



# Kundeforhold i regnskapsførerbransjen

**Ingunn Aanes**

**Veileder: Vidar Schei**

Masterutredning innen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å forbedre innsikten i, og forståelsen av, kundeforhold i regnskapsførerbransjen. Studien er en kvalitativ studie som bygger på tilsammen 17 dybdeintervjuer. 12 av disse har blitt gjennomført med bedrifter som benytter seg av eksterne regnskapstjenester. I intervjuene forteller disse respondentene om hva som er viktig for deres forhold til regnskapsfører, og om hvilke forventninger de har til dem. I de resterende fem intervjuene har regnskapsførere fortalt om hvordan de opplever forholdet til kundene, hvordan de håndterer disse, samt hvilke forventninger de har til kundene.

Funnene i studien har relevans for regnskapsførere og andre som ønsker å få mer kunnskap om slike kundeforhold. Studien tar sikte på å undersøke hvorfor og hvordan kundeforhold varierer, samt avdekke hvilke forventninger partene har til hverandre. Kundeforholdene i studien kan karakteriseres som transaksjonelle, relasjonelle og transpersonlige. En rekke forventninger til de ulike partene i kundeforholdet blir avdekket og presentert. I tillegg blir det undersøkt om disse forventningene kan påvirkes, samt hvilke konsekvenser et brudd på disse forventningene vil ha for kundeforholdet. I resultat- og diskusjonsdelen blir det vist at partene kan påvirke forventningsdannelsen, samt at brudd på forventningene blir møtt med to ulike reaksjoner: "exit" og "voice". Reaksjonsformen avhenger av bruddets alvorlighet, kundeforholdet og hvor gode kommunikasjonskanalene i forholdet er.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg ble introdusert til regnskapsførerbransjen gjennom FOCUS-prosjektet på NHH, hvor jeg fikk et innblikk i bransjen og noen av utfordringene den står overfor. Det ble fort klart for meg at jeg synes kundeforholdene i denne bransjen var noe som virket spennende å undersøke nærmere. Forholdet mellom regnskapsførere og deres kunder har blitt belyst tidligere, men da særlig fra regnskapsførernes side. Jeg ønsket å bidra med ny innsikt, og la dermed hovedvekten på å snakke med kunder av regnskapsførere. Slik håper jeg at masterutredningen min kan bidra med ny kunnskap om disse kundeforholdene, og kanskje kunne være til hjelp for regnskapsførere som ønsker å styrke forholdet til kundene deres.

Etter et semester med planlegging, teorilesing, telefoner, intervjuer, transkribering, koding og skriving, er masteroppgaven endelig ferdig! Arbeidet har tatt utallige kaffekopper og mange timer med min trofaste datamaskin, i tillegg til noen turer og strikkeprosjekter for å lufte meg og hvile hodet. Jeg vil rette en stor takk til alle de flotte respondentene som sa seg villige til å være med i studien og som har delt sine erfaringer og tanker. Uten alle deres bidrag ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven. Jeg ønsker også å takke min veileder Vidar Schei for god veiledning og hjelp underveis, for motivasjon og for konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Therese Sverdrup for gode innspill og ideer i utformingen av oppgaven.

Til slutt vil jeg også rette en stor takk til familie, kjæreste og venner som har støttet meg gjennom arbeidet. Takk for at dere holdt ut med en masende masterstudent, og takk for diskusjoner, gjennomlesinger og innspill.

Bergen, 17. juni 2013

Ingunn Aanes

---

# Innholdfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1. Innledning.....	7
1.1 Oppgavens formål.....	7
1.2 Oppgavens struktur.....	8
2. Teori.....	9
2.1 Kontraktsteori og interorganisatorisk samarbeid.....	9
2.2 Sosialt bytte.....	15
2.3 Psykologiske kontrakter.....	17
2.4 Overblikk og bidrag.....	28
3. Metode.....	29
3.1 Forskningsdesign.....	29
3.2 Beskrivelse av kontekst.....	32
3.3 Datainnsamling og intervju.....	33
3.4 Dataanalyse og presentasjon av funn.....	39
3.5 Evaluering av metode, etiske forhold og begrensninger.....	40
4. Resultat.....	45
DEL A – KJENNETEGN VED KUNDEFORHOLDENE.....	45
4.1 Oppstart av kundeforhold.....	45
4.2 Organisering og samhandling.....	48
4.3 Kundeforholdet.....	54
4.4 Avslutning av kundeforholdet.....	63
DEL B – FORVENTNINGER.....	65
4.5 Uttalte forventninger.....	67
4.6 Uttalte forventninger.....	74
4.7 Brudd på forventninger.....	85
5. Diskusjon.....	90
5.1 Kjennetegn ved kundeforholdet.....	90
5.2 Forventninger.....	97
6. Avslutning.....	102
6.1 Konklusjon.....	102
6.2 Bidrag og begrensninger.....	104

6.3 Videre forskning .....	105
6.4 Praktiske implikasjoner.....	105
7. Litteraturliste .....	107
8. Vedlegg .....	111
8.1 Vedlegg A – Intervjuguider .....	111
8.2 Vedlegg B – Informasjonsskriv til bedrifter .....	116

## Figuroversikt

<i>Figur 1 – Typer samarbeidsrelasjoner</i> .....	10
<i>Figur 2 – Typer kontrakter</i> .....	21
<i>Figur 3 – Psykologiske kontrakter mellom tjenesteleverandører og kunder</i> .....	25
<i>Figur 4 – Resultatdel A</i> .....	45
<i>Figur 5 – Resultatdel B</i> .....	66

## Tabelloversikt

<i>Tabell 1 – Kontakter og styringsmekanismer</i> .....	12
<i>Tabell 2 – Ansattes forventninger til organisasjonen</i> .....	20
<i>Tabell 3 – Ledere og organisasjonens forventninger til de ansatte</i> .....	21
<i>Tabell 4 – Oversikt over regnskapsbyråene</i> .....	35
<i>Tabell 5 – Oversikt over kundebedriftene</i> .....	36
<i>Tabell 6 – Kundenes uttalte transaksjonelle forventninger til regnskapsfører</i> .....	69
<i>Tabell 7 – Regnskapsførers uttalte transaksjonelle forventninger til kundene</i> .....	70
<i>Tabell 8 – Kundenes uttalte relasjonelle forventninger til regnskapsfører</i> .....	71
<i>Tabell 9 – Regnskapsførers uttalte relasjonelle forventninger til kundene</i> .....	71

---

<i>Tabell 10 – Kundenes uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger til regnskapsfører.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabell 11 – Regnskapsførers uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger til kundene.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabell 12 – Kundenes uuttalte transaksjonelle forventninger til regnskapsfører.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabell 13 – Kundenes uuttalte relasjonelle forventninger til regnskapsfører.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabell 14 – Regnskapsførers uuttalte relasjonelle forventninger til kundene.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabell 15 – Kundenes forventninger med transaksjonelle og relasjonelle elementer.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabell 16 – Regnskapsførers roller indikert av kundene.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabell 17 – Regnskapsførers roller indikert av regnskapsførerne.....</i>	<i>85</i>

---

# 1. Innledning

I 2003 gjorde DnB en undersøkelse som viste at to av tre bedrifter velger å sette ut regnskapet (NARF, [www.narf.no](http://www.narf.no), 2003). Med stadig vekst i regnskapsførerbransjen etter dette (Finanstilsynet, [www.finanstilsynet.no](http://www.finanstilsynet.no) og NARF, [www.narf.no](http://www.narf.no), 2010) er det nærliggende å tro at dette tallet ikke er mindre i 2013. Stadig flere selskaper velger altså å benytte seg av eksterne regnskapstjenester. Regnskapsførerbransjen er en bransje i vekst, men står samtidig overfor endringer i tiden som kommer.

Blant annet vil økt konkurranse og ny teknologi skape både muligheter og utfordringer som påvirker hele bransjen, og dermed også deres kunder. I dag domineres bransjen av lave priser, enkle prismodeller, begrenset konkurranse og svært god tilgang på kunder og langvarige kunderelasjoner (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Noen karakteriserer forholdet til kundene som et ekteskap, hvor regnskapsførerne noen ganger inntar rollen som psykolog eller samtalepartner om mye annet enn økonomi (ibid). Både regnskapsførere og deres kunder kan dra gevinster av å ha langsiktige kundeforhold, som for eksempel tryggere og mer stabile omgivelser, samt spesialtilpasninger mellom partene som gir bedre og mer effektive løsninger.

Det kan altså oppstå en situasjon hvor konkurransen om kundene vil øke, samtidig som ny teknologi gjøre det mulig for regnskapsførerne å endre tilbudet av tjenester som de tilbyr kundene. Dersom dette skjer, vil de regnskapsførerne som har en god relasjon til kundene sine, og som forstår deres forventninger og behov, ha et fortrinn i bransjen.

## 1.1 Oppgavens formål

Med utgangspunkt i dette har jeg formulert følgende forskningsspørsmål som skal belyses i denne utredningen: *Hva kjennetegner kundeforholdene i regnskapsførerbransjen? Hvilke forventninger har kundene til regnskapsfører? Hva skjer dersom forventningene ikke blir oppfylt? Hvordan kan regnskapsførere håndtere og styre forventningene til kundene?*

Forskningsspørsmålene har et todelt fokus; å undersøke kundeforholdene som helhet og å undersøke forventningene partene i et kundeforhold har til hverandre. En dypere forståelse av kundeforholdene vil kunne bidra med ny kunnskap som er svært relevant for regnskapsførere. Jeg ønsker å undersøke hvilke forventninger kundene har til

regnskapsførere og bransjen, hva som former disse forventningene og hvilke konsekvenser det får når forventningene ikke blir møtt. Dermed håper jeg at jeg kan bidra med noe nytt som kan hjelpe regnskapsførerbransjen i endringen de står overfor.

Det har blitt gjort tidligere studier om kundeforhold i regnskapsførerbransjen. Min studie skiller seg imidlertid noe fra disse fordi jeg har valgt å vektlegge kundesiden av relasjonene, da disse har hatt mindre fokus i tidligere studier. Jeg har likevel også intervjuet regnskapsførere for å få et balansert bilde av relasjonene. Målet med oppgaven er således å undersøke kundeforholdene fra begge sider for å forstå dem i en ny sammenheng. Et innblikk i regnskapsførerbransjen gir en mulighet til å undersøke kundeforhold i en bestemt kontekst. Ved å studere forholdet mellom regnskapsførere og kunder av regnskapsførere, kan vi få ny kunnskap som ikke bare er relevant for den spesifikke konteksten, men som også kan være relevant for mer generelle leverandør-kundeforhold.

For å kunne belyse forskningsspørsmålene vil jeg trekke på flere teoriområder i tillegg til de data som har blitt generert av respondentene; interorganisatorisk samarbeid og kontraktsteori, teori om sosialt bytte og psykologiske kontrakter. Med utgangspunkt i intervju med regnskapsførere og kundebedrifter, og med de nevnte teoriområdene som bakteppe, ønsker jeg i denne utredningen å belyse de presenterte forskningsspørsmålene.

## 1.2 Oppgavens struktur

For å skape oversikt og struktur for leseren har jeg valgt å dele utredningen inn i seks hoveddeler. Kapittel 1 (inneværende kapittel) består av en introduksjon og aktualisering av temaet. I kapittel 2 presenteres aktuell teori om kunderelasjoner, herunder relasjonstyper, kontrakter, teori om sosialt bytte og psykologiske kontrakter. Deretter følger det i kapittel 3 en metodedel hvor jeg presenterer og begrunner den metodiske tilnærmingen som har dannet grunnlaget for hvordan jeg har samlet inn og analysert data, samt at jeg vurderer noen etiske aspekter ved studien. I kapittel 4 blir funnene i oppgaven presentert. I denne delen ønsker jeg å gi leseren et overblikk over de viktigste og mest fremtredende funnene, før disse resultatene danner grunnlaget for den påfølgende diskusjonen i kapittel 5. Her forsøker jeg å gjøre en oppsummering av de viktigste trekkene fra resultatdelen og knytte dem opp mot relevant teori, samt presentere praktiske implikasjoner av oppgaven. Avslutningsvis følger kapittel 6 med en konklusjon av utredningen, en vurdering av bidrag og begrensninger, samt skissering av praktiske implikasjoner.



## 2. Teori

For å kunne belyse forskningsspørsmålene i studien er det nødvendig å vite mer om hvordan kundeforhold fungerer. I teoridelen presenterer jeg det jeg mener er relevant teori for hvordan man kan forstå kundeforhold. Teorien jeg presenterer kan grovt deles i to hoveddeler. Den første hoveddelen handler om å forstå det transaksjonelle og kontraktmessige i et kundeforhold; kontrakts- og interorganisatorisk teori hjelper oss å forstå kundeforhold på transaksjonelt og organisatorisk plan. Den andre delen av teorien handler om å forstå kundeforholdene på et relasjonelt plan. For å forstå mer av denne dimensjonen ved kundeforhold vil jeg presentere sosial bytteteori (social exchange view) og psykologiske kontrakter. Ved å kombinere teori fra disse ulike perspektivene, håper jeg å oppnå et godt faglig grunnlag for å forstå forholdet mellom regnskapsfører og kunde både på transaksjonelt og relasjonelt plan.

### 2.1 Kontraktsteori og interorganisatorisk samarbeid

Kontraktsteori og interorganisatorisk samarbeid handler om hvordan organisasjoner samarbeider for å oppnå gevinster. Teorien fokuserer på de transaksjonelle og tekniske aspektene i forholdet mellom organisasjoner. Kundeforhold er en type samarbeid mellom organisasjoner og vil dermed inkludere disse aspektene. Fordi teorien kan gi mer kunnskap om ulike samarbeidsformer og koordinering av disse, er den svært relevant for utredningen.

#### 2.1.1 Hvorfor samarbeide?

Organisasjoner samarbeider fordi de kan oppnå gevinster ved å knytte seg sammen og etablere et avhengighetsforhold (Haugland, 2004). I denne utredningen fokuseres det på forholdet mellom regnskapsførere og kundene deres. Regnskapsførere blir dermed betraktet som tjenesteleverandører. Regnskapsførere er avhengig av et samarbeid med kundene for å kunne selge tjenestene sine. Kundene på sin side ønsker også et samarbeid fordi de ikke vil eller har kompetanse til å utføre regnskapsoppgavene selv. Haugland (2004) presenterer ulike årsaker til samarbeid mellom organisasjoner. Disse strekker seg fra å utvide produkt- og markedsområder til å få tilgang på teknologi og kompetanse. Mest relevant i den relasjonen som oppstår mellom regnskapsfører og kunde er å samarbeide om å

spesialtilpasse produkter, slik at begge parter er mest mulig fornøyd og ønsker å forbli i samarbeidet.

## 2.1.2 Samarbeidets form

Samarbeidet mellom organisasjoner kan ta flere former, fra en markedsløsning som det ene ytterpunktet til intern organisering som det andre. Bindingene mellom partene vil være svakere ved markedsløsning enn ved intern organisering. Dersom man tenker at man har en skala hvor ytterpunktene er de to nevnte samarbeidsformene, får man en et rammeverk for å klassifisere ulike typer samarbeidsrelasjoner.

*Figur 1 – Typer samarbeidsrelasjoner*



Marked ----- Partnerskap ----- Lisens ----- Joint venture ----- Intern organisering

*Kilde: Haugland, 2004;21*

Et markedssamarbeid karakteriseres av å ha svake bindinger mellom partene og en lav grad av avhengighet. Ved intern organisering er det omvendt; det er sterke bindinger og en høy grad av avhengighet mellom partene. I markedet fungerer prismekanismen som styringsmekanisme. I intern organisering er det styring og kontroll som er styringsmekanismene. I følge Haugland (2004) har imidlertid studier av Powell (1990) og Gulati (1998) vist at for å forstå langvarige samarbeidsrelasjoner er det ikke tilstrekkelig å ta utgangspunkt i bare markedsløsning og intern organisering, fordi langvarige samarbeidsrelasjoner kan oppfattes som en egen løsning som vanskelig lar seg beskrive ved å sammenligne markeds- og interne organiseringsløsninger. Modellen er likevel relevant fordi den synliggjør styrken av avhengighet og bindinger mellom partene.

En annen måte å karakterisere samarbeidene på er hvilken retning de har; hvorvidt samarbeidet er rettet mot kunder, leverandører, konkurrenter eller bedrifter i andre bransjer (ibid). For min oppgave er det relevant å undersøke samarbeidet mellom kunde og leverandør. Dette kalles vertikalt samarbeid. For slike typer samarbeid brukes benevnelsene samarbeid, partnerskap og leverandørrelasjoner.

### 2.1.3 Koordinering og kontrakter

Samarbeid krever at de involverte organisasjonene koordinerer handlinger og aktiviteter (Haugland, 2004). Hvordan man skal koordinere samarbeidet avhenger av en rekke faktorer, som hvor nært samarbeidet er relatert til bedriftens kjerne og samarbeidsoppgavens kompleksitet. Dette er viktig fordi det forteller hvordan de ulike partene anser og vektlegger samarbeidet.

Et vanlig og viktig koordineringsverktøy er bruk av kontrakt. Kaufman & Stern (1988) definerer bruken av kontrakt: ”*En kontrakt gir uttrykk for løfter mellom aktører som gir opphav til rettigheter og plikter*” (sitert i Haugland, 2004;41). En samarbeidskontrakt signaliserer et løfte mellom partene, og spesifiserer hvilke rettigheter og plikter man har overfor hverandre.

### 2.1.4 Kontraktstyper

Videre kan en kontrakt være fullstendig eller ufullstendig, eksplisitt eller implisitt. At en kontrakt er fullstendig vil si at man har all nødvendig informasjon når kontrakten inngås, slik at alle relevante forhold kan spesifiseres i den. Forskning gjort av MacNeil (1980), Tirole (1989) og Williamson (1985) viser imidlertid at de fleste kontrakter er ufullstendige da det er umulig å ha fullstendig informasjon om alle forhold som kan påvirke samarbeidet (Haugland, 2004).

Eksplisitte kontrakter vil si kontrakter hvor man forsøker å spesifisere alle forhold som kan påvirke forholdet og avklare hva som skal skje dersom de inntreffer. Implisitte kontrakter tar ikke høyde for dette, men partene vil heller belage seg på å løse problemene etter hvert som de måtte oppstå, med utgangspunkt i at de har en felles forståelse for hvordan ting skal gjøres. Denne felles forståelsen kan oppstå på bakgrunn av felles kultur, sedvane, gjeldende lover og regler, eller domstolspraksis.

Basert på om kontraktene er eksplisitte eller implisitte, fullstendig eller ufullstendig, samt kontraktens tidshorisont, kan vi dele kontrakter inn i fire hovedtyper (Haugland, 2004).

Tabell 1 – Kontrakter og styringsmekanismer

Kontrakt	Fokus	Relasjon	Styringsmekanisme
Markedskontrakt	Kontraktdokumentet	Diskret	Insentiv
Klassisk langtidskontrakt	Kontraktdokumentet	Diskret	Insentiv
Intern kontrakt	Regler og prosedyrer	Formell	Autoritet
Relasjonskontrakt	Personlig interaksjon og felles verdier	Normbasert	Tillit

Kilde: Haugland, 2004;49

Ved markedskontrakter (korte relasjoner) og klassiske langtidskontrakter er relasjonens hovedfokus på kontraktdokumentet, og relasjonen beskrives som diskret. Dette er fordi egenskapene ved partene og relasjonen mellom dem er av liten betydning siden alle relevante forhold har blitt gjort rede for i kontrakten.

Interne kontrakter vektlegger beslutningskontroll, regler og rutiner. Dermed blir relasjonen mellom partene formell. Det er det settet av regler, prosedyrer og rutiner som partene blir enige om som legger grunnlaget for samarbeidet, og de formelle sidene av samarbeidet vektlegges.

Den siste hovedtypen av kontrakter er relasjonskontrakter. I disse kontraktene vektlegges de uformelle mekanismene som å skape tillit og bygge personlige relasjoner. Tillit blir en viktig styringsmekanisme, fordi kontraktene ofte er implisitte. Slike kontrakter benyttes når man forventer at samarbeidet skal vare over lengre tid, når oppgavene som skal utføres er komplekse og det kan være usikkerhet om resultatene som skal oppnås. Slike forhold gjør det vanskelig å skrive en eksplisitt kontrakt, og man løser dette med å bygge tillit i relasjonen og belage seg på å løse problemer når de oppstår. Relasjonskontraktene er preget av kontinuerlige tilpasningsprosesser mellom partene, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen spiller en sentral rolle (Haugland, 2004). MacNeil (1980) beskriver relasjonskontrakter som *”utpreget implisitte kontrakter, hvor betingelsene for hvordan partene forholder seg til hverandre ligger implisitt i selve relasjonen”* (sitert i Haugland, 2004;47).

---

### 2.1.5 Styringsmekanismer i relasjonskontrakter

For at relasjonskontrakter skal fungere, må det etableres tillit mellom partene. Tillit som styringsmekanisme handler om å utvikle relasjonen og skape felles verdier og normer (Haugland, 2004). Gjennom sosialisering utvikles et normbasert handlingsmønster som danner et grunnlag for hvordan partene forholder seg til hverandre. Forståelse og trygghet mellom partene utvikles på grunnlag av personlige forbindelser, felles verdier og normer. Partene utvikler en slags gjensidig tillit eller fortrolighet. Haugland (2004) viser til flere studier av MacNeil (1980) og Bradach & Eccles (1989) som har vist at personlige relasjoner spiller en sentral rolle for å oppnå dette.

Gambetta (1988;217) definerer tillit som *”den subjektive sannsynligheten som en aktør har i forhold til en annen aktør eller gruppe av aktører om at den eller de vil utføre en spesiell handling, men før det er mulig å kontrollere at handlingen blir utført, og i en kontekst hvor man selv blir påvirket av handlingen”* (sitert i Haugland, 2004).

Partene i en relasjonskontrakt kan ta flere grep for å utvikle tillit. Ved å vise at man ønsker å bevare samarbeidsrelasjonen utover det som er klart definerte oppgaver (solidaritet), sørge for at gevinstfordelingen i forholdet oppleves rettferdig (gjensidighet), vise fleksibilitet og evne til konfliktløsning, bygger partene tillit seg i mellom (Haugland, 2004). Dette forutsetter at partene har klart å utvikle et felles sett av verdier og normer som styrer samhandlingen dem i mellom.

### 2.1.6 Utvikling av samarbeidsrelasjoner

Haugland (2004) skriver at *”samarbeidsrelasjoner er dynamiske og vil hele tiden endre karakter”* (Haugland, 2004;73). Dette betyr at det som avtales og avklares ved starten av relasjonen ikke nødvendigvis er gjeldende for hele samarbeidet. Jeg ønsker å presentere en prosessmodell av Ring & Van de Ven (1994) som fokuserer på de kontinuerlige prosessene som er tilstede i samarbeidsrelasjoner for å forstå relasjonens utvikling over tid.

Modellen legger til grunn at samhandlingen i og mellom partene former og modifierer relasjonen mellom dem over tid (Ring & Van de Ven (1994) i Haugland, 2004). Det er tre sentrale aktiviteter i utviklingen av en samarbeidsrelasjon: forhandlinger, etablering av felles forpliktelser og iverksettelse av felles forpliktelser. Disse tre aktivitetene vil vurderes av

begge sider i relasjonen, hvor hver part vil måtte forholde seg til usikkerhet, vurdering av samarbeidet, hvordan de løser konflikter og roller, og rollerelasjoner. Hvordan de gjør dette, vil igjen påvirke hvordan de forholder seg til de tre hovedaktivitetene i relasjonen.

Partene kan redusere usikkerheten mellom dem ved å bygge tillit til hverandre, f.eks. ved å løse konfliktsituasjoner på en god måte (ibid). Sentralt i vurderingen av samarbeidet er om partene finner relasjonen å være effektiv, samt om de føler seg likeverdige i relasjonen. En positiv vurdering av samarbeidet påvirker aktivitetene i samarbeidet positivt. Konfliktløsning handler om å holde en god dialog og et godt samarbeid mellom partene. Løsningene på uenigheter eller konflikter kan så nedfelles i kontakten dersom partene ønsker dette.

De vurderingene partene gjør vil påvirke de tre hovedaktivitetene. Dersom f.eks. en part ikke føler seg likeverdig i forholdet, vil denne parten påvirke aktivitetene som handler om å forhandle grunnlaget i avtalen, eller jobbe for å endre de felles normene og verdiene som ligger til grunn i forholdet.

### *Oppsummering*

Kontraktsteori og interorganisatorisk samarbeid handler om hvordan og hvorfor organisasjoner samarbeider. Samarbeidet kan ta ulike former basert på hvilke aktiviteter som ligger til grunn for relasjonen. I et hvert samarbeid, står koordinering mellom partene sentralt. Koordinering kan skje på ulike måter, men det er svært vanlig at partene skriver en kontrakt som regulerer ansvar og forpliktelser overfor hverandre. Kontraktene strekker imidlertid sjeldent helt til, fordi de er ufullstendige og implisitte. I slike tilfeller må misforståelser og uenigheter mellom partene løses på annet vis. Dette kan være basert på regler og domstolpraksiser, eller antagelser og forventninger som har vokst frem mellom partene. I relasjonskontrakter er det fokus på nettopp interaksjon og felles verdier. Relasjonen er normbasert og tillit er en viktig styringsmekanisme. Sosialisering, forståelse og trygghet mellom partene vektlegges, og konflikter løses med grunnlag i felles oppfatning og verdier.

Det er altså ikke tilstrekkelig å ha fokus på de transaksjonelle og ”harde” tingene for å forstå hvordan et kundeforhold fungerer. Man må også ha kunnskap om hvordan de relasjonelle aspektene påvirker kvaliteten på forholdet. Kontraktsteorien gir et innblikk i dette, men strekker ikke til for å forklare disse mekanismene. Det er derfor nødvendig å gå dypere inn i sosial bytteteori og psykologiske kontrakter for å ytterligere forstå de relasjonelle aspektene.

## 2.2 Sosialt bytte

Alle relasjoner har noen sosiale aspekter ved seg, enten det er tette bånd og stor avhengighet mellom partene eller ikke. For å forstå mer av hvordan kundeforhold fungerer, ønsker jeg å gå dypere inn i de sosiale aspektene ved relasjonene. Haugland (2004) viste hvor viktig tillit samt felles normer og kultur kan være i relasjonskontrakter. For å forstå viktigheten av disse faktorene vil jeg gå enda dypere i sosial bytteteori (social exchange theory).

### 2.2.1 Introduksjon

Social exchange theory (fra nå sosial bytteteori) handler om hvordan og hvorfor mennesker og organisasjoner samhandler. Sosial bytteteori bygger på antagelsen om at mennesker føler seg forpliktet til å gi tilbake når de får noe fra andre (Bleu, 1964), og kan dermed forklare noe grunnleggende om sosialisering. Sverdrup (2012) viser til Gouldner (1960) sin forskning om at prinsippet om gjensidighet (at noe er likt eller i balanse) ligger grunnleggende i menneskets atferd. Mennesket ønsker å oppnå en slags sosial likevekt, og gir dermed tilbake når det blir gitt noe. Sosialt bytte kan observeres overalt hvor mennesker møtes; vi utveksler ting som tjenester, løfter og leker allerede fra vi er barn (Bleu, 1964).

Homans (1958) mente i følge Sverdrup (2012) at teori om sosialt bytte handler om rettferdig utveksling med andre mennesker, og at man slik oppnår en likevekt mellom partene. Med samme tankegang presenterte March & Simon (1958) en teori de kalte ”organisasjonslikevekt” som handler om at de ansatte i en organisasjon vil fortsette med å bidra til organisasjonens mål når de føler en rettferdig likevekt mellom hva de bidrar med og hva organisasjonen gir i retur (March & Simon (1958) i Sverdrup, 2012).

Bleu (1964) beskrev sosialt bytte som at når et individ gir noe til en annen, forplikter han den andre. For at den andre skal være fri av forpliktelsen, må han gi noe tilbake. Videre forklarer han at motivasjonen for et menneske til å gjøre noe for den andre, er forventingen om at de får noe tilbake. Det oppstår slik en gjensidig forpliktelse eller avhengighet mellom to parter som samhandler. Siden utvekslingen ikke skjer simultant, er partene også avhengige av gjensidig tillit.

## 2.2.2 Leverandør- og kundeforhold

Sosial bytteteori forklarer ikke bare sosialisering og tilknytning mellom enkeltpersoner, eller mellom enkeltpersoner og organisasjoner. Teorien kan også forklare tillit, forventninger og forpliktelser mellom organisasjoner eller leverandør og kunde, som f.eks. mellom regnskapsførere og kundene deres.

Kingshott (2006) er blant forskere som har utvidet bruken av sosial bytteteori til også å omhandle og forklare leverandør- og kundeforhold. I artikkelen sin viser han til at nyere studier har vist relevansen og betydningen av de sosiale dimensjoner i kunderelasjoner. Felles forventninger og forpliktelser er viktige byggesteiner i det sosiale samspillet mellom leverandører og kunder. Disse byggesteinene vil motivere til fremtidige aktiviteter i relasjonen. Hvordan partene håndterer forventninger og forpliktelser, kan igjen påvirke nivået av tillit mellom dem og engasjement i relasjonen.

Videre i sin artikkel presenterer Kingshott noen funn knyttet til relasjonell orientering, tillit og engasjement i leverandør-kundeforhold, som presenteres under.

### *Relasjonell orientering og tillit i kundeforhold*

Det første resultatet i studien er at relasjonell orientering og tillit i relasjonen påvirker hverandre positivt. Dersom organisasjonene kommuniserer sensitiv informasjon til hverandre og holder hverandre oppdaterte på endringer i pris eller produkt, samt forsøker forstå hverandre og hverandres marked, fører dette til økt tillit mellom partene. På samme måte fører økt tillit til at det er lettere å være utleverende om seg selv til partneren.

### *Tillit og engasjement i kundeforhold*

Det andre resultatet er at tillit mellom partene og engasjement i forholdet påvirker hverandre positivt. Ved å bygge tillit øker man engasjementet i relasjonen, og økt engasjement fører til økt tillit. Tillit og engasjement er med på å skape avhengighet mellom partene i et leverandør-kunde-forhold. Dette kan ikke oppstå uten en sosialiseringsprosess hvor bedriftene og deres kunder får en gjensidig avhengighet til hverandre gjennom å kommunisere og å utvikle felles forventninger og normer. Felles forventninger og forpliktelser vil ha positiv påvirkning på nivået av engasjement i forholdet.



---

Begge disse funnene understreker viktigheten av de relasjonelle forholdene og tillit for å ha et godt samarbeid. Kingshott argumenterer for at organisasjonene må ta hensyn til disse faktorene når de bygger langsiktige forhold (Kingshott, 2006).

### ***Oppsummering***

Grunntanken i sosial bytteteori er prinsippet om gjengjeldelse; når en person får noe, vil denne personen ha et ønske om å gi noe tilbake. Dette prinsippet forklarer hvordan utveksling mellom parter skaper forventninger om å få noe tilbake og slik forpliktelser overfor hverandre. Siden disse byttene ikke skjer simultant, må partene ha en viss grad av tillit seg i mellom.

Forskning på leverandør- og kundeforhold viser at nettopp forventninger og forpliktelser er viktige byggesteiner i relasjonen mellom dem, og at disse vil motivere til fremtidige aktiviteter i forholdet. Kingshott (2006) sitt studie viser at relasjonell orientering og tillit påvirker hverandre positivt, og at tillit og engasjement gjør det samme. Med dette argumenteres det for at organisasjonene må ta hensyn til disse relasjonelle forholdene når de bygger langsiktige relasjoner til hverandre.

Sosial bytteteori forklarer altså prinsippet for hvordan gjensidige forventninger og forpliktelser vokser frem, men strekker ikke til for å forklare hva disse består av. Teorien er heller ikke tilstrekkelig til å forklare hva som skjer med disse forholdene dersom en av partene ikke oppfyller sine uskrevne forpliktelser. Jeg vil derfor gå videre med å presentere psykologiske kontrakter for å få mer kunnskap om disse aspektene.

## **2.3 Psykologiske kontrakter**

For å få mer kunnskap om innholdet i forventningene og forpliktelsene mellom partene benytter jeg meg av teori om psykologiske kontrakter. Dette rammeverket vil også kunne forklare hva som skjer med forholdet mellom leverandør og kunde dersom en av partenes forventninger ikke blir møtt av den andre parten.

### **2.3.1 Hva er psykologiske kontrakter?**

Psykologiske kontrakter blir definert av Levinson m. fl (1962;21-22) som *”en serie av gjensidige forventninger som partene i forholdet ikke trenger å være klar over, men som*

*likevel styrer deres forhold til hverandre. Den psykologiske eller uskrevne kontrakten er et produkt av deres gjensidige forventninger” (Levinson, Price, Munden, & Solley (1962) i Sverdrup, 2012;17).*

En psykologisk kontrakt er altså de forventninger og forpliktelser som partene har til hverandre og som styrer forholdet mellom dem. Kontrakten er ofte uuttalt og legger grunnlaget for hva partene ønsker å bidra med i relasjonen og hva de forventer å få tilbake for dette. Avvik fra dette blir ansett som brudd på kontrakten.

