kontroll over økonomisk stilling og likviditet
- r7) Har generelt fått bedre kontrollrutiner
- r6) Har fått kontroll over offentlige frister innenfor skatt og avgift
- r1) Har fått bedre oversikt over kostnadsdrivere og inntjening
- r3) Har fått mer tid til å fokusere på daglig drift
- r5) Har fått større fokus på å utvikle nye forretningsområder

I den andre modellen har vi brukt *Decision* som avhengig variabel, for å teste hva som påvirker bruk av regnskapsinformasjon som beslutningsgrunnlag internt i bedriften.

Variabelen er sammenslåing ved gjennomsnitt av i hvor stor grad regnskapet brukes som beslutningsgrunnlag ved:

- b10) Investeringer
- b11) Nedskjæringer
- b12) Ansettelse
- b13) Oppkjøp
- b14) Innkjøp

Cronbach`s alpha = .88

Forklarende variabler

For forklarende variabler bruker vi *size* om bedriftens størrelse i henhold til hvor mange ansatte bedriften har på fulltid.

Faktorene *operating* og *specific* viser til hvilken type bistand man mottar fra regnskapsleverandøren, hvor *operating* består av “vanligere” bistand i form av hjelp til driftsregnskap og likviditetsstyring, og *specific* er mer spesifikk bistand til økonomistyring og styringsverktøy. Under *specific* inngår bistand til budsjettering, investeringsbeslutninger, kalkulasjon og anbud, prising av varer, gjeldsforhandlinger og finansiering. Faktorene er sammenslått ved gjennomsnitt av variablene som vist i faktoranalysen, og er på 5-punkts Likert-skala.

Når det kommer til formålene til outsourcing av regnskapsfunksjonen har vi valgt å bruke to faktorer *inform* og *exform*, og står henholdsvis for interne og eksterne formål. Dette har vi gjort fordi formålene retter seg mot forskjellige brukere av regnskapet. De eksterne formålene retter seg mot de eksterne brukerne av regnskapet, og de interne formålene har en mer strategisk forankring hvor man ønsker å forbedre seg selv, eller utvide egen kompetanse.

Faktoren *inform* består av sammenslåing ved gjennomsnitt av følgende variabler:

- d1) Ønsker å fokusere mer på kjernekompetanse og kjernevirksomheten til selskapet.
- d2) Ønsker å redusere kostnader til regnskapsfunksjonen
- d4) Ønsker bistand til økonomistyringen vår
- d5) Ønsker innovasjon og nytenkning
- d6) Ønsker å redusere risiko for økonomisk mislighet

Alpha = .72

Faktoren *exform* består av sammenslåing ved gjennomsnitt av følgende variabler:

- d3) Ønsker spisskompetanse innenfor regnskap
- d7) Ønsker å etterkomme eksterne krav og regler
- d8) Hensynta eksterne interesser

Alpha= .57

Faktorene *basic* og *extended* viser til hva slags tjenester som kjøpes. *basic* er den standard-pakken de fleste kjøper, og inneholder løpende regnskap, lønnsadministrasjon og årsoppgjør. *extended* er hvor mange av de "utvidede" tjenestene man kjøper, og er tilleggstjenester som man som regel kjøper vedsiden av basic-pakken. Inneholder eksempelvis fakturering, betaling/remittering eller rådgivning. Variablene er sum tjenester, *basic* går fra 1-3, og *extended* går fra 0-7.

Variabelen *board* er en dummy-variabel med verdien 1 dersom man har styremedlemmer med kompetanse innenfor jus eller økonomi, og 0 hvis ikke.

available- faktoren er hvor tilgjengelig regnskapsinformasjonen er utenfor rapporteringsperioden, samt hvor ofte en mottar regnskapsrapporter som inneholder likviditet

og resultat/balanse. Alpha = .71

Variabelen *buddrif* er i hvor stor grad selskapet bruker budsjetter og driftsregnskap til økonomistyringsformål. Slått sammen med gjennomsnitt iht. faktoranalysen.

Variabelen *bencot* er i hvor stor grad selskapet bruker benchmarking, rullerende prognoser eller andre måltall til økonomistyringsformål. Slått sammen med gjennomsnitt iht. faktoranalysen.

goal-variabelen viser til om bedriften har satt tallfestede mål til overskudd, omsetning, likviditetsreserve og egenkapitalandel. Spørsmålet i spørreskjema har svaralternativene nei/ja som har forholdsmessige verdi 0/1. Variabelen er summert fra 0-4.

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet to modeller. Modellene er basert på spørreundersøkelsen og forskningsspørsmålene som nevnt tidligere i studien.

For å analysere hvordan outsourcing av regnskapsfunksjonen kan medføre bedre kontroll har vi estimert følgende modell:

Ligning 1 - Kontroll ved outsourcing

$$Kontroll_i = \gamma_0 + \gamma_1 size_i + \gamma_2 inform_i + \gamma_3 exform_i + \gamma_4 basic_i + \gamma_5 extended_i + \gamma_6 operating_i + \gamma_7 specific_i + \gamma_8 board_i + \gamma_8 available_i + e$$

Ligning 1 estimerer kontroll = antall ansatte + interne formål + eksterne formål + deler av standardpakke + deler av utvidet pakke + bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring + bistand til spesifikke tjenester + eksterne styremedlemmer med kompetanse + regnskapets tilgjengelighet + feilledd

For å analysere hvordan outsourcing kan påvirke bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag har vi estimert følgende modell:

