

Kundehåndtering og lønnsomhet

- En studie av regnskapsbedrifter

Erik Aubert Barkovitch



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS- OG
NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF

Samfunns- og næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kort-siktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

Institute for Research in Economics and Business Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 10/13

Kundehåndtering og lønnsomhet

– En studie av regnskapsbedrifter

av

Erik Aubert Barkovitch

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, OKTOBER 2013

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-0843-1 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0842-8 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å få en dypere innsikt i hvilke aspekter ved kundeforhold som er utslagsgivende for lønnsomheten til regnskapsbedrifter. Utredningen bygger videre på arbeidet til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) som påpeker at aktører i regnskapsbransjen i Norge har gode muligheter til å forbedre lønnsomheten sin, og identifiserer kundeforhold som betydningsfullt for å oppnå dette.

Gjennom ti dybdeintervju med ledere av autoriserte regnskapsbedrifter har jeg identifisert viktige aspekter ved kundeforhold som kan bidra til å forklare lønnsomhetsforskjeller i regnskapsbransjen. Innføring av gode rutiner og systemer, en hensiktsmessig kundestrategi, jevnlig vurderinger av kundeporteføljen, spesialisering av kundeporteføljen, og utvikling av gode kundeforhold trekkes frem. Mange regnskapsbedrifter kan være tjent med å ha et mer bevisst forhold til disse faktorene. Forbedret lønnsomhet oppnås ved at tiltakene bidrar til god og effektiv arbeidsavvikling. Kundetilfredshet er også identifisert som avgjørende for lønnsomheten. Den beste måten å få fornøyde kunder er ved å fokusere på god kundeservice.

Det er en kombinasjon av disse faktorene som vil ha størst innvirkning på lønnsomheten, og det er derfor fordelaktig å ha en helhetlig tankegang rundt kundeforholdene. Likevel vil de påpekte faktorene kunne bidra som inspirasjon til å se nye muligheter og forbedringspotensial. Utredningen vil kunne være av interesse for alle regnskapsbedrifter som ønsker å forbedre lønnsomheten sin ved at den påpeker viktige momenter ved kundeforhold som regnskapsbedriftene kan fokusere på.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av mastergradsutdanningen ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg fikk kjennskap til FOCUS-prosjektet gjennom min veileder, Vidar Schei, og fikk dermed muligheten til å studere regnskapsbransjen. Etter å ha lest litt om bransjen ble det interessant å studere lønnsomheten til regnskapsbedriftene nærmere. For meg betydde dette å skrive en oppgave som kunne få betydning for andre enn bare sensor og meg selv, ved at jeg kunne bidra positivt med verdifull innsikt for regnskapsbransjen.

Arbeidet har vært både lærerikt og spennende, og jeg har trives med å jobbe selvstendig. Til tider har det imidlertid vært utfordrende å kun ha mine egne tanker å støtte meg til. Jeg tror arbeidet med en slik omfattende utredning har gitt meg verdifull erfaring som jeg kan ta med meg videre.

Til slutt ønsker jeg å takke personer som har vært til stor hjelp og bidratt til at denne utredningen lot seg gjennomføre. Takk til alle respondentene for interessante samtaler og verdifull innsikt. En stor takk til min veileder, Vidar Schei, for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min kjære samboer og mine gode venner som har bidratt med gode diskusjoner og motivasjon.

Bergen, Juni 2013

Erik Barkovitch

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG

FORORD

1. INNLEDNING	1
1.1 TEMA OG FORMÅL	1
1.2 DISPOSISJON.....	2
2. TEORI	3
2.1 KUNDETILFREDSHET	3
2.2 KUNDEFORHOLD.....	6
2.2.1 Effekter av gode og langvarige kundeforhold	6
2.2.2 Tiltak for å bygge kundeforhold	9
2.3 MARKEDSSEGMENTERING	11
2.3.1 Kategorisering av markedssegmenter.....	11
2.3.2 Valg av målsegment	12
2.3.3 Spesialisering	12
2.3.4 Lønnsomhetssegmentering	13
2.3.5 Dårlige kunder	14
2.4 OVERBLIKK OG BIDRAG.....	14
3. METODE	16
3.1 FORSKNINGSDESIGN	16
3.1.1 Forskningstilnærming	17
3.1.2 Tilnærming til data	17
3.2 KONTEKST	18
3.2.1 Lønnsomhetsmål	18
3.2.2 Trekk ved bransjen og respondentene.....	19
3.3 INNSAMMLING AV DATA.....	22
3.3.1 Intervju	22
3.3.2 Utvalg	23
3.3.3 Forberedelser og intervjuguide.....	25

SNF-rapport nr. 10/13

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene.....	27
3.4 DATAANALYSE.....	28
3.5 EVALUERING AV METODE	29
3.5.1 Reliabilitet.....	29
3.5.2 Validitet	31
3.5.3 Etiske vurderinger.....	32
4. RESULTATER.....	34
4.1 KUNDETILFREDSHET	34
4.1.1 Viktigheten av kundetilfredshet	34
4.1.2 Faktorer for å tilfredstille kundene.....	35
4.1.3 Jobbfokus.....	37
4.1.4 Opplevd kundetilfredshet og kundelojalitet	42
4.2 KUNDEFORHOLD.....	43
4.2.1 Gode og langvarige kundeforhold	44
4.2.2 Hvordan utvikle gode kundeforhold	47
4.3 KUNDER.....	49
4.3.1 Gode kunder	49
4.3.2 Spesielle kundegrupper?.....	50
4.3.3 Store vs små kunder	51
4.3.4 Utfordringer med kunder.....	54
4.4 KUNDESTRATEGI.....	56
4.4.1 Kunderekruttering	56
4.4.2 Kundeutvelgelse, segmentering og spesialisering	57
4.4.3 Vurdering og oppfølging av kundeporteføljen	60
4.4.4 Problemhåndtering.....	62
4.4.5 Prioritering av kunder.....	64
5. VIKTIGE STRATEGISKE VALG	66
6. DISKUSJON.....	68
6.1 KUNDETILFREDSHET	68
6.2 KUNDEFORHOLD.....	71
6.3 KUNDER.....	72

SNF-rapport nr. 10/13

6.4 KUNDESTRATEGI.....	74
6.4.1 Kundeutvelgelse og oppfølging	74
6.4.2 Markedssegmentering og spesialisering	76
6.5 FOKUS PÅ EFFEKTIVITET	78
7. AVSLUTNING	80
7.1 KONKLUSJON	80
7.2 BIDRAG OG BEGRENSNINGER.....	81
LITTERATURLISTE	84
VEDLEGG	87
VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE.....	87
VEDLEGG B – INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTENE.....	90
VEDLEGG C – SAMTYKKEERKLÆRING.....	92
FIGUROVERSIKT	
FIGUR 2.1: ORDREVINNENDE OG ORDREKVALIFISERENDE FAKTORER	5
FIGUR 2.2: KUNDERS LØNNSOMHETSUTVIKLING OVER TID	8
FIGUR 3.1: TOTALRENTABILITET I REGNSKAPSBRANSJEN 2010.....	21
FIGUR 3.2: ÅRSRESULTAT PER ANSATT I REGNSKAPSBRANSJEN 2010	21
TABELLOVERSIKT	
TABELL 3.1: LØNNSOMHETSBEREGNINGER FOR RESPONDENTENE	20
TABELL 4.1: FAKTORER SOM OPPELVES SOM VIKTIG FOR KUNDETILFREDSHET	36
TABELL 4.2: RESPONDENTENES FOKUS PÅ GOD KUNDESERVICE	39
TABELL 4.3: RESPONDENTENES FOKUS PÅ GOD KOMMUNIKASJON	41
TABELL 4.4: RESPONDENTENES FOKUS PÅ OPPLÆRING AV KUNDER	42
TABELL 4.5: RESPONDENTENES FOKUS PÅ Å UTVIKLE GODE KUNDERELASJONER	48
TABELL 4.6: RESPONDENTENES KUNDESTRATEGI.....	60
TABELL 4.7: RESPONDENTENES FOKUS PÅ VURDERING OG KATEGORISERING AV KUNDENE	61
TABELL 5.1: RESPONDENTENES STRATEGISKE FOKUS.....	67

1. Innledning

1.1 Tema og formål

Lønnsomhet er viktig for alle bedrifter. For at virksomheter skal kunne overleve er det et minimumskrav at inntektene er større enn utgiftene. Det er derfor viktig å være bevisst hvordan ens valg og strategier bidrar til å realisere virksomhetens mål. Lønnsomhet er imidlertid ikke et spørsmål om å lykkes med enkelte forhold, men dreier seg om å ha en helhetlig tankegang der de daglige aktivitetene kobles opp mot langsiktige mål, strategier og visjoner. Det handler om å være bevisst ens konkurransemessige styrker og svakheter, og de muligheter og trusler som finnes i markedet, for å utnytte markedsforholdene på best mulig måte.

Regnskapsførerbransjen i Norge karakteriseres av mange små bedrifter og store lønnsomhetsforskjeller, der deler av bransjen sliter med svak eller dårlig lønnsomhet (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Bransjen har vært utsatt for strukturelle endringer, økt konkurranse, og sterk teknologisk fremgang det siste tiåret, noe som har gjort at regnskapsbedriftene i langt større grad enn tidligere har måtte vurdere sin strategiske posisjon og ta stilling til hvordan deres virksomhet påvirkes av endringene (Tobiassen & Gooderham, 2002). Det er da spesielt interessant å forstå hvilke forhold som kan bidra til økt lønnsomhet.

En forskningsgruppe ved Handelshøyskolen i Bodø, Universitetet i Nordland (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012) gjennomførte en lønnsomhetsstudie i samarbeid med Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) for å beskrive lønnsomheten i regnskapsførerbransjen, og for å identifisere forhold som relaterer seg til lønnsomhet. I sin studie finner de at regnskapsbransjen har gode muligheter til å forbedre lønnsomheten, og de identifiserer flere forhold som kan bidra til å forklare lønnsomhetsforskjeller mellom regnskapsbedrifter. Et av forholdene som blir spesielt vektlagt er betydningen av regnskapsbedriftenes kundefølsomhet. Kundefølsomhet omfatter alle de strategiske og

taktiske valgene som omhandler kunder og måten bedrifter forholder seg til kundene sine. Det er det bedriften gjør for å betjene kundene sine, fra den første kontakten til den videre oppfølgingen.

Denne utredningen bygger videre på arbeidet til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) og forsøke å få en dypere innsikt i hvilke aspekter ved kundeforhold som er utslagsgivende for lønnsomheten til regnskapsbedrifter. Selv om lønnsomhet er et resultat av helhetstankegangen i måten virksomheten opererer, snarere enn et spørsmål om å lykkes med enkelte forhold, vil innsikt i enkeltforholdene skape bevissthet rundt hvordan disse forholdene kan bidra til bedre resultater. Med dette som utgangspunkt har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan blir lønnsomheten til regnskapsbedrifter påvirket av kundeforhold, og hvilke aspekter er mest utslagsgivende?

Jeg har valgt å begrense meg til å studere oppbygningen og vedlikehold av kundeporteføljen, inngåelse og oppfølging av kundeforhold, og interaksjonene mellom regnskapsfører og kunde. Gjennom dette arbeidet ønsker jeg å kunne bidra med nyttig innsikt om hvordan regnskapsbedrifter kan oppnå økt lønnsomhet.

1.2 Disposisjon

For å ha god struktur er utredningen inndelt i adskilte kapitler. Først vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven i kapittel 2. Her diskuteres relevant teori om hvordan kundeforhold kan påvirke lønnsomheten til bedrifter. I kapittel 3 gjør jeg rede for de forskningsmetodiske valgene og betraktningene som har blitt gjort i forbindelse med innsamling og analyse av data. Kapittel 4 og 5 presenterer de viktigste funnene fra undersøkelsen, før jeg i kapittel 6 diskuterer og drøfter disse. Avslutningsvis vil jeg avrunde med en oppsummerende konklusjon, og en kort diskusjon om utredningens bidrag og begrensninger.

2. Teori

I den følgende delen vil jeg presentere det teoretiske bakteppet for utredningen. Først vil vi se på kundetilfredshet og betydningen av å ha fornøyde kunder. Deretter presenteres fordelene ved å ha gode og langvarige kundeforhold, og tiltak som kan benyttes for å oppnå slike forhold. Til slutt ser vi hvordan markedssegmentering kan bidra til å oppnå en hensiktsmessig kundeportefølje. Dette er noen av de mest sentrale temaene innenfor kundeforhold, og danner et godt grunnlag for å forstå datamaterialet og belyse forskningsspørsmålet. Ettersom regnskapskontorer er tjenesteytende bedrifter, er teorien presentert fra et tjenesteytende perspektiv.

2.1 Kundetilfredshet

I forbindelse med kundeforhold har kundetilfredshet blitt et av de mest sentrale temaene (Matzler & Hinterhuber, 1998). Zeithaml og Bitner (2003) definerer kundetilfredshet som «*kundens evaluering av et produkt eller tjeneste med hensyn på hvorvidt produktet eller tjenesten har møtt deres behov og forventninger*». Fornøyde kunder vil ønske å bruke tjenesten igjen, mens misfornøyde kunder vil ikke komme tilbake (Reichheld & Sasser, 1990). Dermed er kundetilfredshet avgjørende for virksomheters konkurransedyktighet, og det er derfor meget viktig å ha en klar forståelse av hvordan man skaper og tilfører verdi for kundene. Det har blitt etablert klare sammenhenger mellom kundetilfredshet og virksomhetens lønnsomhet, og det er derfor ikke overraskende at flere og flere bedrifter fokuserer på dette (Zeithaml & Bitner, 2003).

Tilfredshet er et vidt begrep som påvirkes av mange forhold. Slack, Chambers og Johnston (2010) skiller mellom fem grunnleggende faktorer som virksomheter kan fokusere på for å tilfredsstille kundene; (1) kvalitet, (2) hurtighet, (3) pålitelighet, (4) fleksibilitet, og (5) pris. *Kvalitet* handler om å levere feilfrie tjenester som passe kundens formål, forventninger og behov. *Hurtighet* dreier seg om den tiden det tar fra kunden etterspør en tjeneste til den er utført. Hvorvidt man levere etter avtale og innenfor gitte frister slik at kundene får det de

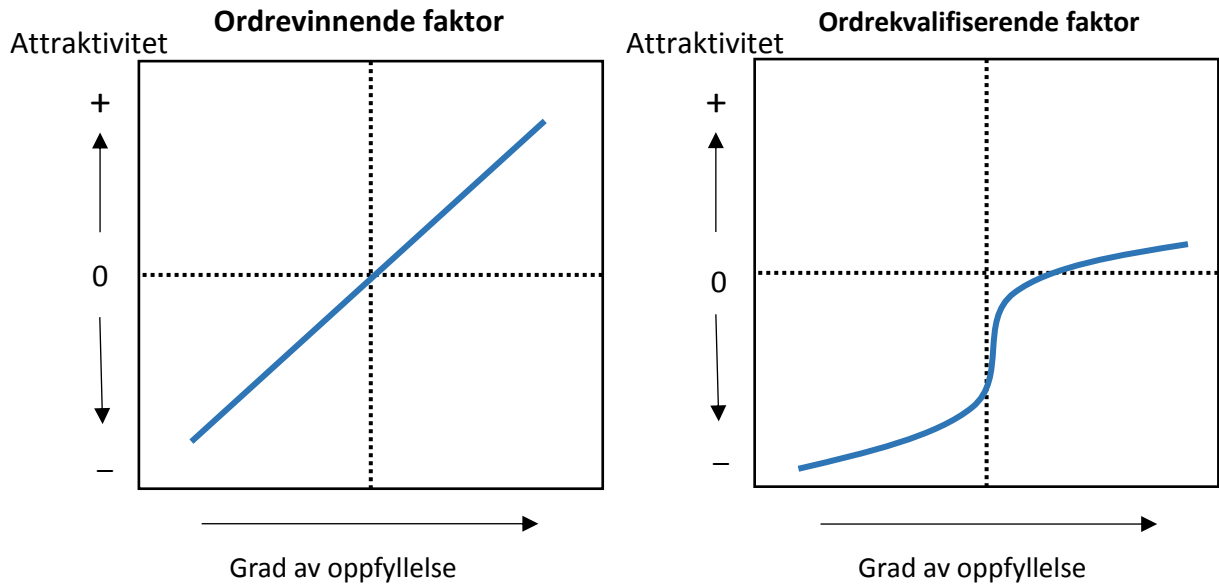
skal ha når de trenger det påvirker *påliteligheten* til tjenesten. En tjeneste er *fleksibel* dersom den kan endres og tilpasses etter kundenes ønsker og behov. Det er også ønskelig å kunne tilby en rimelig *pris* som likevel gir gode marginer. Kostnaden ved å tilby tjenesten, og dermed prisen, er påvirket av i hvilken grad man fokuserer på de fire første faktorene. Virksomheter må altså avgjøre hvilke faktorer som er viktigst og prioritere disse (ibid.).

En god måte å avgjøre hvilke av konkurransefaktorene som er viktigst er å skille mellom hvilke faktorer som er *ordrevinnende* og *ordrekvalifiserende*;

Ordrevinnende faktorer er de forholdene som har en direkte og signifikant påvirkning på hvor fornøyde kundene er med tjenesten (Slack et al., 2010). Disse faktorene blir ansett av kundene som viktige grunner for å velge en tjeneste fremfor en annen. Dersom man forbedrer seg på slike faktorer blir kundene mer fornøyd med tjenesten (ibid.).

Ordrekvalifiserende faktorer er de aspektene som til en viss grad må være oppfylt. Dette er ting som kundene forventer og tar for gitt (Slack et al., 2010). Dersom man ikke oppfyller disse faktorene over et minimumsnivå vil det ha en sterk negativ påvirkning på kundenes vurdering av tjenesten (Matzler & Hinterhuber, 1998). Derimot vil forbedring utover denne grensen gi liten vinst.

Figur 2.1 illustrerer forskjellen på ordrevinnende og ordrekvalifiserende faktorer (Slack et al., 2010). Kurven gir en grafisk representasjon av hvor attraktiv tjenesten er for kunden i forhold til i hvilken grad tjenesteyteren oppfyller denne faktoren.



Figur 2.1 Ordrevinnende og ordrekvalifiserende faktorer (Kilde: Slack et al., (2010))

Hvilke faktorer som er viktige for kundene, og dermed hvilke faktorer som anses som ordrevinnende og ordrekvalifiserende, kan være forskjellig for ulike kundegrupper (Slack, et al., 2010). Det er derfor viktig å identifisere hvilke forhold kundene vektlegger, og innfri disse til kundenes tilfredshet (Claycomb & Martin, 2005).

Det er flere fordeler med å ha fornøyde kunder. En høy grad av kundetilfredshet kan føre til sterk kundelojalitet (Zeithaml & Bitner, 2003). Lojale kunder bidrar med en jevn inntektstrøm i tillegg til at kostnadene forbundet med å betjene kundene blir lavere som følge av effektivisering (Matzler & Hinterhuber, 1998). Fornøyde kunder er dessuten mer tolerante til prisøkninger ettersom de er villige til å betale mer for en tjeneste som de er fornøyd med og stoler på (Matzler & Hinterhuber, 1998). Bedrifter med en lojal kundebase har derfor mulighet til å øke prisene sine og oppnå økt fortjeneste (Athanasopoulos, 2000). Oppdagelsen av disse fordelene har ført til at kundetilfredshet har fått økt fokus, og mange bedrifter bruker mye tid og ressurser på å forstå de underliggende forholdene som styrer kundetilfredshet, og hvordan man kan forbedre seg på disse områdene (Zeithaml & Bitner, 2003).

2.2 Kundeforhold

Den økte oppmerksomheten på kundetilfredshet og kundelojalitet har gjort bedrifter oppmerksomme på verdien av å etablere gode forhold til kundene sine. Fokus på kundeforhold har fått mye oppmerksomhet de siste tiårene (Payne & Frow, 2005), og mye forskning tyder på at det er fordelaktig å etablere og ivareta sterke og langvarige forhold til kundene (Claycomb & Martin, 2005; Mathur, 2001; Reichheld & Sasser, 1990). I følge Claycomb og Martin (2005) vil det å bygge sterke relasjoner til kundene heve bedriftens evne til å betjene kundene og øke kundenes tilfredshet. Verdien av gode kundeforhold er spesielt bemerkelsesverdig for tjenestebedrifter der kunde og tjenesteyter samhandler med hverandre regelmessig (ibid.). Ettersom mange tjenester ikke resulterer i håndfaste resultater, vil det være kundens oppfatning av kundeforholdet som er avgjørende for kundens vurdering av tjenesten (Claycomb & Martin, 2005).

2.2.1 Effekter av gode og langvarige kundeforhold

Det er vist at bedrifter som fokuserer på å utvikle og opprettholde gode og langvarige kundeforhold generelt oppnår høyere avkastning (Zeithaml & Bitner, 2003; Claycomb & Martin, 2005). Reichheld og Sasser (1990) bekrefter dette og viser til at kundeforholdet blir mer profitabelt dess lenger kunden blir værende. Zeithaml og Bitner (2003) forklarer at det er flere grunner til de positive økonomiske resultatene. I denne delen vil jeg redegjøre for noen av de positive effektene som gode og langvarige kundeforhold kan medføre.

En av de viktigste fordelene er at kundelojaliteten øker og det gjennomsnittlige kundeforholdet varer lenger. Reichheld og Sasser (1990) hevder at det er vanlig for et selskap å miste 15-20% av kundene sine hvert år. Når disse kundene forsvinner, forsvinner også muligheten til å generere inntekter fra disse kundene (ibid.). Ved å redusere kundefrafallet kan bedrifter oppnå store økninger i profitt (Claycomb & Martin, 2005).

Reichheld & Sasser (1990) forklarer hvordan kunder ofte er forsiktige i starten av et nytt kundeforhold, men etter hvert som de blir bedre kjent med tjenesteyteren, og er fornøyde med tjenesten, benytter de seg av den mer og mer. Dermed vil kunder generere økte inntekter hvert år som de blir værende hos selskapet. På den måten vil lojale kunder ikke bare skape en solid base for bedriften, men også utgjøre en betydelig vekstmulighet (Zeithaml & Bitner, 2003).

Det er dessuten mange oppstartskostnader knyttet til å få nye kunder (Reichheld & Sasser, 1990). Dette inkludert reklame- og promoteringskostnader, kostnader forbundet med å opprette kontoer og systemer, samt tidskostnadene forbundet med å bli kjent med kundene (Zeithaml & Bitner, 2003). På grunn av disse oppstartskostnadene er det estimert at det generelt koster fem ganger så mye å ta inn nye kunder som å beholde eksisterende kunder (Fisher, 1998; Matzler & Hinterhuber, 1998). Dette er imidlertid kostnader som bare pådras én gang per kunde. Det er derfor mye å spare på å opprettholde langvarige kundeforhold fremfor korte transaksjonsbaserte forhold (Claycomb & Martin, 2005).