Kunnskap om psykologiske kontrakter er viktig fordi fenomenet hjelper oss med å *i)* forstå og forutse hvordan mennesker oppfører seg, *ii)* engasjere og motivere folk til å jobbe og *iii)* skape en tilpasning mellom de ansatte og organisasjonens strategiske mål (Wellin, 2007). En annen viktig bruk av de psykologiske kontraktene er at de hjelper de ansatte med å forme et forhold til organisasjonen. På den måten bidrar de til å forme og indikere riktig atferd i organisasjonen (Kingshott, 2006). Dermed kan de psykologiske kontraktene redusere usikkerhet ved at den gir indikasjoner på forventet atferd i situasjoner hvor den eksplisitte avtalen mellom partene ikke strekker til.

### **2.3.2 Bakgrunn og utvikling**

Selve begrepet psykologiske kontrakter ble innført av Argyris i 1960, og bygger videre på teorien om sosial utveksling, så langt tilbake som til 1930-tallet med Barnard (1938) og senere Bleu (1964) og flere (Sverdrup, 2012).

Argyris (1960) beskrev psykologiske kontrakter som det forholdet som utvikles mellom den ansatte og overordnet; den ansatte vil opprettholde høy produksjon dersom den overordnede garanterer for og respekterer normene i de ansattes uformelle kultur (Wellin, 2007). I samme bok skriver Wellin at Schein (1965) utviklet begrepet til å omfatte mer kollektive forhold slik at kontrakten kan utvides fra å handle om relasjonen mellom den ansatte og sjefen til å handle om forholdet mellom den ansatte og organisasjonen rundt han (Wellin, 2007). Begrepet ”psykologisk kontrakt” referer til gjensidige forventninger og forpliktelser mellom de to partene i en relasjon.

Rousseau har gjort omfattende forskning på psykologiske kontrakter, og i 1989 beskrev hun hvordan brudd på de psykologiske kontraktene kan føre til spesifikke arbeidsrelaterte utfall (Sverdrup, 2012). Rousseau & Greller (1994) skrev at psykologiske kontrakter omfatter de

---

handlingene de ansatte tror er forventet av dem, samt den responsen de forventer i gjengjeld av deres arbeidsgiver: når de ansatte får den belønningen de forventer, føler de seg forpliktet til å levere det organisasjonen forventer av dem (Wellin, 2007).

### **2.3.2 Dannelsen av psykologiske kontrakter**

En av karakteristikkene ved psykologiske kontrakter er at de ofte er uuttalte (Wellin, 2007). I stedet blir innholdet i dem formet av uttalelser gjort av en av partene, informasjon utvekslet i rekrutterings- og opplæringsprosessen, i medarbeidersamtaler og mer. Disse prosessene er med på å skape gjensidige forventninger og forpliktelser mellom partene. Siden kontraktene ofte er uuttalte, opererer de ofte på et ubevisst plan mellom partene; folk plukker opp hva som er forventet av dem og hva de kan forvente av selskapet uformelt gjennom sosialisering og organisasjonens kommunikasjon. Kontrakten i seg selv blir sjeldent artikulert eller kommunisert mellom partene. Schein (1980) skriver at de ulike partene i forholdet former deres forventninger basert på tidligere erfaring, tradisjoner, normer og behov (Sverdrup, 2012). Mennesket sammenligner hva de gir og hva de forventer å få tilbake, og således står byttehandelen mellom dem sentralt i psykologiske kontrakter (Wellin, 2007).

Forventninger til den andre parten i forholdet er svært sentralt i psykologiske kontrakter, og disse forventningene blir påvirket av både personlighet og kultur (Wellin, 2007). Rousseau (1995) viser til to sett med faktorer som er med på å forme kontraktene: eksterne meldinger og sosiale hint fra organisasjonen, og individets tolkning av disse (Rousseau, 1995). De eksterne meldingene kan omfatte blant annet organisasjonspolitikk, observasjoner om hvordan andre blir behandlet i organisasjonen og organisasjonskultur. Organisasjonens rykte og artikulerte verdier kan også være med på å forme forventningene (Wellin, 2007). I rekrutteringsprosessen utveksler partene mye informasjon som også påvirker forventningene til hverandre. Videre har sosialiseringprosessen på arbeidsplassen mye å si for forventningsdannelse; i prosessen med å bli kjent med kollegaer, arbeidskultur, oppgaver og roller dannes mange av forventningene man får til organisasjonen. Wellin (2007) påpeker at dersom prosessen med å skape gjensidige forventninger blir gjort effektivt, vil færre nykommere forlate firmaet etter kort tid. Det kan dermed være positivt å gjøre innholdet i de psykologiske kontraktene mer eksplisitt i startfasen av et arbeidsforhold.

### 2.3.3 Innholdet i psykologiske kontrakter

Forenklet kan man si at de psykologiske kontraktene inneholder gjensidige forventninger (og forpliktelser) om hva den ansatte forventer av organisasjonen, hva organisasjonen forventer av de ansatte, samt en evaluering av hva de ansatte og organisasjonen faktisk utveksler (Wellin, 2007).

Basert på forskning gjort av Rousseau (2000), Buckingham & Coffman (1999) og Schein (1965) presenterte Wellin (2007) en liste over de vanligste forventningene mellom ansatte og organisasjonen. Noen av disse er presentert nedenfor som eksempler på innhold i psykologiske kontrakter (Wellin, 2007;49&51).

*Tabell 2 - Ansattes forventninger til organisasjonen*

<b>Faktor</b>	<b>Eksempel</b>
Miljø	Tilby det materialet og utstyret jeg trenger for å gjøre jobben min.  God arbeidsplass og godt miljø.
Påvirkning	At noen hører på mine ideer og meninger. Mulighet til å påvirke og lede mennesker.
Anerkjennelse	Anerkjennelse og ros når jeg gjør en god jobb. Støtte til å takle problemer og utfordringer på jobb.
Sikkerhet	Rimelig forutsigbarhet for at organisasjonen og jobben vil eksistere.
Retning	Klarhet i hva som er forventet av meg. Mulighet til å forstå hvordan jobben min bidrar til å nå organisasjonens mål.

*Kilde: Wellin, 2007;493*

Tabell 3 - Ledere og organisasjonens forventninger til de ansatte

Faktor	Eksempel
Ytelse	Oppfylle forventningene til resultater. Kvaliteten på arbeidet oppfyller/overgår kravene.
Fleksibilitet	Tilpasse arbeidstidene til hva som passer for organisasjonen. Ta på seg ekstraoppgaver som er nyttige for organisasjonen.
Samarbeid	Samhandle og samarbeide med kollegaer slik at arbeidet blir effektivt utført. Støtte og motivere individer, team og avdeling til å oppnå resultater.
Tilhørighet	Forbli i organisasjonen i en rimelig periode. Vise entusiasme for organisasjonen og dens mål.
Ambassadør	Fremme organisasjonen på en god måte. Bygge nettverket og øke den eksterne synligheten til organisasjonen.

Kilde: Wellin, 2007;51

### 2.3.4 Kontraktstyper

Det er to hovedtyper av psykologiske kontrakter som kan sees som ytterpunkt på en skala med en glidende overgang mellom dem: transaksjonelle kontrakter og relasjonelle kontrakter (MacNeil (1980) & Rousseau (1989) i Rousseau, 1995). Et forhold kan dermed ha momenter fra begge typer kontrakter.

Figur 2 – Typer kontrakter



Transaksjonell ----- Relasjonell

Kilde: Rousseau, 2004

Transaksjonelle kontrakter har ofte en relativt kort tidshorisont og fokuserer på økonomiske bytter som hovedinsentiv. De kan videre karakteriseres som lite fleksible, uttalte og spesifiserte samt lette å tolke.

De relasjonelle kontraktene har ofte en mye lengre tidshorisont (kanskje uten ende), hvor begge partene investerer i forholdet. En slik investering kan f.eks. være gjensidig avhengighet slik at ingen bryter ut av avtalen. Avtalene er ofte karakterisert ved at de har en følelsesmessig dimensjon, åpne tidsrammer, er mer dynamiske og avtalene er mer subjektive samt har mer implisitt tilnærming til kontraktsforståelse.

### **2.3.5 Brudd på psykologiske kontrakter**

Rousseau (2004) definerer brudd på en psykologisk kontrakt som *”svikt i å overholde kontrakten”* (Rousseau, 2004;112). Bruddene kan skje på tre ulike måter. Den første måten er når begge partene kan og er villige til å overholde kontrakten, men ulike tolkninger fører til brudd fra en av partene. Et eksempel på dette kan være når en part har misforstått når man skulle møte den andre parten. Den andre måten et brudd kan skje på er at begge partene ønsker å overholde kontrakten, men omstendigheter rundt avtalen gjør det umulig for en av partene å holde den. Et eksempel på dette kan være at en ulykke forhindrer en part å overholde avtalen. Den siste måten et brudd kan skje på er når en av partene kan overholde kontrakten, men ikke gjør det. Et eksempel på dette kan være når en ansatt som har lovet å forbli i jobben i tre år, men slutter allerede etter seks måneder.

Moag & Bies (1986) har i sin forskning påvist at hvordan offeret opplever hva kilden til bruddet var, har stor påvirkning på hvordan offeret reagerer på bruddet (Rousseau, 2004). Videre ser man at hvor mye bruddet påvirker partene i relasjonen er avhengig av hvor mye den sviktede part taper på bruddet, og hvilket forhold partene hadde seg imellom. Har partene et godt forhold blir konsekvensene av bruddet mindre enn dersom partene har et dårlig forhold.

Reaksjonene på brudd kan i følge Hirschman (1970) og Farrell (1983) grupperes i fire hovedgrupper: ”Exit” er når begge partene frivillig avslutter forholdet. Dette er en typisk reaksjon ved transaksjonelle avtaler hvor de økonomiske konsekvensene av å bryte samarbeidet er små. ”Voice” beskriver en reaksjon hvor ofrene prøver å bøte på bruddet ved å få en kompensasjon for skadene de er påført. Dette kan omfatte å klage forholdet inn for

---

sjefen eller HR-avdelingen i organisasjonen eller få en annen kompensasjon som reduserer skadene ved bruddet og gjenoppbygger tillit mellom partene. En reaksjon som ”voice” er mest sannsynlig i forhold med stor grad av tillit, hvor man har kanaler for å si i fra og i forhold hvor offeret tror det har en påvirkningskraft overfor den andre parten.

”Silence” er en form for passiv respons; fordi man har lojalitet til den andre parten, eller forsøker å unngå konflikt er man villig til å tåle eller akseptere bruddet. Denne formen for reaksjon er mest sannsynlig i forhold hvor man ikke har kanaler for å si i fra og ikke har bedre alternativer enn å forbli i forholdet.

Den siste reaksjonsformen er ”neglect”; en passiv eller negativ handlingsmåte hvor offeret inntar en passiv-aggressiv eller destruktiv holdning til den som har begått bruddet. Mulige reaksjoner er da å være mindre produktiv, å gi dårlig service til kunder eller være destruktiv, samt ha kontraproduktiv oppførsel på arbeidsplassen. Slike reaksjoner er mest sannsynlig når det er en historie av konflikt eller mistillit mellom partene, det ikke er muligheter for å ta opp konflikter og hvor andre ansatte har samme negative oppførsel.

Når vi ser viktigheten av forventninger i relasjoner med andre, er det nyttig å vite hvordan forventninger oppstår og hvordan man eventuelt kan styre dem. Wellin (2007) viser til at dersom partene deler og avklarer oppfatninger av, og forventinger til, hverandre kan det være lettere å unngå brudd på den psykologiske kontrakten mellom dem. En slik øvelse krever at partene er bevisste på at de har forventninger til hverandre, at de klarer å artikulere sine forventninger og kommunisere disse til den andre parten, samt ha et ønske om å forstå den andre parten. Dette forutsetter igjen at begge parter anser relasjonen som et gjensidig forhold hvor begge parter har ansvar og forpliktelser overfor hverandre.

### **2.3.6 Videre definisjon og bruk**

Kunnskapen om psykologiske kontrakter kan også benyttes utenfor ansatt-bedriftsperspektivet. Flere forskere har de siste årene utvidet rammeverket rundt psykologiske kontrakter til å ikke bare omfatte vertikale ansatt-organisasjon-forhold. Shore et al. (2004) og Marks (2001) og flere har utvidet rammeverket til ansatt-til-ansatt-forhold, og Sverdrup (2012) har undersøkt fenomenet mellom teammedlemmer (Sverdrup, 2012). Flere forskere har gjort forskning på psykologiske kontrakter i bedrift-bedriftsperspektiv, blant annet

Kingshott (2006) som er nevnt tidligere, og som i sin artikkel skriver om psykologiske kontrakter og sosialt bytte i leverandør-kundeperspektiv.

Rammeverket med psykologiske kontrakter har slik blitt utvidet til å omhandle relasjoner mellom parter, både vertikalt og horisontalt. Mason & Simmons skrev i 2012 en artikkel hvor de presenterte et rammeverk for å forstå forholdet mellom tjenesteleverandører og kunder i et psykologisk kontrakt-perspektiv, som presenteres under.

### **2.3.7 Psykologiske kontrakter i kundeforhold**

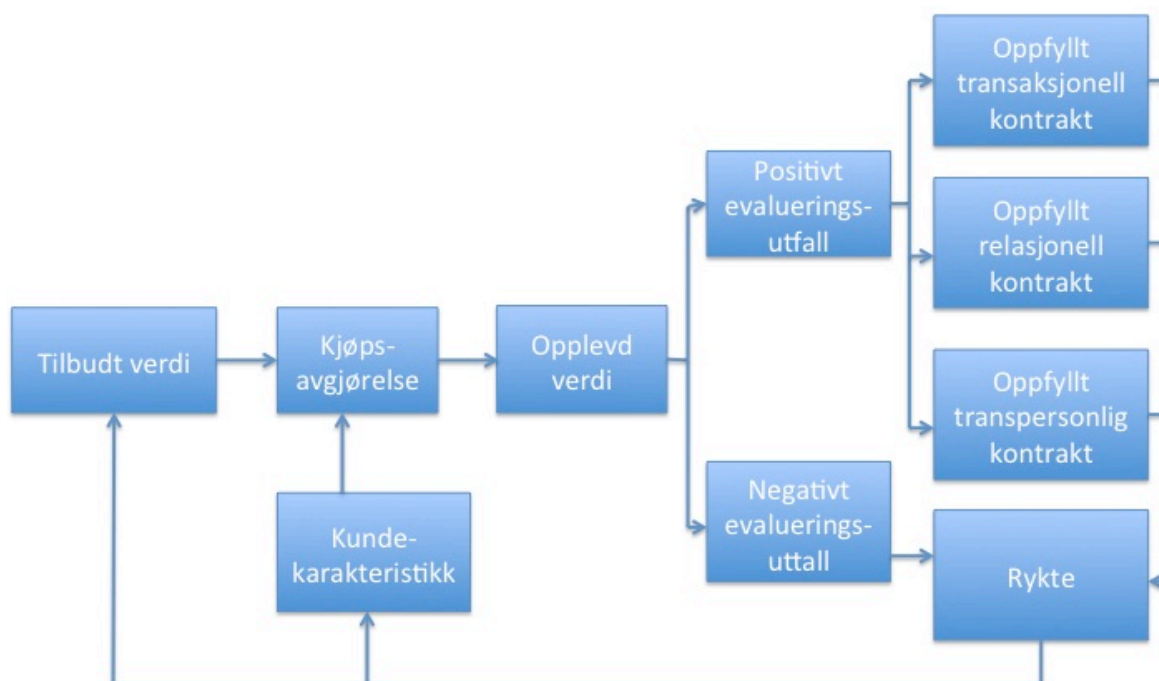
I artikkelen ”*Are they being served? Linking consumer expectation, evaluation and commitment*” (Mason & Simmons, 2012) ønsker forfatterne å foreslå et integrert rammeverk for forstå forholdet mellom tjenesteleverandører og deres kunder. De anser transaksjonen mellom leverandørene og kundene som tilbud og aksept av psykologiske kontrakter som, om oppfylt, fører til ulike holdningsmessige og atferdsmessige utfall. Dersom det er samsvar mellom de verdiene kundene opplever at tjenesteleverandørene lover og verdien kundene faktisk mottar, vil dette føre til positive utfall i leverandør-kunde-forholdet. Ser man dette i et psykologisk kontrakts-perspektiv kan forholdene mellom leverandør og kunde være transaksjonelle eller relasjonelle av natur, og oppfyllelse av kontrakten vil ha ulike implikasjoner for de ulike forholdene.

Artikkelen introduserer en ekstra kontraktstype, transpersonlige relasjoner. Dette er en type relasjon hvor individets oppfatning av forpliktelsene ovenfor den andre part ikke bare er basert på personlige preferanser men også på verdier som individet verdsetter høyt (Thompson & Bunderson, 2003 i Mason & Simmons, 2012). I disse kontraktene er partenes forventninger til hverandre at utfallet av forholdet er en felles bidrag til et felles gode.

Figuren under (figur 3) viser hvordan de ulike typene av psykologiske kontrakter mellom tjenesteleverandør og kunde, om oppfylt, påvirker forholdet mellom dem positivt, noe som igjen fører til fordeler for leverandøren.



Figur 3 – Psykologiske kontrakter mellom tjenesteleverandører og kunder



Basert på Mason & Simmons, 2012

### Tilbudte verdier

*Tilbudte verdier* i figuren over viser de verdiene ved tjenesten som leverandøren lover. Disse verdiene har blitt definert av Alsem & Kosteljik (2008) og De Chernatory & Segal-Horn (2003) som et sett av funksjonelle og emosjonelle verdier som lover en bestemt tjenesteerfaring (Mason & Simmons, 2012). Disse kan i følge Simmons (2009) omfatte funksjonelle, økonomiske, psykologiske og etiske verdier. Walsh, Mitchell, Jackson, & Beatty (2009) skriver at hvilke verdier en tjenesteleverandør tilbyr avhenger av tjenestens natur som pris, lover og reguleringer, samt organisasjonens kundefilosofi og kjerneverdier (ibid). De skriver videre at kjøpsavgjørelser som gjøres på bakgrunn av disse tilbudte verdiene kan bli ansett som tilbud og aksept av psykologiske kontrakter. Mason & Simmons argumenterer for at kunnskap om psykologiske kontrakter kan overføres til leverandør- og kundeforhold, fordi det er store likheter mellom slike forhold og de forholdene som tradisjonelt har blitt brukt til å illustrere fenomenet, nemlig gjensidig avhengighet, forventninger og forpliktelser. Følgende definisjon av psykologiske kontrakter blir brukt i tjenesteleverandør-kundeforhold: ”Det blir dannet en psykologisk kontrakt mellom kunder og tjenesteleverandører når kundene mener at tjenestekjøpet og det bytteforholdet som skapes, forplikter bedriften til å respektere de eksplisitte og implisitte løfter kundene oppfatter at bedriften gir” (Mason & Simmons, 2012).

Kundene sammenligner den nytten de får av tjenesten med hva de forventet at de skulle få, basert på hvilke løfter de opplever at bedriften har forpliktet seg til ved å kommunisere et gitt sett av verdier; f.eks. kan en bedrift kommunisere at de har den laveste prisen i markedet. Kundene som benytter seg av deres tjeneste forventer dermed en lav pris for tjenesten de kjøper. Dette bygger på teori om sosial utveksling hvor partene i forholdet ønsker å oppnå en balanse i bytteforholdet mellom dem (Lievans, Van Hoyer, & Anseel (2007) i Mason & Simmons, 2012).

### ***Kundekarakteristikk***

*Kundekarakteristikk* er de forhold som beskriver kundene og som gjør det mulig å skille mellom ulike kundetyper. Hvilke karakteristikk en kunde har, spiller en viktig rolle når kundene velger leverandør og evaluerer tjenestene de får (Bodey & Grace (2008) i Mason & Simmons, 2012). Eksempler på slike forhold er sosiodemografiske faktorer, utdanning, personlige verdier, etisk orientering, inntekt og mer (Mason & Simmons, 2012). For eksempel vil ofte folk med lav inntekt tendere til å være mer prisbevisste enn rike, og unge kjøpere vil tendere til å være mer opptatt av symbolske karakteristikk enn eldre. Viktigheten av kundesegmentering blir støttet av forskning som viser at rundt 40 % av kunder er fornøyde med en transaksjonell kontrakt, mens 35 % aktivt søker mer personlig kontakt hvilket en relasjonell kontrakt kan gi (Burnett & Hutton (2007) i Mason & Simmons, 2012). Kundekarakteristikk påvirker derfor både hva kundene ønsker fra leverandørene og hvilken kontrakt de inngår ved kjøp.

Ulike tjenesteleverandører vil tilby et ulikt sett med verdier for kunden. Noen vil fokusere på å levere tjenester til lav pris, andre vil fokusere på individuell tilpasning og service. Når leverandørene kommuniserer de tilbudte verdiene, og kunden tar kjøpsvalg basert på disse, vil dette ”matche” leverandør og kunde.

### ***Kjøpsavgjørelse og evaluering***

*Kjøpsavgjørelse* viser til at kundene, basert på sine preferanser, vil velge en leverandør som tilbyr det settet av verdier som passer kunden best. Kundens kjøpsvalg kan ansees å være akseptering av en psykologisk kontrakt, som kan karakteriseres som transaksjonell, relasjonell eller transpersonlig.

*Evaluering* viser til hvordan kunden opplever og evaluerer de verdiene tjenesteleverandøren har indikert gjennom sine verdier. Dersom det er stort samsvar mellom

---

verdien kundene opplever at de har blitt lovet og fått, fører dette til et positivt evaluering utfall. Dersom samsvaret er lavt fører dette til et negativt evaluering utfall.

Dersom kundene opplever et stort samsvar mellom sine forventninger til tjenesten og erfaringer fra den, gir dette et positivt utfall på relasjonen mellom tjenesteleverandør og kunde. Kundene opplever ulike nivåer av engasjement basert på hvilken psykologisk kontrakt de hadde med tjenesteleverandøren; transaksjonell, relasjonell eller transpersonlig (Bolton, Lemon & Verhoef, 2004), og at dette fører ulike holdningsmessige og atferdsmessige utfall (Bolton, Lemon & Verhoef (2004) og Angeles, Iniesta & Sanchez (2002) i Mason & Simmons, 2012).

### ***Oppfylte kontrakter***

Oppfylte transaksjonelle kontrakter fører til en tilstand hvor kunden forblir trofast så lenge leverandøren fortsetter å tilby tilsvarende verdier, og det ikke kommer en tilsvarende og billigere tjeneste på markedet. Oppfylte relasjonelle kontrakter gir en bredere og dypere forpliktelse, og fører til sterkere identifisering med tjenesteleverandørene som igjen fører til høyere lojalitet mellom dem. Oppfylte transpersonlige kontrakter gir relativt likt utfall som ved de relasjonelle kontraktene, men gir i tillegg verdibasert lojalitet. Dette kan føre til at kundene velger denne tjenesteleverandøren selv om det finnes billigere eller enklere tilbydere i markedet.

### ***Brudd på kontrakter***

Dersom kundene opplever at det er lite samsvar mellom forventning og erfaring, fører dette til et brudd i den psykologiske kontrakten (negativt evaluering utfall). Kunder reagerer mer negativt på brudd i kontrakten dersom de tror at leverandøren kunne tatt grep for å forhindre dette (Choi & Mattila (2006) i Mason & Simmons, 2012). Dersom kundene føler seg medansvarlige for bruddet, blir denne negative effekten mindre. Hvor kraftig reaksjonen er avhenger av hva kunden forventet, hvordan leverandøren takler den negative episoden, samt tidligere erfaringer med lignende situasjoner (Bodey & Grace (2008) i Mason & Simmons, 2012).

*Rykte* viser til hvordan kundens opplevelser kan påvirke ryktet til leverandørene, både i positiv og negativ retning.

## **Oppsummering**

Psykologiske kontrakter er de forventninger og forpliktelser to parter har til hverandre. Disse forventningene er subjektive og ofte uuttalte. De psykologiske kontraktene oppstår gjennom sosialisering med den andre parten, ved å danne normer og en felles forståelse av forventninger og forpliktelser mellom dem.

Oppfyllelse av de psykologiske kontraktene påvirker forholdet positivt, og brudd påvirker det negativt. Mason & Simmons (2012) sin artikkel forklarer hvordan, basert på hvilke verdier kundene søker og hvilke tjenesteleverandørene kommuniserer at de tilbyr, det oppstår en av tre hovedtyper psykologisk kontrakt mellom dem. Et stort sammenfall mellom de verdiene kunden forventer å oppleve og faktisk opplever, er oppfylling av den psykologiske kontrakten mellom kunde og tjenesteleverandør. Lite sammenfall mellom den er et brudd på den psykologiske kontrakten. Basert på hvilken type psykologisk kontrakt man har, og om den blir oppfylt eller ikke, kan man forutse positive og negative utfall for kundeforholdet.

## **2.4 Overblikk og bidrag**

Kort oppsummert kan teoridelen bidra til å forstå leverandør-kunderelasjoner. Kunnskap om kontraktsteori og interorganisatorisk samarbeid gir mer innsikt i de transaksjonelle aspektene av et kundeforhold. Teori om sosialt bytte og psykologiske kontrakter forklarer og gir innsikt i de mer relasjonelle aspektene i kundeforholdene.

Teoridelen er likevel ikke tilstrekkelig til å kunne karakterisere kundeforholdene i regnskapsførerbransjen, eller forstå hvilke forventninger partene har til hverandre og hvordan disse oppstår. For å få mer kjennskap om kunderelasjoner i en spesifikk kontekst, må disse undersøkes på andre måter enn utelukkende ved litteratursøk. Jeg har derfor intervjuet både regnskapsførere og kunder av regnskapsførere for å kartlegge disse relasjonene. Videre i denne oppgaven vil jeg derfor presentere funn fra disse undersøkelsene. Før jeg gjør dette, vil jeg først redegjøre for de forskningsmetodiske valgene jeg har tatt i denne studien.

---

## 3. Metode

Forskningsmetode defineres av Saunders m. fl. (2009;595) som ”*de teknikker og prosedyrer som brukes til å innhente og analysere forskningsdata*”. I det følgende vil jeg gjøre rede for de forskningsmessige valgene jeg har tatt for å kunne belyse mine forskningsspørsmål:

*Hva kjennetegner kundeforholdene i regnskapsførerbransjen? Hvilke forventninger har kundene til regnskapsfører? Hva skjer dersom forventningene ikke blir oppfylt? Hvordan kan regnskapsførere håndtere og styre forventningene til kundene?*

Først vil jeg beskrive hvilket forskningsdesign og hvilken tilnærming jeg har benyttet i oppgaven og hvorfor. Så følger det en kort beskrivelse av hvilken kontekst oppgaven er skrevet i. Deretter diskuterer jeg datainnsamlingsteknikk og dataanalyse foretatt i oppgaven, før metoddelen avsluttes med en vurdering av oppgavens pålitelighet og gyldighet, samt forskningsetiske vurderinger.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares, herunder hvordan man skal samle inn og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det skilles mellom tre hovedtyper av forskningsdesign: deskriptive, forklarende og utforskende studier. Hvilket forskningsdesign som er best egnet til studien avhenger av hva man vil undersøke og hvordan dette gjøres: hvordan problemstillingen er formulert, eksisterende kunnskap på feltet og hvilke ressurser man har tilgjengelig.

En *deskriptiv* studie er kjennetegnet av at man skal ”*beskrive en hendelse, person eller situasjon nøyaktig*” (Robson (2002;59) i Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009;140). En *forklarende* studie fokuserer på å studere en situasjon eller et problem for å forklare sammenhengen mellom variablene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). En *utforskende* studie brukes til å skaffe ny innsikt om en problemstilling eller et problem, og kan være spesielt nyttig dersom man ønsker å få dypere forståelse av et fenomen.

Målet med studien min er å få en dypere forståelse av kunderelasjonene i regnskapsførerbransjen. Selv om det finnes kunnskap om kunderelasjoner, ønsker jeg å gå

dypere inn i temaet ved å se på kunderelasjoner i en spesifikk bransje, og undersøke hvilke forventninger kundene har til regnskapsbyrå, samt hvordan byråene kan styre kundens forventninger. Et utforskende studiedesign gir meg mulighet til å ha en åpen tilnærming til datainnsamling og -analyse, og dermed kan jeg fokusere på hva respondentene synes er viktig, samtidig som jeg drar på etablerte teorier om fenomenene. Dette gir meg større fleksibilitet i studien og åpner for at jeg kan endre retning underveis i prosessen, for eksempel ved at jeg fokuserer bredt i begynnelsen og smalere etter hvert som jeg får innsikt i datamaterialet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

### **3.1.1 Forskningstilnærming**

Valg av forskningstilnærming er et viktig metodisk valg for hvordan jeg besvarer problemstillingen. Det skilles mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming (ibid). Den deduktive tilnærmingen egner seg godt dersom man ønsker å teste teorier ved hypoteser og generalisere funnene til en større populasjon. Mens den deduktive tilnærmingen er *teori-testende*, er den induktive *teori-byggende*. Det vil si at man tar utgangspunkt i de innsamlede data og finner sammenhenger basert på disse.

Jeg benytter meg både av den induktive tilnærmingen og den deduktive tilnærmingen, med en hovedvekt på den første. For å kunne velge ut og gå i dybden på ting som har vært viktig for respondentene, har forskningsspørsmålene vært åpne og forskningsdesignet fleksibelt. Jeg har ønsket å få innsikt i kundeforholdene både fra byråenes og kundenes ståsted, samt utvikle forståelse for hvordan byråene kan styre forventningene til kundene. Dette er preget av en induktiv tilnærming fordi jeg ønsker å utvikle hypoteser og teorier basert på datamaterialet. Samtidig har jeg benyttet meg av eksisterende teorier for finne fokus i studien og til å forstå og forklare fenomenene jeg har analysert. Jeg har studert utvalgt teori før jeg utførte datainnsamlingen, og skrevet teoridelen før jeg har utført dataanalyse. Dermed har eksisterende teori lagt føringer for hvilke resultater jeg har fokusert på og hvordan jeg har fremstilt disse. Jeg vil derfor si at studien også har innslag av den deduktive tilnærmingen.

### **3.1.2 Tilnærming til data**

Innsamlede data danner grunnlaget for utredningens analyser og resultater, og det skilles mellom kvantitative og kvalitative data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Kvantitative data er numeriske data som må bli analysert og tolket for å gi mening. Kvalitative data er ikke-numeriske data eller data som ikke har blitt kvantifisert; det vil si at dataene tar en

---

annen form som f.eks. tekst, bilder eller video. Kvalitative data kan beskrives som ”*data som baserer seg på et vidt spekter av innsamlingsmetoder, som intervju, observasjon, analyser av dokumenter og bilder*” (Thagaard, 1998;11).

Et fellestrekk for kvalitative tilnærminger er at datagrunnlaget gir mening ved at dataene er basert på ord og utsagn, og at man analyserer dem ved å danne et begrep om betydningen av de ulike utsagnene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning av utsagn og tolker disse (Thagaard, 1998). Videre søker en kvalitativ tilnærming etter forståelse, snarere enn forklaring (Tjora, 2012). Tilnærmingen fokuserer på nærhet til de man forsker på, og innebærer en mer åpen interaksjon mellom forsker og informant. I mitt studie ønsker jeg å benytte meg av intervju som datainnsamlingsmetode. Ved å snakke med informanter om utvalgte temaer, ønsker jeg å fokusere dypere på kundeforhold for å forstå hvordan de fungerer. Dermed passer kvalitative data godt. En kvalitativ tilnærming passer best for mer induktive og fortolkende studier, og fokuserer på informantenes opplevelse og meningsdanning. I tillegg er tilnærmingen mangfoldig og byr på fleksibilitet for forsker. En slik tilnærming passer oppgaven min bra, siden jeg ønsker at resultatene genereres fra respondentenes erfaringer, samtidig som innblikk i teori hjelper meg med å strukturere og forstå dataene. Samtidig håper jeg at dataene som har blitt generert gjennom studien kan hjelpe til å videreutvikle eller styrke eksisterende teori.

En av målsettingene med kvalitative studier er å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene som forskeren studerer. Samtalen er derfor et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever en situasjon (Thagaard, 1998). Denne oppgaven er derfor primært basert på kvalitative data generert gjennom intervjuer. Jeg har gjennomført 17 semistrukturerte intervjuer. Mesteparten av datagrunnlaget består derfor av transkriberte intervjuer, i tillegg til rapporter og bransjeinformasjon som jeg har hatt tilgjengelig. Bruk av kvalitative data gir meg mulighet til å gå dypere inn i årsakene til et fenomen eller en reaksjon. At jeg har hatt mulighet til å snakke med respondentene og dermed å gå dypere inn i interessante uttalelser har gjort det mulig for meg å forstå relasjonene bedre.

Videre skilles det mellom primær- og sekundærdata (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Jeg har benyttet meg av begge typer data i denne oppgaven. Primærdataene har jeg samlet nettopp for denne studien, mens sekundærdataene har blitt samlet inn til bruk for annet forskningsformål. Primærdataene består av fem intervjuer med regnskapsførere, seks

intervjuer med kunder av regnskapsførere, samt seks pilotintervjuer med kunder av regnskapsførere. Sekundærdata har likevel blitt brukt i min studie, da jeg har hatt tilgang til fire intervjuer gjort av andre forskere, samt forskningsrapporter om endring i regnskapsførerbransjen. De fire ovennevnte intervjuene har vært nyttige fordi de har gitt meg et innblikk i og en forståelse av bransjen.

### **3.1.3 Tid og ressurser**

Tilgjengelig tid og ressurser har skapt både begrensninger og en ramme for oppgaven. Oppgaven har blitt skrevet på et semester og omfatter 30 studiepoeng. Dette begrenser omfanget betydelig, og produktet gjenspeiler hva jeg har hatt tid til å gjennomføre med de tilgjengelige ressurser i tidsperioden.