Ligning 2 - Bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag

$$Decision_q = \beta_0 + \beta_1 inform_i + \beta_2 exform_i + \beta_3 available_i + \beta_4 board_i + \beta_5 request_i + \beta_6 kontroll_i + \beta_7 kost_i + \beta_8 goal_i + \beta_9 buddrif_i + \beta_{10} bencot_i + n$$

Ligning 2 estimerer bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag = interne formål + eksterne formål + regnskapets tilgjengelighet + styrets kompetanse + etterspørsel av regnskapet + kontroll + reduserte kostnader som resultat av outsourcing + regnskapsmessige målsettinger + bruk av budsjetter og driftsregnskap + bruk av benchmarking, prognoser og andre måltall + feilledd

4.3 Lineær regresjonsmodell

Tabell 18 - Deskriptiv statistikk av variabler i modell 1 og 2

Variabel	Beskrivelse	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik
Kontroll	Summert med gjennomsnitt iht. faktoranalyse (1-5)	3.80	3.83	1.43
Decision	Hvordan regnskapet brukes som beslutningsgrunnlag, summert med gjennomsnitt	3.36	3.6	0.98
Operating	Bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring, iht. faktoranalyse (1-5)	2.78	3	1.15
Specific	Bistand til alt annet, iht. faktoranalyse. (1-5)	1.39	1	0.65
Board	Dummy variabel, =1 hvis styret har eksterne medlemmer med kompetanse i økonomi/jus (0-1)	0.19	00	0.39
Size	Antall ansatte i selskapet	6.83	3	9.49
Inform	Interne formål, summert med gjennomsnitt (1-5)	3.04	3.2	0.85
Exform	Eksterne formål, summert med gjennomsnitt (1-5)	3.46	3.67	0.87
Available	Tilgjengelighet av regnskapet, hvor ofte rapporter mottas (1-5)	3.58	3.67	0.92
Basic	Hvor mange av tjenestene i «standardpakken» som kjøpes	2.73	3	0.58
Extended	Hvor mange av de utvidede tjenestene som kjøpes (0-7)	1.01	0	1.44
Kost	Om outsourcing medfører lavere kostnader til regnskapsfunksjoner (1-5, 3=nøytral)	3.05	3	1.03
Goal	Regnskapsmessige målsettinger, Overskudd, Omsetning, EK, likviditetsreserve. Summert (1-4)	2.54	3	1.47
Request	I hvilken grad styret etterspør regnskapsinformasjon (1-5)	3.41	4	1.32
Buddrif	Bruker budsjetter og driftsregnskap (1-5)	3.22	3.5	1.14
Bencot	Bruker benchmarking, prognoser, andre måltall (1-5)	2.16	2	1.04

Tabell 18 viser deskriptiv statistikk over alle variablene i ligning 1 og 2. Gjennomsnitt, median og standardavvik er presentert.

4.3.1 Modell 1

Tabell 19 - Lineær regresjonsmodell til ligning 1

Avhengig variabel= Kontroll, n= 193, R ² = .387, 38.7%		
Faktor	Koeffisient	P-Verdi
Operating	.106	.013**
Specific	-.152	.037**
Board	.182	.110
Size	-.024	.000***
Inform	.158	.021**
Exform	.199	.003***
Available	.226	.000***
Basic	.105	.180
Extended	.037	.254
Konstant	1,546	.000***

***, **, og * indikerer statistisk signifikans på henholdsvis 1%, 5% og 10% nivå

Resultatene fra den lineære regresjonsmodellen (Ligning 1) er vist i tabell 19, og viser flere bemerkelsesverdige resultat. Variansinflasjonsfaktoren (VIF) er under 1.9 for alle variablene i modellen, noe som indikerer at vi har ingen problemer med multikollinearitet (Farrar & Glauber, 1967). Modellen er også testet for heteroskedastisitet gjennom en Breusch & Pagan (1980) test, og viser heller ingen tegn til dette.

I modellen er det undersøkt om bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring, og bistand til mer spesifikke bistandstjenester som prising av varer, investeringsbeslutninger, finansiering og budsjett er positivt relatert til selskapets subjektive opplevelse av kontroll over egen økonomi. Modellen viser at koeffisientene som er estimert for variablene *operating* og *specific* er signifikante. Derimot er koeffisientene til *operating* positiv, og *specific* negativ. Dette indikerer at selskapene som får bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring vil oppnå bedre kontroll over egen økonomi. Resultatene indikerer høyere grad av bistand vil medføre høyere grad av kontroll. Selskapene som får bistand til prising av varer, investeringsbeslutninger, gjeldsforhandlinger, kalkulering og anbud, budsjettering og/eller finansiering får negativ effekt på kontroll over økonomien.

At bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring i stor grad vil øke opplevd kontroll over inntjening, kostandsdrivere, likviditet er forventet. Driftsregnskap er styringsverktøyet de fleste av bedriftene i vår populasjon bruker, og flere får aktivt bistand til dette fra sin regnskapsleverandør. At dette bidrar positivt til at man opplever bedre kontroll stemmer overens med tradisjonell økonomistyringsteori hvor formelle styringsverktøy skal bidra til styring av ressurser, og kan legge til rette for å oppnå de mål som blir satt (Winther, Øyen, & Ottesen, 2006). Driftsregnskap som styringsverktøy vil kunne gi god informasjon om produktenes/tjenestenes kostnadsdrivere og kalkyler, og er dermed forventet at bistand til dette vil gi økt kontroll.