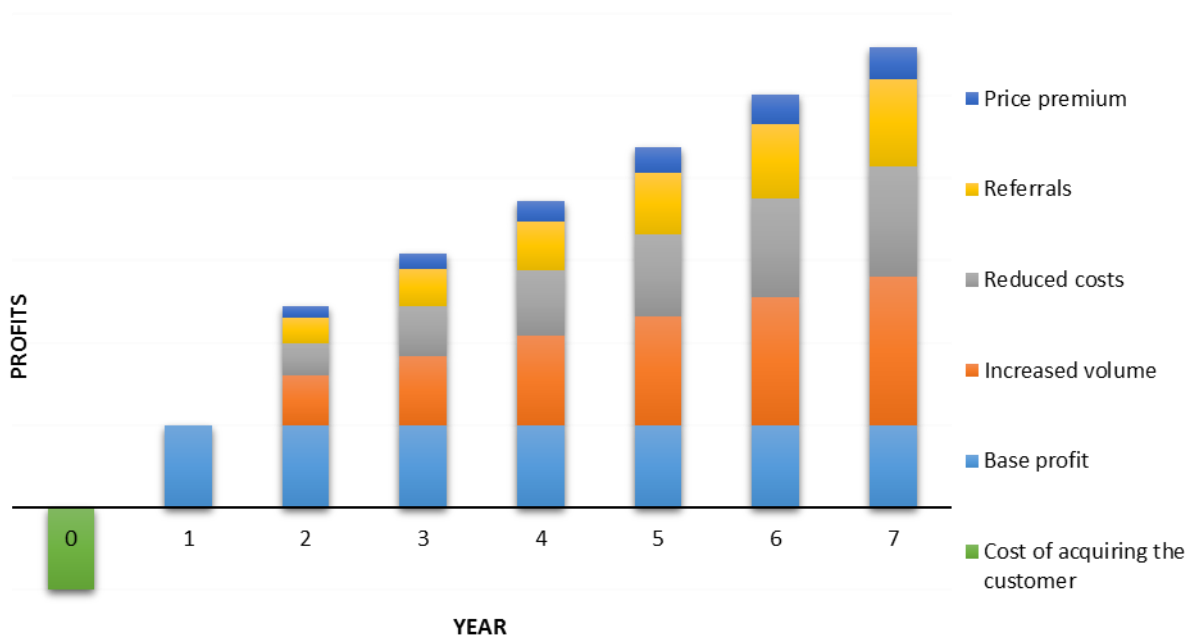
I tillegg til at oppstartskostnadene unngås, kan kostnadene med å betjene kundene bli mindre over tid. Etterhvert som kunden blir mer vant med å bruke systemene, vil kunden oppleve mindre problemer og ha færre spørsmål (Zeithaml & Bitner, 2003). Samtidig vil også tjenesteyteren kunne betjene kundene på mer effektive måter etter hvert som selskapet får erfaring med kundene, og blir bedre kjent med kundens preferanser og behov (Reichheld & Sasser, 1990; Lindgreen & Crawford, 1999). Det vil være en naturlig læringsprosess for både kunde og tjenesteyter der resultatet er økt effektivitet og lavere kostnader.

En annen positiv effekt av å ha fornøyde kunder er at man ofte får mye gratis reklame gjennom «jungeltelegrafene» (Reichheld & Sasser, 1990). Det vil si at eksisterende kunder snakker varmt om bedriften og anbefaler den ovenfor bekjente. Dette er åpenbart gunstig ettersom reklame og markedsføring kan utgjøre en stor kostnad for bedrifter. Fisher (1998) og Zeithaml og Bitner (2003) argumenterer at eksisterende kunder er den beste kilden til

nye kunder, og er ofte langt mer effektivt enn noen annen form for betalt reklame som bedriften kan benytte.

Som nevnt tidligere vil bedrifter med langvarige kunder stort sett kunne kreve en høyere pris ettersom kunder ofte er villige til å betale mer for en tjeneste som de kjenner og stoler på (Matzler & Hinterhuber, 1998). Bedrifter som utvikler lojale kunder kan kreve en premie for kundenes tiltro til bedriften, og dermed oppnå større fortjenester (Reichheld & Sasser, 1990).

Kostnadsbesparelsene, sammen med de økte inntektene gir en jevn strøm med økende fortjeneste over kundeforholdets levetid. Figur 2.2 illustrerer denne sammenhengen (Reichheld & Sasser, 1990). Hvor utslagsgivende de forskjellige effektene er, varierer fra industri til industri (ibid.).



Figur 2.2 Kunders lønnsomhetsutvikling over tid (Kilde: Reichheld & Sasser (1990))

2.2.2 Tiltak for å bygge kundeforhold

Det er allment akseptert at ethvert forhold krever gjensidig engasjement og innsats, men Mathur (2001) mener at det likevel er tjenesteyteren som må ta initiativet til å bygge og forbedre forholdet, spesielt i startfasen. Claycomb og Martin (2005) identifiserer en rekke aktiviteter som bedrifter benytter for å etablere og styrke forhold til kundene sine. I følgende del vil jeg presentere noen av de vanligste tiltakene.

Kontinuerlig kommunikasjon

Den mest populære relasjonsbyggende aktiviteten er å opprettholde hyppig kontakt med kundene (Claycomb & Martin, 2005). Kommunikasjon mellom partene bygger tillit, og kan bidra til å posisjonere tjenesteyteren som en verdifull ressurs for kunden som er villig til å hjelpe og som det er lett å kontakte (Lindgreen & Crawford, 1999). Fisher (1998) forklarer at kunder verdsetter å bli «tenkt på». Så enten man tar kontakt for å undersøke om kundenes behov, interesser eller omstendigheter har endret seg, for å videreformidle nyttig informasjon, eller bare for å si «hei», kan det å opprettholde kontakt med kunder være gunstig (Claycomb & Martin, 2005).

Tjenestekvalitet

Å levere konsekvent høy kvalitet over tid er essensielt for å bygge og bevare kundeforhold (Zeithaml & Bitner, 2003). Claycomb og Martin (2005) hevder at dersom tjenesteyteren ikke klarer å tilfredsstille kundenes forventninger, vil andre relasjonsbyggende tiltak være av liten nytte. Dette er knyttet opp til den tidligere diskusjonen om kundetilfredshet (se kapittel 2.1). Det er derfor viktig å ha en klar forståelse av kundenes preferanser, ønsker og behov. Dette gjelder både de tekniske aspektene ved selve tjenesten og de personlige forholdene knyttet til kundeservice. Å tilby vennlig, profesjonell og høflig service som er konsekvent, rettferdig og pålitelig er en av de beste måtene å etablere og vedlikeholde gode kundeforhold (Claycomb & Martin, 2005).

Individuell tilpasning

Individuell tilpasning handler om å kunne betjene kundene på en bedre måte ved å levere en tjeneste som er tilpasset kundens spesifikke forutsetninger, behov og ønsker (Pine, Peppers & Rogers, 1995). For å få til dette er tjenesteyteren avhengig av å ha god innsikt i kundenes virksomhet. Tjenesteyteren må derfor samarbeide med individuelle kunder for å tilpasse tjenesten etter deres ønsker og behov (ibid.). Individuell tilpasning omfatter både aspekter ved tjenesten og kontakten mellom partene. Å gi personlig oppfølging, ha møter ansikt-til-ansikt, og å bli kjent med kunden i uformelle omgivelser er gode måter å skape et mer personlig forhold til kunden (Claycomb & Martin, 2005). Fisher (1998) anbefaler at man registrerer viktig informasjon og detaljer om kundene som kan benyttes for å gi en mer personlig tjeneste.

I tillegg til de overnevnte tiltakene finnes det en rekke andre tiltak som også kan benyttes for å bygge forhold til kundene. Dette inkluderer å utvikle ansatte, fokusere på brukervennlighet, og satse på innovasjon (Claycomb & Martin, 2005). Det finnes ingen fasitsvar på hva som er den beste måte å bygge gode forhold til kundene, og alle tiltakene vil ikke være like gjeldende for alle bedrifter. Bedrifter må selv avgjøre hvilke tiltak som passer best til deres situasjon og forutsetninger (ibid.). Uansett hvilke tiltak som benyttes påpeker Zeithaml & Bitner (2003) at hovedmålet bør være å bygge og vedlikeholde en stabil kundebase som er lønnsom for bedriften.

Effekten av disse tiltakene er imidlertid ikke alltid positive. Mende, Bolton og Bitner (2013) påpeker at ikke alle kunder er like mottakelige for relasjonsbyggende tiltak. Noen kunder opplever slike tiltak som angripende og påtrengende, og i så tilfelle vil det ha en negativ effekt på kundens tilfredshet (Godfrey, Seiders & Voss, 2011). Bedrifter burde derfor forsøke å allokere ressursene sine til de kundene som er mest mottakelige for relasjonsbyggende aktiviteter (Mende et al., 2013).

2.3 Markedssegmentering

Som vi har vært inne på tidligere, er ikke kunder en homogen gruppe. Hvilke aspekter ved tjenesten som vektlegges kan være forskjellig for ulike kundegrupper, og hver kunde har individuelle forutsetninger, behov og preferanser (Bose, 2012). Baker (2010) hevder at en stor feil som mange bedrifter gjør er å ikke ta hensyn til disse forskjellene og at de behandler alle kunder mer eller mindre likt. Det viser seg at en mer strategisk tilnærming kan være meget gunstig (Batt, 2000). Det er derfor viktig at bedrifter tar stilling til hvilke kunder de ønsker å skape verdi for (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010). Dette kan gjøres gjennom markedssegmentering.

Markedssegmentering dreier seg om å dele markedet inn i mindre og mer håndterlige grupper av kunder (Howaldt & Mitchell, 2007; Besanko et al., 2010). Formålet er å gruppere kundene på en slik måte at kundene i hver gruppe har tilsvarende behov og preferanser, og at disse er forskjellig fra kunders behov i andre deler av markedet (Johnson, Whittington & Scholes, 2011; Bose, 2012).

2.3.1 Kategorisering av markedssegmenter

Kunders behov kan variere av mange ulike årsaker, og derfor kan kunder kategoriseres på mange forskjellige måter (Johnson et al., 2011). Litteraturen skiller mellom fire hovedkategorier av segmentering; geografisk-, demografisk-, fysiografisk- og atferdssegmentering (Bose, 2012). *Geografisk segmentering* går ut på å dele markedet for å danne geografiske enheter basert på for eksempel region, bystørrelse, klima, og befolkningstetthet. *Demografisk segmentering* omhandler variabler som alder, kjønn, yrke, inntekt, og religion. Segmentering på bakgrunn av sosial status, livsstil, eller personlighet, kalles *psykografisk segmentering*. Den siste kategorien, *atferdssegmentering*, inndeler kunder etter blant annet holdninger, bruksrate, kundestatus, og lojalitet. Det er både positive og negative sider ved de forskjellige metodene (McDonald & Dunbar, 2004).

Bedrifter kan segmentere kundene på bakgrunn av en eller en kombinasjon av flere av de overnevnte karakteristikaene (Zeithaml & Bitner, 2003). Uansett hvordan kundene grupperes, må inndelingen gjøres på en slik måte at kundene innen hver gruppe har liknende preferanser og behov (Besanko et al., 2010). Dermed vil inndelingen ha betydning for enten utviklingen, leveringingen eller prisingen av tjenesten (ibid.).

2.3.2 Valg av målsegment

På grunn av behovsforskjellene til kundene vil ikke et selskap kunne betjene alle potensielle kunder like godt. De bør derfor velge noen kundesegmenter å fokusere på (Zeithaml & Bitner, 2003). Bedrifter må på en eller annen måte prioritere mellom de forskjellige segmentene og velge noen hensiktsmessige målsegment. McDonald og Dunbar (2004) foreslår at dette gjøres ved å vurdere hvor attraktive de forskjellige kundesegmentene er. Det er viktig å ha en klar forståelse for hvordan de ulike segmentene er forskjellig fra hverandre; hvilke ønsker og behov kundene i hvert segment har, og hvor godt bedriften tilfredsstiller disse ønskene og behovene (ibid.). Man må også ta i betraktning segmentets størrelse og kjøpekraft (Zeithaml & Bitner, 2003).

En slik analyse vil gjøre selskaper i bedre stand til å velge hensiktsmessige målsegmenter for tjenesten som samsvarer med bedriftens overordnede mål og ressurser (Zeithaml & Bitner, 2003). Batt (2000) anbefaler at man satser på de segmentene som best passer bedriftens ferdigheter og kompetanse, og som har best lønnsomhetspotensiale.

2.3.3 Spesialisering

Bedrifter må videre ta stilling til hvorvidt de skal fokusere på ett eller noen få utvalgte segmenter, eller forsøke å betjene et bredt spekter av segmenter (Laosirihongthong, Tan & Kannan, 2010). Det er mye forskning som tyder på at det kan være hensiktsmessig å spesialisere seg (Besanko et al., 2010; Johnson, 2011; Bose, 2012). Ved å spesialisere seg på en eller noen få bestemte kundegrupper vil man i større grad ha muligheten til å skreddersy

ens tjenester etter kundenes spesifikke behov, og dermed kunne betjene disse kundegruppene på best mulig måte (Johnson et al., 2011). En slik strategi gir konkurransefortrinn ved at man dedikerer seg til å betjene målgruppen bedre enn andre.

Fordelen ved spesialisering er at man får mye erfaring med å betjene det bestemte markedssegmentet, og kan tilegne seg spesialkompetanse som kan benyttes for å betjene kundene bedre og mer effektivt (Johnson et al., 2011). Dette kan redusere kostnadene forbundet med å betjene segmentet, og samtidig styrke kundelojalitet (ibid.).

Markedssegmentering er tilsynelatende et enkelt teoretisk konsept, men McDonald og Dunbar (2004) påpeker at det er vanskelig å implementere i praksis. Det finnes mye bevis som tyder på at konseptet generelt er lite forstått av næringslivet (ibid.).

2.3.4 Lønnsomhetssegmentering

Mange bedrifter behandler hver kunde som en gjennomsnittlig kunde eller forsøker å betjene alle med topp service. Zeithaml og Bitner (2003) hevder imidlertid at dette verken er praktisk eller profitabelt. Selv innenfor et gitt markedssegment vil kunder variere med hensyn på blant annet hvor enkle de er å forholde seg til og hvor lønnsomme de er (ibid.). Ofte er det kun en liten gruppe med kunder som står for størsteparten av inntektene (Baker, 2010).

I en forlengelse av den tradisjonelle markedssegmenteringen har det blitt vanlig for bedrifter å forsøke å identifisere kunder som skiller seg ut med hensyn på nåværende og fremtidig lønnsomhet for bedriften (Baker, 2010, Batt, 2000). Ved å spore kostnadene og inntektene som er forbundet med de enkelte kundene, kan bedrifter avgjøre kundenes finansielle verdier for selskapet (Zeithaml & Bitner, 2003). Dermed kan bedriften vektlegge de mest profitable kundene, og tilby service i tråd med kundenes verdi (Bose, 2012).

2.3.5 Dårlige kunder

Det tradisjonelle synet er at alle kunder er gode kunder. Zeithaml og Bitner (2003) argumenterer imidlertid for at dette ikke alltid stemmer, og at det i enkelte tilfeller kan være bedre for både selskapet og kunden å avslutte forholdet. De hevder at kunder kan være vanskelige å forholde seg til av ulike grunner, og at slike vanskelige og brysomme kunder kan påføre bedriften og dens ansatte mye unødvendig stress (ibid.). Dessuten er slike kunder vanligvis mindre lønnsomme og mindre lojale (ibid.). Det kan derfor være fordelaktig å forsøke å unngå kundeforhold med slike kunder. Som vi diskuterte i kapitlet over, er det hensiktsmessig for bedrifter å allokere ressursene sine til å betjene og beholde de mest lønnsomme kundene (Mende et al., 2013). Mathur (2001) anbefaler at bedrifter periodisk foretar strategiske gjennomganger av kundeporteføljen, og vurderer kundeforholdene. På den måten vil man kunne identifisere kunder som man bør satse mer på, og kunder som det kan være mer hensiktsmessig å avslutte forholdet til.

For å unngå problemer med kunder kan det også være hensiktsmessig å være påpasselig med hvilke kunder som tas inn. Zeithaml og Bitner (2003) forklarer at mange bedrifter er mer opptatt av å øke kundemassen enn av å ta inn kunder som passer deres ønskede profil og strategiske retning. Dette kan skape unødvendige problemer. Mange bedrifter kan være tjent med å være mer påpasselige med hvilke kunder de tar inn (ibid.).

2.4 Overblikk og bidrag

Fra litteraturgjennomgangen er det åpenbart at det eksisterer mye kunnskap om hvordan kundeforhold kan påvirke lønnsomheten til tjenesteytende bedrifter. Det er imidlertid liten forståelse for hvilke kundeforholdsmekanismer som er gjeldende for regnskapsbransjen. Dette tydeliggjøres av NARFs interesse i forskning på dette området. Ved å få en bedre forståelse for dette vil regnskapsbedrifter kunne allokere ressursene sine der det er mest formålstjent og dermed kunne målrettet implementere tiltak for å styrke deres konkurransemessige posisjon og lønnsomhet. Formålet med denne utredningen er således

å bidra til dette ved å forsøke å få en dypere innsikt i hvordan kundeføring påvirker lønnsomheten til regnskapsbedrifter.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de forskningsmetodiske valgene jeg har tatt, og hvordan jeg har gått frem for å belyse forskningsspørsmålet. Først vil jeg beskrive forskningsdesignet som har lagt føringen for forskningsarbeidet, etterfulgt av en beskrivelse av forskningens kontekst. Deretter følger en redegjørelse av hvordan datainnsamling og analyse har foregått. Avslutningsvis diskuteres utredningens styrker og svakheter, samt etiske vurderinger. Denne delen er ment for å skape gjennomsiktighet i hvordan forskningen har blitt foretatt slik at leseren kan vurdere resultatenes pålitelighet og gyldighet.

3.1 Forskningsdesign

I denne delen skal jeg redegjøre for mitt valg av forskningsdesign. Dette er den overordnede planen for hvordan jeg har gått frem for å belyse forskningsspørsmålet. Forskningsdesignet legger føringen for utførelsen av forskningsarbeidet, og påvirker innsamling, analyse og tolkning av datamaterialet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Forskningsdesignet bør velges på bakgrunn av en vurdering av forskningsspørsmålet, eksisterende kunnskap, og tilgjengelige ressurser (Saunders et al., 2009). Som nevnt i kapittel 2.4 er formålet med denne utredningen å supplere den eksisterende litteraturen ved å få en dypere innsikt i hvordan kundehåndtering påvirker lønnsomheten til regnskapsbedrifter. Jeg har derfor funnet det hensiktsmessig å benytte et *utforskende* forskningsdesign.

Metoden tillater en åpen og fleksibel tilnærming til datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2009). Dermed kan man tilpasse retning og fokus etter hvert som ny innsikt fremkommer av datamaterialet. På den måten kan jeg ha et bredt utgangspunkt som snevres inn etter hvert som forskningen utvikler seg.

3.1.1 Forskningstilnærming

Ettersom utredningen tar sikte på å undersøke hvordan kundehåndtering påvirker lønnsomheten til regnskapsbedrifter, og dette er en til dels ukjent kontekst, har jeg sett det som hensiktsmessig å ha en så åpen tilnærming til datainnsamling og analyse som praktisk mulig. For å belyse forskningsspørsmålet har jeg derfor valg å benytte en hovedsakelig induktiv forskningstilnærming med deduktive innslag. På den måten vil jeg ta sikte på å identifisere sammenhenger og utvikle teori på bakgrunn av det innsamlede datamaterialet (Saunders et al., 2009). Jeg har valgt å bruke etablert teori, som ble presentert i kapittel 2, som et fundament for forskningsarbeidet. Jeg vil imidlertid ikke tilstrebe å teste den eksisterende teorien opp mot det innsamlede datamaterialet, slik formålet er ved en ren deduktiv tilnærming (Thagaard, 2009). Teorigrunnlaget vil kun benyttes som et bakteppe for forskningsarbeidet, og vil brukes for å forklare funnene i lys av eksisterende kunnskap. Ved å benytte en hovedsakelig induktiv tilnærming kan jeg få en forståelse for hva regnskapsbedriftene selv oppfatter som utslagsgivende for lønnsomheten, og åpne for alternative forklaringer som ikke dekkes av litteraturgjennomgangen.

3.1.2 Tilnærming til data

Enhver studie er avhengig av data for å belyse forskningsspørsmålet. Jeg valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til datainnsamling og analyse. Kvalitative metoder søker å gå i dybden og forstå mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens (Thagaard, 2009). Slike metoder vil derfor bygge på data i ikke-numerisk form eller data som ikke kan kvantifiseres på noen betydningsfull måte (Saunders et al., 2009). Det argumenteres at slik data gir en dypere og mer detaljert beskrivelse av *hvordan* og *hvorfor* ting henger sammen (Cooper & Schindler, 2009), og at kvalitative datainnsamlingsmetoder derfor tillater en mer dyptgående og grundig utforskning av interessante fenomener (Saunders et al., 2009). Dette er egenskaper som jeg har ansett som viktig for å belyse forskningsspørsmålet på en god måte.

Fleksibilitet har også vært en stor motivasjon for å benytte kvalitative data. En slik tilnærming gir muligheten til å endre prosessen underveis basert på den kunnskapen og lærdommen som fremkommer fra tidligere respondenter (Cooper & Schindler, 2009). Dermed har jeg kunnet fokusere mer på de aspektene som virker å være mest avgjørende for regnskapsbedriftenes lønnsomhet. En kvalitativ fremgangsmåte vil bidra til å avdekke hvorvidt de mekanismene som fremkommer av teorigjennomgangen også er gjeldende for regnskapsbransjen, samt sørge for en åpen tilnærming som er egnet til å avdekke eventuelle uforutsette sammenhenger.

3.2 Kontekst

Denne utredningen tar sikte på å belyse forskningsspørsmålet ved å studere og sammenlikne autoriserte regnskapsbedrifter. Ettersom denne utredningen er interessert i å utforske forskjeller i kundeføringen til respondentene, og undersøke hvilken betydning dette har for lønnsomheten deres, er det på sin plass å gi et overblikk over respondentenes lønnsomhet. For å danne et godt grunnlag for å forstå funnene fra undersøkelsen vil jeg her sammenlikne respondentene med bransjen generelt. Først er det nødvendig med en presentasjon av lønnsomhetsmålene som legges til grunn.

3.2.1 Lønnsomhetsmål

I samsvar med Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) har jeg valgt å basere min lønnsomhetsvurdering på *Totalkapitalrentabilitet (ROA)* og *Årsresultat per ansatt*. Dette har blitt gjort for at resultatene som fremkommer av denne utredningen skal være enkelt sammenliknbare med resultatene til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012). Målene er dessuten svært praktiske ettersom de er enkle å beregne og forstå. I tillegg har jeg benyttet *Omsetning* for å vurdere og sammenlikne størrelsen til respondentene.

Totalkapitalrentabilitet (ROA)

ROA uttrykker den oppnådde avkastningen på bedriftens kapital (Sættem, 2006). En høy ROA indikerer at bedriften er lønnsom.

$$ROA = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{Rentekostnader}}{(\text{Totalkapital 01.01} + \text{Totalkapital 31.12})/2} * 100\%$$

Årsresultat per ansatt

Årsresultatet viser det bedriften sitter igjen med etter skatt, der et positivt årsresultat fortolkes som om selskapet tjener penger (Sættem, 2006). Denne størrelsen har blitt skalert ved å dividere på antall ansatte for å oppnå et lønnsomhetsmål som kan sammenliknes på tvers av respondentene.

$$\text{Årsresultat per ansatt} = \frac{\text{Årsresultat}}{\text{Antall ansatte}}$$

Det er en samlet vurdering av disse to lønnsomhetsmålene som ligger til grunn når respondentenes lønnsomhet kommenteres.