## **3.2 Beskrivelse av kontekst**

Gårseth-Nesbakk & Åmo (2012) har gjennomført en lønnsomhetsanalyse av regnskapsførerbransjen. Når det gjelder lønnsomhet i bransjen viser de til at det er stor spredning i hvor lønnsomme regnskapsførerbedriftene er; noen er svært lønnsomme, andre middels og et mindretall går med underskudd (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Videre gir flere av regnskapsbyråene uttrykk for at de ønsker seg bedre lønnsomhet. Av 3745 regnskapsbyråer i 2010 hadde 15 % en registrert omsetning mindre enn 50.000 i 2010, mens 31,8 % hadde en omsetning mellom 500 000 og 2 millioner kroner i 2010. 58,5 % av byråene hadde under 1 500 000 kroner i salgsinntekter, hvilket viser at bransjen er kjennetegnet ved at det er mange små byråer som opererer i den. Dataene tyder på at de minste byråene er mest lønnsomme, og at lønnsomheten avtar jo større firmaene blir.

Bransjen domineres av forholdsvis lave priser, enkle prismodeller, begrenset konkurranse, samt svært god tilgang på kunder og langvarige kunderelasjoner (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Det rapporteres at det er relativt kostnadsfritt å rekruttere nye kunder, og at tilgangen på kundene gjør at byråene har mulighet til å jobbe aktivt med kundeporteføljen for å styrke lønnsomheten. I intervjuene med byråene fikk jeg inntrykk av at ingen av dem slet med rekruttering av kunder, snarere tvert i mot måtte de avvise kunder på grunn av for liten kapasitet.

Bransjen står ovenfor muligheter og utfordringer som kan føre til endringer i bransjen.



---

Bortfallet av revisjonsplikt for små aksjeselskap, utviklingen av nye IT-løsninger, og økt konkurranse fra revisjonsselskapene er faktorer som bidrar til et endringsfokus i bransjen. En strategi for å imøtekomme disse endringene er å øke tilbudet av økonomisk rådgiving. NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening) er en av pådriverne for en slik endring.

På nettsidene sine har NARF formulert sitt formål: ”*fremme de autoriserte regnskapsføreres faglige, økonomiske og sosiale interesser gjennom myndighets-, kvalitets-, kompetanse- og relasjonsarbeid*” (narf.no/om-narf). NARF retter sin hovedvirksomhet mot fagarbeid, myndighetskontakt og øvrig relasjonsarbeid. I tillegg tilbys det informasjon, fagsupport, kursvirksomhet med mer gjennom NARF Ekstra AS, som tilbyr kurs og utvikling til medlemmene sine.

Jeg har intervjuet fem små og mellomstore regnskapsbyrå og 11 kunder i Bergensområdet, samt en kunde i Osloområdet. Dette er til sammen 17 intervjuer som jeg håper vil gi et rikt bilde av, og god innsikt i, relasjonene i regnskapsførerbransjen.

### 3.3 Datainnsamling og intervju

Under vil jeg redegjøre for hvordan jeg har samlet inn data til oppgaven. Først vil jeg beskrive intervju som datainnsamlingsmetode før jeg forklarer hvordan jeg identifiserte og valgte ut respondentene til utredningen. Videre beskriver jeg hvordan jeg har gått frem for å utarbeide en intervjuguide og gjennomføre intervjuene.

#### 3.3.1 Intervju

Som beskrevet består datagrunnlaget for denne oppgaven i hovedsak av intervjuer, såkalte semistrukturerte intervju eller dybdeintervju. Thagaard (1998;55) beskriver intervjuer som ”*en særlig velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanten opplever sin situasjon*”. Videre vises det til at formålet med intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan informanten forstår erfaringer og begivenheter, og gir særlig godt grunnlag for innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser.

Tjora (2012) mener en av styrkene med dybdeintervjuer er at man kan skape en situasjon hvor informanten kan reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle

temaet for forskningen; åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle.

Formålet til denne studien er å kartlegge de erfaringer kundene har med sine regnskapsførere, og hvilke forventninger de har, hvordan disse er formet og hva som skjer når disse forventningene ikke møtes. Dermed ønsket jeg at informantene skulle reflektere rundt egne erfaringer med kunderelasjoner i regnskapsførerbransjen. Å gjennomføre intervjuer med nøkkelpersoner har dermed virket hensiktsmessig.

### **3.3.2 Utvalg**

Eneroth (1984) påpeker at kvalitativ forskning er basert på en helhetsforståelse av virkeligheten og at studier av enkeltstående tilfeller kan betraktes som et konkret uttrykk for en større helhet (Thagaard, 1998). En konsekvens av dette er at kvalitative studier kan basere seg på relativt små utvalg, fordi målet med metoden er å forstå fenomener heller enn å generalisere funnene i utvalget til større populasjoner.

Jeg har to ulike utvalg i denne studien: regnskapsførere og kunder av regnskapsførere. Siden hovedvekten av oppgaven handler om kundene og deres forventninger, er det også her hovedmengden av data foreligger.

For å finne regnskapsførerne brukte jeg NARF sin søketjeneste ”Finn en regnskapsfører” ([narf.no/regnskapsforer](http://narf.no/regnskapsforer)). Av praktiske hensyn valgte jeg å holde meg til regnskapsførere i Bergen og omegn. Videre ønsket jeg informanter fra både små og mellomstore byråer. Dette fordi jeg hadde en antagelse om at regnskapsbyrå av ulik størrelse har ulike strategier for kundehåndtering. Byråene ble derfor delt inn i to kategorier: små (1-7 årsverk) og mellomstore (8-20 årsverk). Jeg randomiserte listen over regnskapskontor i Excel, og deretter trakk jeg ut hvert åttende regnskapskontor. Det viste seg imidlertid å være vanskelig å få tak i respondenter til studien, trolig fordi intervjuene nødvendigvis måtte foregå i mars som er en svært travel tid for de fleste regnskapskontor. Da listen over hver åttende regnskapskontor var uttømt, valgte jeg ut hver sjettede regnskapsbyrå, deretter valgte jeg hvert tredje regnskapsbyrå. Jeg fikk da nok respondenter innen de kategoriene jeg ønsket.

Jeg ringte regnskapsbyråene etter tur, informerte om studien og spurte om de var villige til å stille opp. Dersom regnskapsbyrået ønsket mer informasjon sendte jeg dette på mail. Fem regnskapsbyrå takket ja til å være med i studien.

Tabell 4 – Oversikt over regnskapsbyråene

Respondent	Bransje	Geografi	Antall ansatte
RB-1	Regnskapsfører	Tettsted	15-20*
RB-2	Regnskapsfører	Storby	10-14*
RB-3	Regnskapsfører	Småby	1-5*
RB-4	Regnskapsfører	Storby	15-20*
RB-5	Regnskapsfører	Tettsted	1-5*

(Kilde: proff.no, tall fra 2011) \*Intervall oppgis for å sikre anonymitet

For å finne kunder til undersøkelsen begynte jeg med å gjennomføre seks pilotintervjuer helt i begynnelsen av arbeidet med oppgaven. Da forsøkte jeg å snakke med kunder av regnskapsførere fra ulike bransjer for å kartlegge forskjeller og likheter i deres forhold til regnskapsførere. Etter disse intervjuene hadde jeg en antagelse om at forholdet til regnskapsføreren varierer etter størrelsen på kundene fordi de har ulik innstilling til regnskapet; de store kundene vil tendere til å bruke regnskapet mer som et styringsverktøy enn de små. Deretter intervjuet jeg regnskapsførerne, og spurte dem hvilke bransjer de trodde kunne være interessante å se videre på. To av regnskapsførerne foreslo håndverkerbransjen, fordi man kan finne både små og store kunder i denne. For å få noe variasjon i datagrunnlaget ønsket jeg også å undersøke i en annen bransje, nemlig helsebransjen. Dette gjorde jeg fordi jeg allerede hadde intervjuet noen helsearbeidere under pilotintervjuene, og synes mye av det som kom frem i disse intervjuene kunne være relevant for oppgaven. Etter at hovedintervjuene var gjort, så jeg at pilotintervjuene fremdeles var svært relevante for oppgaven, og jeg bestemte meg for å bruke også disse videre i analysen. Til sammen gjorde jeg tolv kundeintervjuer, flest innen de to nevnte bransjene.

Tabell 5 – Oversikt over kundebedrifter

Respondent	Bransje	Geografi	Antall ansatte
K-1	Helse/lege	Storby	1
K-2	Verksted	Tettsted	12
K-3	NGO	Storby	8
K-4	Helse/legekontor	Storby	4
K-5	Dagligvare	Tettsted	24
K-6	Fritt yrke	Storby	1
K-7	Håndverker/bygg	Storby	9
K-8	Helse/fysioterapeut	Tettsted	1
K-9	Håndverker/rørlegger	Tettsted	8
K-10	Håndverker/elektriker	Tettsted	2
K-11	Helse/helseforetak	Storby	16
K-12	Håndverker/frisør	Storby	1

(Kilde: proff.no, tall fra 2011)

### 3.3.3 Intervjuguide og forberedelser

Thagaard (2008) skriver at materialet forskeren får avhenger av kvaliteten på relasjonen mellom forsker og informant. Det er opp til forskeren å skape en god tone og relasjon til informanten: forskeren bruker seg selv som et middel for å få informasjon (Thagaard 1998). Ved å forberede seg godt øker man sannsynligheten for å sikre god kvalitet på materialet man får. Dette kan sikres på flere måter, men forberedelser før intervjuet er avgjørende.

Det første kontaktpunktet mellom meg som forsker og informantene var en telefonsamtale hvor jeg informerte om forskningsprosjektet mitt samt en forespørsel om de var villige til å delta. Deretter sendte jeg informantene en epost med mer utfyllende informasjon om prosjektet og meg, før vi avtalte en møtetid. I noen tilfeller møtte jeg personlig opp og spurte om de var villige til å delta i studien. Før intervjuet ga jeg respondentene informasjon om intervjusituasjonen og om konfidensialitet og anonymitet, før jeg spurte om tillatelse til å

---

benytte meg av lydopptak. Alle respondentene tillot lydopptak, noe som gjorde intervjusituasjonen og ikke minst tolkningsarbeidet lettere.

Jeg hadde også laget klar en intervjuguide. Som Tjora (2012) anbefaler, hadde jeg laget en intervjuguide med stikkord, delt inn i hovedtema. Slik forsikret jeg meg om at intervjuet dekket de tema jeg ville diskutere, i tillegg til at informantene hadde mulighet til å fortelle om det som var viktig for dem. Jeg prøvde ut intervjuguiden i et testintervju før jeg utførte de reelle intervjuene. Dette var for å sikre at informantene oppfattet spørsmålet slik jeg ønsket at de skulle oppfatte det. Intervjuguiden fungerte som en rettesnor for intervjuet, men de fleste intervjuene diskuterte saker utover guiden også. Intervjuguiden ble justert etter hvert intervju, ettersom jeg fikk mer innblikk i tema og ny kunnskap.

I forkant av intervjuene studerte jeg også intervjuteknikk for å være observant på andre forhold som kan påvirke intervju kvaliteten, som eksterne faktorer og meg som intervjuer. Dette var viktig for å sikre høy pålitelighet i intervjugjennomføringen.

### **3.3.4 Gjennomføring av intervju**

Intervjuet bør gjennomføres slik at informanten synes det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer, at det er lov å tenke høyt og at digresjoner er tillat (Tjora, 2012). Dette er intervjuerens ansvar. Videre foreslår Tjora (2012) følgende oppbygging av intervjuet: oppvarming, refleksjon, avrundning. Intervjuet bør foregå et sted hvor informanten føler seg trygg.

Jeg lot informantene bestemme tid og sted for intervjuet. Intervjuene ble gjort i løpet av mars og april 2013. Intervjuene ble gjennomført på det stedet respondentene ønsket; i alle tilfellene var dette på kontoret deres, med unntak av ett intervju som ble gjennomført hjemme hos respondenten. Intervjuene varte opp til en time, og sjeldent under en halvtime, ikke medregnet den innledende introduksjonen av meg selv. Jeg forsøkte å skape en situasjon hvor respondentene følte seg trygg ved å starte intervjuet med en oppvarmingsfase med relativt enkle spørsmål for å bli bedre kjent med informanten. Thagaard (1998) påpeker at en av utfordringene med intervjusituasjonen er at forskeren må sette seg inn i informantens situasjon. Jeg forsøkte å gjøre dette ved å stille en del spørsmål slik at vi ble kjent med hverandre. Dette bidro også til at informantene følte seg mer trygg i intervjusituasjonen. Videre forsikret jeg om konfidensialitet og anonymitet slik at ikke informantene holdt tilbake informasjon. Jeg spurte om tillatelse til å ta opp intervjuene på

bånd, slik at jeg kunne konsentrere meg mer om selve intervjuet, og sørge for god kommunikasjon og flyt. Jeg opplyste også om hvordan opptakene ville oppbevares, hvordan de ville brukes, når opptakene ville slettes og hvem som har tilgang til intervjuene. Jeg fikk tillatelse til å bruke lydopptak i alle intervjuene. Under intervjuet forsøkte jeg å få oppmerksomheten bort fra diktafonen så godt som det lot seg gjøre, slik at ikke informantene skulle bli distraheret av denne.

Under et av pilotintervjuene sluttet diktafonen å ta opp intervjuet fordi minnekortet var fullt. Da satt jeg meg ned og forsøkte å gjenskape så mye av denne intervjudelen som mulig, rett etter at intervjuet var gjort. Da husket jeg mer av intervjuet og kunne lage gode notater, slik at også dette intervjuet kunne benyttes som data, dog med begrensede muligheter for å sitere (Tjora, 2012). Jeg skrev notater fra alle intervjuene, for å kunne dokumentere kroppsspråk, tonefall og andre forhold som er viktig for betydningen av utsagnene til informantene.

Thagaard (1998) skriver i sin bok om flere utfordringer man kan møte i intervjusituasjonen: å kunne sette seg inn i informantens situasjon, å ha balanse mellom å gi respons og å drive intervjuet fremover, samt å ha balanse mellom støttende og vurderende respons. Jeg prøvde å holde en sunn balanse disse faktorene dette i intervjuet, og stilte gjerne oppfølgingsspørsmål dersom vi kom inn på tema som enten respondenten eller jeg syntes var interessante. Samtidig holdt jeg meg til intervjuguiden slik at jeg fikk dekket de temaene jeg ønsket. En annen viktig problemstilling er om informantene forteller det de tror forskeren ønsker å høre. For å unngå dette stilte jeg oppfølgingsspørsmål der jeg ba dem forklare og begrunne utsagn.

Under intervjuene spurte jeg etter konkrete episoder som respondentene kunne fortelle rundt. Jeg gjorde dette fordi jeg ønsket å få klarhet i hvilke forventninger kundene egentlig har til regnskapsførerne sine, og visa versa. Under pilotintervjuene ble det klart at informantene synes det var utfordrende å svare på direkte spørsmål som ”hvilke forventninger har du til regnskapsfører?”. Det var derimot lettere å plukke ut konkrete situasjoner hvor kundene enten ble særlig positivt eller negativt overrasket, og bruke dette som utgangspunkt til å forklare hvorfor man reagerte som man gjorde og hvorfor man opplevde situasjonen på den måten. Denne metoden avdekker dermed forventninger og reaksjoner på en mer indirekte måte.

---

## 3.4 Dataanalyse og presentasjon av funn

Målet med en kvalitativ analyse er at leser skal få økt kunnskap om det som det forskes på, men uten å måtte gå igjennom de dataene som har blitt innsamlet i studien (Tjora, 2012). For å kunne identifisere og presentere funnene i studien min, begynte jeg arbeidet med å transkribere intervjuene, altså skrive ut intervjuene ord for ord. Jeg fulgte tipset (Tjora, 2012) om å transkribere så fort etter intervjuet som det lot seg gjøre. Da husket jeg intervjuet best, og fikk overført så mye av meningen som mulig. Jeg transkriberte alle intervjuene til bokmål, og tok dessuten bort overflødige ord som ”øh” og ”æh”, men beholdt resten av intervjuet som det ble sagt. Jeg la til merknader i teksten for å gi mening til uferdige setninger, men har hele tiden skilt på hva som ble sagt av informant og hva som ble lagt til av meg.

### 3.4.1 Dataanalyse

Etter at transkriberingen var gjort, satt jeg igjen med store mengder behandlede data. For å kunne generere noe informasjon fra disse dataene, måtte de systematiseres og kategoriseres. Jeg brukte kodeprogrammet ATLAS.ti til koding av alle intervjuene. Fordi målet med studien er å undersøke hvordan respondentene oppfatter kundeforholdet, forøkte jeg så godt jeg kunne å kode de transkriberte intervjuene basert på funn i datamaterialet heller enn fra teori eller litteratur. Dette førte til at jeg satt igjen med svært mange koder etter første gjennomgang av datamaterialet. Jeg hadde derfor et behov for å kategorisere disse kodene ytterligere for å lettere kunne finne frem til et tema og videre sammenligne informantenes respons innen de ulike temaene. ATLAS.ti viste seg å være nyttig også til dette. Ved å samle koder med lignende meningsinnhold i ulike undergrupper fikk jeg strukturert datamaterialet slik at jeg kunne velge ut de funnene som er mest relevant i henhold til forskningsspørsmålene mine.

Mest relevant for mitt studie var å bruke en temabasert analyse. Temabaserte analyser belyser spesielle temaer eller begivenheter ved å sammenligne informasjon fra alle informantene i en undersøkelse (Thagaard, 1998). Siden jeg ønsket å gå i dybden på de ulike temaene i intervjuguiden, passet denne fremgangsmåten mitt studie bra. Jeg sammenlignet de innsamlede dataene ved å kategorisere dem i ulike tema. Slik fikk jeg en god oversikt over materialet, og mulighet til å belyse ulike meninger innen det samme temaet.

Å sammenligne informasjon fra alle informantene krever at jeg har en forståelse av utsagnene og teksten. Thagaard (1998) understreker at en utfordring ved temabasert analyse er at man løsriver tekstbitene fra sin opprinnelige sammenheng, og at noe av forståelsen av teksten dermed forsvinner. Jeg har forsøkt å være bevisst på å ikke dele teksten opp i for små biter, for å hindre at utsagn ikke står i noen kontekst og dermed mister sitt meningsinnhold. Fordi jeg har gjennomført og transkribert alle intervjuene selv, sørger dette for at jeg har en nærhet og kjennskap til dataene, noe som minimerer sjansen for at meningsinnholdet tekstene blir misforstått.

### **3.4.2 Presentasjon av funn**

I presentasjonen har jeg vært nøye med å skille mellom hva som er sitat fra datagrunnlaget og hva som er mine egne tolkninger. Jeg har benyttet meg av ”Show and tell”-teknikken (Locke & Golden-Biddle, 1997) altså at jeg viser til sitater fra intervjuene for å presentere funnene og underbygge min tolkning av dem. Sitatene er merket i kursiv og med anførselstegn, i tillegg til at respondentnummeret er oppgitt som kilde. Forkortelsen RB viser til regnskapsførere og K viser til kunder. Dersom bare deler av sitatet er brukt i teksten er dette merket med (...), samt at ved anonymisering av data står dette i parentes. I de tilfellene hvor jeg har måtte lagt til opplysninger for å forstå meningsinnholdet i sitatet er dette merket med forsk.anm, eller forskerens anmerkning.

## **3.5 Evaluering av metode, etiske forhold og begrensninger**

Forskning av høy kvalitet kjennetegnes av å oppfylle kriteriene om å være pålitelig (reliabilitet), gyldig (validitet) og generaliserbar (Tjora, 2012). Pålitelighet handler om å ha en intern logikk igjennom hele forskningsprosjektet. Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) skriver at en studie har høy reliabilitet når datainnsamling- og analysemetodene man har benyttet seg av gir konsistente funn.

Gyldighet er knyttet til at det er en logisk sammenheng mellom forskningens utforming, funn og de spørsmål man ønsker å finne svar på (Tjora, 2012). Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) skriver at studien har høy validitet når funnene i studien faktisk representerer det man ønsket å måle i utgangspunktet.



---

At noe er generaliserbart handler om forskningens gyldighet utover de enheter og informanter som har blitt undersøkt (Tjora, 2012). Dette blir i Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) karakterisert som ekstern validitet, og handler om at funnene kan generaliseres til en større populasjon. I det følgende vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem for å sikre høy pålitelighet og gyldighet i studien, samt drøfte hvor generaliserbare funnene i oppgaven er.

### 3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet vil si at man skal stole på at målingene i studien er rette, og blir ofte karakterisert ved at man vil få det samme resultatet ved gjentatte målinger. Dette er vanskelig å oppnå ved kvalitative studier, da det er tilnærmet umulig å reprodusere et dybdeintervju slik det ble gjort opprinnelig, fordi det er mange variabler som påvirker intervjuet. Likevel kan en ved kvalitative studier sikre så høy pålitelighet som mulig ved å være bevisst på i hovedsak tre feilkilder. Den første feilkilden er at enten intervjuer eller respondent gjør feil, den andre er at de er partiske og den tredje er feilkilder i datautvalget. Disse feilkilder gjør det vanskelig å reprodusere like data ved intervjuer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Jeg som intervjuer kan være årsak til feilkilder ved måten jeg oppførte meg på under intervjuet. Å stille ledende spørsmål, ha et tydelig kroppsspråk, gi tilbakemeldinger underveis, med mer kan påvirke respondentens svar. Det kan også oppstå feilkilder mens jeg analyserer intervjuene. Som intervjuer har jeg tatt flere grep for å redusere de feilene jeg kan være kilde til; ved å lage en intervjuguide med spørsmålsformuleringer og temaer kan jeg redusere hvor mye jeg påvirker intervjuobjektene. Videre jeg har brukt tid på å forberede meg godt før intervjuene, og gitt god informasjon til deltakerne slik at de også kan møte forberedt. Jeg har forsøkt så godt jeg kan å være bevisst på språk, tilbakemeldinger og kroppsspråk slik at jeg skulle påvirke intervjuobjektet i minst mulig grad. I tillegg kan jeg være årsak til feilkilder i analyseringen av data og under kodingen i ATLAS.ti. I denne prosessen kan jeg skape feilkilder ved at jeg som forsker kan være ”biased” eller forutinntatt og dermed har funnet de resultatene jeg har ønsket å finne (Kvale, 1996). Dette har jeg forsøkt å unngå ved å være bevisst på at jeg som forsker har en slik tendens, samt at jeg har forsøkt å tolke meningsinnholdet i respondentenes utsagn med en mest mulig nøytral innstilling. Videre har jeg hatt fokus på å transkribere intervjuene nøyaktig, og har hele tiden underbygget analysen av resultatene med sitater fra intervjuene, samt forsøkt å gi en indikasjon på hvor viktig dette utsagnet var for respondentene.

Respondenten kan også være en kilde til feil i datagrunnlaget. Et eksempel på dette er når intervjuobjektet svarer det de tror intervjuer vil høre, i stedet for hva de faktisk mener (Thagaard, 1998). Videre kan forhold som tillit, bruk av båndopptaker og lignende også påvirke svarene til deltaker. Jeg har forsøkt å redusere disse feilkildene ved å bygge tillit til intervjuobjektet. Anonymitet og konfidensialitet er viktige stikkord, men jeg har også forsøkt å bygge tillit ved å oppføre meg profesjonelt og gi god informasjon om studien og intervjufasen.

Videre har jeg forsikret meg om at alle respondentene følte seg komfortable med bruk av lydopptak før dette ble tatt i bruk. Etter at intervjuobjektene godkjente bruken av lydopptaker, forsøkte jeg å legge denne på et diskret sted.

Den siste feilkilden som Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) nevner er feilkilder i datagrunnlaget. Det er mulig jeg ville fått andre svar dersom jeg hadde andre respondenter, eller holdt intervjuet på en annen dag eller sted. For å redusere disse feilkildene ba jeg alltid om å intervju daglig leder i regnskapsbyråene slik at alle hadde samme rolle i bedriften. Hos kundene snakket jeg med enten daglig leder eller den som hadde mest kontakt med regnskapsfører. En annen måte å redusere denne feilkilden på ville være å intervju flere, slik at jeg fikk større datagrunnlag i analysen. Dette har ikke vært mulig på grunn av mangel på tid. Likevel tror jeg at datagrunnlaget, spesielt på kundesiden, ble mettet mot slutten da jeg fant færre og færre nye momenter i intervjuene. Videre fikk informantene bestemme både tid og sted for intervjuene, slik at de var mest mulig komfortable under intervjuet.

Som Tjora (2012) nevner viktigheten av, har jeg vært tydelig på å skille mellom hva i oppgaven som kommer fra datagenerering og hva som er mine egne analyser.

### **3.5.2 Gyldighet og generalisering av funnene**

At studien er gyldig vil si at dataene som blir brukt i studien kan tilskrives reelle funn eller forhold og ikke mangler i forskningsdesignet eller datainnsamling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Kvalitative studier har ofte høy gyldighet, fordi forskeren går i dybden for å sikre forståelse av det man ønsker å undersøke. Intervju som datainnsamlingsmetode gir mulighet til å avklare begreper og termer, samt oppklare uklarheter underveis i datainnsamlingen.

---

Jeg har likevel tatt noen grep for å sikre at funnene i studien min skal inneha stor gyldighet; Intervjuguiden har blitt gjennomgått og testet flere ganger før intervjuene ble gjort, og også endret etterhvert som jeg fikk mer erfaring og kunnskap. Videre tror jeg at det er en fordel at jeg har samlet data fra ”begge sider av relasjonene” ved at jeg har intervjuet både regnskapsbyråer og kunder av regnskapsførere. Transkriberingen av intervjuene ble foretatt så raskt som mulig etter intervjuet. Både sitatene som er brukt i oppgaven, samt intervjuene i sin helhet er tilnærmet lik slik de ble ytret. Jeg har kun tatt bort lyder som ”øh, æh” og merket ufullstendige setninger slik at det er mulig å gjenkjenne hva respondentene snakket om. Jeg har intervjuet både regnskapsførerbedrifter og kundebedrifter av ulik størrelse, og tror derfor gyldigheten har blitt ytterligere forsterket av dette. En begrensning med studien er at jeg kun har snakket med regnskapsførere som er NARF-medlemmer.

Høy begrepsvaliditet betyr at jeg har målt det jeg faktisk ville måle: at målingene gjenspeiler de teoretiske begrepene og variablene jeg ønsker å måle. Dette har blitt sikret ved at jeg har forklart og brukt teoretiske begreper slik de er operasjonalisert i litteraturen, slik at min oppgave er i tråd med eksisterende diskusjoner innen temaet. For å oppnå begrepsvaliditet må også respondentene forstå begrepene som blir brukt. Dette har jeg forsikret meg om ved å forklare eller eksemplifisere begrepene i intervjuet dersom jeg følte at respondentene misforstod eller ikke forstod hva jeg mente. Oppsummert vil jeg argumentere for at gyldigheten av min studie er høy.

Kvalitative studier har ofte lav generaliseringsgrad fordi utvalgene er selektive og snevre. Dette er en naturlig konsekvens av at metoden blir brukt til å studere et fenomen i dybden heller enn i bredden. Man kan dermed ikke ukritisk generalisere funnene i studien til en større populasjon, og dette er heller ikke et mål i bruk av metoden. Fokuset i studien min er med på å skaffe bedre innsikt og gi indikasjoner på mulige sammenhenger som kan være gjenstand for videre forskning. Til et slikt studie passer kvalitativ metode godt, og lav generaliseringsgrad er ikke til hinder for dette.

### **3.5.2 Etikk**

Jeg ønsker at min avhandling skal inneha et høyt forskningsetisk nivå, noe som krever at jeg under hele prosjektet har vært bevisst på de etiske utfordringene man som forsker kan stå overfor.

*”Som hovedregel skal forskningsprosjekter som krever aktiv deltakelse settes i gang bare etter at deltakerens informerte og frie samtykke. Informantene har til en hver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem”* (Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 1999) i Tjora, 2012).

Som NESH (1999) påpeker er det viktig at informantene i studien har gitt sitt informerte samtykke til å delta (Tjora, 2012). Jeg har forklart informantene både muntlig og skriftlig om hva studien omhandler og hva den skal brukes til, slik at de har kjennskap til formålet med undersøkelsen og hovedtrekkene i prosjektet før de har gitt sitt samtykke som Thagaard (1998) anbefaler. Jeg ønsker å behandle alle informanter respektfullt, og deltakelse har selvsagt vært basert på frivillighet.

Det har også vært viktig for meg at jeg har minimert de negative konsekvensene en informant kan ha av å delta. Selv om intervjuene mine ikke har inneholdt momenter eller spørsmål som kan sies å være konfliktfylte, har det vært viktig å sikre og opprettholde anonymitet. I utdrag fra NESH (1994) i Thagaard (1998) påpekes det at de som gjøres til gjenstand for forskning har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt. For meg handler konfidensialitet om trygghet til å kunne uttale seg fritt og til å uttrykke meningene sine uten å være redd for konsekvenser. Derfor handler konfidensialitet også om at jeg får data med høy kvalitet, fordi informantene tør si hva de mener om det vi snakker om. Jeg har derfor forsikret informantene om konfidensialitet og anonymisering av funn både før og etter intervjuene.

Jeg ønsket å bruke lydopptak under intervjuene slik at jeg kunne fokusere på informantene og intervjuet i sin helhet. Ønsket om lydopptak ble klargjort skriftlig i forkant av intervjuet og jeg informerte om at informantene kunne reservere seg mot dette. Jeg forsikret om at lydopptak har blitt slettet rett etter transkribering, og de transkriberte intervjuene har blitt anonymisert. Det er kun jeg, mine veiledere og andre forskere i FOCUS-programmet som har hatt tilgang på intervjuene i sin helhet.

Funnene har blitt anonymisert så godt det lar seg gjøre, slik at ikke enkeltpersoner, -byrå eller -kunder skal kunne identifiseres på bakgrunn av studien. Til sist vil jeg påpeke at jeg har etterstrebet å presentere funnene på en respektfull og nøytral måte.

## 4. Resultat

I resultatdelen vil jeg presentere resultatene som jeg finner mest relevant for å belyse mine forskningsspørsmål. For å skape oversikt og struktur for leseren, har jeg valgt å dele resultatdelen i to. I del A presenterer jeg funn som karakteriserer kundeforholdene, mens jeg i del B presenterer funnene som karakteriserer forventninger og utveksling av disse.

### DEL A – KJENNETEGN VED KUNDEFORHOLDENE



Figur 4 - Resultatdel A

I resultatdel A ønsker jeg å presentere relevante funn for å kunne kjennetegne de kundeforholdene jeg har fått innblikk i gjennom denne studien. Resultatdel A er strukturert som figuren over illustrerer; først presenterer jeg funn knyttet til oppstarten av kundeforhold og deretter hvordan kunden og regnskapsbyrået organiserer seg og samhandler. Så presenteres viktige kjennetegn ved kundeforholdene, før resultatdelen avsluttes med en presentasjon av hvordan kundeforholdene avsluttes.

#### 4.1 Oppstart av kundeforhold

Med oppstart av kundeforhold mener jeg hvordan kundene velger regnskapsfører, samt hvilke strategier regnskapsførerne har for å tiltrekke seg og velge ut de rette kundene. I denne delen ønsker jeg også å danne et overblikk over tilgangen på kunder, noe som er viktig for konkurransesituasjonen regnskapsbyråene er i.

### 4.1.1 Valg av regnskapsfører

Det later til å være et av tre forhold som ligger til grunn når en kunde skal velge en regnskapsfører. En gruppe kunder velger regnskapsfører basert på en anbefaling, gjerne fra andre bedrifter: *"(...) Vi kjente noen fra et annet firma som anbefalte revisor som vi har brukt til denne dagen og han anbefalte dette regnskapskontoret (...) Og jeg har jo anbefalt henne etter det igjen (...)"* (K-7). Flere av kundene forteller at de ønsker en regnskapsfører med et godt rykte, og regnskapsførerne bekrefter at dette er viktig for at kundene skal velge dem.

Den andre gruppen er kundene som velger regnskapsfører på bekjentskap: *"Vi valgte mest på grunn av bekjentskap fra tidligere av. Han (medeier) her han har jobbet en del hos han her tidligere da, blant annet på huset hans og forskjellig andre ting (ler), så det var litt på grunn av det"* (K-8). En kunde forteller at de valgte å bruke bankens regnskapstjenester fordi det gjerne følte tryggere siden de allerede hadde en relasjon til banken. Disse to gruppene utgjør de aller fleste kundene i studien. Det er likevel noen som oppga at de valgte regnskapsfører på et tredje grunnlag.

Den tredje gruppen er de kundene som har valgt en regnskapsfører av praktiske årsaker, som fysisk nærhet, som at regnskapsbyrået ligger relativt nært: *"(...) De holder jo til her inne i (tettsted). Det hadde gjerne mye med det å gjøre. Altså om han lurte på ting, og sånne ting så var det kort vei da, for eksempel"* (K-9). Flere av regnskapsførerne forteller også at de har mange lokale kunder. I disse tilfellene har kundene ønsket en lokal regnskapsfører, men valgt mer tilfeldig innen et geografisk område.

### *Oppsummering*

Basert på respondentenes svar, virker det til å være tre forhold som utgjør hovedårsakene til at kundene velger en gitt regnskapsfører; kundene velger på anbefalinger fra andre eller regnskapsførers omdømme, på bekjentskap og av praktiske hensyn som fysisk nærhet til regnskapsbyrået.