Bistand til spesifikke tjenester som investeringsbeslutninger, prising av varer, finansiering, gjeldsforhandling kalkulering og anbud har en negativ effekt på om man opplever bedre kontroll ved outsourcing av regnskapsfunksjonen. Dette kan komme av at man muligens outsourcer litt nært kjernevirksomheten i selskapet, og er en av risikoene med outsourcing som strategi (Harland, et.al, 2005). Da eksempelvis investeringsbeslutninger kan inngå som en del av kjernekompetanse i flere selskaper, kan bistand til dette mulig bli tolket som at man outsourcer for nært kjernekompetansen i selskapet. Selskapene opplever at man setter ut litt for mye oppgaver, som sannsynligvis burde ligge internt i bedriften, følgelig kan man oppnå mindre kontroll dersom dette settes ut til regnskapsleverandør. Eksempelvis for entreprenørselskaper kan kalkulering av anbudspris være en kjernekompetanse i seg selv, og da vil utsetting av dette ha en negativ effekt på subjektiv opplevelse av kontroll.

Variabelen *board* er positivt relatert til om man opplever bedre kontroll ved outsourcing, men er ikke statistisk signifikant. Følgelig vil ikke eksterne styremedlem med kompetanse innenfor jus eller økonomi ha signifikant betydning for hvorvidt en opplever bedre kontroll eller ikke ved outsourcing av regnskapsfunksjonen.

Variabelen *size* er statistisk signifikant med negativ koeffisient. Dette indikerer at størrelsen på bedriften har utslag for om man opplever mer eller mindre kontroll over økonomien som effekt ved outsourcing av regnskapsfunksjonen. Da koeffisienten er negativ indikerer dette at større selskap med flere ansatte vil kunne oppleve redusert kontroll som resultat av outsourcingen. Dette kan sannsynligvis komme av at bedriftens størrelse har noe å si for kompleksiteten i regnskaps- og rapporteringssystemet. Dahl (2006) påpeker at bedrifter med 15 ansatte og oppover generelt sett har samme behov for økonomifunksjonen som bedrifter

som klassifiseres som store. Med dette følger større, og mer komplekse systemer sammenlignet med økonomifunksjonen hos eksempelvis mikroselskap. Det kan da være utfordrende å implementere regnskapsleverandørenes system inn i økonomifunksjonen, og man får en større kompleksitet i leverandørnettverket (Lonsdale 1999), og dermed kan dette medføre at man får redusert kontroll over egen økonomi.

Både *inform* og *exform* er signifikant og positive, som indikerer at interne og eksterne formål bidrar til at man oppnår bedre kontroll ved kjøp av regnskapstjenester. Dersom man i større grad har et eller flere formål med outsourcingforholdet, jo bedre vil kontrolleffekten være. God planlegging med kartlegging av formål for outsourcing bidrar positivt til kontrolleffektene. Lonsdale (1999) og Cox (1996) poengterer at mangel på en formell outsourcing-beslutningsprosess kan være grunner til at man ikke oppnår de fordelene man ønsker og forventer. Å vurdere formålene, både for internt regnskapsbruk og ekstern etterlevelse av regnskapets lover og regler, kan inngå som en del av den formelle beslutningsprosessen og kan dermed medføre at en får bedre kontroll ved outsourcing av regnskapsfunksjonen.

Available er også signifikant og positiv, som indikerer at tilgjengelighet på regnskapsinformasjonen er positivt relatert med kontroll. Selskap som mottar regnskapsrapporter ukentlig vil oppleve større økning i kontroll enn selskapene som mottar rapporter kvartalsvis. Dette er nærmest forventet, da dette gir ledelsen mulighet til å alltid holde seg oppdatert på sin egen økonomiske situasjon. Det viser dessuten at selskapene har nytteverdi for regnskapsrapportene som mottas, da oftere rapportering bidrar til større grad av kontroll. Et av regnskapets funksjoner er dessuten at informasjonen skal være beslutningsnyttig (IASB 2015) Regnskapet kan brukes direkte som grunnlag for oppfølging og kontrollering av prestasjoner (Stenheim et.al., 2017), og dens tilgjengelighet vil således påvirke om man opplever bedre kontroll ved outsourcing.

Modellen viser at *basic* og *extended* er positivt relatert til kontroll, men er ikke statistisk signifikant. Hva man faktisk kjøper av regnskapstjenester har dermed ikke noen signifikant betydning på om en opplever bedre kontroll ved outsourcing av regnskapsfunksjoner.

4.3.2 Modell 2

Tabell 20 - Lineær regresjonstabell til ligning 2

Avhengig variabel= Decision, n= 180, R ² = .325, 32.5%		
Faktor	Koeffisient	P-Verdi
Inform	.262	.005***
Exform	-.034	.714
Board	.025	.871
Available	.067	.352
Request	.177	.001***
Kontroll	-.060	.498
Kost	-.052	.400
Goal	.112	.013**
Buddrif	.075	.257
Bencot	.135	.053*
Konstant	1.401	.000***

***, **, og * indikerer statistisk signifikans på henholdsvis 1%, 5% og 10% nivå

Resultatene fra den lineære regresjonsmodellen (ligning 2) er vist i tabell 20, og viser interessante funn. Modellen har en forklaringskraft på 32.5%. Variasjonsinflasjonsfaktoren (VIF) er under 2.02 på samtlige variabler, og viser ingen tegn til at vi har et problem med multikollinearitet. Modellen er også testet for heteroskedastisitet, men viser ikke tegn til dette.