3.2.2 Trekk ved bransjen og respondentene

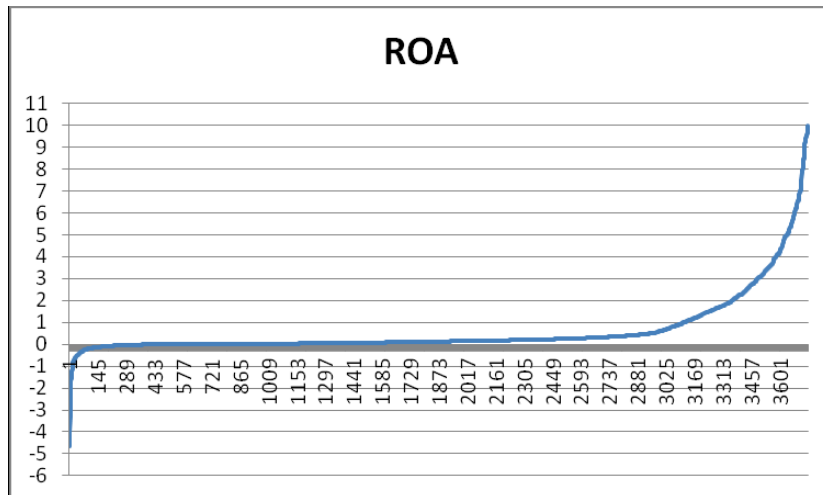
Tabell 3.1 viser en oversikt over bedriftene som har bidratt i denne studien. Oversikten er basert på regnskapsdata og nøkkeltall for 2011 hentet fra Proff.no. Intervaller benyttes for å opprettholde anonymitet.

Tabell 3.1 Lønnsomhetsberegninger for respondentene

	# ansatte	ROA	Årsres. per ansatt (i tusen)	Omsetning (i tusen)
R1	6-9	5-9,99%	25 - 49,99	1 000 - 1 499
R2	6-9	< 0	< 0	3 000 - 4 999
R3	3-5	30-39,99%	100 - 199,99	3 000 - 4 999
R4	3-5	10-14,99%	0 - 24,99	1 000 - 1 499
R5	3-5	60-69,99%	100 - 199,99	3 000 - 4 999
R6	25+	60-69,99%	50 - 99,99	5 000 - 9 999
R7	6-9	15-19,00%	0 - 24,99	5 000 - 9 999
R8	10-24	20-29,99%	25 - 49,99	5 000 - 9 999
R9	3-5	30-39,99%	25 - 49,99	3 000 - 4 999
R10	1-2	< 0	< 0	500 - 999

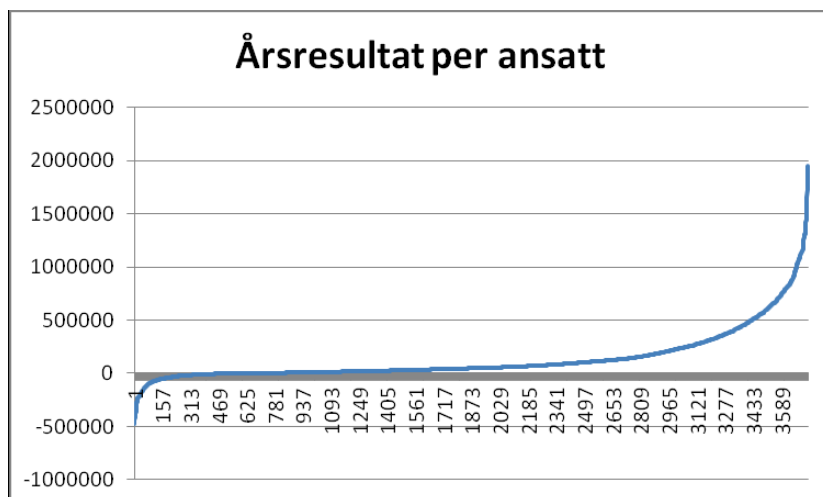
Regnskapsbransjen består av mange små bedrifter. Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) rapporterer at 66% av regnskapsbedriftene som hadde registrerte salgsinntekter i 2010 hadde en omsetning på under 2 million, 20% hadde en omsetning på mellom 2 og 5 millioner, og 14% hadde en omsetning på over 5 millioner. Det er tydelig at de mellomstore og store regnskapskontorene, målt etter omsetning, er sterkt representert blant respondentene i denne undersøkelsen.

Figur 3.1 viser en oversikt over ROA for bransjen for 2010 (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Grafen viser alle regnskapsbedriftene sortert etter stigende ROA. Det er tydelig at det er store variasjoner i ROA blant regnskapsbedriftene, men de aller fleste, rundt 80%, har en avkastning på mellom 0 og 100% (ibid.). I tillegg påpekes det at det er svært få som har en negativ ROA, mens det er en god del som har svært høy ROA (ibid.). Det kan virke som respondentene i denne undersøkelsen har en noe lavere lønnsomhet enn bransjen generelt. Ingen av respondentene er blant de mest lønnsomme i bransjen, målt etter ROA.



Figur 3.1 Totalrentabilitet i regnskapsbransjen 2010
(Kilde: Gårseth-Nesbakk & Åmo (2012))

Figur 3.2 viser en tilsvarende oversikt der regnskapsbedriftene er sortert etter stigende årsresultat per ansatt (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Fra rapporten kommer det frem at 15% taper penger, 36% har et årsresultat per ansatt på mellom 0 og 50.000, 27% har årsresultat per ansatt på mellom 50.000 og 200.000, og 22% har et årsresultat per ansatt på mer enn 200.000 NOK per år (ibid.). Igjen er det ingen av respondentene som er blant de mest lønnsomme i bransjen.



Figur 3.2 Årsresultat per ansatt i regnskapsbransjen 2010
(Kilde: Gårseth-Nesbakk & Åmo (2012))

Rapporten viser også at det ofte er sammenheng mellom de to lønnsomhetsmålene slik at et regnskapsbyrå med et godt årsresultat per ansatt også har en høy ROA (Gårseth-Nesbakk

& Åmo, 2012). Denne sammenhengen er også gjeldene for utvalget i denne undersøkelsen. Jeg finner en korrelasjon på 0,894 som er signifikant på 1% nivå.

Det er imidlertid et forhold som kan gjøre det vanskelig å vurdere lønnsomheten til enkelte bedrifter. Fra rapporten til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) kommer det frem at det er en tendens i bransjen til å justere hvor mye lønn som tas ut basert på byråets forventede overskudd. Lønnen reduseres for å unngå et negativt årsresultat, og økes dersom det er svært gode resultater. Som resultat vil de fleste av regnskapsbedriftene ende opp med en lønnsomhet som fremstår som middels eller lav. Dessuten er ofte eierne av regnskapsbedriftene også daglig leder (ibid.). Dermed vil eieren få god avkastning enten det ender opp som lønn eller som utbytte. Dette er spesielt gjeldende for de minste kontorene. I enkelte tilfeller kan det derfor være vanskelig å vurdere lønnsomhet basert på tradisjonelle lønnsomhetsanalyser. Dette gjør at min klassifisering av respondentenes lønnsomhet kan være noe misvisende. Denne problemstillingen er imidlertid mindre aktuell i middels store og store selskaper.

3.3 Innsamling av data

Denne utredningen tar sikte på å belyse forskningsspørsmålet gjennom dybdeintervju med ti autoriserte regnskapsbedrifter. I denne delen vil jeg presentere hvordan datainnsamlingen har foregått, og hvilke vurderinger og betraktninger som ligger til grunn for mine valg.

3.3.1 Intervju

Datainnsamlingen har foregått gjennom bruk av individuelle intervjuer med et utvalg av respondenter fra regnskapsbransjen. Intervju er en anbefalt og hyppig anvendt metode for innsamling av kvalitative data, og defineres som en målrettet samtale mellom intervjuer og respondent (Saunders et al., 2009). Intervju er spesielt egnet for å få en dypere forståelse for fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres direkte (Thagaard, 2009), og er

valgt på bakgrunn av dette.

Det er en semi-strukturert form for intervju som jeg har valgt å benytte. Dette betyr at det legges opp til en fleksibel samtale mellom intervjuer og respondent (Thagaard, 2009). Det er vanlig at intervjuer benytter en intervjuguide der viktige temaer og spørsmål som ønskes dekt er bestemt på forhånd (Saunders et al., 2009). Dette er også noe jeg har benyttet. Likevel er slike intervju fleksible ved at de tillater intervjueren å tilpasse fordypning og spørsmål ut ifra den enkelte situasjon og samtalens forløp (Thagaard, 2009). Gjennom oppfølgingsspørsmål har intervjueren mulighet til å fokusere på områder av spesiell interesse og oppnå en bedre forståelse for respondentenes perspektiver (Saunders et al., 2009). Dessuten får respondenten mulighet til å ta opp temaer underveis, noe som åpner for at samtalen kan gå inn på temaer som ikke var tatt i betraktning i forkant, men som likevel er av relevans for forskningsspørsmålet (Tjora, 2012). Saunders et al. (2009) argumenter at semi-strukturerte intervju ofte vil resultere i et fyldigere og mer detaljert datagrunnlag som følge av denne fleksibiliteten.

En av de største utfordringene med semi-strukturerte intervju er at de resulterer i en stor mengde data som ikke nødvendigvis er direkte sammenliknbart, noe som gjør analysearbeidet meget omfattende (Cooper & Schindeler, 2008). I tillegg er intervju både meget ressurskrevende og tidskrevende å gjennomføre (Saunders et al., 2009). Dette setter begrensninger på antallet intervju som det er mulig å foreta, og begrenser dermed muligheten til å generalisere på bakgrunn av datagrunnlaget (ibid.)

3.3.2 Utvalg

For å belyse forskningsspørsmålet best mulig har jeg funnet det hensiktsmessig å studere daglige ledere og ledere av regnskapsbedrifter, ettersom det er disse personene som har størst påvirkning på og kunnskap om bedriftens strategiske retning. Av praktiske årsaker er det sjeldent mulig å studere alle som er av interesse for undersøkelsen (Cooper & Schindler, 2008). Dette er også tilfellet her, og jeg har derfor valgt å basere utredningen på

et mindre utvalg av regnskapsbedrifter. Saunders et al. (2009) argumenterer at det kan være fordelaktig å benytte et begrenset utvalg ettersom det tillater mer dyptgående analyser av de få tilfellene som studeres.

Ettersom formålet med denne studien er å studere hvordan kundehåndtering påvirker lønnsomhet har jeg vært spesielt interessert i å få frem forskjellene mellom de mest og minst lønnsomme aktørene i regnskapsbransjen. I utgangspunktet ønsket jeg derfor å skille mellom *lønnsomme* og *mindre lønnsomme* bedrifter for å studere kontrastene mellom ekstremtilfellene. På grunn av ressurs- og tidsbegrensninger var en slik kategorisering imidlertid ikke praktisk gjennomførbar. Som resultat har jeg benyttet meg av et tilfeldig utvalg av regnskapsbedrifter. Det har også vært nødvendig å begrense utvalget til regnskapsbedrifter lokalisert i Oslo. Respondentene har så blitt valgt tilfeldig blant NARFs medlemmer. Dette har foregått ved at jeg har trukket respondenter fra en randomisert liste over alle regnskapskontorene i Oslo.

De aktuelle regnskapsbedriftene ble kontaktet per telefon og invitert til å delta i prosjektet. Deretter sendte jeg et informasjonsskriv per e-post som forklarte studiens tema og formål i mer detalj. Her ble det også informert om praktiske forhold rundt gjennomføringen av studien, samt konfidensialitets- og anonymitetsimplikasjoner. (Se vedlegg B for kopi av informasjonsskriv).

Å få tilgang til respondenter som ønsket å delta i undersøkelsen viste seg å være meget utfordrende. Av 64 kontaktede bedrifter var det 14 som sa seg villig til å delta. På grunn av uforutsette hendelser ble kun 10 av intervjuene gjennomført. Flere av de kontaktede bedriftene fortalte at de ikke hadde mulighet til å delta ettersom de hadde det meget travelt. Andre ønsket rett og slett ikke å delta i forskning. Ettersom et stort antall bedrifter måtte kontaktes for å oppnå et tilstrekkelig stort utvalg for å kunne gjennomføre dyptgående analyser, vil utvalget også bære preg av å være et tilgjengelighetsutvalg. Et tilgjengelighetsutvalg innebærer å velge respondenter på bakgrunn av at de er villig til å delta i undersøkelsen (Thagaard, 2009). Fordelen med dette er respondentene faktisk er

interessert i å bidra med relevant data, men det kan oppstå skjevheter i utvalget som kan være av betydning for resultatene som fremkommer.

Åtte av respondentene er daglig leder, en er operativ leder, og en er medeier. Alle har autorisasjon som regnskapsfører, med unntak av en respondent. Utvalget er noe skjevfordelt i forhold til kjønn da kun to av respondentene er kvinner. Deres erfaring fra regnskapsbransjen varierer mye; den mest erfarne har over 45 års erfaring, mens den minst erfarne har drevet i kun 6 måneder (median 8 år, gjennomsnitt 12,7 år).

3.3.3 Forberedelser og intervjuguide

I forkant av intervjuene utviklet jeg en intervjuguide med forslag til temaer og spørsmål som jeg ønsket å dekke i løpet av intervjuet. En slik intervjuguide skaper en viss struktur for intervjuet og fungerer som en veiledning for samtalen (Cooper & Schindler, 2008). Hensikten med en slik guide er å sørge for at viktige emner ikke forbigås.

I arbeidet med å utvikle intervjuguiden har jeg stort sett støttet meg til teorigjennomgangen fra kapittel 2. Jeg har forsøkt å identifisere temaer som kan være av interesse, og har utviklet egnede spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Jeg har vært bevisst på at respondentene trolig besitter nyttig informasjon om emner som jeg ikke har inkludert i intervjuguiden, og har derfor gitt respondentene mulighet til å komme med egne innspill og ta opp temaer som de synes er viktig for problemstillingen.

Saunders et al. (2009) hevder at startfasen av et intervju er veldig viktig og kan ha stor påvirkning på utfallet av intervjuet. Det er viktig å berolige nervøse respondenter og etablere egen troverdighet som forsker (ibid.). Jeg har derfor valgt å innlede intervjuene med en kort presentasjon av meg selv, om utredningen og om FOCUS prosjektet. I tillegg har jeg benyttet meg av et samtykkeskjema som fastslår hvordan den innsamlede dataen vil brukes videre. Dette anbefales av Saunders et al. (2009) ettersom det bidrar til å betrygge og berolige usikre respondenter. For å bidra ytterligere til at respondentene ville føle seg

trygge og komfortable med situasjonen valgte jeg å begynne med nøytrale og enkle spørsmål om respondentens yrkesbakgrunn slik Cooper og Schindler (2008) anbefaler. Hensikten med disse spørsmålene har vært å få i gang samtalen, for så å ha en gradvis tilspissing av spørsmålene for å belyse de mer interessante temaene fra teorigjennomgangen.

I hoveddelen har respondentene blant annet blitt bedt om å redegjøre for deres kundestrategi, og deres relasjoner til kundene. For å unngå at respondentenes svar ble påvirket av tidligere temaer, har jeg forsøkt å avklare hvordan de jobber ut mot kundene sine, og hvilke kunder de ser etter, før de ble spurt om hva som var viktig for å tilfredsstille kundene og hvilke kunder som er de mest lønnsomme. Jeg har således forsøkt å ha en logisk oppbygning og rekkefølge på spørsmålene. Videre har jeg forsøkt å benytte åpne spørsmål slik at respondentene har hatt mulighet til å fortelle fritt om det aktuelle temaet og fokusere på de momentene de selv mener er viktig (Tjora, 2012). Jeg har også benyttet noen lukkede spørsmål for å få spesifikk informasjon om respondentenes virksomhet.

Avslutningsvis har jeg forsøkt å forsikre meg om at det ikke er noe annet jeg burde vite om, eller noe annet respondenten ønsket å snakke om (Saunders et al., 2009). Helt til slutt har jeg spurt respondentene om hvordan det var å bli intervjuet og om de hadde innspill til forbedringer.

I forkant av intervjuene ble intervjuguiden testet på noen medstudenter. Hensikten var å få innspill på spørsmålenes forståelighet, og få en føling for flyten og tidsbruken på spørsmålsstillingen. Som resultat av denne gjennomgangen ble det gjort enkle justeringer til intervjuguiden i form av omformulerte spørsmål og tilleggsspørsmål. Også underveis i selve intervjuprosessen har intervjuguiden blitt noe modifisert. Det har blant annet blitt lagt til spørsmål om emner som viste seg å være av interesse, og igjen ble noen spørsmålsformuleringer justert for å få frem poenget tydeligere. Se vedlegg A for kopi av endelig intervjuguide.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i to omganger. Første runde med intervjuer foregikk i begynnelsen av april. Det var da planlagt ti intervjuer, hvorav seks ble gjennomført etter avtale. For å øke datagrunnlaget ble det avtalt seks ytterligere intervju mot slutten av april. Fire av disse ble gjennomført etter avtale. På grunn av tidsbegrensninger var det ikke praktisk mulig å foreta flere intervjuer.

Samtlige intervjuer ble gjennomført på respondentenes kontorlokaler. I følge (Saunders et al., 2008) kan dette være fordelaktig ettersom respondentene er et sted der de føler seg komfortable. Lengden på intervjuene varierte en del. Enkelte respondenter var veldig reflekterte over de aktuelle temaene og hadde lett for å fortelle om relevante forhold, mens andre hadde et mindre bevisst forhold til det som ble diskutert og hadde lite å tilføye. Det lengste intervjuet varte i overkant av en time, mens det korteste varte i underkant av en halv time.

Før oppstart av hvert intervju ble respondentene bedt om samtykke til at de kunne bli sitert anonymt i utredningen, og at innsamlede data kunne gjøres tilgjengelig for øvrige forskere i FOCUS-prosjektet. Det ble også bedt om samtykke til bruk av lydopptak, og informert om muligheten til å ubegrenset trekke seg som deltaker. Samtlige respondenter samtykket til alle punktene. Se vedlegg C for kopi av samtykkeerklæringen.

Bruk av lydopptak var spesielt gunstig ettersom intervjuene ble foretatt av meg alene. Dette gav meg mer frihet til å engasjere meg i respondentenes svar, lytte aktivt og registrere ikke-verbale signaler (Saunders et al., 2009). Dette har trolig styrket kvaliteten til oppfølgingsspørsmålene og bidratt til et rikere datagrunnlag. En annen viktig fordel ved bruk av lydopptak er at man kan referere til respondentenes uttalelser uten frykt for at sitatene har blitt påvirket av intervjuerens tolkning og hukommelse (Thagaard, 2009). I etterkant av intervjuene ble intervjuene transkribert og lydfilene slettet i samsvar med avtalene som var inngått med respondentene.

3.4 Dataanalyse

I denne delen vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å analysere datamaterialet. Som tidligere nevnt har alle lydopptakene blitt transkribert i etterkant av intervjuene. Det vil si å reprodusere lydopptakene i skriftlig form ved å bruke respondentenes eksakte ord (Saunders et al., 2009). Det er disse transkriberingene som har dannet grunnlaget for det videre analysearbeidet.

Jeg har valgt å benytte en temasentrert analyse for å forstå sammenhengene som eksisterer i datamaterialet. En slik tilnærming tar sikte på å kategorisere datamaterialet tematisk og sammenlikne dette på tvers av respondentene (Thagaard, 2009). Dataen har blitt kategorisert ved å gå gjennom de transkriberte intervjuene, og identifisere og kode sitater og avsnitt basert på deres meningsinnhold (Saunders et al., 2009). Kategorisering er hensiktsmessig for å identifisere sentrale temaer og trender som oppstår i datamaterialet (Thagaard, 2009). Kategoriseringen av datamaterialet har tatt utgangspunkt i temaene som er presentert i teorien, samt at jeg har utvidet med ytterligere koder etter behov. I arbeidet med å kategorisere dataen har jeg benyttet det kvalitative analyseverktøyet *Atlas.ti*. Etter første runde med koding hadde jeg 24 kategorier. For at kategoriseringen skulle bli mer oversiktlig valgte jeg å kutte ned på antall kategorier ved at overlappende kategorier ble slått sammen. I tillegg ble kategoriene sortert i mer overordnede temaer, slik at jeg tilslutt endte med fire hovedkategorier. Disse fire hovedkategoriene er: *kundetilfredshet*, *kundeforhold*, *kunder*, og *kundestrategi*. Rent praktisk har jeg forsøkt å identifisere hvilke aspekter ved kundehåndtering de forskjellige respondentene vektlegger, deretter har jeg fokusert på å sammenlikne de ulike respondentenes svar for å oppdage trender, sammenhenger og kontraster mellom de mest og minst lønnsomme av regnskapsbedriftene.

For å presentere funnene fra analysen har jeg benyttet direkte sitater fra respondentene som er skrevet i kursiv og i anførselstegn. Dette er gjort med den hensikt å vise leseren hvordan dataen er brukt og tolket, og for at leseren skal selv kunne konkludere på

bakgrunn av det som har blitt sagt. For at budskapet og meningsinnholdet til respondentene skal komme tydelig frem har jeg benyttet enkelte tiltak. Jeg har blant annet fjernet tenkepauser og språklige uvaner som «ehm», «på en måte» og liknende, ettersom de ikke bidrar til innholdet i utsagnet. Der deler av sitatet har blitt utelatt er dette indikert med (...). Der det har vært nødvendig å legge til ekstra informasjon for å tydeliggjøre meningsinnholdet, er dette markert med parentes (). For å opprettholde anonymiteten til respondentene er sitatene skrevet på bokmål til tross for at respondentene har hatt forskjellige dialekter.

3.5 Evaluering av metode

I det følgende vil jeg gi en vurdering av kvaliteten til datamaterialet og forskningens utførelse. Jeg vil her ta stilling til reliabilitet og validitet, samt diskutere de etiske aspektene ved gjennomføringen av utredningen.

3.5.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet omhandler resultatenes pålitelighet og troverdighet, og hvorvidt forskningsarbeidet er gjennomført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2009). Det dreier seg om hvorvidt resultatene kan reproduseres av andre forskere ved å anvende de samme metodene (Saunders et al., 2009). Ettersom denne utredningen tar utgangspunkt i semi-strukturerte intervjuer vil det være tvil ved studiens reliabilitet. En slik fleksibel tilnærming gjør det vanskelig å reprodusere resultatene da forskningskonteksten er vanskelig å gjenskape (Thagaard, 2009).

Saunders et al. (2009) påpeker flere potensielle feilkilder ved intervju som kan påvirke undersøkelsens reliabilitet. Intervjueren kan påvirke resultatene gjennom måten spørsmålene stilles og måten svarene tolkes (Saunders et al., 2009). Blant annet så kan intervjuerens reaksjoner, atferd, kroppsspråk og tonefall påvirke respondentens svar (ibid.). Jeg har forsøkt å redusere min påvirkning på svargivningen ved å være bevisst eget

kroppsspråk og forsøke å unngå ledende spørsmål. I enkelte tilfeller har det imidlertid vært nødvendig å eksemplifisere det som var ment med enkelte spørsmål, og i forbindelse med dette opplevde jeg at enkelte respondenter lot seg påvirke, og knyttet svarene i stor grad til eksemplene som ble gitt.

Det er også flere årsaker til at respondentene enten bevisst eller ubevisst modifierer svarene sine (Saunders et al., 2009). Respondentene kan velge å sensurere svarene sine eller svare på en måte som fremstiller seg selv eller bedriften i et positivt lys (ibid.). For å motvirke disse effektene har jeg vært påpasselig med å poengtere at deltakelse vil være fullt ut anonymt, og har forsøkt å etablere trygge rammer rundt intervjuet for å berolige respondentene.

Som tidligere nevnt har jeg valgt å benytte lydopptak for å lette intervjusituasjonene og styrke kvaliteten til datainnsamlingen (se kapittel 3.3.4). Dette valget ble tatt for å styrke reliabiliteten, ved at jeg har kunnet legge frem direkte sitater, men det kan også ha en negativ innvirkning. Respondenter kan føle ubehag ved at det de sier blir tatt opp på bånd, og kan derfor velge å snakke mindre fritt og åpent, og kan modifierere svarene sine (Saunders et al., 2009). For å forhindre dette har respondentene blitt informert om at jeg ønsket å bruke båndopptaker i god tid før intervjuene for å kunne forberede seg på dette. Jeg har også vært påpasselig med å påpeke at lydfilene ville kun være tilgjengelige for meg, og ville bli slettet umiddelbart etter transkribering. Jeg fikk ikke inntrykk av at noen av respondentene var ukomfortable med bruk av båndopptaker, og tror deres svargivning har vært lite påvirket av dette.

For å styrke utredningens reliabilitet har jeg forsøkt å være bevisst potensielle fallgruver. For å unngå skjevheter hos intervjuer og respondent har jeg forsøkt å opptre profesjonelt og prøvd å skape gode rammer rundt intervjuene.

3.5.2 Validitet

Validitet omhandler resultatenes gyldighet og hvorvidt man har målt det man har hatt til hensikt å måle (Cooper & Schindler, 2008). En vurdering av validitet er opptatt av hvordan konklusjonene har blitt trukket fra studien og i hvilken grad disse konklusjonene er gjeldende under andre omstendigheter enn den som er blitt studert (Thagaard, 2009). Det skilles mellom intern og ekstern validitet.

Den Interne validiteten til en undersøkelse er i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt, og om resultatene stemmer med virkeligheten som har blitt studert (Thagaard, 2009). For denne utredningen vil den interne validiteten være knyttet til hvorvidt jeg faktisk har identifisert hvilke faktorer ved kundehåndtering som har betydning for regnskapsbedrifter lønnsomhet, og i hvilken grad lønnsomhetsforskjellene som observeres kan tilskrives disse faktorene.

Intervju gir, som tidligere nevnt, et godt utgangspunkt for innsamling av mye relevant informasjon. For å sikre at informasjonen som fremkommer er mest mulig korrekt, har jeg sørget for å intervju respondentene som har mye innsikt i bedriftens strategiske retning og begrunnelsene for disse. Lydopptakene har gjort det mulig å reprodusere intervjuene ordrett. Ved presentasjon av funnene viser jeg til mange sitater fra intervjuene for at leseren skal kunne følge min tolkning av datamaterialet og selv gjøre seg opp en mening om tolkningen er korrekt. For å styrke utredningens gyldighet har jeg forsøkt å være åpen om hvordan forskningsarbeidet har foregått og redegjøre for de metodiske valgene som er gjort, slik Tjora (2012) anbefaler.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene kan overføres til andre sammenhenger (Cooper & Schindler, 2008). Kvalitative studier har ofte lav ekstern validitet ettersom de bygger på et lite, og ofte ikke-representativt, utvalg (Saunders et al., 2009). Man vil dermed ikke ha tilstrekkelig grunnlag for å generalisere funnene. Verdien av slike

studier ligger imidlertid i den rike og fyldige informasjonen som fremkommer (ibid.). Selv om man må være forsiktig med å generalisere resultatene fra denne utredningen, er det naturlig å forvente at det finnes momenter og forhold som kan være gjeldende for hele regnskapsbransjen. Denne utredningen kan dermed benyttes som en veiledning som belyser aspekter ved kundehåndteringen som kan være av spesiell betydning for regnskapsbedrifters lønnsomhet, uten at den gir et fasitsvar på dette.

3.5.3 Etske vurderinger

Forskningsetikk dreier seg om hvorvidt rettighetene til de som berøres av forskningsarbeidet er ivaretatt (Saunders et al., 2009). Etske utfordringer oppstår i alle deler av forskningsarbeidet, og det er derfor viktig at forskeren er bevisst hvordan ens valg og atferd påvirker andre, slik at forskningen foretas på en moralsk og forsvarlig måte (ibid.). Gjennom hele arbeidet med denne utredningen har jeg forsøkt å opptre profesjonelt og med respekt for deltakerne og andre interessenter. Videre har jeg tilstrebet å etterleve de etske retningslinjene som skisseres av NHH (nhh.no), samt støttet meg til anbefalinger fra Saunders et al. (2009), Cooper & Schindler (2008), Thaagard (2009) og Tjora (2012).

Deltakelse i denne utredningen har vært basert på frivillighet. Respondentene har hatt anledning til å bestemme selv hvorvidt de har ønsket å delta i utredningen eller ikke, og de har hatt mulighet til å ubegrenset trekke sin deltakelse i etterkant av intervjuene. Jeg har vært påpasselig med å informere respondentene om dette før oppstart av intervjuene. Jeg har forsøkt å være så åpen som mulig om mine hensikter, forskningens natur og hva deltakelse i utredningen innebærer slik at respondentene har kunnet ta en informert beslutning om hvorvidt de har ønsket å delta eller ikke.

Jeg har også vært opptatt av å ivareta respondentenes anonymitet og dataens konfidensialitet. Det er kun jeg som har hatt kjennskap til hvilke virksomheter som har deltatt i utredningen, og i tråd med avtalene som har vært inngått med respondentene er det kun anonymiserte utdrag fra intervjuene som er blitt benyttet. Dermed vil det kun være

meg og den aktuelle respondent som vil kunne gjenkjenne sitater som er brukt i utredningen og koble disse til respondenten. All innsamlet datamaterialet har blitt behandlet konfidensielt. For å bidra til dette har datamaterialet blitt lagret og identifisert ved bruk av koder. Lydfilene har blitt slettet umiddelbart etter transkribering i tråd med det som var avtalt. Dessuten har jeg ikke lagret noen form for personopplysninger da dette ikke har hatt noen betydning eller interesse for utredningen.

4. Resultater

I denne delen vil jeg presentere de viktigste funnene fra datainnsamlingen, og danne et grunnlag for å belyse studiens forskningsspørsmål. Funnene presenteres i form av direkte sitater fra intervjuene for å skape et klarere bilde av respondentenes holdninger og meninger.

Resultatene er delt i fire deler. Denne inndelingen samsvarer med de fire hovedkategoriene som ble identifisert ved kodingen av datamaterialet, *kundetilfredshet*, *kundeforhold*, *kunder*, og *kundestrategi*, og punktene vil bli gjennomgått i tur og orden. Den første delen tar for seg respondentenes syn på kundetilfredshet og hva respondentene gjør for å tilfredsstille kundene sine. Andre del omhandler kundeforhold og utviklingen av slike forhold. Deretter vil vi se på hva som karakteriserer gode og lønnsomme kunder i tredje del. Til slutt vil vi studere respondentenes kundestrategier og betydningen av disse. Jeg vil spesielt være oppmerksom på hva som skiller de lønnsomme og mindre lønnsomme regnskapsførerne.

4.1 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet betraktes som en viktig suksessfaktor for virksomheter. I denne delen ser vi på betydningen av kundetilfredshet i regnskapsbransjen og hvordan respondentene jobber for å oppnå dette.

4.1.1 Viktigheten av kundetilfredshet

Samtlige respondenter påpeker at det er viktig å ha fornøyde kunder og at de er opptatt av å tilfredsstille kundene. Det blir poengtert at det er kundene de «*lever av*», og at kundetilfredshet derfor er helt avgjørende for å lykkes.

Fra samtalene med regnskapskontorene kommer det frem at det er meget vanlig at nye kunder kommer på anbefaling fra eksisterende kunder. (Dette kommer vi tilbake til i delkapittel 4.4.1). Ettersom rekrutteringen foregår på denne måten er det spesielt viktig at kundene er fornøyd for at det skal komme nye kunder. *«For kunden er vårt salgsapparat ute; de skal jo fortelle om oss, om de er fornøyd eller ikke, og om de er fornøyd så får vi nye kunder» R3.*

Til tross for at kundetilfredshet oppleves som viktig er det flere av respondentene som uttrykker at det er visse begrensninger på hva man kan gjøre for å tilfredsstille kundene. Som regnskapsfører er man pålagt et strengt regelverk som man er pliktig å følge. *«Altså at vi har en rolle her, og vi må være tydelige på den rollen, vi kan ikke gå på akkord med rollen vår for at kunden skal bli fornøyd, det går ikke» R2.* Respondenten fortsetter med å si at *«(...) skattetrekk, forskuddstrekk, det er sånne ting... altså det er ikke noe man kan drive å diskutere om kunden har lyst til å ha eller ikke. Så man kan ikke være grei i den forstand at man lar være å gjøre noe fordi kunden synes det er kjipt eller trist eller leit eller noe sånt no. Der må man være tydelig» R2.* Kundetilfredshet kan altså ikke gå på bekostning av regnskapsførernes rolle. Respondentene opplever at de i enkelte tilfeller må være strenge og bestemte, selv om kunden ikke liker det.

Oppsummering

Samtlige respondenter forteller at de er opptatt av at kundene skal være fornøyd. Fornøyde kunder er blant annet viktig for inntjeningen og rekrutteringen. Tilfredsheten til kundene kan imidlertid ikke gå på bekostning av rollen som regnskapsfører.

4.1.2 Faktorer for å tilfredsstille kundene

I følgende delkapittel ser vi på hvilke faktorer som oppleves som viktig for å tilfredsstille kundene.

Respondentene ble spurt om hvilke faktorer de anser som viktigst for å tilfredsstille kundene. Det trekkes frem mange ulike faktorer som grovt kan inndeles i noen få hovedkategorier. Tabell 4.1 nedenfor viser noen av de hyppigst nevnte kategoriene, samt faktorene som inngår i de forskjellige kategoriene. Kategoriene som ble hyppigst nevnt og som tilsynelatende er de viktigste for kundetilfredshetene er (1) *god faglig kvalitet* og (2) *god kundeservice*. Vi vil nå se nærmere på hver av disse kategoriene.

Tabell 4.1 Faktorer som oppleves som viktig for kundetilfredshet

Faktorer som tilfredsstiller kundene	
God faglig kvalitet	Høy kvalitet
	Ordentlig regnskap
	Overholde frister
God kundeservice	Tilgjengelighet
	Raske tilbakemeldinger
	Tett oppfølging
	Være en aktiv støttespiller
	Være ærlig og direkte
Pris	Pris
	Effektivitet
Fleksibilitet	Tilpasse arbeidet og rapporter
	Fleksibel arbeidsdeling
	Være bevisst endrende behov

God faglig kvalitet

De aller fleste påpeker viktigheten av at regnskapet utføres på en ordentlig måte og at man overholder de fristene som er satt i bransjen. «*Det (viktigste) er at de får regnskapet i rett tid og at fristene overholdes, og at prisen er akseptabel, det tror jeg nok er det de fleste ser på*» R9. En respondent uttrykker imidlertid at god kvalitet blir sett på som en selvfølge av kundene. «*Selvfølgelig skal man levere regnskapet riktig og til rett tid, og alt mulig sånt, men det, på en måte, tar jeg for gitt, og det tar kunden også forgitt*» R6. På den måten virker det som god faglig kvalitet betraktes som et minimumskrav for å drive med regnskapsføring.

God kundeservice

Videre uttrykker mange at god kundeservice er betydningsfullt for kundetilfredsheten. «*Ja kundeservice er alfa-omega*» R6. En annen respondent legger til at «*Det aller viktigste er nok at de føler seg komfortable, at de får den hjelpen de trenger, for de skal jo være trygge på oss*» R1. Kundeservice omfatter mange faktorer, blant annet å være tilgjengelig for kunden, å ha tett oppfølging med kunden, og at man gir raske tilbakemeldinger. Det å ha tett oppfølging med kundene og være løpende oppdatert på regnskapet deres er den faktoren som blir nevnt hyppigst av respondentene. «*Så det viktigste er nok det der å ha den løpende og gode kontakten med kunden og være i en situasjon der du kan være ajour, det tror jeg både styrker kundeforholdet, og det effektiviserer og kvalitetsforbedrer produktet*» R2. Også det å være tilgjengelig for kundene trekkes frem som en av de viktigste faktorene innen kundeservice. «*Den aller viktigste er å være tilgjengelig når kunden forventer at du skal være tilgjengelig. [...] Ringer kunden din og har et problem klokka halv fem, når du har tenkt å dra hjem, så tar man den klokka halv fem selv om det egentlig er slutt på arbeidsdagen*» R6.

Andre kategorier som nevnes er pris og fleksibilitet.

Oppsummering

God faglig kvalitet og god kundeservice oppfattes som det viktigste for å tilfredsstille kundene. God faglig kvalitet oppleves imidlertid som en selvfølge av både kunde og regnskapsfører. De viktigste faktorene for å yte god kundeservice er tilgjengelighet og tett oppfølging med kundene. Også pris og fleksibilitet oppleves som viktig for kundetilfredsheten.

4.1.3 Jobbfokus

Ettersom vi nå har en oversikt over hvilke faktorer som oppfattes om viktig for å tilfredsstille kundene, er det interessant å se på hvilke faktorer de forskjellige regnskapsførerbedriftene

vektlegger i deres arbeid. Respondentene ble spurt om å fortelle om hvordan de jobber ut mot kundene og hva som er viktig for dem når de jobber ut mot kundene. Arbeidsmåten varierer en god del hos de forskjellige regnskapskontorene; noen benytter team, mens andre jobber en-mot-en. Noen tar timepris, mens andre har fast månedspris. Likevel legger vi merke til noen viktige trender i hva de vektlegger. Noen av momentene som trekkes frem er sammenfallende med de punktene som blir ansett som viktig for å tilfredsstille kundene, blant annet kundeservice og fleksibilitet. De andre faktorer som trekkes frem, god kommunikasjon og innføring av rutiner og systemer, har muligens ikke en direkte innvirkning på kundetilfredsheten, men har andre viktige formål.

God kundeservice

I samsvar med faktorene som ble nevnt som viktige for å tilfredsstille kundene, er det flere som sier at det er viktig for dem å yte god kundeservice. I forbindelse med dette er det mange som forteller at det er viktig for dem å være tilgjengelig for kunden når de trenger det, og flere er også veldig opptatt av å gi gode svar så raskt som mulig dersom kundene lurert på noe. Dette er tydelig fra de følgende sitatene: «*Vi prøver å være tilgjengelig for kunden mest mulig*» R9, «*Har kunden en forespørsel til oss så skal vi gi dem et godt svar så raskt som overhode mulig*» R4. For å opprettholde servicekvaliteten mener en av respondentene at det er viktig å være litt ydmyk og spørre om kritikk for å forhindre at problemer oppstår. «*Man må være ydmyk nok til å faktisk spørre om kritikk, da kan man avdekke ting før det går så langt*» R8.

I en forlengelse av kundeservice er det flere av respondentene som svarte at det er viktig for dem å etablere seg som en god samarbeidspartner for kunden og å være det naturlige kontaktpunktet for alt som omhandler økonomi. «*Ja fokuset er å være den samarbeidspartneren, å være det naturlige kontaktpunktet når det er spørsmål knyttet til økonomi eller til den type problemer*» R6. De ønsker å bli oppfattet som en ressurs for kunden, og å være det første stedet kunden kommer med økonomirelaterte problemstillinger. For å få til dette er de opptatt av å ha tett kontakt og oppfølging med kundene, aktivt spørre om det er noe kunden trenger hjelp til, og proaktivt ta tak i problemer som oppdages. «*Vi prøver å ha veldig tett kontakt med dem. Jeg er under den*

oppfatning at det er bedre å ringe dem og spørre da, «ok, er du fornøyd?», «hvordan går det?»» R8. En annen legger til «(...) og også være den som spiller tilbake til kunden der vi ser at det er ting som kan gjøres annerledes eller ting som kan forbedres eller noe som bør tas tak i, at vi også er litt mere proaktive i den retningen der» R6.

Et par av respondentene sier dessuten at de tar arbeidet veldig personlig, og utfører jobben som om det var «dem selv» de gjorde jobben for. *«Du må se på det litt som at det er din egen bedrift; hva ville du ha sett på? Hva ville du ha vært opptatt av? For det er akkurat det samme som kunden er opptatt av. Og så klart, driver du en butikk så er bruttofortjeneste og varekostnad alfa-omega, det er det du har fokus på, og det er klart da skal vi også ha fokus på det samme» R6.* De sier at man må være oppriktig interessert og ønske kundens beste *«(...) vi ønsker kundens beste da, at vi er oppriktig interesserte i kundens økonomi da, at vi ønsker at det skal gå bra for de og vi gjør det vi kan» R5.*

Å ha god kundeservice er tilsynelatende veldig viktig. Fire av de fem som påpeker viktigheten av å etablere seg som en støttespiller som aktivt forsøker å hjelpe kunden, er blant de fem mest lønnsomme regnskapsførerne i denne studien. Begge respondentene som fortalte at de tar arbeidet personlig er også blant de mest lønnsomme av respondentene. Dette vises i tabell 4.2 under. Tabellen viser hvorvidt respondentene har en bevisst strategi eller fokuserer på det aktuelle punktet. Respondentene er sortert etter avtakende lønnsomhet slik at de mest lønnsomme respondentene er til venstre og de minst lønnsomme er til høyre.

Tabell 4.2 Respondentenes fokus på god kundeservice

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Etablere seg som støttespiller	x	x	x		x					x
Tar arbeidet personlig		x	x							

Fleksibilitet

Alle respondentene forteller at de prøver å være oppmerksom på kundenes behov og forsøker å være fleksible og tilpasse arbeidet til den enkelte kunde. De forteller at

samarbeidet og rutinene skreddersys etter kundenes behov, ønsker, kompetanse, type og størrelse. Også rapporteringen tilpasses til en viss grad etter kundenes kompetanse og interesse. *«Vi tilpasser både oppgaver og type samkvem med kunder etter både størrelse på kunden, type kunde og behovet hos kunden, i forhold til hva de måtte ha av kompetanse selv» R2.* Dette er representativt for de fleste av regnskapskontorene jeg har snakket med. Å kunne tilpasse seg kundenes ønsker og behov vurderes som meget viktig for at kundene skal være fornøyd og bli lenge. *«Vi vil ha gode kunder og kunder lenge så da må vi gi de det de har behov for» R1.* Det er derfor viktig å få en god forståelse for kundenes behov. Flere påpeker nødvendigheten av å bruke tid på å forstå kundenes forutsetninger og behov for å finne en god løsning for dem. *«Vi synes det er viktig å bruke litt tid på faktisk å sette oss ned sammen og se på hva som fungerer best da. Da er det i forhold til hva de er villige til å betale i pris, hva de kan gjøre selv (...))» R8.*

Å tilpasse tjenesten til kundenes ønsker og behov er noe alle respondentene oppgir som viktig og fokuserer på, og vil derfor ikke kunne bidra til å forklare lønnsomhetsforskjellene mellom respondentene.

God kommunikasjon

Mange av respondentene fremhever også viktigheten av å ha en god dialog med kundene. God og hyppig kommunikasjon gjør det lettere å utvikle gode forhold til kundene. *«(...) jo oftere man snakker med dem, jo tettere kommer man jo på dem» R2.* Flere av respondentene fokuserer derfor på å ha *«veldig tett kontakt»* med kundene, og forsøker å tilrettelegge kundekommunikasjon. Enkelte av respondentene forteller at de tilrettelegger arbeidet slik at kundene skal ha færrest mulige å forholde seg til. *«Hver kunde har da primært en regnskapsfører som er hovedkontakten, som har den daglige kontakten, som forestår selve regnskapsføringen, og som på en måte skal være tettest på kunden og tettest på regnskapet. (...) kunden skal oppleve å ha færrest mulig personer å forholde seg til (...))» R6.* Respondenten forteller videre at de er veldig opptatt av at den kommunikasjonen som finner sted skal være av høy kvalitet. *«Mye av kommunikasjonen går på mail, så vi etterstreber å ha en så god, konsis og konkret mailkorrespondanse som mulig» R6.*

Tilsynelatende er det de mest lønnsomme bedriftene som fokuserer mest på å ha god kommunikasjon med kundene. Dette vises i tabell 4.3.

Tabell 4.3 Respondentenes fokus på god kommunikasjon

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
God kommunikasjon	x	x		x	x					x

Innføring av rutiner og systemer

Enkelte av respondentene påpeker viktigheten av å bruke en del tid i startfasen av et kundeforhold på å bli enig med kunden om hvordan samarbeidet skal fungere og hvordan arbeidsprosessene skal være. De hevder at dette er viktig for å danne grunnlaget for et godt kundeforhold. «Vi bruker veldig mye tid på det, fordi det er en veldig viktig periode. Det å komme inn i gode rutiner både... altså at kunden får inn de rutinene som vi ønsker at kunden skal ha, og at vi forstår virksomheten og forstår oppdraget er helt avgjørende for at vi skal komme riktig ut i starten» R6. Å innføre gode rutiner og systemer er også viktig for å få god flyt og effektivitet i arbeidet. «For å få det effektivt og bra så må vi legge inn mye tid i starten» R5. Det kan dessuten bidra til å forhindre at en del problemer og utfordringer oppstår i fremtiden.

Hvor stort fokus respondentene har på opplæringen av kunder, og dermed hvor mye tid og ressurser som går med til dette arbeidet, varierer en del. Vi legger imidlertid merke til at de to mest lønnsomme regnskapsbedriftene i denne studien virker å gi tydeligst uttrykk for at de synes det er viktig å bruke mye tid i startfasen på å bli godt kjent og få på plass et godt samarbeid med kundene, og vier mye tid og ressurser til dette. En av de mindre lønnsomme respondentene forteller at de ikke gjør noe spesielt i oppstartsfasen, men at de gir beskjed om hvordan ting skal være underveis og korrigerer situasjonen etter behov. Tabell 4.4 viser forskjellen mellom de mest og minst lønnsomme respondentene på dette punktet.

Tabell 4.4 Respondentenes fokus på opplæring av kunder

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Fokus på «opplæring»	x	x	(x)			(x)				

Oppsummering

Å tilby god kundeservice og en fleksibel tjeneste, å ha god kommunikasjon av høy kvalitet, og å bruke tid på å få på plass rutiner og systemer, er det respondentene fokuserer mest på i arbeidet sitt. Mye av dette samsvarer med det de trakk frem som viktige faktorer for å tilfredsstille kundene. God kommunikasjon er viktig for å utvikle gode kundeforhold, og gode rutiner og systemer er viktig for å effektiviserer arbeidet.

4.1.4 Opplevd kundetilfredshet og kundelojalitet

I denne delen vil jeg presentere hvordan regnskapskontorene opplever tilfredsheten og lojaliteten til kundene sine.

De fleste av respondentene sier at de opplever kundelojaliteten som meget god. Regnskapskontorene opplever veldig få avganger og kundene blir generelt lenge. «*De fleste kundene er jo kunder gjennom veldig mange år. Mange av kundene som vi har nå hadde vi også da jeg startet for 11 år siden*» R7. En respondent sier at enkelte av kundene har blitt værende i generasjonen. «*Jeg har tredje generasjonen nå på enkelte. Jeg begynte jo ganske tidlig, og da var det bestefar, så kom sønnen inn og nå er det barnebarnet*» R3. De forteller imidlertid at noen avganger er naturlig, og at det kommer man ikke unna. «*Når vi snakker om avgang så, bortsett fra de som avslutter virksomheten fordi de blir pensjonister eller hva de gjør, så har vi nesten ikke avganger. (...) Det at noen selger virksomheten eller avvikler virksomheten sin, det er liksom ikke å miste kunder, det er livets gang*» R1.

De fleste opplever at kundene deres er fornøyde. Det er ikke mange som klager og det er veldig få som slutter fordi de er misfornøyd. «*Hvis jeg tenker tilbake på de siste par årene så*

har ikke vi... det er ikke no mer enn et par tre kunder vi har mista sånn fordi de har slutta for å si det sånn» R1. De innser likevel at det alltid vil være noen kunder som ikke er helt fornøyd, enten det er prisen eller andre forhold som de misliker. «Du vil jo ha forskjeller der da, men de fleste de trives her» R9.

Selv om de fleste sier at kundene er fornøyde er det få som kan begrunne dette spesielt godt, da de færreste har noen form for oppfølging på dette med kundetilfredshet. Flere konkluderer at dersom kundene ikke var fornøyde hadde de sluttet og funnet seg en annen regnskapsfører. *«Hvis ikke så hadde de sagt oss opp. For det er nok av regnskapsførere egentlig. Så det vil jeg tro, at er de ikke fornøyd så bytter de» R10.* Imidlertid er det flere som erkjenner at det er en terskel for å bytte regnskapsfører og at kundene ikke nødvendigvis shopper rundt etter regnskapsførere. *«Det er jo en øvelse det også å skifte regnskapsfører, selv om de liksom...det er en sånn, formelt sett, en enkel sak, så er det det at når man får kjennskap til regnskapsføreren og får en fortrolig dialog, og hvis du klarer det så tror jeg kundene er lojale til deg» R2.*

Oppsummering

Respondentene sier alle at de har fornøyde kunder som blir lenge. De opplever få klager og enda færre avganger. Respondentene opplever at det er en terskel for å bytte regnskapsfører og at kundene ikke nødvendigvis shopper rundt etter regnskapsførere.

4.2 Kundeforhold

Å ha gode kundeforhold oppleves som en viktig suksessfaktor. I denne delen ser vi på hvordan respondentene opplever kundeforholdene sine og fordelene ved å ha gode og langvarige kundeforhold. Jeg vil også forsøke å redegjøre for hvilke faktorer som er viktig for å utvikle gode kundeforhold.

4.2.1 Gode og langvarige kundeforhold

Først skal vi se på hvordan respondentene opplever kundeforholdene sine og hvilke fordeler som er forbundet med å ha gode og langvarige relasjoner til kundene sine.

Det er stor enighet blant respondentene at man blir veldig godt kjent med og får gode forhold til de fleste av kundene. *«Jeg tror vi har et godt og nært forhold til alle kundene våre» R4.* Likevel kommer det frem at man kommer tettere inn på kunder som man jobber mye med og har hyppig kommunikasjon med. *«Man blir ganske godt kjent med kundene, man gjør det, og det er klart jo mer man har med dem å gjøre og jo oftere man snakker med dem, jo tettere kommer man jo på dem» R2.* Hvor ofte man har kontakt med kundene avhenger av hvor mye arbeid som skal gjøres for dem, noe som kan variere veldig mye fra kunde til kunde. Noen kunder har behov for løpende føring, mens andre bare har behov for et dagsarbeid en gang i året. Av den grunn sier flere at de som regel får bedre forhold til større kunder ettersom de gjerne skal ha flere tjenester, har et større volum og krever løpende oppfølging, mens man ikke blir like godt kjent med de minste kundene. *«Særlig de litt større blir man jo relativt godt kjent med, mens de som er litt mer perifere og har litt mindre volum, de blir man ikke like godt kjent med» R2.* Det er likevel mulig å få gode forhold til de minste kundene, og en respondent sier at de føler de kommer ekstra tett innpå de minste. *«I og med at vi er små, så har vi jo små kunder (...) Og da kommer vi veldig nært inn på kunden. Og vi har mange enkeltpersons foretak, og det betyr jo på en måte at vi kommer veldig tett innpå dem som personer da, vi ser jo rett ned i lommeboken deres (...))» R9.*

Det er flere av respondentene som forteller at de til og med har utviklet personlige forhold til noen av kundene sine. *«Jeg vil jo si det er veldig nært, enkelte så kan man nesten ha litt sånn kompis forhold til» R8.* For å poengtere dette legger en av respondentene humoristisk til at *«Noen (av kundene) er nesten litt for husvarme og omtrent går inn i kjøleskapet og henter seg mat. Så det er personlig og vi har et veldig nært forhold til kundene, det har vi» R9.* To av respondentene identifiserer seg imidlertid ikke med dette. De sier at de har gode profesjonelle forhold til kundene, men at det er en viss distanse til kunden. *«(...) det spørs*

nå igjen hva du mener med et nært forhold. Da tenker jeg at det begynner å bli litt sånn type privat på en måte. Det er det ikke (...) jeg vil si at man har en viss distanse til kunden, altså det er et profesjonelt forhold hele veien» R7.

Et annet moment som kommer tydelig frem er at man blir bedre kjent med og utvikler bedre forhold til kunder over tid. *«Altså det er klart at når man har en relasjon over mange år så får man jo et godt forhold (...)» R7.* Over tid så får man god innsikt i kundenes virksomhet, og deres behov og forutsetninger. *«Man blir bedre kjent med dem, og man forstår jo behovene deres bedre etter hvert som man jobber med dem» R6.* Det blir av den grunn generelt lettere å jobbe med kunder man har hatt over en lengere periode ettersom man kan effektivisere arbeidet. *«Altså det er enklere å jobbe med kunder man kjenner godt da. Ting flyter bedre, og man har liksom hatt mange år på å få rutiner på plass og de vet hvordan vi jobber og vi vet hvordan de jobber, og ting fungerer bra» R5.* En annen forteller at *«(...) også den som sitter og fører (regnskapet) blir jo kjent med kunden og blir jo raskere etter hvert, og det er jo også en viktig faktor her» R7.* Det vil altså være en naturlig læringsprosess for både kunde og regnskapsfører, der begge parter blir bedre kjent med hverandre over tid.

Denne læringsprosessen tar tid, og det tar gjerne mange måneder å bli godt kjent med kundens virksomhet og få alle rutinene skikkelig på plass. Dette går imidlertid ikke av seg selv. Mange av respondentene forteller derfor at det gjerne går mye tid i oppstartsfasen til opplæring og innføring av rutiner og systemer, og at man må være ekstra påpasselig de første månedene. *«Så det vil ofte gå mye tid i startfasen og spesielt hvis de ikke forstår helt det med rutiner og det de skal gjøre, så må man liksom bruke litt tid på å få det på rett spor da. Så man må være litt langsiktig i forhold til kunden» R7.* Hvor lang tid denne opplæringsfasen tar virker å være avhengig av kunden, og noen kunder er enklere å lære opp enn andre. En respondent forteller at prosessen går raskere for kunder som har hatt annen regnskapsfører tidligere. *«(...) hvis de har hatt en annen regnskapsfører før så kommer de jo raskt inni det, for de har jo rutiner. Så kan det jo være at vi ønsker å korrigere litt på de rutinene de følger, ha det litt annerledes, men det er enklere å korrigere enn når det er fra*

scratch da» R7. Noen av respondentene sier at de er ekstra påpasselige med hvem de tar inn som kunde, og at de derfor ofte opplever at ting fungerer bra fra starten av. De opplever derfor ikke at denne opplæringsprosessen nødvendigvis tar så lang tid. «(...) vi er såpass påpasselige med hvem vi tar inn, så jeg synes alltid det flyter ganske greit fra dag en» R8. Regnskapsførerne virker imidlertid å være enige om at denne læringsprosessen gjør det generelt tyngre å ta inn nye kunder, og at det derfor er lettere å forholde seg til gamle kunder. «Det er alltid tyngre å ta inn nye kunder, og sette dem på plass og lære hverandre å kjenne» R5. Etter denne oppstartsfasen er det imidlertid ikke store forskjeller på kunder. Det blir fortalt at kundene stort sett er flinke til å følge systemene når de har lært hvordan regnskapsførerne vil ha det. «Når de først har lært hvordan vi vil ha det, så får vi det sånt» R3. En annen respondent er enig og gir uttrykk for at forskjellen mellom nye og gamle kunder er minimal. «Nei, jeg har ikke tenkt no over at det er noe å bry seg om» R6.

At regnskapsførere er i en gunstig situasjon for å etablere langvarige kundeforhold, blir påpekt av mange. En respondent forteller at det er et ubestridt behov ettersom regnskapsførsel er lovpålagt. «Og i og med at vi fører regnskap, og dette i hovedsak er lovpålagt, så ligger forholdene til rette for et langvarig kundeforhold. (...) det er ikke noe tvil om at kunden trenger å få produsert regnskapet, så vi slipper å argumentere for at man skal kjøpe en ny PC eller en kopimaskin eller hva enn det nå måtte være, ikke sant, for behovet er ubestridt» R9. Det blir også argumentert av en annen respondent at ettersom man kommer såpass tett innpå kunden og deres virksomhet vil det være en terskel for å bytte regnskapsfører. Kunden har selv måtte investere mye tid og krefter i kundeforholdet, og vil derfor bli værende så lenge de er rimelig fornøyd. «Jeg tror også tjenesten vi tilbyr er av en sånn art at man shopper ikke nødvendigvis rundt etter sånne tjenester, hvis man har en tjeneste som fungerer og man er fornøyd med det, så blir man der. Det er en terskel å gå over, det å bytte regnskapsfører, fordi man kommer såpass nært på kunden, både personlig og man får på en måte innsikt i alt som rører seg i virksomheten» R6. Gode forhold vil også være med på å heve terskelen for å bytte regnskapsfører. «Og når man får et godt forhold så går det på en måte av seg selv og da skal det jo mye til for at kunden bytter da» R7. Samme respondent fortsetter med å legge til at: «Det blir nesten som en tannlege eller

fastlege som du har hatt gjennom mange år. Når de først har vært inne så skal det en del til at man går ut igjen» R7.

Samtlige respondenter er helt enige om at gode forhold er viktig for å lykkes; kundene blir fornøyd og det blir lettere å forholde seg til kundene. *«Jeg føler at hvis man får et godt forhold til dem så hører de litt mer på hva du sier også, istedenfor «han masete regnskapsføreren som alltid klager»» R8.*

Oppsummering

Gode kundeforhold oppleves som veldig viktig, men kommer ikke av seg selv. Det tar gjerne lang tid å få god flyt i samarbeidet, og man må som regel investere mye tid og ressurser i startfasen for å få alt på plass. Av den grunn er det tyngre å ta inn nye kunder enn å forholde seg til kunder man har hatt over en lengre periode. Det er stor enighet om at forholdene ligger til rette for langvarige kundeforhold i regnskapsbransjen.

4.2.2 Hvordan utvikle gode kundeforhold

I denne delen skal jeg fokusere på hva som skal til for å utvikle gode kundeforhold og hvilke tiltak respondentene nyttiggjør seg for å oppnå dette.

Samtlige respondenter uttrykker viktigheten av gode relasjoner, men likevel er det kun et fåtall som har en mer eller mindre bevisst strategi for å utvikle og styrke forholdet til kundene. De fleste av respondentene sier imidlertid at det å bygge forhold kommer litt naturlig. Erfaring, gode medarbeidere og kulturen i selskapet er eksempler på faktorer som noen av respondentene mener hjelper dem å bygge forhold med kundene. *«Jeg tror det er naturlig for oss. Det er vel sånn vi har plukket ut de som jobber her, og de som passer her (...)» R1.*

Noen få av respondentene gir uttrykk for at de aktivt fokusere på å bygge gode forhold til kundene. To av disse nevnte at de blant annet benyttet seg av sosiale sammenkomster for å komme tettere innpå kundene. «Vi kan invitere kunder på sosiale arrangementer, for eksempel, vi skal ha med oss kunder på Holmenkollstafetten, og gjør en del sånn» R8.

Det er interessant å merke seg at de tre selskapene som gir uttrykk for at de aktivt går inn for å bygge gode relasjoner til kundene sine, er alle blant de fem mest lønnsomme regnskapsbedriftene i undersøkelsen. Tabell 4.5 under viser dette.

Tabell 4.5 Respondentenes fokus på å utvikle gode kunderelasjoner

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Aktivt forsøker å bygge gode relasjoner	x	x			x					

Selv om det virker som få av respondentene har en formell strategi for hvordan de skal utvikle gode forhold til kundene nevner de flere faktorer som de mener er viktig for å bygge gode forhold. Faktorene som var nevnt hyppigst er (1) *god kommunikasjon* og (2) *god kundeservice*. Dette er sammenfallende med det respondentene trekker frem som viktig i deres arbeid mot kundene. «Det er veldig mye kjemi, hvordan man oppfatter og kan kommunisere, og det er viktig. Og klarer man ikke å kommunisere så misforstår man hverandre og vil helst ikke forstå hverandre heller» R10. «Det å være serviceorientert, faglig oppdatert, gi gode tilbakemeldinger og gi gode råd, det er der du skaper kunde-forbindelsen» R2.

Oppsummering

Alle respondentene erkjenner viktigheten av å ha gode relasjoner til kunden, men likevel er det et fåtall som har en bevisst strategi på hvordan dette skal oppnås. God kommunikasjon og god kundeservice trekkes frem som viktige faktorer for å styrke forholdene til kundene. De av respondentene som gir uttrykk for å ha en bevisst strategi er blant de mest lønnsomme regnskapsbyråene i denne undersøkelsen.

4.3 Kunder

Ikke overraskende kommer det frem av intervjuene at noen kunder er bedre enn andre. I den følgende delen forsøker jeg å gjøre rede for hva det er som gjør enkelte kunder lettere å forholde seg til enn andre og hvilke kunder som er mer lønnsomme enn andre. De fleste av respondentene virker å være veldig enige i hva som utgjør en god kunde. Vi skal også se på hvilke utfordringer respondentene opplever med kunder.

4.3.1 Gode kunder

I denne delen undersøker vi hvilke egenskaper som karakteriserer gode og lønnsomme kunder.

Respondentene forteller at det er kundene som kjøper mest tjenester som ofte er de mest lønnsomme. *«De beste kundene det er ofte de som kjøper mest tjenester, og som vi da selvfølgelig tjener mest på» R9.* Utover dette er respondentene veldig enige om at det er gunstig med kunder som er engasjert, og interessert i å følge med og bruke regnskapsføreren sin som en aktiv samarbeidspartner. Dersom kunden setter pris på og ser nytten av arbeidet regnskapsførerene gjør er det enklere å få til et godt samarbeid. *«Det er vel det som er spesielt med å få et godt forhold, at kunden også er interessert og de bruker oss».* *«Det som er morsomt er de kundeforholdene hvor du føler at du bidrar til verdiskapning hos kunden, (...) At du føler at det er en gjensidig nytte – de føler at de har nytte av deg og du føler at du kan tilby kunden noe» R1.* Kunder som ser nytten av å følge med på regnskapet sitt er dessuten ofte mer interessert i tilleggstjenester og har en høyere betalingsvilje for tjenestene.

At kundene er ryddige og strukturerte er også en gjennomgående faktor som respondentene trekker frem som betydelig for samarbeidet. En respondent forklarer viktigheten av dette på følgende måten: *«Altså to nok så identiske regnskaper kan ha to forskjellige tidsforbruk. Så hvis man får alt i en plastpose hvor alt bare er rot og dårlig*

sortert, og mange tilfeller hvor det mangler bilag og dokumentasjon, så vil jo det her ta mye mer tid for man blir sittende hvert femte minutt og mangle et eller annet, og må ringe og etterlyse, istedenfor hvis alt ligger strøket, så bare pløyer man gjennom i løpet av et par timer» R9. Kunder som har gode interne rutiner og er ryddige og strukturerte er generelt enklere å forholde seg til. Dessuten er ofte lønnsomheten bedre på kunder som leverer det de skal til riktig tid. «Der hvor de leverer komplett det de skal gjøre så er det jo greit å føre og man får god utfakturering og god lønnsomhet» R9.

Oppsummering

De viktigste egenskapene som nevnes hos gode, lønnsomme kunder er altså at de har gode interne rutiner og at de ser nytten av arbeidet. Slike kunder ønsker å bruke regnskapsføreren sin aktivt, er ryddige og punktlige, og følger opp sin del av jobben.

4.3.2 Spesielle kundegrupper?

Nå som vi er bevisst hva som karakteriserer gode og lønnsomme kunder kan vi undersøke hvorvidt det er lettere å finne igjen slike kunder innenfor spesielle kundegrupper.

Flere av respondentene gir uttrykk for at yrket til kunden ikke er av direkte betydning, og at en god kunde kan like gjerne være en liten kunde som en stor kunde. Det de påpeker som viktig er at kunden besitter de egenskapene som ble nevnt over – at man ønsker å bruke tjenesten og at man har gode interne rutiner. Flere av respondentene benytter derfor samlebetegnelsen «profesjonelle kunder» når de omtaler gunstige kunder. En av respondentene formulerer det slik: «Om du er stor eller liten, eller hva du driver med er ikke så viktig, men du skal sette pris på oss, se på oss som en kompetanse, du skal ikke bare være opptatt av pris og å få levert den momsene innen fristen, men du skal være gøy å jobbe med» R8.

Selv om det synes å være enighet om at det ikke finnes noen absolutt regel på hvilke kundegrupper som er bedre enn andre, så kommer det frem fra samtaleene at det er forskjeller på kundegrupper og at de ønskelige attributtene kan være lettere å finne hos enkelte kundegrupper. Kunder som driver med business-til-business virksomhet nevnes av en respondent som gode kunder ettersom de ofte er opptatt av å ha ting ordentlig. *«Når du handler business-til-business så vil de ha en ordentlig faktura med merverdiavgift av deg, ikke sant, for «jeg skal bruke det i regnskapet mitt». (...) derfor blir stort sett ting gjort i riktig henseende» R9.* Videre nevnes diverse konsulenter som gode kunder av mange respondenter. *«Jeg synes det er spesielt enkelt og greit å jobbe med konsulenter, innenfor de fleste fagfelt, for der er de veldig på; de er på e-post, de svarer i løpet av et par timer, hvis ikke så svarer de på kvelden. De er rett og slett veldig på, gjør det veldig lett å jobbe med dem» R8.* En respondent konkluderer at det virker som kunder med høyere utdanning ofte er mer seriøse og ivrige på å følge opp regnskapet sitt. *«Jeg føler nesten at jo mer utdannet folk er, jo mer ekstratjenester vil de ha. For da er de selv spesialister og da ser de nytten av å betale andre spesialister da» R8.*

Oppsummering

Tilsynelatende er det lettere å finne gode og «profesjonelle» kunder i yrkesgrupper som krever høyere utdanning. Etter samtaleene med regnskapskontorene er det imidlertid en tommelfingerregel som synes å skille seg ut mer enn noen annen; *større kunder er mer gunstige enn mindre kunder.* Dette viser jeg i følgende kapittel.

4.3.3 Store vs små kunder

Når respondentene omtaler kundene sine skiller de ofte mellom mindre kunder og større kunder.

Den mest åpenbare forskjellen mellom store og små kunder er arbeidsmengden. Mindre kunder har ofte enklere virksomheter og har gjerne få transaksjoner i året, mens større

kunder ofte har flere transaksjoner gjennom året og har gjerne behov for løpende regnskapsføring. *«Noen er litt små selskaper som rene holdingselskaper, som har da bare noen transaksjoner i året, til å være litt større bedrifter som har da løpende transaksjoner»* R2. Som resultat jobber man mer kontinuerlig med større kunder gjennom hele året og har en mer løpende kontakt med dem. *«Andre kunder som er større og som vi har mere omfattende tjenester for, de har vi til dels veldig hyppig kontakt med»* R1. Ettersom man har mer løpende kontakt med større kunder blir man gjerne bedre kjent med dem også, og det blir lettere å utvikle et godt forhold. Mindre kunder krever ikke like tett oppfølging, og man blir gjerne ikke like godt kjent med dem. *«Vi har noen kunder som på en måte har veldig liten aktivitet og som trenger på en måte bare en årsoppgave på moms eller no sånt, og dem har vi jo ikke så ofte kontakt med da»* R4. Respondentene forklarer at det generelt kan være vanskelig å få god lønnsomhet på mindre kunder ettersom det gjerne blir få timer med arbeid på hver kunde. *«Vi har veldig små aksjeselskap og enkeltpersonforetak der det er veldig få timer på dem, vi tar timebetalt på alle kunder, og blir dem for små så blir dem ikke lønnsomme altså»* R4. I tillegg blir ofte arbeidsfordelingen veldig skeivfordelt på de minste kundene. *«Hvis du ser på arbeidsfordelingen gjennom året så får du en forholdsvis høy belastning i årsoppgjøret for disse her, (...) for disse er jo ikke avgiftspliktige heller. Så da gjør vi hele jobben i årsoppgjøret. Så det blir liksom skjevt gjennom året»* R1. En respondent forteller at de synes det er bedre med jevn arbeidsbelastning gjennom året. *«(...) vi er avhengig av at ting ruller og går hele året da»* R5.

Et annet moment som fremheves av flere er at større kunder ofte er lettere å forholde seg til. Dette forklares med at større kunder gjerne har større behov for gode interne rutiner og god økonomistyring. *«(...) større omsetning, flere ansatte, så krever det at man rett og slett har bedre rutiner og bedre økonomistyring. Det tvinger seg frem rett og slett, eller så vil man ikke overleve. Og dermed så er en del av de rutinene på plass. Så det er helt klart at større kunder er lettere å ha med å gjøre»* R9. På den andre siden påpekes det at mange mindre bedrifter har mye å gjøre og har det veldig travelt, og derfor blir økonomistyring nedprioritert. *«Vår erfaring er at mange små og mellomstore bedrifter, og de som driver det, har veldig mange roller av veldig mange varianter, og det å styre økonomi, selv om det*

er en veldig viktig oppgave, så er det en oppgave som ikke blir prioritert like høyt fordi man skal levere sine varer eller sine tjenester og man skal skaffe nye kunder og utvikle sin virksomhet» R6. Det kan derfor være utfordrende å få slike kunder til å levere alt de skal til riktig tid, og det kreves generelt mer masing og oppfølging for å få regnskapet i havn. Størrelse oppfattes på den måten som en viktig indikator på kunders profesjonalitet.

Flere av respondentene erfarer også at forståelsen for økonomi og regnskap ofte er manglende hos små selskaper. *«(...) kompetansen på regnskap og økonomi kanskje er lavere enn det jeg hadde sett for meg. Det kan være veldig mye banale spørsmål, også det å skille mellom egen lommebok og selskapets lommebok, det er ikke alltid like opplagt» R2. En annen respondent forklarer at denne manglende kompetansen gjør at flere ikke nødvendigvis ser verdien av arbeidet som blir gjort. «(...) mens en liten kunde betrakter kanskje regnskap som en kostnad ikke sant, det er en utgift. De føler kanskje at bytteforholdet er dårlig, men de «må» jo ha det» R9. Respondentene opplever at større kunder ofte er mer kompetente, etterspør tilleggstjenester hyppigere, og har en høyere betalingsvilje.*

Generelt virker det som større kunder oppleves som bedre enn mindre kunder. En respondent oppsummerer det hele slik: *«Så det å ha, holdt jeg på å si, kunder med størrelse på, da er det lettere å få inntjening på de» R7.*

Ulemper ved store kunder

Enkelte respondenter trekker imidlertid frem visse ulemper som i større grad gjelder større kunder. En ulempe som trekkes frem er at slike kunder fort kan utgjøre en stor andel av omsetningen til regnskapsbyrået, spesielt for små kontorer. Dette kan medføre at regnskapskontoret blir økonomisk avhengig av en bestemt kunde, noe som øker den økonomiske risikoen til virksomheten betraktelig. En respondent tydeliggjør dette poenget slik: *«Men vi ønsker jo ikke å ha de store for da er jo også risikoen stor for oss; mister vi en så utgjør det en veldig stor andel av vår virksomhet» R3. Respondenten fortsetter med å*

forklare at «en stor kunde som utgjør 25% av omsetningen blir for stor for oss» R3.

Oppsummering

Generelt så virker det som respondentene synes det er bedre med og lettere å få god lønnsomhet hos litt større kunder. De skal ofte ha mye tjenester, samtidig som de gjerne har solid økonomi. De ser lettere verdien av arbeidet som gjøres og har betalingsvilje. Større bedrifter har gjerne gode interne rutiner, og er dermed lettere å forholde seg til. Man har dessuten gjerne mer kontakt, som gjør det lettere å utvikle gode kundeforhold.

4.3.4 utfordringer med kunder

Respondentene ble spurt om hva de opplever som de største utfordringene med kunder. De fleste respondenter svarte at den største utfordringen de opplever er dårlig ryddighet og punktlighet hos kundene – at kundene ikke gjør sin del av jobben på en skikkelig måte. «De største utfordringene for enkelte er ryddighet og punktlighet, det er ikke alle som er det» R1. Som vi var inne på tidligere i kapittel 4.1.1 er man som regnskapsfører pålagt et strengt regelverk som må følges. I den forbindelse er man pliktig til å overholde en del frister i forbindelse med levering av rapporter og dokumentasjon. For at regnskapsførerne skal kunne overholde disse fristene er de avhengig av at også kundene leverer bilag og nødvendig dokumentasjon i tide. Dette oppleves imidlertid som problematisk av flere. Mange opplever at kunder ikke leverer det de skal på en skikkelig måte eller ikke i tide. «Noen kunder er jo treige [...] og det er utfordrende å få dem til å samle sammen og få levert ting» R5. Dette skaper ofte problemer for regnskapsføreren som ikke får gjort sin del av jobben på en ordentlig måte og må slite med å overholde fristene. «Det er å få inn bilag i tide, så vi har tid til å bli ferdig uten at alle skal levere to dager før momsfrister og sånne ting. Det er nesten det største problemet - å få inn bilagene så vi har mulighet til å få lage rapporter i tide» R10.

Mange opplever dessuten at regnskapet blir nedprioritert hos kundene og at de ser på det som et nødvendig onde som de helst skulle vært foruten. *«Overraskende mange kunder er lite opptatt av regnskap, de synes at det bare er noe tull som kommer på siden av det dem egentlig har lyst til å drive med» R4.* En annen legger til at *«noen synes det (regnskapet) er en pest og en plage, og noe de «må» ha liksom» R2.*

Det er også flere som påpeker at mange kunder har liten kompetanse og forståelse for regnskap og økonomi. De vet ikke hvordan økonomien til selskapet skal styres, og er ikke innforstått med hva som kreves av dem i form av bilag og dokumentasjon. Dette krever ekstra arbeid og innsats fra regnskapsførerene. De to følgende sitatene belyser dette: *«(...) det å få formidlet det her med formalia krav til bilag og dokumentasjon. Ikke alle forstår like godt hvor viktig det er, så man må liksom bruke ekstra tid på å etterlyse det man trenger da» R7,* *«Største utfordringen synes jeg er å ikke få dem til å bruke bankkontoen til private ting, at de har en egen bankkonto for firmaet og det private for seg, for eksempel, det synes jeg er en utfordring å få det til. For en kunde så er lommeboka lommeboka, ikke sant, de skiller ikke» R3.* En respondent forteller at de opplever at noen kunder har en feiloppfatning av regnskapsfaget og at det er en del myter og forventninger om regnskapsførere som de ikke kan innfri. *«Den andre utfordringa er å få kommunisert begrensingene i hva en regnskapsfører kan gjøre og skal gjøre. Det er... av og til opplever vi en liten... noen myter og forventninger der som ikke alltid er like lett å innfri. Som for eksempel når man kommer på denne tiden her av året og sier «hjelp meg å spare skatt fra i fjor», det er ikke like lett» R6.*

Alle disse momentene gjør det mer utfordrende for regnskapsførerbedriftene å forholde seg til og jobbe med kundene.

Oppsummering

Noen kunder er mer utfordrende enn andre. De største problemene som oppleves er at kunder ikke leverer det de skal i tide, at kunder har manglende kompetanse og forståelse

for økonomi og regnskapsfaget, og at regnskapet blir nedprioritert.

4.4 Kundestrategi

I følgende del skal jeg undersøke regnskapsbedriftenes kundestrategier. Vi skal se på kunderekutteringen, hvilke krav respondentene stiller til potensielle kunder, hvilke kundegrupper de ønsker og hvordan de bygger opp kundeporteføljen sin.

4.4.1 Kunderekuttering

Kunderekutteringen virker å være lite problematisk for respondentene. Respondentene sier at de bruker veldig lite ressurser på reklame og markedsføring, og de fleste forteller at de ikke driver med noen form for aktiv markedsføring. *«Vi har vært veldig heldig å ikke måttet drive med noe aktivt salg» R8.* Kun en av respondentene forteller at de jobber aktivt for å hente inn nye kunder. *«Vi har en egen salgsressurs som jobber med å hente inn nye kunder, følger opp de mulighetene og de leadsa som kommer, og som går ut og skaffer egne» R6.*

Samtlige respondenter forteller at hovedvekten av nye kunder kommer gjennom nettverk, forbindelser og bekjente. Respondentene opplever at mange nye kunder kommer på anbefalinger fra eksisterende kunder. *«Det er på anbefaling av klienter vi har. De har venner, bekjente også blir vi anbefalt» R3.* En annen respondent sier seg enig og legger til at de også får mye henvisninger fra revisorer som de har et samarbeid med. *«(...) ellers så går det jo da veldig mye på anbefalinger fra eksisterende kundemasse pluss fra revisorer og andre vi jobber med» R5.*

At rekrutteringen hovedsakelig foregår på denne måten oppleves som en *«hyggelig situasjon»* og veldig positivt. Flere forteller at dette er en god form for markedsføring og at det letter rekrutteringen ettersom man får troverdighet ved at en tredjepart er referanse.

«Det er mest munn-til-munn metoden, og det er på en måte en god metode, fordi når det da kommer en ny kunde så har vi allerede høy troverdighet ikke sant, fordi de er anbefalt av en tredjepart. Når man kjøper et produkt, den som selger det vil jo selvfølgelig alltid påstå at man er best og billigst på hva det måtte være, men ved at man får en referanse så er det en mye bedre innfallsvinkel» R9.

Oppsummering

Regnskapsførere er i en situasjon der de sjeldent behøver å drive med aktivt salgsarbeid for å fylle opp kapasiteten sin. Dette oppleves som veldig positivt og letter salgsjobben ut mot kundene.

4.4.2 Kundeutvelgelse, segmentering og spesialisering

Flere av respondenten gir uttrykk for å være veldig nøye med å vurdere potensielle kunder og har strenge kriterier for hvem som aksepteres. Flere forteller at de forsøker så godt de kan å luke bort potensielt «trøblete» kunder. *«Det er klart vi tar alltid kredittsjekk, googler, sjekker historie, det er også sånn man gjør. Sjekker regnskapet, sjekker at årsregnskapet har blitt levert i tids nok, henter uttalelser fra tidligere regnskapsførere. Og da klarer man å luke ut ganske mye, ikke alt, men det meste vi jeg tro» R8.* Kriteriene disse respondentene sier de leter etter er stort sett sammenfallende med det som ble trukket frem som karakteristiske trekk ved gode kunder (se kapittel 4.3.1). De forteller at de ser etter strukturerte og ordentlige kunder, som ønsker å bruke dem – profesjonelle kunder. *«Det som er viktig for oss er at vi vil ha det vi kaller profesjonelle kunder. [...] du skal sette pris på oss, se på oss som en kompetanse» R8.*

Enkelte andre er mindre kritiske; de er åpne for alle typer kunder og tar inn de fleste som kommer. *«Foreløpig har vi tatt, stort sett dem som har lyst til å komme inn, også har vi ikke gått aktivt ut (for å rekruttere bestemte kundegrupper)» R4.* Noen av respondentene forteller at de ikke har noen formelle kriterier de ser etter, men at de tar det mer på

magefølelsen. De er imidlertid opptatt av at kundene er noen man kan samarbeide god med. *«Så er det litt sånn magefølelsen, om dette er noe som kommer til å gå eller om det er en person det går an å forholde seg til» R9.*

Det er kun et fåtall av respondentene som oppgir å ha en bevisst strategi for hvilke kundegrupper de ønsker å rekruttere. De aller fleste forteller at de ikke ser etter noen spesielle kundegrupper eller bransjer. *«Vi har ikke no sånn strategi om å gå mot en spesiell type bransje» R4.*

På spørsmål om de er spesialisert mot enkelte kundegrupper svarer de fleste at de ikke har noe bevisst strategi på dette heller. *«Nei, ikke spesialisert. Vi er sånn generalister på dette med regnskapsføring (...)» R2.* Det er interessant å merke seg at flere likevel har opplevd en form for naturlig spesialisering slik at hovedtyngden av kundene er innenfor et bestemt felt. En av respondentene forklarer at det er naturlig at man får mange kunder innenfor samme markedssegment ettersom nye kunder kommer på henvisning fra eksisterende kunder. *«Kundene våre, det får vi ikke ved å søke, (...) det er på anbefaling av klienter vi har. De har venner, bekjente, og så blir vi anbefalt. Så det er der gjennom vi får... og da er det naturlig at når du har håndverkere, så er det jo de håndverkerne du får som de igjen kjenner» R3.*

De av respondentene som er spesialisert mot enkelte markeder trekker frem flere fordeler ved en slik spesialisering. En av respondentene forklarer at kundenes behov varierer mye og at man derfor ikke har mulighet til å tilpasse seg alle. Han forklarer at det av den grunn kan være lurt å spesialisere seg for å kunne tilby en god tjeneste. *«Vi liker å være gode på det vi driver med (...) sånn at vi har systemer og alt vi gjør er tilpasset (kunden), og en liten virksomhet kan jo ikke tilpasse seg alt, så vi må spesialisere oss litt» R1.* Flere av respondentene er enige, og forklarer at man ved å spesialisere seg tilegner spesialkompetanse innenfor det aktuelle feltet og blir meget god på å betjene kunder i det segmentet. *«(...) når det gjelder selskaper i vekst og grundere, så er vi gode da og kan tilby veldig god tjeneste og vi kan hjelpe de innenfor veldig mange områder da» R5.* I tillegg til at man kan tilby en bedre tjeneste, er det også flere som påpeker at arbeidet går raskere og mer effektivt når man fokuserer på en spesiell markedsgruppe. En respondent forteller at en god regnskapsfører ikke nødvendigvis er god innenfor alle områder, og at det derfor er

viktig å bare ta inn kunder som man har gode forutsetninger for å betjene. *«Altså en dyktig medarbeider behøver ikke ha kompetanse på den type virksomhet. Så man må passe på at man ikke tar inn virksomheter som man ikke er så gode på da» R7.* Det er generell støtte for at man bare bør ta inn kunder som man kan betjene på en god måte, og at man bør si «nei» til de man ikke kan betjene skikkelig. *«Også synes jeg det er fair at hvis man ser at man ikke kan levere så skal man si det, og at man takker for interessen men at «vi har ikke det produktet, vi kan ikke levere, det ligger litt utenfor det vi driver med»» R9.*

Det er imidlertid litt uenighet rundt i hvor stor grad det er nødvendig å spesialisere seg. En av respondentene forteller at det ikke nødvendigvis er behov for å spesialisere seg på bransjenivå, men at man bør være litt bevisst på kundetype. *«De kan være helt like i måten de driver på uavhengig av bransje da. Det er litt spørsmål om hvordan du definerer bransje også da selvfølgelig, men salg er salg på en måte» R7.* Likevel kommer det frem at enkelte bransjer krever bransjespesifikk kunnskap og spesialtilpasning. *«Og sånn med rådgivende... ingeniører og konsulenter og sånn, der kreves en viss kompetanse i form av at de skal ha prosjektregnskap, og det er litt mer komplisert i forhold til periodisering av inntekter og sånne ting» R7.*

Til tross for at få har en bevisst strategi for hvilke kundegrupper de ønsker, nevner de aller fleste at det er enkelte bransjer de bevisst styrer unna. *«Det er helt klart også type kundegrupper som vi av konkrete årsaker ikke ønsker å ha, det er det» R1.* Det er en generell enighet om at det er mer risikofylt å forholde seg til bransjer hvor det er vanskelig å kontrollere og følge opp det som skjer i bedriften. *«Der hvor risikoen for oss er større... at det kan være snusk eller at vi ikke greier å følge opp godt nok» R3.* Spesielt bransjer med mye kontantomsetning har fått et dårlig rykte og trekkes frem som mindre ønskelige. *«Der det ikke forgår via bank eller faktura eller noe sånt no, altså kontantomsetningen, det er det som har vært i søkelyset også fra myndighetene» R9.* En respondent påpeker at de fleste aktørene i disse bransjene helt sikker driver lovlig, men at risikoen er større, og den risikoen er de ikke villige til å ta. *«De fleste innenfor den bransjen driver jo helt sikkert etter boken også, men det er mye rart der og der ute, og risikoen for at det skjer noe er mye større» R9.*

Det virker å være litt variasjon i hvor bevisste kundestrategien til respondentene er og i hvilken grad man har blitt spesialisert, enten bevisst eller naturlig. Det som er interessant å merke seg er at de tre regnskapsførerne med dårligst lønnsomhet i denne studien er de som virker å ha mest tilfeldig kundesammensetning. De har tilsynelatende ingen bevisst strategi på hvilke kunder de ønsker å ta inn, tar gjerne inn de som ønsker det, og er ikke spesialisert i noen betydelig grad mot enkelte kundegrupper. De av respondentene som oppgir å ikke være på jakt etter noen bestemte kundegrupper, men som likevel har opplevd en naturlig spesialisering, er generelt mer lønnsomme enn de som ikke er spesialisert i noen betydelig grad. Tabell 4.6 viser tydeliggjør disse observasjonene.

Tabell 4.6 Respondentenes kundestrategi

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Bevisst kundestrategi	x	x	(x)	x	x	x	(x)			
Spesialisering av kundeporteføljen	x	x	x	x	x	x	x			

Oppsummering

De aller fleste er veldig bevisst på hvilke kundegrupper de ikke ønsker, men har ingen direkte strategi på hvilke kundegrupper de ønsker. Respondentene som oppgir å være spesialisert mot enkelte kundegrupper er generelt mer lønnsomme enn de som ikke er spesialisert i betydelig grad. Det er imidlertid litt uenighet om i hvilken grad spesialisering er nødvendig.

4.4.3 Vurdering og oppfølging av kundeporteføljen

Uansett hvor påpasselig man er med utvelgelsen av kundene vil det alltid være forskjeller, og noen kunder vil alltid være bedre enn andre. I denne delen forsøker jeg å belyse hvordan respondentene vurderer kundeporteføljen sin, og i hvilken grad man følger opp gode og dårlige kunder.

Alle respondentene en enige om at noen kunder er mer krevende enn andre, men det er likevel flere som gir uttrykk for at de ikke har en formell strategi for kundevurdering. På spørsmål om de foretar noen form for vurdering eller oppfølging av kundeporteføljen var det flere av respondentene som hadde problemer med å svare konkret.

Halvparten av respondentene gir uttrykk for at de synes det er viktig med en regelmessig gjennomgang av kundeporteføljen, og at man i enkelte tilfeller må vurdere nytten av kundeforholdet. «Så det er litt viktig å innimellom gå gjennom kundeporteføljen å vurdere om «er vi tjent med den kunden eller ikke?»» R7. For å få god oversikt over kundeporteføljen er det noen få av respondentene som kategoriserer kundene basert på blant annet timebruk, størrelse og kompleksitet. «De blir kategorisert ut ifra kompleksitet og størrelse ja, det gjør de, både for hvor ofte vi skal ha oppfølging og kvalitetskontroll, og også på en sortering av hvilke type kunnskap vi trenger på de ulike kundene» R6. De aller fleste benytter seg tilsynelatende ikke av slik kategorisering, men flere sier likevel at de har god kontroll på kundeporteføljen. «Per i dag så er den såpass overkommelig at det er ikke no behov for å på en måte sette seg ned og vurdere den sånn fra år til år da» R5. En annen respondent legger til at det ikke nødvendigvis er behov for formelle nedskrevne oversikter for å vite hvem som er de beste kundene. «(...) føler vi har ganske god kontroll (på hvem de beste kundene er). Men det står ikke noen plass, vi bare vet det» R8.

Av de mest lønnsomme respondentene er det forskjeller på i hvilken grad kundene kategoriseres og hvor formaliserte vurderingsprosedyrene er. Men felles for alle de fire minst lønnsomme bedriftene er at de ikke benytter seg av noen spesiell vurdering eller kategorisering av kundeporteføljen. «Nei, vi er ikke så avanserte» forteller en av de mindre lønnsomme respondentene. Dette kan leses fra tabell 4.7.

Tabell 4.7 Respondentenes fokus på vurdering og kategorisering av kundene

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Vurdering og kategorisering av kundeporteføljen	x	x	x	x	x	x				

Oppsummering

Det er store forskjeller på hvor bevisste respondentene er på å følge opp og vurdere kundeporteføljen sin løpende. Det virker å være fordelaktig å benytte slike kontroller da de av respondentene som ikke gjør det er de mindre lønnsomme kontorene i denne undersøkelsen.

4.4.4 Problemhåndtering

Som vi så i kapittel 4.3.4 er noen kunder mer utfordrende enn andre. Vi vil nå se på hvordan respondentene håndterer problematiske kunder.

Respondentene forteller at dersom de opplever problemer med kunder prøver de å være tålmodige og forsøker å forbedre situasjonen. De har gjerne en samtale med den aktuelle kunden og forteller hva som må gjøres annerledes. *«Ofte så tar jeg en prat med de og forklarer at de har et forbedringspotensial» R9.* For å rette opp i problemene er det flere tiltak som nevnes. Tiltaket som nevnes hyppigst er å ha tettere oppfølging av kunden for å passe på at de leverer det de skal til riktig tid, og å mase på kunder som ikke har levert det de skal. *«Det er viktig at vi prøver å følge opp så godt som mulig, og mase så mye som mulig» R10.* Å forsøke å tilrettelegge arbeidsprosessen på en bedre måte er også en hyppig anvendt metode for å forsøke å forbedre problemene som oppleves. *«Andre har vi jo hjulpet ved å si at hvis vi skal få orden så må vi ta en større del av prosessen og betale regninger for de og så videre» R1.* *«Hvis de ikke klarer å innordne seg etter rutiner så går vi gjennom og «ok, da kan vi gjøre det enklere for dere» og vi kan få posten hit, og få det til å funke på den måten» R8.*

Dersom situasjonen imidlertid ikke blir bedre forteller respondentene at man ikke kan fortsette kundeforholdet, og må i så tilfelle si opp kunden. *«Man kan være imøtekommen og hyggelig til en viss grense, men noen ganger er nok nok» R1.* Denne uttalelsen samsvarer med den generelle holdningen til respondentene. Samtlige respondenter sier at de foretar en opprydning i kundeporteføljen etter behov. *«Vi har en liten opprydning med de kunden vi*

ikke er fornøyd med, dem har vi avslutta forholdet med» R4. Begrunnelsen som gis hyppigst for å avslutte et kundeforhold er at kunder ikke innretter seg etter rutiner og systemer, og ikke gjør sin del av jobben på en skikkelig måte. Dersom kunden ikke leverer det som kreves til riktig tid, og situasjonen ikke bedrer seg så ønsker ikke respondentene å ha dem som kunde. En av respondentene forteller om sin erfaring med en slik kunde: *«Vi ba om at bilagene skulle leveres i tide, og når det gang på gang ikke skjer, og vi da kommer i tidsklemmer og enda verre at vi ikke får levert rapportene, altså oppgavene som skal leveres i tide, så kunne vi ikke fortsette samarbeidet» R4.*

Andre forhold som nevnes som grunnlag for oppsigelse er dersom kunden ikke passer inn i bedriftens profil, dersom det er dårlig kjemi og samarbeid, dersom det er manglede respekt, og dersom kunden ikke betaler for seg. I slike tilfeller må man vurdere om man er tjent med å ha den aktuelle kunden eller ikke.

Det må imidlertid merkes at oppsigelser forekommer svært sjeldent. Mange av respondentene kan kun nevne noen få tilfeller hvor de har måtte avslutte et kundeforhold. *«Det er ikke ofte vi sier opp oppdrag, men i visse tilfeller er det fornuftig å gjøre» R7.* En annen respondent bekrefter det samme: *«Det har ikke skjedd mer enn et par ganger tror jeg» R10.*

Oppsummering

Der det er problemer forsøker de å rette opp i situasjonen ved å ha tettere oppfølging med den aktuelle kunden eller ved å tilrettelegge arbeidsprosessen på en bedre måte for kunden. Dersom situasjonen imidlertid ikke bedrer seg kan det være nødvendig å avslutte forholdet. Dette forekommer imidlertid svært sjeldent.

4.4.5 Prioritering av kunder

Her vil vi se nærmere på hvorvidt respondentene gir særskilt behandling til enkelte kunder eller grupper av kunder.

Det blir påpekt av flere at alle kunder i utgangspunktet skal få samme tjeneste og samme kvalitet. *«I det store og hele så skal de få det samme produktet og den samme kvaliteten» R9.* Likevel nevner de fleste at de beste kundene prioriteres litt og får tettere oppfølging. *«Ja, det er mye tettere oppfølging på de største kundene våre, de får helst rapportering tidligst og mailene blir besvart forttest og så videre» R5.* De færreste har formelle retningslinjer på dette, men sier at det nok er en naturlig prioritering av de beste og mest lønnsomme kundene og de kundene man har best kjemi med. *«Det er ikke no sånn gjennomgående bevisst tenkning fra oss, men det er vel mer det at det er menneskelig at man gjør det sånn, enn at det står i statuttene at vi skal passe opp de beste kundene først liksom» R10.* En annen respondent utbroderer dette ved å legge til at man gjerne strekker seg lenger og yter ekstra service for gode kunder. *«Men selvfølgelig hvis det er en god gammel kunde som har vært her lenge som sliter med noe da, som henger litt bak på betaling, men du vet at det ordner seg alltid, eller det er noen som har vært syke så de henger litt bak på momsene og spør «kan du være så snill å jobbe overtid for meg?» så vil jeg jo si at enkelte som har goodwill, strekker man seg jo lenger på (...)» R8.* Man er ikke like villig til å strekke seg like langt for vanskelige kunder. *«Mens i andre tilfeller så er ikke motivasjonen for å strekke seg så langt så stor, hvis man må sitte seint og vet at det er en trøblete kunde» R7.*

Alle respondentene gir uttrykk for å ha en eller annen form for prioritering av de beste og mest lønnsomme kundene. Det er ingen klare lønnsomhetsforskjeller på de som oppgir å ha en bevisst prioritering og de som gir uttrykk for at dette oppstår naturlig.

Oppsummering

Respondentene forteller at de i utgangspunktet skal gi lik tjeneste og lik kvalitet til alle kunder. Det er imidlertid viktig å holde på de gode kundene og derfor strekker man seg lenger for å yte en bedre service ovenfor disse kundene. Det viser seg å være få som har formelle retningslinjer for hvordan de skal ta ekstra godt vare på de beste og mest lønnsomme kundene. De fleste sier at dette skjer naturlig.

5. Viktige strategiske valg

Det er flere strategiske valg som regnskapsførerne står ovenfor som påpekes som viktig for å lykkes i bransjen. I hvilken grad respondentene fokuserer på disse momentene og har tatt et bevisst strategisk valg på disse punktene varierer en del. I den følgende delen gir jeg en rask oppsummering av disse viktige strategiske valgene, samt gir en oversikt over i hvilken grad respondentene fokuserer på de forskjellige momentene.

Respondentene er generelt opptatt av å yte god kundeservice. Regnskapsbedriftene som oppgir å være mest opptatt av å yte god service og å etablere seg som en viktig støttespiller for kundene er blant de mest lønnsomme i denne studien.

Fra samtalene er det tydelig at gode rutiner og systemer er avgjørende for å få god flyt i samarbeidet. De av respondentene som tilsynelatende vier mest tid og ressurser i oppstartsfasen til å bli kjent med kunden og deres virksomhet, og å få på plass et godt samarbeid ved å innføre gode rutiner og systemer, er de mest lønnsomme regnskapsbedriftene i denne studien. De som forteller at de ikke har spesielt fokus på dette er blant de minst lønnsomme.

Gode kunderelasjoner oppleves som meget viktig, men likevel er det få som har bevisste strategier for hvordan de skal oppnå gode kundeforhold. Respondenter som gir uttrykk for at de aktivt går inn for å bygge gode relasjoner til kundene sine, er generelt mer lønnsomme enn de som ikke går aktivt inn for å utvikle kundeforhold.

Det er stor enighet om hva som utgjør en god kunde, men mange av respondentene har ingen bevisst strategi for hvilke kunder man skal ta inn og hvordan kundeporteføljen skal se ut. De regnskapsbedriftene med dårligst lønnsomhet i denne studien er de som tilsynelatende har mest tilfeldig kundesammensetning. Respondentene som har opplevd en

eller annen form for spesialisering av kundeporteføljen er generelt mer lønnsomme enn de som ikke er spesialisert i betydelig grad.

Det kommer også frem at det er viktig med en regelmessig kontroll av kundeporteføljen. De av respondentene som tilsynelatende ikke benytter seg av noen spesiell vurdering eller kategorisering av kundeporteføljen er generelt mindre lønnsomme enn de som oppgir å følge nøye med på kundenes utvikling.

Tabell 5.1 viser en liste over de viktigste forskjellene mellom de mest og minst lønnsomme respondentene. Tabellen viser en liste over de viktigste strategiske valgene og hvorvidt respondentene har en bevisst strategi eller fokuserer på det aktuelle punktet. Respondentene er sortert etter avtakende lønnsomhet slik at de mest lønnsomme respondentene er til venstre og de minst lønnsomme er til høyre.

Tabell 5.1 Respondentenes strategiske fokus

	R5	R6	R3	R9	R8	R7	R1	R4	R10	R2
Opptatt av å yte spesielt god service	x	x	x		x	x			x	x
Etablere seg som en støttespiller	x	x	x		x					x
Behandle kunden personlig		x	x							
Fokus på «opplæring»	x	x	(x)			(x)				
Aktivt forsøker å bygge gode relasjoner	x	x			x					
Bevisst kundestrategi	x	x	(x)	x	x	x	(x)			
Spesialisering av kundeporteføljen	x	x	x	x	x	x	x			
Vurdering og kategorisering av kundeporteføljen		x	x	x	x	x				

Det er helt tydelig at de mest lønnsomme regnskapsførerbedriftene generelt fokuserer på flere av disse viktige momentene enn det de mindre lønnsomme gjør. I neste hovedkapittel vil jeg forsøke å forklare hvorfor disse faktorene bidrar til lønnsomhetsforskjeller mellom respondentene, samt påpeke hvilke av faktorene som har størst betydning for lønnsomheten til regnskapsførere.

6. Diskusjon

Formålet med denne studien er å få en dypere innsikt i hvordan kundehåndtering påvirker lønnsomheten til regnskapsførerbedrifter. Fra resultatdelen er det åpenbart at regnskapsbedrifter står ovenfor en rekke viktige strategiske valg som alle har betydning for lønnsomheten deres.

Diskusjonen tar sikte på å forklare de viktigste funnene fra resultatdelen. Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen vil jeg utforske hvorfor disse faktorene bidrar til lønnsomhetsforskjeller mellom respondentene, og forsøke å påpeke hvilke av faktorene som har størst betydning for lønnsomheten til regnskapsførere. For å gjøre diskusjonen oversiktlig har jeg benyttet samme inndeling som i resultatdelen.

6.1 Kundetilfredshet

I denne delen vil jeg forsøke å forklare hvorfor noen respondenter lykkes bedre med å tilfredsstille kundene sine enn andre, og hvordan kundene kan tilfredstilles på best mulig måte. Jeg vil også utforske betydningen av å ha fornøyde kunder.

Fra intervjuene er det tydelig at alle respondentene er opptatt av å ha fornøyde kunder. Fordelen ved å fokusere på kundetilfredshet er at kundene blir mer fornøyd med tjenesten og ønsker å bruke regnskapsføreren sin mer aktivt. Kundetilfredshet er dessuten viktig for å etablere gode kundeforhold.

Noe vi imidlertid merker oss er at økt kundelojalitet ikke er en hovedmotivasjon til å ha fornøyde kunder slik teorien tilsier (se kapittel 2.1). Samtlige respondenter forteller at kundene generelt blir lenge og at de opplever veldig lavt frafall av kunder. Mens Reichheld og Sasser (1990) hevder at det er vanlig for et selskap å miste 15-20% av kundene sine hvert år, opplevde respondentene i denne undersøkelsen et frafall på kun 2-7% i fjor.

Unntaket er en respondent som mistet ca. 20% av kundene sine. Det er tydelig at gevinsten av å redusere frafallet ytterligere er usikker og muligens meget begrenset for de fleste.

Det som blir ansett som å være av størst betydning for kundenes tilfredshet er god faglig kvalitet og god kundeservice. Dette stemmer også overens med lønnsomhetsrapporten til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) som poengterer at faglig dyktighet er essensielt for kundenes vurdering av tjenesten. Rapporten gir imidlertid ingen indikasjon på hvordan dette påvirker kundetilfredsheten. For å vurdere betydningen av disse faktorene kan vi benytte rammeverket til Slack et al. (2010) som ble presentert i kapittel 2.1. Fra resultatene virker det som god faglig kvalitet anses som en selvfølge av kundene. Det virker dermed som at kundene betrakter god faglig kvalitet som en ordrekvalifiserende faktor. Det er viktig å innfri kundenes forventninger til slike ordrekvalifiserende faktorer, men man får liten utbytte av å anstrenge seg for å være best på disse områdene. Dette kan tyde på at kundene er fornøyd så lenge regnskapet utføres ordentlig og leveres i tide. Det vil i så tilfelle være lurt å ikke allokere unødvendig mye ressurser på å utvikle den faglige kvaliteten.

God kundeservice virker imidlertid å være en ordrevinnende faktor. Kundene er mer fornøyd med tjenesten dess bedre kundeservicen er. Dette forklarer hvorfor respondentene som fokuserer mest på å yte service av høy kvalitet er de mest lønnsomme i undersøkelsen. Respondentene trekker frem flere tiltak som benyttes for å tilby god service til kundene, blant annet å ha tett oppfølging, å gi raske svar, og å være tilgjengelig for kundene. Hvilke av disse tiltakene som er mest effektive kommer imidlertid ikke tydelig frem av denne undersøkelsen. Likevel kan vi fastslå at det er fordelaktig for regnskapsbedrifter å vie oppmerksomhet til servicen som ytes ovenfor kundene.

Alle respondentene sier at de har fornøyde kunder. De fleste har imidlertid en svak begrunnelse for denne påstanden, og konkluderer med at kundene ville sluttet og funnet seg en annen regnskapsfører dersom de ikke var fornøyd. Dette argumentet blir enda svakere ettersom flere hevder at det er en terskel for å bytte regnskapsfører. Det er en oppfatning blant respondentene at kundene vil bli værende så lenge de er greit fornøyd.

Argumentet blir imidlertid støttet av at mye av rekrutteringen er basert på anbefalinger fra eksisterende kunder. Det er vanskelig å tro at eksisterende kunder ville anbefalt regnskapsføreren sin videre dersom de ikke var fornøyd, hvert fall til en viss grad.

Ettersom respondentene ikke har en formell kontroll på kundetilfredsheten kan det tenkes at mange av regnskapskontorene overvurderer kundenes tilfredshet. Det er kun en av respondentene som aktivt spør om kritikk, så det er helt klart et stort forbedringspotensial på dette området. Ved å aktivt og regelmessig kontrollere tilfredsheten til kundene vil man kunne avdekke eventuelle preferanseendringer og potensielle problemer og forbedringsmuligheter, og rette opp i situasjonen før det blir for sent. En årlig kundeundersøkelse er en enkel måte å få oversikt over hvor fornøyde kundene er med tjenesten som tilbys, og man vil ha mulighet til å følge utviklingen over tid.

Oppsummering

Den største gevinsten av å ha fornøyde kunder er at man får gode kundeforhold og kundene ønsker å bruke tjenesten mer aktivt. God kundeservice virker å være mest utslagsgivende på kundetilfredsheten. Viktige fokusområder er blant annet å ha tett oppfølging med kundene, å gi raske svar og å være tilgjengelig for kundene så mye som mulig. Dersom man forbedrer seg på disse punktene vil man kunne øke kundetilfredsheten. Det kan være fordelaktig for regnskapsbedrifter å foreta regelmessige kundeundersøkelser for å kontrollere kundetilfredsheten og følge med på utviklingen over tid.

6.2 Kundeforhold

Gode kunderelasjoner oppleves som meget viktig, men likevel er det få som har bevisste strategier for hvordan de skal oppnå gode kundeforhold. Det fremkommer av resultatene at de respondentene som aktivt går inn for å bygge gode relasjoner til kundene sine generelt er mer lønnsomme enn de som ikke går aktivt inn for å utvikle forhold. I følgende del vil jeg forsøke å forklare dette funnet.

Mye forskning tyder på at det er fordelaktig å etablere og ivareta sterke og gjensidig gunstige forhold til kunder, og dette bekreftes også av resultatene. Det er fordeler knyttet både til at kundene generelt blir lenger og at partene blir bedre kjent med hverandre. Som vi var inne på i kapittelet over vil effektene av at kundene blir lenge trolig være meget beskjedene ettersom kundelojaliteten allerede oppleves som meget høy. De største gevinstene ved å ha gode og langvarige kundeforhold er derfor knyttet til effektivitetsgevinstene av at partene blir bedre kjent med hverandre og at arbeidet flyter bedre. Dermed vil kostnadene forbundet med å betjene kundene blir mindre og man vil oppnå en mer effektiv utnyttelse av tiden. Dette er trolig den viktigste forklaringen for hvorfor vi observerer at respondenter med en mer bevisst strategi for å bygge kundeforhold er de mest lønnsomme regnskapsbyråene i denne undersøkelsen. Gode kundeforhold oppleves også som viktig for at eksisterende kunder skal fortsette å henvise nye kunder.

Det er åpenbart nyttig for regnskapsbedrifter å utvikle gode og langvarige kundeforhold, men det er få av respondentene som har en bevisst strategi på hvordan dette skal oppnås. Tilsynelatende er det derfor store muligheter for forbedring på dette området. Fra resultatene er det tydelig at regnskapsbransjen er i en unik posisjon for å utvikle langvarige forhold til kundene. Regnskapet er lovpålagt, samtidig som arbeidsprosessen skaper en terskel for å bytte regnskapsfører. Til tross for at forholdene ligger til rette for langvarige forhold, kreves det innsats for å bygge gode kunderelasjoner. Det er derfor viktig å aktivt forsøke å utvikle og styrke kundeforholdene. God og hyppig kommunikasjon, og god kundeservice er tiltak som trekkes frem av respondentene, og som samsvarer med tiltakene

Claycomb og Martin (2005) fremhever som nyttige for å styrke kundeforhold. Ved å fokusere på disse punktene vil regnskapsbedrifter kunne forbedre kunderelasjonene sine.

Oppsummering

Gode kundeforhold er veldig viktig for regnskapsbransjen, og de av respondentene som fokuserer mest på å utvikle gode kundeforhold er blant de mest lønnsomme. Ved å fokusere på å utvikle og styrke kundeforholdene sine vil regnskapsbedriftene kunne oppnå gunstige effektiviseringsgevinster ved at arbeidet flyter bedre. Ved å fokusere på å ha en god og hyppig dialog med kundene, samt å yte god kundeservice, vil man kunne styrke kunderelasjonene.

6.3 Kunder

I denne delen vil jeg forsøke å tydeliggjøre forskjellen på gode og dårlige kunder, og se på hvordan regnskapsbedrifter kan skille mellom de to.

Fra resultatene fremkommer det at de viktigste egenskapene hos gode og lønnsomme kunder er at de er ryddige og punktlige, at de ser nytten av arbeidet som regnskapsføreren utfører, og at de kjøper mye tjenester. Disse faktorene henger mye sammen. Kunder som ser nytten av å følge med på regnskapet sitt vil ønske å bruke regnskapsføreren sin aktivt og være mer opptatt av å levere det de skal til riktig tid. De vil etterspørre flere tjenester og dessuten ha en høyere betalingsvilje. Dette er åpenbart gode kunder, og de blir omtalt av respondentene som profesjonelle kunder.

Alle respondentene er enige om at noen kunder er mer utfordrende enn andre. Zeithaml og Bitner (2003) forklarer at det kan være mange ulike årsaker til at enkelte kunder er vanskeligere å forholde seg til enn andre. Fra resultatene kommer det frem at de største utfordringene regnskapsbedriftene opplever med kundene er dårlig forståelse for regnskap og økonomi, nedprioritering av regnskapet, og dårlig ryddighet og punktlighet. Disse tingene henger tilsynelatende tett sammen. Det kan virke som det overordnede problemet

er at mange av kundene har liten forståelse for økonomi og regnskap, og at disse oppgavene dermed nedprioriteres ettersom man ikke forstår viktigheten av det. Som følge av dette er de ikke like påpasselige med å ta vare på og levere det de skal av bilag og dokumentasjon, noe som igjen skaper problemer for regnskapsførerne. Dette er ikke-profesjonelle kunder.

Det er åpenbart at de profesjonelle kundene er mer gunstige og ønskelige kunder. Tilsynelatende er det lettere å finne profesjonelle kunder i yrkesgrupper som krever høyere utdanning. Konsulenter, ingeniører og advokater er eksempler på mer profesjonelle yrkesgrupper. Utdanningsnivå og yrkestilhørighet virker å være viktige indikatorer på profesjonaliteten til kundene. Ettersom de fleste av utfordringene som oppleves med kundene kan kobles til manglende økonomi og regnskapsforståelse, vil kundens kompetanse på disse områdene også kunne gi en indikasjon på hvor god kunden er.

Respondentene trekker også et viktig skille mellom store og små kunder. Større kunder blir generelt ansett for å være bedre og mer profesjonelle kunder, og de skal ofte ha mye tjenester. Mindre kunder blir generelt betraktet som mindre gunstige kunder. Det er vanskeligere å oppnå god lønnsomhet på mindre kunder og de er generelt mindre profesjonelle å forholde seg til. Dette tyder på at også størrelse kan være en nyttig indikator på kundenes profesjonalitet.

Oppsummering

Det er åpenbart at profesjonelle kunder som ser nytten av å ha en regnskapsfører er gunstige kunder. Utdanningsnivå, yrkestilhørighet og bedriftsstørrelse kan gi en indikasjon på kundenes profesjonalitet.

6.4 Kundestrategi

I denne delen skal vi se nærmere på hvordan kundestrategier kan bidra til økt lønnsomhet. Først ser vi på utvelgelse og oppfølging av kunder, etterfulgt av kundesegmentering og spesialisering.

6.4.1 Kundeutvelgelse og oppfølging

Fra kapittelet over så vi at respondentene er generelt enige om hva som utgjør en god kunde. I den følgende delen vil jeg redegjøre for hvordan regnskapsbedriftene kan nyttiggjøre denne informasjonen for å utvikle en gunstig kundestrategi og oppnå en mer gunstig kundeportefølje.

Til tross for at alle respondentene enkelt kan utpeke prefererte kundegrupper, er det mange som ikke har noen bevisst strategi for hvilke kunder de skal ta inn og hvordan kundeporteføljen skal se ut. Dette er i overensstemmelse med undersøkelsen til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) som viser at den gjennomsnittlige regnskapsbedriften har et passivt forhold til kundeutvelgelse og sammensetning av kundeporteføljen. Dette virker å være meget uheldig. De av respondentene som tilsynelatende har mest tilfeldig kundesammensetning er også de minst lønnsomme i denne studien. De av respondentene som imidlertid er mer påpasselige med hvilke kunder de tar inn er generelt mer lønnsomme. Dette funnet støttes også av litteraturen der det poengteres at en mer strategisk tilnærming til kundeutvelgelse er fordelaktig. Zeithaml og Bitner (2003) hevder at mange kan være tjent med å være mer påpasselig med hvilke kunder de tar inn, og at man ikke burde akseptere enhver kunde. Ved å være kritisk til hvilke kunder som aksepteres vil regnskapsførerene på en bedre måte kunne sile ut de problematiske kundene. Dermed vil de oppnå en mer gunstig kundeportefølje som det er enklere å forholde seg til. Det er tydelig at flere av respondentene vil være tjent med å ta stilling til hvilke kunder de ønsker å ta inn og å satse mer målrettet mot rekruttering av disse kundene. Ettersom respondentene generelt ikke har vanskeligheter med å fylle opp kapasiteten sin, vil det trolig kun være

positive konsekvenser av å stille høyere krav til kundene som aksepteres.

Som jeg var inne på i kapittelet over kan utdanningsnivå, yrkestilhørighet og bedriftsstørrelse gi en god indikasjon på kundenes profesjonalitet. I tillegg er dette faktorer som det er enkelt å observere. Ved å være bevisst dette og aktivt rekruttere ut ifra disse kriteriene kan regnskapsbedrifter trolig oppnå en høyere andel av gode kunder. Regnskapsbedriftene må imidlertid være bevisst sine begrensninger. Dette gjelder spesielt for rekruttering basert på kundestørrelse. Spesielt for mindre regnskapskontorer, kan større kunder utgjøre en stor andel av omsetningen og dermed øke den økonomiske risikoen. Å satse aktivt mot større kunder kan være en enkel måte å skaffe seg flere profesjonelle kunder, men for de aller minste regnskapsbedriftene kan det være upraktisk å satse på større kunder. I så tilfelle må man fokusere på andre kriterier.

En annen mulig løsning, som trolig vil kunne anvendes av de fleste regnskapskontorer, er å «teste» kunnskapene til potensielle kunder. I kapittelet over så vi at kundens kompetanse på økonomi og regnskap kan gi en indikasjon på hvor gode de vil være som kunde. Dersom kunden har god forståelse for regnskapet og regnskapsførers rolle vil man derfor ikke forvente de samme problemene som hos en kunde som ikke forstår hva regnskapet kan brukes til.

Uansett hvor påpasselig man er med kundene som aksepteres vil det alltid være kunder som er mer utfordrende enn andre. Fra litteraturgjennomganger er det tydelig at bedrifter generelt er tjent med å jevnlig vurdere kundeporteføljen og foreta nødvendige opprensninger, noe som også virker å gjelde for utvalget til denne undersøkelsen. Det viser seg at respondentene som vurderer kundeporteføljen jevnlig, generelt er mer lønnsomme enn de som ikke vurderer kundene sine. Dette tyder på at det er gunstig å ha god oversikt over kundeporteføljen, og at regnskapsbedriftene kan være tjent med å foreta

regelmessige vurderinger av kundene sine. På den måten kan man rette opp i potensielle problemer og luke bort problematiske kunder, og dermed oppnå en mer gunstig kundeportefølje.

Oppsummering

Noen kunder er bedre enn andre. Regnskapsbedrifter kan derfor være tjent med å være mer påpasselig med hvilke kunder de tar inn. Utdanningsnivå, yrkestilhørighet, bedriftsstørrelse og økonomi- og regnskapskompetansen til potensielle kunder kan gi en god indikasjon på deres profesjonalitet og dermed hvor gode de kommer til å være som kunder. Ved å stille strengere krav til kundene og være mer påpasselig med hvilke kunder som aksepteres vil man kunne oppnå en mer gunstig kundeportefølje. Det er også viktig å vurdere kundeporteføljen regelmessig for å luke bort de kunder som byr på problemer.

6.4.2 Markedssegmentering og spesialisering

Fra resultatene virker det som det er meget gunstig med en forholdsvis ensartet kundeportefølje. Respondentene som har opplevd en eller annen form for spesialisering av kundeporteføljen er generelt mer lønnsomme enn de som ikke er spesialisert i betydelig grad. I denne delen vil jeg forsøke å forklare dette fenomenet med teorien om markedssegmentering.

Respondentene trekker frem flere fordeler med å spesialisere seg på enkelte kundegrupper, blant annet at man tilegner seg spesialkompetanse innenfor det aktuelle området og dermed kan tilby bedre og mer spesialiserte tjenester, og at arbeidet kan gjennomføres raskere og mer effektivt. Dette samsvarer med teorien og de fordelene som ble nevnt i kapittel 2.3.3. Disse fordelene har opphav i behov- og preferanseforskjeller hos kundene. I følge Johnson et al. (2011) vil disse fordelene bidra til å redusere kostnadene forbundet med å betjene kundene, og kan dermed være en mulig forklaring på hvorfor spesialiserte regnskapsbedrifter generelt er mer lønnsomme.

Regnskapsbedriftene kan tilsynelatende nyte godt av å konsentrere seg om en eller noen få markedssegmenter med liknende behov. Enkelte av respondentene har opplevd en naturlig spesialisering av kundeporteføljen sin og har nytt godt av dette. Min vurdering er likevel at porteføljesammensetningen ikke bør overlates til tilfeldighetene, men at man bør ta en mer aktiv rolle i utformingen av en gunstig kundeportefølje. Flere av respondentene forteller at det er enkelte kundegrupper som de, av diverse årsaker, bevisst holder seg unna. Dette er et steg i riktig retning, men fortsatt vil en tydeligere definisjon av målsegmentene være hensiktsmessig.

Det finnes imidlertid mange ulike måter å segmentere kundene, og det gjelder å finne en hensiktsmessig måte å gjøre dette på. Fra resultatene er det tydelig at det er uenighet blant respondentene om i hvilken grad spesialisering er nødvendig på bransjenivå. Mens noen påpeker at kundenes behov og krav til regnskapet kan være nokså like uavhengig av bransje, er det andre som forteller at enkelte bransjer skiller seg klart ut fra andre, og krever spesialkompetanse og spesiell tilpasning. Dette tyder på at segmentering av kundene basert på bransjetilhørighet ikke nødvendigvis er den mest hensiktsmessige måten å skille mellom kundegrupper. Det som er viktig med segmentering og spesialisering er at man fokuserer på kundenes behov og er bevisst behovsforskjellene mellom kundegrupper. Dersom behovene til enkelte kundegrupper er mer eller mindre sammenfallende, bør man være i stand til å betjene alle på en god måte. Dersom det er store forskjeller mellom kundegruppene, kan det være gunstig å ekskludere de kundegruppene som ikke passer kundeporteføljen. Batt (2000) anbefaler at man satser på de kundegruppene som man har de beste forutsetningene for å betjene, mens kunder som man ikke kan betjene på en god måte bør avvises.

Selv om en konsentrasjon omkring en bransje vil garantere en mer eller mindre ensartet kundegruppe, kan det resultere i et for snevert og lite marked. I så tilfelle vil det være nødvendig å utvide målgruppen, og inkludere også andre bransjer med liknende behov.

Oppsummering

Det er tydelig at spesialisering kan være fordelaktig i regnskapsbransjen. De av respondentene som har en spesialisert kundeportefølje er mer lønnsomme enn de som ikke er spesialisert. Regnskapsbedrifter bør derfor tenke gjennom hvilke kundegrupper de har de best forutsetningene for å betjene, og satse bevisst mot disse.

6.5 Fokus på effektivitet

Fra diskusjonene over er det åpenbart at det er mange fordeler knyttet til å oppnå effektivitet i arbeidet. I denne delen skal vi se på den direkte påvirkningen innføring av rutiner og systemer kan ha på effektiviteten. Avslutningsvis skal vi se på likhetstrekkene ved alle de forannevnte faktorene.