### 4.1.2 Valg av kunder

Datamaterialet viser at regnskapsbyråene har relativt stor tilgang på kunder, og mye tyder på at dette gjør at regnskapsførerne har mindre behov for å markedsføre seg selv, og at de i større eller mindre grad kan velge ut hvilke kunder de ønsker å ta inn.

## **Stor pågang av kunder**

Flere av regnskapsbyråene i studien fortalte at de hadde en relativt stor pågang av kunder. Ingen av respondentene ga uttrykk for at de manglet kunder: *"Hm, ja, vi har veldig pågang for tiden da, får veldig mange nye kunder og de kommer jo veldig mange.. Mange av de kommer jo fra et annet byrå"* (RB-4). Et av de andre byråene forteller at de opplever stor pågang fra kundene og at dette påvirker i hvor stor grad byrået må investere i reklamering og markedsføring: *"I regnskapsbransjen der er vi som regel såpass heldig at kundene strømmer på og vi må heller si nei enn å gå ut og markedsføre oss fryktelig hissig"* (RB-2). Den gode tilgangen på kunder resulterer i at regnskapsbyråene kan si fra seg uønskede kunder og velge ut de kundene de synes er mest attraktive: *"(...) Ja, når vi har såpass mye å gjøre, så tar vi inn det vi synes er mest attraktivt rett og slett"* (RB-5).

Inntrykket mitt er altså at regnskapsførerne gjør en slags utvelgelse av nye kunder. Slik kan de velge bort kunder de mener ikke passer inn i kundeporteføljen: *"Ja, vi har vel mer (tanker forsk.anm.) for hva vi ikke ønsker å ha (RB-1)"*. Kundene kan bli ansett som upassende av flere grunner. Regnskapsførerne forteller at de ikke ønsker bedrifter som er på kant med loven, bedrifter som er i et konkurranseforhold til eksisterende kunder, eller bedrifter i næringer som krever spesiell regnskapsføring. Av intervjuene kommer det også frem at en del av regnskapsbyråene velger bort kunder som blir så store at det blir virksomhetskritisk for byrået dersom kunden faller bort: *"Så vi søker nok og har litt større kunder, men samtidig ikke så store kunder at det blir virksomhetskritisk dersom du mister dem"* (RB-1).

Selv om regnskapsbyråene stiller krav til hvilke kunder de tar inn, forteller alle respondentene at de har svært varierte kundemasser: *"Kundemassen vår, den er veldig variert.(...) De varierer i størrelse fra 1 til 100 ansatte, og de varierer i omsetning altså tilsvarende, og er også spredd utover veldig mange bransjer. (...) Alt mellom himmel og jord egentlig (...)"* (RB-2). Noen av regnskapsbyråene forteller at de var mer spisset mot spesifikke bransjer før, og at de ikke opplever at en variert kundemasse er en utfordring for det regnskapstekniske arbeidet.

## **Oppsummering**

Regnskapsbyråene forteller at de opplever en stor tilgang på kunder, noe som resulterer i at de kan velge ut de kundene som passer til byrået. Likevel forteller de fleste regnskapsbyråene om stor variasjon i kundemassen, både fordelt på bransjer og størrelse.

## 4.2 Organisering og samhandling

I denne delen vil jeg presentere de funnene som forklarer hvordan regnskapsbyråene og kundebedriftene organiserer samarbeidet mellom dem. Jeg har vektlagt hvordan partene organiserer kundeforholdet, hvordan de går frem for å avklare kundens ønsker og behov, samt kontraktinngåelsen. Funnene knyttet til disse aspektene blir presentert i denne rekkefølgen.

### 4.2.1 Organisering mellom kunden og regnskapsfører

En god organisering mellom partene er avgjørende for et effektivt kundeforhold. En av kundene i studien understreker viktigheten av en god organisering mellom kunden og regnskapsføreren: *”Vi har jo på en måte veldig lite overlapp mellom det vi gjør, selv om vi griper inn i hverandre så har vi få oppgaver vi utfører parallelt. (...)”* (K-3). For å få til et effektivt samarbeid må partene derfor avklare arbeidsoppgaver og ansvarsområder slik at de minimerer misforståelser mellom seg.

#### *En kontaktperson*

Alle regnskapsbyråene og de fleste kundene i studien organiserte samarbeidet slik at alle kundene har en kontaktperson i regnskapsbyrået. Flere av kundene har hatt samme kontaktperson lenge, og verdsetter å ha en dedikert person å henvende seg til hos regnskapsbyrået: *”(...) Og der har vi et menneske som vi har brukt i alle år, som heter (fornavn). (...) Det er viktig for å ha en dedikert person. Sant, de kundeforholdene, at vi ikke virrer frem og tilbake med forskjellige folk”* (K-7). Også regnskapsbyråene ser fordeler med at kundene har en kontaktperson hos dem: *”(...) De får personlig oppfølging og de har en person som kjenner de, både til en hvis grad på et personlig plan, sant, at de har nok dialog med de over tid til at de bygger opp en personlig relasjon, og også rent teknisk i forhold til regnskapsførsel, så kjenner de problemstillingene som kommer igjen hos de konkrete kundene. (...)”* (RB-2). Samtidig byr denne organiseringsmåten på noen utfordringer. Flere av regnskapsbyråene, og da gjerne de litt større selskapene, forteller at kundeoppfølgingen blir mer tilfeldig eller opp til kontaktpersonen når kundeforholdene blir organisert på denne måten: *”(...) Det også blir jo veldig opp til saksbehandler da. Og kanskje litt opp til hvilken relasjon vi har på annet nivå til kunden sant. Hvis saksbehandleren er den som har all kontakt.. Vi har jo kunder her som jeg aldri har truffet selv om jeg har vært lederen her i type 12 år (...)”* (RB-4). I noen tilfeller fungerer dette godt: *”(...) så har jeg liksom aldri*



---

*snakket med den kunden som har vært her i 25 år kanskje, fordi de har en så fantastisk god relasjon til saksbehandler og alt blir i varetatt liksom og det er ikke noe problem (...)" (RB-4). Andre ganger fører dette til at kundeoppfølgingen blir mer tilfeldig og at ledelsen har mindre oversikt over kundene. Et av regnskapsbyråene påpeker også at en slik organisering ikke er optimal for at ledelsen i regnskapsbyrået skal kunne følge opp kundene mer systematisk: "(...) Også ønsker jeg hele tiden at vi klarer å gjøre mer av systematisk oppfølging ved siden av, altså det å skape den der sidetryggheten (...) Men jeg tror det krever mer systematisk innsats og et mer systematisk opplegg rett og slett, ved siden av saksbehandleren" (RB-4). En slik organisering setter også krav til hver enkelt kundebehandlers kompetanse og til intern kunnskapsdeling i regnskapsbyrået. Et regnskapsbyrå forsøker å frigjøre lederen for regnskapsføring for at han skal kunne følge opp kunden bedre: "Det som har vært litt spesielt for meg, jeg har ført veldig lite regnskap og lønn og jeg holder meg unna det. Så jeg jobber mer fra ferdige rapporter og ut mot kunden. Det betyr og at du kan serve en del større kunder med en del strategiarbeid, budsjettering, finansiering (...) Det er veldig positivt, og det er klart at kunne du brukt mer tid på kundene så hadde de tatt i mot det altså (...)" (RB-1). En annen regnskapsfører forklarer at de har en person som får innkjøringsansvar for kunden som får opprettet de systemene og rutinene som vil fungere for kunden, før kunden blir satt over til sin faste saksbehandler: "(...) som får opprettet de systemene og tatt de første oppfølgingen for å få rutinene på plass, sånn at når det blir overført til en annen saksbehandler, så er allerede rutinene på plass og godt innarbeidet hos kunden. Slik at det er den mer ordinære regnskapsførselen som kommer der da" (RB-2).*

Kundene blir i stor grad fordelt på saksbehandlerne etter hvem som har ledig kapasitet eller kompetanse hos regnskapsbyråene. Samtidig viser det seg at kjemien mellom kunden og saksbehandleren er avgjørende: "Noe av det handler om kjemi. Mellom den konkrete saksbehandleren og den aktuelle kunden. Og det er jo en av de tingene som vi jobber med allerede før vi tar inn kunden, det er å finne den rette saksbehandleren og å prøve å skape en match der, sånn at det vil fungere (...)" (RB-2). Dersom kjemien mellom kunde og kontaktpersonen ikke er der, har regnskapsbyråene rutiner for å bytte kontaktperson: "Jada, bytte av saksbehandler skjer jo ukentlig. Ikke ukentlig kanskje, men hyppig" (RB-4). Denne muligheten er naturlig begrenset hos de mindre regnskapsbyråene.

### ***Andre typer organisering***

Alle regnskapsførerne i studien er organisert som forklart over. Kun tre av kundene i studien har en annen organiseringsform med sitt regnskapsbyrå. Den første av disse har organisert tjenesten slik at to faste medarbeidere fra regnskapsbyrået kommer to ganger i uken for å føre regnskapet hos kunden. Den andre kunden er med i en kjede, hvor kjeden tilbyr regnskapsføring og revisjon for dem. Denne kunden har, som de fleste andre kunder i studien, en kontaktperson hos det interne regnskapsbyrået til kjeden. Den tredje kunden bruker også eksterne regnskapstjenester hos en paraplyorganisasjon, men de er lokalisert i samme lokaler. Dette fører til at kunden anser regnskapsførerne som deres regnskapsavdeling, eller kollegaer: ”Det er jo også en av fordelene med at det er paraplyorganisasjonen og at vi er samlokalisert. Vi blir på en måte kjent og vi er på en måte mer et kollegium enn en ekstern tjeneste, enn hva vi ellers ville vært”(K-3).

### ***Verktøy for samhandling***

For å gjøre samhandlingen mellom regnskapsbyrå og kundebedrift lettere benytter regnskapsbyråene seg av ulike verktøy. Eksempler på slike verktøy er at kunden og regnskapsfører bruker et felles regnskapsprogram som koordinerer innsatsen til partene. Andre eksempler er at regnskapsbyråene deler ut bilagspermer med forklaringer og veiledning til kunden, og at partene har en felles kalender for å sikre at alle frister blir overholdt. Flere av regnskapsbyråene bruker også et dataprogram internt i bedriften. Med dette kan leder tildele medarbeiderne ulike oppgaver, og kontaktpersonene kan skrive notater om kundene. Slik deler de informasjon innad i regnskapsbyrået. Flere av kundene har også opplyst at de får veiledning og opplæring fra regnskapsbyrået om hvordan de skal levere bilag eller samarbeide med regnskapsfører.

### ***Oppsummering***

Alle regnskapsbyråene og de fleste kundene i studien organiserer arbeidet slik at kundene har en kontaktperson hos regnskapsbyrået. Dette medfører noen utfordringer for regnskapsbyråene fordi det krever god koordinering innad i organisasjonen, samt at kundebehandlerne som skal følge opp kunden har god oversikt. Noen kunder har andre organiseringsformer, som at regnskapsføreren kommer til kundebedriften og som at kundene og regnskapstjenestene er samlokaliserte. Regnskapsbyråene bruker ulike verktøy for å gjøre samhandlingen med kundene lettere.

## 4.2.2 Avklaringer

Regnskapsbyråene i studien tilbyr en rekke ulike tjenester til kundene sine. En viktig del av oppstarten av et kundeforhold blir dermed å avklare hvilke ønsker og behov kundene faktisk har. En av regnskapsførerene forklarte at det er viktig å bli kjent med kunden for å kunne gi kunden de tjenestene de behøver og ønsker: *”Det er noe som er et mantra for meg i forhold til det med kunde og dialogen, og det er at vi skal ikke bare snakke om regnskapet. Vi skal snakke om kunden og virksomheten og det de holder på med og det de er interessert i. Det tror jeg er helt avgjørende for å få en god kobling og for å forstå lettere hva de faktisk har behov for når det gjelder regnskapet. Og til å håndtere det, det praktiske rundt regnskapet rett og slett. Jo mer vi kjenner til kunden, jo lettere går alt sammen”* (RB-4). Flere av regnskapsførerene forteller at et nytt kundeforhold hos dem ofte begynner med en samtale mellom partene, enten på telefon eller i et fysisk møte: *”Det avklarer vi gjennom en samtale som her og nå, for eksempel, eventuelt på telefonen”* (RB-4). I denne dialogen forsøker partene å komme frem til hvilke behov kundene har, og hvordan de skal fordele oppgavene mellom seg. Mitt inntrykk er at de fleste kundeforholdene starter på denne måten. Et av regnskapsbyråene forklarer viktigheten av å definere kundebehovet: *”...Hver krever sin oppmerksomhet og behov, så det blir å gå tilbake til å definere kundebehovet. Det er veldig viktig, men de har jo ulike behov i forhold til oppfølging og rapportering”* (RB-1). Fordi kundene er svært ulike blir det viktig for regnskapsbyråene å avklare behovet deres, slik at de kan følge dem opp slik kundene ønsker.

Inntrykket mitt er at kundene kan deles i to grupper; de som har klart for seg hva hvilke tjenester de trenger av regnskapsfører og de som famler litt mer. En regnskapsfører forklarer det slik: *”Noen er veldig bevisste på det, noen har ikke peiling. De som ikke har peiling, de må vi lirke med. Da går det rett og slett på å bli kjent. ”Hva er det du driver med?” Sette seg inn i situasjonen og hva de trenger. Andre kunder er veldig spesifikke på hva de ønsker. (...) Så det er viktig å klare og identifisere det hos hver enkelt kunde”* (RB-4).

De fleste av regnskapsbyråene i studien synes å ha erfaring med å hjelpe kundene med å definere behovet, og har rutiner for å avdekke dette: *“Første gangen de er innom da, så informerer vi litt. Så deler vi ut en sånn bilagsinnleveringsperm til de, med inndeling av forskjellige...(...) Også går vi litt igjennom sånne ting som ”Hva har du? Hva tenker du?” for å høre hva de har tenkt. Gå igjennom hvordan vi vil ha det da, kan du si sant. Så kan de stille spørsmål og ja, så får de visittkort og at de bare må ringe dersom det er noe de lur*

på” (RB-5). Ikke alle byråene har like definerte rutiner for å avklare behovet til kunden. Mitt inntrykk er likevel at de forsøker å avdekke hva kundene trenger hjelp til, men at dette ansvaret blir hengende hos den enkelte saksbehandler: ”Det som er der er at vi ikke har så fryktelig gode og konkrete rutiner på det per i dag” (RB-2). En regnskapsfører forteller at han har en sjekklister han går igjennom med hver kunde for å avklare behovene, men at: ”Den sjekklisten har jeg i hodet da, jeg sitter ikke med noe papirer eller noe sånt, men jeg vet jo hva som skal gjøres” (RB-3).

### **Oppsummering**

Regnskapsførerne virker å være bevisste på å forsøke å avdekke kundens behov, men ikke alle har rutiner eller verktøy for å gjøre dette. Kundene synes å kunne deles inn i to grupper; de kundene som vet hva de trenger og de kundene som trenger hjelp til å avdekke behovet.

### **4.2.3 Kontrakt**

Inntrykket mitt er at de aller fleste regnskapsførerne i studien mente at kontrakten er et viktig dokument i kundeforholdet. Disse regnskapsførerne oppga to årsaker til dette. Den første er at kontrakten fungerer som et styringsverktøy i forholdet mellom regnskapsføreren og kunden: ”Vi er jo opptatt av å gi kundene til en hver tid det de føler at de har behov for, sånn at kontrakten er for oss et fleksibelt styringsverktøy. Så det setter rammen for det vi skal gjøre, og er for så vidt et minimum” (RB-2). Den andre årsaken er at kontrakten er en forsikring man kan vise til dersom kunden er misfornøyd med arbeidet som har blitt utført av regnskapsfører: ”For det er en av de tingene som er veldig viktig at vi har kontrakt, på grunn at hvis det er noe gnisninger mellom oss så kan vi vise til kontrakten” (RB-3). En regnskapsfører forteller at han ikke anser kontrakten mellom dem et styringsdokument, men mer som en formalitet. Mitt inntrykk er at for denne regnskapsføreren er selve forholdet til kunden og at kunden skal være fornøyd et viktigere styringsverktøy enn kontrakten mellom dem.

I mitt syn virker regnskapsførerne mer bevisst på kontraktens form og innhold enn hva kundene er. For regnskapsførerne avklarer kontrakten oppgavene og ansvaret mellom partene: ”Det er en generell kontrakt, også er det en spesifisering under så den går helt i detalj på lønn, fakturering, regnskap, når du skal rapportere og alt dette her, om det er elektronisk eller på papir, så det er helt spesifikk på oppdraget sånn at det ikke er noen tvil (...) (RB-1). Kundene på sin side virker å være mye mindre bevisst på kontrakten enn hva

regnskapsførerene er: *"Nja, om vi har en kontakt..? Det husker jeg ikke hvor spesifikk, vi har jo en kontakt, men jeg vet ikke hvor spesifikk den er i forhold til.."* (K-4). Flere av kundene er usikre på om de har kontrakt med regnskapsføreren, noen svarer at de ikke har kontrakt, og de fleste er usikker på hva innholdet i denne er. En kunde forteller også at hun ble svært skuffet over at regnskapsfører alltid var sen med selvangivelsen hennes, på tross av at han leverte innenfor de fristene kontrakten sa. En regnskapsfører forteller at slike situasjoner kan oppstå: *"Ja, det skjer på en del kunder. Det er helt klart at vi har andre frister for å ta en del ting. Kunder som sender "Dette må ut i dag", mens i kontrakten står det egentlig at vi har to dager på oss"* (RB-1).

### **Ulik innstilling til regnskapet**

Det later til at kundene har ulik innstilling til regnskapet og at de kan grovt sett deles i to grupper; de som bruker regnskapet som et styringsverktøy og de som har regnskap fordi det er pålagt det. Kundene som tilhører den første gruppen vil ha full oversikt på regnskapet og bruker regnskapet aktivt i styringen av bedriften: *"Så sånn er det hver eneste måned, på alle prosjektene. Også kan du si når vi ta gjør opp årsregnskap, så må vi også gjøre en beholdningsfordeling. Da går vi igjennom prosjektene og ser hva vi tjener på de "huff, det var dårlig", "det var bra", "hvorfor var det sånn?" (...)"* (K-7). Den andre gruppen vil gjerne ikke ha så mye med regnskapet å gjøre: *"Jeg har helt regnskap og hele selvangivelse, vil ikke ha noe med noe av pengene å gjøre nesten. (...)"* (K-6). Mitt inntrykk er at regnskapsførerene er enige i at kundene har ulik innstilling til regnskapet: *"Mens noen kunder er veldig lite nøye på det, bryr seg ikke så mye om disse regnskapsrapportene. Typisk de små kundene; de har forholdsvis god kontroll på om de tjener penger eller taper penger, og regnskap er et nødvendig onde"* (RB-2).

### **Oppsummering**

Regnskapsførerene virker mer bevisst på kontraktens form og innhold enn hva kundene er. De aller fleste regnskapsførerene anser kontrakten som et viktig styringsdokument i samarbeidet mellom dem og kunden. Inntrykket mitt er at flere av kundene er usikker på om de har kontrakt med regnskapsfører og hva innholdet av kontrakten er.

Kundene har ulik innstilling til regnskapet og later til å kunne bli delt i to grupper: de som bruker regnskapet som et styringsverktøy i bedriften og de som ønsker et regnskap fordi de er pålagt å ha det.

## 4.3 Kundeforholdet

I denne delen ønsker jeg å gi leseren et innblikk i kundeforholdene i regnskapsførerbransjen. Dette vil jeg oppnå ved å først beskrive et bilde av de ulike kundeforholdene, før jeg så presenterer hvordan partene har kontakt med hverandre og kommuniserer. Avslutningsvis vil jeg presentere viktige funn som omhandler tillit i kundeforholdene.

### 4.3.1 Beskrivelse av kundeforhold

De aller fleste kundene i studien forteller at de har et godt forhold til den nåværende regnskapsføreren sin. Inntrykket mitt likevel at kundene har svært forskjellige forhold til sine regnskapsførere; noen kundeforhold er nære forhold med mye kontakt, mens andre forhold er mer distanserte og profesjonaliserte. Ulike kunder kan være fornøyde i ulike typer forhold. Regnskapsbyråene forteller også at ønsker gode forhold til alle kundene sine, fordi langvarige og stabile forhold er mer effektive: *"Det er en fordel både for oss og for kundene at det ligger stabilt (...) Men effektivitetsmessig og alt så er det nok en fordel å jobbe med de samme kundene over tid"* (RB-4).

Flere av kundene oppgir å ha byttet regnskapsfører av ulike årsaker og at de kan merke forskjell på forholdene til de ulike regnskapsførerne de har hatt: *"Ja, det har jeg (merket forskjell på forholdene, forsk.anm). Veldig ulike"* (K-1). *"Vi har jo hatt andre før da.. Men dette har fungert helt strålende"* (K-4). Jeg får inntrykk at det for de fleste kundene er viktig å ha et godt forhold til regnskapsføreren. De aller fleste kundene forteller at de er fornøyde med forholdet til regnskapsfører: *"Jeg vil jo si at det er optimalt. Uten at jeg har vært i andre firma og vet om regnskapsførere og sånn (...) Ja, vi kan jo ikke si noe annet enn at vi er fornøyd. Men vi vet jo ikke om noe annet heller"* (K-5).

Også regnskapsbyråene synes deres kundeforhold stort sett fungerer bra: *"Jeg synes jeg har et veldig godt forhold til kundene"* (RB-3). De er også bevisste på hva som skal til for å bygge gode forhold: *"Det som.. å skape et godt forhold det er å vise at du har tid til kunden. At du følger han opp, og du gjerne kommer med tips og ideer. Pluss at det menneskelige funker godt, at du kommer godt overens"* (RB-1). Samtidig opplyser flere av regnskapsbyråene om at de ikke synes det er gode nok på å bygge relasjoner med kunden: *"Men vi er nok for dårlig på dette med jevnlig ta kontakt med kunden hvis det er det du tenker på? Og bygge gode kunderelasjoner. Så det blir mer tilfeldig når kunden kommer til*

*oss eller vi har spørsmål til kunden..” (RB-1).*

Regnskapsbyråene synes det er viktig å følge opp kundene og at de skal føle seg sett av regnskapsfører: *”Nei, jeg legger jo veldig vekt på at vi skal ha skikkelig og god kundebehandling, og jeg har vel lagt stor vekt på bruk av tid på kunder, og ha god tid. Det er viktig med en kaffekopp og ikke bare på mail og. Ha en prat med kundene” (RB-1).* Kundene på sin side forteller at de opplever også at de har en god tone med nåværende regnskapsfører: *”Ja, egentlig har jo tonen vært veldig grei” (K-5).* *”Nei, vi har jo veldig god tone (...)” (0-6).* De aller fleste synes de har en god kjemi med regnskapsfører og at dette er viktig for dem. Selv om hvert forhold er unikt, er det vanskelig å beskrive hva som gjør at kjemien er bedre med en regnskapsfører enn en annen: *”Det vet jeg ikke. Det er bare sånn det er. Det er ikke alle du snakker like lett med. Sånn er det bare (...) (K-8).*

Som kundene, opplever regnskapsførerne også at det er forskjell på ulike kundeforhold: *”Hvert kundeforhold er jo unikt, det er veldig stor forskjell på hva kundene ønsker og hva kundene krever. Og noen kunder tar veldig mye kontakt, og andre kunder hører vi aldri fra med mindre vi tar kontakt med de.”* Regnskapsførerne merker også at det er forskjell i kjemien mellom dem og ulike kunder: *”Ja, det er klart. Det er jo mennesker. Så noen får du kjemi med, og andre får du det ikke. Så joda, jeg har jo hatt veldig mange kunder jeg har vært i berøring med oppgjennom årene og det er absolutt ikke alle jeg har klart å kommunisere godt med heller sant” (RB-4).*

### **Nære og mindre nære forhold**

Som skrevet virker kundene til å være stort sett fornøyd med forholdet til regnskapsføreren sin. Likevel er det store variasjoner i forholdene, spesielt med tanke på nærhet til regnskapsfører. De fleste kundene opplever å ha en slags tilknytning til regnskapsfører utover kontrakten mellom dem. Samtidig forklarte en kunde at han opplever å ha et mer distansert forhold til regnskapsføreren sin, og omtaler det heller som et profesjonelt forhold. Inntrykket mitt er at nærheten mellom regnskapsfører og kunde varierer fra forhold til forhold, fra de helt nære til de mer distanserte. Kundene kan fortelle om gode forhold og god tone mellom dem og regnskapsfører, uavhengig av nærhet i kundeforholdet. Likevel virker at nærhet i kundeforholdet er svært viktig for de kundene som er opptatt av dette.

Regnskapsførerne er også bevisst på at kundene ønsker en viss grad av nærhet: *”Jeg tror nok det relasjonelle er viktig altså. Gode forhold, tillit og åpenhet altså. Det der andre kan du på*

*en måte ordne. For å si det på en annen måte: du kan ha all verdens datasystem og alt, men har du ikke en kunde så har du ingenting. Så det tror jeg bygger veldig på det relasjonelle” (RB-1).*

Noen kunder trenger ikke fysiske møter med regnskapsfører for å føle tilknytning til dem. En kunde forklarer at ingen i bedriften har møtt regnskapsføreren deres, men at de likevel opplever at de kjenner henne og har et forhold til denne: *”Hun kjenner alle og, ja...” (K-7).* For andre er de fysiske møtene avgjørende for å få en personlige tilknytning. Kunden som er samlokalisert med sin regnskapsfører ser store fordeler av den fysiske kontakten mellom dem: *”Det er jo også en av fordelene med at det er paraplyorganisasjonen og at vi er samlokalisert. Vi blir på en måte kjent og vi er på en måte mer et kollegium enn en ekstern tjeneste, enn hva vi ellers ville vært” (K-3).* Flere andre kunder forteller at den relasjonelle kontakten med regnskapsfører er viktig, men samtidig at det er mest avgjørende for forholdet er at regnskapsfører utfører oppgavene sine rett. En kunde forteller at han synes det er viktig med et personlig forhold til regnskapsfører fordi regnskapsfører kommer tett på han som person: *“Men han kommer jo veldig inn på deg som person veldig med at du utleverer deg med det du har. Så det er jo viktig med de personlige egenskapene også. At du føler han ønsker å gjøre det beste for deg (...)” (K-8).* Mitt inntrykk er at flere av kundene, spesielt de som driver enkeltmannsforetak, ønsker et nært forhold til regnskapsfører. En av regnskapsførerne føler også at han kommer nært kundene sine på grunn av privatøkonomien: *”Det blir jo nært forhold til kundene sant, for vi er innpå livet til de, sant, vi har jo all privatøkonomien. De som driver personlig selskap i alle fall. Og får litt ellers og. Så jeg har et veldig nært forhold til de (RB-3).* En annen regnskapsfører sier at han også føler at han får et nært forhold til en del av hans kunder: *”...noen kommer jo inn i kriser som vi gjerne må følge de i, det kan være alt fra familiekriser til økonomiske kriser og så vi skal være litt sånn både prest og regnskapsfører og. Du skal ha litt sånne forskjellige sider som du skal følge de på” (RB-1).*

I tillegg til nærhet, virker det viktig for kundene at regnskapsfører kjenner dem og bedriften deres godt, fordi dette gjør arbeidet og tonen mellom dem lettere: *“...men å kjenne oss og våre leverandører, det tar jo gjerne litt tid. Og sånn med ansatte og lønn og sånt, så er jo hun på navn, sånn at vi slipper å bruke ansattnummer eller etternavn og sånne ting” (K-9).* De to minste regnskapsbyråene i studien forteller at de liker å ha en viss nærhet og kjennskap til kundene: *“(...) Det er på en måte sånn at (stedsnavn) er så lite at her kjenner vi hverandre, så det blir et veldig greit i forhold til om det skulle komme en fra Bergen opp hit*



---

*som jeg ikke kjenner og jeg skulle føre regnskapet. Det ville kanskje blitt et annet forhold til vedkommende, iallfall til å begynne med så ville det kanskje gå seg litt til etter hvert som vi blir kjent” (RB-3). De større regnskapsbyråene sa ikke noe eksplisitt om dette, men jeg fikk inntrykk av at de større selskapene har mindre nære forhold til sine kunder, enn hva de minste byråene har. Dette kan også høre sammen med at de mindre regnskapsbyråene har mer lokale kunder enn de større.*

Noen av kundene opplever at de har en ekstra sterk tilknytning til regnskapsføreren sin. En av kundene beskriver forholdet mellom henne og regnskapsfører som et vennskap: “(...) *Et vennskapelig forhold. (...) Vi snakker om sorger og gleder og alt, ikke sant? Så jeg synes det fungerer veldig bra. (...) Jeg føler jeg kan snakke mer med han enn han andre, ja. Men ikke spør meg hvorfor, for det vet jeg ikke. Men jeg føler at det er mye bedre” (K-12). Samme kunde tenker at dette personlige forholdet ikke ville vært likt hos andre regnskapsførere, og frykter at et nytt forhold kunne blitt veldig profesjonelt. Et annet eksempel på en sterk tilknytning til regnskapsfører er en kunde som vil vurdere å bytte regnskapsbyrå dersom kontaktpersonen slutter.*

### ***Ikke gode forhold***

Selv om kundene stort sett er fornøyd med forholdet til regnskapsfører i nåværende forhold opplyser flere av dem at de har hatt forhold de ikke har vært fornøyd med: “(...) *Og innimellom de to her, så hadde vi, hadde jeg et stort firma. Det var jeg ikke fornøyd med. Det var for stort. De hadde ingen kontakt med meg og de var alltid for seint ute med papirene, de klagde på at de hadde mye å gjøre, jeg var bare en sånn liten brikke inni et stort spill. Så de sa jeg opp kontrakten med dem fordi at jeg følte at de ga ingen service. (...) Det var som å havne inn i et stort intet, og måtte purre på papirene og tidsfristene. Også fikk du det i siste liten” (K-1). Kundeforholdet fungerte ikke slik kunden ønsket fordi kunden ønsket mer nærhet til regnskapsfører, og ble usikker på om regnskapsbyrået kunne ivareta hennes interesser.*

Også noen av regnskapsførerne har opplevd å ha dårlige kundeforhold: “*Det som irriterer meg mest det er kunder som tyter og maser men som ikke er villige til å betale for at vi skal gjøre en jobb for de. Og som i hvert fall ikke vil betale for at vi skal gjøre den skikkelig slik vi er pålagt til å gjøre. Så sånne kundeforhold vil jeg ikke ha” (RB-4). Regnskapsførerne forklarer at noen ganger fungerer ikke forholdet til kundene, enten på grunn av manglende kjemi mellom dem eller andre årsaker. De virker enige om at de ikke ønsker misfornøyde*

kunder, og at dersom de ikke kommer overens eller kjemien ikke fungerer, bør kundene bytte kontaktperson eller regnskapsbyrå.

### *Oppsummering*

Det er noe variasjon i kundeforholdene; noen kunder ønsker sterk tilknytning til regnskapsfører, andre ønsker kun en hyggelig tone og et profesjonelt forhold. Regnskapsbyråene synes det er viktig å ha et godt forhold til kundene, men har også i ulik grad nærhet til kunden.

### **4.3.2 Kontakt og kommunikasjon**

Dataene tyder på at kundene kan grovt sett deles i to grupper; de som har kontakt med regnskapsfører et par ganger i året, og de som har en mer løpende kontakt. Det kan virke som at disse gruppene er relativt sammenfallende med de to kundetyperne som ble skissert i ”Ulik innstilling til regnskapet”. De små kundebedriftene møter gjerne regnskapsfører et par ganger i året i forbindelse med bilagsføring og selvangivelse, mens de litt større regnskapene har løpende kontakt og bilagslevering.

### *Kommunikasjonskanaler*

Kommunikasjonen mellom regnskapsfører og kunde foregår på det meste på epost, telefon eller ved fysiske møter. Regnskapsførerne forsøker å kommunisere med kundene slik kundene ønsker, og de fleste kundene forteller at de tar kontakt med regnskapsfører omtrent like mye som omvendt. Noen av kundene opplever at regnskapsfører aldri tar initiativ til kontakt, og skulle ønske at regnskapsfører var mer proaktiv i kommunikasjonen: *”Det er bare jeg som tar kontakt med han. (...) Nei, det er dårlig altså” (K-6).*

Alle regnskapsbyråene forsøker å få til minst et fysisk møte med kunden hvert år, men rapporterer også at noen har kunder de ikke har møtt. I slike situasjoner kommuniserer partene på telefon og epost. Noen av regnskapsbyråene møter kundene flere ganger i året, spesielt de mindre regnskapsbyråene i studien.

De regnskapsbyråene og kundene som har innført elektronisk regnskapsføring forteller at dette har gjort det lettere for partene å kommunisere, og at de kommuniserer mye via regnskapsprogrammet.

## **God kommunikasjon er viktig**

Både kundene og regnskapsbyråene mener god kommunikasjon er viktig for et godt kundeforhold: ”(...) *Bedre dialog med kundene, bedre oppfølging*” (RB-2). Flere av kundene opplever at god kontakt med regnskapsfører er viktig for trivsel i kundeforholdet: ”(...) *Så vi var fornøyd i starten, men da vi da byttet saksbehandler for å kalle det det, da ble det litt sånn.. mindre. Da var vi mindre fornøyd rett og slett fordi kontakten var dårligere og. Vi opplevde at det var litt mer rot*” (K-4). De aller fleste kundene opplever at de har god kommunikasjon med nåværende regnskapsfører og at dette påvirker forholdet mellom dem positivt: ”(...) *Og vi har så god kommunikasjon. Så jeg tror nok også de vet hva vi forventer av de, og det. (...) Også er han god på kommunikasjon. Han er grei å snakke med for å si det sånn. Det er ingen problemer med kommunikasjonen og det er jo også en god sak*” (K-2). De fleste synes det er lett å ta kontakt med regnskapsfører og at de har en åpen dialog: ”*Så vi har en ganske enkel og åpen dialog, så er det noe så sender han en påminnelse til oss, og dersom det er noe vi lurere på så er det bare for oss å ringe han eller maile han*” (K-10). Dette er regnskapsbyråene også opptatt av: ”*At det skal ikke være vanskelig det å ta den telefonen at.. det ikke er noen spørsmål som er for dumme for eksempel*” (RB-5).

God kommunikasjon kan forhindre at det oppstår misforståelser, samt være nyttig for å avdekke behov og forventninger: ”*Det har nok skjedd. At det har vært litt mismatch mellom det som vi kundene ville ha, og det som kunden egentlig forventet. Og det kan jo gå begge veier at vi overrasker positivt også selvsagt. Men god dialog med kunden, og det er klart at i dag når vi har mail. Vi drukner jo i det, men du har fortløpende kontakt med kunden på ting så vi prøver jo å avklare det*” (RB-1).

På tross av dette later til å være et stort forbedringspotensiale innen kontakt og kommunikasjon mellom partene i kundeforholdene: ”*På et overordnet nivå så er det jo sånn sett mindre.. altså jeg løper ikke rundt og snakker med alle kundene hele tiden, men der tror jeg også det er et stort rom for forbedring. Jeg tror at mer kommunikasjon mellom meg og kunden vil være en god ting, og vil gjøre kunden mer bevisst på at det er et helt selskap de forholder seg til og ikke akkurat bare den kontaktpersonen de har*” (RB-2). Verken kundene og regnskapsbyråene opplever at den andre parten i forholdet ikke er god på å gi tilbakemeldinger eller fortelle dem om hvilke behov og forventninger de har: ”*Nei, det er det jeg savner litt, hvordan vi kunne gjort dette mer effektivt da. For det er jo helt klart at det er dyrt. Om han ikke mener det, så må det jo være ting i systemet som gjør det mulig å*

*effektivisere dette da” (K-6).*

Flere av regnskapsbyråene opplever at kundene ikke kommuniserer klare forventninger eller behov og at dette resulterer i at de “...må nok fiske en del ja (...)” (RB-1). En regnskapsfører forteller at de kun får tilbakemeldinger fra kunden dersom noe går galt, og at dette ikke er en god nok kommunikasjonsplattform å ha med kunden: “Dersom de er misfornøyd (...) så har du jo ikke en god kommunikasjonsplattform i utgangspunktet. Den må jo opprettes ved å kommunisere om andre ting. Så der ligger det jo en liten utfordring. Og det gjør at det er ett av de områdene hvor vi ser at det er rom for forbedring fra vår side og gjøre mer. (...)” (RB-2).

### **Oppsummering**

Det er stor forskjell på hvor mye kontakt kundene har med regnskapsfører; noen har nesten daglig kontakt, andre kommuniserer med hverandre et par ganger i året. De vanligste kommunikasjonskanalene er epost, telefon og fysiske møter. God kommunikasjon er viktig for gode kundeforhold, men både regnskapsbyråene og kundene kan bli flinkere på å ha åpen kommunikasjon og gi tilbakemeldinger til hverandre.

#### **4.3.3 Tillit**

Regnskapsførerne i studien virker svært klar på at det er viktig at kundene har tillit til dem, og samtidig at de opplever at kundene har nettopp det: “(...)Vi får fullmakt til å håndtere bank og sånne ting for de, så det der å ta vare på den tilliten som vi har det tror jeg er viktig. Og der tror jeg nok gjerne vi har en forskjell fremfor banker og andre som kanskje mer tenker sin egen business. Men tillit, og dette å skape tillit og trygghet og trivsel rundt et sånt, disse tre t-ene mine, de er enormt viktig” (RB-1). Flere av regnskapsførerne påpeker at tillit ikke bare er viktig for kundeforholdene, men at den sterke tilliten de opplever å ha, kan være et fortrinn for bransjen som helhet: “...men det er enormt viktig for bransjen. Og det er kanskje den største fordelen vi har faktisk overfor kanskje konkurrenter og andre. Det er jo at bransjen generelt har stor tillit fra kundene” (RB-1). Tillit er viktig for å få et godt kundeforhold, fordi regnskapsfører kommer så tett inn på kundens privatliv og kunden ofte avhengige av regnskapsførers tjenester: “...jeg tror at tilliten den bygger vi litt over tid, men samtidig så er det dette med å være regnskapsfører at man har innsikt i deres private økonomi og deres private liv, ganske kraftig. I alle fall de som driver eget firma. Så det blir jo sagt i mange tilfeller at vi er et utvidet sosialkontor” (RB-3).

### **Kundene har tillit til regnskapsfører**

Det virker som at de fleste kundene i studien har høy tillit til sin regnskapsfører. Blant svarene på spørsmålet ”Stoler du på regnskapsfører?” finner jeg: ”Absolutt!” (K-3), ”Jeg har 100 % tillit til de” (K-5), ”Den er veldig høy her hos oss da” (K-7) og ”I og med at jeg ikke har havnet i fengsel og dette er det han driver med, så er det ikke noe problem å stole på han” (K-6). Mitt inntrykk er at de tre første svarene er gjengs for kundene i studien. De aller fleste kundene later til å sterk tillit til regnskapsfører. Jeg tolker den siste uttalelsen som at kunden har begrenset tillit til regnskapsfører; kunden har tillit til regnskapsføreren utfører jobben tilfredsstillende, men jeg opplever ikke at kunden har tillit til ham utover dette.

Videre ser det ut til at den tilliten kundene har til regnskapsfører er der fordi kundene i utgangspunktet stoler på regnskapsfører (tillit til rollen) og at den bygges og blir sterkere over tid (tillit til personen): ”Nei, det er vel kanskje en kombinasjon. Jeg tror at hadde vi fått en ny regnskapsfører nå, så hadde jeg sikkert hatt tillit til at de opptrådte profesjonelt og behandlet våre ting sånn som det skal og sånt. Det hadde jeg liksom hatt en forventning til uansett. Men så også med de, nå som er vi på sjette året, så har det ikke vært noen episoder hvor jeg har en grunn til å være misfornøyd eller tro, eller noe mistillit. Det har vært skikkelig bra hele veien. Så det er veldig bra” (K-10). Det virker altså som at kundene har en tillit til rollen regnskapsfører, men også at de utvikler en tillit til den personen som fører regnskapet deres, da gjerne over tid.

Regnskapsførerne tror også at kundene deres stoler på dem; ”Ja, generelt så tror jeg de gjør det” (RB-4), ”Ja, det tror jeg. Det tror jeg de gjør. Jeg har ikke inntrykk av at de ikke stoler på meg” (RB-3) og ”Ja, det tror jeg. For vi får jo ofte tilgang på kontoer og Altinn-koder og sånt. (...) Så nei, jeg tror de stoler på oss. Vi har jo taushetsplikt og sånne ting også” (RB-5). De fleste av regnskapsførerne mener at tillit er noe som må bygges over tid. Noen av regnskapsførerne forteller at de føler at kundene stoler på dem fra starten av: ”Nei, i utgangspunktet så har vi en viss autoritet på det området når vi starter, gjennom hvem vi er. Så vil det jo være noen tilfeller der vi kanskje bygger opp mer tillit underveis. Mens andre går motsatt vei igjen” (RB-4).

### **Faktorer som styrker tillit**

Basert på intervjuene med kundene har jeg identifisert faktorer som styrker tilliten mellom dem og trykgheten til relasjonen. En av faktorene som ble nevnt av flest kunder, var at regnskapsfører viser at hun/han har kompetanse, gjerne over tid. En annen faktor som styrker

tillit er at regnskapsførere har en spesifisert kundeportefølje slik at kundene er sikre på at de forstår bransjen de er i. Flere kunder nevner at det er tillitsvekkende når regnskapsfører kommer med innspill som hjelper kundebedriften: *“Det gir jo økt tillit. Det gjør det. Dersom han har bidratt på den måten også så er det sånne positive ting som gjør at det gir enda mer tillit”* (K-10). Noen av kundene opplever at tilliten til regnskapsfører er så sterk at de ikke vet hva hun/han skulle gjort for å styrke den ytterligere: *“Det vet jeg faktisk ikke. Nei, per dags dato så føler ikke jeg.. Jeg vet ikke hva hun skulle kunne gjøre ekstra, utover det hun gjør...”* (K-9) og *“Nei, han er som han er, så det er ikke noe å lure på altså. Det er som en drøm”* (K-12).

Både kunder og regnskapsførere trekker frem taushetsplikten som en grunnleggende faktor for å bygge tillit: *“Taushetsplikten er jo veldig viktig i vår bransje, så den er jo grunnleggende”* (RB-1). I tillegg til taushetsplikten viser regnskapsførerne til at de er profesjonelle, samt har regler de må forholde seg til som skaper trygghet for kunden: *“Og vi har jo grenser og lover som vi må forholde oss til også da, så jeg tror jo.. Det bør jo ikke være veldig skummelt å gi det til oss.(...) Vi skal jo være de profesjonelle, de som du skal kunne stole på”* (RB-5).

Videre forteller flere regnskapsførere om hvordan de bygger tillit til kunden: *“...tillit er jo også en evne til å si i fra når du har gjort noe gale og ta det opp med kunden og ikke prøve å skjule ting at han tar det i ettertid”* (RB-1). En annen regnskapsfører nevner også hvor viktig god kommunikasjon er: *“Vi bygger tillit når vi har en god og åpen kommunikasjon med kunden. Sann som i en situasjon hvor noe er galt. (...) Så handler det om å gi de fortløpende informasjon om hva vi gjør for å fikse det, hvilke grep vi tar for å få orden på tingene, forsøke å være proaktive i forhold til det, i stedet for å vente på at..(...)”* (RB-2).

### **Faktorer som svekker tillit**

Intervjuene vitner om at tillit ikke bare kan styrkes, den kan den også svekkes. Det later til å være to hovedfaktorer som svekker tillit i et kundeforhold; at regnskapsfører bryter taushetsplikten og at regnskapsfører gjør store feil i tjenestene de utfører. Ingen av kundene hadde opplevd at regnskapsfører hadde brutt taushetsplikten, men både kundene og regnskapsførerne virket klar på at det ville vært et stort tillitsbrudd: *“(...) Jeg vet hvilken skade det ville gjort om hun hadde fortalt noen andre om kostnader vi har på forskjellige ting, men det måtte jo vært noe sånt (...) Ja, det ville jo vært et stort brudd mener jeg”* (K-9) og *“Nei, det er hvis jeg går på bygden og forteller om ting. Private ting. (...)At jeg bryter*

---

*taushetsplikten min sant*” (RB-3).

En del av kundene kunne rapportere om at tidligere regnskapsbyrå eller kontaktpersoner hadde gjort feil som fikk konsekvenser for dem. Alle kundene trakk dette frem som en faktor som vil svekke tilliten til regnskapsfører: *”Ja, det måtte jo være hvis de slurvet, hadde gjort mye feil, rett og slett slurvet. Dersom revisor hadde mye å anklage de for”* (K-11).

Flere av regnskapsførerene forteller også at samtidig som kundene må ha tillit til dem, må også de ha tillit til at kunden leverer rett materiale til dem, og ikke forsøker å snyte på skatten: *”...du kommer inn i litt ubehagelige diskusjoner med de hvor det er helt klart at du ikke har tillit til at kundene har levert det de skal. Så begynner det å slite på et kundeforhold. Men innimellom er du nødt til å ta de for å levere korrekt materiale”* (RB-1).

### **Oppsummering**

Det virker som at kundene i stor grad har høy tillit til regnskapsføreren sin. Kundene har tillit til regnskapsfører fra start, men oppgir også at tilliten kan styrkes over tid. At regnskapsfører har god kompetanse og er god på kommunikasjon er faktorer som styrker tilliten mellom partene, mens at regnskapsfører gjør feil etter bryter taushetsplikten svekker tilliten.

## **4.4 Avslutning av kundeforholdet**

Bare en av kundene jeg intervjuet vurderte å avslutte forholdet til sin nåværende regnskapsfører, de andre forklarte at de ønsket å forbli i relasjonen. Dette later til å ha sammenheng med at de er fornøyde med regnskapsfører, og at et bytte fører til ekstraarbeid for dem. Det tar tid å bli kjent og starte en relasjon med en ny regnskapsfører: *”Det synes jeg hadde vært litt dumt, for da måtte jeg begynne på nytt igjen, bli kjent med systemene og sånt en gang til. Nå føler jeg meg ganske sikker på at, jeg har en trygghet på at de gjør en god jobb. Og at det er orden i mine papirer”* (K-1). En kunde forklarer at det alltid er en viss spenning knyttet til å bytte av regnskapsfører: *“(...) Altså, det er akkurat som om du går til en tannlege du stoler på. Av og til så er det gjerne praktiske ting som gjør at du bytter, enten at tannlegen pensjonerer seg eller du flytter vekk derifra, så det er jo alltid litt spennende. Men det er de menneskelige faktorene som betyr noe for meg, at jeg kan sitte der og snakke om din personlige forhold til din økonomi (...)”* (K-8). Mitt inntrykk er at denne kunden beskriver et relasjonelt forhold til sin regnskapsfører, og at med en ny regnskapsfører må han starte en ny relasjon.

Det var også kunder i studien som virker til å ha et mer transaksjonelt forhold til regnskapsfører: *”For meg så er det på en måte som om jeg går på Rema og handler eller Rimi og handler”* (K-4) og *”Så sum av summarum, jeg er fornøyd. Hvis ikke hadde jeg byttet han”* (K-12). Den generelle oppfatningen er likevel at de fleste kundene ikke ønsker å bytte regnskapsfører, og synes det ville være vanskelig å bytte, blant annet på grunn av det relasjonelle forholdet til regnskapsfører.

Flere av kundene har aldri opplevd eller vurdert et bytte, og har alltid hatt samme regnskapsfører: *”Ja, helt siden 1998. Alltid brukt henne ja”* (K-9) og *”Ja, vi har brukt samme regnskapsfører hele tiden, så...”* (K-10). En av disse kundene opplever å ha en sterkere tilknytning til denne regnskapsføreren enn til regnskapskontoret, og ville vurdert å bytte regnskapsbyrå dersom kontaktpersonen slutter: *”Ja, og det er han og hans kompetanse jeg føler at vi bruker og vi får”* (K-10).

Regnskapsbyråene opplever også lite utskiftninger i kundemassen: *”Nei, vi har hatt veldig lite turnover, vi har mistet veldig få kunder”* (RB-1). Et av byråene forklarer det lave frafallet med: *”Og noe av det handler om nok om at vi er flinke. At vi er solide, har vært her lenge og vært hos kundene våre lenge. Den andre siden av saken er vel enkelt og greit at hvis du ikke er direkte misfornøyd så er det ikke noe grunn til å bytte regnskapsfører. (...)”* (RB-2).

#### **4.4.1 Årsaker til brudd**

Det later til å være tre hovedårsaker til at enten kunden eller regnskapsbyrået ønsker å bryte forholdet dem i mellom. Den første hovedårsaken er at kunden eller regnskapsbyrået opplever en negativ hendelse i forholdet dem i mellom. Dette vil bli presentert mer inngående i resultatdel B.

Den andre årsaken til brudd i kundeforholdene er at kundene synes regnskapsbyrået blir for dyrt: *”Ja, vi byttet for to-tre år siden eller noe sånt. For vi synes det, det hadde faktisk litt med prisen å gjøre, vi synes rett og slett vi betalte for mye for den tjenesten vi fikk”* (K-4). Det var spesielt to av kundene som oppga dette som årsak til at de byttet, eller vurderte å bytte regnskapsfører.

Den tredje hovedgrunnen til å bytte regnskapsfører, later til å være av praktiske hensyn som at regnskapsfører pensjonerer seg, eller at de ønsker å bruke en regnskapsfører nærmere bedriften: *”(...) Og det regnskapskontoret gikk inn, altså det sluttet. Nå er han død, men iden forbindelse så skiftet (navn på bedrift) regnskapsfører”* (K-2) og *”...men det var dette med*



*det praktiske at jeg måtte til byen hver gang vi skulle gå igjennom papirene og det var mer tungvint. Så det var mer av de grunnene som gjorde at jeg byttet over til en lokal regnskapsfører. Det er lettere for meg” (K-8).*

### Oppsummering

Kundene ønsker ikke å bytte regnskapsfører med mindre det er nødvendig. Årsaker til bytte av regnskapsfører er at en av partene opplever negative hendelser med den andre, for høy pris eller praktiske hensyn.

## DEL B – FORVENTNINGER

I resultatdel B vil jeg presentere de relevante funnene som handler om forventningene partene i et kundeforhold har til hverandre. Jeg innleder resultatdelen med å presentere funn som kan avklare om partene har forventninger til hverandre, samt hvordan partene utveksler og kommuniserer disse.

Etter dette følger resten av resultatdelen, strukturert slik det kommer frem av figur 5.



Figur 5 - Resultatdel B

Først presenterer jeg forventningene partene eksplisitt fortalte meg om under intervjuene. Jeg vektlegger kundenes forventninger til regnskapsførerne, fordi jeg mener disse er de mest relevante for oppgaven, samt at det er disse det foreligger mest data om. Videre presenteres de forventningene som ikke ble uttalt som konkrete forventninger da jeg spurte respondentene, men som jeg på andre måter under intervjuene likevel fikk en forståelse av at var viktig for respondentene. Disse forventningene har jeg forsøkt å avdekke ved å spørre om positive og negative episoder i kundeforholdene, samt bedt kundene beskrive en optimal

regnskapsfører. Jeg ba også regnskapsførerne fortelle litt om hvilke roller de har i møte med kundene. Resultatdel B avsluttes ved å presentere hvilke reaksjoner partene har dersom deres forventningene ikke blir oppfylte.

### ***Har partene forventninger til hverandre og hvordan kommuniseres disse?***

Det foreligger en antagelse om at partene i kundeforholdene jeg har undersøkt har forventninger til hverandre. Dette vil jeg imidlertid avklare før jeg presenterer resten av funnene. Jeg vil også avklare i hvilken grad jeg opplever at partene kommuniserer eller utveksler disse forventningene.

Inntrykket mitt er at alle kundene og regnskapsbyråene jeg har snakket med har forventninger til den andre parten i relasjonen. Styrken og omfanget av, samt innholdet i, disse varierer. Det er av min oppfatning at regnskapsbyråenes forventninger til kundene i stor grad samsvarer med den skriftlige kontrakten mellom dem eller av norsk lov, og omfatter i stor grad forventninger til det transaksjonelle aspektet av kundeforholdet. Kundens forventninger til regnskapsførerne samsvarer mindre grad med kontrakten mellom dem, i tillegg til at kundene har flere forventninger til regnskapsføreren sin enn omvendt. Dette kan skape utfordringer for regnskapsførerne.

Basert på de transkriberte intervjuene er det mitt inntrykk at de aller fleste kundene ikke har fortalt regnskapsfører om hvilke forventninger de har til dem: *"Nei, jeg tror ikke jeg har sagt det sånn direkte altså, som jeg kan huske"* (K-10). Det kan også virke som at kundene ikke er særlig bevisst på hvilke forventninger de faktisk har til regnskapsfører eller hvordan de oppstår: *"Nei. De har vært her i så mange år, at jeg tror det har utviklet seg en type forventninger uten at det har blitt nedskrevet eller snakket om egentlig"* (K-11). Etter intervjuene satt jeg igjen med et inntrykk av at kundene var lite bevisst på hvilke forventninger de hadde til regnskapsfører, men at de like fullt hadde forventninger til dem. Kundene fortalte fritt om noen forventninger de hadde til regnskapsfører, men under intervjuene fikk jeg forståelsen for at kundene også hadde noen mer uuttalte forventninger som de ikke var like bevisste på. Dette medfører også at de i mindre grad kommuniserer disse forventningene til regnskapsføreren sin.

Regnskapsførerne virker mer bevisste på å konkretisere de forventningene til de har til kundene, og da spesielt de transaksjonelle forventningene. Både regnskapsførerne og

kundene som jeg har snakket med fortalte om ulike verktøy som regnskapsførerne bruker for at kundene skal være bevisst på og overholde de forventningene regnskapsførerne har. Mange av disse verktøyene ble presentert i del A, som samhandlingsprogrammer, kalendere og bilagspermer. Flere av kundene forteller at regnskapsføreren deres har fortalt om hvordan og når hun/han ønsker å få tilsendt bilag, hvordan de skal kommunisere og mer: ”Ja, det har hun sagt, at hun ønsker det sortert på en sånn og sånn måte (...)” (K-7) og ”Ja, de har vært veldig tydelig på det (forventninger forsk.anm), og det var vært veldig greit også” (K-10).

Det later til at kundene ikke er like bevisste som regnskapsførerne på å informere den andre parten om hvilke forventninger de har. Dette fører til at regnskapsførerne i stor grad må: “...vi må nok fiske en del ja (...)” (RB-1). En regnskapsfører forteller at de finner ut hva kundene prioriterer når de blir kjent med kunden, og legger til: “Kanskje jeg skal bli flinkere på å spørre hva de forventer av meg også, på noen av de første møtene og sånn” (RB-4).

## 4.5 Uttalte forventninger

Både kundene og regnskapsførerne virker bevisste på at de har noen forventninger til den andre parten i kundeforholdet. Begge gruppene fortalte åpent og lett om noen av disse forventningene. Disse forventningene har jeg valgt å kalle *de uttalte* forventningene, fordi dette var forventninger som ble avdekket ved at respondentene fritt fortalte om hvilke forventninger de har til den andre parten. De uttalte forventningene deles inn i tre kategorier; transaksjonelle, relasjonelle og forventninger med både transaksjonelle og relasjonelle elementer. Under hver kategori presenteres forventninger fra kundene til regnskapsførerne og omvendt.

### 4.5.1 Uttalte transaksjonelle forventninger

Med transaksjonelle forventninger menes forventninger som omhandler “de harde tingene” i forholdet som leveringstider, kvalitet på arbeidet, ansvarsfordeling og lignende. Dette er altså forventninger til oppgaveutførelse og ansvarsfordeling i kundeforholdene.

#### *Kundenes uttalte transaksjonelle forventninger*

Basert på datamaterialet finner jeg at kundenes uttalte transaksjonelle forventninger til regnskapsfører kan kategoriseres innen fire ”hovedforventninger”. Den mest fremtredende av disse forventningene, er at regnskapet skal være rett og lovlig ført: “Det er å oppfylle

*kravene, både i lovverket og fra revisor. At ting gjøres riktig og enklest mulig. Det skal være riktig. Det er egentlig det viktigste (...)*” (K-11) og *“Jeg forventer at de fører regnskapet mitt lovlig. Også forventer jeg av de at de fører selvangivelsen lovlig. Og riktig (...)*” (K-1). Denne forventningen blir delt av samtlige kunder, og virker svært viktig for alle kundene.

Den nest mest fremtredende forventningen er mer diffus og gjenspeiler gjerne at kundene ikke helt vet hva de skal kunne forvente av regnskapsføreren sin; regnskapsfører skal gjøre jobben sin: *“Jeg forventer at regnskapsfører gjør jobben sin. (...)*” (K-2) og *“Jeg vil bare at han skal gjøre jobben sin jeg. Mer kan jeg ikke forvente”* (K-12). Flere av kundene hadde en slik forventning til regnskapsfører og jeg fikk inntrykk av at disse kundene ikke hadde en klar formening om hva som var regnskapsførers jobb. Flere av kundene fortalte om misforståelser om ansvarsfordeling mellom dem selv og regnskapsføreren, som tidsfrister, oversendelse av papirer og lignende.

Den tredje forventningen er mer konkret enn den foregående og handler om at regnskapsfører skal informere og oppdatere kundene sine på lover og regler, endringer i disse og generelt dersom det er noe kundebedriften må forholde seg til: *“(…) Og hvis det er noe at vi får beskjed om det, og hvis vi har behov for han at vi kan ringe og få riktige opplysninger og at de er oppdaterte”* (K-2). Dette virker også til å være en viktig forventning for de aller fleste kundene. Den fjerde forventningen overlapper gjerne med noen av de andre forventningene, men ble dratt frem eksplisitt av flere av kundene; regnskapsfører skal passe på at kundene får de fradragene de er berettiget. Jeg regner derfor med at dette er en viktig forventning for disse kundene: *“...men det finnes en del ting i dette systemet som jeg overhodet ikke kan. Og da tenker jeg at det er deres jobb å hjelpe meg til å kunne få de fradragene som jeg har rett på, uten at jeg skal ha noe mer enn det”* (K-4). Dette virker til å være viktig for mange av kundene, og kundene har en forventning om at regnskapsfører skal finne det beste skattemessige utfallet for kunden.

Under har jeg oppsummert de uttalte transaksjonelle forventningene som kundene har til regnskapsfører, samt forsøkt å vurdere viktigheten av at forventningen blir oppfylt.

Tabell 6 – Kundenes uttalte transaksjonelle forventninger til regnskapsfører

Forventning	Viktighet
Regnskapet skal være ført rett og lovlign	Svært viktig for mange kunder
Regnskapsfører skal gjøre jobben sin	Svært viktig for mange kunder
Regnskapsfører skal informere og oppdatere kunden	Svært viktig for mange kunder
Kunden skal ha alle berettigede fradrag	Svært viktig for flere kunder

### Regnskapsførers uttalte transaksjonelle forventninger

På samme måte som kundene har forventninger til regnskapsførerne sine, har regnskapsførerne også forventninger til kundene. Regnskapsførerne identifiserte kun en transaksjonell forventning til kundene, mens kundene identifiserte ytterligere en forventning de mener regnskapsførerne har til dem. Mitt inntrykk er at det er et godt sammenfall mellom hvilke forventninger regnskapsførerne har, og hva kundene tror de forventer av dem.

Den viktigste og mest fremtredende forventningen regnskapsføreren har til kunden er at kundene har orden på papirene sine og leverer bilag i tide: ”... og *selvsagt forventer jeg av de at de kommer med papirene til rett tid så jeg får sjans til å føre det til fristen eller fristene*” (RB-3). Dette henger sammen med at regnskapsførerne må levere sitt produkt til bestemte frister, og uten grunnlaget fra kundene er det umulig å levere et godt produkt. Dette virket til å være en svært viktig forventning fra regnskapsfører til kundene, og brudd på denne forventningen er noe regnskapsførerne opplever fra tid til annen.

Da jeg spurte kundene hvilke forventninger de trodde regnskapsføreren har til dem, identifiserte de den samme forventningen som regnskapsførerne oppga. Kundene la i tillegg til at regnskapsfører forventer at de er initiativtaker til å få regnskapet ferdig, og at regnskapsfører har nok tid til å utføre sine plikter, samt at bilagene er sortert og oversiktlige.

Til tross for at av kundene tror regnskapsfører forventer å få de riktige bilagene i tide, opplever regnskapsførerne støtt og stadig at kundene leverer papirene for sent og forventer å få regnskapet ført, selv om de ikke har levert hele grunnlaget for det. Dette forsøker regnskapsførerne å unngå ved å ta i bruk ulike verktøy for å påminne kundene om frister. Dersom en kunde leverer for sent, forteller de fleste regnskapsførerne at de likevel forsøker å

levere regnskapet i tide, spesielt om kundene er viktige og de ellers har et godt forhold til dem.

Tabell 7 – Regnskapsførers uttalte transaksjonelle forventninger til kundene

Forventning	Viktighet
Kundene må ha orden på bilag og levere i tide	Svært viktig for mange regnskapsførere
Kunden må være initiativtaker og gi regnskapsfører tid til å utføre jobben	Viktig for mange regnskapsførere

#### 4.5.2 Uttalte relasjonelle forventninger

Med relasjonelle forventninger menes forventninger om de mykere tingene i et kundeforhold som for eksempel tillit og oppfølging. Dette er altså forventninger som er basert på, og som handler om forholdet mellom partene.

##### *Kundenes uttalte relasjonelle forventninger*

Da kundene skulle identifisere forventninger til regnskapsførerne, nevnte kundene få eller ingen forventninger som kan sies å være helt relasjonelt betinget. Kundene var ikke eksplisitte i hvilke relasjonelle forventninger de hadde til regnskapsførerne. Imidlertid tror regnskapsførerne at kundene setter pris på at de tar seg tid til kundene, og at de gir innspill til kundens drift: *”Å skape et godt forhold det er å vise at du har tid til kunden. At du følger han opp, og du gjerne kommer med tips og ideer. Pluss at det menneskelige funker godt, at du kommer godt overens”* (RB-1). Videre forteller flere av regnskapsbyråene om at kundene liker følelsen av å bli tatt vare, å få tips til forbedringer både til regnskap og til bedriften for øvrig. Dette synes jeg stemmer godt overens med inntrykket jeg har dannet meg av kundene gjennom intervjuene, og tilfører dette som en relasjonell forventning fra kundene til regnskapsfører. Et eksempel på hvordan flere av regnskapsbyråene gjør dette er at de ringer kunder etter at de har sendt en regnskapsrapport til dem for å få *”myket det opp litt i forhold til det som står på papiret (...)”* (RB-1) og gi kunden en opplevelse av at regnskapsfører tar seg tid til dem og bryr seg om dem.

Tabell 8 – Kundenes uttalte relasjonelle forventninger til regnskapsfører

Forventning	Viktighet
Regnskapsfører må ta tid til kunden/Kunden må bli ivaretatt	Svært viktig for flere kunder

### *Regnskapsførers uttalte relasjonelle forventninger*

Regnskapsførerne var noe mer bevisste enn hva kundene var til å beskrive noen av de relasjonelle forventningene de har til den andre parten. Jeg fikk inntrykk av at regnskapsførerne har en forventning om at kundene gjør sitt for å sikre et godt kundeforhold, som ved å spørre og utfordre regnskapsfører slik at de kan tilby de beste tjenestene for kundene: ”Så vil jeg gjerne at de utfordrer oss litt på metoder og systemer og kompetanse og alt det som vi skal. (...)” (RB-4). Flere av regnskapsførerne forteller at de ønsker tilbakemeldinger fra kundene slik at de kan forbedre opplevelsen kundene har av regnskapstjenestene.

Tabell 9 – Regnskapsførers uttalte relasjonelle forventninger til kundene

Forventning	Viktighet
Kunden bør utfordre regnskapsfører	Viktig for noen regnskapsførere

### **4.5.3 Uttalte forventninger med transaksjonelle og relasjonelle elementer**

Jeg opplevde også at partene identifiserte forventninger som ikke klart kan kategoriseres som transaksjonelle eller relasjonelle. Jeg har dermed valgt å opprette en egen kategori for disse forventningene, samt ved egen tolkning forsøkt å angi hva kundene selv la til grunn da de fortalte om forventningene.

### *Kundenes uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger*

Kundene nevnte to forventninger som jeg mener det kan argumenteres for at kan både være transaksjonelt og relasjonelt betinget. Den første av disse forventningene som virket å være viktig for kundene, er at regnskapsfører må være tilgjengelig for dem: ”(...) Også at de er tilgjengelig og at det skjer, sant. At vi får tak i de når vi trenger det (...)” (K-7). Kundene ønsker at regnskapsfører skal være tilgjengelig, og kunne svare på henvendelser når de får

dette. Jeg mener at denne forventningen kan både være relasjonell og transaksjonell, avhengig av hvor tilgjengelig regnskapsfører forventes å være. Et minimum av tilgjengelighet vil bli tolket som en transaksjonell forventning, mens ”ekstra” tilgjengelighet kan tolkes som en relasjonell forventning fordi det da er noe regnskapsfører gjør utover et minimum, kanskje basert på forholdet mellom dem og kundene. I dette tilfellet tror jeg kunden forventet et ”normalt” nivå av tilgjengelighet fra regnskapsfører, som at regnskapsfører skal besvare henvendelser innen rimelig tid, og at denne forventningen i stor grad var transaksjonelt betinget.

Den andre forventningen innen denne kategorien er at kundene ønsker at regnskapsførerne skal gi råd til dem: *“Nei, jeg forventer at de er dyktige, og at de kan sine ting. Og kan gi meg gode råd...”* (K-8) og *“Men så savner jeg litt at de tar kontakt med rådgivning”* (K-1). Flere av disse kundene uttalte også at de ikke vet hva de skal spørre om, og at dersom regnskapsfører tok initiativ til rådgiving ville dette være positivt. Noen av kundene fortalte at de ikke forventet å få rådgiving av regnskapsfører, men at det ville vært svært positivt om de hadde fått det. Jeg mener denne forventningen kan ha både transaksjonelle og relasjonelle elementer fordi dersom rådgiving er en del av avtalen mellom partene, kan dette være en transaksjonell forventning. Men dersom rådgiving ikke er avklart som en del av avtalen, samt at det heller ikke er avklart om dette skal skje uoppfordret eller ikke, mener jeg dette er en mer relasjonell forventning; kunden har en forventning som en slags ”ekstraservice” basert på forholdet dem i mellom. Jeg fikk inntrykk av at det varier om kundene oppfatter rådgiving som en transaksjonell eller relasjonell tjeneste.

Jeg har forsøkt å oppsummere forventningene kundene har til regnskapsfører i en tabell under. I denne har jeg gjengitt forventningene tilnærmet lik slik kunden uttrykte dem, samt gitt en indikasjon på hvor viktig disse forventningene er for kundene.

*Tabell 10 – Kundenes uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger til regnskapsfører*

<b>Forventning</b>	<b>Viktighet</b>
Regnskapsfører skal være tilgjengelig	Svært viktig for flere kunder
Regnskapsfører skal drive rådgiving	Svært viktig for flere kunder



### **Regnskapsførers uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger**

Også regnskapsførerne har en forventning til kundene som jeg synes det er vanskelig å kategorisere som enten transaksjonell eller relasjonell. En slik forventning er at kundene ikke forsøker å presse eller lure regnskapsfører til å føre regnskapet ulovlig: ”De skal betale regningene sine, og de skal i utgangspunktet helst å bevege seg på riktig side av loven. Hvis ikke de har det ønsket, så blir det fort litt stress i relasjonen” (RB-2) og ”Jeg forventer først og fremst at de har orden med papirene og at de ikke kommer med ting i bilagene sine som er private ting som de håper at jeg ikke ser eller fører likevel som utgift i firmaet. For det er klart, det ser jeg at enkelte gjør, som er opplagt privat” (RB-3). Det kan argumenteres for at denne forventningen både har relasjonelle og transaksjonelle aspekter. Transaksjonelle aspekter fordi å følge norsk lov burde være et minstekrav i samhandlingen mellom kunde og regnskapsfører. Relasjonell fordi disse handlingene i stor grad handler om at regnskapsfører må kunne stole på det grunnlaget kundene leverer, og fordi flere av regnskapsførerne fortalte at slike handlinger kan slite på forholdet deres til kundene.

Tabell 11 – Regnskapsførers uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger til kundene

<b>Forventning</b>	<b>Viktighet</b>
Kundene må drive lovlig og ikke presse regnskapsfører	Svært viktig for mange regnskapsførere

### **Oppsummering av de uttalte forventningene**

Kundene identifiserte fire transaksjonelle forventninger til regnskapsfører, men ingen rent relasjonelle. Dette kan være fordi kundene ikke er like bevisste på de relasjonelle forventningene, samt at disse kan være vanskeligere å konkretisere. Regnskapsførerne la til en relasjonell forventning som de mener kundene har til dem. Videre identifiserte kundene to forventninger som har både transaksjonelt og relasjonelt preg.

Regnskapsførerne på sin side identifiserte en viktig transaksjonell forventning til kundene. Kundene la til en transaksjonell forventning som de mener regnskapsførerne har til dem. Videre identifiserte regnskapsførerne en relasjonell forventning, og en forventning som har både transaksjonelt og relasjonelt preg.

## 4.6 Uttalte forventninger

Under intervjuene fikk jeg inntrykk av at partene også hadde forventninger som de ikke klarte å konkretisere eller uttale. Partene virker å være ubevisste på disse forventningene før de blir oppfylte eller brutt. Jeg har valgt å kalle disse *uttalte forventninger*, fordi partene ikke konkret fortalte om dem, og at de ble avdekket på en indirekte måte. Uttalte forventninger kan bli synliggjort når kunde eller regnskapsfører reagerer enten positiv eller negativt på en spesifikk hendelse. Jeg avdekket dermed disse forventningene ved å be respondentene om å fortelle om kritiske episoder som de har hatt i kundeforholdene, samt beskrive en optimal regnskapsfører. Jeg spurte også respondentene om hvilke roller regnskapsførerne har i møte med kunden. Ved å ta utgangspunkt i disse episodene og forhøre respondentene om dem, har jeg avslørt mer uttalte forventninger som bærer preg av å være transaksjonelle eller relasjonelle, eller ha elementer fra begge.

### 4.6.1 Uttalte transaksjonelle forventninger

#### *Kundenes uttalte transaksjonelle forventninger*

I datamaterialet finner jeg flere forventninger som jeg vil karakterisere som transaksjonelle. Flere av kundene i studien forventer at regnskapsfører skal sørge for at de som kunder får det beste mulige utfallet, da med tanke på skattefradrag, leverandørpriser og lignende. Denne forventningen bygger på en tankegang om at det er regnskapsfører er den profesjonelle parten i forholdet, og at det er de som kan faget. Det er dermed også de som har ansvaret for at kunden får en best mulig tjeneste. Samtidig som jeg avdekker dette som en forventning hos kundene, forteller en av regnskapsførerne i studien om at kundene blir positivt overrasket når regnskapsfører oppdager ting som kan hjelpe kunden, som leverandører som tar seg for godt betalt eller bankvilkår som ikke er optimale. Dette kan tyde på at kundene mener at dette er regnskapsførers ansvar og oppgaver, men at de også blir ekstra fornøyd, eller positivt overrasket når regnskapsfører kan bidra med slik informasjon. Denne forventningen sammenfaller noe med en av de uttalte forventningene, men jeg har oppfattet det slik at denne uttalte forventningen dekker mer enn kun det skattemessige utfallet.

Den andre transaksjonelle forventningen handler om faktureringsgrunnlag og transparens. En kunde forteller at han opplever å måtte betale mye mer for sine regnskapstjenester enn andre bekjente, samtidig som regnskapsføreren alltid er på etterskudd med hans regnskap: ”Og det er utrolig store prisforskjeller, og når jeg snakker med andre om det så blir jeg jo helt...

---

(...)” og ”Jeg vet jo at han har høy lønn, også finner jeg plutselig ut at han bruker en del studenter til halv pris til en del av dette her, men så er det jo ingenting av dette som er timeført... (...)” (K-6). Kunden ønsker mer transparens for hvorfor han får de fakturaene han gjør. Videre forteller kunden at han mister inntekter fordi regnskapsfører er på etterskudd med regnskapet, fordi han ikke får sendt ut purring på ubetalte regninger før det blir for sent. Han forteller at regnskapsføreren er opptatt og at dette gjør at regnskapsfører sjeldent har tid til å gi råd eller tips til forbedringer: ”...men det virker som at alle har samme forhold til sin regnskapsfører da, at de har utrolig mye å gjøre” (K-6). Jeg forstår det slik at kunden ønsker mer kontinuerlig oppfølging fra regnskapsfører, at regnskapsfører tar seg tid til ham og at regnskapsfører er oppdatert på han som kunde. Denne tredje forventningen kan også ha et visst relasjonelt preg, men jeg tolker det som at det viktigste for kunden er at regnskapet blir ført korrekt og til en rettfærdig pris og at forventningen dermed i hovedsak er av en transaksjonell art.

Den fjerde forventningen handler om at kundene forventer at regnskapsfører ikke begår store feil og den femte forventningen om hvordan partene skal løse situasjoner hvor slike feil oppstår. Flere av kundene forteller historier hvor de har fått økonomiske konsekvenser av feil som de synes at regnskapsfører burde oppdaget eller unngått: ”Jeg hadde jo hatt bil i næring og det var andre regler for bil i næring den gangen, plutselig forandret de seg og plutselig satt jeg der med skjegget i postkassen en gang, og fikk en kjemperestskatt” (K-8). De kundene som opplevde slike situasjoner synes det var urettferdig at de måtte ta regningen for feil som var begått av regnskapsfører, noe som avslører en forventning om at regnskapsfører ikke skal gjøre feil, og at regnskapsfører må ta regningen dersom slike feil oppstår: ”Nei, det synes jeg egentlig følte veldig ille. Det var sånn som jeg tenkte at herregud det var han som hadde gjort en dumhet også var det jeg som måtte betale for det. Det følte urettferdig” (K-12). En del av respondentene forklarer at de og regnskapsføreren har utvikle ny regler og avtaler fordi de har vært uenige om noe i kundeforholdet. En kunde forteller at de har regler for hvem som må betale ekstrautgiften dersom de er for sen med momsen: ”Jeg vet ikke om det er en skriftlig avtale som vi har her på huset, men det er nok helt sikkert en avtale de har måtte lage pga. forsinkelser på et eller annet tidspunkt” (K-9). I tillegg forteller regnskapsførerne at kundene reagerer negativt på at frister blir brutt, på tekniske problemer som fører til utfordringer for kunden og andre situasjoner som påvirker kunden negativt, som at regnskapskontoret ikke har oppdaget feil i regnskap eller andre forhold ved regnskapet.

På neste side presenteres de transaksjonelle forventningene kundene har til regnskapsfører, samt at jeg forsøker å indikere viktigheten av disse forventningene for kundene.

*Tabell 12 – Kundenes uttalte transaksjonelle forventninger til regnskapsfører*

<b>Forventning</b>	<b>Viktighet</b>
*Regnskapsfører skal gi tips om kundens rammevilkår	Viktig for mange kunder
Regnskapsfører må være transparent	Viktig for noen kunder
Regnskapsfører må overholde frister og være oppdatert på kunden	Svært viktig for mange kunder
Regnskapsfører sier i fra dersom noe er galt i regnskapet eller i generell bedriftsførsel	Svært viktig for mange kunder
Regnskapsfører må ta de økonomiske konsekvensene av feil	Svært viktig for mange kunder

*\*Indikerer at forventningen har blitt nevnt før.*

### ***Regnskapsførers uttalte transaksjonelle forventninger***

Jeg har ikke avdekket noen transaksjonelle forventninger som regnskapsførerne ikke har uttalt. Dette tror jeg henger sammen med at jeg har betydelig mindre data fra regnskapsførerne enn fra kundene, samt at regnskapsførerne er mer bevisste på å konkretisere og uttalte forventninger til kundene sine, som for eksempel gjennom kontrakten.

## **4.6.2 Relasjonelle uttalte forventninger**

### ***Kundenes uttalte relasjonelle forventninger***

Å snakke om positive og negative episoder med respondentene avslørte også en rekke forventninger med et relasjonelt preg. Noen av disse forventningene har likheter med forventninger som har blitt nevnt før. Jeg har likevel valgt å ta disse med her, fordi de synliggjør viktigheten av disse forventningene, samt at ulike kunder har ulike forventninger og oppfattelse av hvor viktige disse er for relasjonen. En av kundene fortalte om en negativ

---

episode med en tidligere regnskapsfører; hun måtte bytte fra en regnskapsfører hun følte seg veldig trygg på til et større regnskapsbyrå. I det nye byrået fikk hun ikke like tett oppfølging som hun var vant til fra den første regnskapsføreren. De tok lite kontakt med kunden, var mer utilgjengelig samt at regnskapet hennes alltid ble utsatt til helt siste frist. Samtidig opplevde hun at prisen på regnskapstjenestene økte. Kunden beskrev situasjonen som: ”...jeg var bare en sånn liten brikke i et stort spill” og ”Det var som å havne i et stort intet” (K-1). Av denne situasjonen leser jeg at kunden har en forventning om en mer personlig oppfølging av regnskapsfører, at regnskapsfører skal være tilgjengelig for henne, samtidig at hun følte seg lite sett og ivaretatt i det større regnskapsbyrået. I tillegg forteller episoden at kunden ønsker å få ferdigstilt regnskapet innen fristen, og helst litt før: ”Det var det at de ikke klarte å få levert papirene mine før til helt siste tidsfrist. Og når da min mann skulle føre selvangivelse og hadde behov for opplysninger som var på min selvangivelse, så fikk vi det 10 minutter før fristens utløp” (K-1). Kunden har altså en forventning som er i konflikt med kontrakten. Dette medfører at regnskapsfører kan arbeide i tråd med kontrakten og likevel ikke møte forventningene til kunden.

En annen kunde (som er franchisetaker i en butikkjede) fortalte at hun synes det var spesielt hyggelig at regnskapsføreren kom på besøk for å hilse på de butikksjefene hun førte regnskap for. Kunden og regnskapsfører hadde en svært god tone sammen, og kunden følte at regnskapsfører kjente dem som bedrift. Det kan selvsagt være flere grunner til at kundebedriften utviklet et så godt forhold med denne regnskapsføreren, men jeg fikk inntrykk av at kunden synes det er viktig å ha noe personlig kontakt med regnskapsfører: ”(...) Hun første regnskapsføreren vi hadde, hun hadde jeg en veldig god tone med, hun traff vi flere ganger. Hun kom jo på besøk til oss. Hun tok seg en svipptur over fjellet for å hilse på de butikksjefene hun førte regnskap for. Veldig kjekt!” (K-5).

To kunder forteller at de mottar rapporter fra regnskapsfører som forklarer dem litt mer om hvordan bedriften deres gjør det, og at de synes dette er svært positivt. De viser til at rapportene er lettleste og greie å forholde seg til, og at det gjør det lettere for dem å følge med på bedriftens utvikling. Dette gjør også til at kundene føler at regnskapsfører er interessert og engasjert i bedriften deres: ”Det jeg liker så godt, det er at jeg får den mappen med den kurven og hvor fornøyd han er når jeg gjør det bra (...)” (K-12). Det er vanskelig å si om det ligger en klar forventning bak dette, men det er trygt å si at kundene opplever denne tjenesten positivt, og det virker som at de har et relativt tett forhold til sine regnskapsførere. Denne forventningen blir støttet av en av regnskapsførerne i studien.

Denne regnskapsføreren forteller at han ringte til en kunde for å informere og gratulere ham med et godt resultat, noe kunden var veldig fornøyd med: *”Det satte han veldig stor pris på. Men det visste jeg at han kom til å gjøre. For han er den typen som liker å ta en liten prat. Det trenger ikke være mye, men bare føle at du er der liksom”* (RB-4). Dette viser at kundene liker at regnskapsfører engasjerer seg i kunden og bryr seg om dem. En forutsetning for at regnskapsfører kan gjøre dette er at de identifiserer det slikt ønske hos kunden. Den aktuelle regnskapsføreren tror også dette viser at en del av kundene ønsker en høyere forankring hos regnskapsbyrået, og at de blir sett av ledelsen i byrået: *”(…) For det er mange flere som hadde fortjent en sånn type oppfølging og som jeg tror at veldig mange kunder setter nok veldig pris på det. At de eventuelt har en forankring høyere i organisasjonen også og ikke bare hos saksbehandler. (…) Det har jeg blitt litt mer bevisst på i den senere tid at det betyr faktisk mer enn jeg kanskje har tenkt”* (RB-4).

Da jeg spurte kundene om å beskrive en optimal regnskapsfører ble egenskaper som ærlighet, nøyaktighet og forutsigbarhet nevnt. Kundene ønsker en regnskapsfører som er god på kommunikasjon, som kan holde hodet kaldt og tenke løsninger fremfor problemer, samt se og være interessert i kundene.

Tabell 13 – Kundenes uttalte relasjonelle forventninger til regnskapsfører

Forventning	Viktighet
Regnskapsfører må personlig følge opp kundene	Viktig for mange kunder
*Regnskapsfører må være tilgjengelig	Svært viktig for mange kunder
*Regnskapsfører må se og ivareta kunden	Svært viktig for noen kunder, viktig for mange kunder
Regnskapsfører må sørge for en personlig kontakt med kunden	Svært viktig for noen kunder, viktig for mange kunder
*Regnskapsfører må være interessert og engasjert i kunden	Svært viktig for mange kunder, viktig for mange kunder

\*Indikerer at forventningen har blitt nevnt før.

### Regnskapsførers uttalte relasjonelle forventninger

Regnskapsførerne kan også reagere negativt på noen situasjoner. En kunde forteller at regnskapsføreren hennes ble fornærmet da hun slettet ham som venn på Facebook. Jeg får

inntrykk av at denne kunden har et tett forhold til sin regnskapsfører og kunden beskriver forholdet til regnskapsfører som vennskapelig. Det kan dermed virke som at regnskapsfører ønsket en slik tilknytning til kunden, og at det å slette ham fra Facebook var et tegn på at de ikke hadde et slikt forhold lengre.

En annen regnskapsfører forteller om at kunden mistenkeliggjorde han for å levere feilt timegrunnlag og manipulering av filer. Dette reagerte regnskapsfører på, noe som viser en forventning om at kundene skal stole på regnskapsføreren sin.

Et av de mindre regnskapsbyråene forteller om at både han og kundene reagerte negativt da Finanstilsynet påla regnskapsfører å skrive formelle kontrakter med kundene, samt ta kopi av kundenes ID. Dette følte nødvendig både for kunde og regnskapsfører og at det kunne oppfattes som en indikasjon på at partene ikke stolte på hverandre eller på andre måter laget en avstand mellom partene: *”Og da sa jeg til henne (kontrolløren forsk.anm) ”Men du skjønner (småby) er en så liten plass at her kjenner alle alle. Og de ville synes at det er helt urimelig at jeg spør de om å ta kopi av førerkortene deres” (RB-3).* Slik jeg leser det, ligger det her en forventning om at regnskapsfører har så tett forhold til kundene sine, at kontrakt og kopi av ID er både nødvendig og noe som skaper avstand mellom partene.

Tabell 14 – Regnskapsføreres uttalte relasjonelle forventninger til kundene

Forventning	Viktighet
Kunden må stole på regnskapsfører	Svært viktig for mange regnskapsførere, viktig for noen regnskapsførere
Kunden og regnskapsfører skal ha et tett forhold	Svært viktig for noen regnskapsførere

#### 4.6.3 Forventninger med transaksjonelle og relasjonelle elementer

##### *Kundenes uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger*

I tillegg avdekket jeg flere forventninger med både transaksjonelle og relasjonelle elementer. Noen av disse har blitt nevnt i de uttalte forventningene. Igjen velger jeg å nevne disse her, fordi de synliggjør hvor viktig disse forventningene er for ulike kunder.

En forventning som kan ha både relasjonelt og transaksjonelt preg, ble avslørt da en kunde fortalte om flere positive opplevelser med en tidligere regnskapsfører. Denne

regnskapsføreren var oppsøkende og drev aktivt med rådgiving, noe kunden satt stor pris på fordi hun selv ikke visste hva hun skulle spørre regnskapsføreren om. Dette var noe jeg fikk inntrykk av fra flere av kundebedriftene i studien; de anser regnskapsføreren som den profesjonelle part, og vet ikke helt hva de skal forvente av dem eller spørre dem om. Derfor synes denne kunden det var flott at regnskapsfører var oppsøkende og ga råd uoppfordret: ”Jeg vet ikke helt hva jeg skal spørre om. Mens hun første som hadde vært lenge i gamet og som hadde mange fra min bransje, hun visste hva vi trengte. (...) Da ringte hun, f.eks. da jeg skulle kjøpe ny bil, da sa hun ”nå (fornavn) nå er det sånn og sånne regler, endret sånn og sånn, nå burde du gjøre sånn og sånn” (K-1). Kunden måtte bytte regnskapsfører senere, og savner denne typen oppfølging hvor hun er nå. Jeg tolker dette som støtte til forventningen om at regnskapsfører skal drive med rådgiving, og gjerne uoppfordret tilby dette. Flere andre kunder uttrykte et ønske om at regnskapsføreren deres var flinkere på å ta initiativ til rådgiving eller andre forbedringer: ”(...) Det hadde vært deilig, og at han hadde vært mer på hugget liksom (...)” (K-6). Andre kunder nevnte at det er viktig for dem at de føler en trygghet på at regnskapsfører har nok kompetanse, og at det kan være en fordel om regnskapsførerne er mer spesialiserte slik at kundene er sikre på at de har kompetanse innen deres bransje.

Igjen mener jeg at denne forventningen kan ha både transaksjonelle og relasjonelle elementer fordi dersom rådgiving er en del av avtalen mellom partene, er dette en transaksjonell forventning. Men dersom rådgiving ikke er avklart som en del av avtalen, samt at det heller ikke er avklart om dette skal skje uoppfordret eller ikke, mener jeg dette er en mer relasjonell forventning; kunden har en forventning som en slags ”ekstraservice” basert på forholdet dem i mellom. I dette tilfellet forstod jeg det slik at rådgiving ikke var et avklart punkt i avtalen mellom partene, og at kundens forventning dermed var av en mer relasjonell karakter.

En annen kunde forteller om en lignende erfaring hvor regnskapsfører hadde kunnskap om flere fradragmuligheter enn kunden selv visste om ”..at hun sa at der har du muligheten, der kan du få fradrag i forhold til totalsituasjonen med ligningen opp mot ektefelle. Ting som jeg ikke overhode hadde anelse om at eksisterte” (K-4). Da jeg spurte kunden om nåværende regnskapsfører gjør det samme, var svaret: ”Nei, de har ikke. Nei, men.. Jeg har jo forutsatt at de...” (K-4). Jeg tolket det slik at kunden har en forventning om at også nåværende regnskapsfører ville gitt beskjed dersom det var noen flere fradrag han kunne benyttet eller sagt i fra om eventuelle feil. Igjen kan denne forventningen både ha et relasjonelt eller et transaksjonelt preg fordi det kan være et avtalt forhold mellom dem, eller kunden kan



---

forvente dette fordi han har et tett forhold til regnskapsfører. I dette tilfellet tolket jeg forventningen som i hovedsak transaksjonell; kunden forventet at regnskapsfører skal sørge for at han får de fradrag han er berettiget, og at kunden mener dette er en viktig del av regnskapsførers basisoppgaver.

En annen forventning ble avdekket av at regnskapsførerne fortalte om episoder hvor de overrasket kundene positivt. Ett av de litt mindre regnskapsbyråene forteller om at han har fått god tilbakemelding på at kundene kan ringe ham på kveldstid: *"Men jeg tror at det gir meg god reklameverdi at jeg har sagt til de at jeg er på kontoret fra klokken til klokken, men du får lov å ringe meg hjemme om det er noe du lurer på. Det setter de pris på, for da vet de at jeg er tilgjengelig"* (RB-3). Tilgjengelighet har allerede blitt nevnt som en forventning fra kundenes side. Jeg mener at denne forventningen kan både være relasjonell og transaksjonell, avhengig av hvor tilgjengelig regnskapsfører forventes å være. Et minimum av tilgjengelighet vil bli tolket som en transaksjonell forventning, men i dette tilfellet har regnskapsfører enda bedre tilgjengelighet enn vanlig, og kundene hans synes dette er positivt. Jeg tolker dermed dette som en mer relasjonell forventning; det er noe regnskapsfører gjør utover et minimum som kundene setter pris på, men som de også blir vant til og dermed kan forvente skal fortsette i fremtiden.

Det er flere andre episoder som avdekker forventning med elementer fra begge typer forventninger. En kunde opplevde å bli skuffet da bedriften hans fikk ny regnskapsfører hos samme regnskapsbyrå: *"Vi var fornøyd i starten, men da vi da byttet saksbehandler for å kalle det det, da ble det litt sånn.. mindre. Da var vi mindre fornøyd rett og slett fordi kontakten var dårligere og. Vi opplevde at det var litt mer rot"* (K-4). Av denne situasjonen leser jeg at denne kunden også har en annen forventning til oppfølging enn hva den nye regnskapsføreren har. Dette har et relasjonelt preg. Samtidig styrker denne episoden antagelsen om at kundene forventer et korrekt og oversiktlig regnskap, noe jeg tolker er av en mer transaksjonell art. Samme kunde forteller også at flere på kontoret som brukte samme regnskapsfører opplevde å få restskatt på grunn av en feil som regnskapsføreren gjorde. Etter dette har de blitt mer oppmerksom på at regnskapsbyråene skal ta eventuelle straffeskatter dersom dette oppstår. Respondenten er imidlertid usikker på om dette står i kontrakten mellom dem, eller om det er en forventning fra hans side.

En regnskapsfører forteller at en kunde opplevde å få straff for å ha organisert bedriften sin på en ulovlig måte. Kunden hadde regnet med at regnskapsbyrået ville legge merke til dette

før, og ordne opp i situasjonen, selv om dette ikke kom eksplisitt frem av kontrakten: *”Nei, der ligger det vel mer som en underliggende forventning hos kunden om at vi er en profesjonell part, vi skal levere en profesjonell tjeneste. De har akseptert å måtte betale en del for det. Det fokuserer han litt på at vi ikke er de billigste i byen nødvendigvis, sant. Og da forventer de å få en leveranse på det området uten at de skal være de som identifiserer det sant”* (RB-4). Fordi kunden valgte å være hos et dyrere selskap, forventet også kunden at de ville gi en ekstraservice i form av å si i fra dersom noe var galt med måten de drev bedriften på. Jeg tolker at denne forventningen både har et relasjonelt og et transaksjonelt preg. Kundens forventning baserer seg på at kunden betaler byrået mer for å avdekke og si i fra om slike forhold, samtidig som dette ikke var avklart i kontrakten mellom dem. Dermed kan også forventningen være basert på at kunden føler at forholdet mellom kunden og regnskapsfører var av en slik art at regnskapsfører burde ha advart dem.

Til slutt må det legges til at kundene i studien kan ikke huske å ha hatt noen negative episoder med sin regnskapsfører: *”Det har ikke skjedd (...) Dette er en solskinnshistorie”* (K-7).

Tabell 15 – Kundenes forventninger med transaksjonelle og relasjonelle elementer

Forventning	Viktighet
*Regnskapsfører skal gi rådgiving, gjerne uoppfordret	Viktig for noen kunder, et pluss for flere kunder
*Regnskapsfører skal si i fra dersom noe er kan forbedres i regnskapet eller generell bedriftsførsel	Svært viktig for noen kunder
*Regnskapsfører skal være svært tilgjengelig	Viktig for noen kunder
*Regnskapsfører kan føre regnskapet riktig og til kundens fordel	Svært viktig for mange kunder
*Regnskapsfører skal følge opp kunden	Viktig for mange kunder

*\*Indikerer at forventningen har blitt nevnt før.*

### ***Regnskapsførers uttalte transaksjonelle og relasjonelle forventninger***

Jeg har ikke avdekket noen forventninger med både transaksjonelt og relasjonelt preg som regnskapsførerne ikke har uttalt. Igjen tror jeg henger sammen med at jeg har betydelig mindre data fra regnskapsførerne enn fra kundene, samt at regnskapsførerne er mer bevisste på å konkretisere og uttale forventninger til kundene sine, som for eksempel gjennom kontrakten. Regnskapsførerne er også mer profesjonaliserte i møtet med kunden; en regnskapsfører har mange kunder og må forholde seg til alle på en ryddig måte, mens kundene bare har en regnskapsfører og har dermed ikke samme behovet for rutiner i kundeforholdet.

### ***Oppsummering uttalte forventninger***

Jeg spurte kundene hvilke egenskaper de mener en optimal regnskapsfører bør ha. Flere av kundene mente at en regnskapsfører må være god med tall og de tekniske bitene av regnskapet, men at det også var viktig å kunne forholde seg til kundene på en god måte, altså er både transaksjonelle og relasjonelle egenskaper verdsatt, som også vist over.

Ved å be kundene identifisere kritiske episoder og snakke om disse, har jeg avslørt fem transaksjonelle forventninger, fem relasjonelle forventninger og fem forventninger med både transaksjonelle og relasjonelle elementer som de har til regnskapsførerne sine. For regnskapsførerne har jeg kun avslørt to relasjonelle forventninger. Dette kommer av at jeg anser kundenes forventninger til regnskapsfører som mer relevant, samt at jeg har mer data om kundenes forventninger og at regnskapsførerne er flinkere på å uttale forventningene til kundene enn omvendt.

#### **4.6.4 Forventninger knyttet til regnskapsførers rolle**

I intervjuene kom det frem at både kundene og regnskapsførerne mente at regnskapsførerne har mange roller. Hvilke roller partene mener at regnskapsfører har, kan avdekke noen av forventningene de har til dem. Regnskapsførerne nevnte selv at de må fylle flere roller i møtet med kunden: *”...så skal du fylle veldig mange sånne roller” (RB-1)*. Samtalene med kundene avdekker at regnskapsfører skal være og er regnskapsfører og rådgiver, men også kollega og venn: *”Vi blir på en måte kjent og vi er på en måte mer et kollegium enn en ekstern tjeneste, enn hva vi ellers ville vært” (K-3)* og *“Det er ikke en nær venn, men en venn du kan betro deg til og ha tillit til, og det betyr veldig mye” (K-12)*.

I tillegg til rollene som ble indikert av kundene, hadde regnskapsførerene også mange tanker rundt egen rolle. De virket å være bevisste på at de har flere roller for kundene sine. En regnskapsfører forteller at de forsøker å være en kundenes hverdagshelt: *”Vi er nok den som det er lettest å springe til fordi det koster jo ikke så mye å ta en telefon til oss” (RB-1)*. De vil hjelpe kundene med det de trenger hjelp til, og sitter på mye administrativ kompetanse. Samme regnskapsfører forteller at de ofte defineres som gode med tall, eller tallknusere: *”Jeg har sagt det her, vi liksom defineres av samfunnet til å være sånne tallknusere, altså vi jobber med tall, men egentlig så jobber vi hele tiden med mennesker” (RB-1)*.

Siden regnskapsfører kommer tett på kundene sine, må de noen ganger hjelpe kundene med ulike kriser, og føler at de inntar rollen som prest: *”Noen kommer jo inn i kriser som vi gjerne må følge de i, det kan være alt fra familiekriser til økonomiske kriser og så vi skal være litt sånn både prest og regnskapsfører og” (RB-1)*. En annen regnskapsfører beskriver denne rollen som en psykologrolle: *”Og vi er gjerne litt sånn psykolog innimellom. Sant, at de har noe på hjertet. Og det er jo helt greit, så vi prøver å ta oss tid til å snakke med de som kommer innom og høre på hva de har å si” (RB-5)*.

Flere av regnskapsførerene nevnte også at de blir en kontrollør og grensesetter for kunden, fordi de må forholde seg til lovverket. De blir dermed noen ganger sett på som ”den store stygge ulven”: *”Ikke den stores stygge ulven, men vi kan være ulven. Ikke sant, for vi også forlanger. Vi må forlange (RB-3)*.

En regnskapsfører forteller at de noen ganger føler seg som en økonomisjef for kunden, fordi kunden selv kan ha ”papir- og økonomiskrekk” og ønsker at regnskapskontoret skal ta seg av det: *”Vi blir nesten sånn økonomisjef” (RB-5)*.

Til sist føler regnskapsførerene at de også inntar en rolle som menneskekjenner: *”Vi har jo alle typer kunder; de som er litt sjenerte, de som er veldig frempå og sånn. Vi må prøve å være menneskekjenner, men det er ikke alltid like lett. Må kjenne oss litt frem” (RB-5)*. At både kundene og regnskapsførerene beskriver at regnskapsfører har flere roller, avslører forventninger til at regnskapsfører skal være mer enn bare regnskapsfører.

### **Oppsummering regnskapsførers rolle**

Under følger en tabell som viser de ulike rollene til regnskapsfører slik de er indikert av kundene, samt en vurdering av hvor viktig de ulike rollene er for kundene. Deretter følger en tabell som viser de ulike rollene til regnskapsfører, indikert av regnskapsførerene selv. Videre

følger det en vurdering av hvor viktige regnskapsfører tror disse rollene er for kundene.

*Tabell 16 – Regnskapsførers roller indikert av kundene*

<b>Regnskapsførers rolle</b>	<b>Viktighet</b>
Regnskapsfører	Svært viktig for alle kundene
Rådgiver	Viktig for mange kunder
Kollega	Viktig for noen kunder
Venn	Svært viktig for få kunder, viktig for noen kunder

*Tabell 17 – Regnskapsførers roller indikert av regnskapsførerne*

<b>Regnskapsførers rolle</b>	<b>Viktighet</b>
Hverdagshelt	Viktig for mange kunder
Prest/psykolog	Viktig for noen kunder
Kontrollør	Viktig for mange kunder
Økonomisjef	Svært viktig for få kunder, viktig for noen kunder
Samtalepartner	Svært viktig for få kunder, viktig for noen kunder

## 4.7 Brudd på forventninger

Like interessant som hvilke forventninger som finnes mellom kunden og regnskapsføreren, er hva som skjer med forholdet dersom forventningene ikke blir møtt eller brutt. Både kunden og regnskapsfører kan oppleve at forventningene til den andre parten ikke blir oppfylt. Det later til å være to vanlige reaksjoner på at forventningene ikke blir oppfylte; å bryte forholdet eller og å ta problemet opp med den andre parten og fortsette i forholdet.

### 4.7.1 Å bryte forholdet

En vanlig reaksjon på de negative episodene som har blitt presentert er at kundene eller

regnskapsførerne velger å bryte forholdet. Kunden som opplevde at det nye regnskapsbyrået var for stort til se og å ivareta hennes interesser, byttet regnskapsbyrå etter noen år. Følelsen av at regnskapsfører alltid var sent ute med hennes regnskap medvirket til denne avgjørelsen, på tross av at regnskapet ble ferdig før fristen som stod i kontrakten mellom dem. Kunden hadde heller ikke vurdert å ta dette opp med regnskapsfører fordi hun ikke hadde en naturlig dialog med han, og følte at den helhetlige oppfølgingen var såpass dårlig at hun ønsket å avslutte forholdet: *"(...) Sant, og det var nok fordi jeg var en liten, ubetydelig kunde i den store porteføljen de hadde. (...) Og det var grunnen til at jeg byttet til dette firmaet som jeg har nå, som er sånn middels stort"* (K-1). En annen kunde er noe misfornøyd i nåværende kundeforhold, og vurderer å bytte regnskapsfører fordi han synes regnskapstjenestene har blitt veldig dyre, samt at det er lite transparens slik at han ikke vet hva han blir fakturert for. I tillegg ville kunden foretrukket at regnskapet blir ført kontinuerlig i stedet for på slutten av året, slik at han kunne sendt purringer på ubetalte fakturaer. Kunden har ikke tatt noe av dette opp med regnskapsfører, noe jeg tror er fordi han ikke har særlig kontakt med regnskapsfører og at han føler at regnskapsføreren er "på etterskudd" og opptatt. Flere av kundene som har opplevd negative episoder med regnskapsfører, avsluttet forholdet uten å ta opp problemene med han eller henne. En av årsakene later til å være at det ikke ligger til rette for å gi tilbakemeldinger til regnskapsfører, som avstand i forholdet, dårlig kommunikasjon og lignende, og den andre årsaken later til å være at kundene oppfatter den negative hendelsen som så alvorlig at de ikke ønsker å fortsette et forhold med denne regnskapsføreren uansett.

Et eksempel på dette er en kunde som opplevde å få stor skattesmell på grunn av feil på regnskapsførerens side, valgte å avslutte forholdet fordi han mistet tillit til ham. I dette tilfellet kunne det virke som at dette ble "den siste dråpen" og kunden vurderte ikke å ta opp problemene med regnskapsfører før han byttet. Jeg fikk forståelsen av at dette var blant annet fordi feilen som skjedde var såpass stor at tilliten mellom dem ble borte: *"Hva som skar seg.. Jeg mistet tilliten til han. Alle de feilene også var mye (...)"* (K-8). Kunden som er med i en større kjede og som kjøper regnskapstjenestene der, opplevde at kontaktpersonen glemte å betale fakturaene deres, noe som resulterte i leveransestopp. Dette var så alvorlig at butikken la inn en klage på kontaktpersonen og fikk en ny i samme selskapet: *"Alt var sendt for lenge siden og han hadde ikke betalt de. Og da ble det leveransestopp, og det er klart at da. Da ser vi rødt vet du"* (K-5). Også dette tilfellet er et eksempel på at den negative hendelsen oppleves så alvorlig hos kunden, at de ikke ønsker å ordne opp med

---

kontaktpersonen, selv når systemet har gode kanaler for å gi tilbakemeldinger.

Også noen av regnskapsførerne har valgt å avslutte kundeforhold som en reaksjon på negative hendelser mellom dem. En regnskapsfører forteller at han sa opp en kunde fordi han opplevde at bilagene gang på gang kom for sent eller med mangler, og at kunden likevel maste om at regnskapet skulle bli ferdig før grunnlaget var levert. Da valgte regnskapsfører å avslutte forholdet til kunden. I dette tilfellet fikk jeg inntrykk av at regnskapsfører hadde tatt opp problemstillingen med kunden før, og når dette ikke forbedret seg, valgte regnskapsfører å si opp kunden.

Et annet eksempel fra når regnskapsførere sier opp kunder er regnskapsføreren som følte seg mistenkeliggjort for å ha jukset med timegrunnlaget. Dette opplevde regnskapsføreren som et stort tillitsbrudd, og valgte å avslutte forholdet: (...)”*Da er det nok for meg, sant. (...) Altså da, jeg vet ikke, jeg er også et menneske sant. Da blir jeg også litt vanskelig å diskutere med sikkert, og da skjærer tingene seg. Da er det ikke noe vits å fortsette*” (RB-4).

Flere av regnskapsførerne virker til å ha rutiner for å takle situasjoner hvor kundene sier dem opp. Inntrykket mitt er at disse rutinene handler om å snakke med kunden om grunnen til at de ønsker å avslutte forholdet, og dersom regnskapsfører ønsker å beholde dem, forsøker de å løse problemet kunden har, og finne en løsning på eventuelle uenigheter. Regnskapsførerne forteller at noen ganger er det nok å snakke med kunden og hva som er problemene og finne løsninger sammen, og at en slik handling kan være nok til å redde forholdet med kunden: ”*Men hvis jeg skal tenke at de kom til meg og sa ”Jeg vil si deg opp som regnskapsfører.”, så vil jeg spørre ”Hvorfor gjør du det? Er du misfornøyd med meg?” Og hvis om at de er misfornøyde så ville jeg spurt om jeg kunne rette det opp igjen eller om det var umulig å rette det opp igjen*” (RB-3).

#### **4.7.2 Å ta opp problemet med den andre parten**

Den andre reaksjonen kundene (og regnskapsførerne) benytter seg av dersom de opplever negative hendelser eller at forventningene deres ikke blir møtt, er at de tar opp dette problemet med den andre parten, og forsøker å finne en løsning på problemene sammen.

Flere av kundene jeg har snakket med fortalte at de hadde et så godt forhold til regnskapsfører at de ikke ville vurdert bytte som en reaksjon dersom noe hadde gått galt, men heller løst dette med regnskapsføreren deres eller dens overordnede. Det kan virke som

at disse kundene har et relativt nært forhold til sin regnskapsfører. Blant annet har en av dem forklart at de ville forblitt med saksbehandler dersom han byttet regnskapskontor. En av kundene forklarer at de har utviklet flere muntlige avtaler med regnskapsfører de siste årene, som hvem som skal ta ekstrautgiften dersom de ikke leverer momsoppgaven i tide. Dette er en avtale som har oppstått fordi de har hatt ulike forventninger til dette tidlige.

En annen kunde valgte også å løse problemene med regnskapsfører i stedet for å bytte, etter at han hadde gjort feil som førte til store problemer for kunden. Kunden forteller at hun først ble kjempeskuffet og opplevde situasjonen svært urettferdig, samt at hun byttet regnskapsfører. Hun valgte imidlertid å bytte tilbake til denne regnskapsføreren ved en senere anledning, og at de etter det har valgt å løse problemer som måtte oppstå sammen: *“Så vi har noen sårne at jeg kjefter på han innimellom, så kjefter han på meg, også er vi enige også finner vi ut at vi har et greit samarbeid også fortsetter vi, også ferdig med det”* (K-12). De later til å ha et tett forhold, og kunden forteller at de også har blitt flinkere på å fortelle hverandre om forventninger og ha klarere kommunikasjon dem i mellom etter denne hendelsen. Kunden mener at de nå kan løse uenigheter, og begge er fornøyde med kundeforholdet de har: *“Hvis vi blir uenige da snakker vi sammen, også blir jeg litt forbannet, og noen ganger så kan han bare gå, også kommer han tilbake igjen også spør han ”er vi venner nå?” sier han. Også ler vi litt, også er det greit”* (K-12). Mitt inntrykk er at dette kundeforholdet skiller seg litt ut fra de andre, for de de har et generelt tettere forhold jeg har fått inntrykk av fra de andre intervjuene. Kunden ønsker også å opprettholde dette forholdet på tross av enigheter. Kunden forteller også at de har en mye klarere kommunikasjon og ansvarsfordeling nå, enn før denne negative hendelsen.

Også regnskapsførerne har opplevd at de kan ”redde” en negativ situasjon ved å snakke med kundene. En regnskapsfører forteller om en svikt i systemet deres som ga kunden tekniske problemer som førte til at kunden ikke fikk tjenesten de betalte regnskapskontoret for. Denne situasjonen ble løst av at daglig leder i regnskapskontoret forsøkte å redde forholdet til kunden: *” Og det er jo de situasjonene hvor jeg kommer inn og må steppe inn og prøve å stryke over og rydde opp i ting og fikse, sånn at kunden kommer til et punkt hvor de igjen føler at de kan stole på oss, og igjen føler de får den oppfølgingen de betaler for og kan forvente”* (RB-2). Inntrykket mitt av denne situasjonen er at det er viktig for kundene at daglig leder tar fatt i situasjonen og finner løsninger. En av regnskapsførerne forteller viktigheten av at kundens problemer blir tatt fatt i på en god måte: *”Det er rart hvor mye som kan rettes opp også, egentlig hvis du klarer gripe fatt i det på en god måte. Men hvis*



---

*ting ligger å skurer og ikke blir tatt fatt i, det er kanskje er verste. Vi har så mye å gjøre og får kanskje ikke gjort helt fullt ut alt det vi ønsker å gjøre på alle kunder, også blir det liggende for lenge å gnage også blir det et problem” (RB-4).* Regnskapsføreren forteller at i slike situasjoner er det viktig å få gjenopprettet den tilliten som var mellom dem, og at dette best gjøres ved å være ærlig med kunden og gi informasjon om situasjonen.

En annen regnskapsfører fra et mindre byrå forteller at han løser uenigheter eller misforståelser med kundene løpende, og at de finner løsninger underveis: *”Nei, dersom det er noe som er min feil så beklager jeg at dette er noe jeg ikke har fått med meg, så er det ting jeg må rette opp i. Og det er jo helt greit sant. Og er det ting som de har gjort feil, så blir det det samme vet du. At ”da gjør vi det sånn neste gang” (RB-3).* Jeg forsto det slik at denne regnskapsføreren ønsket å ta tette forhold til alle kundene, og at partene må gjøre tilpasninger til hverandre for at dette skal fungere. Han forventer at dersom kundene har et problem med noe han gjør så vil de ta dette opp med han, og visa versa kan han ta opp utfordringer med kundene, som når de leverer private bilag til bedriftsregnskapet.

### **Oppsummering**

Det er i hovedsak to måter kundene og regnskapsførerne reagerer på negative hendelser eller at forventningene deres ikke blir møtt. Den første reaksjonen er å avslutte kundeforholdet, noe som later til å skje dersom det ikke er gode tilbakemeldingskanaler eller dersom en av partene opplever den negative hendelsen så negativ at de ikke ønsker å fortsette forholdet. Den andre reaksjonsmåten er å ta opp problemene med den andre parten for å finne løsninger sammen. Det kan virke som at denne reaksjonsmåten er mer vanlig i tettere kundeforhold.

## 5. Diskusjon

Regnskapsbyråene i studien forteller om god tilgang på kunder. Dette kan endre seg i fremtiden fordi endringene som er skissert i innledningen kan føre til effektivisering av regnskapsføring, og dermed større konkurranse om kundene. I en slik situasjon øker viktigheten av å forstå kundenes behov, ønsker og forventninger.

I forrige kapittel ble de funnene som er mest relevante for oppgavens forskningsspørsmål presentert. I dette kapitlet ønsker jeg å diskutere noen av de mest interessante funnene og knytte disse opp mot teoridelen for å forklare hvordan de oppstår. Med dette tar diskusjonsdelen sikte på å øke forståelsen av viktige faktorer for kundeforholdene i regnskapsførerbransjen. Diskusjonsdelen følger samme struktur som resultatdelen og er todelt. Først ønsker jeg å se nærmere på om måten partene organiserer samarbeidet kan påvirke hvordan kundeforholdet blir. Det fokuseres da spesielt på hvor nære forholdene er, samt hvordan organiseringen påvirker kontakt, kommunikasjon og tillit mellom partene. Jeg vil også drøfte fordeler og ulemper med å ha nære kundeforhold. Deretter ønsker jeg å diskutere hvordan forventningene mellom partene oppstår og utvikler seg, samt hvordan regnskapsfører kan påvirke kundens forventninger. Til slutt ønsker jeg å drøfte hvorfor noen kunder velger å si opp regnskapsfører som en reaksjon på negative hendelser, mens andre forblir i kundeforholdet og løser konflikten på andre måter.

### 5.1 Kjennetegn ved kundeforholdet

De fleste kundeforholdene i studien er organisert slik at kundene har en kontaktperson i regnskapsbyrået som fører regnskapet og holder kontakt med dem. Dette forenkler samhandlingen mellom partene, fordi kunden kan forholde seg til én person i regnskapsbyrået, og kontaktpersonene har mulighet til å opprette nærere og mer tilpassede forhold til kundene sine. Samtidig krever dette at hver kontaktperson innehar nok kunnskap til å følge opp kunden, samt koordinering innad i regnskapsbyrået for å kunne tilby kundene likeverdige tjenester. I små regnskapsbyrå vil et slikt koordineringsbehov være mindre enn i større byrå. Mitt inntrykk er at intern organisering og koordinering kan forbedres hos flere av regnskapsbyråene i studien.

---

To kunder hadde en annen type organisering med regnskapsfører; hos en kunde kommer to faste eksterne konsulenter til kundebedriften faste dager i uken og den andre kunden har samlokalisering med den eksterne regnskapstjenesten. Haugland (2004) viser til at samarbeidet mellom organisasjoner kan ta ulike former, og at styrken på bindingene og avhengigheten mellom de to partene vil variere etter hvilken løsning de har valgt. I følge denne teorien vil kunden som har samlokalisering vil være tettere på sin regnskapsfører enn de som benytter den mer tradisjonelle organiseringen. Denne spesifikke kunden beskriver forholdet mellom dem som et kollegium fremfor en ekstern tjeneste, noe som kan tyde på at Hauglands modell kan forklare forskjellen i nærhet hos kundene. Samtidig ser jeg at flere av de andre kundene også har nære forhold til regnskapsfører, selv på tross av å aldri ha møtt regnskapsføreren. Jeg mener dermed at det må være andre faktorer som også påvirker hvor nære kundeforholdene er. Jeg har valgt å trekke frem noen av disse faktorene videre i diskusjonen; jeg begynner med å diskutere hvordan avhengighet mellom partene kan skape nærhet i kundeforholdene. Deretter drøfter jeg hva størrelsesforholdet mellom partene vil si for kundeoppfølgingen og relasjonen. Så diskuterer jeg hvilken rolle kontrakten mellom partene har i kundeforholdet, samt hvordan tillit og normer utvikles i forholdene og hva dette har å si for nærheten i kundeforholdene. Deretter forsøker jeg å kategorisere de ulike kundeforholdene i studien, før jeg avslutter med å drøfte fordeler og utfordringer ved nære kundeforhold.

### **5.1.1 Avhengighet skaper nærhet**

En faktor som jeg tror påvirker nærheten i kundeforholdet er hvilken innstilling kundene har til regnskapet og til regnskapstjenestene. I utgangspunktet tenkte jeg at dersom regnskap er en prioritering og et styringsverktøy for en kunde, ville de sannsynligvis også ha en sterkere tilknytning til regnskapsfører. Samtidig ser jeg fra intervjuene at flere av de mindre kundene som ”bare vil ha et regnskap” også føler en sterk tilknytning til regnskapsfører. Flere av disse har uttalt at de ønsker at regnskapsfører skal være oppsøkende og rådgivende, og gitt uttrykk for at de ønsker en nær tilknytning til regnskapsfører. En regnskapsfører forteller også at hun må innta rollen som økonomisjef for noen av kundene deres, fordi disse overlater alt tilknyttet økonomi og regnskap til dem. Jeg tenker at disse kundene kan være mer avhengige av regnskapsfører, og at denne avhengigheten skaper et nært forhold til regnskapsfører. Mitt inntrykk er at de mindre kundene var mer negativ til å måtte bytte regnskapsfører, enn hva de større kundene var. Dette kan henge sammen med at de mindre

kundene er mer avhengig av en spesifikk regnskapsfører enn hva de store, mer profesjonaliserte bedriftene er.

### **5.1.2 Små kunder har det best hos små regnskapsbyrå**

Samtidig tror jeg at de mindre kundene vil få bedre oppfølging og en bedre opplevelse om de bruker et lite regnskapsbyrå. En kunde fortalte at hun hadde vært kunde i et større byrå før hun byttet til et mindre. Hennes opplevelse av det store byrået ble beskrevet slik: *"(...) Det var jeg ikke fornøyd med. Det var for stort. De hadde ingen kontakt med meg og de var alltid for seint ute med papirene, de klagde på at de hadde mye å gjøre, jeg var bare en sånn liten brikke inni et stort spill"* (K-1). Jeg tror at denne kundens opplevelse henger sammen med at små kunder får mindre oppfølging i store regnskapsbyrå, fordi de er relativt ubetydelige for dem. For at de større regnskapsbyråene skal ta ivareta disse kundene, må de samle opp arbeidet i puljer (gjerne på slutten av året) for å utføre jobben så effektivt som mulig. Dermed tar de også lite kontakt underveis. Det svarer seg ikke for store regnskapsbyrå å gi små kunder kontinuerlig oppfølging. På samme måte ønsker ikke regnskapsbyråene for store kunder, fordi det er en risiko knyttet til å ha for store kunder i porteføljen dersom disse kundene vil falle bort. Dermed tror jeg både regnskapsbyrå og kunder vil ha det best i forhold hvor deres størrelse samsvarer. Størrelsesforholdet mellom kunde og regnskapsfører vil dermed kunne påvirke nærheten i forholdet; små kunder vil få best oppfølging av små regnskapsbyrå samtidig som regnskapsbyråene vil risikomessig være best tjent med å ha kunder som samsvarer med deres størrelse.

### **5.1.3 Relasjonen er viktigere enn kontrakten**

Jeg tror også kontrakten og kontraktstypen mellom partene påvirker forholdet mellom dem. Tabell 1 viser til Haugland (2004) sin kategorisering av ulike kontrakter og styringsmekanismene i disse. Regnskapsførerne har et mer bevisst forhold til kontrakten enn hva kundene har. Inntrykket mitt er at kundene ikke forholder seg til kontrakten, men til at regnskapsfører har en rolle som utfører de oppgavene som forventes at skal bli utført av denne rollen. Dermed er relasjonen mellom dem er mer styrende for forholdet enn den skriftlige avtalen er. Jeg mener dette argumenterer for at de fleste kundeforholdene i studien er basert på relasjonskontrakter. Noen kunder og noen regnskapsbyråer kan ha en klassisk langtidskontrakt, men inntrykket mitt i det store og hele er at kundene opplever å ha en relasjon til regnskapsfører og at det er denne som er styrende for forholdet deres, ikke

---

kontrakten. En potensiell fallgrube med dette er at mens regnskapsfører forholder seg til den skriftlige avtalen mellom dem, er ikke kundene bevisst på denne. Dette kan være en kilde til misforståelser og misnøye i kundeforholdet, noe det er blitt gitt eksempler på i resultatdelen. Man kan se for seg en situasjon hvor regnskapsfører har fulgt kontrakten til punkt og prikke, men likevel skuffer kunden fordi den har forventninger til relasjonen utover eller på tross av det som står i kontrakten mellom partene.

I en relasjonskontrakt vektlegges de uformelle mekanismene som å skape tillit og bygge personlige relasjoner. Fordi kontraktene er implisitte, blir tillit og samarbeid viktige styringsmekanismer. Haugland (2004) viser til at sosiale mekanismer og prosesser i relasjonene spiller en sentral rolle for hvordan forholdet blir. Jeg synes dette er karakteristisk for de fleste av kundeforholdene jeg har fått innblikk i, i denne studien. Tillit er således en viktig styringsmekanisme, noe som også gjenspeiles i at respondentene forteller at de har tillit til regnskapsfører som en rolle. Etter hvert utvikler også en del av kundene en tillit til personen de samarbeider med. Felles for alle kundene er at de forteller om en høy grad av tillit til regnskapsføreren som rolle. I presentasjonen av forventningene til regnskapsfører står det blant andre at ”regnskapsfører skal gjøre jobben sin”. Dette er et eksempel på at kundene ikke er bevisste på hva som er deres og regnskapsførers oppgaver, men at de har tillit til at regnskapsførerne vet hva som skal gjøres og gjør dette.

#### **5.1.4 Det første møtet er avgjørende**

Tillit er styringsmekanismen i relasjonskontrakter, og denne utvikles gjennom å skape felles verdier og normer. Det er mitt inntrykk at kundene i stor grad har tillit til sin regnskapsfører. Som forklart er noe av denne tilliten knyttet til rollen regnskapsfører, mens noe av den er knyttet til personen som fører regnskapet for kunden. Flere av kundene fortalte om at de utviklet tillit til personen, og at denne økte over tid.

Haugland (2004) viser til at tillit utvikles gjennom sosialisering når partene utvikler et normbasert handlingsmønster. Jeg fikk inntrykk av at dette var tilfellet for den personlige tilliten til regnskapsfører, og de kundene som hadde hatt regnskapsfører over lengre tid, opplevde at en slik tillit vokste frem. Flere av disse kundene fortalte om avtaler og rutiner som har vokst frem over tid og at forholdene fungerte godt. Et felles normbasert handlingsmønster vil forhindre misforståelser i forholdet. Samtidig viser mine resultater at misforståelser oppstår, og at både kunder og regnskapsførere kan bli skuffet over den andre

parten. Det later til at det kan oppstå feilkilder eller misforståelser når partene utvikler det normbaserte handlingsmønsteret. Jeg tror dette henger sammen med at normer stort sett er tause eller uuttalte, og at partene ikke utveksler forventninger og avklarer handlingsmønstre tidlig i relasjonen. Analysen min viser at regnskapsbyråene forsøker å avdekke behov og ønsker tidlig i relasjonen, men at verken regnskapsbyrå eller kunder har gode verktøy for å gjøre dette. Flere av kundene har oppgitt at de ikke har fortalt regnskapsfører hva de forventer av dem, eller fått lignende informasjon tilbake. Basert på intervjuene vil jeg likevel si at regnskapsførerne virker flinkere enn kundene til å fortelle hva de forventer av relasjonen. Sosial bytteteori viser til at forventninger og forpliktelser er viktige byggesteiner i relasjonen mellom to parter, og at disse vil motivere til fremtidige aktiviteter i forholdet. Hvordan partene avklarer disse tingene vil altså påvirke hvordan forholdet deres vil bli. I mitt syn kan det virke som at partene kunne blitt flinkere på å kommunisere sine forventninger, og at slik kunne unngått misforståelser i relasjonen.

Samtidig tror jeg at kundeforholdene påvirkes av hvor godt partene klarer å avdekke og definere kundens behov. Normutviklingen vil naturlig nok være størst i starten av et kundeforhold, og jeg vil derfor tro at de første møtene mellom partene vil være toneangivende for resten av forholdet. Hvordan partene opptrer og kommuniserer på disse første møtepunktene vil derfor være viktig for hvordan resten av forholdet mellom dem blir. Det er dermed et tankekors at regnskapsførerne har utviklet rutiner for hvordan de skal håndtere disse første møtene, mens få av mine respondenter på kundesiden husker hva de gjorde på de første møtene. Klar kommunikasjon, samt bevissthet på forventninger og behov er viktig i denne prosessen.

### **5.1.5 Finnes transpersonlige forhold?**

Kingshott (2006) sitt studie viser at dersom partene er relasjonelt orientert, for eksempel ønsker en nær relasjon, vil også tillit mellom dem bli høyere. På samme måte vil partene i en relasjon med høy tillit ha en nærmere relasjon. Samtidig vil tillit og engasjement påvirke hverandre på samme måte. I de næreste forholdene i studien, forholdene som ble karakterisert som vennskap og lignende, virket det som at tillit stod svært sentralt. Disse kundene opplevde at regnskapsfører også var engasjert i dem, og at begge parter ønsket en nær relasjon. I de mindre nære forholdene fortalte kundene at de stolte på at regnskapsfører utførte jobben sin på en riktig måte, men at de hadde et mer profesjonelt og distansert

---

forhold. Det er imidlertid vanskelig å vite om de har et distansert forhold fordi tilliten er noe begrenset, eller omvendt.

Det er vanskelig å skulle karakterisere kundeforholdene samlet sett fordi de varierer fra kundeforhold til kundeforhold. I analysen har jeg likevel stort sett skilt kundene i to grupper etter innstilling til regnskapet og kontakt med regnskapsfører. Regnskapsførerne ble også delt i to grupper etter størrelse, og kundeforholdene ble delt i to grupper etter hvor nære de er. I Mason & Simmons (2012) sin artikkel introduseres ulike typer psykologiske kontrakter som, om oppfylt, fører til ulike holdningsmessige og atferdsmessiges utfall. Disse kontraktene karakteriseres som transaksjonelle, relasjonelle og transpersonlige. Jeg synes disse karakteristikene passer godt for å beskrive kundeforholdene i studien min. De transaksjonelle forholdene er mindre nære kundeforhold, hvor fokus er på faktorer som pris og leveranse. Dette er gjerne for de kundene som ikke ønsker særlig tett oppfølging og bare vil ha et regnskap fordi det er pålagt å ha det. Forholdet til regnskapsfører er ikke fokus, og kan gjerne beskrives som en av kundene uttalte: ”*som om jeg går på Rema og handler eller Rimi og handler*” (K-4).

I de relasjonelle forholdene er det gjerne viktigere med et nærere forhold til regnskapsfører og mer oppfølging enn hva det er i transaksjonelle forhold. Kundene betaler gjerne litt ekstra for dette, og kunden bytter ikke regnskapsfører uten en spesiell grunn. Dette kan være kunder som anser regnskapet for svært viktig og som ønsker god oppfølging, men også kunder som synes regnskap er vanskelig og uoverkommelig og som er avhengige av oppfølging fra regnskapsfører. I disse forholdene er det gjerne hyppigere kontakt mellom partene enn i transaksjonelle forhold.

Den siste typen forhold er de transpersonlige. Disse relasjonene beskrives som ”*sybiotiske forhold med høy tillit, basert på felles altruistiske verdier som ytterligere forbedrer forbrukerlojalitet*” (Mason & Simmons, 2012). Med altruistiske verdier tolker jeg at partene er villige til å ofre noe selv, for ivareta den andre parten eller bidra til et felles beste. Det er vanskelig å avgjøre om det er transpersonlige forhold blant mine kundeforhold. Jeg mener det er to av kundene, og en av regnskapsførerne som forteller om forhold som kan vurderes å være transpersonlige. Begge kundene har nært forhold til sin regnskapsfører, hvorav et av dem beskrives som et vennskap. Begge kundene forteller at de heller ville løst problemer i forholdet fremfor å forlate det, og begge har en relasjon til en bestemt regnskapsfører. En av kundene forklarer at de ville vurdert å bytte regnskapsbyrå dersom denne kontaktpersonen

byttet arbeidssted. Jeg opplever dermed at disse kundene har en tilknytning til regnskapsførerene som går utover relasjonelle forhold fordi de er villige til å "ofre noe" selv for å beholde forholdet. En av regnskapsførerene har fortalt også at han ikke fakturerer kundene for samtalene de har når kundene er innom kontoret hans. I disse samtalene mottar kundene blant annet råd, men regnskapsfører vil ikke fakturere dem for dette fordi de han ser på det som en naturlig "service" i kundeforholdet. Jeg tolker det dithen at disse forholdene kan være transpersonlige fordi de har et ekstra fokus på forholdet til den andre parten, og kan være villige til å ofre noe selv for å beholde dette.

Samtidig vil jeg stille et spørsmålstegn ved om sanne transpersonlige forhold kan oppstå dersom man tolker begrepet "altruistisk" så strengt at "offeret" en part gjør seg ikke kan komme den selv til gode. I alle eksemplene mine over kan det diskuteres hvorvidt "offeret" den ene parten gjør også kan komme den selv til gode; for eksempel ved at regnskapsføreren som ikke fakturerer samtalene med kundene får mer engasjerte og forpliktete kunder, noe som kan også gagne ham i det lange løp.

### **5.1.6 Er nære forhold bare positivt?**

Det er flere klare fordeler ved å ha nære kundeforhold. For regnskapsbyråene representerer dette en trygghet fordi nære forhold ofte er langvarige forhold hvor kundene er mer engasjerte og lojale. Regnskapsbyråene er dermed i en situasjon hvor de har relativt mange og små kunder som har en nær relasjon til regnskapsfører. Dette er en situasjon med betydelig mindre risiko enn om de hadde hatt få, store kunder der forholdet mellom dem var mer distansert.

Samtidig bør det diskuteres hvorvidt nære kundeforhold bare representerer noe positivt for regnskapsførerene, eller om det er potensielle utfordringer eller fallgruver ved en slik situasjon. Slik jeg opplever det, vil det være vanskeligere å øke prisen i et nært forhold enn i et distansert et. På samme måte vil det være vanskelig å skulle ta betalt for tjenester man før har gitt bort gratis, eksemplifisert ved rådgiving eller nær kundeoppfølging. Flere av kundene i studien har fortalt at de ønsker mer rådgiving fra sin regnskapsfører. Samtidig er det vanskelig å avgjøre om kundene er villig til å betale for denne ekstratjenesten, eller om kundene oppfatter rådgiving mer som en "vennetjeneste" som regnskapsførerene skal gi gratis. Dersom situasjonen er slik, vil regnskapsførerene få problemer når de begynner å ta betalt eller øker prisen på disse tjenestene. Regnskapsførerene kan dermed være låst i en



situasjon hvor det er vanskelig å begynne å ta betalt for en rekke tjenester som de i dag ikke tar betalt for. Dette kan i verste fall hindre sunn økonomisk drift i regnskapsbyråene, eller hindre økonomisk vekst. I et scenario hvor ny teknologi effektiviserer den tekniske regnskapsføringen, må regnskapsførerne enten øke prisen på dagens tjenester eller ta betalt for andre tjenester for å oppnå samme fortjeneste som i dag. Dette kan være vanskelig å gjennomføre i nære kundeforhold, fordi mange av tjenestene oppfattes som en ekstraservice eller vennetjeneste, og er noe kundene ikke ønsker å betale ekstra for fordi de er vant til å få gratis.

## 5.2 Forventninger

### 5.2.1 Hvordan oppstår og utvikles forventninger?

Resultatdelen viste at både kunder og regnskapsførere har forventninger til hverandre og til kundeforholdet. Disse forventningene ser ut til å ha et transaksjonelt eller relasjonelt preg. Det settet av forventninger som partene i en relasjon har til hverandre, kan betegnes som en psykologisk kontrakt (Wellin 2007). Dersom noen av forventningene ikke blir møtt eller brutt, kan disse være kilder til mistriivsel i kundeforholdet, vist med flere eksempler i resultatdelen. Det er dermed nyttig å forstå hvordan disse forventningene dannes, og om regnskapsførerne kan påvirke hvilke forventninger kundene har til dem. En av utfordringene med psykologiske kontrakter er i følge Wellin (2007) at de ofte er uuttalte. Innholdet i dem (forventninger og forpliktelser) formes blant annet av den informasjon som utveksles mellom partene. Som diskutert over, vil partene utveksle informasjon som vil påvirke hvilke forventninger til blir dannet. Dette skjer ofte tidlig i forholdene. De første møtene mellom partene kan derfor bli toneangivende for hvilke forventninger som vokser frem i forholdet. Dersom verken kunden eller regnskapsfører er bevisste på dette, kan det lettere oppstå misforståelser om hva som inngår i den psykologiske kontrakten mellom partene. Jeg tror flere av de negative episodene som er beskrevet i resultatdelen har oppstått på bakgrunn av dette.

Som Rousseau (2004) påpeker, oppstår ofte forventningene basert på informasjon fra den andre parten i forhold, samt individenes tolkning av denne. For å unngå feiltolkning kan partene forsøke å informere og signalisere klart, for eksempel ved klar kommunikasjon til

den andre parten. Som vist i resultatdelen, er det av min oppfatning at partene mangler kanaler for tilbakemelding, og at mye av kommunikasjonen kunne blitt gjort mer eksplisitt.

Forventninger kan i følge Schein (1980) i Sverdrup (2012) bli formet basert på tidligere erfaringer, tradisjoner, normer og behov. Jeg tenker at dette er spesielt relevant for kundenes forventninger. Resultatdelen viser flere eksempler på at kunder har konkrete forventninger basert på tidligere regnskapsførers rutiner og at de sammenligner sin nåværende regnskapsfører med tidligere. Kundene tillegger den nye regnskapsføreren egenskaper basert på hvordan den tidligere regnskapsføreren var. Dersom en tidligere regnskapsfører var særlig proaktiv og tok mye kontakt med kundene, vil kunden forvente dette i det nye kundeforholdet. En av regnskapsførerne fortalte at han pleier å spørre kundene om hvorfor de bytter regnskapsfører, for å få synliggjort hva som er viktig for kunden, og avslørt slike underliggende forventninger. Kunden kan også utvikle forventninger basert på hvilken rolle de ønsker at regnskapsfører skal ha for dem. Dersom kundene ønsker at regnskapsføreren også skal være en rådgiver, kan dette fort bli en forventning om at regnskapsfører vil gjøre nettopp dette. Dette kan være viktig informasjon for regnskapsfører å vite for å kunne avklare hvilket behov kunden har.

Fra resultatdelen ser vi at valg av regnskapsfører sjeldent er tilfeldig, men at det ofte er basert på bekjentskap eller anbefalinger fra kjente. Disse anbefalingene gir kunden et inntrykk av hva de kan forvente av regnskapsføreren, og er med på å danne forventninger før kunden i det hele tatt har snakket med regnskapsfører. Som Wellin (2012) foreslår, tror jeg mange misforståelser kan avverges ved å gjøre innholdet i de psykologiske kontrakten (forventningene) mer eksplisitte i begynnelsen av kundeforholdet.

### **5.2.2 Kan regnskapsfører påvirke kundens forventninger?**

Dermed er det flere grep regnskapsførere kan ta for å både avsløre og påvirke kundens forventninger til dem. I tillegg kan regnskapsførerne ta grep for å gjøre den psykologiske kontrakten mellom dem eksplisitt, og slik kunne unngå misforståelser.

Flere av regnskapsførerne i studien viser til ulike verktøy som kalendere og bilagspermer som er med på å synliggjøre regnskapsførers forventninger for kunden. Kundens forventninger til regnskapsfører virker noe mer skjult, og ikke alle kundene er bevisste på egne forventninger. Dette kan gjøres mer eksplisitt ved å spørre kunden om hvilke forventninger de har til forholdet, hvordan de ønsker å kommunisere og hvordan de ønsker å

---

løse eventuelle misforståelser. Mitt inntrykk er at det ville være bedre å spørre kunden om dette, fremfor å tolke kundens behov. Slik ville også kunden blitt mer bevisst på egne forventninger, og man kan unngå brudd på disse i fremtiden. Wellin (2007) viser til at dersom partene deler og avklarer oppfatninger av, og forventninger til, hverandre, kan det være lettere å unngå brudd på den psykologiske kontrakten mellom dem. En slik øvelse krever at partene er bevisste på at de har forventninger til hverandre, at de klarer å artikulere sine forventninger og kommunisere disse til den andre parten, samt ha et ønske om å forstå den andre parten. Dersom partene hadde gjennomført dette, kunne man unngå misforståelser og regnskapsfører ville hatt et bedre grunnlag for å forstå kundens forventninger og behov. I tillegg vil regnskapsfører ha mulighet til å korrigere de forventningene som de ikke har ambisjoner om å møte.

Likevel vil det ikke være mulig for partene å avsløre eller utveksle alle forventninger de har til hverandre, fordi partene ikke alltid er bevisste på disse. Dermed kan det være nyttig å bli enige om hvordan partene vil løse eventuelle misforståelser og konflikter som oppstår. I resultatdelen ble det presentert at i noen kundeforhold har partene muntlige avtaler som har oppstått på grunn av misforståelser. I disse tilfelle har partene samarbeidet for å løse konflikten, og løsningen har blitt nedfelt i en avtale slik at partene vet hvordan de skal takle situasjonen dersom den oppstår på ny.

### **5.2.3 Hvorfor bryter noen kundeforholdet og andre forblir?**

Mason & Simmons (2012) presenterer i sin artikkel en modell som forklarer hvordan psykologiske kontrakter fungerer i leverandør-kundeforhold. Modellen samsvarer ikke helt med mine resultater, men er like fullt relevant for å forstå kundeforholdene i studien. Modellen bygger på at kundene velger, basert på sine preferanser, en regnskapsfører som de tror kan tilby de verdiene som kunden er opptatte av. En kunde som ønsker en billig regnskapsfører velger den regnskapsføreren hun tror vil føre regnskapet billigst. Mine resultater viser at kundene i stor grad velger regnskapsfører basert på anbefalinger fra andre, eventuelt bekjentskap, og at dette er med på å styre hvilke forventninger kundene har til regnskapsfører. Samtidig tror jeg mange av forventningene til regnskapsfører er basert på egne oppfatninger av hva en regnskapsfører *burde* gjøre, fremfor hva et spesifikt regnskapsbyrå signaliserer at kundene kan forvente av dem. Jeg tror ikke at kundene alltid er bevisst på hvilke forventninger de har, samtidig som at de tror regnskapsfører vet hva som forventes av dem. Dette til tross for at kundene har relativt ulike forventninger til

kundeforholdet. Denne illusjonen medfører at kundene i liten grad artikulere sine forventninger til regnskapsfører, og at disse forventningene ikke bare avhenger av hva et spesifikt regnskapsbyrå signaliserer at kundene kan forvente hos dem.

Likevel tror jeg modellen er nyttig for å karakterisere ulike kundeforhold, som drøftet i første del av diskusjonen. Videre tror jeg at en slik kategorisering er nyttig for å forstå kundenes forventninger til regnskapsfører samt deres reaksjon dersom forventningene ikke blir møtt. En kunde i et transaksjonelt forhold vil ha andre forventninger enn kundene i et relasjonelt forhold. Videre vil brudd på disse forventningene ha ulike konsekvenser avhengig av hvilken type forhold man er i. Dette kan være med å forklare hvorfor noen av kundene velger å bryte forholdet med regnskapsfører når de psykologiske kontraktene blir brutt, mens noen velger å forbli.

Rousseau (2004) viser til fire reaksjonsformer ved brudd på de psykologiske kontraktene, og at reaksjonsformene avhenger av hvor mye partene blir berørt av bruddet. Av disse fire reaksjonsformene, gjenkjenner jeg to fra min resultatdel; "exit" og "voice". "Exit" betyr å forlate forholdet, en reaksjonsform jeg har inntrykk av at kundene i transaksjonelle forhold er mer tilbøyelig til å bruke, enn kundene hva i relasjonelle og transpersonlige forhold er. Samtidig ser jeg av resultatdelen at kunder i relasjonelle forhold har valgt å bruke denne reaksjonsformen. Dette tror jeg henger sammen med at kundene ikke har følt at de har en god kommunikasjon med regnskapsfører, og at de dermed har opplevd at de ikke har mulighet til å reagere med "voice". I noen tilfeller kan også bruddet ha vært så alvorlig for kunden at de sett det som uønskelig å fortsette forholdet. Mitt inntrykk er at mange av kundene velger å forlate forholdet fremfor å ta problemene opp med regnskapsfører dersom de ikke føler at kommunikasjonen med regnskapsfører er god nok.

Noen av kundene i studien har også valgt å forbli i forholdet etter negative hendelser. Jeg tror dette er en vanlig reaksjonsform dersom kunden ikke oppfatter bruddet som særlig alvorlig. Men i resultatdelen beskrev jeg også en kunde som valgte å forbli i forholdet selv når bruddet på forventningene medførte kunden store økonomiske tap. Jeg tror dette skyldes at forholdet mellom kunden og regnskapsfører i utgangspunktet var nært, og at kunden følte at hun kunne ta opp problemer med regnskapsføreren. Kunden forteller også at kommunikasjonen mellom dem har blitt mye klarere enn den var før denne hendelsen. En slik "voice"-reaksjon krever høy grad av tillit og gode kommunikasjonskanaler, samt at kundene opplever at de faktisk blir hørt og sett av regnskapsfører. Jeg tror ikke denne

kunden hadde valgt å forbli i forholdet ved dette bruddet dersom hun ikke hadde hatt et så nært forhold til regnskapsfører.

Kundenes reaksjon vil altså avhenge av bruddets alvorlighet, hvilket type forhold partene har til hverandre, samt om kunden opplever at hun/han har mulighet til å ta problemene opp med regnskapsfører.

## 6. Avslutning

Målet med denne utredningen har vært å undersøke kundeforholdene i regnskapsførerbransjen. Fokuset har vært på å øke kunnskapen og forståelsen om dem, samt forstå hvilke forventninger partene har til kundeforholdet og til hverandre. Videre har jeg ønsket å undersøke hvordan disse forventningene oppstår og hva som skjer dersom de ikke blir møtt. For å undersøke disse temaene nærmere, har jeg gjennomført 12 intervjuer med kunder av regnskapsførere, samt fem intervjuer med regnskapsførere. I denne delen vil jeg kort oppsummere utredningens funn i en konklusjon, før jeg deretter presenterer studiens bidrag og begrensninger, samt gir forslag til videre forskning. Utredningen avsluttes med å skissere noen praktiske implikasjoner av de presenterte funnene.

### 6.1 Konklusjon

#### 6.1.1 Kjennetegn ved kundeforholdene

Hvert kundeforhold er unikt og det er derfor stor variasjon i de ulike kundeforholdene med tanke på nærhet, kontakt og kommunikasjon, samt tillit. Kundeforholdene kan likevel karakteriseres som transaksjonelle, relasjonelle og transpersonlige, etter Mason & Simmons (2012) sin artikkel. Mange av kundeforholdene som er undersøkt i studien må anees for å være nære relasjoner.

Det er flere forhold som kan påvirke hvor nære kundeforholdene er; organiseringen mellom kunde og regnskapsbyrå, kundenes innstilling til regnskapet, kundenes avhengighet til regnskapsfører samt størrelsesforholdet mellom kunden og regnskapsbyrå.

Kundene forholder seg annerledes til kontrakten enn hva regnskapsførerne gjør, noe som kan være en kilde til misforståelser og konflikt. I diskusjonsdelen kom jeg frem til at de fleste kundeforholdene styres av relasjonskontrakter. Kundene styres av forholdet til regnskapsfører fremfor av den skriftlige kontrakten mellom dem. I følge Haugland (2004) er tillit styringsverktøyet i slike kontrakter. Alle respondentene oppgir at de har høy tillit til regnskapsfører. I diskusjonsdelen vises det til at denne tilliten virker å være todelt; kundene

---

kan både ha tillit til regnskapsføreren som rolle og som person. I resultatdelen blir det presentert flere forhold som styrker og svekker tillit til regnskapsfører.

Videre i diskusjonsdelen har jeg drøftet fordeler og potensielle utfordringer med nære kundeforhold.

### **6.1.2 Forventninger**

Partene i et kundeforhold har forventninger til hverandre. I resultatdelen presenteres hvilke forventninger kundene har til regnskapsfører og omvendt. Forventningene kan ha et transaksjonelt eller et relasjonelt preg, eller elementer av begge.

I teoridelen er det forklart at forventninger dannes når partene utveksler informasjon og tolker denne, og da gjerne tidlig i forholdet. Dette vil si at de første møtene mellom partene vil være toneangivende for hvilke forventninger som dannes. I tillegg vil partenes tidligere erfaringer, normer og behov være med på å forme forventningene. God kommunikasjon vil være avgjørende for å utveksle forventninger og avklare behov. Mine resultater viser at partene ikke alltid er like flinke til å utveksle slik informasjon. Dette kan dermed være en kilde til misforståelser og konflikt i kundeforholdene.

Fordi forventningene dannes basert på kommunikasjon og sosial utveksling, vil begge partene kunne påvirke forventningsdannelsen. Eksempler på dette er ved å avdekke og kommunisere forventninger, samt lage klare retningslinjer for forholdet og for eventuell konfliktløsning. Fordi partene kan være ubevisste på en rekke forventninger, vil evne til konfliktløsning mellom partene være nyttig.

Mine resultater viser at dersom forventningene ikke blir møtt eller brutt, vil den forsmådde part velge en av to reaksjonsformer; å forlate forholdet eller ta konflikten opp med den andre parten. I teoridelen refereres dette til "exit" og "voice". Hvilken reaksjonsform som blir valgt, vil avhenge av tre faktorer. Den ene faktoren er hvor alvorlig bruddet oppfattes av den forsmådde part. Den andre er i hvilken grad den forsmådde part opplever at den har mulighet til å ta opp konflikten og løse den sammen med den andre parten. Den tredje faktoren er hvilket type forhold partene har: Dersom partene har et relasjonelt eller transpersonlig forhold later det til at sjansen er større for "voice" enn i et transaksjonelt forhold.

## 6.2 Bidrag og begrensninger

Denne utredningen skiller seg fra tidligere forskning på kundeforhold i regnskapsførerbransjen ved at den fokuserer på kundenes perspektiv. Ved å gjennomføre tolv dybdeintervjuer med bedriften som alle benytter seg av eksterne regnskapstjenester, har jeg ønsket å få innblikk i hva kundene opplever som viktig i forholdet til regnskapsfører, samt hvilke forventninger de har til det. For å balansere dette perspektivet, har jeg også gjennomført noen dybdeintervjuer med regnskapsførere. Med dette har jeg ønsket å få et innblikk i regnskapsførerbransjen, for å øke kunnskapen om, og forståelsen av, kundeforholdene.

Utredningen kan være interessant for flere lesergrupper. Den er imidlertid spesielt interessant for regnskapsførere som ønsker å få mer kunnskap om kundeforhold, og for NARF som organisasjon. Oppgaven kan komme regnskapsførere til nytte ved at den tar opp sentrale aspekter ved kundeforholdene, samt skisserer en del forventninger som partene i et kundeforhold har til hverandre. Videre forsøker den å forklare hvordan disse forventningene oppstår og hvordan de påvirkes. Oppgaven er nok også relevant for andre lesergrupper, som bedrifter innen bransjer som har lignende kundeforhold som i regnskapsførerbransjen. Dessuten vil den være nyttig for andre som ønsker å få innblikk i og mer kunnskap om leverandør-kundeforhold, og viktigheten av disse.

Man skal likevel være forsiktig med å generalisere funnene i utredningen til andre bransjer eller andre situasjoner; jeg har kun gjennomført 17 intervjuer med fokus på en bransje, og baserer dermed resultatene på en relativt liten gruppe respondenter. Generalisering er heller ikke formålet med denne oppgaven. Utredningen tar heller sikte på å skissere faktorer som kan være nyttige for å forstå kunderelasjonene, fremfor å teste klare hypoteser og generalisere funnene til større grupper. En annen begrensning ved utredningen er at jeg ikke har undersøkt begge sider av spesifikke kundeforhold; jeg har intervjuet både kunde og regnskapsfører, men disse har ikke tilhørt det samme dyadiske kundeforholdet. Regnskapsførerne har også kunne snakket om flere kundeforhold fordi de har mange kunder, mens kundene har snakket om et spesifikt forhold til en regnskapsfører. Forventninger og forpliktelser i spesifikke dyadiske kundeforhold har ikke vært undersøkt. Selv om jeg har intervjuet både regnskapsførere og bedrifter som bruker regnskapsførere, har jeg bare data



---

fra den ene siden i de spesifikke kundeforholdene som har blitt undersøkt. Videre referer jeg til utredningens metodedel med evaluering av metode for mer om oppgavens begrensninger.

## 6.3 Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har det kommet opp flere aspekter som det kunne være interessant å undersøke nærmere i videre forskning. I forlengelsen av oppgavens bidrag og begrensninger kan det nevnes at det ville være spennende å undersøke dyadiske kundeforhold, og sammenligne disse resultatene med de jeg har identifisert i denne oppgaven. Det kunne også være interessant å følge noen kundeforhold over tid for å undersøke utviklingen av disse forholdene. Videre kunne det være interessant å undersøke om variasjon i nærhet i kundeforholdene kan forklare variasjon lønnsomheten til ulike regnskapsbyrå. Til slutt ville det vært interessant å undersøke de kundeforhold i andre bransjer, for å sammenligne resultatene i denne oppgaven med dem.

## 6.4 Praktiske implikasjoner

Jeg ønsker å avslutte denne utredningen med å skissere noen praktiske implikasjoner av funnene som er presentert. Med dette ønsker jeg å dele noen av de tankene jeg har gjort meg om funnene i oppgaven, og om hvordan regnskapsførere kan forbedre kundeforhold basert på disse. Den første implikasjonen jeg ønsker å presentere er at tillit er vært viktig for kundeforholdene. Kundene har tillit til *rollen* regnskapsfører stort sett fra start, men utvikler også en tillit til *personen* over tid. I tillegg viser teoridelen til at tillit og relasjonell orientering, altså, nære forhold, påvirker hverandre positivt. I resultatdelen er det skissert faktorer som er med på å bygge tillit.

Den andre implikasjonen er at regnskapsfører og kunde bør ha en åpen dialog om hvordan de ønsker at samarbeidet mellom dem skal være, og at regnskapsfører som den profesjonelle part må lede denne dialogen. Å avklare kundens behov og forventninger, samt hvordan de ønsker at samarbeidet skal være, er avgjørende for et godt kundeforhold og for å unngå misforståelser.

Den tredje implikasjonen er at regnskapsfører bør være observant på at kunden ikke alltid har et like bevisst forhold til den skriftlige avtalen mellom partene, og at de kan ha

forventninger utover eller i strid med denne kontrakten. Å utveksle og avdekke forventninger er dermed svært viktig for å unngå misforståelser med kunden. Siden partene ikke alltid er bevisst på sine forventninger eller klarer å kommunisere disse, kan det være nyttig å snakke om hvordan partene ønsker å ta opp og løse eventuelle konflikter som måtte oppstå.

Den fjerde implikasjonen basert på mine resultater er at regnskapsfører har mulighet til å påvirke forventningene til kunden. Dette kan gjøres ved å effektivt kommunisere og avklare forventninger tidlig i forholdet, samt være bevisst på at kundene kan ha underliggende forventninger basert på tidligere erfaring, egne behov eller informasjon fra tredjeparter. Samtidig tror jeg kontinuerlig fokus på kundeoppfølging også senere i forholdet er viktig. Dette kan for eksempel gjøres ved å ha kundeundersøkelser eller årlige kundemøter hvor partene diskuterer eventuelle forbedringer i samarbeidet.

Den femte implikasjonen er at dersom det skulle oppstå misforståelser eller konflikter i kundeforholdet, kan disse situasjonene reddes ved å ha gode kommunikasjonskanaler, samt gode nok forhold med tillit slik at kundene tør å ta opp uenighetene.

Den sjettede og siste implikasjonen jeg ønsker å dele er at regnskapsførerne kan møte en utfordring med å ta betalt for, eller øke prisen på, tjenester som kundene anser som ekstraservice eller ”vennetjenester”. Regnskapsførerne bør derfor være bevisst på at hvordan en slik handling kan oppfattes av kundene. Nære kundeforhold kan i mange sammenhenger være svært positivt, men også kan representere en utfordring for fremtidig lønnsomhet.

---

## 7. Litteraturliste

- Alsem, K. J., & Kosteljik, E. (2008). Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm. *European Journal of Marketing* , 42 (9/10), 907-14.
- Angeles Iniesta, M., & Sanchez, M. (2002). Retail-consumer commitment and market segmentation. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* , 12 (3), 261-79.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill: Dorsey Press.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *Journal of Management* , 20, 187-203.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First Break all the Rules*. New York: Simon Schuster.
- Burnett, J., & Hutton, R. (2007). New consumers need new brands. *Journal of Product & Brand Management* , 16 (5), 342-7.
- Bleu, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Bodey, K., & Grace, D. (2008). Segmenting service "complainers" and "non-complainers" on the basis of consumer characteristics. *Journal of Services Marketing* , 20 (3), 178-87.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 32 (3), 271-92.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology* , 15, 97-118.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2006). Perceived controllability and service expectations: influences on customer reactions following service failure. *Journal of Business Research* , 61, 24-30.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mater man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademitlitteratur.
- De Chernatory, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing* , 37 (7/8), 1095-118.

- 
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal* , 26, 596-607.
- Finanstilsynet/finansstilsynet.no (30. januar 2013). (Finanstilsynet) Nedhentet 12. juni 2013, fra: [www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rapport/2013/Arsmelding\\_2012.pdf](http://www.finanstilsynet.no/Global/Venstremeny/Rapport/2013/Arsmelding_2012.pdf)
- Gambetta, D. (1988). *"Can We Trust" i Trust: Makring and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* , 19, 293-317.
- Gårseth-Nesbakk, L., & Åmo, B. W. (2012). *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling*. Universitetet i Nordland og Handelshøyskolen i Bodø. Bodø: Universitetet i Nordland og Handelshøyskolen i Bodø.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review* , 25, 161-178.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Homans, G. C. (1958). *Social behavior*. New York: Harcourt, Brace and the World.
- Kaufman, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *Journal of Conflict Resolution* , 32, 534-552.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage, California: Thousand Oaks.
- Kingshott, R. P. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management* , 35, 724-739.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental helath*. Cambridge, MA: Havard University Press.
- Lievans, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management* , 18, 45-59.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: structuring intertextual coherence and "problematizing" in organizational studies. *Academy of Management Journal* , 40, 1023-1062.
- NARF/narf.no (2003, 21. mars). (NARF) Nedhentet 27. mai, 2013 fra: [www.narf.no/Fagstoff/RF-regelverket/RF/To-av-tre-setter-ut-regnskapet/](http://www.narf.no/Fagstoff/RF-regelverket/RF/To-av-tre-setter-ut-regnskapet/)
- NARF/narf.no (2010, 6. mai). (NARF) Nedhentet 12. juni, 2013 fra: [www.narf.no/Fagstoff/Annet/Annet-fag/Farre-revisorer-innen-revisjon-men-fortsatt-god-vekst-i-bransjen/](http://www.narf.no/Fagstoff/Annet/Annet-fag/Farre-revisorer-innen-revisjon-men-fortsatt-god-vekst-i-bransjen/)

- 
- NARF/narf.no (ikke dato). (NARF) Nedhentet 21. februar , 2013 fra narf.no: [www.narf.no/om-narf](http://www.narf.no/om-narf)
- NARF/narf.no (ikke dato). (NARF) Nedhentet 21. februar 2013 fra: [www.narf.no/regnskapsforer](http://www.narf.no/regnskapsforer)
- NESH (1994). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora.
- NESH (1999). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora, Oslo.
- MacNeil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mason, C., & Simmons, J. (2012). Are they being served? Linking consumer expectation, evaluation and commitment. *Journal of Services Marketing* , 26, 227-237.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations* , 23 (4/5), 454-467.
- Moag, R. J., & Bies, J. S. (1986). Interactional justice: Communcation criteria of fairness. *M. H. Bazerman, R. Lewicki & B. Sheppard's Research on negotiations in organizations* , 5, 59-98.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior* , 12, 295-336.
- proff.no* (ikke dato). Nedhentet 11. april, 2013 fra proff.no: [www.proff.no](http://www.proff.no)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Reseach methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sverdrup, T. E. (2012). *The strengt of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Bergen: NHH.
- Schein, E. H. (1965). *Organisational Psychology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organisational psychology*. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Simmons, J. A. (2009). Both sides now: aligning external and internal branding for a socially responsible are. *Marketing Intelligence & Planning* , 27, 681-97.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A., Lldn, R. C., Mc Lean Parks, J., et al. (2004). The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transistion. In *J.J. Martocchio (Ed.), Research in Peronnal and Human Resources Management* , 23, 291-370.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review* , 19 (1), 90-118.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsbilities & Rights Journal* , 2 (2), 121-139.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. London: SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: the ties that bind. *Academy of Management* , 18 (1), 120-7.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. (1994). Human Resource Practices: administrative contract makers. *Human Resource Management* , 33 (3), 385-401.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory - Technical Report*. Heinz School of Public Policy and Graduate School og Industrial Administration. Carneige Mellom University.
- Robson, C. (2002). *Real World Research (2nd edition)*. Oxford: Blackwell.
- Tirole, J. (1989). *The Theory of Social and Economic Organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevellse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review* , 28 (4), 571-86.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

---

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg A – Intervjuguider

#### 8.1.1 Intervjuguide regnskapsbyrå

## Intervjuguide – regnskapsbyrå

---

### *1. Informasjon om masterutredning*

- 1.1. Informasjon om meg, masterutredningen og FOCUS-prosjektet.
- 1.2. Konfidensialitet og anonymitet.
- 1.3. Informasjon om bruken av lydopptak.
- 1.4. Tidsbruk (ca. 60 min).
- 1.5. Takke for deltagelse.

### *2. Informasjon om intervjuobjekt og bedrift*

- 2.1. Kjønn, alder, bakgrunn, stilling i bedriften og ansiennitet.
- 2.2. Alder på bedrift og antall ansatte.
- 2.3. Kan du beskrive kundemassen deres? (store, små, spesialisert ++)
- 2.4. Hvilke egenskaper er viktige for dette byrået? Hvordan vil dere beskrive dere selv?

### *3. Kunder og rutiner*

- 3.1. Tenk deg et kundeforhold som du vil karakterisere som spesielt godt/dårlig. Hva tror du det er som gjør dette forholdet så spesielt godt/dårlig?
- 3.2. Hva er rutinene deres for kundebehandling? Forklar gjerne "fra start til slutt". Behandler dere alle kunder likt?

### *4. Første kontakt*

- 4.1. Hvordan fikk dere først kontakt med kunden?
- 4.2. Hvilken respons fikk dere? Hvordan føltes det?

4.3. Hvordan trodde du denne kunden skulle være? Ble disse forventningene oppfylt? Har dette endret seg over tid? Forklar.

### *5. Første møtet*

- 5.1. Fortell om det første møtet med kunden. Hva skjedde?
- 5.2. Hvem møtte dere? Hva snakket dere om?
- 5.3. Avklarte dere forventninger og/eller kontraktsinnhold? Hvordan avklarte dere dette?
- 5.3. Hvordan var opplevelsen av forholdet mellom dere (og kunden) etter dette møtet? Har denne initiale opplevelsen endret seg over tid?
- 5.4. Hvilke følelser satt dere igjen med etter møtet? Har disse endret seg over tid?

### *6. Forholdet mellom dere*

- 6.1. Fortell om forholdet til kunden din. Hvordan ville du beskrive det? Hvorfor er forholdet slik?
- 6.2. Hvordan ville det føles om kunden hadde byttet regnskapsfører?

### *7. Kontakt*

- 7.1. Hva skjedde videre etter kontraktsmøtet?
- 7.2. Hvordan vil du beskrive kontakten med kunden? Hvordan kommuniserer dere? Hvor ofte er du i kontakt med kunden din? Hvilken vei går kommunikasjonen? Hvordan oppfatter du tonen mellom dere? Hvorfor er det slik?
- 7.3. Har dere fysiske møtepunkter i løpet av året?

### *8. Forventninger*

- 8.1. Hva tror du kunden forventer av deg?
- 8.2. Hva skjer dersom disse forventningene ikke blir oppfylt? Hvorfor er det slik?
- 8.3. Har kunden fortalt deg hva de forventer av deg??
- 8.4. Har du noen forventninger til kunden? Har du uttalt disse?
- 8.5. Hva skjer om disse forventningene ikke blir oppfylt? Hvorfor er det slik?
- 8.6. Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at du og kunden har



---

med seg inn i avtalen? Føler du ansvar mot kunden utover det vanlige? Hvorfor er det slik?

8.7. Hva mener du er *god nok* innsats fra byrået sin side? Hva kan dere gjøre som er utover *godt nok*?

### 9. Endring

9.1. Hvordan tror du bransjen vil utvikle seg de neste fem årene?

9.2. Hvordan tror du kundene vil reagere på disse endringene?

### 10. Kritiske episoder

10.1. Har det noen gang skjedd at dere har skuffet kunden? Hva skjedde?

10.2. Tror du kunden har opplevd andre negative episoder med dere? Hva skjedde?

10.3. Hvordan påvirket dette forholdet mellom dere?

10.4. Tror du kunden har opplevd noen særlig positive episoder med dere? Hva skjedde?

10.5. Hvordan påvirket dette forholdet mellom dere?

### 11. Tillit

11.1. Tror du kunden stoler på dere? Hva gjør dere for å bygge tillit til kunden?

11.2. Hva tror du skal til for at denne tilliten blir styrket eller svekket? Har du noen eksempler? Hvorfor er det slik?

### 12. Avslutning

12.1. (dersom slutt) Hvorfor avsluttet forholdet? Vet du hva årsaken til det var?

12.2. Hvordan følte det da kunden byttet?

12.3. Hvordan håndterte dere bruddet?

## 8.1.2 Intervjuguide kundebedrifter

# Intervjuguide - kundebedrifter

---

### 1. Informasjon om masterutredning

- 1.1. Informasjon om meg, masterutredningen og FOCUS-prosjektet.
- 1.2. Konfidensialitet og anonymitet.
- 1.3. Informasjon om bruken av lydopptak.
- 1.4. Tidsbruk (ca. 45 min).
- 1.5. Takke for deltagelse.

### 2. Informasjon om intervjuobjekt og bedrift

- 2.1. Kjønn, alder, bakgrunn, stilling i bedriften og ansiennitet.
- 2.2. Hvorfor bruker dere regnskapsfører? Hva bruker dere regnskapsfører til?
- 2.3. Hvor lenge har dere brukt regnskapsfører? Har dere byttet? Hvor lenge varte hvert av forholdene?

*Videre vil jeg undersøke hvert av forholdene.*

### 3. Valg av byrå

- 3.1. Hvordan gikk dere frem for å finne regnskapsbyrået?
- 3.2. Hvilke egenskaper var det viktig for dere at byrået hadde?
- 3.3. Hvorfor valgte dere nettopp dette byrået?

### 4. Første kontakt

- 4.1. Hvordan tok dere først kontakt med byrået?
- 4.2. Hvilken respons fikk dere? Hvordan følte det?
- 4.3. Hvordan trodde du det skulle være å være kunde hos byrået? Ble denne forventningen oppfylt? Har den endret seg over tid? Forklar.

---

## 5. Første møtet

- 5.1. Fortell om det første møtet med regnskapsbyrået. Hva skjedde?
- 5.2. Hvem møtte dere? Hva snakket dere om?
- 5.3. Avklarte dere forventinger og/eller kontraktsinnhold? Hvordan avklarte dere dette?
- 5.3. Hvordan var opplevelsen av forholdet mellom dere (og byrået) etter dette møtet? Har denne initiale opplevelsen endret seg over tid?
- 5.4. Hvilke følelser satt dere igjen med etter møtet? Har disse endret seg over tid?

## 6. Forholdet mellom dere

- 6.1. Fortell om forholdet ditt til regnskapsføreren din. Hvordan ville du beskrive forholdet til regnskapsfører?
- 6.2. Kunne du byttet regnskapsfører? Hvordan ville det føles om du måtte bytte?

## 7. Kontakt

- 7.1. Hva skjedde videre etter kontraktsmøtet?
- 7.2. Hvordan vil du beskrive kontakten med byrået? Hvordan kommuniserer dere? Hvor ofte er du i kontakt med regnskapsføreren din? Hvilken vei går kommunikasjonen? Hvordan oppfatter du tonen mellom dere?
- 7.3. Har dere fysiske møtepunkter i løpet av året?

## 8. Forventninger

- 8.1. Fortell om dine forventninger til regnskapsføreren. Hva forventer du av han/hun?
- 8.2. Hva skjer dersom disse forventningene ikke blir oppfylt? Hvordan føles det?
- 8.3. Har du fortalt regnskapsfører om disse forventningene?
- 8.4. Har regnskapsføreren forventninger til deg? Har regnskapsfører uttalt disse?
- 8.5. Hva skjer om disse forventningene ikke blir oppfylt?
- 8.6. Hvilke egenskaper og verdier mener du det er viktig at du og byrået har med seg inn i avtalen? Føler du ansvar mot byrået?

8.7. Hva mener du er *god nok* innsats fra byrået sin side? Hva kan de gjøre som er utover *godt nok*?

8.8. Får dere alt dere trenger av regnskapsfører? Er det noe mer du ønsker deg av service, produkt eller tjenester?

### 9. Kritiske episoder

9.1. Kan du beskrive en gang regnskapsfører skuffet deg? Hva skjedde?

9.2. Har du opplevd noen andre negative episoder med regnskapsfører? Hva skjedde?

9.3. Hvordan påvirket dette forholdet mellom dere?

9.4. Kan du komme på noen særlig positive episoder med regnskapsfører? Hva skjedde?

9.5. Hvordan påvirket dette forholdet mellom dere?

### 10. Tillit

10.1. Stoler du på regnskapsfører? Når begynte du å stole på regnskapsfører?

10.2. Hva skal til for at denne tilliten blir styrket? Svekket? Har du noen eksempler?

### 11. Avslutning

11.1. Hvorfor avsluttet forholdet? Hvorfor bestemte du deg for å bytte? Hva var årsakene til det?

11.2. Hvordan følte det å bytte? Var det som dere trodde?

11.3. Hvordan sa dere opp regnskapsbyrået? Hvordan følte det?

## 8.2 Vedlegg B – Informasjonsskriv til bedrifter

Hei!

Jeg skriver masteroppgave denne våren om kunderelasjoner i regnskapsførerbransjen. I den forbindelse ønsker jeg å intervjuer både regnskapsførere og kunder av regnskapsførere. Jeg håper at dere kan være interessert i å delta i min studie.

*Min studie*

---

I min studie ønsker jeg å kartlegge kunderelasjoner i regnskapsførerbransjen. Jeg ønsker å undersøke hvilke forventninger kundene har til regnskapsførere og bransjen, hva som former disse forventningene og hvilke konsekvenser det får når forventningene ikke blir møtt. I tillegg ønsker jeg å finne mer ut av hvordan regnskapsbyrå håndterer forholdet til kundene sine.

I den forbindelse ville det være interessant å intervju:

1) (*på kundesiden*) En som har mye kontakt med regnskapsfører. Dette kan være leder/eier, eller en som tar hånd om den mer daglige kontakten med regnskapsfører.

2) (*på regnskapsbyråsiden*) Daglig leder i et regnskapsbyrå.

Kundene og regnskapsførerne trekkes ut tilfeldig, og vil ikke ha tilknytning til hverandre.

Dere vil naturligvis få innsikt i den ferdige studien, dersom dette er interessant. Studien vil kunne bidra til fremtidige forbedringer eller innføring av nye rutiner som kan bedre forhold til regnskapsbyrå/kunder.

### *Generell informasjon*

I intervjuene ønsker jeg å kartlegge hele relasjonen med regnskapsbyrået/kunden, hvor jeg stiller spørsmål om relasjonen fra start til slutt. Det er derfor en fordel om jeg snakker med en som har fulgt relasjonen lengst mulig. Intervjuene vil være semistrukturerte. Det vil si at jeg har en intervjuguide med temaområder, men at samtalen ikke kommer til å være bundet til disse spørsmålene. Intervjuene vil derfor kunne variere fra person til person. Innholdet i alle intervjuer vil være konfidensielt mellom intervjueren og enkelte intervjuobjekt. Bedriften for øvrig vil ikke få innsikt i disse. Dette er for å sikre oppriktig informasjonsutveksling. Jeg ønsker å ta intervjuene opp på bånd, samt ta notater underveis. Etter intervjuet vil jeg transkribere og anonymisere intervjuene. Deretter slettes lydopptakene. Det er kun jeg, mine veiledere og andre forskere i FOCUS-prosjektet som vil kunne ha tilgang på intervjuene i sin helhet. Alle disse er underlagt taushetsplikt. Intervjuobjektet må godkjenne bruken av lydopptak.

Eksempler og utdrag fra intervjuene vil underveis i studien brukes i anonymisert form for å

konkretisere og underbygge funn.

Deltakelse i studien er selvsagt kostnadsfritt, sett bort fra tiden som går med til selve intervjuet.

Intervjuet tar rundt en time å gjennomføre. Jeg ønsker helst å gjennomføre intervjuet i løpet av mars eller begynnelsen av april.

### *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. Blant bidragsyterne i prosjektet finnes NARF som ønsker kunnskap om regnskapsbransjen spesielt.

Ta gjerne kontakt med meg dersom du har noen spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven!

Ha en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen,

Ingunn Aanes

*Masterstudent ved Norges Handelshøyskole*

Tlf: XX XX XX XX

E-post: xxxxxxxx@xxxx.gmail.com