Når det gjelder formål bak kjøp av regnskapstjenester og bruk av regnskapet som beslutningsgrunnlag er interne formål (*inform*) signifikant og positiv. Dette indikerer at dersom man i stor grad har formål om å få bistand til økonomistyring, frigjøre tid til kjernevirksomhet, redusere kostnader til regnskapsfunksjonen eller ønsker innovasjon og nytenkning bruker man også i større grad regnskapsinformasjon som beslutningsgrunnlag. I hvilken grad man har eksterne formål (*exform*) er negativt relatert til bruk av regnskapet som beslutningsgrunnlag, men resultatet er ikke signifikant. Dette er i utgangspunktet et resultat som er forventet. Selskapene som har til formål å utvide egen kompetanse ved outsourcingen bruker regnskapet i større grad som beslutningsgrunnlag. God økonomistyring krever interesse og refleksjon fra ledelsen. Ved å ha interne motivasjoner for outsourcing sier

det noe om ledelsens holdning og interesse for styring Disse selskapene kan dermed være mer tilbøyelig til å vurdere regnskapsinformasjon før beslutninger skal fattes.

Hvorvidt styret består av eksterne styremedlemmer med kompetanse innenfor jus eller økonomi (*board*), er ikke statistisk signifikant for bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag. Det samme gjelder i hvor stor grad regnskapsinformasjonen er tilgjengelig (*available*). Dette kan sannsynligvis forklares av at de mange har regnskapsinformasjonen lett tilgjengelig, men bruken av regnskapet krever interesse. At styret eller ledelsen mottar regnskapsinformasjon ukentlig betyr ikke nødvendigvis at de etterspør den, eller at de har som formål å bruke det som et verktøy til økonomistyring.

I hvor stor grad styret etterspør regnskapsinformasjon (*request*) er derimot signifikant og positiv, og er følgelig positivt relatert til om regnskapsinformasjonen brukes til beslutninger. Forvaltningen av selskapet, og påse at selskapet til enhver tid har forsvarlig egenkapital og likviditet, er et ansvar som faller inn under styret. Styret er selskapets øverste ledelse, men er ofte ikke direkte involvert i den daglige driften av selskapet. Dersom styret skal utføre sin plikt etter aksjeloven bør de etterspørre regnskapsinformasjon i stor grad. Styret er ofte involvert når de store beslutningene skal fattes. Det virker å være logisk at dersom styret etterspør regnskapsinformasjon i stor grad vil de også bruke denne informasjonen som beslutningsgrunnlag i en beslutningssituasjon.

Variabelen *goal* er signifikant og positiv. Resultatet indikerer at dersom selskapene har tallfestede mål om hvor stort overskudd, omsetning, likviditetsreserve og egenkapitalandel har utslag på bruken av regnskapet i beslutningssituasjoner. Jo flere finansielle mål en har satt seg, desto høyere grad ser det ut til at regnskapsinformasjon aktivt brukes. Felles for litteraturen omkring økonomistyring er ambisjoner om måloppnåelse. Å sette seg mål er derfor en viktig del av økonomistyringen i en organisasjon. Malmi & Brown (2008) Planlegging og målsettinger inngår som en egen del av styringspakken. Selskapets målsettinger regulerer ofte hva slags verktøy som er hensiktsmessige å bruke. For å nå regnskapsmessige målsettinger, kan regnskapsinformasjon være hensiktsmessig som beslutningsgrunnlag. Pettersen (2013) påpeker at beslutninger for optimal ressursbruk inngår som en del av økonomistyringen hvor målet er å fremskaffe informasjon som er relevant for beslutningssituasjonen. Regnskapet vil være en god informasjonskilde, og kan benyttes som verktøy for å oppnå målene.

Variablene *kontroll* og *kost* er ikke statistisk signifikant, som indikerer at dersom selskapene opplever bedre kontroll som følge av outsourcing, eller får reduserte kostnader til regnskapsfunksjonen vil ikke dette nødvendigvis medføre at en bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag i større grad.

Når det gjelder bruk av styringsverktøy er bruk av budsjetter og driftsregnskap (*buddrif*) ikke signifikant for bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag. Bruk av mer moderne styringsverktøy som benchmarking, rullerende prognoser og andre måltall (*bencot*) er signifikant og positiv. Resultatene fra modellen indikerer at bruk av disse verktøyene kan forklare at en bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag i større grad. Bruk av mer moderne styringsverktøy kan indikere at selskapet har interesse for økonomistyring, og holder seg oppdatert. Disse selskapene virker å være mer tilbøyelig til å benytte seg av regnskapet til å foreta beslutninger.

4.4 Sentrale funn fra lineær regresjonsmodell

Vi har estimert to modeller, og sett på hvilke faktorer som er signifikante i forhold til:

- 1) Hva påvirker om selskapet opplever bedre kontroll over økonomien ved outsourcing av regnskapsfunksjonen?
- 2) Hva påvirker bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag ved outsourcing av regnskapsfunksjonen?

I modell 1) ser vi at formål, både interne og eksterne vil påvirke om selskapet vil oppleve bedre kontroll over egen økonomi ved kjøp av regnskapstjenester. Det å vurdere hva en ønsker ut av outsourcing-forholdet er en viktig del av beslutningsprosessen, og vil øke mulighetene for at man oppnår de fordelene outsourcing kan medføre (Lonsdale, 1999). Studien viser signifikante og positive resultater for at forklaringsvariablene formål, tilgjengelighet på regnskapsinformasjon, og bistand til driftsregnskap og likviditetsstyring har forklaringskraft på hvorvidt de opplever bedre kontroll over egen økonomiske stilling og likviditet. På den andre siden viser studien signifikante resultater for at outsourcing av tjenester som anses som viktige støttefunksjoner til kjernekompetansen i selskapet kan medføre at en får redusert kontroll. Det samme gjelder størrelse på bedriften. Funnene i denne studien er konsise med tidligere funn fra b.la. Lonsdale (1999), og Harland et.al. (2005).

