



# FRAMTIDENS RÅDGIVNING, REDOVISNING OCH REVISION

– EN RESA MOT ÅR 2025



FRAMTIDENS  
**RÅDGIVNING,  
REDOVISNING  
OCH REVISION**  
– EN RESA MOT ÅR 2025



FRAMTIDENS RÅDGIVNING, REDOVISNING  
OCH REVISION — EN RESA MOT ÅR 2025

**PROJEKTGRUPP**

COPYRIGHT: FAR, Kairos Future

BESTÄLLARE: FAR

PROJEKTLEDNING: Göran Krafft, *Kairos Future*

FÖRFATTARE: Magnus Kempe, *Kairos Future*

ANALYTIKER: Jonas Thulin, *Kairos Future*

FORMGIVNING: Sandra Bergström, *Oh My*

ILLUSTRATIONER: My Persson, *Oh My*

TRYCKERI: Bulls Graphics, *Halmstad*

**KONTAKT**

FAR

08-506 112 00

# Förord

## Vart är redovisnings- och revisionsbranschen på väg?

Hur förändras omvärlden och hur ser branschens resa ut fram till år 2025? Det ville FAR ta reda på. Därför fick analysföretaget Kairos Future i uppdrag att, tillsammans med oss på FAR, ta fram en framtidsstudie för branschen – definierad som redovisnings- och revisionsbranschen.

Studien bygger på samtal med företrädare för såväl branschen som andra aktörer med stor inverkan på vår bransch. FAR-medlemmar har även identifierat och analyserat trender vid workshops. Dessutom har cirka 1 000 medlemmar och ett stort antal företagare genom en enkätundersökning gett sin syn på redovisnings- och revisionsbranschen, i dag och i morgon.

En bransch som spanar på framtiden är steget före och kan undvika fallgropar och lättare ta tillvara de möjligheter som ryms i förändringar. Som branschorganisation har FAR här en viktig uppgift.

Utvecklingen går fort och några av de händelser och förändringar som framtidsstudien pekar på är redan på väg att bli verklighet. Allt talar för att vi befinner oss i början av en större omställning för näringsliv och samhälle som får mycket stor inverkan på branschen.

Vår förhoppning är att framtidsstudien ska både utmana och inspirera. Vi måste våga vara innovativa och kunna pröva nya grepp. Framför oss ligger därför många spännande vägval för branschen som helhet, men också för byråledningarna och alla medarbetare. För att branschens tjänster ska bli än mer relevanta måste förändringen naturligtvis ske i närtkontakt med marknaden.

En sak är säker. Det blir en spännande resa, och den börjar nu.

**Dan Brännström**  
Generalsekreterare i FAR



# Inledning

**UTGÅNGSPUNKTEN I DENNA** studie har varit redovisnings- och revisionsbranschens utveckling fram till 2025. Inriktningen har delvis styrts av historien och vilka som är FARs medlemmar. Det har inneburit att något mer fokus i studien lagts på revision, i andra hand på redovisning och i tredje hand på rådgivning.

Studien visar samtidigt att branschen kommer att förändras kraftigt i framtiden. Perspektivet ser ut att förskjutas och kanske bli helt omvänt. Rådgivning kommer att vara det växande och viktigaste området för branschen, redovisning kommer att fortsätta vara viktigt medan revision sannolikt blir en mindre betydelsefull del av branschen.

Hur branschen kommer att se ut i framtiden, då den till största delen består av rådgivning, blir mycket intressant att följa. Om revisionen helt skulle plockas bort skiljer sig inte byråerna i branschen från andra rådgivningsföretag inom IT, management, advokatbyråer, bemanning, investmentbanker med flera. Konkurrensen blir då betydligt bredare med fler internationella jättar och ett stort antal mindre och medelstora konsultföretag inom skiftande områden. Vad som är den framtida branschen blir nästan liktydigt med framtiden för professional services, det vill säga nära nog all konsultverksamhet. Managementkonsultbranschen har historiskt varit fragmenterad och oorganiserad. Det finns en risk att redovisnings- och revisionsbranschen får samma problem i framtiden om den blir en rådgivningsbransch.

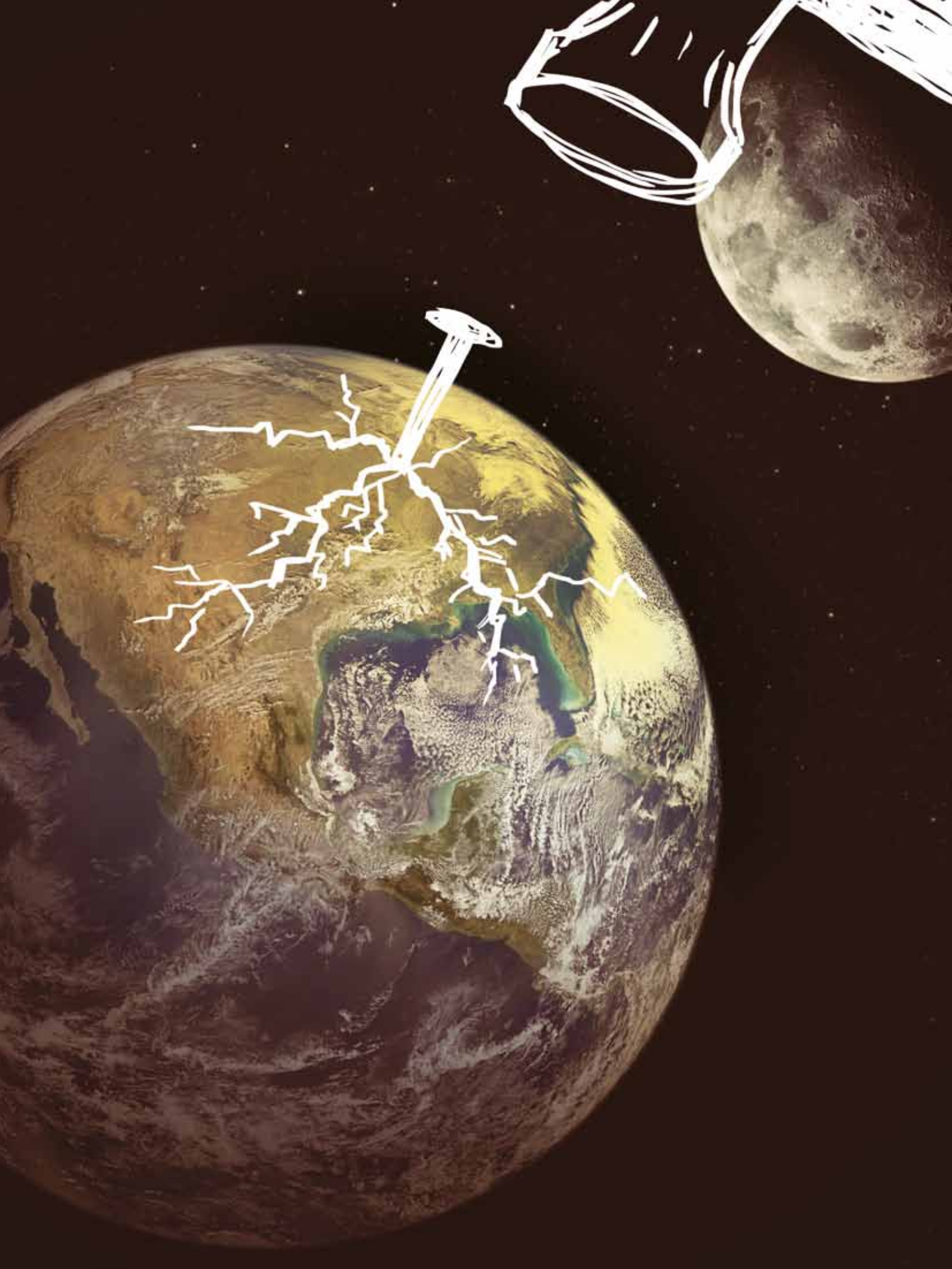
**PÅ SAMMA SÄTT** som revisorer, med inriktning på mindre företag, funderar på att släppa revisorstiteln för att jobba mer med det som efterfrågas – det vill säga redovisning och rådgivning kan samma situation uppstå för de större företagen. Ska man behålla eller rent av investera i revisionsverksamheten? Finns det en

fördel med att behålla kundnärhet, erfarenhet och varumärkeskopplingen till revision? Eller är det bättre att avvara revision helt och hållet? Genom historien har revisionsbyråerna lyckats driva rådgivningsverksamheter mycket framgångsrikt och dessutom kunnat expandera dem kraftigt i flera omgångar. Kommer detta att förändras om revision blir mindre attraktivt och revisionen minskar i omfattning? Kan revision bli en sidoverksamhet eller något som helt försvinner från dagens rådgivnings- och redovisningskonsulter?

Det kommer naturligtvis att få konsekvenser för branschens samordning, för FAR och på sikt för samhällets kontroll av företagen. I Norge kallas revisorn för Samfunnets tillitsmann. Hur kommer det att påverka samhället och branschen om tillsynsmannen, det vill säga revisionsbyråerna, får en tynande tillvaro och blir mindre attraktiva? Helt klart är att när vi blickar ut över redovisnings- och revisionsbranschen 2025 kommer mycket att vara förändrat. Det är långt ifrån självklart att branschen heter samma sak eller att det är en och samma bransch. Den är kanske flera.

De som vill vara med och forma framtiden för branschen gör sannolikt bäst i att agera nu. 2025 kan tillfället ha gått förlorat.







# Från dåtid till framtid

**EN AV DE** senaste årens mest omskrivna böcker är *Annorlunda nu*. Bokens tes är att vi många gånger gjort misstaget att tro att det är annorlunda nu. Vi har trott att det kan skapas en superkonjunktur med mindre svackor och högre toppar. Vi har trott att vi klarar en högre skuldsättning än samhällen klarat tidigare genom historien. Boken *Annorlunda nu* menade att det inte var annorlunda. Istället skulle samma problem återkomma för oss på samma sätt som för andra skuldsatta samhällen genom historien. Många av de frågor som rör framtidens redovisnings- och revisionsbransch påminner om detta. Är tiderna verkligen annorlunda nu? Är det inte samma frågor som dyker upp efter varje kris? Krisen leder till att svaga bolag och oegentligheter kommer upp till ytan, företagsledning, revisorer och rådgivare kritiserar och krav på nya regelverk lyfts fram.

Även om vi tror att många samhällsförändringar går i cykler, så menar vi likväl att framtiden innebär förhållandevis stora förändringar för branschen. När vi närmar oss 2025 kommer branschen att se mycket annorlunda ut.

## Krisernas och kritikens cykler

Just nu befinner vi oss i en tid då krisen pågått en tid och skandalerna kommit upp till ytan. Det är naturligt att många i branschen upplever sig ifrågasatta av allmänhet, regulatorer och media. Lagförslag från EU visar också på en pågående diskussion om helt nya regleringar för revision, rådgivning, finansmarknaderna med mera. I första hand är det hårdare reglering men ibland friare. Avskaffandet av revisionsplikten för de små bolagen är ett exempel på det senare. Helt klart är att intresset från politiker och företag för redovisnings- och revisionsbranschen blivit större och mer ifrågasättande. Men det kanske inte är det som är

nytt. Möjligen är det ett exempel på historiens återkomst, att samtiden inte är annorlunda.

Genom historien har vi flera gånger haft ekonomiska kriser och i samtliga dessa har mer eller mindre skandalartade bolagsöden blivit synliga, åtminstone så länge som det har funnits bolag. Revisionens historia är naturligtvis tätt förknippad med bolagens och medan revisorsrollen blivit tydligare och mer omfattande under hela 1900-talet så har även revisions- och redovisningsfrågor blivit en del av skandalerna.

På 1970-talet infördes de första revisionskommittéerna i Kanada med anledning av att styrningen inte fungerat som önskat. I Sverige fanns det naturligtvis också företagsskandaler efter 1970-talskrisen. Dåvarande nestorn i svenskt näringsliv, Ulf af Trolle, även kallad företagsdoktorn, fick ansvaret för att reda upp efter Coronaverken. Det var en av dåtidens stora skandaler i företagssverige. Såväl företagsledning som revisorer fick skarp kritik för sitt agerande av af Trolle.

I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet hade USA en djup kris i bankvärlden med den så kallade Savings and loan crisis. Hela 747 av 3 234 sparbanker gick i konkurs och i efterdyningarna kritiserades lagstiftning, bankledning och en och annan revisor på sedvanligt manér. I Sverige hade vi under samma tid Fermenta och i början av 1990-talet också en djup kris. Nyckeln och Gota Bank var några av de drabbade.

Det tidiga 2000-talet hade på motsvarande sätt sina internationella jätteskandaler som Enron och WorldCom, medan vi i Sverige fick läsa om märkliga turer i Prosolvias och Skandias. Vid varje tillfälle har det kommit en efterklok diskussion om vad som borde regleras bättre och företagsledningars och revisorers med flera bristande ansvar. I sin bok *Uppdrag revision – revisionsprofessionen i takt med förändringarna* skriver

författarna om de återkommande händelseförloppen. När författarna jämförde debatten för 30 år sedan skriver de "... om revisorernas agerande och ansvar, är likheterna slående". Så skrev de alltså år 2005 för att sammanfatta efterdyningarna av IT-kraschen.

År 2013 befinner vi oss i ett mycket likartat tillstånd. Stora internationella skandaler i exempelvis Parmalat och Lehman Brothers samt manipulering av jämförelseräntan Libor. I Sverige har vi som tidigare också några lokala skandaler som HQ Bank till exempel. Återigen diskuteras förtroendet för revisorer, banker, svagheter i regelverk med mera.

### Framtiden är annorlunda

Vår bild är samtidigt att det finns utvecklingstendenser som visar att vi inte bara kommer att få se nya toppar och dalar med samma konjunktursvackor, företagsskandaler och branschkritik. Det finns utvecklingsmönster som kanske inte kan fortsätta i samma riktning. Det finns också andra trender och fakta som förändrar förutsättningarna på ett mer fundamentalt sätt. Branschens verksamheter och yrkesroller står inför många tydliga förändringar, till exempel ett ökat närmande till olika rådgivningsområden och redovisning.

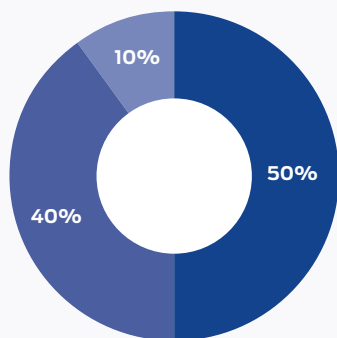
En viktig förändring är att redovisnings-

och revisionsbranschen inte längre bara består av revision. Genom historien har revisorns uppdrag för samhället och företagen diskuterats på olika sätt. Rollen som redovisningskonsult och rådgivare har delvis varit en del av uppdraget och skiljelinjerna däremellan har varit otydliga. Det var tidigare oklart på individnivå om revisorn arbetade med att förbättra och utföra arbete i organisationen eller om revisorn granskade eller attesterade att företagen och organisationernas arbete var utfört på ett korrekt sätt. Diskussioner om oberoende och självständighet är med andra ord ungefär lika gamla som revisorsrollen. Vi använder fortsättningsvis ordet självständighet som vi tror bättre beskriver verkligheten och det som också är önskvärt att sträva efter för branschens aktörer.

På senare år har frågan om de olika rollerna kommit att handla om hela revisionsbyrån. Det blir allt vanligare att redovisnings-, revisions- och rådgivningsarbete sker i olika delar av samma organisation. Det som tidigare framför allt var en fråga om huruvida revisorn fick utföra redovisning- och rådgivning inom ramen för samma uppdrag handlar nu om hela byrån. Inom EU diskuteras nu också revisionsbyråernas möjlighet att arbeta med flera olika tjänster för samma kund.

I mindre revisionsbyråer är det i dag

Var är du anställd i dagsläget?



- PwC, KPMG, EY, Deloitte
- Mazars, Grant Thornton, BDO
- Annan arbetsgivare

vanligare att samma person arbetar som revisor för en del kunder och som redovisningskonsult för andra. Samma person kan alltså utföra olika sysslor åt olika kunder. För FAR blir det också allt vanligare att medlemmar ringer och frågar om de ska fortsätta att vara revisorer eller om de ska övergå till att bli redovisningskonsulter istället. I viss mån är det titeln auktoriserad revisor som man gärna vill behålla, men uppdragen kan ändra karaktär.

Den enskilda revisorns roll har i de större byråerna och för de större kunderna blivit tydligare och självständigheten torde vara ett mindre problem. Medan revisorsrollen har blivit tydligare har byråernas olika erbjudanden lett till att potentiella intressekonflikter blivit fler.

Alla de stora revisionsbyråerna vill framför allt växa genom utökad rådgivning. Den största revisionsbyrån i Sverige, PwC, har dessutom etablerat sig som en mycket stor redovisningsbyrå. Även inom de övriga större byråerna arbetar många med redovisning. 23% av FARs medlemmar som arbetar på de sju största revisionsbyråerna svarar i undersökningen att deras huvudsakliga arbete är att vara redovisningskonsult.

Den framtida branschen är på väg att bli något annat, inte främst för att frågorna om förtroendet för revisionsbyråerna och rådgivningens självständighet kommer i kölvattnet av en kris, häri ligger inget nytt i ett längre perspektiv. Men nu pågår strukturella förändringar i samhället som ger en ny kontext och en mer annorlunda framtid.

För det första är det inte längre bara Sverige som utövar tillsyn och kontroll över sina egna företag utan landet och företagen styrs även av andra länders och överstatliga institutioners agerande och regelverk. För det andra pågår en teknikutveckling som förändrar arbetets innehåll och processer i grunden. En tredje djupare förändring är den pågående krisen som ser ut att vara djupare och mer global än dem vi sett de senaste 40 åren och kanske ända sedan 30-talsdepressionen. Det europeiska samhälle som växer fram ur krisen om ett antal år har sannolikt en annan roll i världen än när krisen började.

Den globala konsolideringen har inneburit att det finns fyra stora globala revisionsbyråer, ofta kallade Big 4. Sju stora byråer blev sex, som sedan blev fem och nu är det bara fyra kvar. Det kan vara svårt att se att utvecklingen

fortsätter i samma riktning mot än färre stora, globala aktörer. En del förändringar kan inte fortsätta i samma riktning i framtiden utan att branschen förändras i grunden. Marknaden fungerar sannolikt sämre med tre eller två globala aktörer.

Även på den svenska marknaden dominerar de fyra största byråerna. För de mindre uppdragen finns en betydligt större bredd av aktörer.

Den gamla revisionsbranschen har också integrerats med redovisning och rådgivning. Det är helt enkelt inte samma bransch som tidigare. Med en tilltagande prispress är det också möjligt att allt färre vill vara revisionsbyråer. Såväl mindre som större revisionsbyråer börjar fokusera på andra saker. Det har sagts att vi har gått mot ett revisions-samhälle och antalet revisorer och reviderade verksamheter har onekligen ökat under de hundra år som det funnits revision. I och med sloandet av revisionsplikten har antalet företag som revideras minskat märkbart för första gången.

### Nu finns tid att påverka framtiden

Det finns anledning att fundera på framtiden för branschen. För branschens aktörer och intressenter finns det också all anledning att analysera arenan och framtiden för nu finns det fortfarande möjlighet att påverka. Risken är att de yttre förutsättningarna och de inre förändringarna pågår utan insikt om vad det betyder för framtiden. En del lagstiftning fungerar, enligt branschföreträdare, sämre än den borde idag. Många menar till exempel att Aktiebolagslagen inte fungerar så bra för alla typer av bolag. Ägarledda bolag och Private Equity-ägda bolag behöver kanske en annan lagstiftning? De offentliga verksamheterna behöver kanske förändra sin revision för att den ska bli mer professionell. Den svenska modellen för redovisning, revision och rådgivning håller på att ersättas av en internationell reglering och praxis. Även den interna förändringen med större andel rådgivning kommer att påverka vad som ska anses vara branschen och dess kännetecken i framtiden. Nu finns det tid att vara med och påverka den gemensamma och den egna framtiden. Än finns det möjlighet för branschen att göra framtiden annorlunda på ett bra sätt.



$1 \times 1 = 2$  ?

$\left\{ \begin{array}{l} 01100110100 \\ 11000010111 \\ 010110111001 \end{array} \right.$



$7/2 \times 3 = 4x$



# Synen på branschen i dag

**EN VIKTIG DEL** i att förstå framtiden är att förstå såväl historien som samtiden. I detta avsnitt ger vi en översikt av hur branschen beskrivs och betraktas i dag.

Det är kris ute i Europa men Sverige står bättre rustat än många andra länder. I krisens bakvatten skulle man kunna förvänta sig att branschen återigen hamnade i en negativ cykel med skandaler och kritik. Även om det finns några enstaka skandaler, tycks samtidigt förtroendet för branschen på många punkter vara fortsatt högt.

## Samhällsnyttig bransch, delvis ifrågasatt

Är revision en viktig funktion i dagens samhälle? Att så är fallet tycks både företag och branschverksamma vara eniga om i enkätundersökningen som genomförts. Mer än tre fjärdedelar av de tillfrågade företagsledarna instämmer ganska mycket eller helt i påståendet att revision är en samhällsnyttig funktion. Även om branschen blivit kritiserad på ett sätt som många i branschen varit ovana vid är stödet fortsatt stort för revisorerna. Bland medlemmarna är andelen som ser branschen som samhällsnyttig 80%. Branschen och kunderna ger med andra ord en likartad positiv bild.

Ser vi däremot till vilka som har mest nytta av revisionen kommer kreditgivarna främst med Skatteverket och ägarna tätt därefter. I denna bedömning är såväl medlemmar som företagsledare i stort sett överens. På frågan om huruvida samhället i stort har lika stor nytta av revision är meningarna däremot mer delade: medan 75% av medlemmarna anser att så är fallet är motsvarande andel bland företagsledare cirka hälften.

Bilden som tonar fram är en bransch som är till nytta för många. I detta ligger förstås en styrka. Samtidigt är det i intervjuerna med företrädarna för revisionsbyråerna tydligt att

man vill framhålla kunderna (ofta används ordet klient) som sina uppdragsgivare. Internt lyfter man med andra ord fram kunderna precis som i många andra branscher. I såväl sina egna som utomståendes ögon är det samtidigt tydligt att branschen är en samhällsaktör med en bred grupp intressenter.

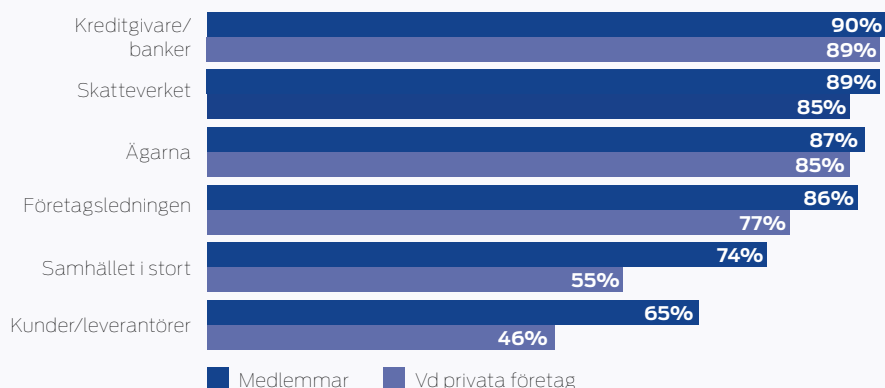
Hur står det då till med förtroendet för branschen? Möjligen kan man här notera ett visst utrymme för förbättring. Vad gäller förtroendesiffrorna för branschen i stort bland kunderna är de långt ifrån låga. Dock, givet branschens samhällsnyttiga och samhällsbärande funktion, är det nog skäl till viss eftertanke att tre av tio företagsledare inte tydligt instämmer i påståendet att de har ett stort förtroende för redovisnings- och revisionsbranschen. Bland medlemmarna bedömer 89% att deras kunder har förtroende för branschen. Riktigt så stort är det alltså inte bland kunderna och det finns alltså förbättringspotential. Förtroendet är inte lika bra som många hade hoppats. Mot bakgrund av dagens kris för många västländer får det samtidigt ses som ett gott betyg givet omständigheterna.

## Få skulle välja bort revision. Fler vill ha möjligheten

Sedan 1 november 2010 undantas företag med nettoomsättning på mindre än tre mkr/år revisionsplikt. Om samma sak i ett slag även skulle börja gälla för företag i omsättningsklassen 5–100 miljoner kronor, skulle majoriteten av dessa då välja bort denna tjänst? Av svaren i vår undersökning att döma är svaret på den frågan ett tydligt nej. Inte mer än 10% av de tillfrågade företagsledarna uppger att de skulle välja bort revision om möjligheten fanns. Det är en siffra som kanske är lägre än vad branschen själv tror, då 20% av medlemmarna trodde att deras egna kunder skulle svara ja på en sådan fråga. Delvis kan det vara en

## Hur stor nytta tror du själv att följande aktörer har av revisorers arbete?

(andel "ganska/väldigt stor nytta")



**Figur 1** I diagrammet redovisas svarsutfallet på frågan "Hur stor nytta tror du själv att följande aktörer har av revisorers arbete?" besvarad av 1000 FAR-medlemmar samt 190 vd:ar för svenska privatägda företag med en omsättning på 5 – 100 miljoner kronor. De svarande hade att välja mellan alternativen väldigt/ganska liten nytta, varken stor eller liten, samt väldigt/ganska stor nytta.

effekt av branschens erfarenhet av hur de minsta bolagen agerat. Bland de mycket små bolag som fått möjlighet att välja bort revision har 38% valt bort revision. Det är naturligt att andelen är högre bland de minsta bolagen. Bland de minsta företagen som i dag är tvingade att ha revision är det förmodligen rimligt att förvänta sig ett bortfall efter ett par år på 10–20% om revisionsplikten avskaffades. Efter en längre tidsperiod fram till 2025 är det tänkbart att andra tjänster etableras för att åstadkomma delar av det som revisionen bidragit med. Kvalificerade redovisningstjänster med exempelvis digitala kontroller kan ur ägarnas/ledningens perspektiv bli tillräckligt för ett större antal bolag.

Vad fler kunder däremot önskar sig är – kanske inte helt oväntat – möjligheten att själva få välja huruvida man som företag vill ha revision eller ej: nästan vart tredje företag tycker att en sådan lagstiftning vore att föredra.

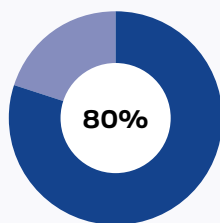
## Vem förstår en revisor?

I arbetet med framtidsstudien har det pågått en diskussion om skillnaden mellan vad revisorn gör och vad kunder och allmänhet uppfattar att revisorn gör. Många revisorer har varit tveksamma till om kunderna förstår vad de egentligen gör. Undersökningen bekräftar också den bilden. Endast en femtedel av revisorerna upplever att kunderna förstår vad revisorn gör.

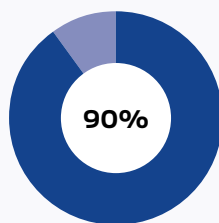
Det kan vara på sin plats att fråga sig om inte det i så fall är branschens och den enskilda revisorns uppgift att förklara det för kunderna. Det skulle naturligtvis också kunna innebära en fördel att förklara sitt arbete för att kunna sälja ytterligare tjänster och säkerställa att få förtroendet vid nästa årsstämma. Bland de mindre byråerna är kanske tidsbristen och en upplevd begränsad möjlighet till att sälja ytterligare tjänster en del av orsaken.

Ännu mer intressant är kanske att bilden

Jag har god förståelse för vad en revisor gör  
(andel instämmande)

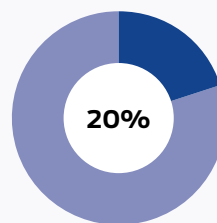


Företag



Börsbolag

Kunderna har god förståelse för vad en revisor gör  
(andel instämmande)



Medlemmar



är den motsatta bland kunderna. Bland dem påstår sig 80% ha ganska god eller god förståelse för vad en revisor gör. Bland börsföretagen är andelen 90% som anser sig ha ganska god eller god förståelse för vad revisorn gör. Kunderna ser alltså inte i samma utsträckning behovet av att bättre förstå revisionen. Bland börsföretagen bör vi förvänta oss att de sätter sig in i vad en revisor gör. Men varför skiljer sig uppfattningen så stort mellan företagen och FARs medlemmar?

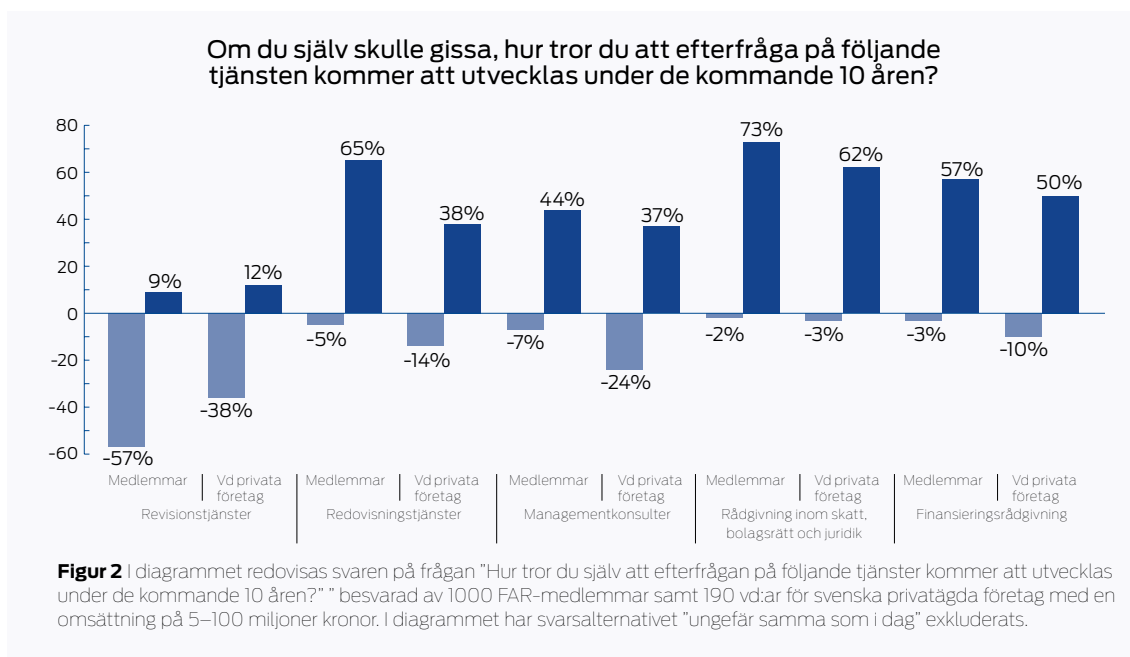
Denna bjärta kontrast kan delvis tillskrivas tvetydigheter vad det gäller innebörden av nyckelordet ”förstå”. Revisorerna vill förmodligen att kunderna bättre ska förstå vilket analysarbete, vilka bedömningar och vilka regelverk som revisorns arbete omfattar eller påverkas av.

Finns det här ett behov av informations- och upplysningsarbete från branschens sida? Mot bakgrund av den avskaffade revisionsplikten för små bolag ökar rimligen frågan i betydelse även bland de större företagen. Låt vara att det är osannolikt med ett mycket bredare avskaffande av plikten, men intresset för vilket värde som faktiskt levereras blir troligen högre även för större företag.

### Allt spås växa – utom revision

I en mer komplex värld ökar behovet av rådgivning. Åtminstone hänger de två tätt samman. Förmodligen är detta en av huvudanledningarna till varför både kunder och branschverksamma tror på en tydligt ökad efterfrågan

på rådgivningstjänster under de kommande tio åren. När de tillfrågade i undersökningen ombeds dela med sig av sina gissningar om hur tillväxten inom fem branschområden kommer arta sig tio år framåt spås överlag en positiv tillväxt. Mest tror man på tillväxt för rådgivningstjänster inom skatt, bolagsrätt och juridik, följt av redovisningstjänster, finansieringsrådgivning samt managementkonsulttjänster. Endast på ett område – revision – tror fler på krympande, snarare än växande, efterfrågan. Och mest övertygad om en krympande framtida efterfrågan visar sig branschen själv vara. Medan det på företagssidan är 12% som tror på tillväxt och 36% på tillbakagång för revision är motsvarande andel bland FAR:s medlemmar 9% respektive 57%. En viss del av skillnaden ligger sannolikt i att medlemmarna redan ser nedgången i revision för de företag som blivit av med revisionsplikten. De nya reglerna har inte slagit igenom fullt ut och fler bolag kan väntas välja bort sin revision. För de företag som finns med i undersökningen väntas inte samma minskning eftersom de är för ”stora” för att få hoppa över revision och ser därför inte minskningen på samma sätt. De största företagen väntas istället få större krav på mängden redovisning och revision. Möjligen underskattar branschen möjligheterna att expandera revisionen. Åtminstone ser det ut att vara en underskattad potential när det gäller nya tjänster, till exempel inom ”integrated reporting”, och nya kundgrupper, till exempel inom offentlig sektor.





# Kunderna om att vara kund

**ETT AV KÄNNETECKNEN** för verksamheter inom ”professional services”, konsultverksamheter, är att en stor del av värdet skapas i dialog med kunden. Det finns inte en färdigutvecklad produkt som bara ska implementeras, utan nyttan av rådgivningen och tjänsterna styrs till stor del av samverkan mellan rådgivaren och kundorganisationen. För rådgivning är detta självklart men även revision blir bäst om kunskapen om kunden är stor och dialogen öppen och nyfiken. En viktig del i att förstå hur branschen ser ut och kan utvecklas är därför kundernas perspektiv. Intervjuer och enkäter har också varit en del i undersökningen av kundernas perspektiv.

## Länge sedan jag såg min revisor

Hur ofta bör man som vd på ett medelstort privat företag träffa sin revisor? Det varierar naturligtvis kraftigt från företag till företag, och från år till år. Trots detta skulle de flesta sannolikt hålla med om att ett årligt möte är ett slags minimum.

Mot den bakgrunden är det anmärkningsvärt att var femte företagsledare i undersökningen uppger att så ej är fallet. Endast 80% har träffat sin nuvarande revisor under de senaste två åren.

På en allmän fråga om kunderna bedömer att de träffar sin revisor regelbundet är siffrorna något bättre. 32% uppger att de träffar sin revisor flera gånger per år, 55% att de gör det årligen och 14% uppger att de träffar sin revisor mer sällan. De som bedömer anger sannolikt ett genomsnitt för när de träffar sin revisor, det vill säga de har träffat sin revisor fler gånger några år och ingen gång alls under andra år. På en konkret fråga har emellertid 20% inte träffat sin revisor de senaste två åren.

När vi resonerar i en av workshoparna tillsammans med branschens företrädare är synen på detta lite blandad. En del personer tycker att det är direkt pinsamt medan andra tycker att det inte är så konstigt. Har man ett stort antal mindre företag så hinner man inte med att träffa alla. En av de medverkande menade också att det görs en bedömning av behovet från fall till fall. Finns det en bra redovisningskonsult som tar fram bra underlag behöver man som revisor inte alltid träffa kunden. Det känns pragmatiskt och svenskt men skulle kanske inte accepteras i alla länder.

## Mer kontakt med revisorn efterfrågas

I en situation där var femte företagsledare uppger att de inte träffat sin revisor på flera år finns det skäl att misstänka att det finns en otillfredsställd efterfrågan bland kunderna på mer frekvent kontakt. Så är också fallet – både vad gäller kontakten med revisorer och redovisningskonsulter.

Bland de privata medelstora företagen som tillfrågats uppger nästan var fjärde vd, 24%, att de önskar antingen något eller betydligt mer kontakt med revisorn än vad som i dag är fallet. För redovisningskonsulter är motsvarande andel en sjättedel. Här uppger 13% av vd:arna att de önskar något mer kontakt, och 4% betydligt mer.

Ser man däremot till de tillfrågade börsbolagen är bilden en annan. Här är den överväldigande majoriteten nöjd med den mängd av kontakt de i dag har med revisorer och redovisningskonsulter. Knappt var tionde efterfrågar mer kontakt med revisorn och ingen är missnöjd med nuvarande mängd kontakt med redovisningskonsulten.

### Överlag nöjda kunder – men prisvärdheten ifrågasatt

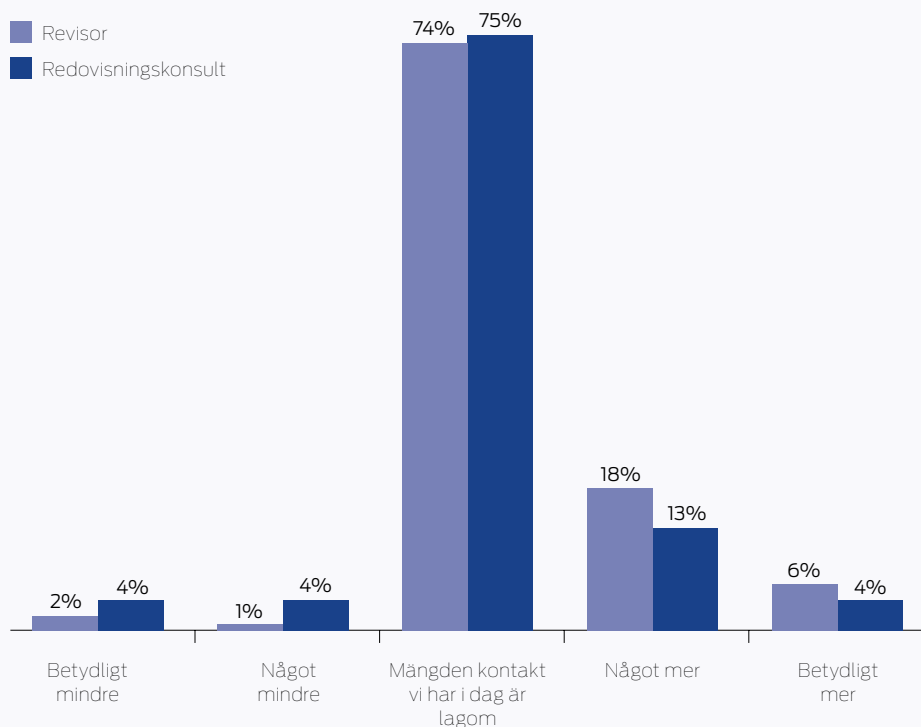
Hur är det då med kundnöjdheten, är kunderna nöjda med branschens tjänster? Överlag är svaret på den frågan: ja, både vad gäller revisions- och redovisningstjänster. I genomsnitt uppger 70% av vd:ar på medelstora privatföretag att de är nöjda med kvaliteten på revisionstjänsterna och revisorns förståelse för den egna verksamheten. Endast tio respektive 8% är uttryckligen missnöjda. För redovisningstjänster är andelen nöjda kunder högre: här uppger 78% och 74% att de är nöjda med kvaliteten respektive konsultens förståelse för verksamheten.

Att kunderna överlag är nöjda med branschens tjänster innebär dock inte att de är

nöjda med allt. Endast 38% av vd:ar i medelstora privata företag uppger att de är nöjda med prisvärdheten av nuvarande revisionstjänster. Vad gäller redovisningstjänster är andelen högre, men inte påfallande mycket. Här uppger knappt hälften av vd:arna att de är nöjda. Andelarna är i båda fallen snarlika även bland de tillfrågade börsföretagen.

Möjligen finns det en parallell till den höga andelen bland revisorer som inte tycker att kunderna förstår vad revisorerna gör. Kunderna förstår åtminstone inte omfattningen och komplexiteten så väl att de tycker att det är värt pengarna de betalar. Det kan också vara så att företagen betalar för något som de själva inte vill köpa. Det är lagstiftarens krav och samhällets nytta som delvis styr vilket arbete

### Jämfört med i dag, hur mycket kontakt skulle du önska att du hade med er revisor och redovisningskonsult?



**Figur 3** I figuren redovisas svarsutfallet på frågan "Jämfört med i dag, hur mycket mer kontakt skulle du önska att du hade med er revisor respektive redovisningskonsult", besvarad av 190 vd:ar för svenska privatägda företag med en omsättning på 5 – 100 miljoner kronor.

som ska utföras. Det är inte ett värde enbart för företaget utan för samhället i stort.

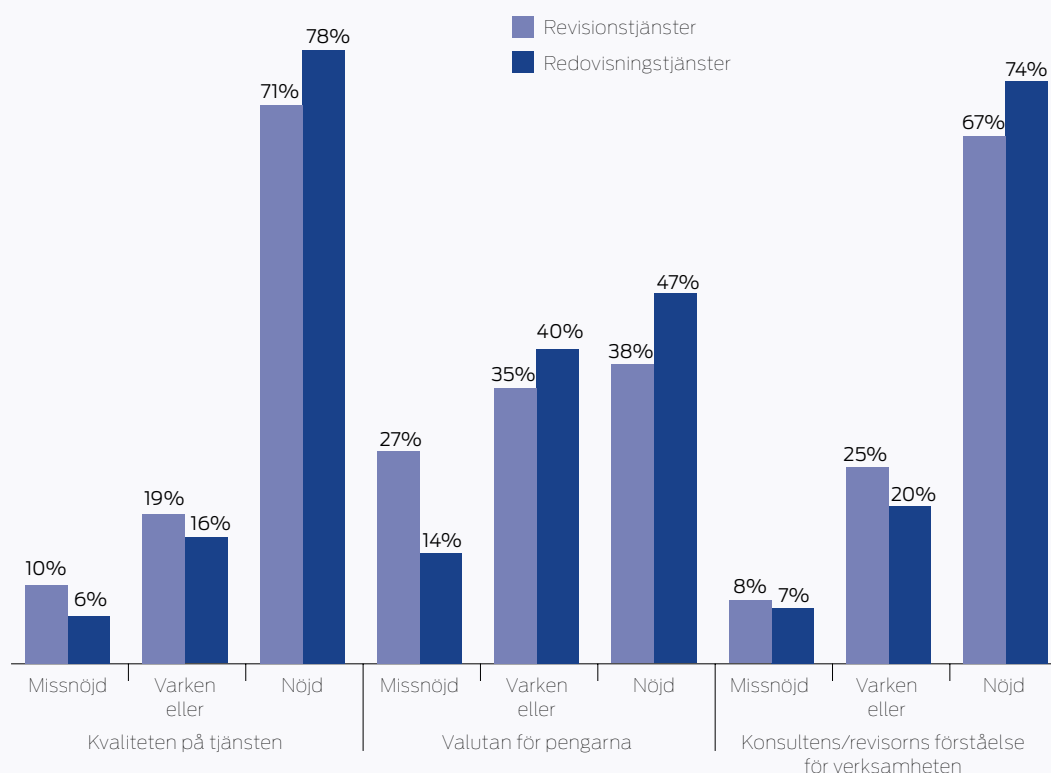
### I stort verklighetsförankrad bild av kundnyttan

En felaktig bild av kunders nöjdhet kan lätt bli en källa till huvudvärk. Det tycks lyckligtvis inte vara något problem för redovisnings- och revisionsbranschen. När medlemmarna ombeds uppskatta andelen av sina egna kunder som de tror skulle beskriva sig själva som antingen ganska eller väldigt nöjda med nuvarande tjänster, speglar uppskattningarna av allt att döma verkligheten väl. Detta gäller både kundernas upplevda kvalitet av tjänsterna samt revisorns eller redovisningskonsul-

tens förståelse för kundens verksamhet.

Endast vad gäller tjänsternas upplevda prisvärdhet finns anledning att stanna upp. Som redan redovisats anger i genomsnitt drygt var tredje vd på medelstora privata företag att de är nöjda med prisvärdheten av nuvarande revisionstjänster, och knappt hälften att de är det med redovisningstjänsterna. Satt i relation till den genomsnittliga revisorns och redovisningskonsultens gissningar på 69% respektive 76% finns det här, svårigheterna med sådana här typer av jämförelser till trots, fog för att anta en viss diskrepans. Det är naturligtvis olyckligt för branschen om tjänsterna som säljs till stor del köps av tvång och lagkrav snarare än upplevt värde.

#### Generellt, hur nöjda skulle du säga att ni är med följande aspekter?



**Figur 4** I figuren redovisas svarsutfallet på frågan "Generellt, hur nöjda skulle du säga att ni är med följande aspekter av era revisions och redovisningstjänster", besvarad av 190 vd:ar för svenska privatägda företag med en omsättning på 5 – 100 miljoner kronor.







# Medarbetarna om att jobba i branschen

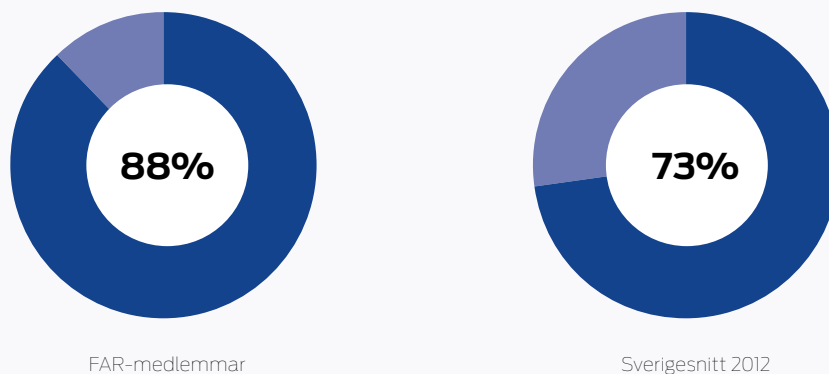
**DET ÄR INGEN** slump att många ”professional services”-bolag är ägarledda. Medarbetarna är viktigare för verksamheten än i de flesta andra bolag. På samma sätt som vi skrev att kunderna och kundrelationerna är avgörande för värdet av tjänsten är medarbetarna också det. En stor del av värdet skapas ute hos kund och den enskilda medarbetarens betydelse för resultatet är mycket stor.

Inom professional services talar man inte sällan om de två marknaderna, medarbetarmarknaden och kundmarknaden. Hur är det då att vara medarbetare på redovisnings- och revisionsföretag?

## Nöjda medarbetare som hittat rätt

Hur är det att vara verksam inom redovisnings- och revisionsbranschen? Veldig bra, om man ska tro medlemmarna själva (och varför göra annat). Om vi jämför med högskoleutbildade svenskar i allmänhet är nöjdheten bland medlemmarna betydligt högre. Jämfört med 73% bland högskoleutbildade svenskar i snitt uppger hela 88% av FARs medlemmar att de är nöjda med sitt nuvarande jobb. Vidare uppger 85% att deras nuvarande jobb antingen är, eller är ganska nära, sitt drömjobb, att jämföra med ett Sverigesnitt på 57%. Redovisning och revision är drömjobb.

Hur nöjd är du med ditt arbete?  
(andel 'nöjd')



**Figur 5** I diagrammet åskådliggörs svarsutfallet på frågan "Hur nöjd är du med ditt arbete?" som besvarats av drygt 1000 av FARs medlemmar samt ett representativt urval om 1 500 yrkesverksamma högskoleutbildade svenskar från en tidigare undersökning genomförd 2012 på uppdrag av Manpower.

### Uppmuntrande kultur på arbetet

FARs medlemmar trivs alltså mycket bra med jobbet. Men varför? En viktig förklaring är sannolikt den positiva stämning som generellt upplevs genomsyra branschen: hela 87% av medlemmarna anser exempelvis att det är en god stämning på arbetsplatsen, att jämföra med ett Sverigesnitt på 71% bland högskoleutbildade. En annan bidragande faktor är uppmuntran. När vi tittar på frågor om uppmuntran för att komma med idéer och system för att belöna medarbetare med bra idéer så presterar branschen också bättre än Sverigesnittet. Orsaken till nöjdheten med arbetet kan alltså finnas i många samverkande faktorer.

### Hög lojalitet med arbetsgivaren

Att glada och nöjda medarbetare har färre skäl att byta arbetsplats är självklart. Mot bak-

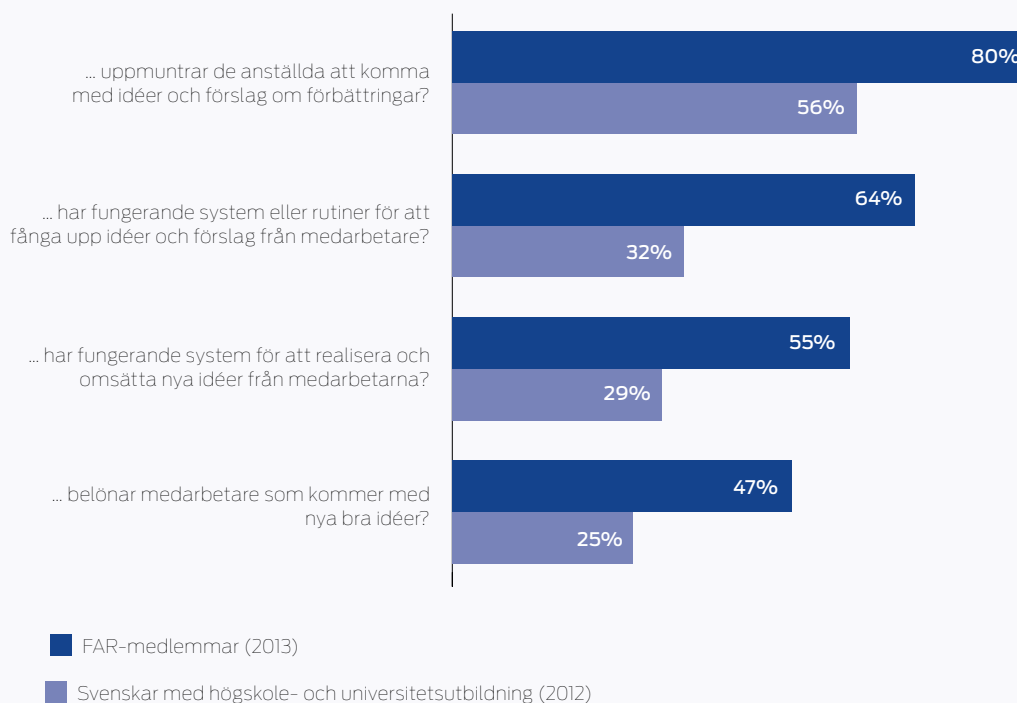
grund av de nöjda medlemmarna är det kanske heller inte förvånande att FARs medlemmar i påfallande högre utsträckning än sverigesnittet planerar att stanna kvar på sin nuvarande arbetsplats en längre tid. Endast 14% av de anställda i Sverige planerar att vara kvar på nuvarande arbetsplats i mer än tio år. Bland FARs medlemmar är motsvarande siffra hela 41%.

### Big 7 jämfört med mindre byråer: mer systematik, mindre familjärt

Finns det då inga skillnader mellan arbetsplats och arbetsplats vad gäller upplevelsen av att jobba i branschen? En sådan skiljelinje som undersökts är mellan anställda på de sju största branschbyråerna (Big 7) och övriga. Av resultaten i vår undersökning framgår bland annat att anställda på Big 7 i större utsträckning än övriga upplever att det på arbetsplatsen finns

### I vilken utsträckning skulle du säga att din nuvarande arbetsgivare ...

(andel "i ganska/mycket stor utsträckning")



en etablerad systematik inom områden som konkurrent- och omvärldsbevakning, trendanalys, samt vad gäller processer för att omvandla marknadsinsikter till nya tjänster och erbjudanden för kunderna. I gengäld upplever anställda på de mindre byråerna att jobbet är mindre anonymt. Där upplever betydligt fler att arbetsplatsen har fungerande rutiner för att fånga upp idéer och förslag från medarbetare och att arbetsgivaren belönar medarbetare som kommer med nya bra idéer.

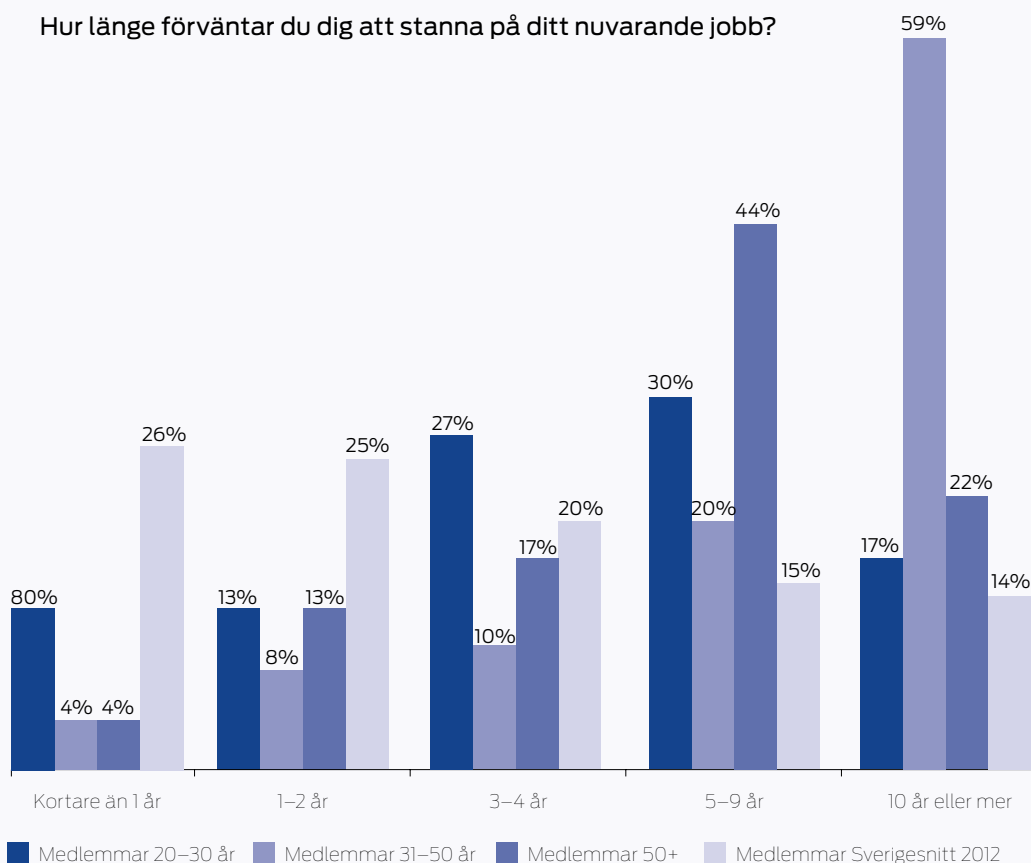
### Rådgivning än mer populärt

Tittar vi på vad som rankas högst bland Sveriges ekonomistudenter ligger också de stora revisionsbyråerna regelbundet i topp i attrakti-

vitet, särskilt rådgivningsdelarna är populära. Medan de svarande medlemmarna som är nöjda är revisorer och redovisningskonsulter finns det alltså en del av verksamheten som är ännu populärare. Intresset för revision kan vara lite lägre än tidigare men intresset för de olika rådgivningsverksamheterna hos byråerna är generellt sett högt.

Vi skulle kunna tolka de positiva medlemmarna som ett skevt urval. Det passar de som arbetar i branschen men kanske inte andra människor. Det tycks samtidigt som om jobbet är betydligt roligare än den generella bilden på marknaden. Rådgivning är attraktivt men även redovisning och revision är betydligt roligare arbeten än vad den generella bilden visar.

### Hur länge förväntar du dig att stanna på ditt nuvarande jobb?



**Figur 6** I diagrammet åskådliggörs svarsutfallet på frågan "Hur länge förväntar du dig att stanna på ditt nuvarande jobb", besvarad av drygt 1000 av FARs medlemmar samt ett representativt urval om 1500 yrkesverk-samma högskoleutbildade svenskar från en tidigare undersökning genomförd 2012 på uppdrag av Manpower. För FARs medlemmar redovisas svarsutfallet nedbrutet på tre åldersgrupper.





# Trender som formar framtiden

I **PROJEKTET HAR** fokus varit att förstå framtiden. Med stöd av research, intervjuer, två enkäter och två större workshops har de viktigaste trenderna i samhället och i branschen arbetats fram. Inledningsvis genomfördes intervjuer med ledande företrädare i branschen, bland myndigheter och i näringslivet. Parallellt gjordes också research kring internationella och lokala förändringar fram till i dag och betydelsefulla trender inför framtiden. Resultatet användes som stöd för de personer från branschen som kompletterat och prioriterat i materialet.

Det sammanvägda resultatet av trendarbetet är indelat i övergripande drivkrafter i samhället, samhällstrender som påverkar många branscher och slutligen de bransch-trender som bedömts vara de viktigaste inför resan mot 2025.

## Drivkrafter

Drivkrafterna är de mest grundläggande och långsiktiga förändringarna i samhället. De kan jämföras med megatrender och har ofta ett perspektiv som sträcker sig över 20 år eller mer. Vi behöver samtidigt vara medvetna om att vi lever i en föränderlig tid. De drivkrafter som pågått i 30 år kan i en del fall vara på väg att förändra riktning. Människors värderingar i västvärlden har under lång tid blivit mer orienterade mot öppenhet, individualisering och frihet. Den utvecklingen ser ut att vara bruten och i synnerhet de unga prioriterar nu trygghet och struktur i högre utsträckning.

När förändringarna sker i de grundläggande drivkrafterna i samhället påverkar de också samhället mer genomgripande och det blir allt viktigare att förstå dessa stora skiften. Fyra drivkrafter bedömdes vara särskilt viktiga för branschens framtid.

## DRIVKRAFTER



## TRENDER



## BRANSCHTRENDER



1. Digitalisering
2. Strukturlängtan
3. Demografi och ökad skuldsättning
4. Globalisering

## 1. Digitalisering

“Everything that can be digital, will be. Not everything should, mind you”

CRAIG CANARICK

Teknikutvecklingen fortsätter i oförminskad takt. Snabbheten, lagringskapaciteten, spridningen och analysförmågan ökar. Craig Canarick, en av grundarna till webb-byrån Razorfish, menade att citatet ovan inspirerades av Dr Ian Malcom i *Jurassic Parc*. Där hävdade Malcom att livet inte kan stoppas, det bryter hela tiden ny mark, ibland farlig mark men det kan inte avgränsas. På samma sätt är det med den digitala utvecklingen. Digitaliseringen kan inte begränsas, den bryter hela tiden ny mark, den hittar nya vägar och nya områden att tränga in i.

Sammantaget blir den digitala tekniken allt mer avgörande för processer och värdeskapande i ekonomin. De nya värdebärarna är allt oftare digitala, immateriella och baserade på information och kunskap. Vad som är värde blir därmed mer svårfångat. Det blir algoritmer, varumärken, goodwill, patent, relationer, förtroende med mera. För en rådgivare som ska inventera tillgångar blir uppgiften allt mer diffus. Vilket värde har tillgångar som är så flyktiga?

Helt klart är att digitaliseringen och de immateriella värdena gör situationen mer svårbedömd. Vad är en rättvisande bild? Och vilka regler ska vi ha som ser till att det blir en rättvisande bild?

Ett annat problem är att veta om det verkligen finns något bakom siffrorna. En vd på en av de största revisionsbyråerna berättade om utmaningen för norska skatteverket, Skatteetaten. Hur ska vi veta att siffrorna på att det finns ett konto i Bahamas med ett antal miljoner eller miljarder faktiskt finns där? Det är ju bara ett papper eller en siffra i ett system.

Den digitala utvecklingen gör det också lättare att förfalska dokument. Inscannade verifikationer kan vara lite suddiga och plötsligt så fanns det ett par nollor till på sista raden. All digital teknik gör naturligtvis inte livet

svårare – i de flesta fall tvärt om – men det innebär en påtaglig förändring av ekonomin och samhället som fortsatt kommer att ha stor påverkan på framtiden.

Över tiden utvecklas teknikens prestanda snabbare än människornas fysiska prestationer och tankeprocesser. Det leder i sin tur till att dagens arbeten byts ut mot teknik där det är möjligt. Allt fler arbeten som utfördes av människor kan nu utföras av robotar, datorer eller annan teknik.

Redan i dag ser vi hur redovisningstjänster automatiseras och digitaliseras. I vissa länder som USA har även digitalisering av revision blivit mer påtaglig. På sikt kan vi förvänta oss att även rådgivning kommer att övertas mer och mer av digitala processer som ett stöd i arbetet.

## 2. Strukturlängtan

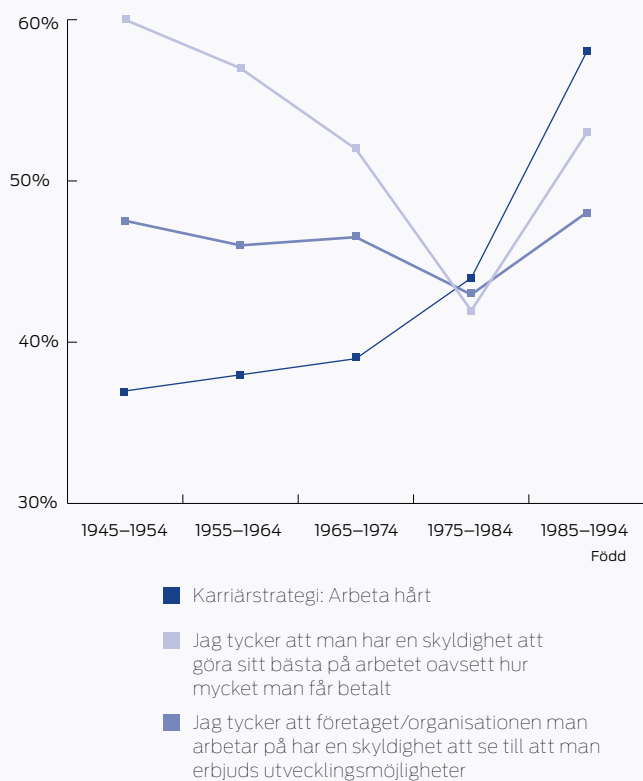
“En ökad förändringstakt leder till längtan efter ordning”

Dagens Baby boomers, som vi ibland kallar Rekordgenerationen, är mer postmoderna och individualiserade än någon generation före dem. Dagens unga pensionärer är därför i många fall annorlunda jämfört med dagens 80-åringar. 40- och 50-talistgenerationerna reser mer, de är mer teknikkunniga, de är vid bättre fysisk hälsa och de utforskar och prövar nytt likt tonåringar. Precis som de flesta tonåringar har de också bostaden ordnad och i de flesta fall en inkomst utan att arbeta. De har därför möjlighet att leva ett mer utåtriktat och nyfiket liv som äldre.

Bland de riktigt unga har trenden däremot vänt. Dagens sena 80-talister respektive 90-talister revolterar med sin präktighet, de kallas Generation Ordning. De vill i första hand ha trygghet, ett arbete och bilda familj. En turbulent och osäker värld har gjort dem mer orienterade mot auktoriteter och struktur än de som föddes på 70-talet och dessförinnan. En historisk värderingsförskjutning är med andra ord på gång i större delen av västvärlden. Omtanken vänds nu inåt till den närmaste omgivningen. Vi bryr oss mer om lokalsamhället än att rädda världen.

De nya värderingarna gör att våra föreställningar ställs på ända. De unga är de nya vuxna. Deras syn på samhället sprider sig nu allt mer.





Valfrihet är till exempel inte lika önskvärdt som för tio år sedan. Fler och fler situationer karaktäriseras av att vi prioriterar enkelhet, struktur och auktoriteter snarare än valfrihet. Vi vill fortfarande välja när vi ska få välja och när vi inte ska få välja men allt oftare vill vi inte välja. Vi önskar mer frihet från valfrihet.

Matkassen där du inte får välja en enda ingrediens är årets julklapp. De kommunala skolorna har blivit attraktivare efter att tidigare ha valts bort till förmån för privata alternativ. Även i umgänget ser vi hur bredd och valfrihet blir mindre värdefullt. Facebook har devalverat värdet av ytterligare en ”vän” ner till mindre än noll. Tidigare var det status att ha flest vänner, nu är det en fördel att inte ha för många. Nu längtar vi efter några få relationer som inte är flyktiga utan faktiskt består. I dessa relationer hoppas vi också att våra svagheter inte bara ska vara ett skäl till att bli bortvald – utan ett tecken på att vi är mänskliga.

”The robotic moment is not a point in history but a threshold in ethics. It is the decision we make to put our faith in technology as the

antidote to human frailty, when acceptance of frailty is what makes us human.”

I arbetslivet blir de unga mer orienterade mot ömsesidig lojalitet och plikt i relation till arbetsgivarna.

Trenden har fram till Generation Ordning varit ett minskat intresse för skyldigheter och ett ökat intresse för rättigheter. Lojaliteten mot arbetsgivarna har stadigt sjunkit. Nu ser vi hur betoningen på lojalitet och skyldigheter istället ökar bland de unga. De unga tycker i högre utsträckning att man som anställd har ett ansvar att göra det bästa på arbetet oavsett vilken lön man får. Det är samtidigt så att de unga lyfter fram skyldigheterna även hos arbetsgivaren. De ska se till att de anställda erbjuds utvecklingsmöjligheter.

De unga lever också i en verklighet där inget går att ta för givet. Det är inte som det var för Rekordgenerationen, en välkommande arbetsmarknad som står med öppna armar.

Helt i linje med Generation Ordningens värderingar börjar de fria marknaderna ifrågasättas i samhället. Riskaversion, compliance och hårdare regleringar blir vanligare. Fritt flytande kapitalmarknader ska nu bromsas. En transaktionskatt på pengar, en Tobinskatt, var tidigare otänkbar men ser ut att införas i elva europeiska länder förutsatt att de slutliga reglerna godkänns.

Friktion på marknaden har tidigare betraktats som någonting negativt, nu är det i bland en fördel. Friktion i form av regler och kontroll ser vi också allt mer av, inte minst i branschen. Tyvärr kan det också innebära tröghet och kostnader som inte är motiverade.

### 3.

#### Demografi och skuldsättning

Världen förväntas få drygt 9 miljarder människor 2050. Den viktigaste orsaken är en ökad andel äldre. Det har under lång tid varit känt att andelen förvärvsarbetsande i befolkningen kommer att bli betydligt färre i relation till dem som inte arbetar. Försörjningskvoten, det vill säga antalet personer som varje person i arbetsför ålder 20–64 behöver försörja väntas öka från 0,72 till 0,86 år 2032. Det innebär en kraftig förändring eftersom försörjningskvoten förbättrats sedan 1980 då den låg på cirka 0,75.

Den svenska försörjningskvoten är i dag och kommer under denna period att förbli bland de sämsta i hela Europa. Demografi är relativt lätt

att förutse och de flesta rapporter om framtiden bortom 2020 har också lyft fram denna problematik. Den svenska pensionsreformen från 1990-talet tog därför höjd för de troliga försämringarna genom att minska pensionerna om befolkningen åldras och tillväxten är låg.

Även i Långtidsutredningen 2004 fanns en prognos för den kommunala skattesats som krävs för att upprätthålla kvaliteten i välfärdstjänsterna på sikt. Där konstaterade man att det i slutet av detta århundrade kommer att krävas 70 kronor av varje hundralapp för att upprätthålla dagens servicenivå, jämfört med dagens dryga 30. Därtill kommer statlig skatt och arbetsgivaravgifter. Redan fram emot 2020 skulle vi närma oss ett behov av intäkter som motsvarar 40 kronor per hundralapp istället för 30. Om pengarna sedan skulle komma in via dessa skatter gav man inget svar på, Långtidsutredningen lyfte bara fram vidden av utmaningen. En mindre andel av befolkningen som arbetar och fler vårdbehövande leder till ökade krav på samhället. Den demografiska utvecklingen är likartad i Europa, något värre i Japan och även ett problem i USA.

Många tror att den demografiska utvecklingen är en fråga som är skild från den pågående skuldskrisen. Mer troligt är att den skuldskris som vi nu ser i Japan, USA och Europa i allt väsentligt är samma kris. Skuldskrisen förutsågs med andra ord men vi förstod inte riktigt hur den skulle utvecklas.

Inför ålderdomen har det sparats stora pensioner för de äldre. Dessa sparade pensioner har emellertid inte i första hand sparats i något beständigt utan för att konsumeras i nuet i samhället. De offentliga investeringarna har exempelvis sjunkit i många decennier i Sverige, liksom i stora delar av Europa. De växande grupper människor som skulle leva utan inkomst i 20-25 år i livets slutskede sparade i huvudsak fordringar på samhället och kommande generationer. Den demografiska utvecklingen med sämre försörjningskvot syns alltså redan i dag i form av upparbetade fordringar, det vill säga pensioner, som nu når historiska nivåer i form av ofattbart stora skulder bland stater, företag och hushåll, det vill säga hos dem som ska betala i framtiden. Grundproblemet kvarstår alltså. De som ska försörjas blir fler och de som ska försörja blir färre. Den väsentliga skillnaden är alltså att det som tidigare var ett svårt åtagande om hårt arbete för att försörja fler nu finns på papperet i form av skulder till dagens och framtidens pensionärer.

Förmågan att betala tillbaka skulderna till de som sparat till pensionen blir emellertid övermäktig samhället i övrigt. Därför ser vi exempelvis räntorna sänkas för att stötta stater m. fl. med stora skulder eller som i Detroit där man gick i konkurs och pensionerna nu sänks på grund av att fordringarna blir värdelösa. I slutändan kan vi inte undvika att vi blir fler äldre och att stigande välfärd inte är något självklart längre.

Minskade offentliga resurser i relation till efterfrågan är en verklighet i dag och en än viktigare del av framtiden. Med minskade offentliga medel blir det viktigare att se till att de används på rätt sätt. Det kommer också att bli större inslag av privat finansiering i olika former, något som redan skett i form av tjänstepensioner till exempel, men också privat drift av offentligt finansierad verksamhet. Här finns utmaningar men också möjligheter för branschen.

#### 4. Globalisering

”Världen får fler ekonomiska centra.”

Den globala världsordningen med USA som hegemon och Europas länder som ideologiska stödtrupper är på god väg att förändras i grunden. Nya ekonomiska centra växer sig starkare ekonomiskt och politiskt. Kina, Indien, Brasilien, Ryssland, Sydafrika, Mexico, Indonesien, Turkiet, Sydkorea, de nya länderna med större påverkan i världen blir ständigt fler. Mellan 1999 och 2008 ökade värdet av handeln mellan Afrika och Kina från 6,5 miljarder till 107 miljarder dollar.

I finanskrisens efterdyningar har globaliseringen saktat av på en del punkter. DHL har i sitt Global Connectedness index visat att världen i många dimensioner är mindre globaliserad än den var 2007. Framför allt har de internationella relationerna blivit smalare, det vill säga olika länders relationer domineras i högre utsträckning av ett fåtal andra länder. Precis som människor fokuserar på färre men starkare relationer tycks länder göra likadant. Finansmarknaderna är också mindre internationella än de var tidigare.

Likväl blir informationsflödet mer globalt och världen därför mer globaliserad. Utvecklingen mot en mer polariserad värld med flera centra är också mycket tydlig.

Thomas Friedmans bok ”The world is flat...” utsågs till årets affärsbok 2005 av Goldman Sachs och Financial Times. I sin bok beskriver Friedman att världen blir allt plattare. Det finns färre och färre gränser som delar upp och skiljer världen åt. I globaliseringen 1.0 var det nationerna som globaliserades, de var inte separata, självständiga världar utan delar av en global konkurrens. Globaliseringen 2.0 innebar globaliseringen av företagen. Nu fick även företagen ge sig ut och tävla med varandra världen över. Nu är vi inne i globaliseringen 3.0 som innebär att även individerna blir utsatta för globala möjligheter och utmaningar. Vår granne är inte vår konkurrent om jobbet utan det kan lika gärna vara en person från Australien eller Bolivia. På samma sätt är möjligheterna enorma, kanske överväldigande.

Mentala, fysiska och legala gränser suddas ut. Allt flyter och det gäller att hålla sig flytande som företag och individ.

Mot denna tes opponerar sig Richard Florida, som i stället hävdar att världen är spetsig, ”a spiky world”. Florida menar, precis som i sina böcker, att det är innovation och kreativitet som skapar tillväxt och välstånd. Om man skulle illustrera utvecklingen som toppar och dalar på en karta skulle vi få ett antal smala, höga spetsar där tillväxten samlats, och ett antal djupa hålor där ingen tillväxt sker. Oavsett om vi mäter antalet patent, referenser till skrivna artiklar, befolkning eller liknande så koncentreras världen i färre högre toppar.

I praktiken beskriver Florida och Friedman samma sak. När friktionen mellan företag, individer och nationer minskar blir alla del av samma arena. De kluster eller spetsar av utveckling som bildas blir därför kluster för hela världen i stället för kluster för bara den egna nationen, bakom svårforcerade gränser. Och topparna blir då självfallet än mer betydelsefulla.

Såväl Florida som Friedman menar emellertid att dessa kluster eller spetsar av utveckling inte behöver vara de med störst befolkning. De platser som lyckas är enligt Florida de med störst andel ”kreativ klass”, såsom Stockholm, Silicon Valley, Boston, Helsingfors med flera.

Nu ser vi alltså en tendens att dessa beskrivningar av världen behöver kompletteras. Friktionen i världen kanske ökar. Det fria Internet kanske inte är lika fritt utan knyts upp och kontrolleras av de globala teknikgiganterna som Apple, Google, Microsoft med flera.

Det skapas nu en värld där topparna av kreativitet och utveckling inte bara finns i ett fåtal länder utan på flera platser i de nya tillväxtregionerna. De regionala världarna blir mer toppiga och fortsätter att urbaniseras, men i fler regioner. USAs dominant inom e-handel, Amazon, är kanske kung i sin region. Men i Kina finns en ännu större aktör som vi inte vet lika mycket om, TaoBao, och systertjänsten T-mall. Ett annat exempel är de globala frihandelsavtalen som ser ut att aldrig bli påskrivna. Något resultat av Doha-rundan framstår allt mer avlägset. Förhoppningen står nu till bilaterala avtal istället. Vi får en multipolär värld med täta förbindelser men kanske inte en och samma globalisering för hela världen.

### Drivkrafternas påverkan på branschen

Samhället är i stark förändring och mycket av det vi tagit för givet är på väg att ändras. Globaliseringen byter riktning och blir mer regional. Europas roll i världen håller på att försvagas och välfärdsstaterna har problem att klara av sina åtaganden tyngda av en växande andel äldre. Tekniken blir mer central i samhället, för företagen och individerna. Inte ens människors värderingar följer samma mönster som de gjort de senaste 40 åren. De unga vill ta ansvar och få ordning runt omkring sig när förändringshastigheten upplevs vara för hög.

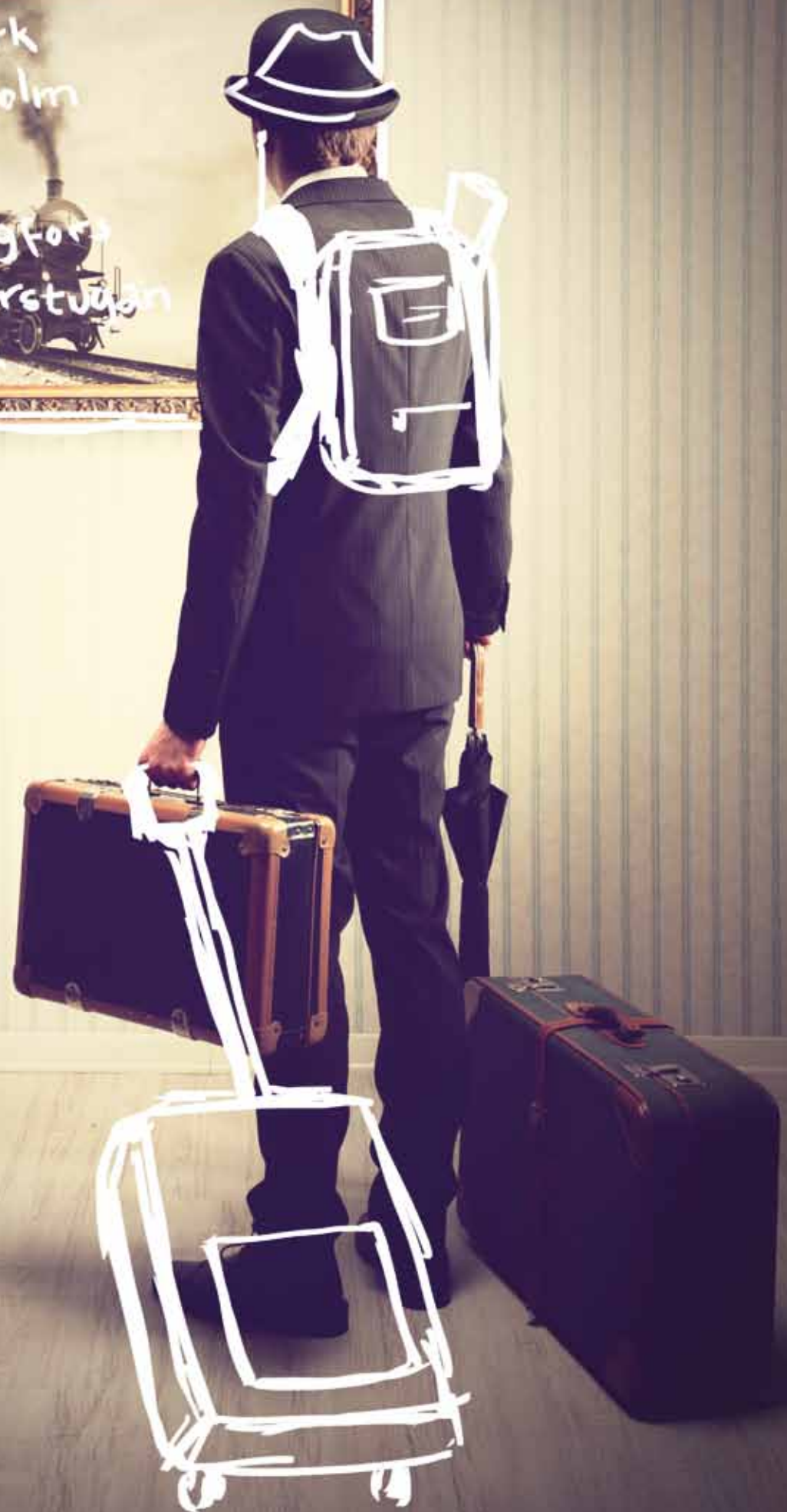
För redovisnings- och revisionsbranschen får detta genomslag på många sätt. Rekryteringen påverkas av att möta en mindre upplevelseorienterad generation som söker trygghet istället. Kundföretagen blir mer internationella och deras verksamhet mer tjänste- och teknikberoende.

Såväl marknaden, som arbetsformerna och organisationerna påverkas. Vilka kundföretag som finns förändras. Processerna för redovisning, revision och rådgivning tar nya former. Ett exempel är elektronisk hantering av information. För redovisningen har det redan i flera länder, exempelvis Danmark, införts krav på elektronisk rapportering enligt XBRL-formatet. Det innebär bland annat nya möjligheter till spårbarhet.

De fyra drivkrafter som lyfts fram påverkar i sin tur samhällsförändringar och branschtrender. Nedan presenteras de som har bedömts viktigast för branschens framtid i riktning mot 2025.



New York  
Stockholm  
Peking  
Helsingfors  
Sommarstugan  
Hemna



# Samhällstrender

**SAMHÄLLSTRENDER ÄR LÅNGSIKTIGA** trender som ofta pågår i 10–20 år. De är betydligt fler än drivkrafterna och finns i många delar av samhället. De samhällstrender som har prioriterats här är de som bedöms ha störst påverkan på branschens framtida utveckling. Påverkan från samhällstrenderna är samtidigt bred. Konsekvenserna av dem kan ses i många branscher och delar av samhället.

Sju samhällstrender har bedömts vara viktigast för branschen i riktning mot 2025.

1. Ökad transparens
2. Breddad mediemedverkan
3. Digitalt i realtid
4. Platsoberoende
5. Företagen driver samhällsansvar
6. Ökade kundkrav
7. Privata alternativ växer

## 1.

### Ökad transparens

I takt med att världen digitaliseras blir information lättare att lagra och sprida. Den lagrade informationen om såväl privatlivet som företagsvärlden ökar ständigt. Den insamlade informationen blir också allt mer tillgänglig och spridd till nya maskiner och människor.

Redan i dag fotograferas det allt flitigare och det är svårt att undvika att fångas på bild i Oslo eller av någon övervakningskamera på besök i London. På sikt kanske många går runt med Google glasses och liknande teknik som gör att vi kan spela in våra liv och dem vi träffar kontinuerligt i livet. Redan i dag finns det personer som gör just det. Lifetime recorder kallade Motorola utvecklingen i en framtidsvision runt millennieskiftet. Nu är det på väg att bli verklighet. De visioner för tekniken som fanns runt år 1999 blev vid den tiden mest

idéer, Powerpoint-presentationer och förlojade investeringar. I dag är samma visioner allt oftare en del av vardagen. Floppen med WAP har ersatts av succén med smartphones. Över en miljard människor har i dag tillgång till internet via mobilen. Drömmen om att kunna sälja kläder över internet framstod som ogenomtänkt efter Boo.com men är i dag på allas läppar inom retail.

Transparensen börjar på många sätt bli total och tillgänglig överallt. Allt fler butiker får se sina kunder scanna koder och jämföra priser på varorna ute i de fysiska butikerna. ”You will have to negotiate in the retail space”, som Cliff Crosby, Nokias globala retailchef, uttryckte det redan år 2008. Nu är det en verklighet. Möjligheten att låta prissättningen vara olika på olika marknader blir allt mindre även inom business-to-business-försäljning.

Det finns både för- och nackdelar med utvecklingen. Brottslighet och oegentligheter blir svårare att dölja och priset för att bli avslöjad sannolikt högre. I en sluten informationskultur kan brott löna sig. I en öppen informationskultur blir felstegen bevarade som en oönskad historik under lång tid. Kostnaden för att ta risk ökar med andra ord.

Om det blir lättare att förfalska scannade verifieringar blir eventuella avslöjanden av de som utnyttjat möjligheten också snabbt tillgängliga för allmänheten.

För företag och organisationer blir det svårare att vara hemliga. Efter att Socialdemokraternas dokument kunde läsas av andra så valde man att göra alla dokument öppna. Enligt en företrädare för Västra Götalands-regionen finns det inga hemliga strategier längre – åtminstone inte skriftliga. Man förutsätter att de sprids. Vad som sagts och gjorts på ett möte eller på tu man hand är än så länge inte lagrat och tillgängligt.

Det skulle kunna innebära att rådgivning blir lättare genom att information om vad som skapar framgång blir mer tillgänglig. Några hemliga metoder blir svåra att påstå sig ha. I ett av seminarierna i framtidsstudien beskrev en person i ledningen för en av de fyra största revisionsfirmorna denna erfarenhet. Det är svårt att påstå att just deras byrå gjorde ett bättre arbete än de andra stora revisionsbyråerna. Dessutom gör man i stor utsträckning samma sak även på de mindre byråerna. Eventuella förbättringar av metoderna blir snabbt allmän kunskap.

Samtidigt kan tillgången på information bredda möjligheten till en ny typ av välgrundad rådgivning. Det finns mer fakta kring olika typer av ageranden i organisationer och på marknaden. När företagen inom revision, rådgivning med mera lär sig utnyttja de stora mängderna tillgänglig information och ny mjukvara kan nya tjänster skapas och träffsäkerheten i analys och rekommendationer öka.

## 2. Breddad mediemedverkan

De traditionella mediernas monopol på kanaler och budskap håller på att förändras i grunden. Allt fler kanaler blir tillgängliga för konsumenterna och mångfalden i budskap och budbärare blir större. Alla kan nu uttrycka sig publikt och allt fler gör det genom att uttala sig och sprida kommentarer och bilder i bloggar, på sociala medier, på intranät med mera. Möjligheten att uttrycka sig gäller inte bara konsumenterna. Vi kan uttala oss som anställda, medborgare, medlemmar, chefer, konsumenter med mera. Vi kan dessutom använda fler och fler format. Kommunikation med bilder används allt oftare till exempel på Instagram och Pinterest. En utveckling som är på gång är också en ökad betydelse av rörlig bild. Fler och fler privatpersoner och företag spelar in och publicerar video på exempelvis Youtube. Även copyrightskyddat material blir tillgängligt i större utsträckning.

Även företagen är nu aktiva med egna mediekkanaler som kundtidningar, egna webbplatser, egna TV-kanaler och viral marknadsföring.

Jan Carlzon var som företrädare för Ledstiernan en investerare i webb-TV redan vid millennieskiftet. Han lär ha sagt att alla

företag kommer att ha en egen TV-kanal. Kanske får han rätt även om tajmingen låg längre fram i tiden än vad Ledstiernan och många andra hoppades på då. Nu ser vi hur företag i allt högre utsträckning börjar äga TV-kanaler på samma sätt som de under lång tid startat tidningar. Handelsbanken har gjort en mycket ambitiös TV-satsning som enligt vissa personer kostat över 100 miljoner kronor. Deras webb-TV har nu enligt vissa bedömare fler tittare än TV4 Play.

De traditionella medierna har växande ekonomiska problem och det är lätt att majoriteten av budskapen blir underhållning, ointressant eller i värsta fall aggressiv. Det kanske till och med blir så att kvaliteten på de privatägda medierna håller högre kvalitet än de allmänna, oberoende medierna?

På samma sätt som FAR har en branschtidning kommer det sannolikt att finnas fler medieformat där redovisning, revision och rådgivningsfrågor hamnar i fokus.

Inom Coca Cola talar man nu om fyra typer av media. Köpt, vunnen (earned), owned och delad media. Köpt media är nu bara en av fyra och en sjunkande andel av mediemixen. Jens Welin, vd på mediebyrån Starcom menade att köpt media kan vara på väg att bli historia inom bara ett par år.

Det är däremot inte säkert att mångfalden i aktörer och kanaler kommer att leda till en större mångfald i intryck hos konsumenter/människor. Allt oftare anpassas budskapen till oss. Eric Schmidt på Google har till och med hävdad att det i framtiden kommer att bli svårt att få information eller konsumera något som inte är anpassat för oss.

I Googles värld är träffsäkerheten avgörande för lönsamheten. Om annonser som verkligen intresserar konsumenten och dessutom leder till köp kan visas så kan priset höjas. För Google liksom för Facebook, Svenska Dagbladet och Willys, blir anpassning av information en överlevnadsfråga.

Om FAR, redovisnings- och revisionsbranschen, dess anställda och företag vill komma till tals i debatten kommer förutsättningarna förändras markant fram till 2025. I framtiden går det inte att förlita sig på att oberoende traditionella medier gör analyser och sprider information till allmänheten. Att köpa sig uppmärksamhet blir svårare. Egen kunskap, egna kanaler och ett aktivt agerande kommer att krävas i högre utsträckning.



### 3. Digitalt i realtid

Fler och fler företag har system som kan rapportera försäljningsdata med mera i realtid. Det blir vanligare med realtidsuppdateringar av processer via till exempel internetuppkopplade produkter och personer. Den nya typen av uppdatering inom såväl B2B som B2C innebär nya uppföljningsmöjligheter och bättre kontroll i den löpande verksamheten.

Vi ser hur realtidsuppdateringar av system, börskurser, nyheter och twitterflöden med mera blir vardag. Inom utbildning talar man om real time assessment av lärandet. Var du befinner dig i lärandeprocessen ska uppdateras och man ska kunna se hur lärandet utvecklas och därmed stödjas på bästa sätt.

Företagen arbetar allt mer med systemstöd för beslutsfattande som kan uppdateras allt oftare. En betydande del av FARs medlemmar tror också att löpande access till redovisning i realtid är på väg att bli verklighet. Många tror att redovisningen kommer att bli tillgänglig för allmänheten. Bland FARs medlemmar tror 37% att ”i framtiden kommer allmänheten att kunna ta del av börsföretagens löpande redovisning på webben”. Det är nästan lika många som de som tror att det inte sker i framtiden, 42% av medlemmarna. 21% är osäkra i frågan.

Vi tolkar det som ett starkt stöd för riktningen mot ökad realtidsrapportering och att den också blir mer tillgänglig för bredare grupper av intressenter. Redan i dag betraktas årsredovisningen som ett dokument som kommer sent i processen och som därför i mångt och mycket förlorat sin relevans. Det som står där är i stor utsträckning redan kända fakta. Om redovisningen sker i realtid och dessutom tillgängliggörs för allmänheten kommer revisionens fokus på årsbokslutet och årsredovisningen att framstå allt mer som en anakronism.

Redovisning, revision och rådgivning kommer att leva i en helt annan värld där beslutsstöd och kontrollsystem blir en del av vardagen som kommer att integreras i arbetsprocesserna.

### 4. Platsoberoende

Gränsen mellan arbete och fritid suddas ut. Arbetet ser också allt mer ut som tidigare generationers fritid, medan fritiden allt mer ser ut som gårdagens arbete. Läsning av skönlitte-

ratur var ett nöje för människorna i bondesamhället och industrisamhället. Fysiskt krävande arbeten fick kombineras med en fritid med fokus låg på reflektion och tänkande.

De som i dag arbetar i tjänstesektorer kan många gånger sakna de fysiska aktiviteterna. Löpning, styrketräning och trädgårdsarbete har blivit valda aktiviteter på fritiden trots att de ibland kan likna gårdagens arbeten.

Tack vare tekniken är inte arbetet längre helt platsbundet. Det kan utföras från olika platser i samhället men också på resande fot eller från andra delar av världen.

Allt fler börjar tala om ”den tredje platsen”, platsen som varken är arbetsplatsen eller hemmet. I köpcentra och offentliga miljöer blir det allt vanligare att vi ser arbete och privatliv flytta in. Varuhuset PUB skyltar, likt många andra, med att vi ska sätta oss och arbeta där med tillgång till fri wifi. Flygplatserna vill göra sig till köpmiljöer och ser gärna att vi är där och handlar, arbetar och äter. Caféerna blir allt populärare tillhåll för fler arbetande människor. Tidigare hette det internetcaféer men nu är wifi och mobilt bredband något som det inte behöver skyltas om. Allt blir mer platsbundet.

Detta innebär också att medarbetare och arbetsuppgifter kan finnas på fler ställen och även flytta utomlands. Många av redovisnings- och revisionsbyråerna ser över möjligheten att dela upp arbetsprocessen och outsourca delar av arbetet till andra länder med lägre personalkostnader. Ibland kan tekniken och processerna vara väl så bra i Indien eller Polen som i Sverige.

För medarbetarna skapar det också nya möjligheter att arbeta på distans. AT&T testade att bygga tPlace en ny typ av kontor utanför städernas trafikstockningar dit medarbetare kan åka för att sitta med kollegor men samtidigt spara tid.

Vi ser också en tendens att vilja skilja på arbete och fritid men än så länge är beteendet i ökad utsträckning allt mer flytande kring vad som görs vad och när. Den här utvecklingen påverkar sannolikt redovisning, revision och rådgivning mer än många andra branscher. Sannolikt blir det viktigare att hantera denna utmaning i ett yrke där långa arbetspass, brandkårsutryckningar och oregelbunden arbetsbörda är norm.

Stress, livspussel och relaterade frågor är några av de som nämns bland medarbetarna

kring vad som skulle vara drivkraften bakom att byta arbete. Några exempel som nämns på det temat är:

- Balans i hela livet
- Minskad arbetsbelastning
- Jämnare arbetsbelastning
- Normal arbetstid
- Mindre stress
- Möjlighet till fritid

En del äldre personer vittnar samtidigt om att plikt-känslan bland medarbetarna är sjunkande. Det blir allt svårare att få personalen att göra det som krävs i form av långa arbetspass med mera. Kanske är det oförmågan att skilja på arbete och fritid som gör arbetet till en tyngre börda, inte antalet arbetade timmar i sig. Rätt hanterat är det förstået också en möjlighet att arbeta på valda platser och tidpunkter.

## 5.

### Företagen driver samhällsansvar

”När IOSCO, världens finansinspektioner, samlades enades man om att skriva in ett nytt ord i sin policy, fairness”

CARL ROSÉN, VD AKTIESPARARNA

I Sverige har vi haft ett stort förtroende för att staten ska reglera oss till en bättre värld. I andra länder har även andra institutioner som familjen och kyrkan haft tydligare samhällsbärande roller. Människor och företag skulle under folkhemsbyggandets Sverige styras och kontrolleras – de gjorde inte av naturen rätt. Samhället skulle ställa krav och sätta upp regler som gjorde att företagen tvingades göra rätt. Över tid har mer och mer hopp satts till människors val som konsumenter och medborgare. Makten som konsument att välja de företag och de produkter som gör gott för samhället skulle driva samhället i rätt riktning.

Initiativ som Buy Nothing Day och Earth Hour är några exempel på denna riktning. Konsumenternas krav på ekologisk mat skulle tvinga bort de sämre alternativen. Framför allt hoppades många att den unga generationen skulle göra samma sak som på 1970-talet, det vill säga driva frågorna i samhället till större engagemang för miljö och etik.

Det vi ser nu är att företagen och även de

rikaste i samhället börjar intressera sig för hållbarhetsfrågor. På World Economic Forum diskuteras problemet med att de rikaste 1% i samhället fått en så kraftigt förbättrad ekonomi. Under WEF 2013 rankades social oro i hemlandet som den största risken i samhället.

När samhället tappar i styrka och har svårt att klara sina åtaganden med begränsade resurser ser företagen också ut att börja driva samhällsfrågor på egen hand.

I många fall driver företagen sitt hållbarhetsarbete hårdare än lagstiftningen kräver. Problemen börjar bli påtagliga. Stigande råvarupriser, negativa effekter av global uppvärmning, sämre luft för de anställda, minskade skördar på grund av miljöföroreningar, dyrbara konsekvenser av konflikter som pirater i Röda havet gör att företagen både i eget och i det allmännas intresse börjar göra gott.

Företagen är på väg att bli ”de goda” i samhället, inte bara konsumenter och staten. CSR betyder att företag arbetar aktivt med att förbättra samhället. Medan detta tidigare sågs som någonting utöver det vanliga blir det mer och mer centralt för företag. För ett par år sedan släpptes boken *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*. Där beskriver företagsledare för några av världens mest framgångsrika företag hur de skapat samhällsnytta och hur det varit en central del av verksamheten. Det är inte längre en motsats mellan att vara god och att vara lönsam. Det har blivit allt viktigare för företagen att säkerställa att det finns ett samhälle att verka i och att det är gynnsamma förhållanden för anställda och kunder. Företagen får bidra till infrastruktur, sina anställdas hälsovård, till den lokala skolan med mera. Moderna företag lämnar inget åt slumpen.

Allt fler försöker också göra kopplingen till sin egen verksamhet, till exempel livsmedelsbutiker som skänker överbliven mat. Fler och fler organisationer satsar också på svaga grupper i samhället. Omtanke är hett.

Mot bakgrund av detta är det lite förvånande att trenden med ett ökat fokus på CSR även i redovisning och revision inte tas emot mer positivt i branschen. I enkätundersökningen bland medlemmarna är det 67% som tror att ”i framtiden kommer revisorn i större utsträckning granska företagets arbete med miljö, etik och socialt ansvarstagande.” När de får bedöma vad som är önskvärt i framtiden är bilden annorlunda. Endast 40% ser detta som

önskvärt. Trots att det rimligen är att betrakta som en möjlighet och ett utökat uppdrag som dessutom skulle kunna ses som ett bidrag till samhället är stödet inte så starkt.

Det svaga stödet i Sverige för ”sustainability services” (hållbarhet) är särskilt anmärkningsvärt i en internationell jämförelse. I en internationell studie av IFAC svarar 73% av små och medelstora byråer att de erbjuder eller är på väg att introducera dessa tjänster till sin marknad. Rådgivningstjänster inom hållbarhet är det område som flest arbetar med enligt studien. I Sverige har vi kanske en bild av att vi ligger långt fram inom detta område. Det tycks inte vara fallet i redovisnings- och revisionsbranschen.

I diskussionerna har det framkommit att det inte alltid är i kundföretagens intresse. Det ligger oftast inte på topp tre på deras prioriterade agenda. I stor utsträckning är miljö- och hållbarhetsredovisning med mera frivilligt i dag och om det stämmer att kunderna inte prioriterar det kan det finnas en förklaring till det svaga intresset. Det stämmer samtidigt inte riktigt överens med att branschen bedömer utvecklingen som trolig. I upphandlingar kan det också vara krav på detta. Ytterligare en tolkning av resultaten som diskuterades under en workshop var att det ställer krav på den egna verksamheten. Det blir lite skenheligt att arbeta med att bedöma andras godhet om man inte själv tillhör den grupp företag som anstränger sig för att vara till samhällets nytta. Här skiljer sig naturligtvis även redovisnings- och revisionsbyråerna åt. En tredje förklaring skulle kunna vara att byråerna inte tror sig klara av att tillhandahålla tjänsten. Utvecklingsförmågan är för låg och andra specialiserade konsulter kommer in och tar över marknaden som uppstår. ”Hållbarhetsfrågor är inte branschen världsmästare på” som en branschföreträdare uttryckte det. Men, fortsatte intervjupersonen, jag tror det kommer att bli viktigare.”

Oavsett vilket är det inte lämpligt att styra verksamheten bara efter sin egen vilja. Finns det en marknad och en efterfrågan är det på sin plats att vara där. Det kanske inte heller kommer att finnas något alternativ. Nya EU-regler är på väg som kommer att stärka betydelsen av CSR-frågorna i redovisning och revision. Om inte annat är det bra att i den situationen vara förberedd och ha byggt upp kompetensen redan innan det blir ett lagkrav.

## 6.

### Ökade kundkrav

Inköpsprocesserna blir mer professionella och uppstyra i såväl privat som offentlig sektor. Inköpen centraliseras, en tredje part blir involverad i upphandling, teknisktöd blir vanligare och kravlistorna tydligare. Nya krav som till exempel hållbarhetsfrågor som nämns ovan kan tillkomma. Det blir också lättare för kunderna att hitta och jämföra alternativ på marknaden.

Utvecklingen har gått mot ett fokus på färre leverantörer och mer centraliserade inköp på flera områden. Inom hälso- och sjukvården har utvecklingen varit dramatisk. I flera länder har det blivit betydligt hårdare restriktioner för till exempel läkemedelsbolag att träffa läkare. Inköp och påverkan regleras för att ske centralt. Utvecklingen är internationell och i en studie av Medtech-bolag, genomförd av Simon Kucher & Partners, bedömdes förändringar i inköp vara den största utmaningen i branschen.

För att inte kunna påverka på ett otillbörligt sätt har det också blivit vanligare med restriktioner för gåvor. Inför jul kan det komma brev med rubriken ”Bäste leverantör” från företag som vill informera om att deras anställda inte får ta emot julgåvor från leverantörer.

Digitaliseringen medför också ökad professionalisering. Anbud ska läggas in i mallar, auktionsförfaranden kan läggas upp digitalt för att låta leverantörer bjuda under varandra i upphandlingsauktioner.

I en studie av KPMG som publicerades i december 2011 beskrev man hur centraliseringen av inköp tidigare förutspåts gå från 45% till 54%. Utfallet blev till slut 50% centralisering, det vill säga vid den prognostiserade tidpunkten. Utvecklingen gick lite långsammare än väntat men riktningen var tydlig. Fler inköpsavdelningar blir centraliserade och professionaliserade. Sedan är det inte alltid att centraliserade inköp leder till högre kvalitet och värde för pengarna men än så länge fortsätter utvecklingen.

Även revision, redovisning och rådgivning påverkas naturligtvis av detta. Det är inte längre självklart att samma byrå får ett fortsatt förtroende. Utmaningen för de mindre byråerna blir också större om internationella huvudkontor gör globala avtal.

## 7.

### Privata alternativ växer

Det offentliga får allt svårare att ha råd och vara kompetent nog att driva sina olika verksamheter. Privata alternativ till de offentliga växer. Hälsovård, äldreomsorg, skolor, polisiär verksamhet, i vissa fall till och med militära uppgifter kan nu utföras och/eller finansieras av privata aktörer.

Mellan år 2000 och år 2010 ökade exempelvis andelen privata vårdgivare i primärvården från 17% till 26% i Sverige.

Till en början sågs privata aktörer främst som ett sätt för nytänkande företag att utveckla de allt trögare monopol som de offentliga aktörerna i allmänhet utgör. Ganska snabbt övergick emellertid fokus till att sänka kostnaderna för en allt hårdare trängd offentlig ekonomi. Resultatet av Lagen om offentlig upphandling (LOU) resulterar också i ett större fokus på pris än tidigare. Något av de billigaste anbuden vinner oftare upphandlingar så länge kvaliteten är jämförbar.

Efter ett antal år av växande andel privata aktörer börjar det bli allt tydligare att kraven på redovisning av kvalitet, uppföljning med mera blir betydligt högre när privata utförare kommer in i bilden. Utvärdering, förbättrings-krav, sanktioner för de privata aktörer som i efterhand inte utför uppdraget enligt avtalet har ofta inte tänkts igenom. Även om offentligt upphandlade verksamheter inte är någonting nytt behövs många års erfarenhet för att lära sig och utveckla principerna för hur samhället upphandlar och styr privata verksamheter på ett bra sätt. Kritiken av LOU har också bidragit till försöken med Lagen om valfrihet (LOV). LOV ger en möjlighet att öka fokus på kvalitet eftersom de verksamheter som gör bra ifrån sig kan öka sin verksamhet.

### Samhällstrendernas påverkan på branschen

Samhällstrenderna har en bred påverkan på många branscher. Inte minst för redovisnings- och revisionsbranschen ser vi redan i dag hur marknad, företag och individers förändringar skapar nya förutsättningarna och ger en förändring om en i grunden förändrad bransch år 2025.

Den ökade transparensen, teknikutvecklingen och medialiseringen leder exempelvis till mer öppenhet vare sig man vill eller inte.

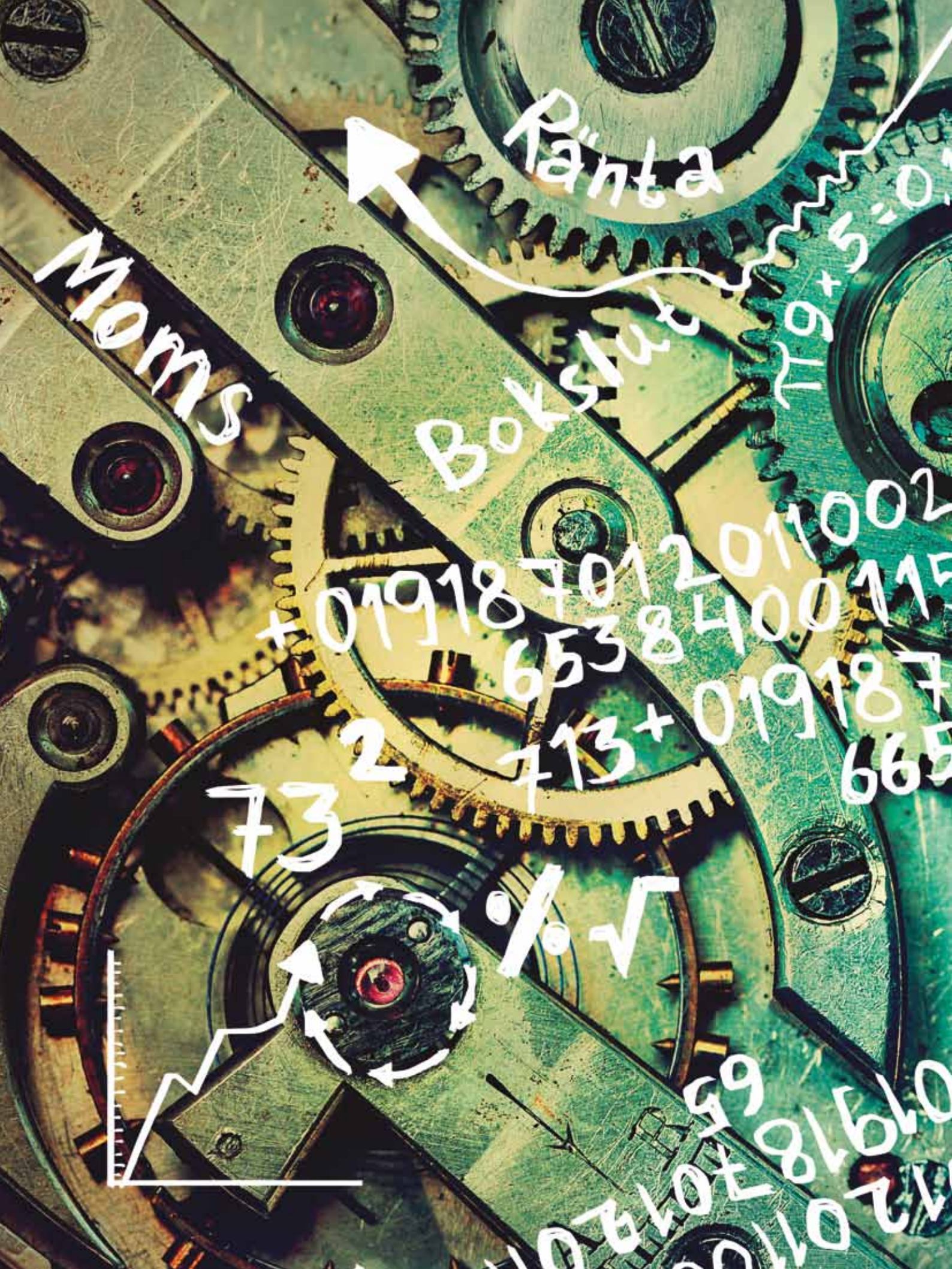
Kraven ökar på att agera rätt inte bara med ord utan också i handling. Kunder, medborgare och medarbetare blir allt mer kunniga och krävande när det gäller hur företagen uppträder och kommunicerar. Det blir svårare att motivera sitt agerande enbart mot bakgrund av historia och regelverk.

Med ökade krav på företagen att vara goda samhällsmedborgare ökar vikten av kvalitet i alla led. Miljöfrågor, etik och socialt ansvarstagande blir i större utsträckning det som utvärderas och följs upp.

För branschen öppnar det upp för nya marknader och områden vilket kanske också kräver ny kompetens och nya typer av erbjudanden.







Moms

Panta

Boks

+019187012011002

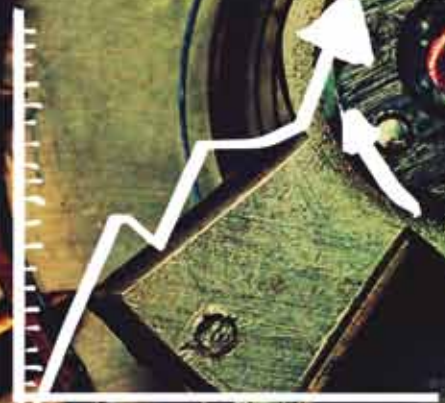
6538400115

713+019187

665

73

% √



120110011021  
191870121  
6538400115  
99



# Branschtrender

**DRIVKRAFTERNA OCH SAMHÄLLSTRENDERNA** sätter kontexten för den framtida arenan. Bland de trender som verkar främst på arenan finns ett antal trender som branschen bedömer får störst påverkan inför framtiden. I denna del är branschföreträdarnas och intervjupersonernas kompetens störst och därför finns det underlag i form av enkätsvar som en stor del av analysen.

De åtta branschtrender som prioriterats är följande.

1. Rådgivning och nya tjänster växer
2. Revision allt mindre attraktivt
3. Automatiserade tjänstearbeten
4. Rätt vid källan
5. Internationell reglering
6. Differentierad redovisning och revision
7. Aktiv kommunikation efterfrågas
8. Professionaliserad offentlig sektor

## 1.

### Rådgivning & nya tjänster växer

"Liksom de andra satsar vi allt mer på rådgivning".

BRANSCHFÖRETRÄDARE

Traditionell redovisning har mognat som bransch medan nyare tjänster växer på de flesta marknader. Inte minst olika former av rådgivning växer. Vid en genomgång av Big 4 i The Economist växte alla fyra snabbare inom konsultverksamheten än inom revision. Även tjänsterna revision och redovisning breddas in mot nya områden som samhällsansvar. Begreppet *integrated reporting* blir allt vanligare använt som ett uttryck för ett bredare perspektiv på redovisning och revision – inte minst i frågor om samhällsansvar.

Nya tjänster innebär också bransch-

glidning. I jämförelse med såväl börsföretag som mindre företag sticker redovisnings- och revisionsbranschen ut i bedömningen av branschglidningens effekter de närmaste 10 åren. 60% av medlemmarna ser branschglidning som en växande trend. Motsvarande siffror för företag och börsföretag är 33% respektive 24%. Det finns alltså en tydlig förväntan om ökad branschglidning.

Redan i dag omfattar rådgivningsdelarna inom de fyra stora revisionsbyråerna i Sverige cirka en fjärdedel av de anställda. Omsättningsandel är ännu högre. Runt en tredjedel av intäkterna kommer från rådgivningsområden. Rådgivare inom transaktioner, management consulting samt skatt och juridik har ofta högre arvoden per timme än revisorer. Andelen av intäkterna är därför högre än andelen av personalen.

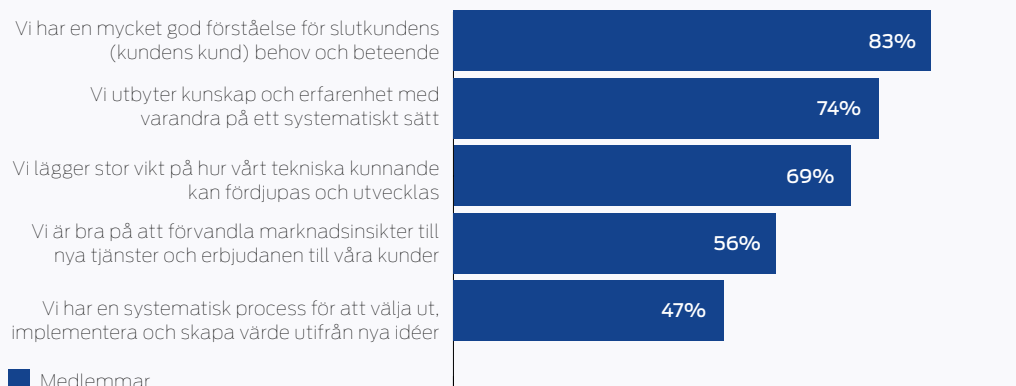
Branschglidning in på nya områden är som tidigare beskrivits önskat, åtminstone när det gäller hållbarhet. I bedömningen av vad som är en trolig utveckling inför framtiden bedöms hållbarhetsredovisning växa som område av en knapp majoritet medlemmar, 51%, men endast 40% ser det som önskvärt.

Det finns en betydande risk att dessa områden kommer att levereras av andra rådgivningsverksamheter som inte tillhör redovisnings- och revisionsbyråer.

Det enda område där medlemmarna ger sina organisationer ett lite svagt betyg är inom innovation. Kanske kommer de förändrade förutsättningarna i branschen att öka trycket på innovation. Givet att revisionstjänsterna har ett tryck på sig nedåt när det gäller priser och sjunkande efterfrågan från de mindre kundföretagen kommer vikten av att kunna bredda sig till nya områden att öka. Om redovisningstjänsterna samtidigt får ett tryck på sig från ökad automation blir förändringsbehovet än större.

## Om du tänker på vad som karakteriserar ditt företag i dag, hur ställer du dig till följande påståenden?

(andel "instämmer")



## 2.

### Revision allt mindre attraktivt

”Rekryteringen är den största utmaningen”,

CHEF REVISIONSBYRÅ

Allt fler kvinnor söker sig visserligen till branschen. De stannar emellertid inte så länge som önskat – i synnerhet inte på de stora byråerna där problemet ser ut att vara störst enligt undersökningen. Männen tycks bli allt mindre intresserade av yrket och de blir dessutom mindre kvalificerade för uppgiften.

I intervjuer och i workshops framkommer att det många gånger är svårt att behålla de bästa förmågorna. Samtidigt som det finns ett naturligt flöde av personer som lärs upp, jobbar hårt och sedan lämnar finns det en oro att för få av de bästa stannar kvar på företagen. Möjligen finns det ett samband mellan att de bästa personerna söker sig bort och den minskade statusen. Risken är att detta förvärras i framtiden. Förmodligen ser det bättre ut för rådgivningstjänster.

Förändringen i 3:12-reglerna under tidigt 2000-tal gjorde det mer förmånligt att vara partner på företag med stor lönesumma. Revisionsbyråerna har därför sammantaget kunnat ha en mer förmånlig nettolöneutveckling än vad som varit fallet med bruttolönen.

De nya internationella regelverken har inne-

burit högre krav och merarbete inom redovisning och revision. Det är emellertid inte alltid som dessa kostnader lyckats överföras på kunderna. Istället har lönsamheten för tjänsterna sjunkit. ”När ISA infördes borde vi ha berättat för kunderna att vi behövde höja arvoden med 10%. Det var en stor miss att vi inte gjorde det.”, säger en branschföreträdare.

Kunderna har alltså inte upplevt prispressen lika tydligt som byråerna. Byråerna tittar mer på intäkt per timme medan kunderna tittar på slutfakturan. Arvoden ut mot kund har inte sjunkit lika mycket som timarvodet eftersom mer omfattande arbete utförts.

Om 3:12-reglerna ändras och nettolöneutvecklingen istället blir sämre än bruttolöneutvecklingen så kan trenden med lägre lönsamhet och lägre status bli synligare än vad som varit fallet de senaste åren.

I takt med att revisionsplikten avskaffats och eventuellt avskaffas för något större företag uppstår ett överutbud på revisorer. De som tidigare fokuserade på de minsta kunderna försöker ta sig an och prioritera de lite större. Konkurrensen på marknaden hårdnar därmed för alla.

Det finns en risk att statusen i branschen har sjunkit mindre i skydd av tidigare lagstiftning och gynnsam skattelagstiftning. Det finns en risk att dessa delar istället kommer att få negativa konsekvenser framöver.

### 3. Automatiserade tjänstearbeten

"The most important contribution of management in the 20th century was to increase manual worker productivity fifty-fold. The most important contribution of management in the 21st century will be to increase knowledge worker productivity – hopefully by the same percentage."

PETER F. DRUCKER, I "MANAGEMENT CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY", 1999

Automatiseringen har hittills främst skett inom industrin men växer nu inom tjänstesektorn. Även kunskapsintensiva tjänster automatiseras i högre utsträckning. Många känner till hur en dator under 1990-talet lyckades slå världsmästaren, Garri Kasparov, i schack. Nu har en dator även vunnit mot de främsta mästarna i Jeopardy. Datorn Watson framtagen av IBM kunde förstå frågorna, sedan räkna ut det mest sannolika svaret och svara rätt betydligt oftare än de mänskliga mästarna på Jeopardy.

Vi ser med andra ord en utveckling där även tjänster som omfattar omdöme och kunskap är på väg att överträffas av världens främsta datorer. I framtiden finns sannolikt datorer som överträffar människors och organisationers förmågor inom allt fler områden.

Redovisning, revision och på sikt även rådgivning kommer att automatiseras i högre utsträckning.

I undersökningen svarade de flesta respondenterna att de ser en ökad automatisering av redovisning som mest trolig. Andelen av medlemmarna som instämmer i påståendena visas nedan.

I framtiden kommer ...

... automatiseringen av redovisningstjänster att öka 80%.

... automatiseringen av revisionstjänster att öka 45%.

... automatiseringen av rådgivningstjänster att öka 22%.

I diskussionen under en av de workshops som hålls med branschföreträdare bekräftades denna bild, det vill säga det stämmer väl överens med utvecklingen fram till i dag. Redan nu ser vi en pågående automatisering av redovisningstjänster. Det är naturligt att flest medlemmar förväntar sig en automatisering av

dessa tjänster. På ett par marknader i världen, exempelvis i USA, börjar det också dyka upp exempel på automatisering av revisionstjänster, det är emellertid ovanligare. Det området tror också färre i branschen kommer att automatiseras. Minst andel medlemmar tror att automatiseringen av rådgivning kommer att öka.

Vår tolkning är att det återspeglar tidpunkten och omfattningen av automation. Det är däremot inte troligt att revision och rådgivning kommer att vara opåverkade. Det kommer att ta något längre tid men även inom dessa områden kommer utvecklingen att gå i den riktningen.

### 4. Rätt vid källan

"Själva kontrollfunktionen (med revision) har lite grand spelat ut sin roll. Själva redovisningen under resans gång är den viktiga kontrollen",

CARINA LUNDBERG MARKOW, FOLKSAM

Företag och myndigheter börjar ställa högre krav på att allt ska vara rätt från början och därmed kunna sammanställas, analyseras och rapporteras löpande. Bra IT-stöd och löpande uppföljning och redovisning blir viktigare medan revisionen kommer i efterhand och får mindre betydelse. Det är alltså inte bara bolagsstämman som många gånger uppfattas lite som formalia. Även årsredovisningen och revisionsberättelsen i årsredovisningen blir trevligt inramad formalia. Givetvis finns det företag som profilerar sig med årsredovisningen och gör den intressant ur andra aspekter, inte minst för PR- och för investerarelationer. De redovisade siffrorna är däremot redan gamla och har ingen större påverkan på marknadens bedömning av bolaget.

Utvecklingen mot allt mer digitaliserad och tillgänglig information gör att utvecklingen drivs på ytterligare. Det kanske inte bara är årsredovisningen som blir formalia och gammal information i framtiden. Den löpande rapporteringen ser ut att kunna spela en allt större roll. I takt med marknadens/börsens högfrekvenshandel som styrs av beslut i millisekunder och till och med mikrosekunder blir bolagets rapportering och ställning utvärderad i realtid.

Det blir därför mer och mer angeläget att rapporteringen blir rätt redan när den läggs in. Även för privatpersoner ser man

den utvecklingen när det gäller Skatteverket. Medborgarna redovisar allt mindre vid själva deklARATIONEN, en allt större del av underlagen finns redan registrerade hos Skatteverket. På sikt väntas det bli allt vanligare med en tyst accept. Om du inte reagerar så godkänner du deklARATIONEN.

På sikt blir detta även möjligt för företagen i större utsträckning vilket kommer att få betydande konsekvenser för branschen.

## 5. Internationell reglering

”Internationaliseringen har blivit mer påtaglig, redovisningsstandards, revisionsstandards, samarbetsformer och även tillståndsmyndigheterna samarbetar över gränserna vilket ställer högre krav på revisorerna. Rollen har stärkts på det sättet, till exempel, i brottsbekämpning, rapporteringsskyldighet och penningtvätt”.

ANITA WIKSTRÖM, REVISORSNÄMNDEN

Branschen styrs i allt högre utsträckning av internationell lagstiftning och rekommendationer. Regler för rådgivning, revision och redovisning beslutas inom EU, IFAC, SEC och andra organisationer.

Branschens medlemmar förväntar sig också att internationell lagstiftning kommer att vara mer styrande för verksamheten än vad företag i allmänhet gör. 82% av medlemmarna tror att EU-lagstiftningen kommer att bli mer styrande för verksamheten under de kommande 10 åren. Motsvarande andelar för börsföretag och mindre företag är 67% respektive 34%. I viss mån kan skillnaderna bero på att svensk lagstiftning införs som egentligen är framtvungen av EUs lagstiftning. De mindre företagen kanske inte känner till orsaken till den nya svenska lagstiftningen alla gånger. Avskaffandet av revisionsplikten var starkt påverkat av riktlinjer från EU. Införandet av revisionsutskott för större bolag likaså, vilket också skrivs i de statliga offentliga utredningar som varit underlag till besluten, till exempel SOU 2008:32. Revisionsutskotten är nu på väg att få ännu större mandat i kommande lagstiftning. De kan bli ett femte bolagsorgan tillsammans med ägare, styrelse, vd och revisor.

En delförklaring till att branschen ser internationell påverkan som mer betydelsefull är sannolikt att redovisning och revision styrs särskilt mycket av EUs lagstiftning. Frihetsgraden för Sverige att ha en särskiljande nationell lagstiftning inom dessa områden kan bli allt mindre i snabbare takt än annan lagstiftning som rör affärlivet.

”EU – å ena sidan är det negativt med alla dessa förslag på regler. Det är snabba lösningar från politikerna som ofta blir kantiga och inte tar hänsyn till olikheter i länderna. Å andra sidan behöver vi på sikt ha gemensamma spelregler. Till exempel, att länderna nu konkurrerat med skatter bromsar internationaliseringen och ställer till det för företagen”.

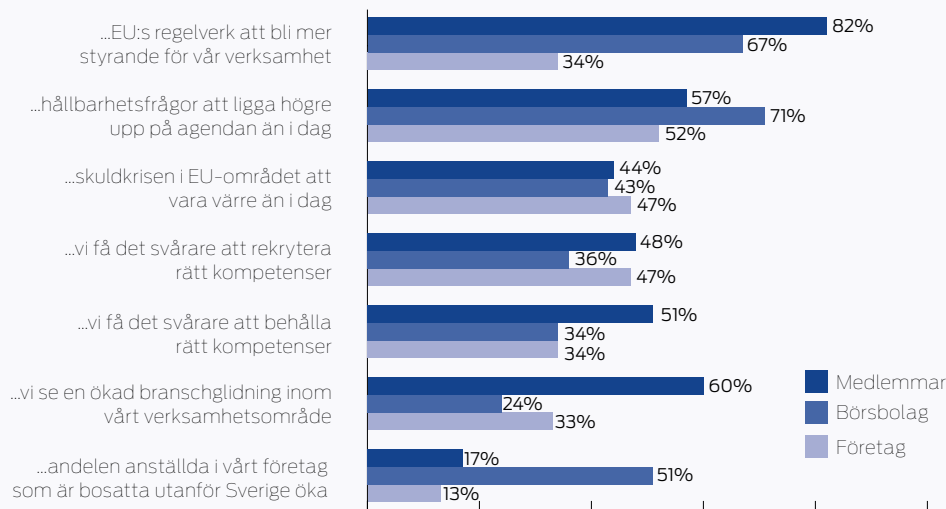
BRANSCHFÖRETRÄDARE I EN INTERVJU

För svenska bolag är det i första hand en försämring. Det innebär ett mer omfattande och dyrare regelverk med exempelvis redovisningsstandarden IFRS och revisionsstandarden ISA. Mer regler behöver samtidigt inte vara en försämring alla gånger. Även om det är lätt att vara efterklok efter alla kriser upptäcks nya problem som behöver justeras. Inte minst för de samhällsviktiga företagen, till exempel mot bakgrund av de många företag som nu betraktas som ”too big to fail”. En klar majoritet, 71%, av medlemmarna instämmer i påståendet att ”branschen bör verka för hårdare reglering av rapporteringen för samhällsviktiga företag.”

Samtidigt har det svenska systemet som vilat mer på principer och mindre på tvingande regler också möjliggjort ett mer anpassat och kvalificerat arbete för revision och redovisning. Om reglerna blir för många blir till slut redovisning och revision så styrt av tvingande regler att möjligheten till bedömningar av vad som är väsentligt och relevant spelar allt mindre roll. I ett samhälle där man inte kan lita särskilt mycket på någon kan det vara rimligt. I USA förväntar man sig inte att företag ska göra gott av egen vilja och följdriktigt är lagstiftningen alldeles för omfattande sett med svenska ögon. Om det finns en social kontroll och ett samhälle och medborgare som i högre utsträckning är att lita på och vill göra rätt för sig är det mer effektivt med en enklare och principbaserad lagstiftning. Tyvärr kanske

## De närmsta 10 åren kommer ...

(andel "instämmer ganska mycket/helt")



lagstiftningen utformas med utgångspunkt i annan samhällskontext än ett väl fungerande och plikttroget samhälle som det svenska. Lagstiftningen kan bli onödigt formell för vår kultur men passa bättre i Spanien och Italien, Indonesien och Peru.

För rådgivning, redovisning och revision för internationella bolag är en harmoniserad lagstiftning samtidigt ett stöd. Om all lagstiftning tilläts vara lokal skulle det vara svårt att förstå konsoliderade siffror. Nu kan kunskap om och förståelse för redovisning i olika länder bli tillgänglig för fler personer som normalt inte arbetar på den lokala marknaden.

## 6.

## Differentierad redovisning och revision

Tidigare fanns uttrycket ”det finns bara en revision”. Det är inte lika självklart i dag och än mindre så i framtiden. Revision följer inte längre en och samma metod. Enklare revision, eller ingen revision alls, blir vanligare för mindre företag medan större företag får mer komplicerad redovisning och revision. Börsnoterade företag, internationella företag och finansiella företag får generellt sett hårdare reglering. Lagkravet på revisionsutskott för börsnoterade företag år 2009 är ett exempel.

Branschens företrädare ser också ett tydligt behov av differentiering. Som tidigare nämnts vill en klar majoritet att de samhällsviktiga

företagen ska regleras hårdare. En revision och endast en kortfattad, standardiserad typ av revisionsberättelse kanske inte fungerar för alla.

För samhällsviktiga företag, inte minst inom finansbranschen, är regleringsviljan också internationellt utbredd. USA, EU med flera vill reglera allt hårdare. Finansinspektionen har också framfört önskemål om att revisorerna ska redovisa oegentligheter direkt till dem.

Internationella företag riskerar också att dabbas av andra länders lagstiftning och får en mer komplicerad reglering av det skälet att de är internationella. Allt fler företag som verkar på den amerikanska marknaden är del av ett system med stämningar och skyhöga advokatkostnader som är en stor utmaning för affärerna.

De amerikanska redovisningsreglerna US GAAP är mer omfattande än IFRS. Det är därför en fördel för många bolag att slippa US GAAP och att redovisa enligt IFRS. För de som måste redovisa och ta hänsyn till båda regelverken är kostnaderna stora.

Internationell normgivning, risken att bli stämd med mera gör också att revisorer ogärna uttalar sig offentligt om bolagen som reviseras. I ljuset av detta är det begripligt att Finansinspektionen och myndigheter i andra länder får svårigheter när de vill att revisorerna ska rapportera oegentligheter direkt till dem.

Skulle revisorerna få reducerad tystnadsplikt för särskilt samhällsviktiga företag blir differentieringen av revisionen än större. Då kan

man samtidigt fråga sig om det ska vara bolagsstämman som utser revisorer och företaget som betalar. Det kanske krävs en annan typ av revisorer, och då blir det kanske mer likt det arbete som Skatteverket utför vid skatterevision.

## 7.

### Aktiv kommunikation efterfrågas

”Tidigare var styrelsearbetet en black box, nu får man redan på vad som händer. Vi får mycket mer information om styrelsens arbete. Det kom som en följd av en misstro mot styrelsen och deras arvode. Samma diskussion om revisorerna kommer nu”.

CARINA LUNDBERG MARKOW, FOLKSAM

Revisorn får kritik för att inte dra i larmklockan innan en företagsskandal inträffar. Revisionsberättelsen anses vara ett trubbigt verktyg och allt fler vill att revisorn ska ta fram nya metoder för att kommunicera på ett lättbegripligt sätt. I intervjuerna är det inte ett entydigt stöd för kommunikation från revisorn på bolagsstämman. En person som hört värdeladdade omdömen från en revisor på stämman uppfattade inte det som så lämpligt. Ett par andra tyckte däremot att revisorn bör uttala sig mer än i dag.

När vi tittar på hur olika aktörer ser på utvecklingen ser medlemmarna störst förändring framför sig. En dryg majoritet instämmer i att revisorerna kommer att ha ett bredare uppdrag i framtiden. Det kommer att bli viktigare att kommunicera vilket arbete som är utfört. Kommunikationen behöver inte nödvändigtvis belysa svagheter i det granskade företaget. Behovet av att förklara vilket arbete som revisorn själv utfört blir större. Delvis kan detta ses i ljuset av avskaffandet av revisionsplikten.

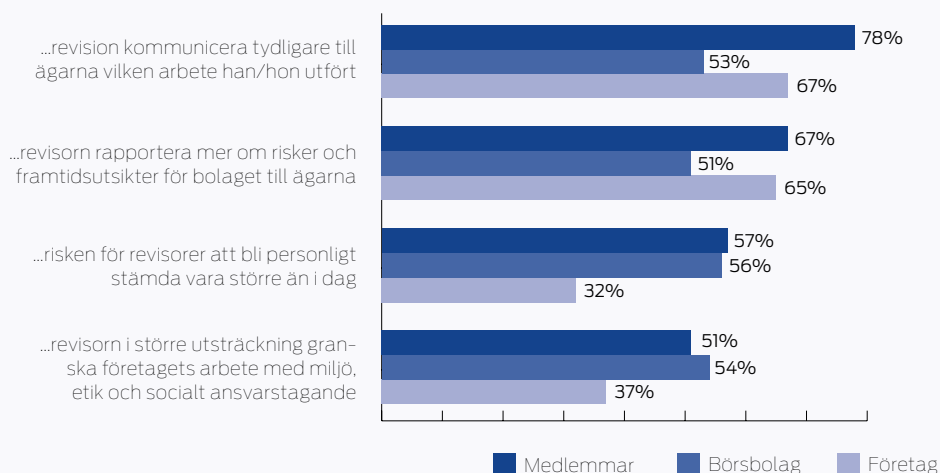
Majoriteten som har möjlighet att välja bort revisionen väljer fortsatt att behålla revisionen. Samtidigt ser det ut som om det har blivit mer legitimt att ifrågasätta vad revisorn gör, och vad revisorn gör för nytta. Det blir därför viktigare att förklara vilket arbete som utförs.

Revisorerna och vd:arna på de mindre företagen ser också i stor utsträckning denna utveckling som trolig. 78% av medlemmarna och 67% av företagen tror att det blir vanligare i framtiden att revisorerna beskriver sitt eget arbete utförligare. Båda dessa grupper ser också framför sig en utveckling där rapporteringen av risker och framtidsutsikter blir vanligare.

Tittar vi på de övriga frågorna om framtidens revision är rollerna ombytta mellan börsföretagen och de mindre företagen. Börsföretagens företrädare tror i högre utsträckning att revisorer löper större risk att bli stämda. De tror också att granskningen av miljö, etik och socialt ansvarstagande kommer att bli vanligare.

### I framtiden kommer ...

(andel "ganska mycket/mycket troligt/helt säkert")





Delvis är det en bild som också delas bland revisorerna. De som arbetar med de mindre företagen upplever att CSR kommer längre ner på prioriteringslistan medan de som reviderar de största bolagen redan ser det som en del av utvecklingen. I upphandlingar från börsföretag finns i bland krav på detta redan i dag.

## 8. Professionaliserad offentlig sektor

”Kommuner behöver revision”.

INGA-BRITT AHLENIUS | DN 29 JULI 2013

I takt med den offentliga sektorns allt mer ansträngda ekonomi och de växande privata inslagen blir behovet av professionell ledning, kvalitet och kontroll tydligare. Ett större fokus läggs nu på kvalitetsredovisning, uppföljning och styrning i de offentliga verksamheterna, såväl offentligt finansierade med privata utförare, som offentligt drivna verksamheter.

När det bara fanns ett alternativ till vårdgivare och denna hade ett mindre vinstintresse var det inte lika viktigt att mäta kvalitet och resultat. När vårdgivarna blir fler blir det viktigt att se till att resultatet mäts och styrs tydligare. För att ett privat företag ska veta vad som förväntas behövs en tydlig upphandling men också en löpande granskning och dialog.

Ska man köpa enkla produkter kan upphandlingen vara klar när produkterna är levererade och betalningen skett. När komplicerade tjänster ska upphandlas är leveransen inte klar förrän långt senare.

Fler och fler vill nu att kvalitet och uppföljning ska bli bättre – hur utveckling ska belönas i upphandlingarna till exempel. Bara för att verksamheten drivs i offentlig regi är den inte problemfri. I takt med att det uppenbara behovet av utvärdering av de privata aktörerna blir tydligt kan en positiv bieffekt vara en kvalitetshöjning och utveckling av de offentligt drivna verksamheterna. Efter det att Capio Sankt Görans drivs med lägre kostnader och högre nöjdhet bland patienterna under många år har även de offentliga sjukhusen inspirerats och utvecklats. ”De har blivit nästan lika bra” som Åke Strandberg, en av cheferna på Capio uttryckte det.

Det offentliga kan inte heller gömma sig bakom sin myndighetsposition utan behöver revideras, förbättras och ta till sig synpunkter

på ett konstruktivt sätt. Det är inte bara i rikspolitiken det finns konstitutionsutskott med mycket ord och lite konsekvens. Även på lokal nivå kan kritik lätt försvinna eftersom till exempel en kommun inte vill ändra sig. Utvärdering, kvalitetssäkring och revision behöver även för dessa verksamheter få konsekvenser och inte bara läggas till handlingarna. Inga-Britt Ahlenius är en av dem som i flera artiklar talat om ett stort behov av revision och sätt att utkräva ansvar för kommunal verksamhet. De kommunala verksamheterna liksom de privata behöver revision och uppföljning.

Sannolikt skulle det underlätta om revisionen utfördes av externa aktörer som lyder under ett regelverk liknande de privata företagen. Det finns med andra ord ett stort behov och en stor möjlighet för branschen att möta behovet.

## Slutsatser av branschtrenderna

Utmaningarna för redovisnings- och revisionsbranschen är stora även i det korta perspektivet. Trenderna ovan är förändringar som pågår nu och för de som bäst tar vara på möjligheterna ökar chanserna att vara framgångsrik i framtiden. Men då måste branschen öka sin proaktivitet, innovationsförmåga och attraktivitet, både för kunder och medarbetare.

Att skapa nya tjänster och erbjudanden utifrån förändrade regelverk har alltid varit en styrka i branschen, men nu är kanske trycket större.

Utmaningarna handlar inte bara om smärre justeringar utan snarare en bransch som i framtiden är radikalt förändrad. Hur ser tjänstebudet ut när revision kraftigt minskar i omfattning, när redovisning automatiseras och när rådgivningen i högre utsträckning ska ta stöd av teknik? Hur attrahera, utveckla och behålla de bästa talangerna som i dag och i framtiden har helt andra värderingar och syn på arbetet än tidigare generationer?

En annan central fråga är hur branschen ska förhålla sig till de ökade kraven på transparens och kommunikation från revisorer och rådgivare samt kraven på att i större utsträckning förmedla risker, oegentligheter och framtidsutsikter för kundföretagen?

Många frågor är sannolikt större än att en enskild aktör kan lösa dem, snarare krävs samling i branschen för att lyfta perspektiven, agera proaktivt och påverka framtiden tillsammans.



# Framtiden

**OM VI TITTAR** vidare på framtidens bransch med sikte på 2025 utkristalliserar sig ett antal huvudområden som kommer att få stor påverkan och där branschen behöver agera, påverka och anpassa sig.

## Aktiebolagslagen mindre relevant

Fler och fler aktörer börjar tala om börsen som mindre attraktiv för företag och investerare. Delvis är det en konsekvens av finanskrisen men det är inte det enda skälet. Fler och fler bolag håller sig utanför börsen för att undvika transparens och regelverk. Tidigare fanns det en stolthet i att finnas på börsen. Nu ses det av många som en nackdel. Även företrädare för ett framgångsrikt företag som H&M lär ha sagt att börsnoteringen är en av de få saker de ångrar. Bino Catasús på Handelshögskolan i Stockholm menar att färre tror på marknaden. Det

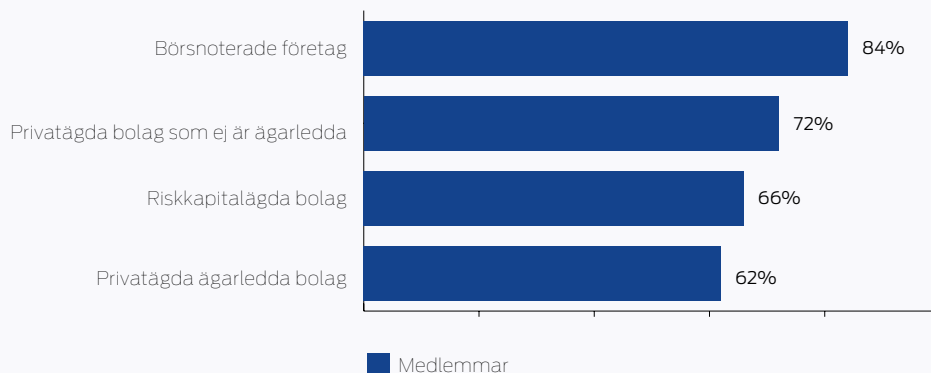
ökade antalet regler beror på en ökad tveksamhet till marknaden. Men när det blir fler regler så blir också marknaden mer trögrörlig och dyrare att delta i. Viljan att undvika börsen och marknaden ökar.

De bolag som stannar kvar på börsen lever också i en ny miljö. Ägarna är oftare institutioner som placerar kapital men som inte är lika aktiva i sitt engagemang i bolaget, de kan exempelvis välja att inte delta i styrelser. Ägandet blir också mer rörligt. I valet mellan Voice or Exit, det vill säga säg din mening eller sälj ditt ägande blir det allt oftare det senare. Själva börshandeln sker i allt högre utsträckning av datorer som arbetar med avancerade algoritmer i högfrequenshandel. För dessa aktörer räcker det inte med att räkna millisekunder – mikrosekunder är nu nödvändigt att ta hänsyn till.

Den marknad som fanns när aktiebolagen skapades och aktiebolagslagen utvecklades är i stark förändring. De ägarformer och den mark-

## Hur bra skulle du själv säga att Aktiebolagen fungerar för att reglera följande typer av företag?

(andel "ganska/mycket bra")



nad som aktiebolagslagen var tänkt att reglera förändras och därför blir lagen allt sämre anpassad till verkligheten.

Branschen själv anser att aktiebolagslagen fungerar bra för börsnoterade bolag med spritt ägande men mindre bra när bolagen ägs av private equity eller är ägarledda.

I de ägarledda företagen kan samma person agera i många olika roller, till exempel som styrelseordförande, ägare och vd. Det kan vara svårt att hålla isär dessa roller. För andra aktörer som leverantörer, kunder, redovisningskonsulter, revisorer och rådgivare kan motparten också vara otydlig. Vilken befattningshavare gjorde jag avtalet med, och på vems mandat agerar han/hon?

Lite paradoxalt är att bolag som har ägare med ett tydligt engagemang för bolagen är mindre lämpade att regleras med aktiebolagslagen. Om börsen blir mindre attraktiv och trenden med ökad andel private equity-ägda bolag större framstår behovet av en ny reglering som än större.

### Differentierad redovisning och revision

Tidigare sa man att det fanns en revision. Revision kunde bara utföras enligt viss standard, om än med revisorns prioriteringar och bedömningar i det enskilda fallet.

Det vi ser nu är en allt tydligare utveckling mot en differentierad revision. För de små bolagen blir det inte rimligt att kostnaden för redovisning och revision ska bli för omfattande i relation till omsättningen. Det är ett viktigt skäl till att de mindre bolagen har blivit av med revisionsplikten redan i dag.

IFRS, ISA och andra regler gör redovisningen och revisionen mer komplicerad och kostsam. Brytpunkten när revisionens kostnader blir för höga i relation till nytta för samhället och företagen förskjuts därför. Det blir då svårare för staten att motivera en lagstadgad revision och redovisning som är allt för komplicerad. Med en enklare revision som mer styrs av revisorns bedömning av väsentliga händelser kunde insatsen anpassas efter företaget. Med en mer regelstyrd revision blir kostnaderna för höga. Det är därför rimligt att revisionsplikten försvinner för de minsta bolagen. Blir inte regelverket förenklat kan det dessutom vara så att revisionsplikten försvinner även för de något större bolagen.

Mot bakgrund av att aktiebolagslagen inte

fungerar så bra för alla bolag finns det också behov av förändring på olika plan. Branschens vilja att behålla revisionen på ett enhetligt sätt har sannolikt bidragit till avskaffandet av revisionsplikten för de minsta bolagen. Hade det funnits flera olika former av revision som varit anpassade till företagets behov och samhällsnyttan hade revisionsplikten sannolikt kunnat vara kvar för fler bolag.

I dagsläget har långt ifrån alla bolag som kan göra det valt bort revisionen, men sannolikheten är stor att fler gör det över tid. Bland de nya bolagen, som inte vant sig vid revision, är andelen som väljer att genomföra en revision cirka 30%. Risken på sikt är dessutom att branschen undergräver sin egen betydelse. Om de mindre bolagen knappt träffar sin revisor och då rimligen inte kan få så välgrundade råd från revisorn sjunker värdet och marknaden försvinner. Det värde som tillförs blir allt mindre. Arvodet kan samtidigt inte sänkas för lågt och utbud och efterfrågan kan till slut inte mötas. Endast lagstiftningsvägen gick det att upprätthålla revisionen för de mindre bolagen.

Om inte branschen förmår differentiera revisionen finns en betydande risk att revisionen fortsätter att vara en, det vill säga i huvudsak av en och samma typ, men i så fall försvinner sannolikt revisionsplikten för ännu fler företag. Alternativet till den enda möjliga revisionen blir då ingen revision.

Det framstår som ett bättre alternativ att det finns fler typer av revision än att valet står mellan en omfattande revision eller ingen alls. För branschen blir det samtidigt en utmaning. Ska kompetenserna åtskiljas tydligare? Redan i dag har det etablerats olika specialister inom redovisning, olika typer av rådgivning, revision med mera. Kanske är det en naturlig utveckling att detta fortsätter och att skillnaderna mellan olika typer av redovisning, olika typer av revision med mera skiljer sig åt både i vad som utförs och vilka personer som utför arbetet.

### Blir revision mindre attraktivt?

Revisionen är under tryck från flera håll. Priset på tjänsterna går ner. När vi frågar kunderna om utvecklingen är bilden av sjunkande priser däremot inte alls lika tydlig. Kunderna ser inte tydligt sjunkande priser. Problemet är delvis att arbetet blivit mer omfattande eftersom regelverket blivit hårdare och anpassat efter en internationell och mer regelstyrd standard.

Kunderna upplever alltså inte prispressen eftersom mängden arbete som ska utföras i de större företagen har ökat. Priset per timme är däremot satt under press.

I skrivande stund pågår en diskussion om 3:12-reglerna. Bakgrunden till diskussionen var den regeländring som gjordes för åtta år sedan. Ägare till bolag som ville ta ut vinst från bolaget skulle inte dubbelbeskattas lika hårt som tidigare. Ambitionen var att ägare i företag som anställer många personer skulle gynnas genom att skatterna sänktes på utdelning från dessa bolag. Delar av vinsten skulle kunna tas ut och beskattas som vinst på kapital istället för som lön, det vill säga med högre skattesats. Detta har gynnat ägare i partnerägda bolag inom ”professional services”, advokatbyråer, revisionsbyråer och andra personalintensiva kunskapsföretag.

Om de planerade regeländringarna genomförs blir en större andel av inkomsten beskattad som lön istället för som kapital, det vill säga skattesatsen ökar för ägarna. Det finns med andra ord en möjlighet att de sjunkande arvoden på revisionsbyråerna har dolts för de större kunderna eftersom regelkraven ökat. De sjunkande intäkterna per timme kan också ha dolts av en mer gynnsam beskattning. Nettolönen kunde därmed hållas uppe trots en mindre gynnsam utveckling i arvode per timme.

I framtiden finns det alltså en betydande risk att statusen i yrket sjunker med anledning av hårdare regelkrav och sjunkande nettolöner. Risken finns också att revision upplevs mindre relevant. Intresset för revisionen och värdet av den har fått kritik från investerare och analytiker. Nyligen presenterade IAASB ett utkast till ny revisionsberättelse. När det nya regelverket presenterades var Arnold Schilder, ordförande för IAASB, tydlig med att behovet är stort. Det finns risk att arbetet blir mindre och mindre relevant. ”These changes are critical to the perceived value of the financial statement audit and thus to the continued relevance of the auditing profession.”

### Revisor är ett drömjobb i dag men ...

I allmänhetens ögon brukar kanske inte en revisor associeras med en social och extrovert person. Arbetet är för många utomstående ett rutinarbete med byråkrati utan spänning. Den bilden stämmer inte alls överens med uppfattningarna hos dem som står närmast branschen.

Såväl redovisningskonsulter som revisorer i vår undersökning är mycket positiva till sitt arbete i flera dimensioner.

Även bland ekonomistudenter är yrket mycket attraktivt. Att få arbeta som konsult, revisor, jurist eller med transaktioner på någon av de fyra största revisionsbyråerna rankas regelbundet bland de mest eftertraktade arbetena för studenter på ekonomutbildningarna. Bland ekonomistudenter i Norden rankas tre revisionsbyråer högst.

Samtidigt är antalet personer som rekryteras mycket stort. Det handlar om flera tusen studenter per år. Branschen är den största rekryteraren av nyutexaminerade ekonomer. Risken finns att rankingen färgas av vad som är mycket attraktivt men också vad som är ett känt och möjligt alternativ. De mest attraktiva arbetsgivarna för de främsta ekonomistudenterna på topprankade MBA-program ute i världen känner de flesta ekonomistudenter i Sverige knappt till.

Studenterna rankar sina mest attraktiva arbetsgivare utifrån vad de känner till och vad som går att uppnå. Det är ingen mening att säga att favoritarbetsplatsen är Andreesen Horowitz i San Francisco. Även om det är världens kanske hetaste investerare så är det ingen tänkbar arbetsgivare.

Den stora mängden ekonomer som rekryteras bidrar också till att populariteten måste bevaras. Det behöver rekryteras stora grupper personer och då är det naturligtvis viktigt att vara attraktiv.

En annan utmaning inför framtiden är förstås om revisor och redovisningskonsult kommer att vara drömjobb även i framtiden. Det är långt ifrån självklart. Många av tendenserna i framtidsstudien pekar på att arbetet kan bli mindre fritt och mer styrt av regler. Det är också ett tryck nedåt på arvoden som kommer att påverka löneutvecklingen. Kanske kan också den ökade andelen kvinnor ses som en riskfaktor. Männerna har en tendens att snabbare röra sig från arbeten som sjunker i status och lön medan kvinnorna tycks acceptera en sådan utveckling i högre utsträckning. Är en växande andel kvinnor inom revision en indikation på fallande lön och status?

Det som samtidigt är tydligt är att arbetet i dag är mycket tillfredsställande för dem som arbetar inom revision och redovisning. För många är det deras drömjobb. Det behöver lyftas fram.

### Rådgivare är ett framtidsyrke

Frågan om hur mycket rådgivning revisorerna ska få utföra utan att förlora sin självständighet är en fråga som funnits under större delen av 1900-talet och fram till i dag. Det nya i diskussionen under de senaste 20 åren har varit de mycket framgångsrika konsultverksamheter som byggts upp av revisionsbyråerna. I dessa organisationer har verksamheten drivits relativt oberoende av revisorerna i egna organisationer. Bland de mindre och medelstora revisionsbyråerna är det vanligt att ge de mindre kundföretagen rådgivning som säljs in eller genomförs av revisorer. Bland de större byråerna är stora delar av rådgivningsverksamheterna nästan helt separerade. Tre huvudområden är vanligast, skatt och bolagsrätt, finansiell rådgivning, i synnerhet i samband med transaktioner, samt management consulting. Skatt och bolagsrätt liksom finansiell rådgivning har växt och långsamt blivit större. Management consulting har haft en kraftigare tillväxt men också sålts av i flera fall.

Marknadsandelarna för rådgivningsverksamheterna inom revisionsbyråerna har under de senaste 20 åren utvecklats i en snabbare takt än genomsnittet på marknaden. Arthur Andersen bildade Andersen Consulting som blev en mycket framgångsrik konsultverksamhet under 1980- och 1990-talen. Andersen Consulting separerades från revisionsbyrån men tillhörde Andersen worldwide. Framgången blev så stor att konflikterna kring fördelningen av intäkterna mellan revisionsbyrån och konsultbolaget inte kunde hanteras. Parallellt byggde också revisionsbyrån Andersen upp en konkurrerande verksamhet i form av Andersen Business Consulting. Detta sågs som ett kontraktsbrott av Andersen Consulting. Till slut separerades Andersen Consulting från Andersen och som en del i uppgörelsen tvingades man byta namn till Accenture.

Efter skandalerna med Enron och Worldcom med mera splittrades revisionsbyrån Andersen och lades ner som självständigt bolag. De olika delarna gick bland annat över till de fyra största konkurrenterna. Med tiden blev det också ifrågasatt om revision och rådgivning skulle få finnas i samma bolag. Risken att revisorn skulle åsidosätta sitt uppdrag och anpassa sig till kundföretaget för att inte förlora rådgivningsintäkter bedömdes som för stor.

Såväl KPMG, EY som PwC valde då att sälja av sina konsultverksamheter. KPMGs konsult-

verksamhet blev bland annat bolaget Bearingpoint, EYs såldes till Cap Gemini och PwCs såldes till IBM.

De konsultverksamheter som såldes av har haft en något sämre utveckling än de tidigare hade. Konsultdelarna inom IBM, Cap Gemini och Accenture har antingen minskat eller blivit mindre inriktade på management consulting och mer på outsourcing och IT. Man har växt inom de mindre kvalificerade områdena. Bearing Point gick i konkurs och den del som återstår i dag är mindre än en fjärdedel av vad Bearingpoint var under sina glansdagar.

En viss rådgivning har kontinuerligt funnits kvar hos revisionsbyråerna och de började efterhand att växa. Skillnaden sedan dess är att kundföretagen delas in i kanal 1- och kanal 2-kunder. Kanal 1-kunder är de som byrån är revisor för och Kanal 2 är övriga bolag. I relationen med kanal 1-kunder behöver revisorn se till att det inte uppstår hot mot självständigheten och rådgivningsverksamheten kan inte utföra konsultuppdrag efter eget önskemål. Rådgivningen till Kanal 2-kunder kan däremot ske utan begränsningar.

Än i dag växer revisionsbyråernas konsultverksamhet i snabbare takt än genomsnittet på marknaden. Undersökningar från FAR visar också att nöjdheten bland kunderna med revisionsägda rådgivningsverksamheter är högre än snittet.

Många konsultverksamheter som revisionsägda konsultverksamheter köpt in har klarat sig ganska bra. Revisionsbyråerna har med andra ord lyckats med det som få ledande managementkonsultbolag gör i dag, det vill säga att växa genom förvärv/sammanslagningar. Globala management konsulter som McKinsey, BCG, Bain och ATKearney växer sällan genom förvärv i dag.

Sammantaget ser slutsatsen ut att vara att det finns en fördel för ett managementkonsultföretag att tillhöra en revisionsfirma.

The Economist skrev våren 2013 att ett möjligt framtida scenario är att revisionsbyråerna blir rådgivningsföretag med lite revision.

Det här är heller inte en utveckling som är begränsad till de stora revisions- och rådgivningsföretagen. På seminarierna har flera medverkande berättat om hur det ser ut i andra länder även för mindre kunder. Där har revisionen blivit en tjänst som det läggs allt mindre fokus på. Partneravtal, testamenten, redovisning, generationsskiften, rådgivning av många



slag blir huvudaffären och revision kommer i skymundan.

Lagstiftningen kan också komma att kräva en uppdelning av verksamheterna. EUs grönbok har resonerat om förbud mot rådgivning till de kunder där byrån är revisor. Ett förbud finns redan i exempelvis Frankrike. Med ett större fokus på rådgivning bland revisorerna kan konflikten mellan lagstiftningen och byråernas utveckling bli än tydligare.

Hur attraktiva revisionsbyråerna blir utan rådgivning återstår att se. Hur attraktiva rådgivningsverksamheter utan revision är borde vara enklare att svara på men det är långt ifrån säkert att ett fristående konsultföretag klarar sig lika bra utan revisionsbyrå att döma av historien.

### Automatisering med intelligens

Den upphöjda intelligensen. På sikt är det rimligt att tro att automatiseringen av tjänster inte bara handlar om att standardisera för att därefter automatisera eller outsourca tjänsterna i branschen. Riktigt intressant blir det istället när de digitala teknikerna kommer att utveckla tjänsterna med nya mer sofistikerade metoder. Snart sagt varje bransch arbetar i dag allt mer med Big Data som det ofta kallas. Hälsa, transport, telekom med flera. Ett exempel från finansbranschen är fraud detection software. Genom att lära datorer att känna igen olika typer av transaktioner, mönster och samband kan oegentligheter upptäckas.

De avancerade mjukvarorna i finansbranschen har nu börjat komplettera och ersätta analys och handlartjänster. Mjukvara räknar nu ut hur ordrar ska läggas och vilken information som systemet ska reagera på i olika situationer. Det börjar också komma fler och fler "predictive analytics" verktyg. Mjukvara som försöker lära av historien och göra bedömningar av framtiden till exempel inom hälsosektorn.

Sannolikt kommer redovisning, revision och rådgivning att allt oftare ta stöd i liknande verktyg. På samma sätt som transaktioner på kapitalmarknaderna kan analyseras kan verifikationer, bokslut, attester, försäljningsdata, prissättning med mera analyseras i detalj av datorer. Tolkning och analys av stora mängder data börjar nu bli så snabb och billig att samband kan sökas slumpvis och strukturerat i olika dimensioner. Ibland talar man om tre delar kunskap, 1 det vi

vet, 2 det vi vet att vi inte vet, 3 det vi inte vet att vi inte vet. Många gånger kan datorerna nu med nya algoritmer och strukturerad insamling bidra till att hitta även den tredje delen kunskap, det vill säga det vi inte ens visste att vi inte visste. Nya insikter och samband kan alltså skapas till exempel om företagets risker för kundförluster, bedrägerier med mera.

Risker och felaktigheter kommer sannolikt att indikeras av systemet. I bästa fall blir dessa analysystem något som branschens företag kan utveckla och kontinuerligt förbättra. Redan i dag finns stora datamängder inom företagen som kan samlas för att göra analysen och hitta sambanden.



# Slutsatserna & frågorna inför 2025

**REDOVISNINGS- OCH REVISIONSBRANSCHEN** har befunnit sig i en defensiv position under ett par år. I finanskrisens efterdyningar har skandaler kommit upp till ytan i världen och i Sverige. Inte minst revisorerna har fått bära en del av skulden. Efter ett par år av ökade krav på hårdare regler och ökad kontroll är det dags att lyfta blicken inför framtiden. De närmaste åren kommer EU:s regelverk att bli tuffare, revisionens och rådgivningens intressekonflikter kommer att begränsas, åtminstone rådgivning till revisionskunder. Revisorernas långa relationer med de större kunderna kommer sannolikt att ersättas med krav på rotation om än med långa intervaller.

Under ytan sker samtidigt strukturella förändringar som är än viktigare att hantera för att branschen ska bli framgångsrik med sikte på 2025. Det är lätt att göra som flyget, musikindustrin, mediebranschen med flera, det vill säga att fokusera på de små försämringarna och förbättringarna men glömma bort de stora strukturella skiftena.

Vi har sammanställt de frågor som utmaningar som branschen och företagen behöver arbeta med att svara på och några framgångsfaktorer för att lyckas.

## Hur ska rådgivarna agera när de tar makten i branschen?

Vad händer när rådgivningen blir större? Vad kommer en redovisnings-/revisions-/rådgivningsbyrå som styrs av rådgivare prioritera?

Framgångsrika organisationer kommer att arbeta med hur makt och prioriteringar ska fördelas när rådgivningen blir huvudaffären.

## Hur ska revisionen fortsätta vara relevant?

Revisionen blir mer och mer anpassad för de större företagen och allt sämre anpassad för de

mindre. Det blir fler regler och mer omfattande revision och allt mindre av den blir relevant för ägare och andra intressenter. Hur ska revisionen fortsätta vara relevant för alla företag i framtiden? Hur ska redovisning, revision och rådgivning flytta fram positionerna på nya områden som offentlig sektor och offentligt finansierad verksamhet?

Framgångsrika organisationer kommer att göra arbetet mer efterfrågestyrt och anpassa revisionen till nyttan.

## Hur ska branschen hantera automationen?

Kunderna blir mer kompetenta och de enkla uppgifterna outsourcas och automatiseras allt mer. Hur ska branschen hantera en verklighet där de enkla uppgifterna inte sköts av juniora medarbetare utan med stöd av teknik? Hur ska rekryteringen utvecklas?

Framgångsrika organisationer kommer att rekrytera till organisationer där tekniken tar större plats och även nyrekryterade personer gör mer kvalificerade uppgifter.

## Hur ska kommunikationen bli tydligare?

Framför allt revisorer men även redovisningskonsulter och rådgivare är vana att vara tysta. Det arbete som utförs hos en kund är ofta höljt i dunkel för utomstående. Hur ska branschen svara upp när kraven ökar på transparens och tydlighet?

Framgångsrika organisationer kommer att berätta vad de gör och varför men också våga ha en åsikt om kunderna.

### Vad händer när ett stort skadestånd får verkställighet?

Antalet globala och lokala byråer i branschen har blivit färre och färre. Liksom för Andersen kan konsolideringen även nästa gång ske på grund av globala eller regionala skadestånd, tvister eller kanske för att rådgivningsverksamheter lämnar revisionen.

Framgångsrika organisationer kommer att ha turen att inte vara de som faller först och ha tänkt igenom konsekvenserna av ett scenario med färre stora aktörer. Hur kommer ett globalt monopol eller duopol inom revision att regleras?

### Hur vill vi definiera branschen i framtiden?

Branschen har expanderat in i olika rådgivningsområden, redovisning med mera. I Storbritannien finns även branschföreningar med

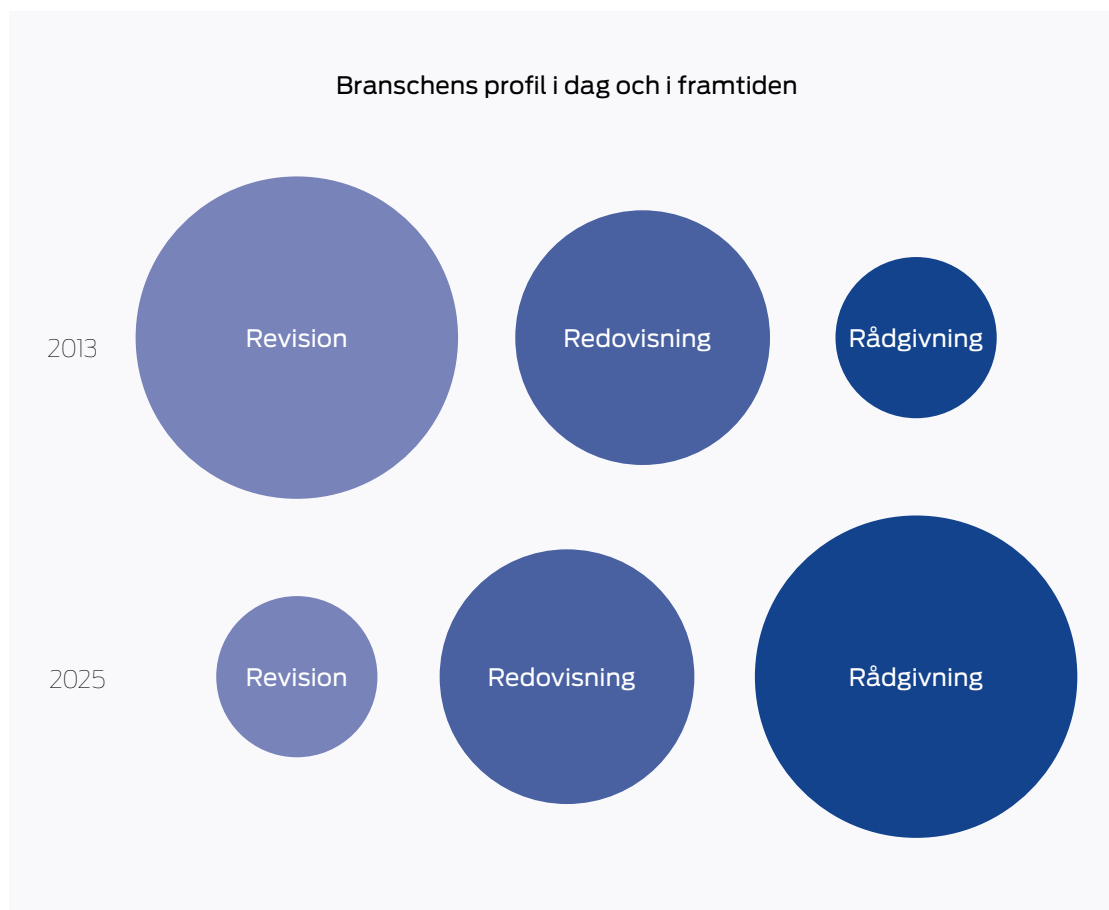
ett stort antal medlemmar som är ekonomer på kundföretag.

Vad branschen ska vara och sträva mot är i dag en öppen fråga. I dag är branschen välorganiserad och inflytelserik. På sikt riskerar den att bli oorganiserad och fragmenterad som managementkonsultbranschen. För att bli en framgångsrik bransch behöver man arbeta med att definiera sin arena.

### Hur skapar vi sense of urgency?

I dagsläget är det ett drömyrke att vara revisor eller redovisningskonsult. Risken är branschen är för nöjd med hur det ser ut i dag. Framtiden är betydligt osäkrare.

För att bli en framgångsrik bransch behöver det skapas en sense of urgency och en vilja till strukturell innovation.



# Bilaga

## Metod

Arbetet med framtidsstudien har skett med stöd av flera olika undersökningsmetoder. Research kring branschutvecklingen har genomförts bland externa källor och material från FAR och Kairos Future.

Intervjuer har gjorts med nedanstående personer. En enkätundersökning har genomförts bland FARs medlemmar samt börsföretag och mindre företag.

Det samlade materialet har analyserats och prioriterats tillsammans med drygt 60 personer från branschen i två workshops. Kairos Future och en analysgrupp från FAR har fördjupat och förädlat materialet från arbetet. Slutrapporten har skrivits av Kairos Future.

## Intervjuer

Carl Rosén *Aktiespararna*  
Bino Catasús, *Handelshögskolan i Stockholm*  
Peter Clemedtson *PWC*  
Lars Träff, *Ernst & Young*  
Carina Lundberg Markow, *Folksam*  
Arne Karlsson, *Ratos*  
Peter Brodin, *Grant Thornton*  
Marianne Sandén Ljungberg, *Mazars*  
Anita Wickström, *Revisorsnämnden*  
Svante Forsberg, *Deloitte*  
George Pettersson, *KPMG*  
Carl-Johan Kjellman, *BDO*

## Om enkätundersökningen

I april 2013 genomförde Kairos Future på uppdrag av FAR en enkätundersökning riktad till tre grupper: FARs medlemmar, vd:ar på privatägda svenska företag med en omsättning på mellan 5 – 100 miljoner kronor, samt vd:ar

och CFO:s på svenska börsföretag. Inbjudan skickades per e-post ut till ett oberoende slumpmässigt urval av de svarande inom respektive grupp. Undersökningen gjordes via webb-enkät.

Totalt svarade 1000 medlemmar (16% svarsfrekvens), knappt 200 vd:ar på privata medelstora företag (5% svarsfrekvens), 45 börsföretag (9% svarsfrekvens). Bland de svarande från börsföretag var 73% CFO:s, 18% vd:ar, och 7% annan yrkesroll.

Om undersökningen jämförs med undersökningar av slumpmässiga urval av allmänheten är svarsfrekvensen låg. Eftersom urvalet respondenter är så kvalificerat är svarsfrekvensen dock god även för börsföretag och mindre företag och givetvis bland medlemmarna. Det är alltid på sin plats med viss försiktighet när man tolkar en enskild undersökning. Genom att resonera om resultaten med medlemmar, i intervjuer med mera har resonemangen och tolkningen av resultaten fördjupats.

## Från FAR har följande personer deltagit

Dan Brännström, *generalsekreterare*  
Anna Erhardt, *kommunikationschef*  
Fredrik Nydén, *föreningsjurist*  
Ewa Fallenius, *ansvarig för EU-frågor och omvärldsbevakning*

## Från Kairos Future har följande personer deltagit

Göran Krafft, *Partner*  
Magnus Kempe, *Director retail & finance*  
Jonas Thulin, *Analytiker*





## Vart är redovisnings- och revisionsbranschen på väg?

Hur förändras omvärlden och hur ser branschens resa ut fram till år 2025? Det ville FAR ta reda på. Och därför fick analysföretaget Kairos Future i uppdrag att, tillsammans med FAR, ta fram en framtidsstudie för branschen – definierad som redovisnings- och revisionsbranschen.

En bransch som spanar på framtiden är steget före och kan undvika fallgropar och lättare ta tillvara de möjligheter som ryms i förändringar. Som branschorganisation har FAR här en viktig uppgift.

FARs förhoppning är att framtidsstudien både ska utmana och inspirera. Vi måste våga vara innovativa och kunna pröva nya grepp. Framför oss ligger därför många spännande vägval för branschen som helhet, men också för byråledningarna och alla medarbetare. För att branschens tjänster ska bli än mer relevanta måste förändringen naturligtvis ske i närkontakt med marknaden.

En sak är säker. Det blir en spännande resa, och den börjar nu.

FAR

KAIROS  
FUTURE