

# **Konsolideringen av bokföringsbranschen i Österbotten**

Christa Nedergård

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Utbildning inom företagsekonomi

Vasa 2022

## EXAMENSARBETE

Författare: Christa Nedergård

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Anna-Lena Berglund

Titel: Konsolideringen av bokföringsbranschen i Österbotten

---

Datum: 22.4.2022 Sidantal: 46

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Just nu i Finland pågår det en kapplöpning mellan bokföringskoncerner. Små och medelstora bokföringsbyråer blir förvärvade av stora bokföringskoncerner i stor utsträckning. I Österbotten har flera framgångsrika bokföringsbyråer blivit förvärvade av bokföringskoncerner på bara ett fåtal år. Då något sådant händer kallas det för att det sker en konsolidering av en bransch. I detta examensarbete får man ta del av innebörden av detta fenomen.

Forskningens syfte var att få en förståelse varför det sker en konsolidering av bokföringsbranschen i Österbotten. Utöver det så var även syftet att se på vilka sätt företagsförvärven påverkar bokföringskoncernerna. Samt vad det kan innebära för nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer, och därtill även vilka chanser de självständiga bokföringsbyråerna kan ha för tillväxt i en konsoliderad bransch.

Teorin som tas upp i arbetet är bland annat tillväxtsteorier samt teori som handlar om företagsförvärv. Man får även ta del om hur bokföringsbranschen ser ut i idag i Finland. Teorin gav stöd för att jag skulle kunna besvara mina forskningsfrågor.

Resultatet av forskningen visar på att konsolideringen av bokföringsbranschen i Österbotten orsakas av bokföringskoncerners strävan för tillväxt och att vinna marknadsandelar. Huruvida självständiga bokföringsbyråer har en chans för tillväxt, grundar sig i hur väl de kan sticka ut i mängden. Vikten av en personlig och anpassad kundservice är även något som byråerna bör ta i beaktande. En bokföringsbyrå har en större chans för framgång ifall de hittar en nisch.

---

Språk: svenska

Nyckelord: konsolidering, bransch, bokföring, förvärv, tillväxt

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Christa Nedergård

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Anna-Lena Berglund

Nimike: Kirjanpitoimialan konsolidointi Pohjanmaalla

---

Päivämäärä: 22.4.2022 Sivumäärä: 46

Liitteet: 1

---

## Tiivistelmä

Tällä hetkellä on Suomessa meneillään kirjanpitoimistoketjujen kilpa-ajo. Isot kirjanpitoketjut ostavat pienet- ja keskikokoiset kirjanpitoimistot. Pohjanmaalla kirjanpitoketjut ovat ostaneet muutamassa vuodessa useita menestyviä kirjanpitoimistoja. Kun tällaista tapahtuu sitä kutsutaan toimialan konsolidoinniksi. Tässä opinnäytetyössä saa tutustua siihen mitä tämä tilanne tarkoittaa tällä alalla.

Tutkimuksen tarkoitus oli saada ymmärrystä siitä, minkä takia konsolidointi tapahtuu kirjanpitoalalla Pohjanmaalla. Sen lisäksi haluttiin selvittää, millä tavalla nämä yrityshankinnat vaikuttavat kirjanpitoimistoketjuihin, ja myös mitä se tarkoittaa uusille ja itsenäisille kirjanpitoimistoille. Haluttiin selvittää mikälaiset mahdollisuudet itsenäisillä kirjanpitoimistoilla on menestyä ja kasvaa konsolidoinnissa toimialalla.

Tässä työssä käsitellään muun muassa kasvuteoriaa ja teoriaa, joka käsittelee yrityskauppoja. Saa myös selville siitä miltä kirjanpitoala näyttää Suomessa tänä päivänä. Teoria antoi tuen siihen, että pystyttiin vastamaan tutkimuskysymyksiin.

Tulos näyttää sen, että konsolidointi kirjanpitoalalla Pohjanmaalla johtuu siitä, että kirjanpitoimistoketjut pyrkivät kasvuun ja markkinaosuuden kasvattamiseen. Itsenäiset kirjanpitoimistot onnistuvat saavuttamaan kasvua, jos he pystyvät erottumaan joukosta. Henkilökohtainen ja asiakkaille räätälöity palvelu on jotakin, mihin kirjanpitoimistojen kannattaa kiinnittää huomiotaan. Kirjanpitoimistolla on parempi mahdollisuus menestyä, jos he löytävät oman erikoisosaamisensa.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: konsolidointi, toimiala, kirjanpito, hankinta, kasvu

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Christa Nedergård

Degree Programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: Financial Management

Supervisor: Anna-Lena Berglund

Title: Consolidation of the Accounting industry in Ostrobothnia

---

Date: 22.4.2022    Number of pages: 46

Appendices: 1

---

### **Abstract**

There is an ongoing race between accounting groups in Finland. Small and medium-sized accounting firms are being acquired by large accounting groups to a large extent. In Ostrobothnia, several successful accounting firms have been acquired by accounting groups in just a few years. When something like this happens, it is called consolidation of an industry. In this thesis, this phenomenon will be examined.

The purpose of the study was to gain an understanding of why there is an ongoing consolidation of the accounting industry in Ostrobothnia. In addition, I wanted to see in what ways the company acquisitions affect the accounting groups, and what it can mean for newly established and independent accounting firms. I desired to find out what odds the independent accounting firms have for growth in a consolidated industry.

The theory that is brought up in the study includes growth theories and theories about company acquisitions. I also wrote about what the accounting industry looks like today in Finland. The theories provided support for answering this thesis questions.

The result of the research shows that the consolidation of the accounting industry in Ostrobothnia is caused by the accounting groups' pursuit of growth and market shares. Whether independent accounting firms have a chance for growth is based on how well they can stand out in the crowd. The importance of a personal and customized customer service is also something that the firms need to consider. An accounting firm has a greater chance of success if they find a niche.

---

Language: Swedish

Key words: consolidation, industry, accounting, acquisition, growth

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Syfte.....	2
1.2	Frågeställningar.....	2
1.3	Avgränsning.....	3
1.4	Teori .....	3
1.5	Metod .....	3
1.6	Datainsamling .....	4
2	Företagsetablering i en konkurrenskraftig bransch .....	5
2.1	Branschanalys .....	5
2.2	Porters five forces på marknaden.....	6
2.3	Branschens livscykel och dess faser .....	7
3	Tillväxt och strategier inom verksamheter .....	10
3.1	Tillväxt/marknadsandelmatris.....	12
3.2	Ansoffs tillväxtmatris .....	13
4	Organisk tillväxt respektive tillväxt via förvärv .....	15
4.1	Organisk tillväxt.....	16
4.2	Företagsförvärv .....	17
4.3	Motiv till företagsförvärv.....	18
5	Den finländska bokföringsbranschen idag.....	21
5.1	Branschens tillväxt och marknad.....	22
5.2	Digitaliseringen.....	24
5.3	Polariseringen av ekonomiförvaltningsbranschen .....	24
6	Empiri.....	27
6.1	Den självständiga mindre byråns synvinkel.....	28
6.2	Den medelstora självständiga byråns synvinkel.....	30
6.3	Den förvärvande byråns synvinkel.....	32
7	Sammanfattning.....	34
7.1	Motiv att genomgå förvärv .....	34
7.2	Motiv till försäljning .....	35
7.3	För- och nackdelar med sammanslutningar.....	35
7.4	Tillväxtstrategier hos nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer .....	36
8	Branschanalys .....	37
8.1	Motiv för förvärv är tillväxt .....	38
8.2	Motiv till att sälja verksamheten är bristande resurser .....	39
8.3	De nyetablerade och självständiga bokföringsbyråernas chans för tillväxt och strategi.....	41

8.4	Resultat och slutsatser .....	41
9	Avslutande diskussion .....	43
9.1	Validitet och reliabilitet.....	44
10	Källförteckning.....	45

# 1 Inledning

I affärsvärlden finns det en term som kallas för konsolidering. Konsolidering är när två eller flera företag kombineras för att bilda en ny enhet. Detta medför förväntningar på ökade marknadsandelar och lönsamhet samt fördelen av att kombinerade färdigheter, expertis eller teknologi. Detta kallas sammanslagning eller sammanslutning. Konsolidering kan resultera i skapandet av en helt ny affärsenhet eller ett dotterbolag till ett större företag. Detta tillvägagångssätt kan kombinera konkurrerande företag till en kooperativ verksamhet. (Kenton, 2020)

Just nu pågår det en konsolidering av bokföringsbranschen i Finland. Inom branschen för ekonomiförvaltning finns det ett fåtal stora kedjor av bokföringsbyråer som har verksamhet i hela landet och som utvidgas aktivt genom företagsförvärv av huvudsakligen små och medelstora bokföringsfirmor, detta har särskilt förevisat sig här Österbotten. (Arbets- och näringsministeriet, 2019) År 2021 har varit ett år då många bokföringsbyråer i Österbotten har blivit uppköpta av bokföringskoncerner som Rantalainen och Nooga. Detta väckte mitt intresse eftersom jag själv jobbar på en bokföringsbyrå, där företaget än så länge står självständigt.

Jag fick nys om detta fenomen i slutet av 2020, då jag fick höra ryktesvägar om att flera bokföringsbyråer planerar att bli uppköpta i Österbotten. Den 23 februari 2021 publicerade Vaasa Insider en artikel om Rantalainens företagsköp av Norlic. Norlic var en stor självständig bokföringsbyrå som även hade köpt Best Accounting för några år sedan. Att de skulle bli uppköpta av Rantalainen var något som var överraskande. Sedan februari har Rantalainen även gjort företagsförvärv av Vaasa Viicon och Ekova, två medelstora bokföringsfirmor befintliga i Vasa. Totalt sett har Rantalainen gjort 51 företagsförvärv på cirka tre år i Finland inklusive fem i Österbotten. Bokföringsfirmornas motiv för att sälja var dels ökade myndighetskrav och krav på nyare teknologi, dels brist på arbetskraft. Det sistnämnda motivet är lite besynnerligt, då det finns tidigare forskning att bokförarens roll i framtiden kommer att vara mera konsultativ i och med digitaliseringen och etableringen av bokföringsrobotar. (Stolpe, 2021)

Arbets- och näringsministeriet publicerade 2019 en branschrapport gällande digitalisering och automation för ekonomiförvaltningsbranschen i Finland. Ett kapitel i rapporten

berättar hur polariseringen i ekonomiförvaltningsbranschen kommer att framträda starkt då trenden av stora bokföringsbyråer expanderar genom företagsförvärv av små och medelstora bokföringsbyråer. Där berättas att bokföringskedjor förstärks och effektiviseras vid köp av bokföringsfirmor, då kundbasen är central och det redan finns kunnig personal på företaget. Dock så har det blivit svårt att rekrytera professionell personal inom branschen, även om det utbildas många inom området. (Arbets- och näringsministeriet, 2019)

I rapporten står det också att en orsak till polariseringen är att små- och medelstora bokföringsbyråer satsar stort på att ge en så omfattande och personlig betjäning som möjligt åt kunderna. Till följd av detta är småföretagare oftast mer villiga att fortsätta som kund hos den gamla bokföringstjänsten, i stället för att byta den mot en billigare men mer centraliserad tjänst. En av utmaningarna som små bokföringsbyråer står inför är investeringar för att utveckla de elektroniska systemen. (Arbets- och näringsministeriet, 2019)

På samma gång som denna centralisering pågår i Österbotten, har det startat upp en del nya mindre bokföringsbyråer. Varför blir framgångsrika byråer uppköpta av stora koncerner medan nya företag bildas i samma veva?

## 1.1 Syfte

Syftet med detta arbete är att jag vill förstå varför det sker en konsolidering av bokföringsbranschen i Österbotten. Jag vill undersöka hur företagsförvärven påverkar bokföringskoncernerna, samt vad det kan innebära för nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer.

Målet med forskningen är att vill jag få reda på om det alls finns en framtid för små och medelstora bokföringsfirmor eller kommer det huvudsakligen finnas bokföringskoncerner som har verksamhet i Österbotten.

## 1.2 Frågeställningar

I detta examensarbete kommer följande forskningsfrågor behandlas:

- Varför sker det en konsolidering av bokföringsbranschen i Österbotten?



- Vad vill bokföringskoncernerna uppnå vid förvärv?
- Har mindre bokföringsbyråer en chans att etablera sig och växa?

### 1.3 Avgränsning

I detta arbete så kommer jag begränsa mig till bokföringsbyråer som har verksamhet i Österbotten. Den förvärvande bokföringsbyrån som har intervjuats har även förvärvade företag utanför Österbotten men moderbolaget finns positionerat i Österbotten.

Orsaken till avgränsningen grundas på forskningens omfattning och att detta är ett arbete som ligger på lägre högscolenivå.

### 1.4 Teori

I arbetets teoridel kommer jag lyfta fram olika sorters tillväxtstrategier samt teori gällande företagsförvärv. Jag kommer även ge en bild av hur bokföringsbranschen ser ut idag i Finland. Teorin kommer att ge stöd för att besvara forskningsfrågorna och för att kunna förklara varför branschen konsolideras.

### 1.5 Metod

I detta avsnitt motiveras och skildras forskningens tillvägagångssätt ur ett metodiskt perspektiv. Det som tas upp i detta avsnitt är på vilka sätt data, som stödjer arbetes empiriska del, har samlats in och utvärderats.

Forskningens syfte var att förstå varför en konsolidering sker i bokföringsbranschen i Finland, vad bokföringsbyråerna vill uppnå med förvärven, samt vad detta kan betyda för nyetablerade och icke ännu grundade bokföringsbyråer.

Metoden som har använts för att besvara arbetets forskningsfrågor har en utgångspunkt ur tre olika synvinklar. Synvinklarna är från bokföringsbyråer som har förvärvat andra byråer, byråer som har blivit förvärvade samt självständiga byråer. Valet av synvinklar beror på att jag vill få fram en så bred helhetsbild som möjligt för att kunna få svar på forskningsfrågorna. De olika byråernas situation gör också att man kan få reda på hur de ser på konsolideringen som sker i Österbotten samt deras åsikter.

## 1.6 Datainsamling

I detta arbete har jag valt att använda en kvalitativ metod. En kvalitativ metod går ut på att göra till exempel intervjuer med berörda personer som har vetskap om ett område som berör ett forskningsarbete (Solvang & Solvang, 1997) I detta fall har jag valt att göra intervjuer ur tre olika synvinklar. De berörda personerna som jag valde att intervjua jobbar på antingen en byrå som har förvärvat andra byråer, en förvärvad byrå eller på en självständig mindre byrå. Dessa byråer var tvåspråkiga byråer i Österbotten.

För att få svar på forskningsfrågorna skickade jag ut en förfrågan om att göra en e-postintervju. Till de som svarade på förfrågan skickade jag ett till mejl med sex korta frågor, där jag bad om att få höra deras åsikter. Personerna som svarade på min förfrågan var finlandssvenskar, och majoriteten var sådana som antingen ägde byrån eller som var högt uppsatt inom bolaget. Valet av datainsamlingsmetod begrundas på att jag kunde få personliga och kvalitativa svar.

Jag skickade ut en förfrågan om att göra en e-postintervju åt två till tre personer från varje kategori av bokföringsbyrå. Av dessa personer som svarade på förfrågan var en person från en förvärvande byrå, en från en förvärvad byrå och tre personer från självständiga byråer. En av dessa som jobbade på en självständig byrå var också delägare på en nyetablerad bokföringsbyrå. Dennes synpunkter var särskilt värdefulla för forskningen då det kan vara krävande att etablera en ny verksamhet på denna marknad. Personen som gick med på e-postintervjun från den förvärvade byrån har tyvärr inte svarat på mina frågor och därför kunde jag inte skriva arbetet utifrån denna synvinkel.

Frågorna som skickades ut till dessa personer grundas på teorin i detta arbete. Det som frågades av personerna var åsikter om vad de anser är motiv för koncerner att genomgå förvärv, säljande byråers motiv till att sälja samt tillväxtstrategier för självständiga byråer. Med hjälp av svaren och den teoretiska delen ska jag försöka besvara forskningsfrågorna så gott det går.

## 2 Företagsetablering i en konkurrenskraftig bransch

För examensarbetets teoridel vill jag börja med att skriva om företagsetablering. Orsaken till att jag vill skriva ett kapitel om detta är att jag vill se hur nyetablerade företag kan klara sig i en bransch och vilka teorier som ligger bakom fenomenen. Jag kommer främst rikta in mig på teori, baserad på branschöversikt och konkurrenter i detta kapitel.

### 2.1 Branschanalys

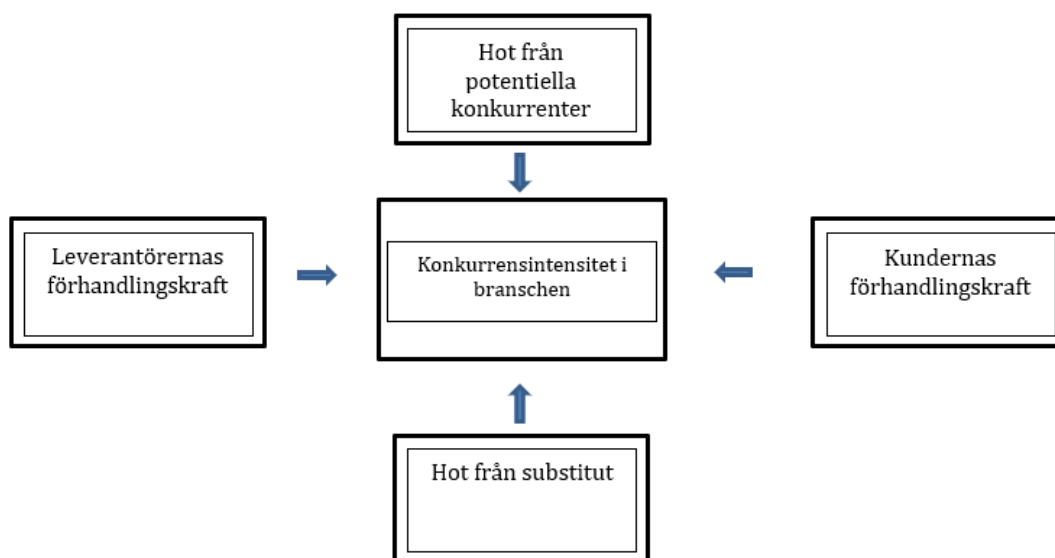
Före man har bestämt sig för att etablera sig i en bransch bör man analysera och fundera på ett par saker innan. För en lönsam verksamhet ska man se över storleken på marknaden samt veta om det finns chans för tillväxt. Sedan ska man även veta hur konkurrensintensiteten ser ut, dvs. antalet konkurrenter och kunder. (Landström & Löwegren, 2009)

Då man analyserar konkurrensintensitet i en bransch på en ny marknad kan man använda sig av Michael Porters modell (1980). Syftet med modellen var att se hur lockande olika sorts branscher var i lönsamhetshänseende, samt hur konkurrensen ser ut på den nya marknaden. Modellen skulle hjälpa nya företag att förstå hur dynamiken i en bransch fungerar samt hur företaget ska förhålla sig till den. Sedan kan företaget anpassa etableringen enligt detta och skapa konkurrensfördelar. Det modellen slutligen berättar är att ju större konkurrensintensitet, desto lägre vinster gör företaget i branschen. I modellen presenteras fem konkurrenskrafter (*five forces*), som påverkar konkurrensintensiteten i en bransch; Hot från potentiella konkurrenter, leverantörernas förhandlingskraft, kundernas förhandlingskraft, potentiella substitut och konkurrensintensitet. (Projektledning, 2020)

Modellen kan ge en vilseledande bild av att branschen är oföränderlig. Porter nämner i senare artiklar att branscher och marknader förändras hela tiden. Omvärldsfaktorer måste tas till hänsyn för att förstå branshdynamik. Förändringar i teknologin påverkar konkurrensintensiteten när gammal teknologi blir ersatt till nyare. Även politiska förändringar påverkar konkurrensen. Vid användning av Porters modell måste man ha i åtanke att de fem faktorerna påverkar varandra, samt att den utgår ifrån att ett företag etablerar sig i en bransch självständigt och således måste ta konkurrenter i beaktande. (Landström & Löwegren, 2009)

Forskning visar på ytterligare faktorer i branschstrukturen som försvårar företagsetablering i en redan existerande bransch. Nya företag oftast brukar uppvisa bättre resultat i branscher som är arbetsintensiva snarare än kapitalintensiva, med andra ord är arbetskraften en mer värdefull tillgång än kapital. Eftersom investerare och kreditinstitut vill ha avkastning på satsat eller lånat kapital är det billigare att generera kapital genom affärsverksamheten. Enligt Porters branschanalys så visar det på att stora företag i samma bransch försvårar etableringen av nya företag. Genom att de stora företagen sänker priserna gemensamt kan de stöta ut nykomlingar från marknaden. I en bransch där det finns flera små företag, finns det en bättre chans för en nykomling att etablera sig (Landström & Löwegren, 2009). I nästa avsnitt beskriver jag Porters (1980) modell utifrån marknadsperspektiv.

## 2.2 Porters five forces på marknaden



**Figur 1 Porters five forces (Porter 1980)**

I modellen finns det två av fem krafter som behandlar den vertikala integrationen. Dessa två är leverantörernas och kundernas makt som påverkar ett företags förhandlingskraft. I en bransch med stora företag brukar det oftast vara så att företagen har en dominant ställning gentemot sina leverantörer. Orsaken är att leverantörerna till antal inte skiljer sig avsevärt från antalet företag de levererar till. Det innebär att leverantörerna blir känsliga

för eventuella bortfall av företag. Resultatet kan då bli att leverantören förlorar sin förhandlingsmakt och blir tvungen att följa marknadens förutsättningar. Är företagen tillräckligt stora kan de påverka leverantörens existens eller att de kan påverka leverantörernas vinst har storföretaget all makt. Till sist blir leverantörerna tvungna att sänka sina priser och därmed förlorar förmågan att påverka priset till slutkunden. (Porter, 1980)

Kännetecken för en konsoliderad marknad innebär ett antal få aktörer följer varandras priser. De produkter och tjänster som levereras till en kund är likartade även om det föreligger produktdifferentiering. Konsumenters makt att sätta priser blir minimal så länge leverantörerna inte startar ett priskrig samt att priserna följer varandra. (Porter, 1980)

Den horisontella integrationen av modellen är inriktad på konkurrensen, konkurrensen mellan etablerade företag, konkurrensen från eventuella framtida företag som vill ta sig in på en lönsam marknad samt konkurrensen från substitut. Entréhoten påverkas av lönsamheten av ett segment samt kostnaden för att ta sig in och ut ur segmentet. Segment med stor lönsamhet och få aktörer är attraktivt, men om kostnaderna är stora för etablering och om det är svårt att bibehålla positionen, kan detta vara avskräckande. Faktorer som kan avskräcka nya aktörer kan vara till exempel stora forskningskostnader och höga kostnader i värdekedjan. Det finns dock företag som redan gjort sådana investeringar och redan agerar i andra segment, dessa företag har potential att bli en konkurrent. Detta innebär att företag måste försvåra nyetableringar genom att fortsätta utvecklingen av segmentet. (Porter, 1980)

### 2.3 Branschens livscykel och dess faser

För att veta om en bransch är lönsam att etablera sig i kan marknadens storlek och tillväxt ha stor betydelse, samt branschens livscykel. Det finns fyra faser i livscykeln som alla branscher går igenom, det som skiljer dem åt är tiden (Landström & Löwegren, 2009). Branschlivscykeln hänvisar till utvecklingen av en bransch eller verksamhet genom fyra steg baserat på de affärssegenskaper som vanligtvis visas i varje fas. De fyra faserna är introduktions-, tillväxt-, mognads- och nedgångsstadierna. Branscher föds när nya produkter utvecklas. Detta medför förstås betydande osäkerhet kring marknadsstorlek, produktspecifikationer och huvudkonkurrenter. Konsolidering och misslyckanden

försvagar en etablerad bransch när den växer, och de återstående konkurrenterna minimerar kostnaderna när tillväxten avtar och efterfrågan så småningom minskar. För att förstå branschlivscykel måste man också förstå att den relativa längden av varje fas kan också variera betydligt mellan branscher. Standardmodellen handlar vanligtvis om tillverkade varor, men dagens tjänsteekonomi kan fungera något annorlunda. (Wohlner, 2020)

Introduktionsfasen, eller uppstartsfasen, innebär utveckling och tidig marknadsföring av en ny produkt eller tjänst. Innovatörer skapar ofta nya företag för att möjliggöra produktion och spridning av det nya utbudet. Informationen om produkterna och branschdeltagare är ofta begränsad, så efterfrågan tenderar att vara oklar. Konsumenter av varorna och tjänsterna behöver lära sig mer om dem, medan de nya leverantörerna fortfarande utvecklar och finslipar utbudet. Branschen har benägenhet att vara mycket fragmenterad i detta skede. Företagen tenderar att vara olönsamma eftersom det uppstår kostnader för att utveckla och marknadsföra utbudet medan intäkterna fortfarande är låga (Wohlner, 2020) I detta skede är konkurrensen som minst, detta möjliggör anskaffningar av marknadsandelar. (Landström & Löwegren, 2009)

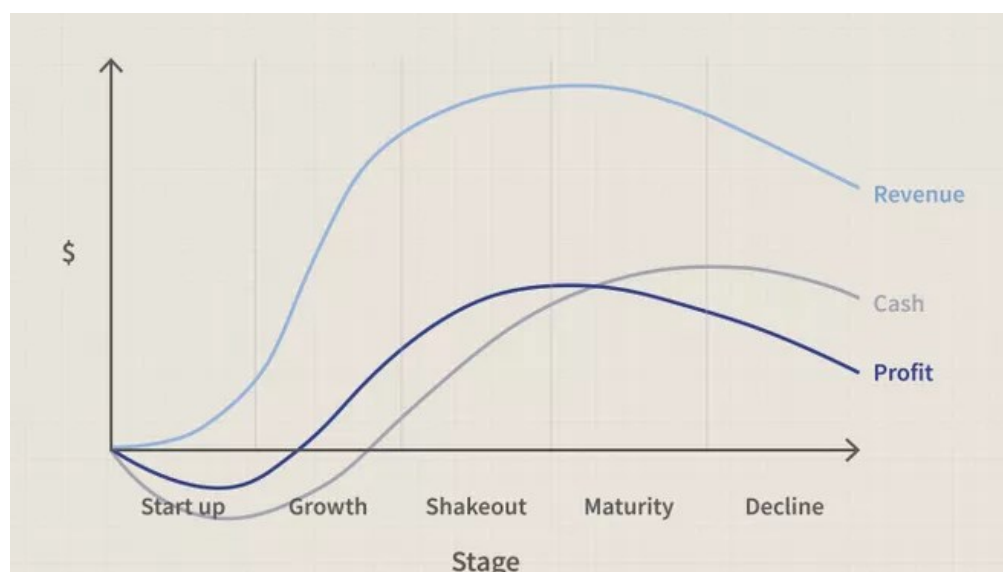
Efter introduktionsfasen går branschen in i nästa fas, tillväxtfasen. Detta innebär att konsumenter i den nya branschen har kommit att förstå värdet av det nya utbudet, och efterfrågan växer snabbt. En handfull viktiga aktörer blir vanligtvis uppenbara och de tävlar om att etablera sig på nya marknaden. Omedelbar vinst är vanligtvis inte en högsta prioritet eftersom företag spenderar kapital på forskning och utveckling eller marknadsföring. Affärsprocesser förbättras och geografisk expansion är vanligt. När den nya produkten eller tjänsten har visat lönsamhet tenderar större företag i närliggande branscher att komma in på marknaden genom förvärv eller intern utveckling. (Wohlner, 2020)

Vid mognadsfasen börjar tillväxten avta, fokus skiftar mot kostnadsminskning och konsolidering börjar bli aktuell. Då branschen kommer till denna fas, brukar det ofta börja med en "shakeout"-period. En "shakeout" är en situation där många investerare lämnar sina positioner i ett aktie- eller marknadssegment samtidigt, ofta med förlust. Orsakas vanligtvis av osäkerhet eller dåliga prognoser som cirkulerar runt en viss bransch. Vissa företag uppnår stordriftsfördelar, vilket hämmar livslängden för mindre konkurrenter. När mognad uppnås blir inträdesbarriärerna för branschen högre och konkurrensbilden blir

tydligare. Marknadsandelar, kassaflöde och lönsamhet blir de primära målen för de återstående företagen nu när tillväxten är relativt mindre viktig. Priskonkurrens blir mycket mer relevant eftersom produktdifferentieringen minskar med konsolideringen. (Wohlner, 2020)

De större aktörerna i branschen börjar konkurrera med varandra om samma marknadsandelar, detta innebär lägre priser och minskad lönsamhet. Vissa aktörer kan även använda sig av en differentieringsstrategi, som innebär att de anpassar sina produkter enligt vissa kundgrupper för att kunna hålla en högre prisklass. Vid slutet av fasen kommer nya produkter med i bilden och ger liv åt en ny bransch med en ny livscykel. (Landström & Löwegren, 2009)

I det sista skedet av branschlivcykeln hittar vi nedgångsfasen. Den markerar slutet på en branschs duglighet att stödja tillväxt. Inkurans och utvecklande slutmarknader påverkar efterfrågan negativt, vilket leder till minskade intäkter. Detta skapar marginalpress och tvingar svagare konkurrenter ut ur branschen. Ytterligare konsolidering är normalt eftersom aktörer söker synergier och stordriftsfördelar. Nedgången signalerar ofta slutet på lönsamheten för den etablerade affärsmodellen, vilket gör att aktörer tvingas att ta sig in på angränsande marknader. Nedgångsfasen kan fördröjas med storskaliga produktförbättringar eller omanvändning, men dessa tenderar att förlänga samma process. (Wohlner, 2020)



Figur 2 Branschlivcykeln, hämtad från Investopedia

### 3 Tillväxt och strategier inom verksamheter

Ordet *strategi* kommer från grekiska ordet *strategos*, direkt översatt "*generalkonst*" eller "*krigsföring i stort*". Inom företagsekonomi tolkar man det som "*konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål*". Strategi handlar om att bli enastående, uppnå konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder samt att fördela resurser, enligt Bengtsson och Skärvad (2001).

För att företag ska växa krävs det planering, eftersom det inte sker automatiskt. För att kunna växa, måste företaget ha en strategisk plan. För att genomföra planen måste resurser vara tillgängliga för företaget, endera genom företaget i fråga eller genom marknaden. Företaget måste kunna använda de marknadsmöjligheter som finns tillgängliga och dra nytta av de resurser som finns innanför företaget (Penrose, 1959). För att den strategiska planen ska uppnås finns det risk att företaget måste göra strategiska förändringar. (Ansoff, 1965)

Förändringarna kan innebära en omstrukturering av produkter och tjänster, eller marknadsmiljön. Vid förändring krävs det att beslut fattas. Enligt Ansoff (1965) finns det varierande typer av beslut.

Vid administrativa avgöranden behandlas organisationen samt anskaffningar och utveckling av resurser. Beslut gällande lönsamhet för den pågående aktiviteten kallas för operativa beslut. Strategiska beslut berör företaget och omgivningen som det befinner sig i, där differentieringsstrategier, expansionsstrategier samt tillväxtmetoder är nyckelbesluten. Detta innebär alltså att företag behöver ta strategiska beslut för att kunna växa. (Ansoff, 1965)

Långsiktig lönsamhet krävs för att ett företag ska kunna överleva och uppnås via förnyelse, lansering av nya resurser samt utveckling av nya produkter och marknader. Om inte dessa komponenter tas i beaktande risker företaget att gå under, eftersom man inte kan uppnå de konkurrensfördelar som krävs. Ansoff förevisar att tillväxt inom ett företag kan bestå av:

- Fortlöpande försäljningstillväxt
- Ökning av marknadsandelar
- Intäktstillväxt



- Förtjänstillväxt
- Produktutveckling
- Ökning i marknadsomfång genom större kundkrets

Ansoff (1965) utvecklade en modell som företag använder för tillväxt inom verksamheten. Denna modell heter tillväxtmatrisen och hjälper företag att sätta upp en strategi för tillväxt av produkter och marknad (Ansoff, 1965). Längre fram i kapitlet berättas det mer om Ansoffs matris.

Charan & Tichy berättar om fem ledande aspekter i fråga om tillväxt. Först och främst så menar de att alla företag kan växa, så kallade mogna företag existerar inte. Den andra aspekten är att all tillväxt inte nödvändigtvis är bra. Tredje aspekten innebär att tillväxt är mentalt skapad av företagets ledning genom att få arbetskraften att arbeta för tillväxt. Den fjärde aspekten är att hitta en balanserad tillväxt. Den slutliga aspekten innebär att tillväxt är mindre riskabel än att inte växa alls. (Charan & Tichy, 1998)

Utöver dessa aspekter har Charan & Tichy valt ut nio källor till tillväxt:

- Naturlig tillväxt, stark marknadstillväxt
- Vinna marknadsandelar
- Patenterad teknologi
- Ett utvecklat distributionsnät
- Erövra nya marknader för existerande produkter
- Göra förvärv, allianser eller vertikala samordningar för maktskapande på marknaden
- Expandera marknadsandelar
- Byte av segment
- Ta sig an segment som liknar det segment som företaget redan är verksam i

### 3.1 Tillväxt/marknadsandelmatris

The Boston Consulting Group (BCG) är ett välbekant strategikonsultföretag. En av deras mest kända strategimodeller är tillväxt/marknadsandelmatrisen, eller Bostonmatrisen som den också kallas. Matrisen är uppbyggd på sådant sätt att marknadsandel i förhållande till tillväxttakt delas in i fyra olika klasser. (Armstrong & Kotler, 2015)

Tillväxttakt	Hög	<i>Stjärnor</i>	<i>Frågetecken</i>
	Låg	<i>Kassakossor</i>	<i>Hundar</i>
		Hög	Låg
		Marknadsandel	

Figur 3 Tillväxt/marknadsandel-matrisen

- *Hundar*, produkter med låg marknadsandel och har låg tillväxttakt. Företag i denna del genererar tillräckligt för att gå runt men inte mycket mera än så.
- *Stjärnorna* innebär hög marknadsandel med hög tillväxttakt. Lönsamheten är i allmänhet stabil. Stora investeringar kan krävas för att finansiera den höga tillväxttakten. När takten avstannar kommer stjärnorna byta till kassakor.
- *Kassakossor* utmärks av hög marknadsandel med låg tillväxttakt. Krävs inte stora investeringar som i stjärn-delen av matrisen. Kassakossorna kännetecknas av etablerade och resultatrika produkter som är mycket lönsamma, och brukar finansiera frågetecknen.
- *Frågetecknen* visar sig som produkter med låg marknadsandel men med hög tillväxttakt. I detta skede behövs stora investeringar så att frågetecknen kan bli stjärnor, för att sedan övergå till kassakor. Här måste företagsledningen fatta ett beslut om vilka frågetecken som företaget ska satsa på för att inta stjärnpositionen.

Utifrån detta så kan även matrisen ses ur ett branshperspektiv, då den har betydelse för kategoriseringen vid branschutveckling. (Armstrong & Kotler, 2015)

### 3.2 Ansoffs tillväxtsmatris

Matrisen består av fyra utvecklingsstrategier. Dessa kan användas som verktyg för att ta vara på det som företaget redan besitter och/eller att expandera. De fyra komponenterna består av marknadspenetration, marknadsexpansion, produktutveckling och diversifiering.

<b>Produkt</b>  <b>Marknad</b>	Nuvarande	Ny
	Nuvarande	<i>Marknadspenetration</i>
Ny	<i>Marknadsexpansion</i>	<i>Diversifiering</i>

Figur 4 Ansoffs tillväxtsmatris

Marknadspenetrationen innebär att företag ska fortsätta sälja existerande produkter och tjänster till den nuvarande marknaden. Huvudsakliga fokuset är att bevara eller öka marknadsandelar genom att stöta ut konkurrenter och utöka användningen av företagets produkter eller tjänster.

Ett företag som ökar marknadsandelar försvarar och stärker positionen på den befintliga marknaden med utbudet som företaget redan erbjuder. Begreppet marknadspenetration innebär tillväxt på ett sådant sätt som prissänkning och att attrahera så många kunder som möjligt så att företaget vinner en stor marknadsandel. Det som krävs av företaget för att lyckas med denna strategi är att nyttja resurser och kompetens så mycket som möjligt.

Den andra strategin handlar om marknadsutveckling. Detta innebär att bredda marknaden och sälja det nuvarande utbudet, men på en helt ny marknad. De olika tillvägagångssätten kan vara att erbjuda samma utbud men i nya länder, via nya platser eller kanaler. (Ansoff, 1965)

Med den tredje strategin är utgångspunkten att utveckla ett nytt utbud eller att modifiera det existerande men på samma marknad. Ansoff menar att utveckling på detta sätt är

viktigt eftersom det når nya kunder, men också för att det ersätter det gamla utbudet hos befintliga. Har företaget högt fokus på att skapa och förvalta nya relationer till kunder är denna metod av företagsutveckling mycket användbar, orsaken är att man vill bidra med en lösning till kunden underliggande behov. Det som ska tas i beaktande med denna strategi är att marknaden är i ständig förändring. (Ansoff, 1965)

Sista strategin i matrisen är diversifiering, som handlar om utveckling genom uppstart av en ny verksamhet på en ny marknad där det inte finns någon verksamhet av företaget sedan tidigare. Målet är att skapa en ny kundbas genom att utveckla det befintliga utbudet så att användningsområdet blir förnyat som kan leda till skapandet av en ny marknad. Detta kan handla om företagsförvärv eller förenanden med andra företag, som sin tur leder till skapandet av konkurrensfördelar. (Ansoff, 1965)

Möjligheten företag har för att ge liv åt en ny marknad finns vid både marknadsutveckling och differentiering. Uppbyggande av en dominerande ställning är i det fallet inte lika svårt. Genom att skapa simplare konkurrensfördelar har företag ett försprång genom att vara först på marknaden. De möjligheter som presenteras är snabbare volymfördelar i produktion och distribution samt bestämma branschstandards som konkurrenter är tvungna att följa. (Ahrens, 1992)

Bengtsson och Skärvad (2001) berättar hur marknadsföringsprofessorn Kotler modifierat Ansoffs tillväxtmatris och utvidgat den till nio olika tillväxtstrategier (se figur 5). Marknadsdimensionen i matrisen är uppdelad i nuvarande kunder, geografisk expansion samt nya typer av kunder. Produktdimensionen består av nuvarande produkter, modifierade produkter samt nya produkter. (Bengtsson & Skärvad, 2001)

<b>Produkt</b> <b>Marknad</b>	<b>Nuvarande produkter</b>	<b>Modifierade produkter</b>	<b>Nya produkter</b>
<b>Nuvarande kunder</b>			
<b>Geografisk expansion</b>			
<b>Nya kunder</b>			

Figur 5 Kotlers utvidgade Ansoffmatrix (Bengtsson & Skärvad, 2001).

#### 4 Organisk tillväxt respektive tillväxt via förvärv

Begreppet organisk tillväxt används inom företagsekonomin för att beskriva en tillväxt i ett företag. Typer av tillväxt som betraktas som organisk kommer från företagets satsningar, såsom uppstartandet av nya affärer eller marknadsföring som kan öka på företagets omsättning. Med andra ord kan man förklara organisk tillväxt som en strategi för företag att växa på egen hand. Detta ska inte förväxlas med tillväxt via förvärv. Förvärvad tillväxt sker då företag utökar verksamheten genom att köpa konkurrerade företag inom samma bransch. Organisk tillväxt tar vanligtvis mycket tid då företaget ska växa på egen hand med egna resurser. (Samuelsson, 2022)

Har man tillväxt/marknadsmatrisen och därtill även Ansoffs tillväxtsmatris som utgångsläge, bör företag ta beslut om tillväxt ska ske genom organisk tillväxt eller via förvärv. Företag som väljer att växa via förvärv menar Penrose (1959) är den mest betydelsefulla och effektiva metoden vid tillväxt. Kännetecknen för organisk tillväxt och tillväxt via förvärv kan vara liknande, men det är agerandet av företagen där tillväxtmetoderna skiljer sig åt. Dessutom kan det förekomma problem vid förvärv då det kommer till företagets natur och funktion, som inte uppstår vid organisk tillväxt. (Penrose, 1959)

Olve (1988) introducerar fem olika sätt för företag att växa på:

- Företagets egen interna utveckling och tillväxt

- Samarbete med andra företag
- Gemensamägda bolag, eller *Joint Venture*
- Minoritetsposter i andra företag
- Majoritetsägande/ helt förvärv

Med dessa punkter menar han att samarbete med andra företag kan vara ett alternativ till förvärv eller att ha gemensamägda bolag. Förvärv går ofta ut på ett företag skaffar en majoritetspost och på så vis förvärvar ett annat företag. (Olve, 1988)

#### 4.1 Organisk tillväxt

Penrose anser att det finns tre redogörelser till varför det existerar begränsningar med organisk tillväxt. Begränsningar hos företagsledningens förmåga inom ett företag kan påverka hur tillväxten lyckas. Tillväxten av produkter och marknader påverkas utanför företaget, där det handlar om utbud och efterfrågan. Därtill finns det alltid en fråga om osäkerhet och risker. Eftersom ingen kan förutspå framtiden är företaget tvungna att planera utifrån förväntningar. Externa möjligheter för tillväxt baseras på att efterfrågan växer för produkter och tjänster som företaget säljer. Företag som har fokus på teknologisk förändring kan medföra skalfördelar inom produktion samt att innovationer kan leda till nya produkter. Interna möjligheter för tillväxt är företagets egna resurser och specialkunskap. (Penrose, 1959)

Planering för tillväxt och tillväxten i praktiken förefaller på olika sätt. Mindre företag brukar planera och genomföra den organiska tillväxten diskret i en steg-för-steg-process. Det beror på att företagsledningen i det lilla företaget är belastad med företagets styrning. Detta resulterar i att tillväxten sker periodiskt, när tiden finns eller när företagsledningen bestämmer sig för att ta sig tid. Stora företag däremot planerar och genomför den organiska tillväxten kontinuerligt. Operationella aktiviteter är inte långt ifrån tillväxtprocessen. Större företag kan bestämma sig för att ha skilda avdelningar vars enda uppgift är att ha fokus på tillväxt. Detta kan visa sig som skapandet av nya produkter, hitta ny användning av äldre produkter, leta efter nya marknader och nya metoder. Målet för dessa avdelningar är att hitta nya lösningar och alternativ för att få företaget att växa. Då företag växer organiskt behövs mer personal. De bidrar också med tillväxt genom kunskap

och tekniska färdigheter, som i sin tur ger existerande personal nya erfarenheter. (Penrose, 1959)

Större kunskap inom ett företag ger nya idéer chans att utvecklas samt strategisk planering av tillväxt blir mer möjlig. Viktiga faktorer när företag växer organiskt är fokus och flexibilitet. Då tillväxten startar brukar det gå väldigt snabbt framåt, det innebär för företag att de måste följa strömmen för att hänga med tillväxten. Fenomenet kan gynna företag av så kallade gratis effekter som tillväxten bidrar med. Andra effekter av tillväxten är att det skapar lärande inom företaget, samt att företagsklimatet kan få en känsla av framgång som förbättrar motivation hos anställda. Självförtroendet bli förstärkt bland anställda på grund av framgång. Detta kan leda till att företagsledningen får mod att satsa på nya områden, samt att relationer med leverantörer och partners blir starkare. (Ahrens, 1992)

## 4.2 Företagsförvärv

I detta avsnitt ska jag gå igenom teori om företagsförvärv, med huvudsaklig belysning om motiv till förvärv samt teori om förvärvsstrategi.

Företagsförvärv i dagens samhälle väcker intresset hos oss människor. Orrbeck påpekar hur ekonomiska dagstidningar, vecko- och månadsmagasin samt nyhetssidor på Internet skriver frekvent om uppseendeväckande transaktioner som har skett. Media lägger mycket energi på detta ämne. Rapporter om så kallade fientliga förvärv är väldigt eftertraktade. (Orrbeck, 2006)

Begreppet företagsförvärv kommer från den aktivitet som uppstår när en utomstående intressent köper ett företag eller verksamhet. Det köpta företaget kallas för målföretag. I många fall är köparen en juridisk person eller ett annat företag, eftersom det är fördelaktigt ur en skattemässig synvinkel, dock så kan det även vara en fysisk individ. (Sevenius, 2003)

Det har blivit alltmer vanligare att företag växer via förvärv och strategiska allianser. Utvecklingen mot en mer globalekonomi och ökningen av specialiserade företag har gjort så att företag har börjat göra fusioner och förvärv. Även en stor press har uppstått på grund av företagens åtaganden gentemot kunderna, som har drivit företag till samarbete. Då förvärv eller en fusion av en eller flera företag sker, görs de oftast för de synergieffekter som kan uppnås. Larsson & Finkelstein (1999) menar att synergieffekterna som företagen

vill uppnå är bättre resursutnyttjande, bättre marknadsposition, bättre chefsförsörjning samt ökad finansiell styrka och uthållighet. (Bengtsson & Skärvad, 2001)

Med bättre resursutnyttjande kan företagen använda resurserna effektivare i många typer av aktiviteter, såsom produktion och nya utvecklingsmöjligheter. Genom förvärv av företag i samma bransch kan marknadspositionen och förhandlingsstyrkan öka på marknaden. Ett större urval av chefer och potentiella chefer finns oftast i större företag, vilket kan vara intressant att kombinera med det uppköpande företags verksamhet. Den sista typen av synergieffekten som företag vill uppnå är den ökade finansiella styrkan som medföljer vid företagsköp. Balansräkningen blir större för ett sammanslaget företag och kan därför attrahera kapital från ägare och kreditinstitut. Företaget kan därför ta större risker och göra investeringar. Även utvecklas en motståndskraft mot nedgångar och dåliga tider i en bransch för ett sammanslaget företag. (Bengtsson & Skärvad, 2001)

Motiven för förvärv tenderar att skifta. Många av motiven till att köpa eller att sälja företag är gemensamma, men Sevenius menar att i varje affär markerar olika saker och strategiska mål. Vissa företag kan ha företagsförvärv som affärsidé, medan andra företag gör förvärv sällan eller aldrig. Det som är avgörande om företagsförvärv ska ses som en möjlighet beror på bland annat attityden och uppfattningen om vad företagets affärsverksamhet är, vad de strategiska handlingsalternativen är samt omvärlden. Företagsförvärv är en möjlighet som kan övervägas i planer gällande strategisk utveckling av en särskild affärsverksamhet. Ett centralt övervägande för köparen är den viktiga frågan, *varför ska ett företag köpas?* (Sevenius, 2003)

### 4.3 Motiv till företagsförvärv

Vanligaste enskilda motivet för företagsförvärv och ägarbyte är antingen generationsväxlingar eller förändringar inom en delägarkrets, enligt Sevenius (2003: 43). I detta slutarbete kommer inte dessa typer av ägarbyte tas upp eftersom forskningen behandlar området inom kommersiella företagsförvärv.

Enligt Orrbeck (2006) så finns det en gemensam och direkt orsak till varje förvärv, som är att skapa ökad försäljning och höjd marknadsandel för köparen. Samt vill köparföretaget på sikt åstadkomma ökat värde för aktieägare. Frågan är hur man lyckas skapa värde genom att förena två företag till ett. Orrbeck listar tre modeller som Sudarsanam har sammanställt



för hur företag kan skapa värde vid ett förvärv. Givar-tagarmodellen är den första i listan. Denna går ut på att materiella eller intellektuella resurser överförs från köparföretaget till det köpta företaget, eftersom det köpta företaget saknar signifikanta resurser för att kunna vara framgångsrikt på marknaden. Genom detta ökar man det köpta företags lönsamhet och värde skapas. Risker är dock att de anställda på det köpta företaget avvisar köparens förändringar. Andra modellen för värdeskapande går under namnet utbytesmodellen och denna går ut på att värdeskapandet sker genom att förse köparföretaget med resurser som tidigare saknades. Företagen kan utnyttja varandras resurser och kompetenser bättre genom samordning än om de skulle använda dem enskilt. Samverkansmodellen är den sista i ordningen, och är baserad på John Kays analyser om konkurrens fördelar på en marknad och/eller i en viss bransch. Grundbegreppet här är att företag kan besitta konkurrens fördelar på en viss marknad eller i en bransch genom att de innehar något slag av strategiska tillgångar. Det köpta företaget kan då, genom samordning, nyttja dessa tillgångar på olika vis. (Orrbeck, 2006)

Förvärv beskrivs oftast som en del av affärsutvecklingen inom ett företag, som syftar till att förverkliga affärsidén och nå företagsmål. Det är omöjligt att redogöra för alla faktorer som kan utgöra en köparens faktiska målformulering eller kommunicerade motiv till företagsförvärv. Enligt Sevenius kan man plocka ut tre olika typer av motiv till företagsförvärv. Dessa består av rörelsemotiv, ledningsmotiv och ägarmotiv. Figuren (6) nedan ger olika exempel på vad de uppräknade motiven kan innefatta.



Figur 6 Motiv för företagsförvärv (Omstrukturerad, Sevenius 2003)

För ett köpande företag så är ju preferensen med ett förvärv att det ska uppfylla målen för särskilda rörelserelaterade motiv, till exempel minskade kostnader eller ökade marknadsandelar. I den första stapeln i figuren ser man att de rörelserelaterade motiven delas in i tillväxt, resurser och synergier. Företagsförvärv ses oftast som ett sätt att öka tillväxten, därför anses motiven ha en väsentlig och fundamental roll. Tillväxt är en grundförutsättning för ett framgångsrikt företagande och kan endera genomföras genom expansion eller koncentration, och på så sätt kan företagsförvärv vara en del av tillväxten. Även om förvärvet skulle visa sig vara misslyckat genererar det ändå tillväxt då det köpta företags försäljning summeras med köparföretags. (Sevenius, 2003)

Det köpta företaget betraktas inte enbart som en rörelse utan också som en tillgångsmassa eller intäktskälla vid ägarrelaterade motiv. Man kan se det köpta företaget som en portfölj med affärsidéer eller riskbilder. Målet är att skaffa sig äganderätten över det köpta företags materiella tillgångar eller immateriella rättigheter, som till exempel varumärken. Förvärv kan därmed motiveras som ett sätt att sprida risker genom diversifiering, men kan även motiveras att man skapar värde genom att köpa företag och i senare skede har försäljning som avsikt. (Sevenius, 2003)

Som vid ägarrelaterade motiv så innehåller ledningsrelaterade motiv liknade aspekter, det vill säga att ledningen vill diversifiera risker genom att företaget har flera verksamheter. Ibland så är ledningens vilja att skapa branschförändringar som kan ta form som nya marknadsvillkor eller affärslogik, men i vissa fall förekommer det en inbyggd konflikt mellan ägare och ledning (Sevenius, 2003). Coopers & Lybrand genomförde en enkätstudie 1994 där man intervjuade respondenter i nio olika länder, där man ville få reda på vad som söktes vid genomförande av företagsförvärv. De kom fram att i samtliga länder var motivet att öka marknadsandelarna den främsta prioritet. Tabellen (se tabell 1) nedan porträtterar de fem vanligaste angivna motiven till företagsförvärv samt rangordningen för dem. Bortsett från marknadsandelar så ville man genom förvärvet också öka försäljningen och distributionsnät, spara in på kostnader, utveckla teknologin och utvidga produktionsanläggningar. (Sevenius, 2003)

Rangordning	Motiv
1	Marknadsandelar
2	Försäljning och distributionsnät
3	Kostnadsbesparing
4	Teknologi
5	Produktionsanläggningar

Tabell 1 Rangordning av motiv till företagsförvärv (Omstrukturerad Sevenius 2003)

## 5 Den finländska bokföringsbranschen idag

Tidskriften Tilisanomat har ett par artiklar som tar upp ämnet om konsolideringen av bokföringsbranschen. Det berättas att bokföringsbyråerna genomgår en intressant förvandling där bokföringskoncerner dominerar marknaden. Verksamheter måste fundera på hur de ska reagera på de ständiga förändringarna och de operativa utvecklingsbehoven. På senare tid har det också förekommit nyheter om olika sammanslutningar i allmänhetens ögon. Branschen letar uppenbarligen efter en motkraft för de stora kedjorna.

Regeringen har de senaste åren också sett till att det finns tillräckligt med arbete och eftertanke på redovisningskontorsfronten. Det kommande inkomstregistret och de idéer som avslöjats om till exempel ändrad revisionspraxis och momsinsbetalningar tvingar

många att fundera över sitt agerande. I artikeln ställs ett par frågor som berör framtidens bokföringsbyråer. Kommer alla att tvingas elektrifiera sina tjänster, eller kommer byråerna i fortsättningen klara sig med traditionella bokföringsmetoder? Lönar det sig att specialisera sig i en viss bransch och kräver konkurrensen att byråerna tar en mer konsultroll?

Den finländska bokföringsbranschen har idag en jätteaktör, några mindre kedjor och ett stort antal fristående byråer. Kundernas behov har ändrats i snabbare takt än bokföringsbyråernas tjänsteerbjudanden. Idag vill kunderna veta företagets ekonomiska situation oavsett tid och plats. De allra minsta byråerna erbjuder sina kunder i huvudsak de tjänster som krävs enligt lag, utan verktygen för elektronisk ekonomiförvaltning. Det finns få branschspecifika kontor, men i stället finns det ett växande antal e-bokföringsbyråer som tillhandahåller tjänster till sina kunder med hjälp av digitala verktyg. Dessutom finns det ett fåtal avancerade specialistföretag på marknaden som erbjuder till exempel CFO-tjänster (Lattu, 2018). CFO-tjänster är ett brett spektrum av expertis inom ekonomiförvaltningen.

I artikeln nämns det att det finns två olika utgångslägen för aktörerna i branschen. De som är nöjda med den befintliga verksamheten som inte har tillväxt som mål och de som aktivt vill växa. Från bokföringsbyråernas synvinkel innebär utvecklande teknik en ännu mer omfattande uppsättning elektroniska verktyg, utökning och upprätthållande av bokförarnas kunskaper om programvara, en aktiv marknadsföring samt eventuell specialisering och en omvärdering av sin roll. (Lattu, 2018)

## 5.1 Branschens tillväxt och marknad

En annan artikel från tidskriften *Tilisanomat* berättar hur investerare har fattat intresse för branschen. Flera skäl kan anföras för investerarnas intresse för bokföringsbyråsektorn: sektorns defensivitet, effektiviteten som kan uppnås med digitalisering, den ökande efterfrågan på rådgivningstjänster, den fragmenterade marknaden och outsourcing av finansförvaltning öppnar möjligheter för lönsam tillväxt. Lönsam tillväxt sker dock inte utan kunnig och engagerad personal. Även i fortsättningen kommer en bra bokförare behövas för att betjäna kunden på "personlig" basis.

Artikeln fortsätter med att redovisa hur bokföringsmarknaden i Finland år 2017 var god för 970 miljoner euro och att den har växt varje år sedan 2001. Anmärkningsvärt så bromsades

inte tillväxten av finanskrisen år 2008. Detta indikerar defensivitet på bokföringsmarknaden, det vill säga att marknaden är ganska oberoende av makroekonomiska cykler.

Då denna artikel skrevs så låg Finlands ekonomi i högkonjunktur. Detta resulterade i att företagen hade bra resultat och tillväxten ökade kraftigt. På motsvarande sätt hade borsindexet stigit stadigt. Även om den ekonomiska tillväxten avtar, finns det inga utsikter att historisk tillväxt stoppar bokföringsbyråers tillväxt. Detta beror på att bokföring behövs även i en sämre marknadssituation.

Tillväxten i branschen har bland annat berott på en ökad outsourcing av ekonomiadministration och en ökad försäljning av tilläggstjänster som kompletterar den vanliga bastjänsten. Även i en sämre ekonomisk situation kommer kundföretag sannolikt att söka effektivitetsbesparingar genom outsourcing av finansförvaltning. Om den ekonomiska tillväxten avtar kommer det oundvikligen att återspeglas i investeringsmarknadens utveckling. I ett svagare marknadsläge avleds investerarpengar traditionellt till defensiva industrier och undviker cykliska branscher som skogsindustrin.

Låga räntor bromsar överföringen av medel till ränteinstrument och stödjer därmed en defensiv aktiemarknad. (Pienimäki, 2019)

Bokföringsbyråmarknaden sysselsätter cirka 11 700 personer i Finland och 2016 var det 4 235 företag verksamma på marknaden. Det betyder att bokföringsbyråmarknaden, trots den konsolidering som redan skett, fortfarande är mycket fragmenterad och bokföringsbyråer är i genomsnitt små företag. Ingångströskeln har varit låg eftersom tillhandahållandet av redovisningstjänster inte är en licensierad verksamhet. I framtiden kommer vikten av stordriftsfördelar att öka, särskilt när informationssystem och automatisering blir viktigare.

Konsolideringstrenden på revisionsbyråmarknaden kommer att intensifieras med de investeringar som krävs för automatisering. Branschens åldersstruktur bidrar också till konsolideringstrenden, eftersom ett stort antal företagare i små revisionsbyråer närmar sig pensionsåldern. Konsolidering ger vanligtvis också möjligheter på marknaden ur investerarens perspektiv. (Pienimäki, 2019)

## 5.2 Digitaliseringen

Digitaliseringen har haft och kommer att ha en betydande inverkan på bokföringsbranschen. Både kunder och bokföringsbyråer strävar efter att effektivisera sin verksamhet genom att gå över till helt digitala processer. Avsikten är att processerna i bokföringen ska alstras så att information som en gång har överförts till digital form inte behöver sparas på nytt och i synnerhet inte överförs i pappersform från ett system till ett annat.

Av de tjänster som bokföringsbyråerna tillhandahåller automatiseras i synnerhet delar av bokföringsprocessen, vilket frigör tid för experter för mer krävande arbetsuppgifter. Betydelsen av artificiell intelligens och mjukvarurobotik i automatiseringen kommer att öka väsentligt i framtiden.

På motsvarande sätt har behovet av informationshantering i realtid hos kundföretagsledningen ökat och kommer att öka i framtiden. Detta ger bokföringsbyråerna möjlighet att producera tjänster som motsvarar detta behov. Det är naturligt för bokföringsbyrån att bygga upp en roll för sig själv när det gäller att påverka förändringar i kundens verksamhetsmodeller.

Tillhandahållandet av digitala ekonomiförvaltningstjänster förutsätter både know-how och investeringsförmåga, vilket för sin del sannolikt kommer att påskynda konsolideringen av branschen. Ur investerarens synvinkel kommer digitaliseringen sannolikt att ha större inverkan på marknadstillväxten än konjunkturerna i ekonomin. (Pienimäki, 2019)

## 5.3 Polariseringen av ekonomiförvaltningsbranschen

I inledningen skrev jag kort om Arbets- och näringsministeriets rapport från 2019 om ekonomiförvaltningsbranschen. Jag ska skriva lite mera omfattande av rapporten i detta kapitel, så att vi kan få en bättre bild av vad de har kommit fram till i rapporten.

Till ekonomiförvaltningsbranschen hör underbranscherna bokföring, redovisning, revision och skatterådgivning, där bokföring- och boksluttjänster innefattar största delen av personal och omsättning. I tabellen nedan ser vi de olika verksamhetsställena, antalet anställda och omsättning av de olika underbranscherna. Informationen har tagits av Statistikcentralens företags- och lokaliseringsstatistik från år 2017. Inräknat i statistiken är

endast företag som är momsskyldiga och som har haft sysselsatt personal i åtminstone sex månader.

**Tabell 2 Verksamhetsställen, personalantal och omsättning av underbranscherna inom ekonomiförvaltningen (Arbets- och näringsministeriet, 2019).**

	Verksamhetsställen	Personal	Omsättning 1000 €
Bokförings- och bokslutstjänster	4 479	12 333	1 032 191
Revisionstjänster	568	3 856	554 122
Andra redovisningsrelaterade tjänster	75	113	15 689
<b>Sammanlagt</b>	<b>5 122</b>	<b>16 311</b>	<b>1 602 002</b>

År 2017 var den totala omsättningen av ekonomiförvaltningsbranschen 1,6 miljarder euro i Finland, av vilka 1,03 miljarder euro innefattades av bokförings- och bokslutstjänster. Man ser även att bokföringsbranschen har många fler verksamhetsställen och personalmängd.

Polariseringen av branschen kommer att framträda strakt i vårt samhälle i och med trenden på bokföringskoncerners expansion genom att förvärva små och medelstora bokföringsbyråer. Benämningen "polarisering" används för att skildra ytterligheterna mellan små och stora bokföringsbyråer. Stora bokföringskoncerner förstärks och effektivteras dessutom genom exportföretag som programvaru- och faktureringsföretag. Vid köp av en bokföringsbyrå så är kundbasen mycket central, samt att kunnig personal fungerar även som en morot för förvärvet. Det är finns en stor efterfrågan på professionell personal även fast en stor del blir utexaminerade inom området.

Den andra ytterligheten med polarisering av branschen står de mindre bokföringsbyråerna för. Rapporten visar att mindre bokföringsbyråer satsar starkt på att erbjuda en så omfattande tjänst som möjligt åt kunderna. Detta resulterar i att småföretagare utvecklar en lojalitet till dessa bokföringsbyråer. Företagarna blir mindre villiga att byta den gamla personliga bokföringstjänsten till ett billigare och centraliserat alternativ. Men de mindre bokföringsbyråerna står för fler utmaningar.

I rapporten beskrivs en av dessa utmaningar som förnyelsen av skatterelaterade tjänster som ska konverteras till elektronisk form. Då krävs det stora investeringar för att utveckla de elektroniska systemen. Det är också dokumenterat att kundkretsen i de mindre

bokföringsbyråerna består av en äldre generation, som innebär att företaget bör ha en expert bland personalstyrkan. (Arbets- och näringsministeriet, 2019)

I rapporten porträtteras en figur (7) som beskriver ytterligheterna mellan små lokala bokföringsbyråer och bokföringskoncernerna. I verkligheten är polariseringen inte lika enkel, men figuren skildrar de mest betydelsefulla delarna inom utvecklingen. Därutöver kan branschens trender och utveckling enklare övervägas som en totalitet. (Arbets- och näringsministeriet, 2019)

Lokalt fungerande bokföringsbyrå	Bokföringskoncern eller dess regionala del
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satsar på servicen och lokaliteten</li> <li>• Lokal kunskap är en fördel</li> <li>• Tillgänglig</li> <li>• Utmaningar</li> <li>• Företagar- och expertdriven verksamhet</li> </ul> <p><b>Finns det tillräckligt med resurser för förändring i branschen?</b></p> <p><b>Finns det ett intresse för tillväxt?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrkor ligger i processer och elektroniska tjänster</li> <li>• Tjänster kan sammanslås</li> <li>• Resurser och färdigheter</li> <li>• Större möjlighet att snabbare reagera på marknadsförändringar och lagstiftning</li> </ul> <p><b>Blir tjänsten för opersonlig för små- och medelstora företagare?</b></p>

Figur 7 Ekonomiförvaltningsbranschens polarisering, *Omstrukturerad* (Arbets- och näringsministeriet, 2019)



## 6 Empiri

Den empiriska studien för detta arbete har utförts genom fyra kvalitativa intervjuer. Mängden på intervjuer anser jag är tillfredställande för att få svar på forskningsfrågorna. Personerna som har intervjuats till detta arbete var tre från självständiga bokföringsbyråer och en från en förvärvande byrå i Österbotten. Jag hade även velat genomföra en intervju med någon från en förvärvad byrå, men tyvärr har jag inte fått svar på mina frågor från den infallsvinkeln. Eftersom vi i detta arbete inte får en förvärvad byrås synvinkel på konsolideringen kan det inte uttalas med säkerhet vad som kan ligga bakom motiven för försäljning av verksamheten.

Valen av intervjuobjekt motiveras främst av bokföringsbyråernas position på den Österbottniska marknaden.

Intervjuobjekten som valdes till intervjun innehade alla en högre position inom byråerna de jobbade på, ägare eller verkställande direktör. Alla som ställde upp på intervjun fick samma frågor. Intervjufrågorna var uppställda på så vis att det frågades efter intervjuobjektens personliga åsikter och deras expertis inom området. Intervjuobjekten förblir anonyma i detta arbete.

När intervjufrågorna skapades var den huvudsakliga tanken bakom dem att få fram svar på motiv för förvärv och varför byråer väljer att sälja. Jag ville också få fram vilka för- och nackdelar som finns vid dessa sammanslutningar och vad självständiga byråer bör göra ifall de inte vill bli uppköpta. Svaren som mottogs var av högt värde för mitt arbete och det märktes i svaren att intervjuobjekten verkligen var intresserade av dessa frågor.

Sammanlagt blev det tre olika bokföringsbyråer som jag fick svar av. Den förvärvande byrån har förvärvat bokföringsbyråer runt om i Österbotten, men också utanför länets gränser. Denna byrå har verksamhet på sju orter runt om i Finland och har existerat i ett halvt decennium. Personen som blev intervjuad agerar som verkställande direktör på byrån. De två sista byråerna är självständiga byråer. Den ena är en mindre nyligen uppstartad bokföringsbyrå i norra Österbotten som ägs av två personer, därav ena ägaren ställde upp på intervjun. Den andra är en medelstor självständig byrå som finns i Vasa. Denna byrå skiljer sig lite från de andra då den har nischat sig i branschen. Från denna byrå valde jag att intervju två av tre ägare.

I detta kapitel kommer jag att sammanfatta intervjuobjektens svar. Jag kommer att dela in svaren utifrån bokföringsbyrå, så att man kan få en klar bild på byråernas synvinkel av frågorna. Underrubrikerna kommer att ställas upp i denna följd: Den självständiga mindre bokföringsbyrå, den medelstora bokföringsbyrå och den förvärvande bokföringsbyrå.

## 6.1 Den självständiga mindre byråns synvinkel

Jag började intervjun med att konstatera att bokföringskoncerner har genomfört många företagsförvärv av små och medelstora bokföringsbyråer runt om i Österbotten de senaste åren. På den första frågan ville jag få reda på koncernernas motiv att genomgå företagsförvärv. Personen ansåg att koncerner vill skapa större enheter med en sådan bred expertis som möjligt. Med hjälp av förvärv kan dessa företag göra fler och större investeringar samt försäkra marknadspositionen och varumärket. Det har också konstaterats att förvärven ger en stor synlighet i media.

Denna fråga ledde in på nästa, där jag undrade vad de säljande byråernas motiv till försäljning kan tänkas vara. En stor orsak är pengar. Genom att sälja en verksamhet som har byggts upp kan det generera en bra affär med stor vinst för ägarna. Men ett stort motiv för försäljning är även konkurrensen mellan byråerna. Konkurrensen inom bokföringsbranschen är hård, mest på grund av att det finns så många av dem. Självständiga byråer kan ha svårt att vinna marknadsandelar av en större byrå som genomgår många förvärv. För en säljande byrå så är det även ett sätt att växa i och med att den börjar höra till en större koncern.

Som i de flesta fall av företagsamhet och dylikt finns det för- och nackdelar. Jag ville veta vilka för- och nackdelar det finns för dessa typer av sammanslutningar. Fördelar som finns för större sammanslutningar är att de innehar en bred expertis och har kapacitet, både från pengar och från anställda. Större sammanslutningar har råd att investera i dyrare program och att lägga pengar på marknadsföring, som en mindre byrå inte alltid har resurser till.

Nackdelar med sammanslutningar är att den blir mindre personlig. Ur ett kundperspektiv kan det bli krångligt att få tag i rätt person på sammanslutningen som besitter den expertis som kan behövas. En situation som kan uppstå är att kunder kan forslas runt mellan olika bokförare då någon av dem åker på ledigt eller slutar på byrå. På en stor byrå kan även kunskapen mellan bokförare variera, medan kunden vet vad hen får på en mindre byrå då

bara ett fåtal personer jobbar där. Intervjuobjektet sammanfattar frågan genom att fastslå att ansvaret för en enskild bokförare är större på en mindre byrå än på en större, där det finns många kollegor man kan vända sig till och rådfråga.

Trots denna konsolidering av branschen så har det dykt upp en del nya bokföringsbyråer i Österbotten. Jag undrade om dessa har en chans att växa eller om de också kommer att bli förvärvade så småningom. Intervjuobjektet tror absolut att det finns en chans för nyetablerade bokföringsbyråer att växa. Hen har även märkt att konsolideringen har lett till en del irritation bland somliga kunder. I synnerhet kunder som har mindre företag kan känna sig åsidosatta på större bokföringsbyråer och att de blir bortprioriterade. Dessa typer av kunder värdesätter den personliga servicen och möjligheten till snabba diskussioner som en mindre bokföringsbyrå erbjuder, i stället för att vara en i mängden på en större enhet.

Begränsningar på tillväxt finns ju förstås för en mindre byrå. Om det går bra för en mindre byrå och tillväxten framskrider så bli utvecklingen att den mindre byrån bildas till en stor byrå som inte är lika personlig mera. Kommer byråerna till den gränsen så tror intervjuobjektet att de kan bli uppköpta eller själva blir sådana byråer som förvärvar andra byråer.

Som avslutande fråga i min intervju så ville jag få reda på vad självständiga bokföringsbyråer ska ha för strategi om de inte vill tillhöra en koncern. Intervjuobjektet anser att bokföringsbyråer ska satsa på att inte endast vara en "bokföringsbyrå", utan att dem ska hitta något unikt att erbjuda sina kunder som skiljer sig från andra byråer. Hen menar att strategin som bör användas är att bygga upp en egen nisch eller image som skiljer sig från de stora bokföringsbyråerna. Att satsa på personlig service till kunderna är också en viktig punkt. Detta innebär att kunderna ska med låg tröskel kunna ta kontakt med sin bokförare, samt att tjänsterna som erbjuds ska skräddarsys för att passa varje enskild kunds önskan.

## 6.2 Den medelstora självständiga byråns synvinkel

I detta avsnitt sammanfattar jag den medelstora bokföringsbyråns svar. Jag kommer att referera intervjuobjekten med ägare X och ägare Y för att kunna särskilja deras svar och deras personliga åsikter. Ägare X har varit delägare i byrån i flera år, medan ägare Y köpte in sig hösten 2021 efter att ha varit delägare på en annan byrå tidigare, som för den delen idag är förvärvad av en koncern. Som jag förklarade i början av empirikapitlet så har alla intervjuobjekt fått samma intervjufrågor.

Ägare X:s synpunkter på första frågan gällande motiven för företagsförvärven löd enligt följande. Hen konstaterade att hela bokföringsbranschen är under en stor konsolideringsprocess, där koncernerna försöker förädla så mycket omsättning som möjligt. Detta eftersom koncernerna är börsbolag och tillväxt ett måste. Processen genom organisk tillväxt och ta marknadsandelar av andra är väldigt långsam då företagare ofta har en personlig relation till bokföringsbyrån. Därför är tillväxt via förvärv ett mycket snabbare alternativ.

Enligt ägare Y så pågår det en kapplöpning mellan de stora koncernerna på grund av den kraftiga konsolideringen av bokföringsbranschen i Finland. Koncernerna tävlar om marknadsandelar. Hen poängterar också att det händer hel del på den digitala sidan och på systemsidan inom branschen. Orsaken är att man försöker få upp effektiviteten med hjälp av effektivare system och mera automatfunktioner.

Både ägare X och ägare Y säger att orsakerna till att man väljer att sälja verksamheten är många. De säljande företagens motiv att sälja verksamheten anser ägare X beror till stor del på den relativt höga åldern som bokföringsbyråägare har idag. Genom att sälja verksamheten till ett större bolag kan man bibehålla arbetsplatserna, fastän ägaren går i pension. En annan stor orsak är också de höga ABD-kostnaderna som bokföringsbyråer står inför. En bokföringsbyrå som har fem till 15 anställda kan inte påverka prissättningen som programleverantören har, eftersom massan inte är tillräckligt stor för att kunna få rabatterade priser.

Ägare Y säger att om en bokföringsbyrå är alltför liten så kan det vara svårt att hänga med i utvecklingen, det vill säga utvecklingen inom teknologi och digitalisering. Hen menar att om massan är alltför liten tenderar licenskostnader för program, lokalhyror och andra

utgifter bli alldeles för höga i förhållande till verksamhetens omsättning. Även är kompetensen på en mindre bokföringsbyrå en betydande orsak till försäljning. Ofta vill detta bli alltför auktoritärt och man blir väldigt sårbar, menar ägare Y. Ett fenomen som många bokföringsbyråägare även har stött på är att det har visat sig att man inte hittar någon lämplig person som vill ta över bokföringsbyrån.

Det som också bidragit till försäljningar är den redan ovannämnda kapplöpningen bland de stora koncernerna, till varför priset på bokföringsbyråer gradvis trappats upp. Åldersstrukturen bland bokföringsbyråägare är även relativt hög.

Till min nästa fråga var åsikten de har om dessa sammanslutningar. Ägare X anser att fördelarna är att processerna kring bokföringen kan automatiseras samt att stora bokföringsbyråer också erbjuder andra tjänster. Dessa tjänster kan till exempel vara juridiska tjänster och skatteplaneringstjänster. Nackdelar som uppstår vid sammanslutningar är att den personliga servicen försvinner och att kunden kan bli en i mängden.

Fördelar man vill uppnå hos koncernerna är att kunna utveckla egna system och där få in en större mängd kunder, menar ägare Y. Även kompetensfördelar försöker man dra nytta av där det går. En företeelse som kan uppstå hos de uppköpta bokföringsbyråerna är att de personer som sålt verksamheten ofta tappar drivet relativt fort då det från att varit dragare plötsligt endast är anställda. De stora koncernerna kommer även in med en rad olika styrverktyg och rutiner med mera, som kan kännas väldigt främmande för de anställda. Ur kunders synvinkel kan en koncern kännas väldigt opersonlig samt att risken för en större personalomsättning kan bli mera aktuell, anser ägare Y.

Jag fortsatte med att fråga hur de ser på nyetablerade bokföringsbyråers framtid, om de har en chans för tillväxt eller om de kommer att bli uppköpta efter en tid. Ägare X:s personliga åsikter var att det nog kommer att finnas utrymme för privatägda bokföringsbyråer, men att bokföringsbyråns storlek kommer att spela stor roll. Hen menar att det kommer behövas minst fem personer som jobbar på byrån för att den ska kunna ha en chans. Den måste även kunna erbjuda helhetskonceptet, det vill säga bokföring och löneräkning.

Ägare Y tror också att det nog finns en marknad för mindre aktörer. Hen påpekar att personlig service är väldigt viktig i bokföringsbranschen, som mindre bokföringsbyråer har lättare att erbjuda än större byråer. Om man dessutom hittar sin egen nisch finns det därmed många förutsättningar för att kunna bygga upp en bokföringsbyrå.

Till min avslutande fråga ville jag veta deras tankegångar kring strategier för att lyckas med en självständig bokföringsbyrå. Ägare X säger att servicenivån måste vara betydligt bättre än vad de större bokföringsbyråerna kan erbjuda. Priset på tjänsterna går tyvärr inte att konkurrera med de större bokföringsbyråerna, därför måste kundservicen vara utomordentlig och sticka ut från mängden.

Ägare Y menar att kompetensen bör vara hög för att kunna lyckas med en självständig byrå. Har man även fått möjligheten att inkorporera en egen nisch i verksamheten har man alla medel för att lyckas. Hen avslutar intervjun med att bestyrka värdet av att vara en bra arbetsgivare för sina anställda. Eftersom det är de anställda som säkerställer en verksamhets framgång på marknaden.

### 6.3 Den förvärvande byråns synvinkel

Inför detta arbete ville jag absolut få en förvärvande byrås synvinkel på konsolideringen, eftersom de har utvunnit många stordriftsfördelar på bokföringsmarknaden i Finland. Jag hade skickat förfrågan åt två olika koncerner som har verksamhet i Österbotten och en av dem svarade på mina frågor. I detta avsnitt ska jag sammanfatta svaren jag fick av den verkställande direktören som jobbar på den förvärvande byrån. Förstås fick denna samma frågor som de andra intervjuobjekten.

Som den första frågan var det motiven för förvärv. Denna fråga var det särskilt viktig att få bra svar på från en förvärvande byrå. Vd:n berättade att kunder som finns på existerande självständiga byråer är mycket lojala mot sin bokföringsbyrå. Därmed har de svårt att byta till en annan stor bokföringsbyrå, även fast priset på bokföringstjänsterna kan vara billigare för kunden på en stor bokföringsbyrå.

Genom att förvärva andra byråer så kommer kunden med på köpet. Oftast stannar kunden med samma bokförare som den alltid haft även fast bokföringsbyrån hör till en

sammanslutning. Servicen behöver alltså inte förändras. Ett annat motiv för förvärv är också att det är det snabbaste sättet för tillväxt.

Som svar på varför bokföringsbyråer väljer att sälja sina verksamheter till större bolag är på grund av resurser och digitaliseringen, menar Vd:n på den förvärvande bokföringsbyrån. Eftersom processerna blir alltmer automatiserade kräver det mer investeringar i program och system. Nya bokföringsprogram är mycket dyra och det kan vara svårt för privatägda bokföringsbyråer att ha tillräckligt med kapital för att klara av alla licenskostnader och dylikt.

Enligt Vd:n så väger fördelarna tyngre än nackdelarna då det kommer till dessa typer av sammanslutningar. Vid förvärvande av bokföringsbyråer så får man dess personal och kunder med på köpet. I dagens läge så har en bokförare en mer konsultativ roll än vad som krävdes förut. Detta betyder att personal som har jobbat länge på en bokföringsbyrå besitter en hög kunskapsnivå och erfarenhet. För en förvärvande byrå så är detta en mycket värdefull resurs.

En förvärvad bokföringsbyrå har oftast väldigt lojala kunder. Vid en sammanslutning så hänger oftast kunden med. Fördelen för kunden är att den får ett större utbud av tjänster och expertis, vilket kan hjälpa med att generera större lönsamhet för dess verksamhet. För de anställda är en sammanslutning också en positiv sak. Kollegor kan hjälpa varandra med olika ekonomiförvaltningsfrågor samt lära sig av varandra, vilket i sin tur leder till en ökad kunskapsnivå inom sammanslutningen.

Dock finns det en nackdel med sammanslutningar. Det är svårigheten med att integrera olika företagskulturer. Då en självständig bokföringsbyrå blir såld till ett större bolag kan personalen lätt bli oroliga över vad som kommer att hända med deras jobb i framtiden. Många undrar över hur processer kommer att ändras samt vilka rutiner som kommer att förändras och förnyas.

I följande fråga undrade jag vad åsikten ligger kring de nyetablerade och självständiga byråer och deras chans för tillväxt under denna konsolidering av branschen. Som svar fick jag att det nog kommer att finnas utrymme för självständiga byråer, dock så måste dem hitta något som får dem att sticka ut från mängden.

Det kan till exempel vara att rikta sig till en viss typ av bransch och kunna erbjuda ekonomirådgivning åt just den branschen. Men som det ser ut nu så kommer de finnas dem som kommer att bli uppköpta. En sådan strategi kommer man långt med. En annan strategi man bör tänka på i en självständig bokföringsbyrå är vikten av en bra kundservice.

## 7 Sammanfattning

I detta kapitel kommer jag sammanfatta och analysera intervjuobjektens svar på frågorna som ställdes. Jag kommer även att jämföra de olika svaren jag har fått med varandra.

### 7.1 Motiv att genomgå förvärv

Det märks tydligt att det pågår en kapploppning mellan de olika koncernerna. Det som eftersträvas av bokföringskoncernerna är att vinna marknadsandelar samt att försäkra marknadspositionen. Den självständiga mindre bokföringsbyrå nämnde även att koncerner vill stärka varumärket samt att det har givit stor synlighet i media.

Andra orsaker som driver koncerner till att genomgå förvärv är tillväxt. Intervjuobjekten var alla överens om att tillväxt via förvärv var det snabbaste sättet att växa. Ägare X nämnde att koncernerna är börsbolag, vilket innebär att tillväxt är ett måste i sådana fall. I kapitel 5.1 så berättas det att investerare har fattat intresse för branschen, vilket kan förklara varför konsolideringen har satt fart de senaste åren och förvärv har ökat. Bokföringskoncerner vill med andra ord in på börsen.

Organisk tillväxt är ett mycket långsamt sätt att växa, som nämndes av ägare X på den medelstora bokföringsbyrå samt av Vd:n på den förvärvande bokföringsbyrå.

Bokföringsbyråer eftertraktar personal med hög expertis samt kunder. Då man förvärvar andra bokföringsbyråer hänger både personal och byråns kunder med på köpet. Kunder är mycket lojala mot sina bokförare och till bokföringsbyrå de är kund på, vilket gör det svårt för dem att byta bokföringsbyrå. Även fast priset skulle vara billigare. Vid förvärv är det möjligt att kunder år behålla sin bokförare, även fast bokföringsbyrå blir uppköpt.

Genom förvärv kan man konstatera att koncerner vill komma åt marknadsandelar och förstärka varumärket. Vid förvärv så växer koncernen som snabbast och det blir lönsamt på



lång sikt. Detta eftersom man inte bara förvärvar ett företag, utan man får även dess kunniga personal och lojala kunder på köpet.

## 7.2 Motiv till försäljning

Alla intervjuobjekt var överens om att den största orsaken till att bokföringsbyråer väljer att sälja sina verksamheter är resurser. Idag ska nästan alla processer digitaliseras och automatiseras. Sådana investeringar kan vara mycket dyra för självständiga mindre bokföringsbyråer. I förhållande till en sådan verksamhets omsättning är dessa investeringar alldeles för höga.

Ett annat motiv är också konkurrensen som bokföringsbyråerna utsätts för. Eftersom det finns så många bokföringsbyråer, och många är koncerner, har de mindre byråerna svårt att vinna marknadsandelar. Ägaren på den självständiga mindre byrån poängterade att detta är även ett sätt att växa för den säljande byrån.

Hen nämnde även att en bra affär kan ge bra vinst åt ägarna. Ägare Y yrkade på samma sak, då priset gradvis har trappats upp på byråerna på grund av kapplöpningen mellan bokföringskoncernerna.

På den medelstora bokföringsbyrån nämnde båda ägarna att åldern på bokföringsbyråägarna är relativt hög, och man inte har hittat någon lämplig person som kan ta över byrån efter ägaren har pensionerat sig. Därför är enda alternativet att sälja verksamheten till en koncern.

## 7.3 För- och nackdelar med sammanslutningar

Om vi börjar med att räkna upp de fördelar som intervjuobjekten anser finns vid sammanslutningar. Det kan konstateras att sammanslutningar besitter en bredare expertis än vad en mindre bokföringsbyrå har. Detta eftersom vid förvärvet så brukar den förvärvade byråns personal komma med på köpet. Personal bidrar med lång erfarenhet och hög kunskapsnivå. I och med det så är det inte alltid nödvändigt att anställa ny personal.

Förvärven kan även medföra den förvärvade byråns kunder. Kunder till en bokföringsbyrå är mycket lojala mot sina bokförare, och har svårt att byta bokföringsbyrå. Även om priset på tjänsterna är billigare på en koncern, är kunder motsträviga att byta. Vid sammanslutningar så följer oftast kunden med, och koncernen har förvärvat även dem.

Fördelar för kunden är att hen får ett bredare utbud av tjänster och expertis. Samt så får personalen ta lärdom av nya kollegor och har möjlighet att rådfråga andra. Sammanslutningar bidrar med kompetensfördelar.

En annan fördel som intervjuobjekten nämner är att vid sammanslutningar finns det resurser att investera i nya program och system. Som tidigare nämnt så har självständiga bokföringsbyråer svårt att investera i nya program, men vid sammanslutningar har man råd att lägga pengar på både nya program och på marknadsföring. Detta innebär att det blir enklare att automatisera processerna, som idag krävs inom branschen.

De nackdelar som kan uppstå vid sammanslutningar verkar främst vara att sammanslutningen kan upplevas som opersonlig, enligt flera av intervjuobjekten. Det nämns även att kunden kan uppleva sig som en i mängden. Vid en mindre bokföringsbyrå så vet kunden vilken service som erbjuds, men på en större byrå kan kunden forslas runt mellan olika bokförare och så vidare.

En av ägarna på den medelstora bokföringsbyrån nämner att de personer som sålt verksamheten ofta tappar motivationen relativt fort, då de från att ha varit ledare till att plötsligt endast vara anställda. Men jag har märkt att dessa personer får oftast en hög position inom koncernen.

En annan nackdel som nämns är hur företagskulturen påverkas. Vid en sammanslutning blir det oftast så att den förvärvade byrån måste ta till sig koncernens styrrutiner och processer. Detta kan leda till både irritation och oro hos de anställda på den förvärvade byrån.

#### 7.4 Tillväxtstrategier hos nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer

Alla intervjuobjekt är av samma åsikt att de nog kommer att finnas en marknad för nyetablerade och mindre aktörer. Det som mindre bokföringsbyråer måste satsa på, enligt alla intervjuobjekt, är personlig kundservice. Eftersom konsolideringen har lett till en del

irritation hos kunder, så måste de självständiga byråerna satsa full ut på kundservice för att kunna hålla sin position.

Dock så nämns det att byrån inte får vara alltför liten, då den måste kunna erbjuda helhetskonceptet. Men detta kan i vissa fall leda till att tillväxten på den självständiga mindre bokföringsbyrån blir så stor att byrån utvecklas till en stor enhet. Vilket i sin tur kan leda till att den inte kan erbjuda lika personlig service som en mindre byrå kan göra. Då fortsätter kretsloppet, den mindre enheten omvandlas till en stor och därmed kan börja förvärva andra enheter.

En nyetablerad bokföringsbyrå som vill växa och vinna marknadsandelar kan det också vara en idé att nischa sig, att sticka ut från mängden av konkurrenter. Detta kan då till exempel att rikta in sig på en viss typ av kunder, såsom byggnadsföretag eller liknande. Genom att erbjuda tjänster och rådgivning som är speciellt riktade till en viss typ, så kan det leda till en ökad lönsamhet samt ett välkänt varumärke.

## 8 Branschanalys

Man kan konstatera att alla intervjuobjekt är väl medvetna om konsolideringen som sker i bokföringsbranschen, utifrån hur dem har svarat. Branschen ligger just nu i mognadsfasen i branschlivscykeln, som man kan läsa mer om i kapitel 2.3. Enligt Porters branschanalys så försvårar det etableringen av nya företag i denna fas, och det kan konstateras att detta gäller även för bokföringsbranschen. Men efterfrågan på bokföringstjänster minskar inte och det leder till att nyetablerade bokföringsbyråer fortfarande har en chans att ta sig in på marknaden.

Enligt svaren från den medelstora bokföringsbyrån så pågår det en kapplöpning mellan de stora aktörerna i bokföringsbranschen. Idag så konkurrerar de stora bokföringskoncernerna med varandras priser, och det finns risk att nykomlingar stöts ut från marknaden. I mognadsfasen för en bransch så blir marknadsandelar, kassaflöde och lönsamhet de primära målen för företag. Utifrån svaren så verkar detta stämma. Det nämns också att koncernerna försöker förvärva så mycket omsättning som möjligt eftersom dem är börsbolag och tillväxt är ett måste.

I kapitel 5.1 så berättas det att investerare har fattat intresse för branschen, vilket kan förklara varför konsolideringen har satt fart de senaste åren och förvärv har ökat. Bokföringskoncerner vill in på börsen.

Ska man positionera branschen i Ansoffs marknadsandels-matris så kan man möjligtvis säga att branschen ligger i kategorin Stjärna. Orsaken varför jag vill positionera branschen där är för att lyckas man kan man förvärva stora marknadsandelar, samt att tillväxttakten är hög. Dock börjar branschen i sakta mak ligga i kategorin kassakor, eftersom tillväxten småningom börjar avta.

## 8.1 Motiv för förvärv är tillväxt

Enligt artikeln i kapitel 5 så har aktörer två olika utgångslägen i branschen. De som är nöjda med hur saker och ting ser ut och de som kontinuerligt vill växa. Svaren indikerar på att de stora aktörerna i bokföringsbranschen har som mål att växa, och det snabbaste sättet är genom förvärv. Det nämns även att åldern på bokföringsbyråägare är relativt hög och kanske de personerna inte har som mål att fortsätta tillväxten inom företaget.

Att växa organiskt är inte det första alternativet för bokföringskoncerner. Tillväxt via förvärv har konstaterats är det snabbaste alternativet, organisk tillväxt sker lite hela tiden.

Motiven för koncernerna att genomgå förvärv genom att köpa upp andra bokföringsbyråer, är något som alla intervjuobjekt hade något att säga till om. Det som var ett starkt svar var att de förvärvande byråerna har som mål att växa. Förvärv är en snabb tillväxtstrategi som dessa koncerner använder sig av, och om man ska hänvisa till ägare Y:s svar är det en kapplöpning som pågår mellan de stora bokföringskedjorna.

Detta eftersom man vill genom förvärven vinna marknadsandelar och lönsamhet är de primära målen. Detta stämmer även överens med Sevenius tabell där det rangordnas olika motiv till förvärv.

Ett annat motiv som nämns av intervjuobjekten är att koncernerna vill skapa en bredare expertis. I och med att man förvärvar andra bokföringsbyråer så kommer byråns personal med på köpet. I kapitel 5.3 nämns det att efterfrågan på professionell personal är något som är centralt, vilket stämmer överens med intervjuobjektens svar. Kunder som finns på

den förvärvade byrån hänger också med på köpet. Det konstateras att kunder är mycket lojala till sina bokförare och bokföringsbyrån, och när byrån börjar höra till en koncern börjar också den förvärvade byråns kunder höra dit.

Jag har sammanställt en tabell (tabell 3) för de mest vägande motiven för koncernerna att genomgå förvärv. Dessa har jag fått fram från intervjuobjektens svar samt från teorin gällande förvärv och tillväxtstrategier.

Marknadsandelar och tillväxt är något som koncernerna strävar främst efter. Koncerner är antingen börsbolag eller har som mål att komma in på börsen, och att öka marknadsandelar säkerställer positionen. Konkurrensen är också en stor orsak till att konsolideringen är så framträdande i branschen idag. Koncernerna konkurrerar mot varandra, och därför har förvärven ökat så mycket de senaste åren. I och med sammanslutningarna så har koncerners resurser ökat, vilket innebär att de kan göra stora investeringar. De två sista motiven är en bredare kunskap och expertis bland personalen samt en ökad kundbas. Som tidigare nämnt i både artiklar och de empiriska svaren så vill man ha en sådan professionell personal som möjligt. Eftersom kunden oftast följer med då en bokföringsbyrå blir uppköpt, har koncernen förvärvat ett ökat kundantal utan att ha behövt anstränga sig.

**Tabell 3 Rangordning av motiv för förvärv**

<b>Rangordning</b>	<b>Motiv</b>
1	Marknadsandelar
2	Konkurrens
3	Ökade resurser
4	Bredare expertis
5	Ökat kundantal

## 8.2 Motiv till att sälja verksamheten är bristande resurser

I kapitel 5.1 nämns det att branschens åldersstruktur bidrar till konsolideringstrenden, och ett fenomen som har uppstått är att bokföringsbyråägare börjar bli gamla och ingen vill ta över. Detta leder till att man väljer att sälja verksamheten till koncerner. Konkurrensen är också mycket hård, och mindre bokföringsbyråer kan ha svårt att roffa åt sig marknadsandelar av bokföringskoncernerna. Detta blir i sin tur inte lönsamt att fortsätta verksamheten.

Inom branschen sker det också en hel del på den digitala sidan. I dagens läge måste bokföringsbyråer investera i nya program och system för att uppnå myndighetskrav och dyligt. I kapitel 5.2 kan man läsa om hur digitaliseringen har en betydande inverkan på bokföringsbranschen idag och i framtiden. Bokföringsbyråer och dess kunder är tvungna att effektivisera verksamheten, vilket leder till att processerna måste automatiseras. Detta påskyndar konsolideringen av branschen och kommer att påverka marknadstillväxten. I empirin berättas det att de självständiga bokföringsbyråerna har svårt att hänga med i den digitala utvecklingen samt att kostnaderna blir alltför stora. Dessa kostnader består av kostnader för program, licenskostnader och teknikkostnader etcetera.

Det stora sammanslutningar drar nytta av är de resurser som finns i dem. Sammanslutningarna har råd att investera i nya digitala system och program. För intervjuobjekten var detta något som de flesta nämnde något om. Man kan konstatera det som artikeln nämnde i kapitel 5 är att alla kommer mer eller mindre tvingas att elektrifiera sina tjänster för att kunna ha en framtid i denna bransch.

Även här har jag sammanställt och rangordnat en tabell över motiv för försäljning av en bokföringsbyrå. Denna är framställd av de empiriska svaren jag har fått. Det mest välgående motivet är den digitalisering som bokföringsbyråer är nästan tvungna att tillämpa i verksamheten, på grund av att processerna ska mer och mer bli automatiserade. Många bokföringsbyråer har inte resurser till att investera i sådana program. Det andra motivet är att dessa bokföringsbyråer har stor konkurrens och har svårt att vinna marknadsandelar. På grund av konsolideringen så har ägarna chans att göra en stor vinst på försäljningen. De två sista alternativen grundar sig i den höga åldern på bokföringsbyråägarna och att ingen vill ta över efter dem.

**Tabell 4 Rangordning över motiv till försäljning**

Rangordning	Motiv
1	Digitalisering
2	Konkurrens
3	Vinst
4	Åldern på ägare
5	Ingen som vill ta över

### 8.3 De nyetablerade och självständiga bokföringsbyråernas chans för tillväxt och strategi

Det kan konstateras att det kommer att finnas rum på marknaden för mindre aktörer, men konkurrensen är stenhård och de nyetablerade och självständiga byråerna kommer ha en tuff tid framför sig.

Men konsolideringen är inte bara till deras nackdel, det har påvisats att kunder har upplevt en irritation med den. Kunder kan uppleva sig som förbisedda på stora bokföringsbyråer. På en mindre bokföringsbyrå blir kundservice mera personlig och anpassad enligt kundens önskemål.

En bokföringsbyrå som även har hittat ett sätt att sticka ut från mängden och nischat sig har också en stor chans att lyckas. Men det som bör satsas på är vikten av en bra kundservice.

Enligt Porters branschanalys så försvårar stora företag etableringen av nya företag på en konsoliderad marknad. De stora företag kan konkurrera med låga priser, vilket stöter ut nykomlingar. Dock kan detta motbevisas i denna bransch tycker jag. Detta har nämnts många gånger tidigare, men kunder är mycket lojala mot sin bokföringsbyrå. Även fast priset på tjänsterna är förmånligare på en bokföringskoncern så anser många kunder att värdet ligger i en personlig och anpassad kundservice.

### 8.4 Resultat och slutsatser

Med detta slutarbete ville jag få reda på varför det sker en konsolidering av bokföringsbranschen i Österbotten. Jag ville även få reda på bokföringskoncerners motiv för att genomgå dessa förvärv av självständiga bokföringsbyråer. Samt att det även har etablerats nya bokföringsbyråer i Österbotten, så var det en intressant fråga i hur deras chans ser ut för tillväxt i en konsoliderad bransch. Syftet med forskningen är att få reda på svar av dessa uppräknade funderingar.

Med hjälp av teorier och den empiriska delen i detta arbete så har jag kommit fram till en del slutsatser på mina forskningsfrågor.

För att kunna dra slutsatserna så har jag tagit stöd från den empiriska delen. Jag har skrivit utifrån en förvärvande byrå, en nyetablerad byrå och från en medelstor självständig byrå. Detta eftersom jag har fått svar från dessa enheter.

Konsolideringen som sker i bokföringsbranschen idag grundar sig främst i att bokföringskoncerner tävlar mot varandra i fråga om tillväxt och marknadsandelar. Många av dessa koncerner är antingen börsnoterade eller är i en process att komma in på börsen. I och med det, så är tillväxt ett måste. För att kunna växa måste de även kunna erbjuda professionella tjänster och ha ett högt kundantal. Vid sammanslutningar förvärvas kunnig personal med bred expertis, samt den förvärvade byråns kunder. Även fast det finns fördelar vid dessa sammanslutningar står koncernerna för en del utmaningar också. Utmaningarna är att kunna erbjuda en personlig kundservice, vilket kan vara svårt på en stor enhet. Det finns även bekymmer kring blandade företagskulturer vid sammanslutningar.

Nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer har många utmaningar i branschen. Den främsta är digitaliseringen och att automatisera sina processer. Dessa program är stora investeringar, och många kommer inte klara av att möta kraven på utvecklingen som krävs med resurserna som finns att tillgå. Den höga ålderskvoten på bokföringsbyråägare är också en orsak till att byråer blir uppköpta, då det inte finns någon som vill ta över. Konkurrensen är mycket hård, och nya byråer kommer ha svårt att vinna marknadsandelar av koncernerna. Ägarna har också möjlighet att göra en stor vinst vid en sammanslutning.

Chansen för tillväxt bland nyetablerade bokföringsbyråer ligger i att kunna erbjuda en personlig och anpassad service för kunderna. Om man även hittar en nisch eller fokuserar på att erbjuda tjänster och ekonomisk rådgivning åt en viss typ av bransch, så har bokföringsbyrån större möjlighet att lyckas.



## 9 Avslutande diskussion

För detta avsnitt tänkte jag resonera kring resultatet jag fick av arbetet. Att konsolideringen sker på grund av att koncerner tävlar mot varandra kom inte som en nyhet. Tack vare min utbildning jag har gått på Novia visste jag att konkurrenter "slåss" om marknadsandelar. Det som kom som en nyhet, men som verkade logiskt, var att koncernerna är börsnoterade eller har som avsikt att komma in på börsen. Därför tror jag att koncernerna förvärvar bokföringsbyråerna så aggressivt. Man skulle kunna göra vidare forskning kring detta. Varför koncernerna är så ivriga att slippa in på börsen och vad dem förväntar sig av det.

Det har pratats om utvecklingen kring digitalisering och automatisering en längre tid nu, och man får läsa många artiklar om det hela tiden. Tyvärr så kommer många bokföringsbyråer bli tvungna att sälja eller ta stora lån för att kunna investera i dessa program, och detta bidrar stor till att konsolideringen har framskridit så snabbt de senaste åren.

Kundservice är något som har stor betydelse i bokföringsbranschen, så jag kan förstå att många av svaren i den empiriska delen nämnde detta. De självständiga mindre bokföringsbyråerna har övertagat då det kommer till denna aspekt. Stora bokföringsbyråer kommer att få kämpa med att erbjuda samma personliga och hemtrevliga service som de små byråerna ger sina kunder. Därför tycker jag att förvärven är väldigt smarta dra av koncernerna, då oftast kunderna kommer med på köpet.

Det som jag har lämnat och funderat på då det gäller kundservicen, är hur tvåspråkigheten kommer att fungera på dessa koncerner. Av egen erfarenhet vet jag att det är en sällsynthet att få bokföringsprogram och instruktioner på svenska, även här i Österbotten. Små aktörer i svenskösterbotten har ett försprång på svensktalande företagare. Kunder från finlandssvenska landskommuner lägger stort värde på att få sin bokföring på sitt modersmål. Koncerner behöver ha det i åtanke då dem köper upp de mindre byråerna. Annars finns risken att dessa kunder blir missnöjda och byter till en bokföringsbyrå som kan ge dem service på svenska.

Detta examensarbete har gett mig en stor lärdom om hur en konsolidering av en bransch fungerar. Jag har förstått varför bokföringsbyråer i Österbotten har blivit uppköpta på en kort tid, samt att jag har förstått motiven bakom förvärven. Om det kommer finnas en framtid för nyetablerade och självständiga bokföringsbyråer är jag tudelad om. Har bokföringsbyrån nischat sig på marknaden finns det absolut chans för överlevnad.

## 9.1 Validitet och reliabilitet

Centrala kriterier i ett examensarbete vid bedömningen av kvalitet och trovärdighet är validitet och reliabilitet. Validiteten innebär hur man kan mäta arbetets relevans och reliabiliteten innefattar hur resultaten skulle bli om man skulle göra undersökningen igen. Teorin som har skrivits i detta arbete är hämtat från vetenskapliga källor, mestadels från böcker och någon Internetkälla. Detta garanterar teorins tillförlitlighet. Somliga källor i detta arbete är föråldrade men de används ännu idag. Exempel på detta är Ansoffs tillväxtsmatris med mera.

Resultatet av detta examensarbete har tolkats och analyserats av mig som författare, vilket betyder att det inte behöver vara korrekt till hundra procent. Valet av datainsamlingsmetod har jag kommit fram till var ett bra tillvägagångssätt, eftersom jag fick svar på mina forskningsfrågor. Detta gjorde även så att jag kunde tolka och analysera svaren utifrån de utgångsgrunderna som jag behövde för arbetets syfte.

För att jag skulle kunna ha fått ett mera pålitligt resultat, skulle en förvärvad byrås synpunkter varit nödvändig. Men jag tycker att de svaren jag fick var till absolut belåtenhet och jag är nöjd över hur resultatet blev av denna undersökning.

Det skulle vara intressant att se vidare forskning kring detta ämne. Hur kommer konsolideringen arta sig om till exempel 10 år? Bara tiden kan utvisa om det kommer att finnas självständiga bokföringsbyråer kvar i Österbotten eller om man som företagare måste köpa bokföringstjänster från en bokföringskoncern.

## 10 Källförteckning

- Ahrens, T. (1992). *Tillväxtföretagets drivkrafter*. Malmö: Almqvist & Wiksel.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Arbets- och näringsministeriet. (2019). *Branschrapport om ekonomiförvaltningen 2019*. Arbets- och näringsministeriet.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing : an introduction*. Pearson Education.
- Bengtsson, L., & Skärvad, P.-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Charan, R., & Tichy, N. M. (1998). *Every business is a growth business : how your company can prosper year after year*. Crown Business.
- Kenton, W. (den 27 November 2020). *Consolidate*. Hämtat från <https://www.investopedia.com/terms/c/consolidate.asp>
- Landström, H., & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering : från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lattu, M. (den 14 September 2018). Millainen on tulevaisuuden menestyvä tilitoimisto? *Tilisanomat*.
- Olve, N.-G. (1988). *Företag köper företag - En handbok i företagsförvärv*. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Orrbeck, M. (2006). *Företagsförvärv i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pienimäki, E. (den 15 Januari 2019). Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? *Tilisanomat*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press cop.
- Projektledning. (den 28 Juni 2020). *Porters Femkraftsmodell: Undersöka hur attraktiv en särskild marknad eller bransch är*. Hämtat från <https://projektledning.se/porters-femkraftsmodell/>
- Samuelsson, H. (den 14 Februari 2022). *Vad innebär Organisk tillväxt*. Hämtat från <https://samuelssonsrapport.se/vad-innebar-organisk-tillvaxt/>
- Sevenius, R. (2003). *Företagsförvärv - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Solvang, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur Ab.
- Stolpe, P. (den 11 26 2021). *Ekova blir del av Rantalainen – Rantalainen genomför femte företagsköpet i Österbotten under kort tid*. Hämtat från <https://www.vaasainsider.fi/foretagande/ekova-blir-del-av-rantalainen-rantalainen-genomfor-femte-foretagskopet-i-osterbotten-under-kort-tid/>

Wohlner, R. (den 28 September 2020). *Industry Life Cycle*. Hämtat från Investopedia:  
<https://www.investopedia.com/terms/i/industrylifecycle.asp>

1. Jobbar du på förvärvande, förvärvat eller självständig mindre byrå?
2. På senaste tiden har bokföringskoncerner genomfört företagsförvärv av små och medelstora bokföringsbyråer i Österbotten. Vilka är motiven för koncernerna att genomgå förvärv enligt dig?
3. Vad tror du är de säljande byråernas motiv till att sälja sina verksamheter till koncerner?
4. Vilken är din åsikt av dessa sammanslutningar? Finns det för- och nackdelar?
5. Trots att det sker en konsolidering av bokföringsbranschen så har det dykt upp en del nya bokföringsbyråer i Österbotten. Finns det en chans för dem att växa eller kommer också de bli uppköpta så småningom? Vad tror du?
6. Vad ska de nyetablerade och redan existerade självständiga bokföringsbyråerna ha för strategi om de inte vill tillhöra en koncern?

Alla svar behandlas anonymt!

Vastaukset käsitellään anonyymisti!