Den estimerte modell 2) viser at interne formål til kjøp av regnskapstjenester er positivt relatert til hvordan man bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag. At man har interne formål til kjøp av regnskapstjenester vil også gjøre at man bruker det i større grad. I hvor stor grad styret etterspør regnskapsinformasjonen er også positivt relatert til bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag. Styrets forvaltning – og påsynsansvar tilsier at styret bør etterspørre regnskapsinformasjon da selskapet skal ha forsvarlig egenkapital og likviditet.

Bruk av benchmarking, rullerende prognoser og andre måltall er også positivt relatert til bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag. Alle variablene som er signifikante og positive i modell 2 omhandler holdninger til ledelsen i selskapene. Dersom en søker kompetanse hos regnskapsleverandør med strategiske motivasjoner, etterspør regnskapsinformasjon eller benytter seg aktivt av de mer moderne styringsverktøyene kan det indikere at selskapene har en holdning om at økonomistyring er viktig. Disse selskapene vil også bruke regnskapsinformasjon i større grad til å foreta beslutninger.

Hvis en ser på de to modellene sammen, kan vi se at hvor eksterne formål kan medføre at en opplever bedre kontroll som resultat av outsourcingen, vil ikke dette medføre at en bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag. Forskningsfunnene våre indikerer at selskap som har interne motivasjoner for outsourcingen både får større kontroll ved outsourcing, men også faktisk bruker regnskapet i større grad som grunnlag til å foreta beslutninger, noe som er et av regnskapets overordnede formål (Stenheim, et.al, 2017). Vi observerer også at regnskapets tilgjengelighet utenom rapporteringsperioden og hvor ofte en mottar regnskapsrapporter kan medføre økt kontrolleffekt, vil heller ikke dette medføre at en tar beslutninger med regnskapet som beslutningsgrunnlag. Dette krever interesse og refleksjon fra ledelsen i selskapet.

Funnene kan indikere at økt kontroll og oversikt over virksomhetens økonomiske stilling, likviditet, kostnadsdrivere og inntjening ikke er av signifikant betydning for om man bruker regnskapet som beslutningsgrunnlag hos selskap som outsourcer regnskapstjenester.

Regnskapsfører kan legge til rette for god økonomistyring da vi ser flere eksempler hvor selskap oppnår bedre kontroll og oversikt over egen økonomi, men faktisk bruk av styringsverktøy til økonomistyringsformål avhenger av interesse fra ledelsen.

5.0 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Denne studien er gjennomført med følgende problemstilling til grunn:

Hvordan påvirkes økonomistyringen ved outsourcing av regnskapsfunksjoner?

Det ble samlet inn data gjennom en spørreundersøkelse. For å kunne svare på problemstillingen ble gjennomført regresjonsanalyser for å teste variablenes forklaringskraft for henholdsvis kontroll og bruk av regnskap som beslutningsgrunnlag. Funn fra studien viser at å vurdere formålene en har til kjøp av regnskapstjenester kan føre til at en oppnår økt kontrolleffekt. På den andre siden er bedriftens størrelse negativt relatert til om selskapene opplever bedre kontroll ved outsourcing av regnskapsfunksjoner. Å outsource funksjoner som kan anses som viktige støttefunksjoner for kjernevirksomhet, medfører også risiko for redusert kontroll. For bruk av regnskapet som beslutningsgrunnlag er interne motivasjoner og hvorvidt styret etterspør regnskapsinformasjon positivt relatert til bruk av regnskapet til å foreta beslutninger.

Outsourcing av regnskapsfunksjoner kan påvirke hvordan økonomistyringen er i selskapet. Studien indikerer at regnskapsfører kan legge til rette for god økonomistyring, men hvordan regnskapet og andre styringsverktøy brukes i praksis i selskapet avhenger av holdninger hos ledelsen. Hos selskap med kun ekstern motivasjon for outsourcing vil de kunne oppnå bedre kontroll og oversikt over egen økonomi, men slik motivasjon er ikke av signifikant betydning for om de benytter regnskapet som beslutningsgrunnlag. Funnene indikerer at intern motivasjon for outsourcing av regnskapsfunksjoner kan medføre bedre økonomistyring. Samtidig viser studien at selskap som har regnskapsfunksjonen internt benytter seg i større grad av formelle styringsverktøy.

7.0 REFERANSELISTE

7.1 Litteratur

- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of accounting research*, 46(3), 467-498.
- Bergevörn, L. E., Mellemvik, F., & Olson, O. (1995). Institutionalization of municipal accounting—a comparative study between Sweden and Norway. *Scandinavia Journal of Management*, 11(1), 25-41.
- Bjørnenak, T., & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10(4), 325-338.
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *The Review of Economic Studies*, 47(1), 239-253.
- Busch, T. (2005). Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv: Tor Busch. In E. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, 60(6), 821-836.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 57-70.
- Cressey, D. R. (1953). Other people's money; a study of the social psychology of embezzlement.
- Dahl, S. (2006). Outsourcing av regnskaps-og lønnsfunksjoner. *Praktisk økonomi & finans*, 22(03), 23-31.
- Dennis Jr, W. J. (2003). Raising response rates in mail surveys of small business owners: Results of an experiment. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 278-295.
- Elling, J.O. (2012). *Finansiell rapportering (3 utg.)*. København: Gjellerup / Gads Forlag.
- Farrar, D. E., & Glauber, R. R. (1967). Multicollinearity in regression analysis: the problem revisited. *The Review of Economic and Statistics*, 92-107
- Gonedes, N. J., & Dopuch, N. (1974). Capital market equilibrium, information production, and selecting accounting techniques: Theoretical framework and review of empirical work. *Journal of Accounting Research*, 48-129.
- Gottschalk, P., 2013. Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet, Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), 287–301.
- Grønmo, S. 2004. Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforl.
- Hansen, O. B. (2005). Regnskap og entreprenørskap. En fortolkende studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap: Doktorsavhandling, Handelshøgskolan i Bodø.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Healy, P.M. & Palepu, K.G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of accounting and economics*, 31(1), 405–440.

- IASB (International Accounting Standards Board) (2015). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Exposure Draft. London: IASB
- Jacobsen, D. I (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg). Oslo: Cappelen Damm AS
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge—en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117.
- Kothari, S. P., Ramanna, K., & Skinner, D. J. (2010). Implications for GAAP from an analysis of positive research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 246-286.
- Kvifte, S, Oppi, N & Hansen, P. (2014). Undervurderer regnskapsprodusentene betydningen av årsrapporteringen? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*
- Langli, J.C. (2005). Regnskapskvalitet – om hvordan regnskapsmessig støy svekker kvaliteten på regnskapsinformasjon. *Praktisk økonomi og finans*, 1(22), 49–62.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply chain management: An international journal*, 4(4), 176-183.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mansor, N. (2015). Fraud triangle theory and fraud diamond theory. Understanding the convergent and divergent for future research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 1, 38-45.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: an international journal*, 5(1), 22-36.
- Mellemvik, F., & Olson, O. (1996). Regnskap i forandring: utvikling, spredning og bruk av kommuneregnskap.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: Financial Times/Prentice Hall.
- Midtbø, T. 2007. Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS. Oslo: Universitetsforl.
- Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring- teori møter praksis. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse: ulike perspektiver og tilnærminger till edelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s. 17-36). Trondheim: Akademika.
- Pettersen, I. J., & Bjørnenak, T. (2003). Helse i hver krone?: Om økonomisk styring i helsesektoren. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., & Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 55-67.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ*

- metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research methods for business students. 6th ed. utg. Harlow: Pearson.
- Schwencke, H., Haugen, D., Baksaas, K., & Stenheim, T. (2016). *Årsregnskapet i teori og praksis 2015* (17. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Smith, J. A., Morris, J., & Ezzamel, M. (2005). *Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting*. *The British Accounting Review*, 37(4), 415-441.
- Solli-Sæther, H. (2010). Outsourcing i turbulente tider. *Magma*, 13(2), 50-54.
- Solli-Sæther, H. (2016). Modenhet i outsourcing, offshoring og backsourcing: tilbake til fremtiden?
- SPSS Statistics IBM Corp. Released (2017). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management decision*, 39(7), 551-556.
- Stenheim, T., Sundkvist, C., & Opsahl, A. (2017). Hva menes med regnskapskvalitet? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*
- Sundet, T. (2003). Arbeidsrettslige aspekter ved outsourcing. *Praktisk økonomi & Finans*, (02), 89-96.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, G. (2000). A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research. *The Qualitative Report*, 4(3), 1-14.
- Winther, T., Øyen, A. H., & Ottesen, L. (2006). Grunnleggende bedriftsøkonomi (Bedriftsøkonomisk analyse). Oslo: Gyldendal akademisk.

7.2 Internettkilder

Altinn (2018a). *Krav til regnskapet* (Nettside). Hentet 18. April 2018 fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/krav-til-regnskapet/>

Altinn (2018b). *Årsregnskapet* (nettside). Hentet 18. April 2018 fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/arsregnskap/>

Altinn (2018c). Skattemelding (nettside). Hentet 18. April 2018 fra <https://www.altinn.no/skjemaoversikt/skatteetaten/skattemelding-for-formues--og-inntektsskatt---aksjeselskap-mv.-2016-/>

Altinn (2018d). Merverdiavgift (nettside). Hentet 18. April 2018 fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/skatt-og-avgift/avgift/merverdiavgift/>

Azets (2018) Regnskap (nettside) Hentet 27. mai 2018 <https://www.azets.no/regnskap/>

Ernst & Young [EY]. (2016). The Norwegian Aquaculture Analysis 2016. Hentet 27.mai 2017 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_The_Norwegian_Aquaculture_Analysis/\\$File/EY-The-Norwegian-Aquaculture-Analysis-web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_The_Norwegian_Aquaculture_Analysis/$File/EY-The-Norwegian-Aquaculture-Analysis-web.pdf)

NRK (2017a) Dette har skjedd i den svenske IT-skandalen (nettside) hentet: 23.05.2018 <https://www.nrk.no/urix/dette-er-den-svenske-it-skandalen-1.13614666>

NRK (2017b) Driftet nødnett ulovlig fra India (nettside) hentet 23.05.2018 <https://www.nrk.no/norge/driftet-nodnett-ulovlig-fra-india-1.13358591>

NRK (2016). Tastefeilen som stoppet Statoil (nettside) Hentet 23.05.2018 <https://www.nrk.no/norge/xl/tastefeilen-som-stoppet-statoil-1.13174013>

Proff Forvalt (2018) Online kreditt- og markedsverktøy. Hentet 30.Mai 2018 fra <https://www.forvalt.no>

Revisorkollegiet (2018) Outsource økonomisjef (nettside) Hentet 27.mai 2018 <http://www.revisorkollegiet.no/regnskap-okonomisk-radgivning-outsourc-okonomisjef/trenger-du-bistand-til-a-analysere-tall-vi-kan-vaere-din-okonomisjef>

Visma (2018). Næringsoppgave (nettside). Hentet 18. April 2018 fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/n/naeringsoppgave/>

8.0 VEDLEGG

8.1 Spørreskjema

De spørsmålene med rødt omriss tilhører en annen masteroppgave, de har vi ikke brukt i analysearbeidet.

Del 1: Karakteristikker ved deres bedrift

Hvilken bransje opererer bedriften hovedsakelig i? *

- Bank, finans og forsikring
- Bygg og anlegg
- Transport og bil
- Varehandel
- Tjenesteyting og rådgivning
- Energi og industri
- Reiseliv
- Sjømatbransjen
- Media
- Helsesektor
- Annet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Hvilken bransje opererer bedriften hovedsakelig i?»: Annet

Hvis du har valgt "annet", skriv inn bransjen din her

Hvilken type organisasjonsform er bedriften?

- Aksjeselskap (AS)
- Ansvarlig selskap
- Norskregistrert utenlandsk foretak (NUF)
- Allmennaksjeselskap (ASA)
- Selskap med delt ansvar (DA)
- Andre organisasjonsformer

Hvor mange ansatte har bedriften på full tid? *

Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør? *

- Ja
- Nei

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

Si deg enig eller uenig i følgende påstander på hvorfor dere ikke benytter dere av en ekstern regnskapsleverandør

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Har allerede en regnskapsfunksjon som fungerer fungerer godt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har outsourcet tidligere, men fungerte ikke for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har vurdert det, men på grunn av negative tilbakemeldinger fra andre som har outsourcet har vi ikke ønsket å outsource regnskapsfunksjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synes det er for store kostnader ved å outsource	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har dyktige medarbeidere jeg ikke ønsker å miste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synes man oppnår bedre kontroll ved å ha regnskapsfunksjonen internt i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Hvilke tjenester benytter dere en ekstern leverandør til? *

Kryss eventuelt av for flere

- Løpende regnskap/bokføring
- Administrative rutiner/IKT
- Betalingsformidling/remittering
- Fakturascanning/fakturabehandling
- Fakturering/inkasso
- Lønnsadministrasjon
- Prosjekt-/avdelingsregnskap
- Årsoppgjør/selvangivelser
- Rekruttering og personaltjenester
- Rådgivning innen forretningsutvikling

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

I hvilken grad får dere bistand til følgende fra regnskapsbyrået?

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
Budsjettering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsregnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likviditetstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investeringsbeslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prising av varer og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjeldsforhandlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalkulasjon og anbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Dersom bedriften mottar annen type bistand fra regnskapsbyrået, vennligst spesifiser her

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Hvilket regnskapskontor bruker dere per dags dato?

Alternativene er hentet fra Regnskap Norge og segmentert etter antall ansatte. Bakgrunn for spørsmålet er å kartlegge hvor stor andel som benytter seg av de største aktørene i markedet. Formålet er *ikke* å vurdere hvert enkelt regnskapskontor.

- Averdi Harstad AS
- Azets Insight AS
- Sparebank 1 Regnskapshuset
- Regnskapscentralen Nord AS
- Tromsø Regnskap AS
- Regnskap og Rådgivning Alta AS
- Advice AS
- Mosjøen Regnskapskontor AS
- PBL Regnskap AS
- Intu Økonomi AS
- Annet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Hvis du har svart "Annet", skriv inn regnskapskontoret dere benytter her

Del 2: Økonomistyring

I hvilken grad bruker bedriften disse styringsverktøyene aktivt i sin økonomistyring

	Brukes ikke	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
Budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsregnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre måltall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dersom det ikke benyttes noen av styringsverktøyene ovenfor - hvorfor ikke?

- Ser ikke behovet
- Styrer etter bedriftens verdier og normer
- Mangler tid
- Får bistand fra regnskapsbyrå til økonomistyringen

Dersom det ikke benyttes noen av styringsverktøyene ovenfor - hvorfor ikke?

- Ser ikke behovet
- Styrer etter bedriftens verdier og normer
- Mangler tid
- Får bistand fra regnskapsbyrå til økonomistyringen

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Økonomistyring kan forstås som styring av bedriftens ressurser.

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig uviktig	Uviktig	Nøytral	Viktig	Veldig viktig
Hvor viktig er økonomistyring for deres bedrift?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Har bedriften definert konkrete mål for:

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Ja	Nei
Overskudd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likviditetsreserve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egenkapitalandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
I hvilken grad egner styringsverktøyene dere bruker til å nå de fastsatte målene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Del 3: Outsourcing av regnskapstjenester

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

I hvilken grad er formålet bak outsourcing følgende?