Zeithaml og Bitner (2003) påpeker at det er betydelige oppstartskostnader forbundet med å ta inn nye kunder, og resultatene bekrefter at dette også er tilfellet for regnskapsbransjen. Respondentene forteller at det gjerne går mye tid i oppstarten til opplæring og innføring av rutiner og systemer. Det tar dessuten gjerne mange måneder å bli godt kjent med kundens virksomhet og få alle rutinene skikkelig på plass. Behovet for denne opplæringen skaper dermed en ekstra kostnad forbundet med å ta inn nye kunder.

Det viser seg imidlertid at denne opplæringen kan være positiv for regnskapsbedriftene, og at det ikke er fordelaktig å kutte ned på opplæringen for å redusere kostnadene. Fra samtalene er det tydelig at gode rutiner og systemer er helt avgjørende for å få god flyt i samarbeidet. Ved å bruke tid og ressurser i starten vil man legge grunnlaget for et godt og effektivt samarbeid i fremtiden. Fra resultatene ser vi at de av respondentene som tilsynelatende vier mest tid og ressurser i oppstartsfasen til opplæring av kundene er de mest lønnsomme i denne studien. Disse er spesielt opptatt av å bli kjent med kunden og deres virksomhet, og av å få på plass et godt samarbeid ved å innføre gode rutiner og systemer. De av respondentene som forteller at de ikke har spesielt fokus på dette er blant de minst lønnsomme.

Det er naturlig å forvente at de som bruker mye tid og ressurser til opplæring vil ha høyere oppstartskostnader enn regnskapsbedrifter som ikke fokuserer spesielt på dette. Dette tyder på at det er fordelaktig å tenke langsiktig når det gjelder opplæring av kunder. Selv om kundene ikke nødvendigvis er spesielt lønnsomme de første månedene, kan de bli meget lønnsomme på lang sikt som følge av effektivitetsgevinstene og at kostnadene ved å betjene kundene blir lavere i alle påfølgende perioder.

Noe som er tydelig fra diskusjonene i kapitlene 6.2-6.4 over er at alle faktorene som er nevnt bidrar til å øke lønnsomheten til regnskapsførerne gjennom effektivisering av arbeidet. En strengere kundestrategi medfører en mer gunstig kundeportefølje bestående av kunder av høy kvalitet. Dermed slipper man unødvendig masing og manglede dokumentasjon. Av samme grunn er det fordelaktig med en periodisk gjennomgang og vurdering av kundeporteføljen. Gjennom spesialisering vil arbeidet kunne gå raskere og mer effektivt ettersom man utvikler spesialkompetanse innenfor de aktuelle kundegruppene. Gode kundeforhold er også med på å forbedre samarbeidet. Ettersom man blir godt kjent med hverandre er det enklere å forholde seg til hverandre og arbeidet flyter bedre. Dette tyder på at den beste måten for regnskapsbedrifter å øke lønnsomheten sin er gjennom effektivitetsforbedrende tiltak.

Oppsummering

God flyt og effektivitet i arbeidet er veldig viktig. Det er fordelaktig å bruke tid og ressurser på å innføre gode rutiner og systemer, og på å lære opp kundene til å bruke disse. Alle faktorene som har vært diskutert påvirker lønnsomheten til regnskapsførerne ved å effektivisere arbeidet. Effektivitetstiltak er derfor trolig den beste måten å forbedre lønnsomheten.

7. Avslutning

I denne utredningen har jeg forsøkt å belyse forskningsspørsmålet:

Hvordan blir lønnsomheten til regnskapsbedrifter påvirket av kundefølgning, og hvilke aspekter er mest utslagsgivende?

Gjennom dybdeintervjuer med ti regnskapskontorer har jeg forsøkt å belyse dette. I denne delen vil jeg konkludere med de viktigste funnene, og redegjøre for oppgavens bidrag og begrensninger.

7.1 Konklusjon

Denne utredningen gir klar støtte til Gårseth-Nesbakk og Åmo's (2012) funn; kundefølgning er av betydning for regnskapsbedrifters lønnsomhet. Det er tydelig at det er mange aspekter ved kundefølgning som påvirker lønnsomheten til regnskapskontorer. Regnskapsbedriftene står derfor ovenfor mange viktige strategiske valg. I denne utredningen har jeg identifisert noen faktorer som er mer utslagsgivende enn andre. Innføring av gode rutiner og systemer, utvikling av en hensiktsmessig kundefølgning, jevnlig vurderinger av kundefølgningen, spesialisering av kundefølgningen, og utvikling av gode kundeforhold trekkes frem som viktige faktorer for å forbedre lønnsomheten til regnskapsbedrifter. Felles for alle disse faktorene er at de bidrar til god og effektiv arbeidsavvikling hos regnskapsbedriftene. Det er store fordeler knyttet til å oppnå god flyt og effektivitet i arbeidet; kostnadene ved å betjene kundene blir redusert, og man får en mer effektiv utnyttelse av tiden.

Flere av disse faktorene har en direkte påvirkning på effektiviteten til regnskapskontorene, mens andre har en indirekte påvirkning der økt effektivitet er en heldig konsekvens. Det er nærliggende å forvente at de faktorene som har direkte påvirkning på effektiviteten, gode rutiner og systemer, hensiktsmessig kundefølgning og spesialisering av kundefølgningen, vil

være mest utslagsgivende. Likevel er det en kombinasjon av disse faktorene som har størst innvirkning på lønnsomheten til regnskapsbedriftene. Dette ser vi ettersom de mest lønnsomme regnskapsbedriftene i denne undersøkelsen fokuserer på flere av disse viktige momentene enn de med dårligere lønnsomhet. Det er fordelaktig å ha en helhetlig tankegang rundt kundehåndteringen, slik at alt man gjør er rettet mot å få mest mulig effektiv arbeidsavvikling.

Alle de overnevnte faktorene vil være med på å effektivisere arbeidet til regnskapsbedriftene, og vil potensielt kunne øke lønnsomheten til regnskapsbedriftene. Regnskapsbedrifter har også mye å tjene på å være mer bevisst på kundenes tilfredshet, og ved å satse på å yte god kundeservice. Det er imidlertid viktig at disse gevinstene ikke tilfaller kundene, men blir værende i bedriften.

7.2 Bidrag og begrensninger

Denne utredningen har bygd videre på arbeidet til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) og har forsøkt å gi en dypere forståelse av hvordan forskjellige aspekter ved kundehåndtering påvirke lønnsomheten til regnskapsførere. Jeg har identifisert flere viktige faktorer som er av betydning for lønnsomheten til regnskapsbedrifter, og avdekket at de største fordelene kommer fra effektivisering av arbeidet.

Disse funnene er identifisert ved å sammenlikne de mest og minst lønnsomme regnskapsbedriftene i utvalget. Dessverre var ingen av respondentene i denne undersøkelsen blant de mest lønnsomme aktørene i regnskapsbransjen. Det er derfor mulig at det finnes momenter som karakteriserer de aller mest lønnsomme aktørene i bransjen, som denne studien ikke fanger opp. Det vil derfor være interessant å foreta en utvidet studie med noen av de mest lønnsomme aktørene i regnskapsbransjen for å se om også andre sammenhenger er gjeldende.

De identifiserte faktorene forklarer dessuten ikke lønnsomhetsforskjellene i regnskapsbransjen fullt ut. Dette kunne vi heller ikke forvente ettersom det er mange andre faktorer som også påvirker lønnsomhet, blant annet prisstrategi, organisasjonsstruktur og ledelse. Det er samspillet mellom alle disse faktorene som til slutt er avgjørende for lønnsomheten.

Denne utredningen er likevel av verdi for regnskapsbransjen. Utredningen vil kunne være av interesse for alle regnskapsbedrifter som ønsker å forbedre lønnsomheten sin ved at den påpeker viktige momenter ved kundeforhold som regnskapsbedriftene kan fokusere på for å forbedre lønnsomheten sin. Det kan ikke forventes at alle tiltakene vil passe like godt for hver bedrift. De vil imidlertid kunne bidra som inspirasjon til å se nye muligheter og forbedringspotensial, ved at regnskapskontorer kan vurdere tiltakene opp mot sin egen virksomhet og avgjøre hvilke som kan være passende for deres situasjon og forutsetninger.

Ettersom funnene er basert på et lite utvalg av regnskapsbedrifter innenfor et begrenset geografisk område må man være forsiktig med å generalisere på bakgrunn av denne undersøkelsen. Det ville derfor vært interessant å foreta en kvantitativ undersøkelse for å undersøke hvorvidt trendene som identifiseres her er signifikante og representative for regnskapsbransjen som helhet.

Et annet forhold som vil være av interesse for videre forskning er betydningen av kundetilfredshet på priselastisiteten til kundene. Teorien tilsier at fornøyde kunder er mer tolerante for prisøkninger ettersom de er villige til å betale mer for en tjeneste de kjenner til og stoler på, fremfor å bytte til noe ukjent. Det vil åpenbart være av stor interesse for regnskapsbransjen å få mer innsikt i hvordan og i hvilken grad dette er gjeldende for deres kunder.

Som jeg nevnte innledningsvis tar denne utredningen sikte på å belyse kun ett av forholdene Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) trekker frem i sin studie som utslagsgivende for regnskapsbedrifters lønnsomhet. Av andre forhold nevnes blant annet prisstrategi, organisasjonsstruktur og ledelse. Dypere innsikt i hvordan disse forholdene påvirker

lønnsomheten vil også være av stor interessant for aktører i regnskapsbransjen, og vil være interessante tema for videre forskning.

Litteraturliste

- Athanassopoulos, A. D. (2000) *Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior*. Journal of Business Research vol. 47, s. 191–207
- Baker, R. J. (2006) *Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value*. John Wiley & Sons. Hoboken, NJ
- Batt, R. (2000) *Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees And human resource systems*. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 11, No. 3, s. 540-561
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2010) *Economics of Strategy*. 5 utg. John Wiley & Sons. Hoboken, NJ.
- Bose, T. K. (2012) *Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management*. International Journal of Marketing Studies. Vol. 4, No. 3
- Claycomb, C. & Martin, C. L. (2005) *Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices*. Journal of Services Marketing. Vol. 16, No. 7 s. 615-635
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2008) *Business Research Methods*. utg. 10. McGraw-Hill. Boston
- Fisher, J. (1998) *The Secret`s out*. Entrepreneur. Vol. 26 Mai
- Godfrey, A., Seiders, K. & Voss, G. B. (2011) *Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication*. Journal of Marketing. Vol. 75 (Juli). s. 94-109
- Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W. (2012) *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: Store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling*. Upublisert.
- Howaldt, K. & Mitchell, A. (2007) *Can segmentation ever deliver the goods?* Market leader. 36 (vår)
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. 9. utg. PrenticeHall
- Laosirihongthong, T., Tan, K. C. & Kannan, V. R. (2010) *The impact of market focus on operations practices*. International Journal of Production Research. Vol. 48, No. 20

- Lindgreen, A. & Crawford, I. (1999) *Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship Marketing*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, No. 5. s. 231-239
- Mathur, A. (2001) *Building Customer Relationships: The Taj Air Caterers Experience*. I: Seth, J. N., Parvatiyar, A. & Shainesh, G. (2001) *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tool and Applications*. McGraw-Hill. Boston
- Matzler, K. & Hinterhuber, H. H. (1998) How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Technovation Vol. 18, No. 1
- McDonald, M. & Dunbar, I. (2004) Market segmentation: how to do it, how to profit from it. 3 utg. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford
- Mende, M., Bolton, R. N. & Bitner, M. J. (2013) *Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth*. Journal of Marketing Research. Vol. February. S. 125-142
- Payne, A & Frow, P. (2005) *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. Journal of Marketing. Vol. 69, No. 4. s. 167-176
- Pine, B. J., Peppers, D. & Rogers, M. (1995) *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Harvard Business review. Vol 73, No 2.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review. Vol 68 (sept/okt) s. 105-11
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5. utg. Pearson education, Essex
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010) *Operations Management*. 6. utg. Prentice Hall. Essex
- Sættem, O. (2006) *Bedriftens finansregnskap – En caseorientert tilnærming*. 2. utg. Los Forlag. Molde
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. Fagbokforlaget. Bergen
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Gyldendal akademisk. Oslo

Tobiassen, A. E. & Gooderham, P. N. (2002). *Hvilke muligheter har regnskapsbyråer til å bli rådgivere i smb-sektoren?* Samfunns- og Næringslivsforskning, 56/02. Bergen

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 3. utg. McGraw-Hill. Boston

Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

1.0 Introduksjon

1.1 Innledende informasjon

- Setter pris på at du har mulighet til å delta
- Presentasjon av meg
- Kort informasjon om masterutredningen og FOCUS-prosjektet
- Konfidensialitet og anonymisering
- Informasjon om bruk av lydopptak (be om samtykke)
- Tidsbruk (ca. en time)

1.2 Myk start

- Fortell kort om din posisjon/ stilling i bedriften og dine arbeidsoppgaver?
- Hvor lenge har du jobbet som regnskapsfører?
- Er du autorisert regnskapsfører?

2.0 Hoveddel

Fortell kort om virksomheten deres.

Hva gjør dere for kundene deres?

Hvilke tjenester tilbyr dere?

Fortell hvordan dere jobber ut mot kundene.

Er det spesifikke ting dere gjør for å betjene kunden? Prosesser?

Blir arbeidet individuelt tilpasset den enkelte kunde?

I hvilken grad tilpasses tjenestene etter kundenes ønsker og behov?

Er det etablert spesielle rutiner mellom dere og de enkelte kundene?

Noe dere har spesielt fokus på når dere er i kontakt med kundene? (Behandle kunden)

Har dere formelle retningslinjer på dette?

Er alle ansatte innforstått med hva som forventes av dem?

Hvilke kundegrupper ønsker dere?

Innenfor en eller flere bransjer?

Opptatt av å ha en ensartet kundemasse?

Er dere spesialisert mot en bestemt kundegruppe? (Hvor er hovedvekten av kunder)

Hvorfor ønskes disse kundene?

Er det noen spesielle trekk ved kunden dere ser etter?

Er det noen kundegrupper dere ikke ønsker? Hvorfor?

Er det forskjeller mellom ulike kundegrupper? (eks behov, kompetanse, kompleksitet)

Er det noen kundegrupper dere har bedre forutsetninger for å betjene?

Er bedriften fornøyd med dagens kundeportefølje? Hvorfor?

Hvordan rekrutteres nye kunder (rekrutteringsprosessen)?

Har dere brukt mye ressurser det siste året på kunderekruttering?

Er det vanskelig å rekruttere ønskelige kunder?

Rekrutteres kun kunder som passer inn i porteføljen (match med byrået)?

Er det bestemte karakteristika dere rekrutterer etter?

Foretas det vurderinger og oppfølginger av kundeporteføljen?

Blir kundene kategorisert på noen måte? (eks. etter lønnsomhet, kompleksitet)

Forskjellsbehandler dere enkelte kunder? Hva? Hvem?

Blir de mest prefererte kundene spesielt godt behandlet?

Sier man opp kunder som ikke passer ønsket profil? Hva skal til for å bli sagt opp?

Forsøker man å lære av kunder som slutter? (eks. hvordan man kan forbedre seg)

Fortell litt om forholdet dere har til kundene deres?

Vil du si dere har et nært forhold til kundene? Hva legger du i det?

Kjenner du kundene godt? (deres virksomhet, deres behov, etc.)

Hvordan har dere opparbeidet disse forholdene?

Tar det lang tid å opparbeide gode forhold?

Jobbes det aktivt med å bygge forhold til kunden? Spesifiser

Hvordan oppleves kundelojaliteten?

Har kundene deres vært hos dere lenge? Hvor lenge blir kunder?

Er det no forskjell på nye og gamle kunder? (eks. lettere å betjene, mer lønnsomme)

Er det no spesielt dere gjør ved inngåelsen av et nytt kundeforhold?

Går det mye tid til opplæring og innføring av systemer i startfasen?

Hva oppfatter du som de viktigste faktorene for å tilfredstille kundene?

Hvordan jobber bedriften for å forbedre seg på disse områdene?

Hva betyr kundeservice for dere?
Har dere fornøyde kunder?
Hvor viktig er kundetilfredshet for dere?
Hvor viktig er det å ha gode medarbeidere for å tilfredsstille kundene?
Er det noen spesielle kriterier dere ser etter ved ansettelse som er ekstra viktig?

Hva er de største utfordringene man opplever med kunder?
Er det forskjeller på ulike kundegrupper?
Hva (kan) gjøres for å unngå dette?
Fortell om et kundeforhold du er/var ekstra fornøyd med?
Hva karakteriserer kunden?
Hva karakteriserer forholdet?
Er/var det en lønnsom kunde?
Er det noen kundegrupper det er lettere å jobbe med? Spesielle trekk?
Er det noen kundegrupper som er mer lønnsomme enn andre?
Er det no måte å få flere sånne kunder? Aktiv rekruttering?

3.0 Spesifikke spørsmål

Hvor mange ansatte har bedriften nå? ____ stk
Hvor mange kunder har bedriften nå? ____ stk
Hvor mange nye kunder fikk bedriften i fjor? ____ stk
Hvor mange kunder forsvant i fjor? ____ stk (sagt opp, sluttet, konkurs, etc.)

4.0 Avslutning

- Ønsker du å legge til noe mer?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?
- Hvordan syns du det var å bli intervjuet av meg – noe jeg kunne ha gjort bedre?
- Forsikre om anonymitet og konfidensialitet
- Tilby innsyn i ferdig masterutredning
- Har du noen spørsmål?
- Takk for at du tok deg tid – informasjonen jeg har fått er veldig verdifull for oppgaven min

Vedlegg B – Informasjonsskriv til respondentene

Hei (navn),

Jeg viser til hyggelig telefonsamtale og takker for din interesse i å delta i min masterutredning. Jeg sender her ytterligere informasjon om min masterutredning og om FOCUS-prosjektet, som avtalt.

Masterutredningen – “Kunder og kundeforhold”

Min masterutredning omhandler ulike aspekter ved kunder og de forholdene regnskapsbedrifter har til kundene sine. Jeg ønsker å identifisere hva ulike bedrifter tenker om kunder og hvordan de forholder seg til kundene sine, og studere hvilken betydning disse faktorene har for hvordan regnskapsbedrifter presterer og hvordan man opplever kundeforholdene. Formålet med oppgaven er å få en dypere innsikt i hvordan kundehåndtering kan påvirke lønnsomheten til regnskapsbedrifter. Videre ønsker jeg å avdekke hva som gjøres bra og hvor det er muligheter for forbedring, for på den måten å kunne tilføre verdifull kunnskap til bransjen.

FOCUS- prosjektet

Min masterutredning inngår i forskningsprosjektet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions). FOCUS er et tverrfaglig prosjekt som i samarbeid med ulike næringslivspartnere søker å finne frem til ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger. Prosjektets målsetning er å bidra til å sikre norske virksomheters konkurransekraft. Blant bidragsyterne i prosjektet finnes NARF som ønsker kunnskap om regnskapsbransjen spesielt. Oppgaven min vil søke å belyse et emne som er spesielt relevant for regnskapsbransjen.

For ytterligere informasjon se prosjektets nettsider:

http://blogg.nhh.no/focus/?page_id=10

Praktisk informasjon

Under intervjuet vil jeg stilles spørsmål knyttet til hvordan bedriften din opererer og hvordan dere tenker om kunder.

Du som deltaker vil være fullt ut anonym og all informasjon som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, også ovenfor virksomheten du jobber for. Det er ønskelig å benytte lydopptak under intervjuet for å gjøre intervjuprosessen enklere. Lydopptaket vil kun benyttes for transkribering og vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er transkribert. Det vil kun være meg og øvrige forskere i FOCUS-prosjektet som

vil ha tilgang til det transkriberte intervjuet i sin helhet. Kun anonymiserte utdrag og eksempler fra intervjuet vil bli benyttet som en del av min endelige masterutredning.

Dersom det er ønskelig vil jeg gi din virksomhet tilgang til masterutredningen når den er ferdigstilt.

Det foreligger ingen kostnader for din virksomhet, med unntak av den tiden som går med til selve intervjuet. Jeg tar sikte på at intervjuet vil vare omtrent én time. Intervjuet kan finne sted på Deres lokaler eller et annet sted du finner passende. Det er ønskelig at intervjuet gjennomføres så raskt som mulig etter påske. Gjerne i perioden 2.-5. april hvis mulig.

Jeg håper din virksomhet ønsker å delta i utredningen og ser frem til å høre ditt svar. Ta gjerne kontakt med meg på telefon eller e-post dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven.

Ha en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen,
Erik Barkovitch
Masterstudent ved Norges Handelshøyskole

+47 476 17 562

erik.barkovitch@stud.nhh.no

Vedlegg C – Samtykkeerklæring



Samtykkeerklæring for intervju

Kunder og kundeforhold

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole – våren 2013

Prosjektansvarlig

Erik Barkovitch

Veileder

Vidar Schei

Intervjuobjektet samtykker

- At deltakelsen er frivillig
- At intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon
- At intervjuet i etterkant vil bli transkribert i sin helhet
- At all informasjon som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt
- At jeg som deltaker kan bli sitert anonymt i masteroppgaven og i forskningsprosjektet FOCUS
- At jeg kan trekke meg som deltaker innen 30. april 2013.

Ved å signere dette dokumentet bekrefter jeg å ha lest og forstått vilkårene som er beskrevet over, og gir mitt samtykke til å delta i masteroppgaven.

Sted og dato

Underskrift

PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS PROGRAM

2012 –

- Mona Halvorsen
Susann Iren Johansen
Kjønn og ledelse
Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?
SNF-rapport nr. 14/13
- Katrin Mjeldheim Holter
Like barn leker best
En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team
SNF-rapport nr. 13/13
- Helene Strand Bachmann
Tone Bjørnstad Hanstad
Lønnsomhet i norske sparebanker
En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon
SNF-rapport nr. 12/13
- Erik Aubert Barkovitch
Kundehåndtering og lønnsomhet
- En studie av regnskapsbedrifter
SNF-rapport nr. 10/13
- Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen
Tillit i rolleoverganger
En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen
SNF-rapport nr. 09/13
- Ingunn Aanes
Kundeforhold i regnskapsførerbransjen
SNF-rapport nr. 08/13
- Ingunn F. Lundøy
Karina H. Sortland
Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon
- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä
SNF-rapport nr. 07/13
- Maria Blom
Fra regnskapsfører til rådgiver?
Endring i profesjonelle roller
SNF-rapport nr. 03/13
- Paul N. Gooderham
Svein Ulset
The Turn-around of Uninor
SNF Working Paper No. 06/13

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
-A Comparative Study of Permanent Employees
And External Consultants
SNF Report No. 08/12

Regnskapsførerbransjen i Norge karakteriseres av mange små bedrifter og store lønnsomhetsforskjeller. Gjennom dybdeintervju med ledere av autoriserte regnskapsbedrifter har denne utredningen tatt sikte på å få en dypere innsikt i hvilke aspekter ved kundeforhold som er utslagsgivende for lønnsomheten til regnskapsbedrifter.

Utredningen viser at regnskapsbedrifter kan være tjent med å innføre gode rutiner og systemer, ha en hensiktsmessig kundestrategi, spesialisere kundeporteføljen innenfor enkelte kundegrupper, jevnlig vurdere kundeporteføljen, utvikle gode kundeforhold, og ha fokus på kundetilfredshet gjennom god kundeservice. Det er en kombinasjon av disse faktorene som vil ha størst innvirkning på lønnsomheten, og det er derfor fordelaktig å ha en helhetlig tankegang rundt kundeforholdene.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Helleveien 30
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
E-mail: snf@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen