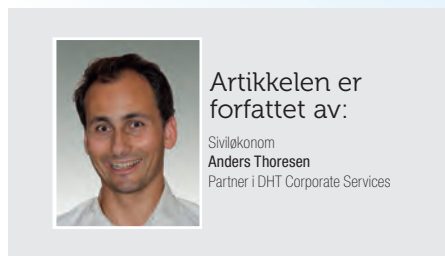


Revisor som rådgiver:

Hvilken rådgiver vil du være?

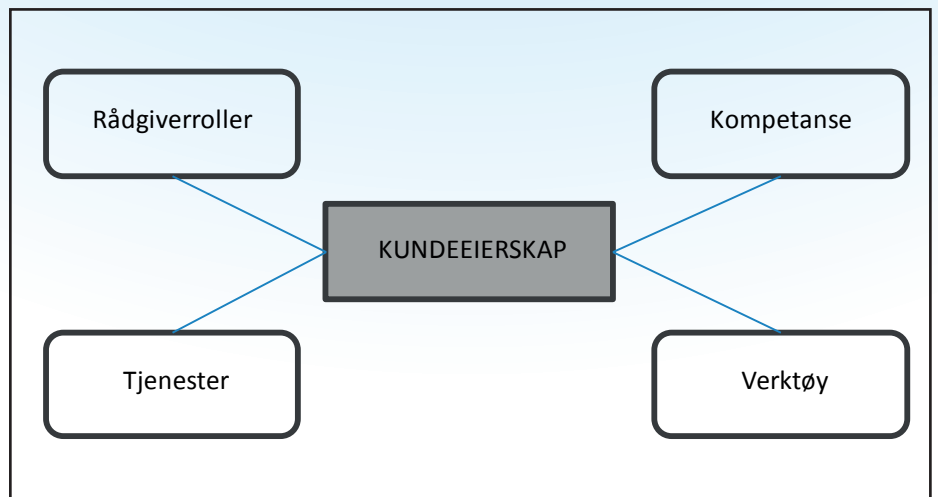
Med bortfall av revisjonsplikten for mindre selskaper, bransjeglidninger, teknologiskift og endrede kundebehov, blir ikke de revisorene som satser på gamle oppskrifter morgendagens vinnere i markedet for betjening av små og mellomstore bedrifter (SMB). Her er det gode muligheter for de som evner å gripe dem!



Jeg har over en lengre periode skrevet artikler i denne spalten knyttet til ulike konkrete rådgivningstjenester. Denne gangen setter jeg fokus på ulike måter å være rådgiver på. Som rådgiver jobber jeg tett på et stort antall bedrifter og opplever hvordan revisor spiller ulike roller i forskjellige bedrifter. Jeg har de senere årene også vært involvert i rådgiverstrategien for flere større revisjons- og regnskapsleverandører.

Revisjonsplikten falt bort for mindre selskaper fra regnskapsåret 2011. For en del mindre revisjonsselskaper har dette utfordret omsetning og lønnsomhet. For en del andre har nettoeffekten vært positiv ved at en har fått ryddet opp i kundeporteføljen; mindre og ulønnsomme kunder som har falt fra har gjort at en kan bruke mer tid på lønnsomme, og kanskje mer spennende kunder. I løpet av noen år er det ventet at grensen for revisjonsplikt vil heves ytterligere. Volumet i antall bedrifter dette gjelder, vil bli mindre enn ved første steg, men omsetningsvolumet som er i spill for mange revisjonsselskaper, vil bli større. Jeg tror dette vil kreve at mange må sette mer fokus på rådgivning og en annen tjenestemiks enn i dag.

Modellen nedenfor viser de mest sentrale bærebjelkene for å lykkes med rådgivning mot SMB-bedrifter.



Kampen om kundeeierskapet

Jeg opplever at det i de senere årene har utviklet seg en gryende kamp om kundeeierskapet i SMB-bedrifter. Historisk sett har 1) Revisorer, 2) Regnskapsførere, 3) Banker og 4) Leverandører av IT-løsninger og programvare operert innenfor sine respektive områder. I årene fremover vil vi se stadig større bransjeglidning mellom disse aktørene. Den som vinner kundeeierskapet, vil også være premissgiver og tjene mest penger. For å vinne kundeeierskapet må en trolig være den som klarer å ha riktig kompetanse, kontrollere teknologi best og snakke kundens språk. Om 5–10 år vil vi se hvem som er vinneren. Jeg tror det er mange revisorer som ikke har tatt dette inn over seg. Jeg opplever at revisorene har best kompetanse, mens regnskapsførerne har tetteste relasjoner til kundene i dag. Regnskapstjenester blir stadig mer «commodity» der effektiv leveranse til konkurransedyktig pris vinner. Bankene utvider sitt tjenestespekter til også å inkludere regnskapstjenester, mens IT-leveran-

dørene ønsker å levere plattformene som kan dekke kundens helhetlige behov (med både egneide og integrerte løsninger).

En del revisorer er proaktive på dette området, men jeg tror mange fremdeles har mye å gå på. For revisor er tiden definitivt inne for å posisjonere seg for å vinne kundeeierskapet i SMB-markedet – det gjør i alle fall konkurrentene.

Ulike rådgiverroller og -tjenester

Rådgivning kan foregå på mange ulike måter. For å lykkes i SMB-markedet, er det viktig å finne riktig balanse mellom ekspertkompetanse, bredde og gode kommunikasjonsvevner. En måte å kategorisere rådgivningstjenester på kan være:

- *A) Revisjonsnær rådgivning:* tjenester som kreves i ny og ne i de fleste selskaper og som leveres av de fleste revisorene. Eksempler på dette kan være attestasjoner, bekreftelser og kvalitets-sikring av bedrifters informasjon og prosesser, risikostyring, internkontroll,

transaksjonsbistand, enklere skatte- og avgiftsmessige forhold, årsoppgjør og ligningspapirer.

- *B) Ekspertkompetanse:* tjenester som krever mer kompetanse enn en generallist innehar. Eksempler kan være skatt og avgift, fisjon, verdsettelse av selskaper, generasjonsskifte, granskning, økonomi- og virksomhetsstyring.
- *C) Gjentakende tjenester:* dette er tjenester som de fleste selskapene trenger jevnlig. Noen eksempler kan være perioderapportering, likviditetsprognoser, styre-/selskapssekretær, løpende kontroll på formalia og forpliktelser, årlig helsejekk av bedriften, inkludert sammenligning med konkurrenter. Denne typen jevnlig leveranser og kundekontakt skaper også dialog og grunnlag for annen rådgivning, f.eks. arbeid med lønnsomhets- og likviditetsforbedring.
- *D) «Husrådgiveren»:* jeg har kun positive erfaringer med de tilfellene der revisor jobber tett med bedriftene. Revisor opptrer da som den troverdige rådgiveren, ofte som firmaets viktigste diskusjonspartner. I noen bedrifter er det en selvfølge at revisor deltar på styremøtene. Dette bidrar til å skape kvalitet og gir trygghet både for selskapet og for omgivelsene. I ytterste konsekvens kan bistanden tilsvare en 10–50 % stilling og grense mot «økonomisjef til leie». Hvis dette kan bidra til at kunden kan unngå å måtte ha en egen stilling internt, vil det fort være en god økonomisk løsning for alle parter. For SMB-bedrifter blir det ofte dyrt og lite effektivt å forholde seg til mange ulike rådgivere. Derfor ønsker de seg ofte en «alt i ett»-rådgiver.

De fleste revisorene leverer revisjonsnær rådgivning (A). For mange tror jeg imidlertid dette i fremtiden ikke vil være tilstrekkelig for å skape robust inntjening over tid. En del vil lykkes med å skape seg en posisjon med ekspertkompetanse (B), men det er begrenset hvor mange eksperter det er marked for. Jeg er overbevist om at mange revisorer bør peile seg inn mot å vinne kundeeierskapet og levere gjentakende tjenester og/eller fungere som «husrådgiver». Da vil en spille en avgjørende rolle for sine kunder, tjene gode penger og ha en interessant arbeidshverdag.

Jeg har i denne diskusjonen ikke inkludert regnskapstjenester. For mange vil det kunne være en naturlig del av kategori C) og D), men slik jeg tenker, mer som underleveranser.

Kompetanse og verktøy

Kompetanse er avgjørende for å vinne kundeeierskapet. Her tenker jeg på flere dimensjoner. Det er selvfølgelig viktig å holde et godt faglig nivå og holde seg oppdatert. Dersom en skal lykkes som ekspert-rådgiver (B), er dette helt avgjørende. Annen type kompetanse som salg (til nye og eksisterende kunder), god kommunikasjon og menneskeforståelse, er minst like viktig. Dette vil være helt avgjørende for å lykkes innen kategori C) og D) over. En partner i et av de store revisjonsfirmaene sa til meg for noen år siden: «jeg forstår jo godt hva disse nøkkeltallene betyr, men det er lenge siden jeg har klart å forklare det på en pedagogisk måte overfor kundene mine». Jeg tror det er mange som er i samme båt.

Informasjonsteknologi er også en viktig faktor for å vinne kundeeierskapet. Jeg tror vi i årene fremover vil se løsninger der mer og mer av en SMB-bedrifts behov dekkes på én og samme plattform. Det kan imidlertid gjerne være flere underleverandører som bidrar med ulike moduler og verktøy inn i en IT-løsning. I hvilken grad revisor vil være premissgiver for IT-løsningene, er jeg usikker på. For å vinne kundeeierskapet må imidlertid revisor beherske og helst styre bruken av verktøy knyttet til løsningene. De mest sentrale verktøyene i en slik sammenheng tror jeg vil bli:

- *Verktøy for helhetlig arkiv og kommunikasjonssamhandling.* Dette vil bl.a. benyttes for styrearbeid, selskapsformalia og rapportering. Selskapets ledelse og styre, regnskapsfører og du som revisor er naturlige deltagere. Innenfor utvalgte områder kan det noen ganger også være naturlig å invitere inn banken eller andre.
- *Verktøy for god og relevant perioderapportering* som gir innsikt og beslutningsunderlag for ledelsen og styret.

Effektive verktøy vil være suksessfaktorer når det gjelder å vinne kundeeierskapet over tid. Da blir barrierene store for å bytte deg ut, og du har et godt grunnlag for lønnsom rådgivningsvirksomhet i årene fremover.

Revisors uavhengighet må selvfølgelig reflekteres i måten en innretter sine rådgivningstjenester på. Fremover tror jeg imidlertid vi vil se en oppmykning av hva revisor kan gjøre for SMB-kunder, og det vil også bli mer naturlig å ta en annen rolle enn revisor. Du som revisor har uansett en unik mulighet til å bli morgendagens vin-

Lederkilden.no

Revisorforeningen har i samarbeid med Lederkilden.no utarbeidet en skreddersydd løsning med verktøy og fagstoff som støtter opp under alle naturlige områder for revisor som rådgiver. Se mer på: www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true

Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring
- Styre- og ledelsesrapportering
- Finansiering
- Budsjettering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte
- Forsvarlig egenkapital og likviditet
- Verdiforhandling
- Styrerådgiver og styresekretær
- Helsejekk som døråpner for rådgivningstjenester
- Benchmarking
- Benchmarking
- Økonomisimulering
- Utbytteutbetaling – konsekvenser og dokumentasjonsbehov
- Hvilken rådgiver vil du være?

ner i rådgivermarkedet for SMB-bedrifter. Hvilken rådgiver vil du være? Lykke til!

5 tips for å lykkes med rådgivning

1. Start med det enkle – det som faller mest naturlig ift. det du gjør i dag. Det kreves ikke et stort strategiskifte for å komme i gang!
2. Bli tydelig på hvilke tjenester du leverer – gjerne gjentakende tjenester.
3. Synliggjør verdien av det du gjør overfor kunden.
4. Bruk gode verktøy som gjør at du kan levere rådgivningstjenester på en effektiv måte, uten å knekke nakken.
5. Skap naturlige møteplasser med kunden. Ring kundene – besøk dem!