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
Ønsker å fokusere mer på kjernekompetanse og kjernevirksomhet i selskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redusere kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker spisskompetanse innenfor regnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker bistand innenfor økonomistyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønsker innovasjon og nytenkning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redusere risiko for økonomisk mislighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etterkomme eksterne krav og regler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hensynta eksterne interessenter (eks. investorer og kreditorer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Pris

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Prisen på tjenestene er viktig for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisen på tjenestene er avgjørende for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis vår nåværende regnskapsleverandør hadde økt prisen på tjenestene med 10 % ville vi sannsynligvis byttet til en annen leverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi mener at prisen ofte henger sammen med kvaliteten på tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å betale mer for å ha et regnskapskontor nærmere vår lokasjon i form av geografisk avstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å betale mer for å benytte en regnskapsleverandør med et godt omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

Pris

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Prisen på tjenestene er viktig for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisen på tjenestene er avgjørende for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi mener at prisen ofte henger sammen med kvaliteten på tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å betale mer for å ha et regnskapskontor nærmere vår lokasjon i form av geografisk avstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å betale mer for å benytte en regnskapsleverandør med et godt omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kvalitet

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Kvalitet for oss er hurtighet på tjenesteleveransen i form av rask service og respons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet for oss er at regnskapsleverandøren gjør ting riktig i form av pålitelighet og nøyaktighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet for oss er at vi som kunde får mer innsikt innenfor vår regnskapssituasjon, samt leverandørens evne til å skape tillit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å betale mer for å få best mulig kvalitet på tjenestene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet for oss er fysiske fasiliteter, utstyr og solide løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet er viktig for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet er avgjørende for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Omdømme

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Det er viktig for oss at vår regnskapsleverandør har et godt omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi velger regnskapsleverandør ut fra om de har et godt rykte/omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdømme og rykte til ekstern regnskapsfører er ubetydelig for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi opplever mindre risiko ved å benytte en regnskapsleverandør med et godt omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

Omdømme

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Vi ville valgt regnskapsleverandør ut fra om de har et godt rykte/omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdømme og rykte til ekstern regnskapsfører er ubetydelig for oss ved valg av regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tror vi vil oppleve mindre risiko ved å skulle benytte en regnskapsleverandør med et godt omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Geografisk lokalisering

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Kort avstand til regnskapsleverandørens lokaler er viktig for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kort avstand til regnskapsleverandørens lokaler er avgjørende for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi ser på det som kostnadsbesparende å benytte en leverandør som er lokalisert nært oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nær geografisk lokalisering bidrar til å gi oss en nærmere relasjon til regnskapsfører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografisk lokalisering i forhold til regnskapsleverandørens lokaler er ubetydelig for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

Geografisk lokalisering

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Nei

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Kort avstand til regnskapsleverandørens lokaler er viktig for oss ved valg av leverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kort avstand til regnskapsleverandørens lokaler er avgjørende for oss ved valg av leverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografisk lokalisering i forhold til regnskapsleverandørens lokaler er ubetydelig for oss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Tilfredshet og lojalitet

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Vi er fornøyd med vår nåværende regnskapsleverandør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi ville opplevd nyttetap dersom vår regnskapsleverandør ble bort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er ikke tilfreds med å bytte regnskapsleverandør per dags dato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi ser på det som utfordrende å bytte regnskapsleverandør i forhold til økt risiko og usikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi er villig til å bytte leverandør dersom en annen aktør kommer med et bedre tilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vår nåværende regnskapsleverandør er det mest foretrukne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Outsourcing av regnskapsfunksjonen har medført at bedriften:

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Har fått bedre oversikt over kostnadsdrivere og inntjening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått reduserte kostnader til regnskapsfunksjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått mer tid til å fokusere på daglig drift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått bedre kontroll over virksomhetens økonomiske stilling og likviditet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått større fokus på å utvikle nye forretningsområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått kontroll over offentlige frister innenfor skatt og avgift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har generelt fått bedre kontrollrutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Regnskapsinformasjon og regnskapsrapporter

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
I hvilken grad er regnskapsinformasjonen tilgjengelig utenom rapporteringsperioden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Ukentlig	Månedlig	Kvartalsvis	Halvår	Årlig
Hvor ofte mottar dere regnskapsrapporter som inneholder resultat og balanse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor ofte mottar dere regnskapsrapporter som inneholder inn- og utbetalinger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Hvem sitter i styret til bedriften?

Svaralternativene er i flertall, kryss av selv om det bare er ett slikt styremedlem i kategorien

(kryss av for flere)

- Daglig leder
- Eiere
- Eksterne styremedlemmer med kompetanse innenfor juss eller økonomi
- Familiemedlemmer
- Venner

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
I hvilken grad etterspør styret regnskapsinformasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

I hvor stor grad tar dere beslutninger basert på regnskapsinformasjon?

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Veldig liten grad	Liten grad	Verken eller	Stor grad	Veldig stor grad
Investeringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedskjæring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansettelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innkjøp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Etter å ha outsourcet - hvor enig er du i følgende påstander

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Etter å ha outsourcet regnskapsfunksjonen har vi mindre kontroll over egen økonomisk stilling og likviditet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi får lite bistand til økonomistyring fra regnskapsbyrået	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostnader knyttet til outsourcing av regnskapsfunksjonen er blitt høyere enn forventet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fokusert mindre på kostnadsstyring og inntjening etter å ha outsourcet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fått frigjort mindre tid enn forventet til fokusering på kjernevirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvilken av disse faktorene anser dere som den viktigste når dere skal velge regnskapsleverandør?

Kryss av for hvilken faktor dere baserer valg av regnskapsbyrå mest på.

- Pris
- Kvalitet
- Omdømme
- Geografisk lokalisering
- Annet
- Vet ikke

Dette elementet vises dersom et av følgende alternativer er valgt på spørsmål «Kjøper bedriften regnskapstjenester hos en ekstern leverandør?»: Ja

Hvis deres nåværende regnskapsleverandør hadde blitt borte, hvilken leverandør ville dere gått over til?

Skriv inn navn på aktøren dere ville benyttet, eventuelt skriv inn dersom dere ville ført regnskapet selv.

Dersom det er andre viktige momenter undersøkelsen ikke har fått frem, vennligst gi tilbakemelding her: