



Fremtiden tilhører de som forbereder seg på den i dag

- En studie av proaktive regnskapsbyråer

Av Øystein Tvedt og Birgitte Skarmyr

Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Masterutredning innen Strategi og Ledelse og Økonomisk Styring

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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å få bedre innsikt i proaktive regnskapsbyråers strategiske beslutninger. Det kan bidra til at tradisjonelle regnskapsbyråer får en pekepinn på hva de bør fokusere på når de skal gjennom en endringsprosess og hvilke valgmuligheter de har. Studien er en kvalitativ studie som bygger på ti dybdeintervjuer med ledere i regnskapsbransjen. I intervjuene forteller de om sitt bransjesyn, sine strategiske beslutninger og ledelse.

Bransjen har vært preget av stabilitet og lite endringer, og tidligere forskning viser at mange regnskapsbyråer ser på inntøget av ny teknologi som en trussel. Det har vist seg at en fremdeles kan klare seg godt uten å omstille seg, og det kan se ut som regnskapsbyråene mangler incentiver til å gjennomføre endringsprosessen. Funnene våre viser at flere regnskapsbyråer er proaktive og har posisjonert seg på en måte som gjør at de kan være bedre rustet for fremtiden. Vi håper det fører til at tradisjonelle regnskapsbyråer ser at endringsprosessen er mulig, og dermed ønsker å omstille seg.

Gjennom analysen fremkommer det at proaktive regnskapsbyråer benytter seg av web-baserte regnskapssystemer og utnytter mulighetene som ligger der til å effektivisere regnskapsprosessen. Ved å samle inn og lagre data elektronisk vil de kunne ha et oppdatert regnskap som legger til rette for analyse og økonomistyring. Videre finner vi at de har tatt en rekke bevisste strategiske beslutninger som gjør at de blir bedre posisjonert for fremtiden. Blant annet er de selektive i valget av kunder, rekrutterer riktig kompetanse, tilbyr et utvidet tjenestespekter som tar utgangspunkt i regnskapet, og har en leder som bruker tiden sin på ledelse fremfor operativt arbeid. Funnene i studien har relevans for regnskapsbyråer som skal gjennom en endringsprosess for å tilpasse seg endringene som skjer i regnskapsbransjen.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilene Økonomistyring, og Strategi og Ledelse.

Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å skrive om endring, men hadde flere mulige bransjer vi kunne tenke oss å studere nærmere. Vi hadde en del kunnskaper om regnskapsbransjen fra før, og fant den interessant fordi den er i en endringsprosess der ny teknologi gjør det mulig å utvide tjenestespekteret slik at en kan skape merverdi for kundene. Under den første samtalen med veilederne, Vidar Schei og Therese Sverdrup, ble det klart at de har god kompetanse på området og det ble derfor bestemt at vi skulle studere regnskapsbransjen.

Vi leste en rekke masteroppgaver og rapporter som tidligere var skrevet om regnskapsbransjen for å finne ut hva vi kunne bidra med. Vi kom da frem til at vi ønsket å se på regnskapsbyråer som enten har gjennomgått en omstillingsprosess eller som har etablert seg i bransjen med endringene som motivasjon. Vi tror det kan bidra til å vise hvordan en bør posisjonere seg for å være best mulig rustet for fremtiden. Arbeidet har vært utfordrende og interessant, og vi synes prosessen har vært svært lærerik. Vi har fått dyptgående innsikt i regnskapsbransjen, og vi har virkelig fått øynene opp for å gjøre karriere innenfor regnskap.

Gjennom veilederne fikk vi kjennskap til FOCUS-programmet og bidragsyteren NARF, som har vært til god hjelp gjennom oppgaveskrivingen. Fra NARF vil vi spesielt takke Jørgen Lund for gode tips til å finne de mest proaktive regnskapsbyråene i bransjen. Vi vil takke alle respondentene fra regnskapsbransjen som velvillig lot seg intervju. Uten dere hadde det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven. I tillegg vil rette stor takk til veilederne våre, Vidar Schei og Therese Sverdrup, for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Bergen 19. juni 2015

Birgitte Skarmyr og Øystein Tvedt

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Introduksjon	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Oppgavens formål	6
1.3 Utredningens struktur.....	8
2. Teori	9
2.1 Fra regnskap til økonomistyring	10
2.1.1 Motstand mot endring	10
2.1.2 Åtte steg for en vellykket endringsprosess.....	11
2.1.3 Lederen som endringsagent.....	13
2.2 Teknologisk utvikling	14
2.2.1 Disruptiv innovasjon	15
2.2.2 Technology Acceptance Model (TAM)	16
2.3 Strategiske beslutninger	17
2.3.1 Ingredienser i strategiske beslutninger	18
2.3.2 Forretningsmodell	20
2.4 Tidligere forskning på regnskapsbransjen.....	24
2.5 Overblikk og bidrag	25
3. Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.1.1 Forskningstilnærming.....	28
3.1.2 Tilnærming til data	28
3.2 Beskrivelse av kontekst.....	29
3.3 Innsamling av data	31
3.3.1 Intervju	31
3.3.2 Utvalg	32
3.3.3 Intervjuguide og forberedelser	33
3.3.4 Gjennomføring av intervju	34
3.4 Analyse av data	35
3.5 Evaluering av metode.....	37

3.5.1 Reliabilitet	37
3.5.2 Validitet	39
3.5.3 Etske vurderinger	40
4. Resultater.....	42
4.1 Endringsprosessen	43
4.1.1 Dagens situasjon i bransjen	43
4.1.2 Bransjens treghet	44
4.2 Posisjonering for fremtiden	48
4.2.1 Bruken av ny teknologi	49
4.2.2 Regnskapssystem	51
4.2.3 Kunder	57
4.2.4 Ressurser	61
4.2.5 Tjenester	66
4.3. Ledelse	72
5. Diskusjon.....	76
5.1 Motstand mot endring må overkommes.....	76
5.2 Posisjonering for fremtiden.....	77
5.2.1 Regnskapssystem	78
5.2.2 Kunder	80
5.2.3 Ressurser	81
5.2.4 Tjenester	83
5.3 Ledelse	84
6. Avslutning	87
6.1 Konklusjon	87
6.2 Bidrag og begrensninger	89
6.3 Praktiske implikasjoner	90
7. Litteraturliste	93
8. Vedlegg	97
8.1 Intervjuguide	97
8.2 Informasjonsskriv til deltagende bedrifter	100

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Organisatoriske endringer defineres som en bevisst planlagt endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser eller produktmarked, der formålet er bedre oppnåelse av en eller flere organisatoriske mål (Lines, 2005). Organisasjoner opplever at omverden stadig forandrer seg og de må forholde seg til at endringer skjer oftere og i større hastighet enn tidligere. Faktorer som påvirker behovet for endring er blant annet forandringer i konkurranseforhold, utvikling av ny teknologi og politiske beslutninger som endrer konkurransearenaen. Holdningen til en endring vil påvirke hvordan en organisasjon responderer, og defineres som en psykologisk tendens som er uttrykt ved å evaluere endringen som en mulighet eller en trussel (Lines, 2005).

Endringsprosessen i regnskapsbransjen startet på 90-tallet da bransjeforeningen NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening) oppfordret regnskapsførere til å utvide tjenestespekteret, spesielt i retning av å tilby mer økonomisk rådgivning. Siden den gang har endringen skjedd gradvis, noen regnskapsbyråer har utvidet tjenestespekteret sitt, men samtidig har mange regnskapsbyråer overlevd godt uten å endre seg. De siste årene har heving av revisjonsgrensen, teknologisk utvikling og større krav fra kundene lagt et ytterligere press på regnskapsbyråene til å omstille seg. Det har ført til at endringsprosessen har skutt fart, og flere regnskapsbyråer har sett mulighetene som ligger i å omstille seg. Det kan tenkes at de som allerede har gått gjennom omstillingsprosessen oppnår et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene ettersom de møter kundenes behov i større grad. Det begynner derfor å haste for regnskapsbyråene som ikke har omstilt seg, og de må starte omstillingsprosessen dersom de ønsker å overleve i fremtiden. Prosessen kan defineres som en organisatorisk endring, og den vil trolig være omfattende og krevende.

1.2 Oppgavens formål

Tidligere studier har lagt stor vekt på rådgivning, og det er gjort mange analyser på endringsbehovet. Studiene har tatt utgangspunkt i tradisjonelle regnskapsbyråer og fokusert på hvordan regnskapsførere kan bli rådgivere. Vi tror tilpasningen til endringene i bransjen

handler om mer enn bare rådgivning. Ved bruk av ny teknologi kan manuelle prosesser bli erstattet av automatiserte og elektroniske prosesser. Det gjør at regnskapsføringen effektiviseres betraktelig, og en får frigjort tid som kan brukes til analyse og økonomistyring. Ved å hente inn og lagre data elektronisk får man også en unik mulighet til å ha oppdaterte regnskap og ferske styringsindikatorer, noe som vil øke kvaliteten på rådgivning og økonomistyring. Samlet vil dette kunne skape merverdi for både kundene og en selv. For å få til dette må regnskapsbyråene ta en rekke strategiske beslutninger. Med strategiske beslutninger menes valg som er langsiktige og påvirker bedriftens generelle retning (Selart, 2010). Ved å ta veloverveide valg kan de skape en ny og konkurransedyktig forretningsmodell som kan bidra til å skape og beholde marginer og vekst (Euchner & Abhijit, 2014). Denne muligheten er det flere som har sett, og de har omstilt seg eller etablert seg i bransjen med mulighetene som motivasjon. Det er disse bedriftene vi ønsker å fordype oss i. Vi tror disse bedriftene tenker på en måte som skiller seg fra de tradisjonelle regnskapsbyråene, og det er dette fenomenet vi vil studere. Vi ønsker å finne ut hvilke strategiske beslutninger de har tatt, og hva de tror blir viktig i fremtidens regnskapsbransje. Vi håper det kan bidra til at regnskapsbyråer som skal gjennom omstillingsprosessen får en pekepinn på hvilke strategiske beslutninger de bør fokusere på.

Vi har dermed kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Hva karakteriserer proaktive regnskapsbyråer, og hva kan vi lære av disse?

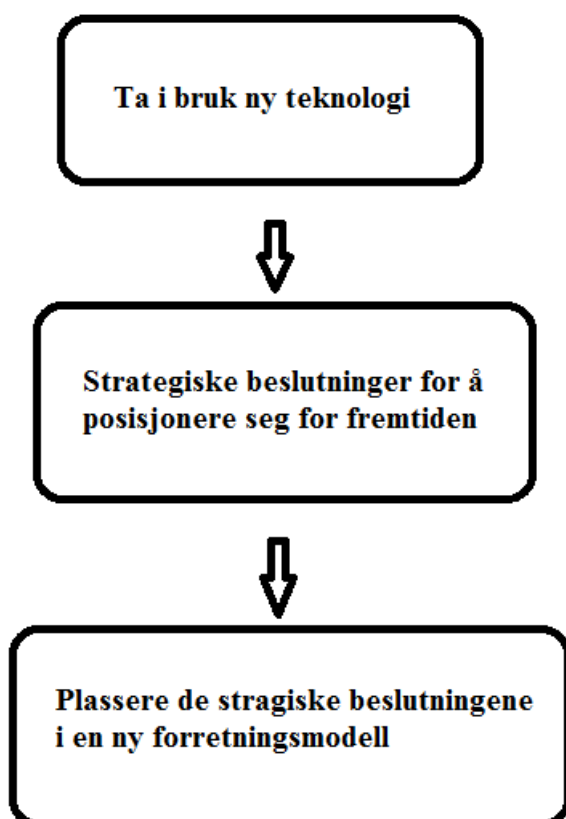
Proaktive defineres her som å ha et ønske om å være i forkant av utviklingen og aktivt søke etter utviklingsmuligheter. Proaktive regnskapsbyråer tar skjeen i egen hånd og prøver å omstille seg før de blir tvunget til det. Vi vil belyse forskningsspørsmålet ved å intervjuer ti ledere fra et bestemt utvalg i regnskapsbransjen. De vil velges ut fra kriterier som tilsier at de tilsynelatende er proaktive. Målet med intervjuene er å finne ut hvilke strategiske beslutninger som er viktige å fokusere på for å være best mulig posisjonert for fremtiden. I tillegg ønsker vi å finne ut hvilke egenskaper som vil være viktige for fremtidens ledere, og hvilke hindringer som ligger i veien for tradisjonelle regnskapsbyråer. Med dette studiet ønsker vi også å bidra med ny og anvendbar innsikt for NARF og regnskapsbransjen som helhet.

1.3 Utredningens struktur

For å besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte har vi valgt å dele utredningen i seks hoveddeler. Dette kapitlet har introdusert utredningens bakgrunn, formål og problemstilling i den hensikt å gi leseren en bedre forståelse for relevansen og bidraget av studien. I den neste delen vil vi presentere relevant teori på området. Der inkluderes teori om endring, disruptive innovasjoner, ny teknologi, strategiske beslutninger og forretningsmodell. Etter det beskrives metoden vi benytter for å samle inn data og analysere datamaterialet. Kriteriene for det bestemte utvalget vil også beskrives, i tillegg til utfordringer knyttet til reliabilitet, validitet og etiske aspekter. I resultatdelen presenteres funnene fra de ti intervjuene. Deretter vil vi i diskusjonsdelen drøfte de viktigste funnene og forklare de ved hjelp av eksisterende teori. I den siste delen av oppgaven vil vi konkludere, gjennomgå bidrag og begrensninger, praktiske implikasjoner og komme med forslag til fremtidig forskning.

2. Teori

I denne delen av utredningen vil vi presentere teori som kan bidra til å belyse forskningsspørsmålet. Ettersom mange av aktørene i regnskapsbransjen hittil ikke har latt seg påvirke av endringene i bransjen, er det mange som har en omstillingsprosess de skal gjennom. Vi tror at ny teknologi er en av de viktigste driverne for endringene i bransjen, og å ta i bruk den nye teknologien er derfor det første steget i omstillingsprosessen. Deretter må en utnytte mulighetene i den nye teknologien til å posisjonere seg bedre for fremtiden. Det innebærer en rekke strategiske beslutninger som endrer bedriftens retning. Til slutt må de strategiske beslutningene plasseres i en ny forretningsmodell som viser hvordan organisasjonen skal skape og beholde marginer og vekst (Euchner & Abhijit, 2014). Omstillingsprosessen regnskapsbyråene må gjennom er illustrert i figur 1 under:



Figur 1: Regnskapsbyråenes omstillingsprosess

I teorikapittelet vil vi derfor først presentere endringsteori, som inkluderer motstand mot endring, en 8-steps prosess for en vellykket endring, og lederen som endringsagent. Deretter vil vi se på teknologiske utviklinger og hvordan de kan påvirke en bransje. Vi vil også presentere teori om hvilke faktorer som påvirker beslutningen om å ta i bruk ny teknologi. Deretter vil vi ta for oss strategiske beslutninger, herunder hva som bør inkluderes i beslutningsprosessen, egenskaper ved leder, og strategiske beslutninger i en forretningsmodell. Til slutt vil vi presentere tidligere forskning på regnskapsbransjen, og hva denne studien kan bidra med. De teoretiske emnene vil legge grunnlaget for å forstå hvordan en best mulig kan posisjonere seg for fremtidens regnskapsbransje.

2.1 Fra regnskap til økonomistyring

En organisatorisk endring defineres som en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål (Lines, 2005). En endring fra regnskapsføring til økonomistyring innebærer å ta i bruk nye systemer og prosesser, utvide tjenestespekteret, og endre organisasjonens mål. Overgangen kan derfor defineres som en organisatorisk endring.

2.1.1 Motstand mot endring

Ettersom endringsprosessen i bransjen har foregått i flere tiår, kan det være grunn til å tro at det er motstand mot endring blant regnskapsførere og byråer. Motstand mot endring er en naturlig reaksjon hos mennesker som vil beskytte egne interesser og innflytelse på egen situasjon, og bør betraktes som en energikilde som kan omgjøres til innsats for endringen istedenfor en hindring som må bekjempes (Yukl, 2010). Det oppgis ni grunner til at motstand mot endring oppstår; manglende tillit, manglende tro på at endringer er nødvendig, manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre, økonomiske trusler, relative høye omkostninger, frykt for å mislykkes, tap av makt og status, trusler mot verdier og idealer, og uvilje mot innblanding (Yukl, 2010). Motstanden kan komme fra både ledere og ansatte i regnskapsbyråene. For at en endringsprosess skal gjennomføres og bli vellykket vil det være avgjørende å overkomme motstanden mot endring.

Angonese & Levarda (2014) gjorde et studie av to regnskapsbyråer som skulle innføre nytt styringssystem og kom frem til seks ulike kilder til motstand endring; usikkerhet, tillit,

treghet, kunnskap, aksept av rutiner og dekobling. De testet også om institusjonell makt påvirket motstand mot endring, men det fant de ikke støtte for. Det ene byrået møtte mye motstand mot endringen, og innføringen av det nye styringssystemet ble avbrutt. Spesielt mangel på tillit var en avgjørende faktor for utfallet. Systemleverandøren sendte en representant for å hjelpe til med implementeringen, men han hadde ikke kompetanse om bransjen og det førte til manglende tillit til at systemet svarte til byråets forventinger. Styrken på de ulike kildene til motstand var varierende, noe som kan tyde på at hver enkelt organisasjon har et sett med kilder til motstand, men at de opptrer i ulik intensitet. Å forstå faktorene som påvirker motstanden mot endring øker sjansen for at organisasjonen suksessfullt klarer å implementere endringen (Angonese & Lavarda, 2014).

2.1.2 Åtte steg for en vellykket endringsprosess

Kotter (2012) har studert over 100 store virksomheters endringsforsøk, og blant suksesshistoriene har han funnet to viktige mønstre. Det første er at vellykkede endringsprosesser ofte er assosiert med en flerstegsprosess som skaper styrke og tilstrekkelig motivasjon til å overkomme alle kilder til treghet. Det andre er at prosessen aldri fungerer med mindre den er drevet av ledelse av høy kvalitet, ikke bare utmerket administrering. Ut fra funnene sine har Kotter laget en 8-steps prosess som er nødvendig for å oppnå en vellykket endringsprosess.

Det første steget i prosessen er å skape en følelse av at det haster (Kotter, 2012). I regnskapsbransjen har NARF bidratt til å legge ytre press på regnskapsbyråene til å endre seg. Helt siden 90-tallet har de uttrykt at regnskapsbransjen må utvide tjenestespekteret sitt for å overleve. Det er over 20 år siden, og mange regnskapsbyråer har overlevd godt uten å gjøre endringer. Det kan derfor tenkes at regnskapsbyråene ikke oppfatter at det haster. For å skape en følelse av hastverk er det nødvendig at lederne i regnskapsbyråene selv tar ansvar. På den måten blir det både indre press fra bedriften, og ytre press fra bransjen og bransjeforeningen. Det andre steget innebærer å skape en alliansegruppe bak endringsprosessen med nok gjennomslagskraft og makt (Kotter, 2012). Ingen klarer å gjennomføre en endringsprosess alene, og det er viktig at alliansegruppen har tillit blant de andre medarbeiderne. Det er viktig å påpeke at Kotter (2012) har studert store bedrifter, og at størsteparten av regnskapsbyråene i Norge har 1-5 ansatte (Proff, 2015). I regnskapsbransjen kan det derfor være hensiktsmessig å la alle ansatte ta del i hele prosessen.

Steg tre i prosessen er å utvikle en visjon som kan hjelpe til med å dirigere endringsinnsatsen, og en strategi for å oppnå visjonen (Kotter, 2012). En visjon beskriver et ideelt bilde av organisasjonen i fremtiden (Joacobsen & Thorsvik, 2007). Regnskapsbyråene bør utarbeide en visjon som er tenkelig, slik at den gir et klart bilde av hvordan fremtiden ser ut. Den bør være ønskelig, og ha et langsiktig perspektiv som ivaretar bedriftens interesser. I tillegg bør visjonen uttrykke et realistisk og oppnåelig mål, være klar og tydelig, og lett å kommunisere (Kotter, 2012). Når visjonen og strategien er klar, er det neste steget å kommunisere den ut. Lederne må derfor konstant kommunisere den nye visjonen, slik at alle i regnskapsbyrået får en felles forståelse av målet og retningen. Å gi for mye informasjon bør ikke være en bekymring, en kan ikke bli kritisert for å kommunisere for mye (Brecher, 2014). Det femte steget er å fjerne hindringer og gi myndighet til de ansatte slik at de kan hjelpe til i endringsprosessen (Kotter, 2012). Regnskapsførerne bør få grundig opplæring i de nye oppgavene, og de trenger tid og støtte fra ledelsen og kolleger. Angst er ofte en del av endringsprosesser og det blir verre når et individ føler mangel på kontroll. Brecher (2014) anbefaler å gi de ansatte så mye kontroll som mulig, eksempelvis ved konstant kommunikasjon, opplæring og å gi myndighet til å ta kontroll. Det neste steget er å sette delmål og gi belønning når de oppnås. Det kan se ut til at regnskapsbyråer som skal gjennom en endringsprosess har en lang vei å gå. Da kan delmål bidra til å opprettholde motivasjonen ved å skape små seire på veien.

For å unngå å ta seieren på forskudd, er det sjuende steget å konsolidere gevinstene og skape mer endring (Kotter, 2012). Regnskapsbyråene bør bruke den økte kredibiliteten til å endre alle strukturer, systemer og rutiner som ikke passer med den nye visjonen. Det kan også være den nye organisasjonen har behov for mer eller andre typer ansatte, og lederen i regnskapsbyrået bør ha fokus på å ha de rette menneskene som kan bidra til å implementere den nye visjonen. Det siste steget i prosessen er å forankre de nye tilnærmingene i kulturen (Kotter, 2012). Her må regnskapsbyråene skape bedre prestasjoner gjennom økt kunde- og produktivitetsorientering, mer og bedre ledelse, og effektiv administrasjon. Dersom noen ansatte ikke passer inn i den nye kulturen, bør en vurdere å la de menneskene gå (Kotter, 2012).

2.1.3 Lederen som endringsagent

Kotter (2012) oppga ledelse av høy kvalitet som en av to viktige kilder til en vellykket endringsprosess. Vi vil derfor nå se på hva som karakteriserer ledere som er gode endringsagenter. Wireman (1998) har studert mennesker som historisk har fått endringer til å skje, og kommet frem til fem karakteristikk som de har til felles; kreativitet, mot, synlighet, utholdenhet og drivende motivasjon. Han bygger karakteristikkene på Will Durants utsagn:

“Controlling change depends upon the presence or absence of initiative and of creative individuals with clarity of mind and energy of will capable of effective responses to new situations.”

Den første karakteristikken er kreativitet. Dersom en alltid tilnærmer seg situasjoner på samme måte, vil en aldri få muligheten til å undre seg over hvordan situasjonen ville vært under andre omstendigheter (Wireman, 1998). Uten kreativitet vil en aldri kunne se et behov eller en mulighet i det hele tatt. Når ny teknologi tar over mye av regnskapsførernes tradisjonelle arbeidsoppgaver vil kreativitet være nødvendig for å se mulighetene i markedet. Kreativitet henger sammen med visjon, fordi det presser en til å tenke på fremtiden (Wireman, 1998). Den andre karakteristikken er mot. Det er viktig å anerkjenne hva som er gjort i fortiden, og ha mot til å respektfullt gjøre endringer, spesielt når ny metodikk kan være fordelaktig (Wireman, 1998). Web-baserte regnskapssystemer kan endre måten regnskapsførere jobber på, regnskapsføringen blir automatisert og det blir frigjort tid som kan brukes til å skape merverdi for kundene og bedriften. Det er viktig at lederne i regnskapsbyrået ser at dette er fordelaktig, og har mot til å gjennomføre en organisatorisk endring.

Den tredje karakteristikken Wireman (1998) trekker frem er synlighet. Endringsagenten må ha støtte for sin sak, og idéen må derfor synliggjøres og kommuniseres til resten av bedriften. De fleste regnskapsbyråene i Norge har under 20 ansatte, og størsteparten har mellom 1 og 5 ansatte (Proff, 2015). Få ansatte kan sies å være en fordel når det gjelder synligheten av en ny idé. Det kan tenkes at lederen har større nærhet til de ansatte, og har tettere og hyppigere kommunikasjon. Karakteristikk nummer fire er utholdenhet. En når ikke målene uten utholdenhet, og i kombinasjon med stahet viser en tro på idéen og får den gjennomført (Wireman, 1998). Lederne i regnskapsbyråer bør derfor være utholdende og tålmodige, og forvente at endringsprosessen kan være lang og tung. Den femte karakteristikken som

kjennetegner gode endringsagenter er drivende motivasjon. Sanne endringsagenter snur seg aldri tilbake og beundrer det de har gjort, de presser på for å utnytte neste mulighet (Wireman, 1998). Endringer er en kontinuerlig prosess, og ledere i regnskapsbyråer bør alltid se etter nye muligheter til å utvikle og forbedre seg.

Battilana og Casciaro (2013) peker på viktigheten av nettverk for å være en god endringsagent. Uavhengig av endringsagentens formelle plass i hierarkiet vil det være en stor fordel å være sentral i organisasjonens uformelle nettverk når en skal gjennomføre en endringsprosess. Formell autoritet er en viktig kilde til innflytelse, og i kombinasjon med en sentral rolle i det uformelle nettverket øker det sjansen for å være en god endringsagent (Battilana & Casciaro, 2013). Lederne bør derfor jobbe for å ha en nær relasjon til de ansatte, slik at de får en sentral rolle i det uformelle nettverket. Det kan tenkes at dette er enklere jo færre ansatte bedriften har, noe som gjør at store deler av den norske regnskapsbransjen har en fordel. Spesielt viktig er det å ha en nær relasjon til de som er likegyldige eller motstandere av endringen, da dette kan bidra til inkludering og til å overkomme motstanden (Battilana & Casciaro, 2013).

2.2 Teknologisk utvikling

Ny teknologi er ofte en viktig utløser for endringer som forandrer en hel bransje. Den nye teknologien kan sees på som en oppfinnelse som skaper et nytt eller forbedret produkt, prosess eller system (Freeman, 1987). Innovasjon er prosessen hvor de nye eller forbedrede elementene blir introdusert for det økonomiske systemet (Dorholt, 2008). En innovasjon karakteriseres som vellykket dersom den resulterer i å produsere eller gjøre noe nytt, bedre eller billigere. Deretter vil det oppstå en teknologisk spredning der andre aktører i markedet tilpasser seg innovasjonen. Hastigheten på den teknologiske spredningen varierer, og avhenger av flere faktorer (Dorholt, 2008). Blant annet kan hastigheten avhenge av den relative nytten, kompatibilitet med organisasjonens eksisterende verdier, hvor vanskelig det er å forstå og bruke innovasjonen, hvorvidt det er mulig å prøve den ut i en begrenset periode og hvorvidt innovasjonen er synlig for andre (Rogers, 1983). Utfallet av ny teknologi kan derfor være vanskelig å spå, men vi vil i de neste avsnittene presentere teori om hva ny teknologi kan føre til.

2.2.1 Disruptiv innovasjon

En disruptiv teknologi eller disruptiv innovasjon er en nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked (Christensen, 2014). Begrepet er brukt i forretnings- og teknisk litteratur for å beskrive innovasjoner som forbedrer et produkt eller en tjeneste på måter som markedet ikke forventer. Den disruptive innovasjonen vil som regel være enklere, billigere og mer praktisk enn de etablerte produktene i de tradisjonelle markedene (Christensen, 2014). Det påpekes at en disruptiv innovasjon er en strategi som tar i bruk ny teknologi, og at teknologien i seg selv ikke er disruptiv (Christensen, 2015). Når et disruptivt produkt har fått fotfeste i nye markeder eller low-end markeder, begynner forbedringssyklusen. På grunn av at tempoet i den teknologiske fremgangen overgår kundenes evner til å bruke den, vil teknologien som ikke var god nok, til slutt forbedre seg nok til å dekke behovet til mer krevende kunder (Christensen, 2014). Den disruptive innovasjonen vil fortsette utviklingen helt til de vinner markedet, og det resulterer ofte i at etablerte produkter forsvinner.

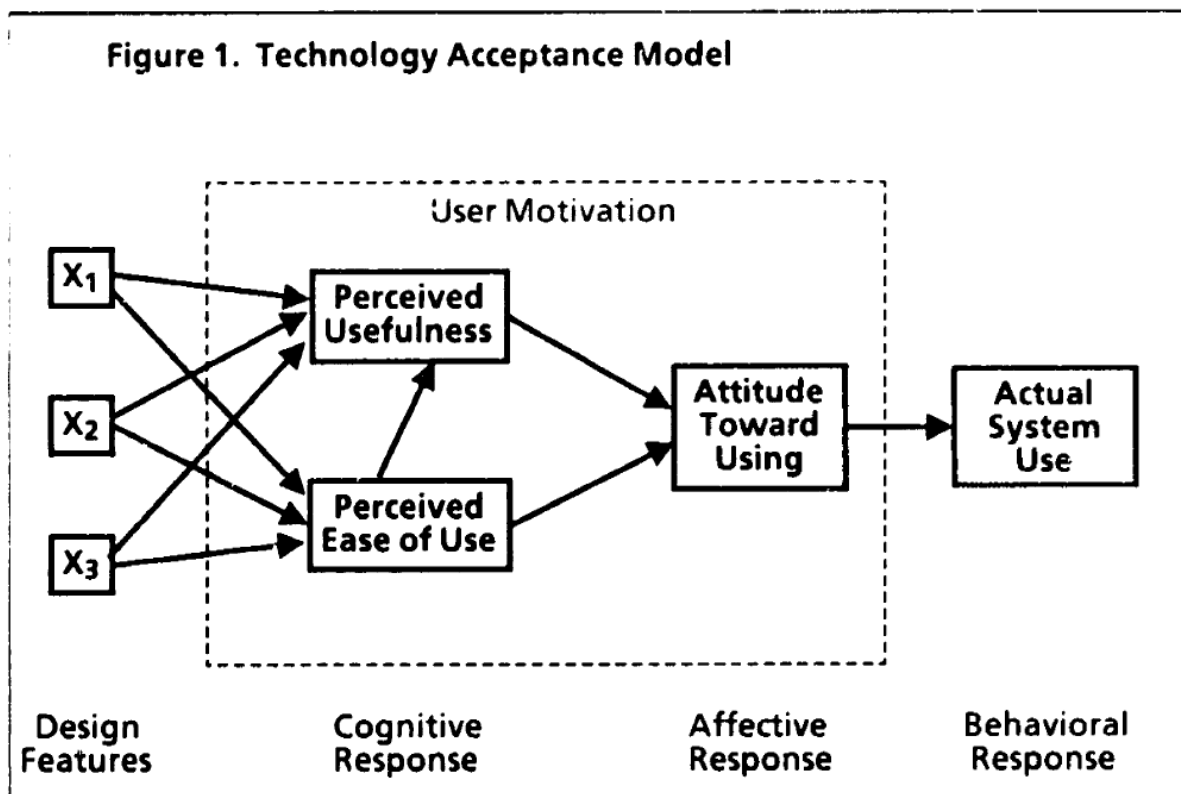
Årsaken til at nykommere ofte vinner markedet når det er en disruptiv innovasjon, er at det er et skille mellom en disruptiv innovasjon og en opprettholdende innovasjon (*sustaining innovation*). En opprettholdende innovasjon sikter på å gi high-end markedet en forbedring i forhold til det som var tilgjengelig tidligere (Christensen, 2014). I en slik innovasjon vil det nesten alltid være de etablerte som vinner. De etablerte er motiverte til å fokusere på high-end markeder, og er veldig sjeldent motiverte til å forsvare nye eller low-end markeder som nykommerne finner attraktive (Christensen, 2014). Et eksempel på en disruptiv innovasjon er Norwegianes etablering i det norske flymarkedet. De satset på økonomipassasjerene ved å tilby billige flybilletter. Dette er passasjerer som SAS tjener lite penger på, de har fokus på businesspassasjerene. De så ikke hvordan Norwegian kunne overleve på low-end markedet, og oppfattet derfor ikke etableringen som en trussel. Norwegian effektiviserte alle prosessene sine, og klarte til slutt å tjene penger på billigbillettene. Det kan derfor se ut til at Norwegian har fått fotfeste i markedet, og at de har spist opp store deler av kundeforholdet til SAS.

I regnskapsbransjen eksisterer det mange systemer for regnskapsføring, og en ser et skille mellom skybaserte- og bakkebaserte regnskapssystemer. De skybaserte systemene er relativt nye og har blitt tatt i bruk av regnskapsbyråer i Norge de siste årene. Disse er tilsynelatende enklere, billigere og mer praktisk enn de bakkebaserte systemene. De skybaserte systemene er tilpasset små- og mellomstore bedrifter, og er ikke komplekse nok til å håndtere regnskapsføring for store bedrifter. Dersom de fortsetter å utvikle seg, kan det tenkes at

bruken av skybaserte systemer er en disruptiv innovasjon. Det innebærer at de først vil nå ut til flere små- og mellomstore bedrifter, og etter hvert bli komplekse nok til å håndtere store bedrifter.

2.2.2 Technology Acceptance Model (TAM)

Technology acceptance model, heretter omtalt som TAM, er en modell som studerer hvordan effektene av systemkarakteristikker påvirker om brukere aksepterer og tar i bruk ny teknologi (Davis, 1985).



Figur 2: Technology Acceptance Model (Davis, 1985).

Figur 2 viser Davis (1985) sin modell for aksept av ny teknologi. Den viser at en potensiell brukers generelle holdning til å bruke et gitt system er determinant for om den faktisk tar systemet i bruk. Holdningen er en funksjon av to forestillinger: opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Opplevd brukervennlighet har en kausal virkning på opplevd nytte. Designfunksjoner har en direkte effekt på opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Holdningen påvirkes derfor indirekte av designfunksjoner, gjennom opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Opplevd nytte defineres som i hvilken grad et individ tror bruken av et gitt

system vil forbedre dens jobbytelse. Opplevd brukervennlighet defineres som i hvilken grad et individ tror bruken av et gitt system vil være fritt for fysisk og mental innsats.

Gögüs & Özer (2014) testet en utvidet TAM i regnskapsbransjen og fant en positiv korrelasjon fra opplevd brukervennlighet til opplevd nytte. Det innebærer at jo bedre opplevd brukervennlighet et software-program har, jo større nytte vil regnskapsførerne oppleve, ettersom de kan få gjort en større arbeidsmengde. I sin studie så de på hvordan servicekvalitet, produkterfaring og alternativ attraktivitet påvirker opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Videre så de på hvordan dette påvirker byttekostnader og atferdslojalitet. Av alle variablene de testet fant de at opplevd nytte har den største forklaringsgraden for intensjon om å bruke et system, og atferdslojalitet. Via opplevd nytte har servicekvalitet en indirekte positiv effekt på atferdslojalitet. Alternativ attraktivitet påvirker både opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Det innebærer at dersom det eksisterer gode alternativer som er tilgjengelig vil det øke motivasjonen for å prøve et annet system.

Regnskapsbyråer har generelt økt sine investeringer i software for å øke effektiviteten i bedriften (Gögüs & Özer, 2014). IT kan derfor sies å være et strategisk verktøy for å innhente konkurransefortrinn i regnskapsbransjen (Gögüs & Özer, 2014). Regnskapsbyråer må ta et valg mellom to ulike veier, de kan utvikle systemer selv, eller benytte seg av det eksisterende systemet som de til enhver tid mener er best. De kan også kombinere eksisterende systemer med frontsystemer som de utvikler selv. Av eksisterende systemer har de mange valgmuligheter, eksempler er Visma Business, Xledger, 24SevenOffice og Tripletex. Visma Business er bakkebasert, mens de andre er skybaserte. Valg av system påvirker altså effektiviteten og produktiviteten til regnskapsbyrået, og valget avhenger av et gitt systems opplevde nytte og opplevde brukervennlighet.

2.3 Strategiske beslutninger

En beslutning tas av en beslutningstaker og defineres som et valg mellom flere mulige alternativer (Selart, 2010). Beslutninger i en organisasjon varierer i påvirkning og viktighet, og kan deles i tre ulike nivåer. Det høyeste nivået er strategiske beslutninger, og er beslutninger som påvirker organisasjonens generelle retning, langtidsperspektiv, filosofi og verdier (Selart, 2010). Usikkerheten ved denne type beslutninger er generelt høy. Det mellomste nivået er taktiske beslutninger. Denne typen beslutninger skal støtte de strategiske

beslutningene, og kan sies å ha moderat viktighet og påvirkningskraft (Selart, 2010). Det laveste nivået er operasjonelle beslutninger, de finner sted hver dag og skal støtte de taktiske beslutningene. De er umiddelbare, og har vanligvis kortsiktige konsekvenser og lave kostnader (Selart, 2010).

Strategiske beslutninger karakteriseres av at de er nye, komplekse og åpne. De blir vanligvis tatt av ledelsen i en organisasjon, og kan eksempelvis inkludere utviklingen av nye produkter for å nå nye markeder, eller investering i ny teknologi (Harrison, 1999). I regnskapsbransjen må ledelsen velge mellom ulike regnskapssystemer, noe som kan lede til investering i ny teknologi. Den nye teknologien automatiserer den tradisjonelle regnskapsføringen, noe som igjen genererer strategiske beslutninger om utvikling av nye produkter og tjenester.

Strategiske beslutninger kan få store konsekvenser for organisasjonen, og det er derfor vanlig at slike beslutninger går gjennom en prosess som omfatter identifisering, analyse, evaluering, utvelgelse og planlegging (Selart, 2010). Harrison (1999) definerer en strategisk beslutning som vellykket når den resulterer i at man når målet man har satt seg innenfor de gitte eksterne rammebetingelsene.

Det viktigste målet med en strategisk beslutning er å utvikle og utnytte muligheter i markeder med lite konkurranse (Porter, 1980). En slik mulighet vil mest sannsynlig skape en beskyttet posisjon for bedriften. Tidligere studier av regnskapsbransjen har skissert at regnskapsførere ser på den nye teknologien som en trussel. Etersom relativt få regnskapsbyråer har utnyttet mulighetene vil det følgelig være et marked med lite konkurranse, og det kan tenkes at det vil være mulig å skape økt lønnsomhet ved å utnytte mulighetene. Vi tror derfor det kan være hensiktsmessig å forsøke å se mulighetene som oppstår, og utnytte de ved å utvide tjenestespekteret for å skape merverdi for kunden og seg selv.

2.3.1 Ingredienser i strategiske beslutninger

I dette delkapittelet vil vi presentere teori om momenter som bør tas hensyn til når en strategisk beslutning skal tas. Vi vil først se på fremtiden og organisasjonskulturen. Deretter vil vi se på hvilke roller lederen har i beslutningstaking og hvilke egenskaper som kreves for å ta gode strategiske beslutninger.

Fremtiden

Når ledere skal ta strategiske beslutninger bør de ta hensyn til hvor de ønsker å være i fremtiden. De bør forsøke å bedre sine prognoser for fremtiden og i tillegg ta i bruk andres prognoser. I stedet for å ta utgangspunkt i faktorer i dagens situasjon, kan de heller jobbe seg bakover fra en ønskelig fremtid. En slik modell kan enkelt lages ved at lederen bestemmer seg for hvor han eller hun ønsker bedriften skal være med tanke på ytelse ved et gitt tidspunkt (Selart, 2010). Interne faktorer som finansiell situasjon, struktur og utvikling av personal kan være inkludert, i tillegg til eksterne faktorer som kunder, marked, konkurrenter og investorer (Selart, 2010). Når modellen er laget kan lederne planlegge hvilke handlinger og endringer de må gjøre for å nå de ønskede målene. Denne fremgangsmåten handler om å skape fremtiden fremfor å forutsi den, og det kan sies å være nøkkelen til progressiv og proaktiv beslutningstaking (Heller, 1998).

Å kjenne organisasjonskulturen

Alle beslutninger påvirker og blir påvirket av organisasjonskulturen. Organisasjonskultur defineres som en portefølje av felles mentale antakelser som styrer holdninger og verdier ved å definere aksepterte situasjonsbetingede normer (Ravasi & Schultz, 2006). Normer sier noe om hva som er korrekt og ukorrekt oppførsel i organisasjonen, og hvilke verdier som ligger til grunn i bedriften. Verdier og kultur kan være vanskelig å observere, men de blir ofte tatt for gitt (Selart, 2010). I forskningslitteraturen er det vanligvis trukket frem tre perspektiver på organisasjonskultur. Integrasjonsperspektivet innebærer at organisasjonskulturen blir sett på som en samlende og inkluderende kraft (Selart, 2010). Her er både mål, verdier og oppfatninger felles for bedriften. Differensieringsperspektivet har fokus på kulturelle forskjeller og at det eksisterer subkulturer. Ansatte er forventet å ha egne behov, oppfatninger og verdier, som kan stå i motsetning til hovedkulturen eller utfylle den (Selart, 2010). Fragmenterings- eller usikkerhetsperspektivet fokuserer på at organisasjonens medlemmer konstant forhandler om hva som er meningsfullt.

Lederen i en organisasjon er ofte i den beste posisjonen til å påvirke kulturen. Dette kan gjøres ved å ta strategiske beslutninger, og beslutningene blir i tillegg påvirket av den eksisterende kulturen. Det er derfor avgjørende at lederen kjenner organisasjonskulturen godt. Det kan tenkes at en leder som kjenner organisasjonskulturen godt, kan forutse reaksjoner på ulike strategiske beslutninger. Dette kan han eller hun bruke til å ta best mulig beslutninger, og tilpasse de til reaksjonene som er forventet å komme.

Lederens roller

Det er lederen som har hovedansvaret for å ta strategiske beslutninger. Han eller hun har den formelle autoriteten og tilgang til nødvendig informasjon, og kan dermed ta valg som bestemmer veien videre for bedriften. Mintzberg (1975) har beskrevet fire roller som lederen har i beslutningsprosesser. Den første rollen er å være entreprenør. Det er lederens ansvar å sikre at organisasjonen forbedrer seg ved å tilpasse seg endringer i de eksterne omgivelsene, og den bør hele tiden være på utkikk etter nye ideer (Mintzberg, 1975). Den andre rollen lederen må ta, er å være problemløser. Lederen kan ikke forutse konsekvensen av alle handlinger, og må løse problemer når de oppstår. Rolle nummer tre er å allokere ressurser. Den viktigste ressursen lederen skal allokere er dens egen tid, arbeidsoppgaver skal gjøres og i tillegg forventer de ansatte at lederen er tilgjengelig. Når ledere tar strategiske beslutninger må de vurdere hvordan de påvirker andre beslutninger og bedriftens strategi (Mintzberg, 1975). Den siste rollen er å være forhandler. Dersom bedriften skal signere en avtale med en ny kunde, eller en kunde er misfornøyd, er det lederen som forhandler. Det er han eller hun som har tilgang til nødvendig informasjon og som har muligheten til å innvilge ressurser.

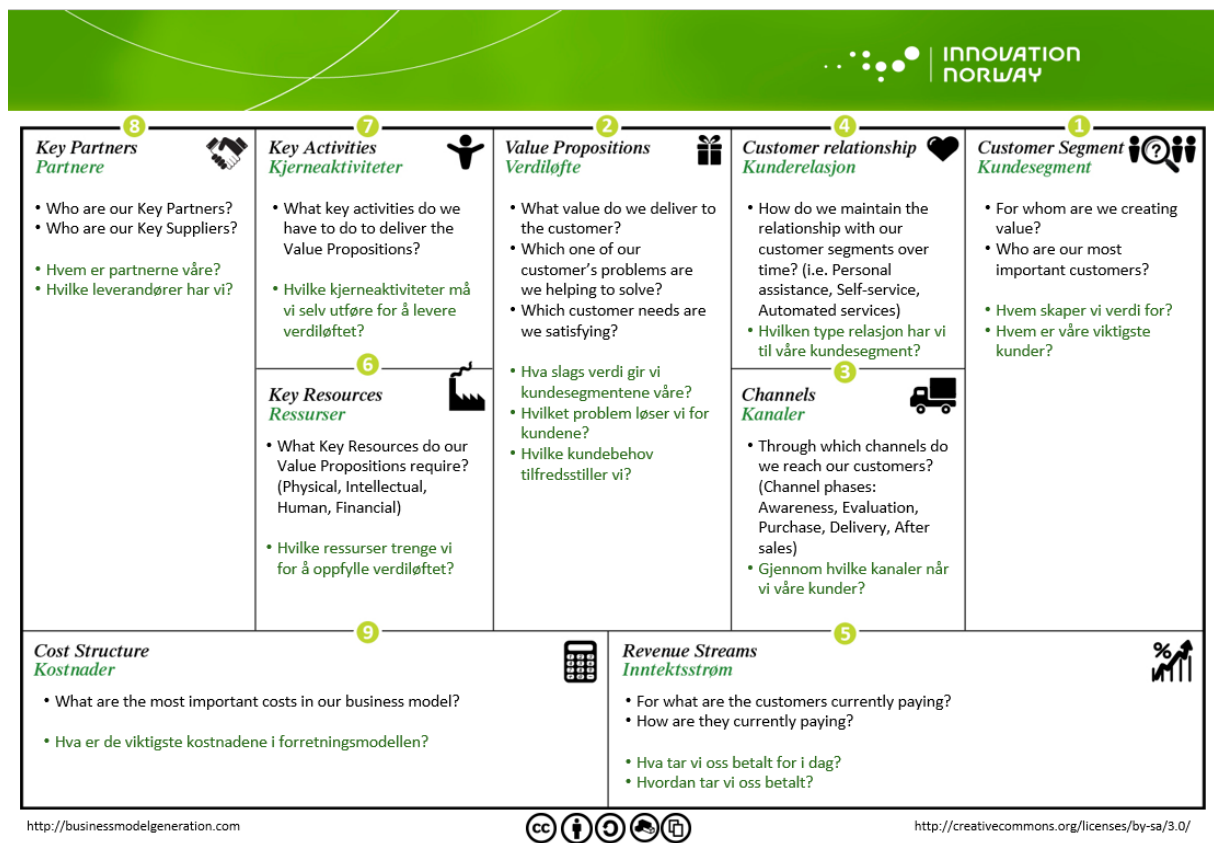
Egenskaper ved leder

Et viktig aspekt ved både ledelse og beslutningstaking er utvikling. Ledere utvikler seg når de tar beslutninger og blir konfrontert med vanskelige beslutningssituasjoner (Selart, 2010). De som møter motgang i karrieren må ofte ta vanskelige beslutninger, og dette fører til at de utvikler seg mer enn andre. Årsaken er at vanskelige valg tvinger en til å reflektere, være selvbevisst og ha selvinnsett om egne verdier (Selart, 2010). En utvikler seg også ved å kommunisere problemene sine på en strukturert måte til mer erfarne kolleger. Handling kan sies å være avgjørende for hvordan lederen utvikler seg, og lederen bør derfor ta flere valg, og reflektere over valgmuligheter. Lederen må lære seg hvordan den skal observere, handle, revidere og kommunisere etter en beslutning er gjennomført. Egenskaper ved leder som ansees som viktige for å ta gode beslutninger er derfor kapasitet for refleksjon, kritisk tenking, god intuisjon, etiske verdier og kommunikasjonsferdigheter (Selart, 2010).

2.3.2 Forretningsmodell

Dersom en bedrift gjennomfører tilstrekkelig mange strategiske beslutninger vil det endre innholdet i bedriftens eksisterende forretningsmodell, og det vil være behov for å lage en ny.

En forretningsmodell er midlene en bedrift bruker til å skape og beholde marginer og vekst (Euchner & Abhijit, 2014). Forretningsmodellen er innebygd i bedriftens konkurranseomgivelser, og muligheten til å skape marginer og vekst avhenger av hva konkurrentene gjør. Fordi konkurranseomgivelsene stadig endrer seg må forretningsmodellen alltid tilpasses og styrkes for å være konkurransedyktig. Dersom en innovasjon skaper et nytt marked eller konkurrentenes konkurransefortrinn blir forstyrret er det nødvendig med en forretningsmodellinnovasjon (Euchner & Abhijit, 2014). Hensikten med en forretningsmodellinnovasjon er å kapre verdien av innovasjonen. For å gjøre dette er det viktig å først ha en klar forståelse av verdien innovasjonen vil skape for kunden. Dersom en har fokus på å skape verdi for kunden, vil en alltid klare å finne en måte å tjene penger på selv.



Figur 3: Business Model Canvas (Innovasjon Norge, 2015)

En forretningsmodell settes gjerne opp som et lerret med ni byggeklosser som vist i figur 3 over (Innovasjon Norge, 2015). Den skal kartlegge bedriftens kundesegmenter, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader (Strategyzer, 2015). I kundesegmenter inkluderes hvilke kunder og organisasjoner bedriften

skaper verdi for. Regnskapsbyråer bør sette kriterier for hvilke kunder de ønsker å ha, og kriteriene vil da fungere som en karakteristikk av kundene. Kriteriene kan for eksempel være ulike egenskaper ved kunden, geografi eller bransje. Effektiv segmentering tillater organisasjonen å allokere ressurser slik at de treffer kundene som blir mest tiltrukket av verdiløftene (Osterwalder & Yves, 2003). Kundesegmentet henger derfor tett sammen med den neste byggeklossen, verdiløfte.

For hvert kundesegment skal det lages et verdiløfte, dette er kombinasjonen av produkter og tjenester som skaper verdi for det spesifikke kundesegmentet. Verdiløftet skal beskrive hvordan bedriften differensierer seg fra konkurrentene og er årsaken til at kunden velger den aktuelle bedriften fremfor en konkurrent (Osterwalder & Yves, 2003). Verdiløftet er det overordnede bildet av verdien bedriften tilbyr kundene, mens tilbud beskriver de ulike aspektene ved verdiløftet. Tilbudene illustrerer et spesifikt produkt, service eller funksjon, og skisserer den forventede verdien for kunden (Osterwalder & Yves, 2003). Av tilbudene bør det også fremkomme hvorfor bedriften tror verdiløftet vil være verdifullt for kunden. For regnskapsbyråene vil det være nødvendig å definere hvilke tjenester de tilbyr utover regnskapet, som gjør at de skiller seg fra andre byråer og blir foretrukket av kundene.

Det neste steget er å definere hvilke kanaler en vil bruke til å levere verdiløftet til kundene. Kanalene forklarer hvordan bedriften kommer i kontakt med kundene, og hvordan produktene og tjenestene blir levert (Osterwalder & Yves, 2003). Kanalene kan være direkte i form av fysiske møter, eller indirekte gjennom nettsider eller programvare. Ny teknologi fører til at det blir mer vanlig med indirekte kontakt med kundene, men direkte kontakt kan fortsatt være viktig for å bygge relasjon til kunden. Det kan derfor være hensiktsmessig å benytte seg av flere ulike kanaler, og helst en kombinasjon av direkte- og indirekte kanaler.

Kunderelasjoner forklarer hvilken relasjon du ønsker å bygge til kundene. Bedriften bør analysere interaksjonen med kundene fordi den påvirker styrken på relasjonen bedriften bygger med kundene (Osterwalder & Yves, 2003). Interaksjonen med kunder er kostbar, og en må derfor avgjøre hvilken relasjon en ønsker å ha. En god relasjon til kundene forlenger kundeforholdet og kan forlenge bedriftens livssyklus. Osterwalder og Yves (2003) påpeker at ny teknologi øker den indirekte kundekontakten, og at det er enklere enn tidligere å bygge opp en god relasjon til kunden uten for høye kostnader. For regnskapsbransjen vil det være viktig

å bygge opp et tillitsforhold til kunden som gjør at kundene blir lojale og gjør det mindre sannsynlig at den bytter regnskapsfører.

Deretter må du beskrive infrastrukturen som skaper, leverer og kaprer verdi.

Inntektsstrømmen viser hvordan og gjennom hvilke prisingsmekanismer forretningsmodellen kaprer verdi. Bedriften må finne ut hvilke tjenester kundene har betalingsvilje for og hvor høy betalingsviljen er (Osterwalder, 2004). Ut fra dette må regnskapsbyråene avgjøre hvordan de skal prise tjenestene sine. Alternativene er blant annet timepris, fastpris, eller pris etter produkt. Automatiseringen av regnskapsføringen gjør regnskapsprosessen mer effektiv, og byråene må velge den prisingsmekanismen som gir størst mulighet for å hente ut en effektiviseringsgevinst. Prisen bør settes slik at både regnskapsbyrået og kundene tar del i effektiviseringsgevinsten og oppnår økt verdi.

Ressursene viser hvilke nøkkelressurser som er nødvendig å ha i bedriften. Ressursene er ingredienser i verdiskapingsprosessen og stammer fra evnene bedriften trenger for å tilby verdiløftet (Osterwalder & Yves, 2003). Ressursene kan være materielle, ikke-materielle eller menneskelige. Materielle ressurser kan være lokaler, utstyr eller penger, og ikke-materielle ressurser kan være patenter, omdømme eller merkevare (Osterwalder & Yves, 2003). Menneskelige ressurser forteller hva slags mennesker som behøves i bedriften for å levere verdiløftet. Det inkluderer både hvilken kompetanse de har og personlige egenskaper. De menneskelige ressursene skaper verdi ved hjelp av de materielle- og ikke-materielle ressursene.

Kjerneaktivitetene viser hva du må være god på for å levere verdiløftet. Aktivitetene er nødvendige for å være levedyktig og nå bedriftens mål (Osterwalder & Yves, 2003). For å tilby kjerneaktivitetene kreves det ressurser, både materielle, ikke-materielle og menneskelige. Aktivitetene kan deles inn i nivåer som viser hva som er hovedaktiviteter og støtteaktiviteter (Osterwalder & Yves, 2003). Hovedaktiviteter er de som er involvert i verdiskapingen og dens markedsføring og leveranse. Støtteaktivitetene er det underliggende fundamentet som tillater hovedaktivitetene å eksistere (Osterwalder & Yves, 2003). I regnskapsbransjen kan det tenkes at regnskapet er det underliggende fundamentet som danner grunnlaget for utvidede tjenester som gir kunden merverdi.

Forretningsmodellen skal også vise hvilke partnere bedriften må samarbeide med, ettersom det vil være vanskelig å ha alle nøkkelressursene selv. Et partnerskap er en frivillig inngått avtale mellom to eller flere uavhengige parter for å gjennomføre et prosjekt eller en aktivitet sammen, ved å koordinere de nødvendige ressursene og aktivitetene (Osterwalder & Yves, 2003). Partnerskapet består av en eller flere avtaler, og målet er å optimalisere bedriftens operasjoner. Regnskapsbyråer som ikke utvikler regnskapssystemet sitt selv må inngå et partnerskap med en systemleverandør. For å styrke sin kunnskap kan det være aktuelt for regnskapsbyråer å være medlem i bransjeforeningen NARF. I tillegg kan det tenkes at partnerskap med aktører i relaterte bransjer kan være hensiktsmessig, da de kan anbefale hverandre.

Den siste byggeklossen i forretningsmodellen er kostnadsstrukturen. Når en forstår forretningsmodellens infrastruktur, har en også et bilde av kostnadsstrukturen. Den forteller hvilke kostnader bedriften har, og hvilke ressurser og kjerneaktiviteter som er mest kostbare (Osterwalder, 2004). Samlet vil forretningsmodellen gi en beskrivelse av verdien bedriften tilbyr en eller flere kundesegmenter, arkitekturen i bedriften og partnere som er nødvendig for å skape, markedsføre og levere verdien og relasjonskapitalen. Forretningsmodellen forteller hvordan bedriften genererer lønnsomme og varige inntektsstrømmer (Osterwalder & Yves, 2003).

2.4 Tidligere forskning på regnskapsbransjen

Det har blitt skrevet flere forskningsrapporter og masteroppgaver om regnskapsbransjen de siste årene. De fleste har tatt utgangspunkt i tradisjonelle regnskapsbyråer, og sett på ulike faktorer som påvirker endringsprosessen. At det er et endringsbehov ser ut til å være klart, men det er likevel relativt få regnskapsbyråer som har gjort noe med situasjonen. Flere av oppgavene legger stor vekt på rådgivning, og ser blant annet på hvordan regnskapsførere skal bli rådgivere. Ettersom rolleovergangen har blitt gjennomført i varierende grad har Blom (2012) sett på hvilke faktorer som har betydning for motivasjon ved endringer i profesjonelle roller. Hun kommer frem til at ytre press ikke er tilstrekkelig for å initiere endringsprosessen. Noen faktorer reduserer også motivasjonseffekten, eksempelvis lav selvtillit, lave forventninger og manglende erfaring, og det vil være viktig å redusere effekten av de faktorene (Blom, 2012).

Gårseth-Nesbakk og Åmo (2013) har studert hva som kjennetegner tjenesteleveransen til regnskapsførere. Rådgivning er også hovedtemaet her, og de har definert hva som karakteriserer tjenesteyting blant suksessfulle eksterne regnskapsførere. De er vurdert som suksessfulle ut fra lønnsomhet og tilsynelatende suksess innenfor rådgivningsvirksomhet. I disse bedriftene er det mange ansatte som bidrar til rådgivning, og de fokuserer på å rekruttere proaktive medarbeidere. Det stilles ulike krav til rådgivere og regnskapsførere, og det er viktig å ha ansatte med de rette personlige egenskapene. De er bevisste på å bygge en bestemt type kultur i byrået og rekrutterer inn personer som passer i bedriftskulturen. De legger også vekt på at organisasjonskulturen må understøtte rådgivning. Langsiktig satsning bør være en del av strategien og visjonen. Disse må være tydelige slik at de ansatte er bevisst på hvem man er som byrå og hva man står for. Gårseth-Nesbakk og Åmo (2013) kommer også frem til at god ledelse kan bidra til å lykkes med rådgivning. Lederen bør være engasjert og ambisiøs, og den bør fortrinnsvis jobbe med ledelse, fremfor å sitte å føre regnskap selv, slik en del byråledere gjør.

Moe og Hordvik (2013) har i sitt studie sett på hvilke tiltak som er implementert av ledere for å gjennomføre en vellykket endring fra regnskap til rådgivning. De finner at ledere i regnskapsførerbedrifter nedprioriterer rollen som leder, og prioriterer rollen som regnskapsfører eller rådgiver. Dette medfører at lederen bruker for lite tid til å følge opp implementering av iverksatte tiltak og tilrettelegging for varig endring (Moe & Hordvik, 2013).

2.5 Overblikk og bidrag

Det eksisterer mye litteratur om endring i store organisasjoner, om hvordan en skal oppnå en vellykket endringsprosess og hvordan en skal overkomme motstand mot endring. Det er imidlertid lite kunnskap om endringsprosesser i små organisasjoner, og spesielt i regnskapsbransjen. Det tydeliggjøres av NARFs interesse for forskning på området. Det er riktignok blitt gjort en del studier på den norske regnskapsbransjen de siste årene, men disse har fokus på at alle regnskapsførere skal bli rådgivere. Som nevnt tidligere tror vi omstillingsprosessen handler om mer enn bare rådgivning, det handler om at organisasjonen som helhet må omstilles. Ved hjelp av teorikapittelet har vi derfor vist at vi tror endringsprosessen består av tre steg; ta i bruk ny teknologi, ta en rekke bevisste strategiske beslutninger, og plassere disse i en ny forretningsmodell som skaper og beholder marginer og

vekst. Vi har presentert eksisterende teori om de tre stegene, men søker gjennom denne utredningen å få mer spesifikk kunnskap om regnskapsbransjen på de ulike områdene. Målet er å forstå hva regnskapsbyråer bør fokusere på for å være best mulig posisjonert for fremtiden.

3. Metode

I denne delen av utredningen vil vi redegjøre for de forskningsmetodiske valgene vi har tatt, og hvordan vi har gått frem for å belyse forskningsspørsmålet. Saunders et al. (2012) definerer forskningsmetode som de teknikker og prosedyrer som benyttes for å samle inn og analysere data. Vi vil først beskrive og begrunne valg av forskningsdesign og tilnærming, deretter vil vi presentere forskningens kontekst. Videre vil vi redegjøre for metodiske valg med tanke på hvordan dataene er samlet inn og analysert. Til slutt vil vi evaluere datamaterialets gyldighet og troverdighet, samt etiske vurderinger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan en ønsker å svare på forskningsspørsmålet (Saunders, et al., 2012). Valget av forskningsdesign bør tas med bakgrunn i forskningsspørsmålet, eksisterende kunnskap og tilgjengelige ressurser (Saunders, et al., 2012). Det finnes tre ulike forskningsdesign; eksplorerende, deskriptivt og forklarende. Et deskriptivt design vil gi en nøyaktig beskrivelse av fenomenet en ønsker å studere, og vi benytter oss av dette forskningsdesignet til å finne ut hva som kjennetegner vårt utvalg. Videre ønsker vi å bruke dette til å vise hva andre regnskapsbyråer bør fokusere på for å være bedre posisjonert for fremtiden. Det er gjort mange studier som peker på at regnskapsbyråer må gjøre grep for å møte endringene i regnskapsbransjen, men vi vet lite om de bedriftene som allerede har gjennomført tiltak for å møte endringene. Den deskriptive studien vil derfor være en forgjenger til en eksplorerende studie. Et eksplorerende design vil være nyttig når en ønsker å stille åpne spørsmål for å forstå hva som skjer og oppnå innsikt om et fenomen (Saunders, et al., 2012).

Et eksplorerende forskningsdesign innebærer at intervjuene er relativt ustrukturerte og resultatet avhenger i stor grad av kvaliteten på bidragene fra intervjuobjektene (Saunders, et al., 2012). Fordelen med forskningsdesignet er at det er fleksibelt og gjør det enkelt å skifte retning etter hvert som en får inn nye data og oppnår ny innsikt. Metoden gjør det mulig å ha en åpen tilnærming til datainnsamling og analyse. Dette gjør at respondentene selv kan

påpeke hva som er viktig, uten at vi legger føringer gjennom etablert teori. Vi startet derfor bredt og snevret oss inn mot konklusjonen etter hvert som forskningsprosessen gikk fremover.

3.1.1 Forskningstilnærming

Valget av forskningstilnærming avhenger av eksisterende kunnskap og problemstillingens natur (Saunders, et al., 2012). Man kan velge mellom en deduktiv tilnærming, en induktiv tilnærming eller en kombinasjon av begge. En deduktiv tilnærming søker å forklare kausale sammenhenger mellom variabler, og brukes ofte sammen med kvantitative data.

Datainnsamlingen brukes til å teste proposisjoner eller hypoteser relatert til eksisterende teori (Saunders, et al., 2012). En induktiv tilnærming innebærer å trekke konklusjoner ut fra empiriske observasjoner, og brukes ofte sammen med kvalitative data. Datainnsamlingen brukes til å utforske et fenomen, identifisere temaer og mønstre, og skape et konseptuelt rammeverk (Saunders, et al., 2012). Ved å ha en induktiv tilnærming beveger en seg fra data til teori, mens en beveger seg fra teori til data ved å ha en deduktiv tilnærming.

Vi har valgt å ha en induktiv tilnærming med deduktive innslag for å belyse studiens forskningsspørsmål. Vi søker å finne svar på hvordan vårt utvalg har møtt endringene i bransjen, og bruke dette til å gi et bilde av hva som blir viktig å fokusere på i fremtidens regnskapsbransje. For å gjøre dette har vi studert et bestemt utvalg regnskapsbyråer og konkludert på bakgrunn av empiriske observasjoner. Det finnes få studier som fokuserer på de nytenkende og innovative regnskapsbyråene, og det taler for at det vil være naturlig å ha en induktiv tilnærming der vi beveger oss fra data til teori. Likevel må vi ta utgangspunkt i eksisterende teori om endring, teknologi og strategiske beslutninger for å danne oss forventninger om funn.

3.1.2 Tilnærming til data

I samfunnsvitenskapelige studier er det vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming til datainnsamling og analyse. Kvantitativ metode baserer seg på numeriske og kvantifiserbare data, mens kvalitativ metode baserer seg på ikke-numeriske data. Kvantitativ metode utforsker forhold mellom variabler, og bruker statistiske teknikker for å analysere dataene (Saunders, et al., 2012). Metoden er hovedsakelig assosiert med spørreundersøkelser og eksperiment. Målet med kvalitativ metode er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv (De nasjonale forskningsetiske komiteene,

2010). Metoden er fleksibel og egner seg for studier som har til hensikt å generere teori (Thaagard, 2009). Når kvalitativ metode benyttes studerer en deltakernes meninger og forholdet mellom dem. En bruker en rekke datainnsamlingsmetoder og analytiske prosedyrer til å utvikle konseptuelle rammeverk (Saunders, et al., 2012). Metoden egner seg godt til studier med utforskende forskningsdesign og en induktiv tilnærming. Vi har derfor funnet det hensiktsmessig å ha en kvalitativ tilnærming til våre data. Vi er ute etter en detaljert beskrivelse av hvordan og hvorfor ting henger sammen, og en kvalitativ tilnærming er derfor naturlig. En viktig motivasjon for å velge en kvalitativ tilnærming er at metoden er fleksibel. Tilnærmingen gjør det mulig å gjøre tilpasninger som sikrer et relevant datamateriale etter hvert som vi innhenter data. Metoden har også en åpen tilnærming som gjør det mulig å avdekke eventuelle uforutsette sammenhenger.

3.2 Beskrivelse av kontekst

Når forskningsspørsmålet skal belyses er det nyttig å få et overblikk over regnskapsbransjens hovedtrekk. Da vil det bli enklere å se respondentene som en del av en større sammenheng. I det følgende vil derfor respondentenes hovedtrekk sammenlignes med bransjen generelt. Figur 4 viser en oversikt over bedriftene som har bidratt i denne studien. Informasjonen er hentet fra datamaterialet vårt og Proff. Tallene fra Proff baserer seg på regnskapsdata og nøkkeltall fra 2013 og 2014. Intervaller benyttes for å opprettholde anonymitet.

	# Ansatte	Geografi	Alder leder	Etablering	Kjede (J/N)	Resultatgrad	Omsetning 2013/2014 (i tusen)
R1	1-5	Storby	31-35	2011-2015	Nei	ikke tilgj.	ikke tilgj.
R2	1-5	By	41-45	2011-2015	Nei	(-)-10-(-)6 %	2 000-5 000
R3	26-30	By	51-55	1996-2000	Nei	6-10 %	15 000-20 000
R4	131-135	Storby og by	41-45	2011-2015	Nei	0-5 %	105 000-110 000
R5	1-5	Storby	51-55	1986-1990	Nei	11-15 %	2 000-5 000
R6	31-35	By	61-65	1986-1990	Ja	21-25 %	40 000-45 000
R7	56-60	By	51-55	1971-1975	Ja	11-15 %	40 000-45 000
R8	16-20	Storby	36-40	2006-2010	Nei	6-10 %	5 000-10 000
R9	11-15	By	41-45	2006-2010	Nei	16-20 %	2 000-5 000
R10	16-20	By	36-40	2011-2015	Nei	1-5 %	2 000-5 000

Figur 4: Oversikt over respondentene i utvalget

I følge Proff (2015) er det 5 720 bedrifter i Norge som driver med regnskap og bokføring. Nesten halvparten av bedriftene er registrert som aksjeselskap og en nesten like stor andel er registrert som enkeltpersonforetak. Størsteparten av bedriftene har 0-5 ansatte og bransjen preges av en rekke små bedrifter. Omtrent 66 % av bedriftene hadde en salgsinntekt i 2010 på under 2 million, 20 % hadde en omsetning på 2-5 millioner og 14 % hadde en omsetning på over 5 millioner (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Utvalget vårt består av bedrifter innenfor alle tre intervallene og kan derfor sies å være et representativt utvalg. Fire av bedriftene kan karakteriseres som mellomstore ut fra en salgsinntekt på mellom 2 og 5 millioner. De resterende fem vi har regnskapstall på kan karakteriseres som store ettersom de har en salgsinntekt på over 5 million. Bedriften som ikke har tilgjengelige regnskapstall er relativt nyoppstartet og vi antar at den representerer de små bedriftene med mindre enn 2 millioner i salgsinntekt.

Når det gjelder antall ansatte har bedriftene i utvalget vårt mellom 1 og 135 ansatte. Bedriftene er i tillegg godt fordelt mellom by og storby, og har varierende resultatgrad. Vi har valgt å benytte oss av resultatgrad som mål, i stedet for ROA når vi skal sammenligne respondentene med bransjen generelt. Dette fordi ROA er lite hensiktsmessig, da flere av bedriftene er nyoppstartede og ikke har så mange eiendeler. Bransjen som helhet har en gjennomsnittlig resultatgrad på ca. 10 % (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Dersom man tar hensyn til at størsteparten av regnskapsbedriftene har en eller to ansatte, og at disse tar ut lav lønn i tillegg til utbytte, kan det tenkes at resultatgraden er så lav som 7-8 %. I vårt utvalg varierer resultatgraden mellom -10% og 25 %. Det fremgår av tabellen at tre av fire med resultatgrad over 10 % er de bedriftene som har eksistert lengst. Respondent 9 har eksistert i omtrent fem år, men har en resultatgrad på 15-20 %. Dette kan forklares med at regnskapsavdelingen bare har eksistert i ett år, og at resultatgraden derfor i stor grad er basert på rådgivningsdelen av selskapet. De seks resterende bedriftene vi har informasjon om har en resultatgrad på under 10 %, og en av de har negativ resultatgrad. Fem av de er relativt nyoppstartede, og den siste har brukt mye ressurser på å omstille seg, noe som kan være med å forklare den lave resultatgraden. Samlet tyder dette på at utvalget vårt ikke har bedre resultatgrad enn bransjen generelt, og at utvalget vårt ikke skiller seg ut med spesielt god lønnsomhet. Det poengteres derfor at bedriftene ikke velges ut fra lønnsomhet, men etter hvem vi tror vil være lønnsomme i fremtiden. Dette vil vi komme tilbake til under utvalg.

3.3 Innsamling av data

I denne delen vil vi presentere hvordan datainnsamlingen har foregått i denne studien. Til innsamling av kvalitativ primærdata kan en benytte seg av observasjoner, individuelle intervju eller gruppeintervju (Saunders, et al., 2012). Vi har valgt å benytte oss av individuelle intervjuer med ti ledere av forskjellige regnskapsbyråer som metode.

3.3.1 Intervju

Intervju defineres av Saunders et al. (2012) som en samtale mellom intervjuer og respondent, og er nyttig når en søker å forstå fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres. Ved et intervju har intervjuer mulighet til å oppklare uklarheter eller be om å forklare noe grundigere, dette er en fordel. En annen fordel er ifølge Tjora (2012) at respondenten er i en setting der en gis mulighet til å gå i dybden og reflektere over de forskjellige temaene, og legge ekstra vekt på det en selv anser som sentralt fra sitt ståsted. I tillegg gir intervju muligheten til å observere tonefall og kroppsspråk, noe som kan gi verdifull informasjon da ikke-verbal kommunikasjon kan avsløre både bevisste og ubevisste reaksjoner (Eide & Eide, 2007). Intervju er ressurskrevende og en må ofte begrense antallet intervjuer, noe som også begrenser muligheten til å generalisere funnene (Saunders, et al., 2012).

Vi har valgt en semi-strukturert form på intervjuene. Dette innebærer at vi har tatt utgangspunkt i en bestemt intervjuguide, men gjort tilpasninger til hvert intervju ved at spørsmålsrekkefølgen og oppfølgingsspørsmålene har variert avhengig av utviklingen i det enkelte intervjuet. Saunders et al. (2012) anbefaler at man i forkant av intervjuet definerer noen tema eller spørsmål som en ønsker å belyse, for å skape en viss struktur. Vi valgte å dele intervjuet opp i tre deler. En første del som besto av svært åpne spørsmål, hvor respondenten fikk anledning til å sette vinklingen selv. Vi la stor vekt på at de selv kunne definere hvilke tiltak som har hatt innvirkning på deres bedrift. En del to, hvor vi spurte mer konkrete spørsmål innenfor en rekke temaer. Dette ble gjort for å se om det var noen av temaene som var relevante for respondentens virksomhet, uten at han selv hadde valgt å fokusere på det innledningsvis. Avslutningsvis ble det på nytt stilt åpnere spørsmål om flere aspekter ved fremtiden til regnskapsbransjen. Mer utdypende informasjon om spørsmålene vil bli gitt i delkapittel 3.3.3 Intervjuguide og forberedelser. I en intervjusituasjon er det viktig å etablere et tillitsforhold til respondenten, for slik å få frem hele spekteret av meninger og opplevelser. Thagaard (2009) viser til at dette er en av styrkene ved intervjuer. Ved forberedelsene til

intervjuene ble relevant teori studert. I tillegg ble det gjennomført møte med både NARF og våre veiledere, for å få innspill og råd til tema og struktur for intervjuene.

3.3.2 Utvalg

For denne kvalitative studien har vi et utvalg bestående av til sammen ti ledere av autoriserte regnskapsbyråer. 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 (Eneroth, 1984). Det finnes mange ulike metoder for å bestemme størrelsen på utvalget i kvalitative forskningsprosjekt (Patton, 2002). I metodelitteraturen er en vanlig utvalgsstrategi å samle inn data til det oppnås metning, det vil si at datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Vårt utvalg er et bestemt utvalg. Det vil si at våre respondenter er en del av et utvalg som vi har ansett å ha tilsynelatende strategiske egenskaper med tanke på vårt teoriutvalg og problemstilling. Det er således ikke et tilfeldig utvalg regnskapsbyråer for å få frem synspunkter på tvers av bransjen. Vi har søkt å analysere regnskapsbyråer som skiller seg ut i måten de har forøkt å møte endringene i bransjen. Valg av bedrifter er gjort etter konsulering med NARF, og er spredt over store deler av Norge. Det påpekes at vi har tatt et bevisst valg om å ikke velge respondentene ut fra lønnsomhet. Vi tror mange av regnskapsbyråene som har god lønnsomhet i dag «melker markedet», og ikke nødvendigvis er de som vil klare seg godt i fremtiden. Selv om noen av regnskapsbyråene i vårt utvalg ikke har så god lønnsomhet i dag, tror vi med bakgrunn i posisjoneringen deres og valgene de har tatt, at de vil kunne være de som gjør det best i fremtiden. Tilnærmingen til de utvalgte virksomhetene er gjort per telefon og etterfulgt av et informasjonsskriv per e-post. Vi ble møtt med god respons, og alle som ble kontaktet takket ja til å delta i studien.

Vi ønsket særlig å komme i kontakt med daglig leder av regnskapsbyråene, da det gjerne er lederen som foretar de strategiske beslutningene og har størst påvirkningskraft på bedriftens posisjonering. I ni av ti intervjuer er det derfor foretatt intervju med daglig leder alene. I ett av intervjuene ble både daglig leder og leder for regnskapsavdelingen intervjuet samtidig. Vi så det som hensiktsmessig ettersom vi ønsket tilstrekkelig informasjon om både regnskapsavdelingen og bedriftens helhetlige retning. Utvalget består av tre kvinner og åtte menn i aldersgruppen 30-65 år. Ledernes erfaring innenfor regnskapsbransjen varierer fra

mindre enn fem år til over 30 år. Alle har økonomisk bakgrunn, men ikke alle har erfaring med regnskap. To av lederne påpeker at de nesten ikke har ført et eneste bilag.

3.3.3 Intervjuguide og forberedelser

Gode forberedelser er avgjørende for å kunne gjennomføre et vellykket intervju. I en intervjusituasjon bruker forskeren seg selv som et middel for å få informasjon (Thaagard, 2009). Det betyr at det avhenger av forskeren å skape en god tone og relasjon til intervjuobjektet, og at dette er avgjørende for kvaliteten på materialet forskeren får (Thaagard, 2009). Vi utarbeidet en intervjuguide som fungerte som plan og grunnlagsdokument for gjennomføringen av intervjuene. Dette er blant annet anbefalt i Tjora (2012). Intervjuguiden var som tidligere forklart tematisk inndelt, og den fungerte som en veileder til å forsikre oss om at vi dekket de temaene vi ønsket å diskutere. Guiden fungerte som et levende dokument. Den ble justert noe underveis, i tillegg til at det i de fleste intervjuene ble diskutert saker på siden av oppsettet i guiden. Dette har gjort innholdet i intervjuene noe variert, noe vi anser som en styrke i oppgaven.

I tillegg brukte vi tid på å studere Riksrevisjonens «Veileder i intervjuteknikk» i forkant av intervjuene. Der anbefales det å åpne intervjuet med enkle faktaspørsmål. Det kan bidra til at respondenten føler seg komfortabel og trygg når en kommer inn på de litt vanskeligere spørsmålene (Riksrevisjonen, 2008). Vi fant det derfor hensiktsmessig å starte intervjuene med en kort presentasjon av oss selv og utredningen, før vi spurte intervjuobjektet om alder, utdanning, ansiennitet og yrkesmessig bakgrunn. Deretter ba vi respondenten fortelle om bedriften, regnskapsbransjen, og tiltak de har gjennomført for å møte endringene. Eksempler på spørsmål er: «Kan du fortelle litt om virksomheten?» og «Kan du beskrive bransjen?». I denne fasen av intervjuet har vi valgt å ha svært åpne spørsmål. Formålet med det er at vi ikke skal lede respondentene inn på ulike temaer, men at de selv kan trekke frem temaer de mener er viktige. Etter den innledende fasen av intervjuet ble spørsmålene kategorisert i ulike temaer. Det ble gjort for å få frem opplysninger om strategiske valg de har tatt innenfor en rekke forskjellige områder. Temaer vi ønsket å belyse er blant andre rekruttering, kunder og organisering. Eksempler på spørsmål er: «Hvilke kvaliteter ser dere etter i nye ansatte?» og «Hvilke aktører vil du inkludere i et eksternt nettverk?». Dersom et tema ble tatt opp i den innledende fasen av intervjuet ble spørsmålene stilt når respondenten tok det opp. Temaer som ikke respondenten selv tok opp ble derfor lagt ut som agn for å se om bedriften hadde tatt

strategiske valg på området. Saunders et al. (2012) påpeker at det kan være lurt å stille sensitive spørsmål mot slutten av intervjuet. Spørsmål som vi anså som krevende ble derfor stilt mot slutten av intervjuet. Det var eksempelvis spørsmål om bedriftens eksistens og motivasjon for å drive med regnskap.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

I følge Tjora (2012) bør intervjuene gjennomføres slik at respondenten synes det er greit å snakke åpent og fortrolig. Da er det viktig at intervjuene foregår en plass hvor intervjuobjektet føler seg trygg. Intervjuene ble derfor gjennomført på det stedet respondenten ønsket. Fem av intervjuene ble gjennomført i bedriftens lokaler. Ett ble gjennomført hjemme hos respondenten og ett på kafé, etter ønske fra respondentene. På grunn av lang reisetid ble to av intervjuene gjennomført på Skype. Det fungerte godt, og vi opplevde en nærhet til respondentene selv om intervjuet foregikk over nettet. Det siste intervjuet skulle også gjennomføres på Skype, men ble foretatt på telefon på grunn av manglende tilgang på nødvendig utstyr. Det var litt vanskeligere å skape en relasjon til respondenten uten å se han, men vi fikk likevel en god tone og har inntrykk av at respondenten svarte åpent og ærlig. Vi deltok begge på alle intervjuene, med unntak av ett der en av oss ikke hadde muligheten til å stille. Det var et bevisst ønske fra vår side å være to intervjuere, da det vil styrke reliabiliteten at intervjuene er mest mulig like. Av samme årsak fordelte vi oppgavene mellom oss, og beholdt den samme fordelingen gjennom alle intervjuene. En av oss hadde hovedansvaret for å se til at alle temaene fra intervjuguiden ble tatt opp, mens den andre hadde hovedansvaret for å lytte og stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble gjennomført som avtalt, og lengden på intervjuene varierte fra 50 til 110 minutter. Vi hadde i utgangspunktet bedt respondentene av å sette av 60 minutter, men de fleste intervjuene overgikk tidsplanen. Likevel har vi ikke inntrykk av at det var problematisk, og respondentene ville gjerne snakke enda lenger. Vi benyttet oss av båndopptaker under alle intervjuene. Vi informerte om bruken av båndopptaker både i den innledende kontakten og i begynnelsen av intervjuet. Vi var påpasselig med å understreke at dataene ville bli anonymisert i ettertid, og at lydfilene ville bli slettet. Ingen av respondentene motsatte seg bruken av båndopptaker. Selv om vi var to personer, så vi det som fordelaktig å bruke båndopptaker, da vi kunne fokusere på respondenten og svarene. Båndopptakeren gjør det enklere å være en aktiv lytter og fange opp ikke-verbale signaler (Saunders, et al., 2012). I

tillegg vil det gjøre det mulig å bruke direkte sitat, og samtidig være sikker på at svaret ikke er modifisert av intervjuer. Selv om ingen av respondentene motsatte seg bruken av båndopptakeren, la vi merke til at noen av respondentene ble påvirket av den. Noen hadde blikket på båndopptakeren i startfasen av intervjuet, men det virket som de glemte av den etter hvert. Det er derfor usikkert om de sensurerte svarene sine på grunn av båndopptakeren.

Gjennom intervjuene har vi vært opptatt av å få en god tone med respondenten for at han eller hun skal føle seg trygg på oss, og dermed svare åpent og ærlig. Vi har derfor forsøkt å stille spørsmålene i en hensiktsmessig rekkefølge og med naturlige overganger. På den måten vil samtalen bli mer flytende, og mindre formelt preget. Etter det første intervjuet tok vi en grundig gjennomgang av lydopptaket, og gjorde en del forandringer for å bedre flyten i de resterende intervjuene. Vi ble også mer komfortabel i rollen som intervjuer etter hvert, noe som gjorde at vi ble mer presise i formuleringene. I tillegg ble forståelsen vår av bransjen betydelig bedret i løpet av prosessen, og vi oppnådde derfor en bedre dynamikk i de siste intervjuene. Når det oppstod uklarheter eller vi ønsket mer utfyllende informasjon, stilte vi oppfølgings spørsmål eller ba respondenten eksemplifisere. Det har resultert i konkretisering av respondentenes synspunkter og tanker.

Vi opplevde at de siste intervjuene ble kortere enn de første. Det skyldes både at vi ble mer presise i formuleringene, og at informasjon som fremkom i liten grad var ny informasjon. Det anser vi som positivt, da det kan tyde på at teoretisk metning ble nådd. Dermed kan det tenkes at utvalget er stort nok til å være representativt for proaktive regnskapsbyråer. Lydfilene ble transkribert så fort som mulig etter at intervjuet var gjennomført. Da vil det være friskt i minnet, og analysearbeidet vil lettes. I tillegg bidro transkriberingen til bedre forståelse, og at vi dermed fikk muligheten til å gjøre forbedringer og endringer til de senere intervjuene.

3.4 Analyse av data

I denne delen vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å analysere datamaterialet. Etter intervjuene var gjennomførte ble lydopptakene transkribert. Det innebærer å reproducere lydopptakene i skriftlig form ved å bruke respondentenes eksakte ord (Saunders, et al., 2012). De transkriberte intervjuene utgjør datamaterialet og danner grunnlaget for videre analyse. Vi har valgt å benytte oss av tematisert analyse for å studere sammenhengene i datamaterialet. Metoden søker å kategorisere datamaterialet tematisk og sammenligne dette på tvers av

respondentene (Thaagard, 2009). Første steg i analysen er derfor å identifisere koder og kategorisere datamaterialet. Dette gjøres ved at datamaterialet deles inn i ulike enheter som får en navngitt kode. Koden er basert på enhetens meningsinnhold, og like avsnitt og sitat tildeles samme kode (Tjora, 2012). Målet med en slik inndeling er å få oversikt over datamaterialet slik at en lettere ser sammenhenger.

I arbeidet med kategorisering av datamaterialet har vi benyttet oss av det kvalitative analyseverktøyet Atlas.ti. Kategoriseringen har tatt utgangspunkt i en åpen tilnærming, dette for å identifisere mønstre og temaer som respondentene anser som viktige. Kodene har derfor i stor grad tatt utgangspunkt i begreper fra datamaterialet, fremfor teoretiske begreper. Etter første runde med koding hadde vi identifisert 19 koder. Eksempler på koder vi brukte er «Bransjesyn», «System» og «Fremtiden». I følge Thaagard (2009) skal man være forsiktig med å splitte datamaterialet i for små elementer, da dataene kan løsriveres fra sin opprinnelige kontekst og miste sin betydning. Vi tok derfor en ny gjennomgang av datamaterialet der vi slo sammen overlappende koder. Faren for fragmentering reduseres også av at vi selv har utformet intervjuguiden, gjennomført intervjuene og transkribert dem.

Etter runde nummer to stod vi igjen med ti koder, som vi har valgt å kategorisere i mer overordnede temaer for å få bedre oversikt over datamaterialet. Valg av overordnede temaer har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålet, og vi endte til slutt opp med tre hovedtemaer. Disse vil danne grunnlaget for diskusjonsdelen og svaret på forskningsspørsmålet. De tre hovedtemaene er endringsprosessen, posisjonering for fremtiden og ledelse. Atlas.ti har vist seg å være et nyttig analyseverktøy, som har gjort det enklere å finne temaer og sammenligne på tvers av intervjuene.

For å presentere funnene har vi benyttet direkte sitater fra respondentene som er skrevet i kursiv og med anførselstegn. De vil deretter bli utfyllende forklart, og vi vil søke å vise hvordan de er blitt brukt og tolket. Dersom deler av sitatet har blitt utelatt er dette indikert med (...). Vi har valgt å utelate tenkepauser og språklige uvaner som «sant», «liksom» og «for å si det sånn», ettersom sitatets betydning ikke endres. I tillegg er alle sitatene skrevet på bokmål og respondentene er referert til som han, selv om de har ulike dialekter og kjønn. Dette er gjort for å opprettholde anonymitet.

3.5 Evaluering av metode

I de følgende avsnittene vil vi gi en vurdering av datamaterialets kvalitet og forskningens utførelse. Vi vil ta stilling til reliabilitet og validitet, samt diskutere de etiske aspektene ved gjennomføringen av utredningen.

3.5.1 Reliabilitet

Utredningens reliabilitet er et mål på datamaterialets pålitelighet, og er en vurdering av innsamlingen og bearbeidningen av datamaterialet. Reliabiliteten forteller hvorvidt dataene er i overensstemmelse med de faktiske forhold, og Saunders et al. (2012) påpeker at reliabiliteten handler om muligheten til å komme frem til samme resultat dersom en annen forsker benytter samme metode. I denne utredningen er det benyttet semi-strukturerte intervjuer som primærkilde til data. Ved bruk av kvalitative undersøkelser er det ifølge Thagaard (2009) vanskelig å reprodusere samme resultat ved gjentakelse da forskningskonteksten er vanskelig å gjenskape. Det skyldes at hvert intervju er unikt, grunnet variasjon i faktorer som spørsmål, lokasjon og relasjonen mellom oss og respondentene. Samtidig er metoden godt egnet til å få frem rik informasjon ved å dra nytte av fortroligheten som oppstår (Thagaard, 2009). For å vurdere reliabiliteten vil vi vurdere vår og kontekstens påvirkning på respondentene.

Bruken av båndopptaker kan påvirke reliabiliteten (Saunders, et al., 2012). Spesielt dersom lydopptakene lagres kan det føre til at respondentene modifierer svarene sine (Saunders, et al., 2012). Vi valgte likevel å benytte oss av båndopptaker under samtlige intervjuer, Vi fant det nødvendig å bruke båndopptaker for å sikre at intervjuobjektene blir referert ordrett, og for å kunne fokusere på å lytte og tolke kroppsspråk. Vi ba om tillatelse til å bruke båndopptaker, og for å unngå modifiserte svar forsikret vi om at lydfilene ville bli slettet etter transkribering. Vi var påpasselig med gi informasjon om sletting både før og etter intervjuet. Thagaard (2009) anbefaler å benytte seg av åpne spørsmål for unngå å påvirke svarene. Vi har forsøkt å ha flest mulige åpne spørsmål, og kun benyttet oss av lukkede spørsmål når det har vært nødvendig å bekrefte at vi har forstått respondenten korrekt.

Det vil alltid være en fare for at reliabiliteten svekkes når en benytter seg av kvalitative data. Årsaken er at kvalitative data er subjektive og ikke mulige å måle like eksakt som kvantitative data (Saunders, et al., 2012). Reliabiliteten kan svekkes som følge av fire generelle faktorer: «deltakerfeil», «deltaker bias», «observatørfeil» og «observatør bias» (Robson, 2002).

«Deltakerfeil» defineres som at intervjuobjektet opptrer ulikt i forskjellige situasjoner og at intervjuobjektet er observert på et tidspunkt som ikke er representativt (Robson, 2002). For å unngå dette har respondentene blitt intervjuet på eget kontor i alle tilfellene utenom to. Etter ønske fra respondentene ble ett intervju gjennomført på kafé og ett ble gjennomført hjemme hos den ene respondenten. Det kan tenkes at intervjuet som ble gjennomført på kafé kan ha blitt påvirket av at vi ble observert. I opptaket kommer det frem at respondenten på ett tidspunkt ble forstyrret av en bekjent som gikk forbi utenfor vinduet. De resterende intervjuene ble gjennomført uten innsyn fra andre, og reliabiliteten er derfor trolig ikke svekket grunnet «deltakerfeil».

«Deltaker bias» oppstår når intervjuobjektet forteller hva de tror intervjuer vil høre, eller det de anser som korrekt (Robson, 2002). Vi forsøkte å unngå det ved å påpeke at det ikke finnes korrekte svar, og at vi var ute etter deres personlige meninger. I tillegg har vi vært høflige, profesjonelle, og forsøkt å gjøre respondentene så komfortable som mulig under intervjuet. Vi har inntrykk av at respondentene var åpne, og at de ikke var redde for å si sine meninger.

«Deltaker bias» kan også oppstå som følge av at utvalget er feil, og at en dermed ikke kommer i kontakt med respondentene som er relevant for å belyse problemstillingen (Robson, 2002). Vi har et bestemt utvalg, og har dermed søkt oss frem til regnskapsbyråer som tilsynelatende ser ut til å være proaktive. Etersom det er svært mange regnskapsbyråer i Norge hadde vi ikke muligheten til å lete gjennom alle. Utvelgelsen ble også vanskeligere ved at vi ikke kunne ta uttrekk etter lønnsomhet. Som nevnt tror vi ikke nødvendigvis de som er lønnsomme i dag, er de som er lønnsomme i fremtiden. For å sikre et best mulig utvalg fikk vi derfor hjelp fra bransjeforeningen NARF, i tillegg til å bruke vår egen kjennskap til aktørene i bransjen. Etter å ha gjennomført intervjuene har vi inntrykk av at utvelgelsen var korrekt, og at utvalget er representativt for proaktive regnskapsbyråer i den norske regnskapsbransjen.

«Observatørfeil» kan forekomme når intervjuene gjennomføres av forskjellige intervjuere, og dermed ikke blir like (Robson, 2002). Vi har derfor valgt å gjennomføre alle intervjuene sammen, med unntak av ett intervju der bare én av oss hadde muligheten til å delta. Vi fordelte også ulike roller mellom oss, der én hadde hovedansvaret for å stille spørsmålene fra intervjuguiden og den andre stilte oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Vi hadde samme fordelingen under alle intervjuene for å gjøre intervjuene mest mulig like. «Observatør bias» innebærer at datamaterialet blir tillagt subjektive tolkninger når det analyseres (Robson, 2002). Det kan føre til at konklusjonen blir ulik når forskjellige personer tolker datamaterialet.

Vi har vært påpasselige med å ikke la våre egne oppfatninger eller forventninger om funn påvirke vår tolkning.

3.5.2 Validitet

Validiteten til datamaterialet viser til i hvilken grad forskeren får tilgang på intervjuobjektets kunnskap og erfaring, og i hvilken grad forskeren er i stand til å tolke meningen intervjuobjektet formidler (Saunders, et al., 2012). Det skilles mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet referer til om utredningen måler det den faktisk har til hensikt å måle (Saunders, et al., 2012). I denne utredningen refererer intern validitet til om vi har fått innblikk i de faktorene som gjør at utvalget er godt posisjonert for fremtiden. En organisasjon er kompleks og det var vanskelig å vite i forkant hvilke faktorer som er avgjørende for at organisasjonen lykkes. Vi forsøkte derfor å stille åpne spørsmål der respondentene selv kunne fortelle hva de mener er de viktigste tiltakene de gjør for å være rustet for fremtiden. Samtidig hadde vi en rekke oppfølgingsspørsmål som vi kunne stille for å få dypere innsikt i temaene respondenten selv tok opp. Temaer som ikke ble tatt opp av respondenten selv ble i slutten av intervjuet lagt ut som agn for å se om det var faktorer av betydning.

Dersom vi var i tvil om hva respondentene mente stilte vi oppfølgingsspørsmål for å bekrefte forståelsen. Det er likevel ikke gitt at vi har oppfattet alt respondentene har sagt slik de har ment det. Vi opplevde at vår forståelse for både datamaterialet og bransjen økte betraktelig gjennom intervjuprosessen. Ved å transkribere intervjuene med en gang kunne vi gjennomgå datamaterialet fra de første intervjuene og forberede oss bedre til de resterende intervjuene. Det gjorde det lettere å formulere seg mer presist og stille oppfølgingsspørsmål etter hvert som intervjuprosessen gikk fremover. Sannsynligheten for at vi fikk innblikk i de avgjørende faktorene for posisjoneringen økte derfor underveis. For å styrke oppgavens interne validitet er det hensiktsmessig å kvalitetssikre de funnene en har kommet frem til med andre uavhengige kilder (Saunders, et al., 2012). Vi har derfor studert og sammenlignet våre funn med tidligere masteroppgaver av Blom (2012) og Moe og Hordvik (2013), og fagartikler som omhandler endringsprosessen i regnskapsførerbransjen. Med bakgrunn i de nevnte tiltakene vil vi påstå at den interne validiteten i utredningen vår er god.

Ekstern validitet handler om man kan generalisere funnene og benytte resultatet av utredningen i en annen kontekst (Saunders, et al., 2012). Et kvalitativt studie vil normalt være vanskelig å generalisere til andre kontekster. Årsaken er at kvalitative studier har til hensikt å studere et fenomen i dybden, og det innhentes derfor mye data fra relativt få respondenter. Den dype innsikten vil da gå på bekostning av den eksterne validiteten. Utvalget tilsvarer en liten andel av regnskapsførerbransjen og det kan gjøre det vanskelig å konkludere på vegne av regnskapsbransjen. Samtidig tror vi utvalget vårt er representativt for de proaktive regnskapsbyråene. Det er vanskelig å gjøre et anslag på hvor mange som kan karakteriseres som proaktive, men med bakgrunn i respondentenes informasjon tror vi at vårt utvalg utgjør en relativt stor andel av de proaktive regnskapsbyråene. Målet med utredningen er at tradisjonelle regnskapsbyråer kan bruke funnene til å se hva de bør fokusere på når de skal gjennom en endringsprosess, og det tror vi vil være mulig.

Den eksterne validiteten handler om hvorvidt dataene fra intervjuene er representativt for andre bransjer enn regnskapsbransjen. Selv om det er vanskelig å generalisere på bakgrunn av funn i kvalitative utredninger, kan det tenkes at funnene kan være generaliserbare. Et stort antall bransjer opplever teknologiske fremskritt som fører til endrede arbeidsoppgaver og utvikling, og funnene i utredningen kan derfor være relevante for andre. Likevel påpekes det at regnskapsbransjen er unik med tanke på at den har vært preget av stabilitet og lite endring i mange år, og at en omstillingsprosess muligens ikke er like problematisk i en bransje med mer endring. Funnene kan derfor generaliseres, men vi vil utvise forsiktighet med å overføre resultatene til andre bransjer enn regnskapsbransjen. Vi konkluderer med at den eksterne validiteten er lav, men da dette ikke er formålet anser vi ikke dette som problematisk.

3.5.3 Etske vurderinger

Forskningsetikk handler om å ivareta rettighetene til de som berøres av forskningsarbeidet (Saunders, et al., 2012). Etske utfordringer oppstår i alle deler av forskningsarbeidet, og det er derfor viktig å være bevisst på hvordan ens valg og atferd påvirker andre, slik at forskningen foretas på en etsk forsvarlig måte (Saunders, et al., 2012). Vi har derfor tilstrebet å gjennomføre forskningsarbeidet etter etske retningslinjer, og vi har tilsett at alle respondentene har blitt behandlet respektfullt. Deltakelse i utredningen har vært basert på frivillighet, og alle har stått fritt til å avstå fra deltakelse. Vi påpekte også at respondentene når som helst kunne trekke seg fra studien. Etter å ha kontaktet respondentene per telefon,

sendte vi en utfyllende mail der vi forsøkte å være åpne om hva det innebar å delta i studien, hva vi ønsket informasjon om og hvordan dataene ville bli benyttet. Det gjorde at respondentene kunne ta et informert valg om hvorvidt de ønsket å delta i studien. Vi har vært bevisste på at respondentene ikke skal oppleve negative konsekvenser av å delta i studien. Det kan blant annet gjøres ved å unngå å referere til sitater som kan ha negative konsekvenser for respondenten eller andre berørte parter (Thaagard, 2009). Det ble i liten grad tatt opp konfliktfylte temaer, og faren for negative konsekvenser er derfor liten. Vi har likevel valgt å utvise forsiktighet når det gjelder å bruke sitater som kan virke nedlatende ovenfor andre aktører i bransjen. For at sitatene skal bli forstått slik de er ment av respondenten, har vi valgt å presentere funnene i den konteksten de fremkom.

Thagaard (2009) påpeker viktigheten av å ivareta respondentenes anonymitet. Gjennom arbeidet med utredningen har vi derfor vært påpasselig med å ivareta respondentenes anonymitet og dataenes konfidensialitet. I transkriberingen anonymiserte vi all informasjon som kan bidra til å identifisere respondentene, og i oppgaven er det kun anonymiserte utdrag som benyttes. Det vil derfor kun være vi og den aktuelle respondent som vil kunne gjenkjenne sitater som er brukt, og koble de til det aktuelle regnskapsbyrået. De transkriberte intervjuene inneholder ingen navn på personer eller bedrifter som kan identifisere respondenten, og filnavnene er lagret med koder. Vi har heller ikke lagret personopplysninger om respondentene, da det ikke er av betydning eller interesse for utredningen. Utredningen ble meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) i forkant av studiet. Detaljert informasjon om utredningen, innsamlingen og behandlingen ble gitt, og den ble godkjent. Godkjenningen bekrefter at vi overholder lovpålagte plikter knyttet til internkontroll og kvalitetssikring av egen forskning (NSD, 2015). Respondentene ble også informert om at dataene kan bli brukt til andre forskningsformål gjennom FOCUS-programmet. Det forutsettes at andre forskere som kommer i kontakt med datamaterialet ivaretar respondentenes anonymitet.

4. Resultater

I denne delen av utredningen vil vi presentere hovedfunn fra datamaterialet. Funnene fra dybdeintervjuene vil danne grunnlaget for besvarelse av forskningsspørsmålet: *Hva karakteriserer proaktive regnskapsbyråer, og hva kan vi lære av disse?* Hensikten er å presentere viktige funn, diskusjonen av funnene kommer i neste hoveddel. Dataene vil presenteres i form av sitater fra intervjuobjektene og mer utfyllende forklaringer skrevet med våre egne ord. Vi vil benytte oss av R 1-10 (respondent 1-10) for å identifisere intervjuobjektene.

Funnene våre er delt inn i tre hovedkategorier. I den første delen vil vi først gi en kort presentasjon av respondentenes syn på dagens situasjon i bransjen. Deretter vil vi beskrive bransjens treghet, som kan si noe om motstanden mot endring som trolig eksisterer blant de tradisjonelle regnskapsbyråene. Tidligere forskning har studert tradisjonelle byråer, hvor en har søkt å undersøke et representativt utvalg av regnskapsbedrifter. Vi har valgt å studere et bestemt utvalg, et utvalg regnskapsbedrifter som vi i samarbeid med NARF har ansett som tilsynelatende proaktive og annerledestenkende. Vi tror derfor vårt utvalgs tanker om bransjen kan gi et nytt og annerledes perspektiv på omstillingsprosessen de tradisjonelle regnskapsbyråene skal gjennom. Det er viktig å påpeke at våre respondenter er blant de i bransjen som ivrer mest etter endring, og at funnene derfor ikke nødvendigvis er representativt for hele bransjens meninger.

Vi har viet mye tid i forskningen til å se på ulike strategiske beslutninger som respondentene har tatt. De kan vise hva som vil være viktig for andre regnskapsbyråer å ta hensyn til når de blir grepet av endringene og ønsker å omstille seg. Den andre og største hovedkategorien vil derfor presentere vårt utvalgs viktigste strategiske beslutninger. Vi vil vise strategiske beslutninger innenfor fire ulike områder, henholdsvis systemvalg, kunder, ressurser og tjenester. I den siste hovedkategorien vil vi se på ledelse i vårt bestemte utvalg. Vi har sett på hvordan lederne allokterer sin egen tid, og hvilke egenskaper de besitter. Vi tror det kan bidra til å si noe om hvilke roller fremtidens ledere i regnskapsbransjen må fylle.

4.1 Endringsprosessen

I den første delen av resultatene betraktes respondentenes syn på regnskapsbransjen. Det er først gitt en kort situasjonsbeskrivelse av bransjen i dag. Den vil gi et bilde av utgangspunktet de tradisjonelle regnskapsbyråene har når de skal omstille seg. Deretter presenterer vi funn om opplevd treghet og motstand i bransjen frem til nå. Det kan bidra til å øke forståelsen for hvilke hindringer som må overkommes for å oppnå en vellykket endringsprosess.

4.1.1 Dagens situasjon i bransjen

Endringene i regnskapsbransjen har foregått i flere år, og de aller fleste har erkjent at det er, eller vil komme til å være, et behov for endringer. Noen har gjort mye for å utnytte mulighetene som finnes i bransjen, mens andre ikke har latt seg påvirke. I dagens situasjon kan det se ut som regnskapsbransjen nærmer seg et veiskille. Vi ba respondentene beskrive dagens situasjon i regnskapsbransjen og respondent 6 ga følgende beskrivelse som gir et dekkende bilde av deres bransjesyn og utgangspunktet regnskapsbransjen står ovenfor:

«Vi er jo i en brytningsfase, (...) vi er på en måte over på en bro. Der vi skal over på den andre siden, hvor rådgivning blir en mye større del av det vi skal levere. Og så er begrepet rådgivning, det er litt sånn hva skal jeg si, det er det beste vi har. Men det er på en måte ikke det vi skal levere. I stedet for å rapportere tall og lister, så skal du ha en kommunikasjon med kunden. Og gjennom den, rapporterer du. Det at du er en medspiller, samarbeidspartner med kunden, og er innstilt på å forstå virksomheten til kunden. Og gjennom de transaksjonene som du ser, kan skaffe virksomheten verdifullt underlag for å kunne ta små og store beslutninger. For å skape en bedre lønnsomhet i virksomheten. Det tror jeg liksom er det som er superviktig. Men det er på denne broen vi befinner oss per i dag. Vi har egentlig, og nå snakker jeg for hele bransjen, så har vi en god del mennesker som ikke vil være de menneskene vi skal ha på andre siden av broen. Vi kan på en måte ikke bare si at de skal gå tilbake til den andre siden, nå skal vi ha noen nye. (...) Du kan nok si at det er veldig mange som ikke har funnet broen enda. Og så er det nok mange som står og ser over på broen. Og noen kjenner at det er litt sånn ubehagelig. (...) Jeg tror vi er et stykke ute på broen. Vi skal ikke overdrive hvor vi er, men jeg tror at hvis noen skal komme over, så er jeg helt sikker på at vi kommer til å komme over. Men det gjør nok at vi har en omstilling som vi skal gjennom.»

R6

Mangfoldig og trege

Når respondentene ble utfordret til å karakterisere bransjen de er en del av ser vi en ganske typisk beskrivelse som felles for respondentene. Regnskapsbransjen består av veldig mange aktører, og mange av de er små. Det spriker i hvilke metodikker de benytter, men det store flertallet er fortsatt å anse som tradisjonelle regnskapsbyråer. En respondent beskriver det slik: *«Ja, hva skal man si? Den er i hvert fall mangfoldig. Den består jo fremdeles av veldig mange små. For en del år siden, så regnet de som forsket på dette her med at konsolideringen ville skje mye raskere enn det som har skjedd. Det skjer, men det går i et saktere tempo.»* R7. Et fellestrekk for alle respondentene er at de mener flere aktører i bransjen burde startet endringsprosessene tidligere. *«Jeg mener at det er mange flere som skulle ha grepet sjansen, og kastet seg på nye løsninger. (...) Det er alt for mange som sitter der, og de vet at de må gjøre noe på løsningene sine for å bli mer konkurransedyktig.»* R10. En annen respondent sier rett ut: *«Ja, det er alt for mange som dilter etter med tanke på manuell bokføring, dessverre.»* R3.

Samtlige respondenter i vårt bestemte utvalg ga uttrykk for at endringsprosessen i bransjen går tregt. Respondent 4 forteller at bransjen er traust og satt, og at en rapport for noen år siden viste at 72 % rapporterte ikke-elektronisk til sine kunder. Ettersom det å ta i bruk ny teknologi trolig er det første steget i endringsprosessen kan det se ut til at regnskapsbransjen har en lang vei å gå. En av respondentene peker på flere områder regnskapsbransjen ikke er gode nok på, og som de må ta tak i for å kunne gjennomføre en vellykket endringsprosess. *«Det er tre ting vår bransje ikke driver med. Det er å utvikle produkter, utvikle virksomheten og aktivt salg.»* R4. Endringsprosessen har foregått i mange år, men det kan se ut som den har akselerert den siste tiden, og press fra kundene er en viktig årsak til det. *«Men jeg ser jo at det skjer mye i bransjen, og det skjer i hurtigtogfart. Sånn at jeg tror nok at de som sitter på en helt manuell plattform kommer til å bli mer og mer presset. Men det kommer fra kunden.»* R3.

4.1.2 Bransjens treghet

Ettersom store deler av bransjen ikke har blitt grepet av endringene i bransjen, utfordret vi respondentene til å si noe om hvorfor det er så få regnskapsbyråer som har gått endringene i møte. I de følgende avsnittene vil vi presentere funn om mulige årsaker som hindrer regnskapsbyråene i å gå gjennom en omstillingsprosess.

Mangler incentiver til å endre seg.

De fleste regnskapsbyråer selger timer på bokføring, og mange klarer seg i dag med en grei inntjening ved å arbeide på «gamlemåten». Når endringene og innovasjonen går ut på å redusere og effektivisere bokføringsarbeidet, som da er grunnlaget for inntekspotensialet, virker det klart at mange bedrifter kan mangle incentiver og motivasjon på kort sikt for å skulle endre seg i den retningen. *«Det er jo et problem, jo mer effektiv du blir, hvis du da bare kan fakturere færre timer så er jo ikke det i utgangspunktet noe positivt. (...) Normalt sett i et byrå, hvis en kunde har et problem så er det en positiv sak, for da blir det flere timer å fakturere liksom.»* R2. Respondent 5 peker på mangel på incentiver ved at regnskapsbyråene kan ha vanskeligheter med å vurdere lønnsomheten på lang sikt. *«Hvis du ikke ser at det er muligheter for å tjene mye mer penger, altså, hvorfor skal du investere hvis du ikke selv ser utregningen? Og jeg må si, det tok lang tid før jeg egentlig så matematikken.»* R5.

Svikt i ledelsen

Det blir trukket frem at lederen må gå foran som et godt eksempel i en endringsprosess. *«Du må jo å ønske, og du må føle at din hverdag blir bedre. Og det er kanskje der noen ledelser har sviktet, at de ikke har vist de som jobber der at du får det bedre med at vi jobber på en annen måte.»* R9. Ledelsen svikter også ved at de ikke setter av nødvendig tid til å studere hvordan de kan møte endringene. *«Jeg tror det er ufattelig mange flinke folk der ute og skal jeg si den enkleste i tiden så er det vilje til å prioritere tiden annerledes. (...) Vi tror tid, omstillingsvilje og investering har noe å si.»* R5. En av grunnene til at de ikke setter av tid er at de ikke ser hastverket og ikke tror endringene vil påvirke dem. *«Jeg tror det er det at folk ikke har tid til å sette seg ned og både analysere og finne ut av de her tingene som kommer. Det er veldig lett å tenke at det ikke gjelder oss eller at vi tar det når det kommer.»* R8. Et gjennomgående funn er at regnskapsførere er for opptatt av lovpålagte frister, og at de har staten i fokus fremfor å ha kunden i fokus. *«Og i tillegg så sier kundene våre, at vi oppfattes som å ha en "stay out of jail" rolle, at det er det vi gjør. Veldig mange i bransjen tror at regnskapsføreren, han jobber i staten. Og når kunden sier at han gjerne vil at vi skal gjøre mer for han. Så sier vi at vi har ikke tid, for vi skal rekke momsfristen eller skattefristen, eller fristen for "whatever". Vi har ikke tid til de.»* R4.

Mange av regnskapsbyråene er for små

Flere av respondentene gir uttrykk for at det å være et lite regnskapsbyrå ikke er forenlig med det som kreves av et regnskapsbyrå som har møtt endringene i bransjen. Det er andre krav til kompetanse og arbeidsoppgavene blir mer krevende, og respondentene ser derfor mørkt på fremtiden til de minste byråene. «*Men det blir krevende å drive lite, det tror jeg. Jeg tror det blir veldig krevende for lønnsomhet. (...) Da tror jeg det blir en utfordring, at du skal være nok frempå faglig og teknologisk, og ved siden av skal du i tillegg ha produsert så mye hver dag at du har til salt på såret som Øystein Sunde sier.*» R7. Fordi det er mer komplekse arbeidsoppgaver bør det være en viss størrelse på regnskapsbyrået for at det skal være lønnsomt på sikt. «*Men jeg tror ikke du kan leve som en tremannsbedrift som regnskapsfører lenger. Fordi det er alt for mye du må gjøre for å forenkle hverdagen. Det er klart at de vil få kunder, men spørsmålet er om de klarer å leve veldig godt av det på sikt.*» R8. Det er enighet om at de små regnskapsbyråene vil slite i fremtiden, og flere av respondentene tror de vil forsvinne på sikt. «*Det går jo mot at det blir større og større aktører. Jeg tror mange av de små vil forsvinne, enten ved oppkjøp eller naturlig avgang.*» R10. At de vil forsvinne henger sammen med at mange av aktørene er eldre personer som nærmer seg pensjonsalder. «*De små byråene som det er veldig mange av, de tror jeg enten blir borte fordi folk går av med pensjon eller at de ikke takler den endringen og mister kundene. Eller så blir de kjøpt opp av Visma.*» R2.

Det går mot en konsolidering

At mange av de små regnskapsbyråene blir kjøpt opp vil føre til at det blir flere store aktører. Revisjonsbransjen har gått gjennom en slik konsolidering og det er mulig det vil skje i regnskapsbransjen også. Endringene i bransjen kan føre til at de små regnskapsbyråene må slå seg sammen for å være lønnsom. «*Vår bransje kommer helt klart til å skje det samme med, som skjedde i revisjonsbransjen. Det vil si at det kommer en voldsom konsolidering. (...) Nå er revisjonsplikten 5 millioner, den kommer til å bli 10 millioner. Jeg nekter å tro at myndighetene gir oss ansvaret for å gjøre dette her, i stedet for revisorene, uten at vi får mye strengere krav på compliance-biten. (...) De fem- ti-mannskontorene kan jo ikke bruke ett årsverk på å sørge for at dokumentasjonen og alt sånt er på plass. Da taper de penger, så de er nødt til å slå seg sammen.*» R4. Trenden med oppkjøp i regnskapsbransjen ble startet av Visma og de er en viktig pådriver for endringsprosessen. «*Det er klart at det vil bli en konsolidering. Og det har begynt. Det begynte når Visma begynte å kjøpe opp, rundt år 2000 ca. startet dette her. Så de har vært en guds gave for bransjen. For de har virkelig vært med*

på å trekke dette her opp til et helt annet nivå enn hva det var på. Fått mer fokus på bransjen og fått litt mer profesjonalitet.» R6. Det er vanskelig å spå hvordan bransjen ser ut om fem år, men respondent 4 tror det blir åtte store regnskapsbyråer i 2020. Med store mener han regnskapsbyråer som har 250 ansatte eller mer.

Jobber for lite med rapportering

Et av hovedproblemene som utpekes er måten de tradisjonelle regnskapskontorene rapporterer på. Ved å rapportere på en måte som er vanskelig for kunden å forstå, klarer de ikke å skape etterspørsel etter rådgivning. Tradisjonelt har det ikke vært vanlig å rapportere tilbake til kunden, da dataene var flere måneder gamle og hadde mistet verdi med tanke på økonomistyring. Dagens teknologi tillater nye rapporteringsmetoder som er mulig for kundene å forstå, som generer spørsmål og dermed skaper merarbeid for regnskapsbyrået. *«Fordi at måten man rapporterer på, måten man kommuniserer med kundene i vår bransje er så vanskelig. (...) Dette er en standard økonomirapport. Slik er det ni av ti av våre konkurrenter rapporterer til sine kunder, hvis de i det hele tatt rapporterer. På det ene A4 arket der er det 2 400 siffer. Det er 450 tall. Og en økonomirapport er typisk på ca. ti sider. Det vil si at du får 4 500 tall, 27 000 siffer, og så sier regnskapsføreren til kunden sin- Vær så god, her er resultatet av arbeidet vårt, styr bedriften så best du kan.» R4.*

Det nytter ikke å gjøre noe halvveis

Ettersom det har vært snakk om at regnskapsførere skal bli rådgivere i mange år, er det flere som har tatt et lite steg i den retningen. Å gjøre noe halvveis påpekes som problematisk. *«Når vi begynte å borre i dette her, så var det sånn at vi så at det farligste du gjør det er egentlig å gjøre noe halvveis. Så enten så går du på ene siden av veien eller så går du på andre siden av veien. Går du midt imellom så går det gærent.» R9.* En annen respondent mener også mange regnskapsbyråer forsøker å omstille seg, men at det ofte er et halvhjertet forsøk. *«Jeg harselerer litt med veldig mange fordi, rådgiving, det skal liksom alle drive med. Det veldig mange gjør, fem- til ti-manns kontorer. De tar en langhelg på Geilo, eller på Hønefoss, eller hvor de reiser. Så har de strategisamling, og så kommer de hjem og har vedtatt at nå er de rådgivere. De er de samme menneskene, med de samme personlige egenskapene, med den samme formalkompetansen. Og når det gjelder personlige egenskaper så er min påstand at 8 av 10 regnskapsførere har ikke de personlige egenskapene som må til for å bli en rådgiver. (...) De vil helst sitte bak en lukket dør, eller en låst dør, og forholde seg til fristene sine.» R4.*

Alder kan være en hindring

Regnskapsbransjen i Norge er preget av mange ansatte som har jobbet med regnskap i flere tiår, der arbeidsoppgavene har forandret seg lite. De har opparbeidet gode rutiner for regnskapsføring, og er dyktige i de tradisjonelle oppgavene. Lite endring gjennom årene gjør at de ser på den nye teknologien som en trussel og har vanskelig for å omstille seg. *«Hvis du har en del ansatte og de også er litt oppe i årene. Det kan være tungt å få de inn på en ny retning, det er helt klart. Jeg tror det er enklere med yngre ansatte, som er mer vant med endringer og takler det generelt på en annen måte enn den litt eldre garden.» R10.* Flere av respondentene tror at de eldre i bransjen ikke ønsker endring, og at de derfor ikke vil gjøre et forsøk heller. *«Finansavisen skrev jo for noen måneder tilbake at i 2020 så er det 97 % sjanseløst for at regnskapsmedarbeideren forsvant, at det yrket der forsvinner. Og det er jeg for så vidt helt enig i. Og det går ikke an å sitte her fem år før og bare lukke øynene og tenke at det ikke gjelder meg. Men jeg tror det er veldig mange regnskapsførere som er i 50-60 årene som tenker at de er for gamle til å gjøre noen endringer, de prøver så lenge de klarer og så forsvinner de ut.» R8.*

Det kan se ut til at de eldre setter begrensninger for seg selv ved å tro de ikke er kompetente nok. *«Så disse gråhårede, det er mye god kompetanse som sitter der. Men de må omstilles og selvtilliten må bygges rundt noe annet enn den tryggheten i de manuelle prosessene.» R9.* Mange års arbeidserfaring tilsier at de sitter inne med mye kompetanse som kan gi kundene råd av stor nytteverdi. *«Men mange ser jo også dette som en slags utfordring som de ikke liker. (...) De skal liksom ikke kaste bort resten av livet sitt, eller siste delen av arbeidskarrieren på å omstille seg til noe de ikke føler seg kompetent til. Det verste er at de er ganske kompetente. De ser det bare ikke helt selv. Og det er ganske enkle råd som de kan gi, som betyr mye for kunden, men som vi på en måte opplever som selvfølgeligheter.» R6.*

4.2 Posisjonering for fremtiden

«Så lenge det springer ut av en sunn forretningsmodell og en klar tanke og formening, det tror jeg er kjempeviktig. Igjen, det er samme hvilken side du går på av veien, men går du i midten så går det dårlig.» R9

Med dette utsagnet understreker respondent 9 at regnskapsbyråene må ta klare valg og vise hvilken side av veien de går på, og at det kan få negative konsekvenser dersom en ikke har en klar retning for hvor en vil hen. Regnskapsbyråene og spesielt lederen må derfor ta bevisste valg når det gjelder blant annet systemer, kunder, ressurser, og tjenestespekter. Målet med å ta slike strategiske beslutninger er å posisjonere seg på en slik måte at de er rustet for fremtiden. Våre funn viser at vårt utvalg har klare strategier på mange av de nevnte områdene. Strategiene er ikke like for alle respondentene, og på noen områder har de tatt ulike valg. Det viser at det er mange veier å gå, men at det viktigste er å ta bevisste valg. Vi vil i de følgende avsnittene vise hvilke beslutninger vårt utvalg har tatt innenfor de nevnte områdene.

4.2.1 Bruken av ny teknologi

Samtlige respondenter trakk frem bruken av ny teknologi som avgjørende for å være posisjonert for fremtiden. Spesielt overgangen til EHF-fakturaer har stor betydning for automatiseringen av regnskapsprosessen. Vi vil derfor i de neste avsnittene presentere funn om inntoget av EHF-formatet og konsekvensene det vil medføre.

Den teknologiske utviklingen fører til et paradigmeskifte

Omtrent alle respondentene ser på EHF-fakturaer som et paradigmeskifte og at inntoget vil få store konsekvenser for arbeidshverdagen. *«Det som er interessant nå, er at vi har noe som heter EHF-faktura. Det er et format, et europeisk format, som i ytterste konsekvens medfører at en faktura kan være ferdig bokført hos mottakeren på hver varelinje.»* R6. Staten er en viktig pådriver i denne endringen, og som regnskapsbyrå er man nødt til å henge med på utviklingen. *«Det at staten nå forlanger EHF-faktura er jo en veldig viktig driver til at ting må løses elektronisk. Og det er derfor jeg sier at hvis du da driver i vår bransje og tenker at det vil ikke ha noen påvirkning på meg, da tror jeg du tar feil.»* R7. Bruken av EHF-formatet har ikke økt like mye som forventet, og flere respondenter påpeker at utviklingen går tregt. *«EHF anser jeg som å være et paradigmeskifte. (...) fra 01. juli 2012, ble det besluttet at alle leverandører til statlige selskaper skulle levere i EHF-formatet. Sånn er det ikke. De sier at det er sterkt voksende, men det blir jo alltid sterkt voksende når det er tilnærmet på nullpunktet. (...) Så det er feilslått foreløpig, men at det plutselig blir som en ketchupflaske der det eksploderer, det er tilstede.»* R6. Selv om staten krever leveranse i EHF-format er det ikke gitt at det vil skje. *«Vi tror nok at det tar en tid før det er på plass. Husk på det størsteparten av norske selskaper er under tjue ansatte. De har ikke ressurser til å klare å*

gjøre alt det greierne der. At Telenor og Statoil og de gjør det - ja. Naboen min der nede er entreprenør, eier et selskap med fem ansatte. Han kommer aldri til å levere EHF-faktura. Men han leverer mye til det offentlige fordi om.» R4.

Flere av regnskapsbyråene i utvalget har jobbet målbevisst med å få kundenes leverandører til å ta i bruk EHF, men mener det er mange problemer som ikke er løst. *«Vi har jobbet en del med dette her, for å få våre kunders leverandører til å sende EHF-fakturaer til oss. Og problemene står liksom litt i kø. Det er alt fra de som ikke har hørt om det (...), og så er det noen som kjenner til det, men som ikke har tilrettelagt systemene for det enda. Og så har du virksomheter som er gjennomførte, men systemene har blitt for dårlige.» R6.* Det virker likevel som respondentene har tro på EHF-formatet og at det vil komme for fullt.

Bokføringen automatiseres

Flere av de manuelle prosessene og den tradisjonelle regnskapsføringen vil bli automatisert enten ved hjelp av EHF-formatet eller andre løsninger. Det vil ifølge respondentene føre til at regnskapsførernes viktigste oppgave blir å bruke sin posisjon til å hjelpe kunden til bedre lønnsomhet. *«Per i dag så har vi datafangst. Alt av faktura som kunden har skapt selv, det får vi inn elektronisk. (...) Så automatiseringen av våre tjenester, den kommer til å bli ekstremt stor. Og tilsvarende liten virksomhet skal vi sitte igjen med. Og da er poenget å bruke det materialet vi da har, etter at vi har kvalitetssikret det, å formidle det til kunden. Så skal vi kunne sitte å jobbe sammen med kunden, og se på hvordan de kan skape bedre lønnsomhet i sin virksomhet.» R6.* Konsekvensen blir da at punchingen forsvinner, og regnskapsførerne får nye arbeidsoppgaver. *«Om du er skybasert eller ikke skybasert så vil EHF-faktura og automatiske posteringer bli gjeldende nesten 100 % etter bare noen år. Og da er det ikke punching igjen, da handler det mer om å ha live oversikt for kunden og på en måte få dataene opp og gå med en gang.» R8.* Etersom overgangen går tregt er det flere som jobber med å automatisere datafangsten slik at dataene blir lest automatisk selv om det ikke er EHF-format. *«Vi ønsker å automatisere hele datafangsten. (...) Så hvis vi sier at vi klarer å spare 20 sekunder på hvert dokument vi har hos oss, så sparer vi ti årsverk.» R4.*

Det er den nye teknologien som automatiserer den tradisjonelle regnskapsføringen og fører til en papirløs hverdag. *«Vi slipper å være belemret med gamle manuelle arbeidsprosesser. Eller et helt lager fylt med permer. Vi har ikke papir for å si det sånn. Dere må gjerne komme og se på den fine hylla mi med permer, men de er tomme.» R9.* Flere av respondentene påpeker at

automatiseringen vil føre til endringer i bemanningen, det samme antallet ansatte vil klare å håndtere langt flere kunder. *«Så hvis de i dag håndterer 300 kunder så skal de samme 8-10 kunne håndtere 800 kunder. Så arbeidet forsvinner ikke, det blir bare automatisert.» R4.* En kan også klare seg med færre ansatte, og arbeidsoppgavene vil bli annerledes. *«Så min første spådom er at om, og når den pendelen slår og alle prosessene blir automatisert, så klarer du deg kanskje med 25 % av den staffinggen du tidligere har hatt i økonomi. Og den staffinggen du har den vil bli mer analyserettet, og mindre papirpushende.» R9.*

4.2.2 Regnskapssystem

For å kunne ta i bruk EHF-formatet og muliggjøre en automatisering av bokføringen vil det være nødvendig å benytte seg av et elektronisk regnskapssystem. Våre respondenter bruker en rekke forskjellige systemer, men alle er basert på elektroniske og web-baserte systemer. Vi ser et skille mellom bakkebaserte og skybaserte systemer, og i vårt utvalg er fordelingen halvparten på hver av de to hovedtypene. I dette delkapittelet av utredningen vil vi vise at det finnes mange muligheter når det gjelder valg av regnskapssystem, og vi vil også vise respondentenes syn på hvordan regnskapssystemene vil utvikle seg fremover.

Overgangen til et web-basert regnskapssystem

Det er enighet blant respondentene om at det er det web-baserte regnskapssystemet og oppdaterte tall som gjør det mulig å gi gode råd til kunden. *«Og det som ofte har vært problemet med styringsindikatorer, er at man sitter og ser på regnet som falt i fjor. Men det som er, det er å kunne vite styringsindikatorene basert på akkurat her og nå. Da har du ferskvareindikatorer hele tiden, og da begynner det å bli jæklig spennende.» R9.* Systemene har vært tilgjengelig lenge, men det er først de siste årene regnskapskontorene har sett nytteverdien av elektronisk regnskapsføring. *«Og vi så jo at her var det mye å hente på å automatisere prosesser. Slippe å sitte og punche inn alle bankbilagene. Når du først hadde registrert innholdet i faktura, så skulle det være bare å trykke på en knapp. For systemene har jo vært der lenge.» R3.* Bedrift 3 i utvalget vårt har gått fra et manuelt til et elektronisk system og påpeker at det er en krevende prosess. *«Fordi vi har brukt mange år på prosessen, både omstilling av folk i hodet sitt, og med tanke på måten å jobbe på. Rutinebeskrivelser, altså det er ikke bare å hoppe fra det manuelle til et elektronisk system.» R3.* Det krever både tid og penger, og valget om system bør derfor være en veloverveid beslutning. *«For det er jo et stort*

løft å skulle over på et nytt og annet system. Da skal du jammen vite at du har valgt det rette for fremtiden. For det kan bli en kostbar affære.» R3.

Bedrift 8 startet opp med ett regnskapssystem, og valgte siden å gå over til Tripletex. Lederen mener det skal mye til før noen velger å bytte system. Det må være store problemer med det gamle systemet og forventet økt nytteverdi av det nye systemet før et bytte blir aktuelt. *«Vi startet opp med Visma Mamut, som er et sånt vanlig, der du gjerne må over på ASP-løsninger når du skal ha avdelinger. (...) Og da begynte vi å jobbe med at det må jo være noe som er smartere, enklere, raskere og billigere. Og det er egentlig sånn de fleste innovasjoner skjer. Man blir tvunget, det er sånn nød skaper naken kvinne å spinne som det heter. Vi må først få det til å svi før det er problem.» R8.*

Flere bruker fortsatt «bakkebaserte» regnskapssystemer i bunn

Halvparten av våre respondenter benytter seg av bakkebaserte systemer, det vil si installerte systemer som kun kan brukes på den eller de PC-ene det er installert på. Visma Business er et eksempel på et bakkebasert system og er brukt av mange i regnskapsbransjen. Både bakkebaserte- og skybaserte regnskapssystemer tilbyr den samme grunntjenesten, men det er en forskjell i blant annet tilgjengelighet og design. *«Men hovedtyngden av byråene i Norge jobber jo i "satte systemer". Sånn som Visma byrå, business, og global og de store tunge installerte programmene. Det er et reelt skille med tanke på tilgjengelighet og sånn. For du har jo scanningløsninger i Visma og, men det er ikke så strømlinjeformet.» R2.* Mange systemer kan integreres mot hverandre, det er derfor mange som har Visma i bunn og bygger på med andre løsninger i tillegg. *«Visma Business. Så jobber vi med Kompello som tolk. Inntil vi har den IRIS tolkingen ved siden av. Vi har Huldt og Lillevik, og Visma som lønn. På den siden. Vi har PowerOffice som vi bruker på timeregistrering, utfakturering etc.» R4.* Når en bygger på med andre løsninger i tillegg til Visma, kan en også kombinere bakkebaserte og skybaserte løsninger. *«Det er Visma sine løsninger, det er Visma. Og paperless som er scanningssystemet vårt i dag. Men vi har jo en del skybaserte løsninger også, som er applikasjoner til det vi har. Skybasert reiseregningssystem, web-fakturering og litt sånne andre typer ting. Som vi bare kobler opp mot det vi har.» R3.*

Å være i skyen gir nye muligheter

Den resterende halvparten av utvalget benytter seg av skybaserte regnskapssystemer. Tre benytter seg av 24SevenOffice, én har Tripletex og én har Xledger. Respondent 2 la ned et regnskapsbyrå, hadde en pause fra regnskapsbransjen og startet opp igjen på nytt for noen år siden. En av årsakene til at han ville inn igjen i regnskapsbransjen var at han så mulighetene som lå i de skybaserte systemene. *«Så da var det noen grunnting som vi bestemte, det var for det første at vi skulle jobbe online. Vi skulle jobbe i ett system.» R2.* Bedrift 9 startet opp regnskapsdelen av selskapet for ca. ett år siden. De startet med regnskap fordi de så behovet av oppdaterte regnskapstall når de driver konsulentvirksomhet. Skybasert regnskapssystem og Xledger var da det eneste alternativet for de. *«Det er Xledger. Når vi hadde våre krav så var det eneste aktuelle for oss. Det var egentlig det eneste som kunne vise at de hadde gått over dørstokken med begge benene. Alt det andre var litt sånn semi-løsninger.» R9.* Samme respondent mener de skybaserte systemene fungerer som økonomistyringssystemer og legger til rette for at kundene kan gå inn og bruke det selv. *«Men med de systemene som finnes i dag, så er kanskje ikke regnskap bare regnskap stående for seg selv. Det er et helt økonomistyringssystem. De er aktivt inne og bruker det, og får et helt annet eierskap til de tallene som står der.» R9.*

Er de skybaserte regnskapssystemene modne nok?

De skybaserte systemene har hatt en kraftig utvikling og respondent 8 er ikke i tvil om at de er modne nok for SMB-markedet. *«Ja, med tanke på SMB-markedet er det ingen tvil om at de er modne nok. De er såpass modne at i utgangspunktet så tror jeg at innen to-tre år så tror ikke jeg Visma Business kan tjene penger på småkunder lenger. For en betaler en alt for høy pris på historiske data.» R8.* Når det gjelder markedet for store bedrifter er det flere som er i tvil om de skybaserte systemene er modne nok. *«Og en av de tingene de gjorde feil var å velge 24SevenOffice. Fordi det går ikke an å drive den type virksomhet, nå er jo ikke jeg regnskapsfører så jeg skal ikke ta for store ord i min munn, men det mine kollegaer sier er at det er for enkelt. (...) Man må jobbe på tradisjonell måte inntil videre.» R4.* Samme respondent mener spesielt at rapporteringen i de skybaserte systemene ikke er gode nok, og de har derfor selv utviklet et rapporteringssystem som de bruker sammen med Visma sine regnskapssystemer i bunn. *«Dere har sikkert snakket med de som bruker Xledger og 24SevenOffice, og Fiken for den saks skyld. Men ingen av de har klart å lage noe som er så intuitivt, og like lett. Det er jeg villig til å satse penger på.» R4.*

En av de som bruker bakkebasert regnskapssystem i dag har kartlagt alle de skybaserte systemene og mener de ikke er modne nok enda. *«Det er mange som er på sånne skybaserte system, men vi har prøvd å kartlegge så og si alle skybaserte system, men det er ingen av dem som er der at de kan tilby en heldigital plattform som vi allerede er på. Så vi stresser rett og slett ikke den så veldig enda. Fordi om vi nå skal over i skyen en gang, da må vi vente til programvaren er god nok. Det er mye som mangler, rett og slett.»* R3. En annen respondent er enig, men mener de skybaserte systemene vil utvikle seg og bli modne nok i løpet av kort tid. *«Det er ikke noe tvil om at de er litt premature. De systemene som vi har, og som er bakkebaserte, de er stødigere og de er noe mer fullkomne. Men de har ikke fremtiden for seg. Om tre-fem år så er skybaserte systemer det som gjelder. Det er ikke noe tvil om at det er retningen vi skal i. (...) De er i en god retning, men de har ikke kraft nok per i dag.»* R6.

Skybaserte systemer er fremtiden, men ikke alle vil henge med

Våre respondenter har tro på at det er de skybaserte regnskapssystemene som kommer til å bli gjeldende i fremtiden. Selv om flere mener de ikke er modne nok i dag tror de at de kommer til å utvikle seg og bli gode nok til å håndtere kunder i alle størrelser. *«Men vi tror også at det kommer til å skje mye de neste tre til fem årene. Tror det kommer til å skje veldig mye med de skybaserte systemene. De kommer både til å bli forbedret, og det kan hende det kommer helt nye systemer, eller en ny programmeringsplattform.»* R3. Når det gjelder hvilket regnskapssystem som kommer til å bli størst er respondentene usikre. *«Det er ikke sikkert at det systemet som kommer til å vinne på sikt er det som har kommet opp i dag i det hele tatt. Jeg tror ikke for eksempel ikke at Visma kommer til å være vinneren i bransjen. Hvis ikke de er veldig heldig og klarer å kjøpe opp en av de aktørene som da tenker riktig.»* R8. Flere av respondentene peker på at å utvikle et system som er tilpasset fremtidens behov vil være mye enklere for en utvikler som starter med blanke ark, enn en som har med seg for mye bagasje. *«Men de er litt sånn som den sammenligningen av Norwegian og SAS, de fikk lov å begynne på nytt. De hadde ikke med seg gammelt drit. Det er jo det som er ulempen til Visma, de må hele tiden fikse på det de har. Xledger etablerte seg vel i 2004 eller noe sånt, så de har ingen historikk. De kom etter dotcom bølgen, så de kunne begynne på nytt, ta i bruk dotnet teknologien etc. Så derfor tror jeg de får det til.»* R4.

Selv om respondentene er usikker på hvilket som system som vinner kampen, er de overbevist om at det er et skybasert system, og det vil skje i nærmeste fremtid. *«Jeg tror at i løpet av tre år så er nok alle på et eller annet skybasert system. Og når jeg sier alle så mener jeg sånn*

95% av alle kunder. Og det gjør jo at det kommer et sinnsykt stort gap av bokføringstimer som forsvinner.» R8. Det vil bli en utfordring å få brukere av bakkebaserte systemer til å gå over til et skybasert system, og derfor kan det tenkes at ikke alle vil ta del i overgangen. «Det tror jeg er litt greia, at du har ikke, altså hvis du er 50 år og har drevet med regnskap i 30 av dem, så tror jeg det skal mye mer til å liksom bytte ut Visma Business med et online system som innebærer å jobbe på en helt annen måte. I hvert fall å få med deg de tjue andre damene du har ansatt til å gjøre det. Det tror jeg er vanskelig å snu. Så er jo det noen det ikke passer for, av kunder også da, som foretrekker å samle bilag, og putte de i perm og sånn. Så det er jo sikkert rom for alle.» R2.

Utvikle systemer selv

Flere av regnskapsbyråene vi har intervjuet har egne IT-avdelinger eller IT-team. De utvikler systemer som kan integreres med de eksisterende regnskapssystemene, og som vil gi mer brukervennlighet og bedre brukergrensesnitt. «Så vi jobber nå med å lage en mer kundevennlig forside. Hvor systemet ligger i bunn, men kundene jobber seg inn i vår plattform. Når de skal godkjenne ting, og når de skal hente ut nøkkeltall og rapporter og sånne ting. At de kan gjøre det på apper eller på nett.» R2. Et mål for mange av regnskapsbyråene ser ut til å være å utvikle et helhetlig økonomisystem for kunden der de kan hente ut all informasjonen i ett felles system. «Ellers så jobber jo vi med å lage et bra økonomisystem for kunden. Sånn at når de logger seg på 24SevenOffice, så skal de ha oversikt over hele butikken der. Så det er på en måte vår intensjon, at kunder som tidligere hadde 4-5 forskjellige systemer å logge seg på, skal ned til ett system. Så derfor prøver vi også å integrere oss mot andre systemer, om det er filsystemer, fakturasystemer eller hva det måtte være. Sånn at alt kommer inn i en base for kunden.» R10.

Målet med å utvikle systemer som kan integreres med de eksisterende regnskapssystemene er å skape merverdi for kunden. «Med så mye IT-kompetanse som er her, så har vi også begynt å utvikle neste steg. Integrasjoner mot andre eksisterende IT-løsninger på Xledger. Så vi jobber med Xledger og andre IT-løsninger, og vi jobber med å skape enda mer verdi.» R9. Det trekkes også frem at bedre regnskapssystemer vil forenkle hverdagen til de ansatte og spare de for tid. «Tripletex, det er jo regnskapssystemet og så har vi utviklet, eller vi bruker et CRM-system som er online, men som vi har bygd ganske godt selv. (...) Så holder vi på å utvikle en del sånne andre småsystemer utenom som gjør at vi hele tiden jobber mot å forenkle

hverdagen til de ansatte og at det skal igjen da overføres til kunden så det blir enklere å føre regnskapet for de.» R8.

Krav til hvilket regnskapssystem kunden skal bruke

Regnskapsbyråene må ta stilling til hvilket system de ønsker å bruke, og de må i tillegg avgjøre om det er et krav at kundene fører i det samme systemet. Flesteparten av byråene i vårt utvalg har satt som krav at kundene fører regnskap i det samme systemet som de selv bruker. *«Ja, alle kunder hos oss fører i Tripletex, ferdig med det. Så det er ikke noen kunder som vi bare gjør årsoppgjør for. Så hvis de ønsker å bruke et annet regnskapssystem så sier vi bare lykke til videre. Da finner de en annen regnskapsfører, det er ikke verre enn det.» R8.* Et argument for at kunden må benytte seg av samme regnskapssystem som byrået er at flere kunder gjør en større del av regnskapsføringen selv. *«Nesten alle kundene våre fakturerer selv i vårt system. Og det er mange kunder som fører lønn selv. Det er veldig mange kunder som fører alle bilagene selv, vi bare tar kontroll. Så vi har et system der kunden kan gjør alt hvis de vil, og vi kan også gradere de etter hvor flinke de er.» R8.*

En av respondentene er ikke enig i at du bør stille krav til kunden om hvilket system den skal bruke. Han mener du som byrå kan ha et preferert system, men at du også må akseptere å benytte kundens system. *«Og da kan ikke vi si at skal du føre hos oss, så må du bruke vårt system. Det går ikke. Så da logger vi oss på deres system. Så vi opererer på, nå har ikke jeg oversikt, men jeg vet at vi har noen på Visma business, Visma global, Mammut, helt spesielle egenutviklede systemer i internasjonale sammenhenger. Så i mange år fremover vil det være slik at du har et preferert system, men samtidig må du akseptere å jobbe på andre systemer.» R7.*

Frykt for leverandørmakt

I dag er det mange systemleverandører, men etter hvert kan en se tydeligere hvem som tar store markedsandeler. Flere ser for seg at det blir en fem-seks store systemer med mange brukere. Faren når systemleverandørene blir større er at de kan få mye leverandørmakt. Den kan de bruke til å øke prisene, og en av respondentene uttrykker en bekymring for at systemleverandørene vil ta en stor del av kaken i regnskapsbransjen. Han tror derfor det blir sterk konkurranse blant systemleverandørene og det blir spennende å se hvordan de samarbeider med regnskapsbyråene i bransjen. *«Jeg tror jo at det blir en fem-seks store*

systemer, programvareleverandører som kommer til å ta over 90 % av inntektene til regnskapsførerne i løpet av den neste tiårs-perioden. Og jeg tror det er mer konkurranse om hvem de er og hva slags konsolidering de skal gjøre med oss i bransjen i eventuelt.» R8.

Når noen velger å benytte seg av regnskapssystemer som Fiken og Visma eAccounting betaler de direkte til softwareleverandørene, og regnskapskontorene i vårt utvalgt frykter at de vil miste inntektskilder. Respondent 4 gir også uttrykk for at han ikke har tro på at mennesker uten utdanning innenfor regnskap er i stand til å føre sitt eget regnskap. *«Det jeg frykter, og det er det vi prøver å kjempe imot, det er at softwareleverandørene skal ta større og større del av kaken. For de kommer med disse selvbetjente løsningene sine, så sier for eksempel Fiken regnskap: Bare kvitt deg med regnskapsføreren din, gjør det selv. Så tror folk at det faktisk er mulig. Min påstand er at en av 500 i Norge, uten å ha gått på Handelshøyskolen eller BI, er i stand til å føre sitt eget regnskap.» R4.*

4.2.3 Kunder

I dette delkapittelet vil vi fokusere på hvordan våre respondenter har valgt sine kunder, og hvilke kunder som er ønskelig å ha. For å kunne hente ut effektiviseringsgevinsten av den nye teknologien, er det avgjørende at kunden også er villig til å ta i bruk ny teknologi.

Regnskapsbyråene bør derfor være selektive i valget av kunder. Videre vil vi vise hvordan bedriftene i vårt utvalg skaper merverdi for kundene, og hvilken relasjon de ønsker å ha til dem.

Selektiv i kundeutvelgelsen

Våre funn viser at kundene i all hovedsak blir en del av porteføljen på grunn av nettverk. *«Og det er enten via nettverk, eller så har de fått oss anbefalt av en revisor eller skatteetaten, eller så kjenner de noen som har regnskapet sitt her fra før. Så vi ser at det går veldig mye på bekjentskaper og omdømme.» R3.* Ingen av respondentene våre bruker penger på markedsføring for å få kunder. *«Vi markedsfører oss ikke på noen måte. (...) Vi betaler aldri for gulesider og 180.no og sånt tull, det er bare å gjøre seg selv en bjørnetjeneste tenker vi.» R8.* Det er stor tilgang på nye kunder, og noen ganger sier de nei til nye oppdrag. Årsaken til at de sier nei er enten på grunn av manglende kapasitet eller fordi det er kunder de ikke ønsker å ha. Flere av respondentene stiller krav til at kundene skal være proaktive og ta i bruk ny teknologi. *«Vi har satt som krav at de skal være fremoverlente, og ta i bruk løsningene som*

finnes. Ingen posekunder får komme hit.» R9. Dersom kunden ikke vil føre regnskap i det systemet som regnskapsbyrået benytter seg av, kan det også være grunn til å avvise kunden. «Vi har til og med fått noen forespørsler på store kunder som hadde vært veldig spennende å ha, men de ville tviholde på sitt Vismasystem som de hadde kjøpt og installert, og da er ikke det noe tema for oss. Så vi er litt selektive på de vi tar.» R2.

Noen av regnskapskontorene driver med aktivt salg for å få inn de kundene de ønsker. Dette gjøres da gjerne ved å kontakte potensielle kunder direkte, fremfor å markedsføre. «Vi har egentlig helt fra dag én ringt veldig mye, vi har tatt uttrekk fra Proff Forvalt på kunder vi ønsker å komme i kontakt med.» R10. Kunder som er ønskelige å ha er kunder som er interessert i regnskapet, ser verdien av tjenestene regnskapsbyrået tilbyr, og som derfor har betalingsvilje. «Det er litt det også, vi velger kunder ut fra hvordan de jobber. Så vi vil jo ha kunder som synes regnskap er viktig, og er villige til å betale for den jobben. Og at de vil ha innblikk i regnskapet og bruke det systemet selv. Det er jo mange av våre kunder som bruker det som prosjektstyringsverktøy. (...) Så folk er jo kanskje mer bevisst på de tingene der da. I hvert fall de som vi velger å komme borti. Som tenner på måten vi jobber på.» R2.

Bransjestyrt eller geografisk styrt?

Ved å være bransjespesifikk i utvelgelsen kan en bli spesialist innenfor de bransjene en velger seg. Da vil en ha bedre forutsetning enn andre regnskapsbyråer til å komme med gode råd som kan øke kundens lønnsomhet. I tillegg kan en hente ut en effektivitetsgevinst selv ved at en kjenner bransjen godt. «Men det jeg ser, nå når vi skal ekspandere, så tenker jeg å fokusere på bransje. (...) Så det står på planen, å gjøre en grundig analyse på potensialet i hver bransje. Da tenker jeg på digital modenhet, lønnsomhet, betalingsvilje. Fordi det finnes bransjer som er "check" på alle, og da tenker jeg at det er lurt å begynne med dem.» R1.

Respondent 7 trekker frem bransjespesialisering som en mulighet for å kunne klare å henge med etter hvert som konkurransen blir tøffere. «Men jeg tror at på et eller annet tidspunkt, så vil du få utfordringer hvis du ikke henger med. Da må du kanskje bare velge deg ut spesielle bransjer. Du kan si en bransje, jeg er kjempegod på lastebiler som driver med tømmertransport. Så kan du kanskje spesialisere deg på det og finne løsninger på det. Det er en mulighet for å drive lite og drive lønnsomt.» R7. En annen respondent trekker frem at nærhet til kunden er viktig, og at de derfor velger kunder ut fra geografi fremfor bransjer. «Vi er mer geografisk styrt enn at vi er bransjemessig styrt. Det er jo noen med det å sette seg ved

siden av folk. Selv om alt er skybasert så tror jeg den mellommenneskelige relasjonen er viktig.» R9.

Oppdaterte regnskap skaper merverdi

En regnskapsrapport som er basert på flere måneder gamle tall gir ikke så mye merverdi for kunden, og den vil ha begrenset verdi som styringsverktøy. Det er derfor ny teknologi og web-baserte regnskapssystemer som gjør det mulig å effektivisere regnskapsprosessen, og få ferske tall som kan brukes til å øke kundens lønnsomhet. «Jeg vil jo si at jeg skaper verdi for kundene mine gjennom nr. en: At de sparer egen tid, fordi når vi digitaliserer så effektiviserer vi hele organisasjonen slik at de sparer tid. (...) Og så skaper vi merverdi med at de får et regnskap som er oppdatert, de får live styringsinformasjon som de kan bruke til å styre bedriften sin. Og så har vi også kunnskap, vi er god på økonomisk analyse.» R1. Kundene må ta ansvar for sin egen likviditet for at det skal være mulig å skape merverdi for de. «Vi tror jo at økt kontroll, og bedre innsyn eller mer oversikt over sitt eget regnskap, det er gigantisk merverdi. Hvis en kunde bruker to-tre måneder på å sende ut en faktura på et arbeid de har gjort, så har de allerede feilet. Så vi er veldig opptatt av at de skal sørge for sin egen likviditet. At de skal være oppdaterte.» R8.

Ikke fornøyd med dagens nytteverdi av tjenestene

Flere av respondentene synes det er vanskelig å svare på hva det er som skaper merverdi for kunden. Én av de gir uttrykk for at han ikke er fornøyd med nytteverdien som ligger i tjenestene de leverer i dag, men han håper den blir bedre:

«Vi har jo et basisprodukt. Og det basisproduktet det utgjør en forholdvis stor andel. Og jeg tror ikke jeg vil skryte på meg, for jeg føler at vi og bransjen har ikke kommet langt nok i å levere et produkt som vi kan si har høy nytteverdi for kunden. Vi leverer den lovpålagte tjenesten, på sett og vis som vi alltid har gjort. Vi gjør den mer effektivt enn det vi gjorde den for noen år siden, men jeg oppfatter at nytteverdien av tjenesten vår, den har ikke blitt så veldig mye bedre de siste årene. Og det er det sterkeste ønsket jeg har. Med at vi kan sitte og samhandle med kunden, hvor kunden sier som så: Dette var nyttig for meg, dette har hjulpet meg, nå får jeg bedre lønnsomhet. Så det er veldig vanskelig å anslå, men jeg kan bare konstatere at jeg ikke er fornøyd med nytteverdien som ligger i de tjeneste vi leverer.» R6

Lærer av å skape merverdi for drittkunder

Mange kunder synes at regnskap er noe herk, og bare er noe som må gjøres på grunn av lovverket. De mangler interesse for regnskapet og har ikke betalingsvilje for tjenestene regnskapsbyrået kan levere. Det er vanskelig å skape merverdi og økt nytte for de kundene. Én av respondentene har bevisst valgt å gå etter nettopp disse kundene for å lære hvordan han kan skape merverdi for de. Tanken er at dersom han klarer å gjøre de kundene fornøyde kan han gjøre alle fornøyde. *«Det som vi har tenkt, det er at hvis vi klarer å leve, hvis vi klarer å tjene penger på det som i bransjen kalles drittkunder. Altså, det er kunder som ikke er villige til å betale for det vi egentlig leverer. Og synes at de vil helst gjør alt selv, eller sånn som det. Men vi synes det er helt greit at kunden gjør ting selv. Men da er vår utfordring å finne ut hva vi skal gi kunden av merverdi. Hva er det kunden kan føle at den er villig til å betale for? Og hvis vi klarer å gjøre de kundene fornøyde, så klarer vi å gjøre alle kunder fornøyde. Det lærer vi veldig mye av, og det å ha det fokuset der tror jeg er viktig i denne bransjen.» R8.*

Kundemøter er verdifulle og skaper en relasjon til kunden

Når datafangsten foregår elektronisk er det ikke lenger kunden som kommer inn med bilagene i en perm. Kunden kan også selv hente ut data og få rapporteringen gjennom regnskapssystemet. Det innebærer at det ikke lenger er nødvendig med fysiske møter mellom regnskapsfører og kunde, og at det kan bli vanskeligere å bygge en relasjon til kunden.

Regnskapsbyråene i vårt utvalg jobber derfor bevisst med å ha nærhet til kundene. *«Uansett så vil vi ha de inn i huset hos oss, vi møter dem fysisk minst en gang i året.» R7.*

Automatiseringen av regnskapsprosessen gjør at hver regnskapsfører kan håndtere flere kunder enn tidligere, og det blir gjerne færre kundemøter med hver kunde enn det som er ønskelig. *«Og sånn sett har vi også mye mindre kundebesøk enn en gjerne ville gjort med såpass mange som vi har. Men vi har likevel en god kommunikasjon, vi jobber likevel med å føle at en har nærhet til kunden.» R8.*

Når det fysiske møtet med kunden ikke lenger er nødvendig opplever en av respondentene at det er vanskelig å få kommunisert ut tjenestene de kan tilby. De drar derfor ut til kundene, og ser på det som et viktig trekk for å bygge relasjon og skape merverdi. *«Det vi skal jobbe med i år, det er kommunikasjonsstrategi. Det å forklare og kommunisere ut på en mye bedre måte til kundene hva vi faktisk kan være behjelpelig med. (...) Så vi må legge mye større vekt på å dra ut til kundene, se hvordan de jobber, for det er da vi fanger opp.» R3.* Lederen mener at det er gjennom kundemøtene de avdekker behovet til kunden og at de alltid genererer mer arbeid.

«For hvert kundemøte, vi må tenke gjennom om vi skal ha kundemøter for det genererer alltid mer arbeid. Jeg tror det er derfor regnskapsførere er litt redd for de kundemøtene, for da får man avdekt behovet til kunden på en annen måte enn ved å ha distanse. Så vi kjører mye kundemøter her, det er jo kunder innom her stort sett hver dag.» R3.

Jobber for et godt kundelim

Å ha en god relasjon til kunden er viktig ettersom kundene ofte genererer flere kunder gjennom sitt nettverk. *«Vi er mer opptatt av å få en god relasjon til kunden. Så lenge kunden er fornøyd så vil han også skaffe oss nye kunder på sikt.» R8.* Lederen i bedrift 7 er opptatt av å gjøre årsregnskapet for flest mulig av kundene, og har tro på at det bidrar til god rådgivning og et godt kundelim. *«Det har vært noe av hele filosofien også, at hvis vi skal kunne bli gode rådgivere og få et godt kundelim så har vi vært interessert i å gjøre mest mulig selv.» R7.* For å bygge kundelimit er det viktig å ha kunden i fokus og vise at en virkelig bryr seg. *«For vi føler et ekte engasjement. Det er bare så enkelt at hvis det kommer en kunde ut her på parkeringsplassen, det er flere som holder på med lastebil for eksempel, og det hender at en av våre kunder kommer med helt ny lastebil. Da stikker vi ut og kikker på den. Det betyr mye for kunden det skjønner du. (...) Det er sånne småting som er kundelimit.» R7.* Å ha et godt kundelim er spesielt viktig for å skille seg fra konkurrentene. *«Og samtidig klare å holde den kommunikasjonslimen til kunden. For når alt av systemer blir likt så må det være en grunn for at de kommer til oss og ikke til andre.» R3.*

4.2.4 Ressurser

Ansatte er en viktig ressurs i et regnskapsbyrå, og en bør derfor være bevisst på å ansette de riktige menneskene. Gjennom intervjuene har vi søkt svar på hva slags kompetanse og personlige egenskaper de ansatte i et regnskapsbyrå må ha. Funnene vil presenteres i de neste avsnittene. I tillegg har vi sett på hvordan respondentene bruker lønn til å motivere og tiltrekke seg dyktige ansatte.

Behov for bredere økonomisk kompetanse

Når regnskapet skal brukes som et verktøy til økonomistyring ser regnskapsbyråene i vårt utvalg behovet for bredere økonomisk kompetanse hos sine ansatte. *«Vi er veldig tydelig på at de som vi skal bygge opp accounting-selskapet rundt, det er folk med solid økonomisk fundament. Økonomisk kompetanse, som kan fokusere på rådgivningsbiten og*

virksomhetsanalyse. Den mer brain-delen av det og ikke bare den punchebiten av det.» R9.

Minimum bachelor kan se ut til å være nødvendig for å ha den økonomiske kompetansen som kreves når en skal være sparringspartner med kunden. *«Vi ønsker å ansette de som har minimum tre-åring bachelor. (...) For vi skal være den viktigste økonomiske sparringspartneren.» R4.* Respondentene mener kompetansen som kreves av en regnskapsfører i fremtiden er annerledes enn det som kreves i dag. *«Man trenger annen type kompetanse, man trenger bredere økonomisk kompetanse, og så trenger man - ser jeg - kanskje enda bedre regnskapsforståelse, fordi man må forstå transaksjonsstrømmene, ikke bare regnskap.» R1.*

Tidligere og til dels enda ansetter regnskapsbyråene produsenter, i fremtiden har en i tillegg behov for rådgivere. Det er derfor viktig å fylle på med flere rådgivere når en skal rekruttere. *«Jo jeg sa jo det at hun måtte begynne med rekrutteringen, og rekruttere nye. Det begynte jo vi med for flere år siden, å tenke den tanken at vi skal bli en rådgivningsbedrift. Vi må ha inn rådgivere, vi kan ikke ha inn produsenter. Og vi ser at vi må ha inn høykompetanse her, eller så må vi bygge opp den kompetansen på de unge vi tar inn. R3.* Å vokse komplementært, med ansatte som utfyller hverandres kompetanse anses også som viktig. *«Og så skal vi vokse hele tiden komplementært. Hele tiden søke etter dyktige folk som kan gjøre at vi blir enda flere i verktøykassen.» R9.* En av respondentene gir uttrykk for at det er vanskelig å rekruttere menneskene med riktig kompetanse til regnskapsbransjen. *«Men jeg tror dimensjonen er større, teoretisk kunnskap blir viktigere i fremtiden. Men problemet vårt er at du kan få tak i de kompetente menneskene, de som har skolen, men de må være villige til å ta de oppgavene som vi i dag har mest av. Og det er et problemområde for oss.» R6.*

Kommunikasjonsevner

Hverdagen hos regnskapsbyråene i vårt utvalg innebærer mye kommunikasjon med kunden. I tillegg til økonomisk kompetanse vil kommunikasjonsevne derfor være en svært viktig egenskap hos de ansatte. Respondent 8 mener også det er nødvendig å presse de ansatte litt for at de skal nå sitt potensial: *«Så det å ha communication skills er veldig viktig i fremtiden tenker vi. Men også det å bare være flink rett og slett. Vi har sagt sånn: De som ikke gjør feil hos oss, de får sparken. Så det vil si at vi presser folk litt sånn ut i det ubehagelige. For å nå sitt potensial.»* Den økonomiske kompetansen har liten verdi hvis en ikke klarer å kommunisere den ut. *«Det faglige er liksom prekvalifisert. Men det hjelper ikke å være superflink faglig hvis du er et null til å kommunisere. Tidligere kunne du være vinner uten å*

kommunisere, bare være superflink. Men i fremtiden må du være superflink til å kommunisere.» R6. Å være utadvendt nevnes også som en viktig kvalifikasjon av respondent 7: «Du kan si at når vi rekrutterer, så er det at du er utadvendt ganske vesentlig.» R7. Det er ikke alltid enkelt å avsløre dårlige kommunikasjonsevner før ansettelse, men en merker det raskt når vedkommende begynner i jobb. Dersom det viser seg at en ansatt ikke evner å kommunisere med kundene på en god måte vil karrieren i bedrift 6 bli kort. «Men det neste er liksom når du kommer inn i jobben, og du skal kommunisere med en kunde, du skal løse oppdraget på en god måte. Da viser vedkommende om de behersker det, eller om de plundrer. Og noen plundrer, og plundrer du så har du ikke noe å holde på med her hos oss.» R6.

En god match er avgjørende

Bedrift 8 hadde også ansatte som viste seg å ikke ha de ønskelige egenskapene, og valgte derfor å skille de ut i et eget selskap. «Vi hadde to til som var i en annen avdeling, som vi da lot bare få bli sitt eget selskap til slutt.» R8. At de ansatte er en god match er svært viktig, og det er ikke alle som har de personlige egenskapene som trengs. Respondent 2 har ansatt to mennesker som ikke passet inn i deres måte å jobbe på, og disse har derfor forsvunnet ut av bedriften igjen. Å håndplukke ansatte har derfor blitt deres rekrutteringsstrategi. «Så de ansatte som er her nå, de er egentlig håndplukket alle sammen, det er ingen som er utlyst. De to stillingene som var utlyst, de har sluttet. Så de håndplukkede passer best inn i vår måte å jobbe på.» R2. Han mener at personlige egenskaper er viktigere enn fag, og han har derfor ansatt flere som ikke har regnskapsbakgrunn i det hele tatt. Det tar mer tid å snu om på gamle vaner enn å lære opp og forme noen fra grunnen av:

«Det som er veldig spesielt antakelig er jo at de tre som jobber her nå, de har ingen regnskapsbakgrunn i det hele tatt. Hun første vi ansatte hun har ikke utdanning på det en gang, hun var kundebehandler i et selskap. Vi ansetter på en måte folk i stedet for fag da (...) Altså, vi har en tanke om å ansette litt sånne upolerte folk som vi kan forme slik som vi vil. (...) Vi har sagt det at vi kommer aldri til å ansette gamle regnskapskjerringer. (...) Sånn sett er det jo en fordel å få inn noen som har jobbet i byrå, eller som har jobbet med regnskap. Sånn at du slipper den opplæringsbiten. Men samtidig, hvis man har jobbet for lenge så er du gjerne, eller i hvert fall hvis ikke du er innstilt på å omstille deg og jobbe på en annen måte, og bruke de verktøyene vi har, så er det vanskeligere å snu en sånn person enn å lære opp en som ikke er satt.» R2.

Unge mennesker er ønskelig

Et ungt miljø nevnes som viktig av flere av respondentene. «Vi har jo en gjennomsnittsalder her i huset på 31 år, som er veldig lavt til å være et regnskapsbyrå. Og det handler litt om å få folk som er endringsvillige, som tenker at de ikke skal jobbe med gjerne bokføring de neste årene. Det å få folk til å begynne å gjøre helt andre oppgaver, og pushe de ut mot kundene, og gjøre mer konsulentting.» R8. At eldre mennesker med økonomisk kompetanse har høye lønnskostnader brukes også som et argument for å ansette yngre mennesker. «Ja, vi skal ha inn folk med bedre formalkompetanse. Vi skal ha inn yngre mennesker. Ikke fordi jeg ikke har tro på de andre. Men hvis jeg skal ansette en 50 år gammel siviløkonom, de koster flekk.» R4.

Selvtillit, ambisjoner og selvstendighet er nødvendig

Når en skal ut til kunden og være rådgiver eller økonomistyrer må en ha selvtillit. To av respondentene trekker frem at dette er en egenskap som flest menn besitter. «De som stikker seg lengst ut med rådgivning er de med størst selvsikkerhet. (...) Jenter har gjennomgående litt mindre selvsikkerhet enn gutter.» R7. Dette kan bli et problem ettersom de fleste som jobber i regnskapsbransjen er damer. «Uten å være for klandrende mot damer, men de fleste som jobber i vår bransje er damer. De har ikke selvtillit nok til å sette seg ned med to menn på andre siden av bordet og si: Det dere gjør er feil, jeg kan gi dere råd, jeg kan gi dere tips slik at dere tjener 5 % mer neste år enn det dere gjorde i år.» R4. Respondent 8 harselerer også litt med de klassiske punchedamene og sier de ikke er velkommen hos de. Han mener at mennesker med ambisjoner og som ønsker å utvikle seg er de han vil ha. «Så vi har ikke noen av de vi kaller for punchedamer i bransjen, det er ikke det vi ansetter. Vi ansetter folk som ønsker å komme videre. Vi tror at hvis du ikke klarer å utfordre og utvikle folk så blir de ikke lenge heller. Så det er nesten tvungen utvikling hos oss.» R8. Å være ansvarsfull og selvstendig, i tillegg til å ha gode kunnskaper, er egenskaper lederen i bedrift 6 mener er viktige for å egne seg som regnskapsfører: «Vi har vært veldig opptatt av å ha medarbeidere med gode kunnskaper. Medarbeidere som vi kan stole på, medarbeidere som tar ansvar for sine oppgaver. Der sitter vi nok antakeligvis med en helt unik stab, som forvalter sine oppdrag uten stor involvering fra min side eller ledelsens side. Så de er såpass ansvarsbevisste, at de er på en måte en butikk i butikken.» R6.

Det kreves ikke like mye av en produksjonsarbeider

Alle disse egenskapene blir først gjeldende når en skal gjør arbeidsoppgaver utover det tradisjonelle regnskapet. Det er viktig å huske på at regnskapet fortsatt er basistjenesten og at det er regnskapet som legger grunnlaget for det utvidede tjenestespekteret. Selv om regnskapsprosessene blir automatisert må det fortsatt kontrolleres, og det vil derfor fortsatt være behov for produksjonsarbeidere. *«Og så har jo man en produksjonsavdeling, som alltid vil være der, med myndighetsrapportering og alt det der. Der vil jo det være rom for litt mer sånn type, de som ikke ønsker å være så "outgoing". Folk som trives best med å være på kontoret.» R1.*

Øke attraktiviteten for arbeidstakere

Å gjøre regnskapsbransjen til en attraktiv arbeidsplass blir også trukket frem av respondentene i utvalget. *«Så derfor jobber vi ekstremt hardt for å leve opp til å gjøre regnskapsbransjen generelt og (selskapsnavn) spesielt til en mer attraktiv arbeidsplass. Folk må skjønne hva det er. Jeg har en gang sagt på et foredrag at vi skal gjøre regnskap sexy, og det har blitt hengende litt med. (...) De spurte hvordan vi skulle klare det? Det er jo stakk umulig. Men vi skal gjøre det. Vi skal sørge for at folk ser verdien av det å jobbe med regnskap. For regnskap er ikke store bunker med papirer, og sitte å punche. Det er vekke det.» R4.*

Prestasjonsbasert lønn kan bidra til en proaktiv kultur

To av respondentene har valgt en prestasjonsbasert lønnsmodell for sine ansatte. Bedrift 10 har en lønnsmodell der de ansatte får lønn som er basert på det de omsetter for. Han mener modellen, sammen med måten de jobber på, bidrar til å skape en positiv og proaktiv kultur i bedriften. I bedrift 6 får også de ansatte en andel av det de omsetter for i lønn, og de fleste tjener vesentlig mer enn de ville tjent andre steder. *«Det økonomiske systemet deres er også unikt i bransjen, det er ingen her som har fastlønn. Jeg har fastlønn, men de andre har en andel av det de omsetter. Hvilket gjør at det er noe mer stimulerende, og de tjener vesentlig bedre enn hos kollegaene. Vi regner at de fleste her tjener rundt 200 000 kr mer enn det de gjør andre steder. Men noen tjener vesentlig mer enn andre steder.» R6.* Ved prestasjonsbasert lønn er det en fare for at de ansatte kun fokuserer på seg selv og sine egne arbeidsoppgaver for å øke sin utbetaling. Lederen mener det ikke er tilfellet hos de, og at de

ansatte ser verdien av å være en del av bedriften og dermed hjelper hverandre. *«Her er det slik at alle er med på å dra lasset sammen. Og vi har en veldig høy kompetanse. Og det betyr at hver og en ser interessen av å være en del av dette systemet. Fordi de at de skaffer seg kunnskaper, og de har kompetanse i nærheten når de har behov for det. Og der er det nær sagt et bytteforhold, du vet at du kan gi kompetanse, og du vet at du kan få kompetanse. Så dermed blir det en balanse i dette systemet.» R6.*

4.2.5 Tjenester

Automatiseringen av regnskapsprosessen fører til at de ansattes tid kan brukes på andre aktiviteter. Det vil derfor være nødvendig å tilby et utvidet tjenestespekter som tar utgangspunkt i regnskapet. Regnskapsføreren har en unik posisjon med tilgang til informasjon om kundens bedrift, og kan bruke den til å øke kundens lønnsomhet. I dette delkapittelet vil vi vise hvilke tjenester respondentene i vårt utvalg tilbyr, hvordan de legger til rette for å kunne tilby de utvidede tjenestene, og om det kan være hensiktsmessig å outsource deler av bokføringen. I tillegg vil vi se på hvordan regnskapsbyråene i utvalget skaper og henter ut marginer ved hjelp av prising og LEAN.

Regnskapet legger grunnlaget

Regnskapsbyråene i vårt utvalg tilbyr et bredt spekter av tjenester, men alle tar utgangspunkt i regnskapet. *«Så vi kan si det at regnskapet er jo på en måte hovedproduktet. Det er det som på en måte står i midten og som er grunnlaget for rådgivning og analyse.» R1.* Regnskapet i seg selv er ikke målet, det skal være et verktøy som kan bidra til tjenester som skaper verdi for kunden. *«Så det er på analyse, styring, ledelse og struktur, det er der vi liksom skal løfte de ut. Ikke bare det å levere regnskap.» R9.* Et funn som også kom tydelig frem er at regnskapsføreren har en unik posisjon med full tilgang til nøkkelinformasjon om kundenes bedrifter. Å bruke den informasjonen til å hjelpe kundene er en viktig motivasjon til å drive med regnskap. *«Du kan tenke deg det at, det som er min visjon, det er at vi har en kunde og vi vet at enhver kunde har noen utfordringer i sin daglige virksomhet. Det at vi skal kunne ta del i virksomheten, være en del av medarbeiderne. Men vi har en kompetanse som kanskje ingen andre i bedriften har. Vi sitter midt i smørøyet og har nøkkelen til masse informasjon, som ikke de andre ser.» R6.*

Å være økonomifunksjonen til kunden

Alle respondentene tilbyr standard basistjenestene som forbindes med regnskapsføring, men de skaper også verdi gjennom utvidede tjenester som de spesialisere seg på. Flere av respondentene uttrykker et ønske om å ta på seg rollen som økonomifunksjon for kunden. «Vi skal være økonomifunksjonen, vi skal være den viktigste samarbeidspartneren til bedriftene.» R1. De jobber da ute hos kunden et gitt antall timer i uken. «Så jobber vi mer nå med å selge ut andre tjenester til bedriftene. Han ene som var her i sted, som begynte i mars, han er leid ut nå som CFO i 20-30 timer i uka. I et firma som er i en veldig vekstfase, og skal bli større. Men de har ikke ansatte i den funksjonen per i dag.» R2. En annen respondent har utviklet et konsept med tanke på at små bedrifter ikke har råd til å ha egen økonomifunksjon. De blir da en del av et større nettverk som kan bistå med økonomioppgaver. «Og så er det kostbart, og det er nesten ingen som kan gå ut og ansette en på økonomisjef, og så trenger de kanskje en advokat og en siviløkonom. Små bedrifter har ikke råd til det. Og ei heller hadde de med seg systemer for å jobbe effektivt. Og det var da vi satt oss ned og utviklet det som har fått navnet (selskapsnavn)-konseptet. Og det er jo for å skape en mer effektiv hverdag for kunden, og samtidig er det en måte å løse arbeidsoppgaver på.» R5.

Vil gjøre årsoppgjør for kundene

Å gjøre årsoppgjøret for kundene er noe alle våre respondenter ønsker. «Vi gjør egentlig alt som går an innenfor regnskap. Vi gjør jo alt fra vanlig bokføring og sånn, og vi gjør årsoppgjør på 95 % av kundene våre. Revisor får kunne slippe til hvis vi ser at det er en gevinst for kunden å la revisor gjøre det.» R8. Mange av de små aktørene har ikke kapasitet til å gjøre årsoppgjør og overlater det til revisor. Kundene henvender seg ofte til den som gjør årsoppgjøret når de ønsker rådgivning, og det er et argument for at våre respondenter ønsker å gjøre årsoppgjøret selv. «Veldig mange i vår bransje er små, eller har vært små i hvert fall, og det har ikke med at de ikke kan, men det er mer hva du faktisk kan rekke. Så har de da overlatt i stor grad årsoppgjøret til aksjeselskaper til revisorer. Og det er ikke noe i gærent i det, men vi har valgt å gjøre det selv. For da har vi kontroll i anførselstegn på kunden, og de henvender seg til oss i praksis når de skal ha rådgivning, i stedet for at de henvender seg til et annet miljø som de oppfatter har kunnskapen.» R7.

Rådgivning

Respondentene våre mener den nye teknologien øker mulighetene for å tilby mer rådgivning.

«Potensialet for den rådgivningsbiten tror jeg er mye større når en har den oppdateringsbiten, at den blir oppdatert ukentlig. Og kunden faktisk i mye større grad kan bruke regnskapet til noe, i forhold til det de kunne tidligere når de hadde andre systemer.»

R10. Regnskap har rykte på seg for å være tørt og kjedelig. Bedrift 4 har derfor en visjon om å gjøre regnskap enkelt og gøy. Ved å gjøre det ser de at kundene blir mer interessert i regnskapet, og dermed stiller spørsmål som generer større etterspørsel etter rådgivning. *«Det er det som er visjonen vår - at vi skal gjøre regnskap enkelt og gøy. Mange sier at det er en selvmotsigelse. Regnskap og økonomi kan ikke bli enkelt og gøy. (...) Vi sier vi skal klare det. Og det ser vi blant annet, som de ansatte forteller, at kunden begynner å spørre mye mer. De ansatte blir litt stresset av det. De er ikke vant til at kunden er interessert i hva de gjør. Nå har kunden begynt å bry seg om hva de gjør, fordi at de får tall på en så enkel måte at de faktisk skjønner det og blir interessert.»* R4.

Per i dag er det fremdeles en stor andel av omsetningen som er regnskapsføring, men respondentene gir uttrykk for at de ønsker å drive med mer rådgivning. *«Det er det vi ønsker å komme over til, det er rådgivningsbiten. Der vi kan gi kunden en merverdi utover disse avtalefestede oppgavene, som er veldig tydelige og alle kjenner.»* R6. Ved å få en større andel av omsetningen over til rådgivning vil en kunne skape en større nytteverdi for kundene. *«Hvor du i større grad skal gjøre et arbeid utover rent teknisk regnskapsføring. Det skal være tjenester av høyere nytteverdi. For per i dag så er egentlig det vi leverer bare sånne avfallsprodukter.»* R6. Kombinasjonen av regnskap og rådgivning er en forutsetning for å kunne hjelpe kundene. Bedriften som respondent 9 er leder for startet som konsulentbedrift, men så nødvendigheten av et oppdatert regnskap for å kunne gi gode styringsindikatorer. *«Vi skal være regionens mest fremtredende rådgivningsmiljø. Og det er det gjennom å tilby helheten i det da.»* R9. Samme respondent har satt opp obligatoriske rådgivningssamtaler for å få inn mer rådgivning. *«Og det som vi har satt opp som, jeg vil ikke si det er et krav da, men som er punkt i alle oppdragsavtalene med kunder. Det er at vi minimum i en viss periode, alt etter hvor stor de er, skal komme inn og bare ha rådgivningssamtaler.»* R9.

Det trekkes også frem at både regnskapsførere, revisorer og konsulenter tilbyr rådgivning i dag, og at markedet derfor kan bli mettet. Likevel mener respondentene at det ikke nødvendigvis det samme markedet de ønsker å være rådgiver for. Det kan tenkes at det blir en

markedsdeling der regnskapsbransjen fokuserer på de mindre kundene, og andre tar seg av de store oppdragene. *«Og så ligger det et hav med lettere rådgivning som revisor og andre ikke har mulighet til å tilby. Hvis du går og banker på hos en av de som tar større rådgivningsoppdrag, så vedder jeg på at hvis du ikke har 150 000 kroner som du legger i bordet, så starter de ikke maskineriet på deg engang. Men har for eksempel en regnskapsfører en kunde som har behov for generasjonsskifte eller ny finansiering osv. og det å dra tak i rådgivning for 20 000-30 000 kroner, det er et nytt marked. Som jeg tror regnskapsførere kommer til å forsyne seg grovt av.» R5.*

Bedriften skal tilby rådgivning, ikke enkeltpersoner

Et viktig moment i prosessen mot mer rådgivning er at det er hele byrået som må utvikle seg, ikke nødvendigvis hver enkelt person i byrået. Tidligere har det vært fokus på at alle regnskapsførere skal bli rådgivere, våre respondenter mener det ikke er nødvendig. En må ha noen som driver med rådgivning, men en vil også ha behov for produksjonsarbeidere som kontrollerer regnskapet. *«Så det er jo kanskje virksomheten som må drive med rådgivning som sådan, kanskje ikke bare fokusere på enkeltmennesker. Det må jo være personer som gjør det, men at vi heller fokuserer på hva vi må ha inne i huset her for å levere det som kunden spør etter.» R7.* Respondent 3 gir også uttrykk for at det er hele bedriften som må utvikle seg for å bli en rådgivningsbedrift, og at det er en omstillingsprosess. *«Og vi har jo sett lenge at vi må over fra en produksjonsbedrift til en rådgivningsbedrift. Og da må vi utvikle hele bedriften, ikke bare navnet, men måten å jobbe på, måten å tenke på, hvilke typer mennesker du ønsker å rekruttere. Altså, du må se det i en større helhet tenker jeg. Det er jo det strategi handler om, i hvert fall for meg.» R3.*

Outsourcing til lavkostland

To av respondentene i utvalget har outsourcet størsteparten av bokføringen til lavkostland. Spesielt preregistreringen av bilagene er rutinearbeid som ikke krever så mye tenking. *«Men det jeg har sett er jo at nå er jo det veldig mye elektronisk, og mer blir jo det. Så vi har samarbeid med et firma i Myanmar som gjør nesten all inputen vår. Så flyten hos oss er at kunden scanner bilag eller videresender mailer de får, så går de inn i et mottak i Myanmar. (...) De skal gjøre mer og mer av det som er rutineteing og som kan gjøres uten å tenke så mye på hvordan det gjøres.» R2.* Ved å outsource den delen av regnskapsprosessen kan de sitte

igjen med mer interessante og krevende oppgaver selv. «Jobben er da å godkjenne og så er det å ha kundekontakten og alle ting som ikke er A4 da.» R2.

En annen respondent mener det er bortkastede penger å bygge opp produksjonskontorer i utlandet. Han er sikker på at det som gjøres i utlandet er automatisert vekk innen få år. «For eksempel så er det mange av våre konkurrenter, til og med de dere snakker med, som bruker mye ressurser på å bygge det de kaller for produksjonskontorer i Sri Lanka eller utlandet. Vi har en klokkeklar filosofi om at det kommer vi aldri til å gjøre. Vi skal automatisere vekk det som de kontorene gjør. Så min påstand er at innen 2016 er over, så vil det som våre konkurrenter har outsourcet til en del andre land, det gjør ikke vi, da er det automatisert vekk.» R4. Han får støtte fra respondent 8 som også mener preregistreringen vil forsvinne som følge av ny teknologi og automatisering: «Nei, vi kommer ikke til å gjøre det. Vi snakket om det for et par år siden, men vi tror vi hopper over det, det går rett til automatisering.»

Fastpris gir rom for å hente ut effektiviseringsgevinst

Når regnskapsprosessen blir automatisert er det viktig å prise tjenestene slik at en selv kan hente ut en effektiviseringsgevinst. Regnskapsbyråene har tradisjonelt brukt timesats for å prise tjenestene sine, og deretter fakturert kundene etter antall timer de har brukt. Det har også vært vanlig med en årlig avgift som skal dekke tiden som brukes på små spørsmål som dukker opp i løpet av et år. Respondentene gir uttrykk for at timesatsene har vært lave, men at de har blitt høyere den siste tiden. Det gir større rom for økt inntjening og profitt. I tillegg er det flere av respondentene som har en del av kundene på fastpris. Ved å ha fastpris kan de selv hente ut gevinst av automatisering og effektivisering. «Prisen i bransjen har jo heldigvis blitt høyere enn den har vært. Det har jo vært alt for dårlig pris, men nå er jo timesatsene ganske greie. Og så jobber vi en del på fastpris. Og i fastpris er jo det selvfølgelig enda mer rom for at vi kan effektivisere og sitte igjen med gevinst. Det er jo et problem, jo mer effektiv du blir, hvis du da bare kan fakturere færre timer så er jo ikke det i utgangspunktet noe positivt.» R2.

Et ønske om å hente ut effektiviseringsgevinsten av automatiseringen selv er også et argument for fastpris hos respondent 4: «Vi jobber mot å få mer og mer over på fastpris. For etter hvert som vi effektiviserer så ønsker vi at den gevinsten ikke skal bli gitt til kundene. Det er jo det hele bransjen vår lider under.» Respondent 10 har ikke inntrykk av at fastpris er så vanlig blant aktørene i regnskapsbransjen i dag, men tror det vil bli mer gjeldende i fremtiden. «Vi har jo gått ut litt på prissiden, vi har gått ut og er litt tøffere på fastpris enn det mange andre

er. *Vi tror at det er det som er litt av fremtiden i regnskapsbransjen.» R10. Å kun ha fastpris vil ikke være mulig eller ønskelig, da det alltid vil være ekstra behov utenom pakken og som vil kreve en timepris. «Eller vi har jo timespris også, men de aller fleste kundene har en fastpris som inkluderer ulike ting. (...) Vi lager egentlig en pakke til hver enkelt kunde, (...) og alt utenom pakken blir variable timer.» R1.*

Flere muligheter for å hente ut effektiviseringsgevinsten

En annen respondent har både ulike timesatser og fastpris per i dag, men tror det vil bli pris etter produkt i fremtiden. *«Men vi tror jo at i fremtiden så må vi liksom fristille oss fra det som har med timer. Da er det produktifisering av det vi gjør heller.» R8. Lederen i bedrift 3 frykter at systemene vil sitte igjen med store deler av fortjenesten. De har derfor laget en kompleks prisingsmodell for å hente ut effektiviseringsgevinsten. «Vi har jo egentlig laget en litt kompleks prisingsmodell, for når vi ser hvordan de priser seg de her skybaserte systemene, så tar jo de på en måte fra oss inntektene. Så vi må jo finne en måte å gjøre det på som er smart for oss. Sånn at det faktisk er vi som sitter igjen med bunnlinsen når vi er ferdige med regnskapsføringen. Så vi har stykkpris, minstepris, timepris, fastpris og transaksjonspris. Så vi har begynt med mer og mer stykkpris og minstepris på ting. Og vi tror kanskje at det er veien å gå. At nå begynner vi å «time» det slik at vi får tatt effektiviseringsgevinsten fullt ut.» R3.*

Ikke billigst, men ikke dyrest heller

Et gjennomgående funn i datamaterialet er at ingen av bedriftene i utvalget har som mål å være billigst i markedet. *«De som kommer til oss og sier at de skal ha dette her billigst mulig, da sier vi takk for følget. Vi skal ikke være dyrest, men vi skal heller ikke være billigst.» R4. De forsvarer den litt høyere prisen med at kunden kan forvente mer enn bare regnskapsføring. «Men vi har aldri sagt til noen av kundene at vi er billigst. Vi sier heller at det koster litt mer, men da kan du forvente noe annet.» R9. Det at bedrift 7 er relativt stor og sitter på mye kompetanse gjør at de kan tilby en mer komplett pakke enn de minste regnskapsbyråene, og dermed kan ta en høyere pris. «Men det at vi kan levere en komplett pakke, gjør at kundene blir lojale mot oss, og at de aksepterer at det må være litt dyrere å bruke oss på basistjenester enn hvis du hadde sittet alene i kjelleren din.» R7.*

LEAN som virkemiddel for å skape marginer

LEAN kan være et nyttig virkemiddel for å skape marginer for regnskapsbyråene. Ved å effektivisere transaksjonene skapes verdier som kommer både regnskapsbyrået og kunden til gode. *«Det er jo det vi ser, vi skaper gode marginer på LEAN finance. Å hele tiden effektivisere, og selvfølgelig, noe av verdiene gir man til kunden, men vår verdiskaping ligger også i det å effektivisere transaksjonene mest mulig. Og jo bedre vi blir på det, jo større marginer har vi.» R1.* En LEAN organisasjon vil også være mer konkurransedyktig og på den måten skape mer gevinst. *«Folk kan sitte og si at: Hos den leverandøren koster det så mye, og den koster så mye. Men det er ikke der du skal hente gevinsten. Du skal hente gevinsten fordi du får en bedre LEAN organisasjon, en mer konkurransedyktig organisasjon og bedre overvåking.» R9.*

Respondent 3 påpeker også at LEAN-prosesser bidrar til en bedre bunnlinje. *«Nå har vi også startet en LEAN-prosess som alle også er med på. (...) Som vi har stor tro på skal gi utslag på bunnlinjen.» R3.* Lederen har tro på å organisere de ansatte etter arbeidsoppgaver fremfor etter kunder. Hver kunde medfører en rekke ulike arbeidsoppgaver, og noen av de utføres sjeldent. Det fører til sløsing av tid ettersom regnskapsføreren ikke kan utføre arbeidsoppgavene effektivt. Da er det bedre at de som er god på en spesifikk arbeidsoppgave og liker den, får gjøre den. *«Vi snakket jo litt om LEAN, og da handlet det også om at vi får utnyttet kapasiteten hos de som for det første liker å holde på med ting, og gjør det fort. For den gjør det hele tiden, i stedet for at noen skal sitte å gjøre en ting to ganger i året og så husker de ikke hvordan de gjorde det sist.» R3.*

4.3. Ledelse

Lederen har stor påvirkningskraft på regnskapsbyråenes utvikling gjennom valgene han tar. Vi har derfor søkt å finne svar på hvordan lederne i vårt utvalg allokerer tiden sin, hvilke egenskaper de har og hva som motiverer dem. Funnene er presentert i de påfølgende avsnittene.

Lederen må ta ansvar for ledelse

Lederen har stor påvirkningskraft når det gjelder retningen regnskapsbyrået beveger seg i. Det er han eller hun som tar de strategiske beslutningene, enten alene eller sammen med andre. Når regnskapsbyråene er små, er det en tendens til at lederen arbeider operativt og ikke har tid

til å drive med ledelse. «For de fleste andre byråer er skapt ved at lederen også utfører de samme oppgavene som de ansatte. Og da blir du en propp i systemet.» R6. Det kan også virke som at når et fåtall personer går sammen og starter regnskapsbyrå vil ingen i utgangspunktet være leder. «Veldig mange av de som er ledere i regnskapsbransjen, de tapte loddtrekningen. De startet kanskje opp tre mann i lag, og så skal de finne ut hvem som skal være daglig leder. Så blir det elle, melle, du tapte. Du blir daglig leder.» R4. I vårt utvalg er det enighet om at det er positivt å ha leder som faktisk driver med ledelse. «Og jeg tror det som er spennende her, er jo at et regnskapsbyrå i utgangspunktet vil ha en daglig leder eller en leder i seg selv som er regnskapsfører. Da tenker du som regnskapsfører, du gjør alt som en regnskapsfører. Men det å ha impulser i ledelsen som går utover bokføringen, men går litt mer på det å bygge selskap, det å utfordre bransjen, utfordre NARF.» R8.

Varierte arbeidsoppgaver

Gjennom intervjuene har vi forsøkt å avdekke hva lederne i utvalget bruker tiden sin på. Det er tydelig at arbeidsoppgavene er varierte, og at de forsøker å jobbe mest mulig med ledelse. «Jeg prøver å jobbe mest mulig overordnet (...) Så nå skal jeg jobbe mer målrettet med å bygge nettverk, gå direkte mot kunder og det kundemarkedet vi ønsker.» R3. En viktig arbeidsoppgave for lederne er å effektivisere, både for de ansatte og kundene. «Jeg har jobbet fryktelig mye med måten å jobbe på, metodikken. Det har jeg jobbet med helt siden 2005. Det å prøve å sy sammen effektive løsninger, både for kunden og for oss i regnskapsbyrået.» R10. Ettersom arbeidsoppgavene er mange er det flere av respondentene som sier det er vanskelig å strekke til over alt, og at det er en utfordring å prioritere oppgaver. «Så det å prioritere riktig, det er en utfordring. Men mesteparten av arbeidsdagen min går i realiteten på en eller annen måte ut på å bidra til at oppdragene våre flyter.» R7. I tillegg er det forventet at lederen skal være tilgjengelig til enhver tid. «Men det er veldig mange ansatte i løpet av en dag som er innom mitt kontor, så jeg prøver å ha åpen dør. De vet at når døren min står åpen da kan de komme inn, og er den lukket så har jeg det veldig travelt.» R7.

Selv om de ønsker å bruke tiden sin på ledelse må de ofte gjøre en del operativt arbeid også, spesielt de minste byråene vi intervjuet. «Til nå har det vært alt for mye vanlige kundeføringer. Siden han ene ble borte i november, så har jeg vært ordentlig på hæla på kapasitet. Men tanken er jo å bruke mer tid på å skaffe kunder, ha igangkjøringsprosessen og etableringen. Og leie meg ut på konsulentoppdrag. Og selvfølgelig «fintune» måten vi jobber

på og etablere selskaper og den biten da. Så tanken er at jeg ikke skal sitte med faste oppgaver som jeg må gjøre for kundene.» R2. Det kan virke som at jo mer regnskapsbyråene vokser, jo mer kan lederen gå vekk fra det operative arbeidet. «For fire år siden gjorde jeg jo hovedparten, da var det bare operativt. Men nå handler det om helt andre ting.» R8.

Lederens egenskaper

Lederens fokusområder kan ha stor påvirkning på regnskapsbyråets fremtid. Det som er viktig for lederen vil komme til uttrykk i valgene han tar og på den måten gi utslag i hele organisasjonen. En av lederne i utvalget utpekte spesielt utvikling som en viktig drivkraft. «Og i tillegg har jeg jo alltid vært opptatt av utvikling, det er nok kanskje min største drivkraft med tanke på strategiarbeid (...) Så det med regnskap ble bare en innfallsvinkel for å få lov å gjøre det jeg gjør i dag.» R3. For å utvikle seg må en lære av andre og han mener derfor det er viktig å ansatte dyktige mennesker. «Og jeg har sagt at jeg skal kun ansette folk som er dyktigere enn meg, det er fantastisk artig. Du har jo så mye å lære, altså til sammen kan vi da klare å skape noe helt annet. Noe helt nytt.» R3. En annen leder uttrykte at han er svært bevisst på hvordan de bruker penger og har bygd bedriften etter «bootstrapping»-filosofien. «Vi har bygd på en måte, grunnpilarene hos oss har vært, vi har bygd etter noe som heter bootstrapping. Det er en teori fra USA, det handler om at vi aldri har hatt en krone i lån. Vi bruker kun penger vi selv eier. Vi hiver oss ikke inn på leasingavtaler og tull og tøys. Vi tenker at vi kjøper ting når vi har råd til det.» R8. Det kommer tydelig frem i datamaterialet at regnskapsbyråene i vårt utvalg er bevisste på at de ønsker å være proaktive. «Vi må jo ha en leading role, vi skal ikke være noe femte hjul på vogna. Nei, faen vi skal ikke være noen rævdiltere altså.» R9.

De ansatte skal trives på jobb og en av respondentene jobber bevisst med å øke den indre motivasjonen hos sine ansatte. «Som leder kan jeg helt sikkert putte på en del sånne ytre motivasjonsfaktorer, men det tror jeg har en begrenset tidshorison. Jeg tror den største motivasjonen må komme innenfra, en indre drivkraft og en sult eller et ønske om å gjøre det bra på jobben. Da må du gjøre de tingene som du har mest energi på.» R3. Flere av lederne i utvalget karakteriserer seg selv som gründertype og entreprenør, og mener at det er en av årsakene til at de lykkes. «Jeg er jo en a-typisk regnskapsfører da. Fordi gjennom livet, så har jeg vært med på å starte firmaer, og er kanskje mer en entreprenør eller kremmer kanskje enn regnskapsfører. Så tradisjonelle regnskapsførere, eller kanskje enda verre, revisorer, de er jo veldig tradisjonelle i tankene og satt. Det skal være trygt og sånn.» R2.

Lederen må ikke nødvendigvis være god på regnskap

At regnskap skulle gi utløp til at de fikk drive for seg selv var ikke gitt, og for noen var det ganske tilfeldig. *«Det er nok slik at det finnes alltid noen sånne litt rare skruer her i verden. Som vil noe mer enn akkurat å løpe rundt og tjene andre. Og en sånn rar skrue har nok jeg blitt. Og at det ble regnskapsbransjen, det var ikke noe gitt det. (...) Regnskap var utrolig trått og kjedelig den gangen. Mange oppfatter jo regnskap som ganske kjedelig fortsatt. Men den gangen var jo det helt katastrofe. (...) Så det var vel noen som overbeviste meg om at dette her kan være noe. Og så drev jeg med rådgivning, og så passet de to tingene sammen.» R6.*

To av lederne i utvalget driver ikke med regnskap i det hele tatt, de er rene ledere og kan ikke sies å være fakturerbar. *«Startet jo for så vidt litt annerledes enn alle de andre. Alle de andre har jo startet med regnskap, og så har de vært engasjert i regnskap selv. Jeg har nesten ikke ført et eneste bilag. (...) Så per i dag driver ikke jeg så mye mer med selskapet, annet enn å administrere det.» R6.*

Selv om tendensen i bransjen er at lederne også jobber med regnskapsføring, er det ikke slik i vårt utvalg. Her ønsker alle lederne å drive med ledelse, og de unngår operativt arbeid så langt det lar seg gjøre. De er enige om at det er et større behov for ledelse når organisasjonen vokser, men at ledelse er viktig for alle regnskapsbedrifter. At de små regnskapsbyråene vil forsvinne kan derfor henge sammen med at de ikke har en god leder som tar seg tid til å lede. En av respondentene mener at selv om regnskapsførere ikke vil lede så ønsker de å bli ledet. Han synes derfor det er en takknemlig oppgave å få lov til å være leder for et regnskapsbyrå. *«Jeg er jo veldig glad i tall, veldig glad i Excel, og jeg er veldig glad i å lede. Det oppdaget jeg når jeg var i runden og snakket med folk, det at dette er en bransje der folk ikke ønsker å lede. Det er en ting, men folk ønsker å bli ledet. Så det er en utrolig takknemlig oppgave å lede 135 mennesker. Folk er veldig glad for at noen tør å lede. At noen tør å ta beslutninger, at noen tør å styre de en vei. For det har vært en saueflokkmentalitet der alle bare følger den fremste.» R4.*

5. Diskusjon

I resultatdelen presenterte vi respondentenes syn på bransjen, deres strategiske beslutninger og ulike aspekter ved ledelse. I denne delen av oppgaven vil vi forsøke å forklare funnene ut fra eksisterende teori om endring, ny teknologi, strategiske beslutninger og ledelse. Målet er at regnskapsbyråer som ikke har tatt endringene innover seg enda, kan lære av de proaktive regnskapsbyråene i vårt utvalg. Vi vil først se på hvilke hindringer de må overkomme for å kunne gjennomføre endringsprosessen. Deretter vil vi presentere de viktigste strategiske beslutninger de må ta og hvilke valgmuligheter de har. Her inkluderes strategiske beslutninger som omhandler regnskapssystem, kunder, ressurser og tjenester. Til slutt vil vi se på hvilke krav som stilles til lederen ved beslutningstaking og i endringsprosesser.

5.1 Motstand mot endring må overkommes

Ettersom de tradisjonelle regnskapsbyråene har sittet på gjerdet såpass lenge er det trolig at de må omstille seg relativt raskt for å henge med i fremtiden. De må derfor gjennom en omfattende organisatorisk endring som innebærer å ta i bruk nye systemer og prosesser, utvide tjenestespekteret, og endre organisasjonens mål (Lines, 2005). Det ser ut til å være en rekke hindringer som gjør at mange regnskapsbyråer hittil ikke har ønsket å gjennomgå en omstillingsprosess. Regnskapsbyråene mangler trolig incentiver til å endre seg, da inntektsgrunnlaget forsvinner når de ikke kan selge timer på bokføring og bokføringskompetansen blir overflødig. Omstillingsprosessen innebærer derfor en økonomisk trussel, som Yukl (2010) definerer som en av kildene til motstand mot endring.

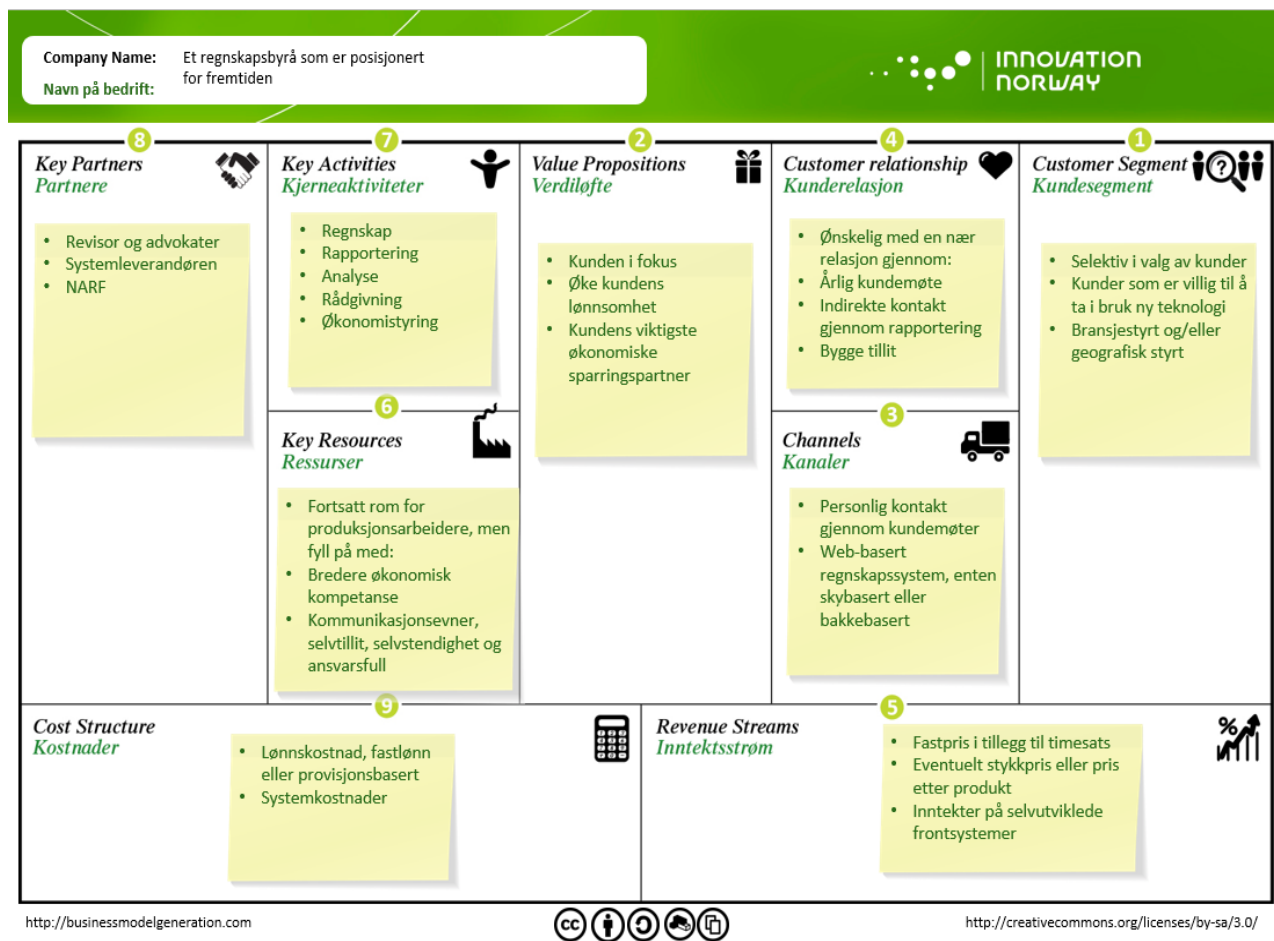
Det kan virke som tradisjonelle regnskapsbyråer tror endringen ikke påvirker dem. De lukker øynene og fortsetter som før, og hittil har det fungert godt. Vårt utvalg gir uttrykk for at den tiden er over, det er nå endringene kommer og det er snart for sent for de som ikke har gjort noe. Det er spesielt aktørene i bransjen som nærmer seg pensjonsalder som ikke ønsker å gå gjennom en endringsprosess på tampen av arbeidskarrieren. Manglende tro på egen kompetanse trekkes frem som en forklaring. Det kan derfor se ut til at både manglende tro på at endringer er nødvendig og manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre bidrar til

motstand på endring (Yukl, 2010). Våre funn indikerer likevel at de aldrende regnskapsføernes manglende tro på seg selv ikke er berettiget.

De tradisjonelle regnskapsbyråene ser ikke hvordan endringsprosessen kan bidra til å skape mer inntjening og verdi, og ønsker derfor ikke å investere de nødvendige ressursene i endringsprosessen. Det stemmer overens med Yukls (2010) påstand om at relative høye omkostninger kan bidra til motstand mot endring. Manglende tillit trekkes frem som en årsak til motstand av Yukl (2010), og som en årsak til at en planlagt endring ikke blir gjennomført av Angonese & Levarda (2014). Dersom lederen i et regnskapsbyrå argumenter for endring med en forbedret hverdag for de ansatte, må medarbeiderne ha tillit til lederen og oppfatte argumentet som troverdig for å ønske å gjennomføre endringen. Våre funn antyder at ledelsen har sviktet på dette punktet og ikke argumentert godt nok for fordelene som vil oppstå etter en omstillingsprosess. Det kan også se ut som tradisjonelle byråer mangler tid til å omstille seg. Det sammenfaller ikke med Yukls (2012) årsaker til motstand mot endring, og kan derfor sies å være et overraskende funn. Manglende tid kan henge sammen med at mange av regnskapsbyråene er små, og at de derfor ikke har nok ressurser å avse til ledelse i form av strategiske beslutninger.

5.2 Posisjonering for fremtiden

I denne delen av diskusjonen vil vi plassere vårt utvalgs viktigste strategiske beslutninger i en forretningsmodell som kan hjelpe andre regnskapsbyråer som skal gjennom en endringsprosess. Beslutningene er av den karakter at de påvirker organisasjonens generelle retning, langtidsperspektiv, filosofi og verdier (Selart, 2010). Slike beslutninger kan derfor sies å ha stor betydning for regnskapsbyråene og bør derfor være veloverveide og bevisste. Våre funn indikerer at respondentene har tatt bevisste valg innenfor alle områdene i forretningsmodellen, og derfor har en tydelig og langsiktig plan for hvordan de skal skape og beholde marginer og vekst (Euchner & Abhijit, 2014). Figur 5 under viser en grafisk fremstilling av en forretningsmodell med valgmuligheter for et regnskapsbyrå som er posisjonert for fremtiden. Den viser at det er flere veier å gå, men en må ta bevisste valg innenfor hver av byggeklossene.



Figur 5: Forretningsmodell for et regnskapsbyrå som er posisjonert for fremtiden.

Grunnmodellen er hentet fra Innovasjon Norge (2015).

I de neste delkapitlene vil vi forklare hvordan regnskapsbyråer bør posisjonere seg innenfor de byggeklossene i forretningsmodellen vi mener vil ha størst betydning for å være posisjonert for fremtiden. Det vil vi gjøre ut fra det vi har lært om det som karakteriserer vårt bestemte utvalg og de strategiske beslutningene de har tatt.

5.2.1 Regnskapssystem

Det første funnet når det gjelder regnskapssystem er at tradisjonelle regnskapsbyråer må over til et web-basert regnskapssystem for å overleve når EHF-formatet kommer for fullt. Hittil har det ikke vært nødvendig, da de beste manuelle regnskapsførerne trolig puncher like raskt som en faktura som ikke er i EHF-format blir tolket og kontrollert i et web-basert regnskapssystem. Likevel vil ikke en manuell bokfører kunne konkurrere mot EHF-fakturaer, da det ikke lenger er noe å konkurrere mot, bokføringen skjer av seg selv. Når EHF-fakturaer

blir gjeldende vil det derfor øke nytten av å ta i bruk web-baserte regnskapssystemer. Brukervennligheten kan også sies å øke ettersom bokføringen forsvinner og regnskapsførerens eneste oppgave i forbindelse med bokføringen er å kontrollere. Økt nytte og brukervennlighet taler for en forbedret holdning ovenfor web-baserte regnskapssystemer og øker derfor sannsynligheten for at flere regnskapsbyråer ønsker å ta i bruk den nye teknologien og systemet (Davis, 1985).

Samtidig mener våre respondenter at web-baserte regnskapssystemer har stor nytteverdi i dag, da det er et viktig virkemiddel for å kunne tilby et utvidet tjenestespekter. De får økt nytteverdi av å automatisere regnskapsprosessen, få oppdaterte regnskapstall og bruke dette til å lage ferske styringsindikatorer. Ved å integrere flere systemer med sitt prefererte regnskapssystem vil både kundene og regnskapsbyrået oppleve økt brukervennlighet. Det kan derfor sies at opplevd nytte og opplevd brukervennlighet er høy, og det vil være utslagsgivende for å ta i bruk et gitt system (Davis, 1985). Et web-basert regnskapssystem gir også muligheten til å rapportere til kunden på en enkel og forståelig måte. Det anbefales å utvikle frontsystemer selv, som vil øke kvaliteten på rapporteringen ytterligere. Det vil bidra til økt interesse for regnskapet hos kunden, og at kunden stiller spørsmål som genererer merarbeid i form av rådgivning. Regnskapssystemet og rapporteringen er derfor en viktig kanal for å levere produktene og tjenestene til kundene (Osterwalder & Yves, 2003).

Når det gjelder hvilket web-basert regnskapssystem som bør benyttes er det uenighet om de bakkebaserte- eller de skybaserte systemene egner seg best i dagens situasjon. Halvparten mener de skybaserte systemene ikke er komplekse og modne nok. Det kan tyde på at de ikke finner de skybaserte systemene attraktive nok, og derfor ikke ønsker å bytte (Gögüs & Özer, 2014). Den resterende halvparten mener de skybaserte regnskapssystemene er de eneste som har gått over dørstokken med begge beina og derfor er klare for å møte fremtidens utfordringer. De gir også uttrykk for at de skybaserte regnskapssystemet er smartere, enklere, raskere og billigere. Et gjennomgående funn hos både de som benytter bakkebaserte- og skybaserte systemer i dag, er at de skybaserte systemene har hatt en voldsom utvikling og at alle vil være over på skybaserte systemer i løpet av få år. Det indikerer at de skybaserte systemene er en disruptiv innovasjon som forstyrrer det eksisterende markedet. En slik innovasjon vil først få fotfeste i low-end markedet, for så å fortsette utviklingen helt til de vinner markedet, og det resulterer ofte i at etablerte produkter forsvinner (Christensen, 2014).

Det stemmer overens med at de skybaserte systemene i dag først og fremst har fått fotfeste i SMB-markedet, men kan se ut til å snart være modne nok for de største kundene også.

Skybaserte systemer vil trolig bli ledende i fremtiden, og ettersom vårt utvalg anses å være proaktive kan det derfor sies å være et overraskende funn at halvparten benytter seg av bakkebaserte systemer. Samtidig følger de med på utviklingen og er klar til å bytte til et skybasert regnskapssystem når opplevd nytte og brukervennlighet overgår det bakkebaserte regnskapssystemet. Holdningen til de skybaserte systemene fører til at de inntil videre ikke tas i bruk (Davis, 1985). For regnskapsbyråer som skal ta systemvalg i nær fremtid kan det likevel være hensiktsmessig å velge et skybasert system. Ut fra våre funn vil de skybaserte systemene utvikle seg og bli modne for alle kundegrupper, og vi tror de vil gi størst opplevd nytte og brukervennlighet.

5.2.2 Kunder

Selv om det er stor tilgang på kunder bør regnskapsbyråer være selektive på hvem de velger. De må ta et bevisst valg angående hvilke kunder de ønsker å skape verdi for (Strategyzer, 2015). For å hente ut størst mulig effektiviseringsgevinst av den nye teknologien er det avgjørende at kundene er villige til å ta i bruk ny teknologi. Effektiviseringsgevinsten kan økes ytterligere ved å sette krav til kunden om å benytte samme regnskapssystem som regnskapsbyrået. Osterwalder & Yves (2003) påpeker at en bør forsøke å treffe de kundene som blir mest tiltrukket av verdiløftene. Regnskapsbyråer bør derfor søke seg til kunder som ser verdien av regnskapet og har betalingsvilje for det utvidede tjenestespekteret som tilbys. Det kan gjøres ved aktivt salg der en kontakter ønskelige kunder direkte. Når en skal tilby god rådgivning til kundene må en ha bred kompetanse om bransjene kundene tilhører. De små regnskapsbyråene kan derfor velge seg ut spesifikke bransjer å spesialisere seg på. På den måten har de valgt hvilke kunder de ønsker å skape verdi for (Strategyzer, 2015), og kan oppnå lønnsomhet selv om de er små og ikke har kompetanse på alle bransjer.

For å skape merverdi for kunden er det viktigste å ha kunden i fokus. Ved å ville det beste for kunden vil en gjennom kombinasjonen av produkter og tjenester skape verdi for kunden (Osterwalder & Yves, 2003). Regnskapsbransjen har rykte på seg for å ha en «stay out of jail»-rolle, og mange tror at regnskapsføreren jobber for staten. De ser ikke kunden og tar seg ikke tid til å hjelpe kunden når den ber om råd. Alle regnskapsbyråene i vårt utvalg har

kunden i fokus, og vi tror det er et viktig steg for å skape verdi for både kunden og en selv. Dersom en klarer å øke kundens lønnsomhet gjennom analyse, rådgivning og økonomistyring vil det øke kundens merverdi og betalingsvilje, som igjen øker regnskapsbyråets lønnsomhet. Våre funn viser at størsteparten av dagens omsetning kommer fra regnskapsføring, og at det derfor er vanskelig å skape merverdi for kunden. Respondentene er ikke fornøyd med verdien av produktene de leverer i dag, men jobber for å endre dette gjennom verdiløfter. Ved å se for seg hvor de ønsker å være i fremtiden kan de planlegge hvilke handlinger og endringer de må gjøre for å nå målene (Selart, 2010). Respondentene ønsker å skape lønnsomhet sammen med kunden og de ønsker å være kundens viktigste økonomiske sparringspartner. For å oppnå det har de tradisjonelle regnskapstjenester i bunn, og bruker rapportering til å skape etterspørsel etter det utvidede tjenestespekteret. Regnskapsbyråer bør derfor bruke regnskapet som et verktøy til å øke kundens lønnsomhet, og på den måten vil en større andel av omsetningen i fremtiden komme fra andre tjenester enn selv regnskapsføringen.

Å ha en god relasjon til kunden vil øke tillitsforholdet mellom regnskapsbyrået og kunden, og kan bidra til økt etterspørsel etter tjenester utover de tradisjonelle regnskapsoppgavene. Osterwalder & Yves (2003) mener ny teknologi øker den indirekte kundekontakten, og at det er enklere enn tidligere å bygge opp en god relasjon til kunden uten for høye kostnader. Det innebærer at den direkte kundekontakten blir mindre, noe som bekreftes av våre funn. Å legge opp til minst ett kundemøte i året kan være hensiktsmessig for å sikre et minimum av direkte kundekontakt. Slike kundemøter vil gi muligheten til å kommunisere tjenestetilbudet og vil gi verdifull informasjon om kundens behov. I tillegg bør en jobbe bevisst med å kommunisere med kunden på nye måter, eksempelvis gjennom rapporteringen, og på den måten få en nær relasjon til kunden gjennom indirekte kundekontakt.

5.2.3 Ressurser

Menneskelige ressurser viser hva slags mennesker som behøves i bedriften for å levere verdiløftet (Osterwalder & Yves, 2003). I resultatdelen kommer det tydelig frem at de menneskelige ressursene som kreves for å være posisjonert for fremtiden skiller seg fra de som kreves for å gjennomføre tradisjonell regnskapsføring. En strategisk beslutning har et langtidsperspektiv og lederne i regnskapsbyråer bør derfor ta hensyn til hvor de skal være i fremtiden i sin rekrutteringsstrategi (Selart, 2010). Når regnskapsførerne skal være kundenes viktigste samarbeidspartner må de ha bredere kompetanse enn bokføring. De må ha en

bredere økonomisk forståelse og treårig bachelor kan være hensiktsmessig å sette som et minimumskrav. Av personlige egenskaper vil kommunikasjonsevner være spesielt viktig. Regnskapsføreren skal kommunisere regnskapet, analyser og rapporter til kunden, som igjen bidrar til å bygge en relasjon og et tillitsforhold. Selvtillit ser også ut til å være en viktig egenskap. En må tørre å snakke med kunden for å være en god økonomisk sparringspartner, og en må tørre å fortelle kunden hva den gjør feil. Ettersom endringsprosessen frem mot fremtidens regnskapsbransje vil ta flere år, kan et ungt miljø være ønskelig. Yngre mennesker har en tendens til å være mer endringsvillige enn eldre mennesker, og de ser derfor mulighetene i endrede arbeidsoppgaver. En annen årsak til å ønske et ungt miljø er at de ikke er låst i måten å arbeide på, og en kan derfor forme og utvikle de slik at de passer inn i byråets kultur og måte å jobbe på.

Samtidig påpekes det at de nevnte egenskapene gjelder for de som skal fungere som rådgivere, økonomer og konsulenter. Et av våre viktigste funn er at det er bedriften som helhet som må utvikle seg for å overleve i fremtiden. Tidligere har det vært fokus på at alle regnskapsførere skal bli rådgivere, våre funn tilsier at det ikke er nødvendig. Regnskapsbyrået bør tilby et utvidet tjenestespekter som inkluderer rådgivning, analyse og økonomistyring, men alle medarbeiderne trenger ikke nødvendigvis å ha den kompetansen. En kan bruke en LEAN-prosess til å dele inn i team med spesialiserte arbeidsoppgaver som defineres etter hva en har kompetanse på. Det vil si at det er rom for produksjonsarbeidere som kontrollerer regnskapet, passer på at frister blir holdt, og som dermed har en mer tilbaketrukket rolle. Det vil ta flere år før regnskapsprosessene er fullstendig automatisert, og dagens tolkning av fakturaer som ikke er i EHF-format er ikke fullkommen. Det vil derfor fortsatt kreves medarbeidere som kan kontrollere tolkningen og punche inn det som ikke blir lest i mange år enda.

Etter hvert som regnskapsprosessen blir automatisert vil det bli mindre behov for produksjonsarbeidere. Regnskapsbyråene bør være bevisste på det og all ny arbeidskraft som hentes inn bør derfor ha kompetanse på fremtidens arbeidsoppgaver. I tillegg er det mange av dagens regnskapsførere som nærmer seg pensjonsalder og derfor naturlig vil forsvinne ut av bransjen. Det vil derfor forhåpentligvis bli en naturlig overgang der det gradvis blir færre tradisjonelle regnskapsføreren og flere av regnskapsførere med høyere formell kompetanse, bredere økonomisk forståelse, kommunikasjonsevner og selvtillit.

5.2.4 Tjenester

Regnskapsbyråer bør tilby alle tradisjonelle tjenester innenfor regnskap, men være bevisst på at regnskapet er middelet og ikke målet. De bør bruke ferske og oppdaterte regnskapstall til å være en økonomisk samarbeidspartner for kunden. Målet er å øke lønnsomheten til kunden og gi den økt nytteverdi. Å ta over hele til økonomifunksjonen til noen av kundene er en tjeneste som bør tilbys. Små bedrifter som ikke har råd til å ha egen økonomifunksjon kan da kjøpe tjenesten fra byrået og kunden får tilgang til et bredt tjenestespekter og et stort kompetansenettverk. Videre kan det være hensiktsmessig å gjøre årsoppgjør for flest mulig av kundene. Det vil øke sannsynligheten for at kunden henvender seg til regnskapskontoret for rådgivning ettersom det er den som har full kontroll på kundens selskap. Rapporteringen av regnskapet vil også være et viktig steg for å øke etterspørselen etter rådgivning, og regnskapsbyråene bør derfor jobbe for å gjøre rapporteringen intuitiv og interessant. Regnskap, analyse, økonomistyring og rådgivning er derfor aktiviteter regnskapsbyråer må være god på for å levere verdiløftet, og er nødvendige for å være levedyktige og nå bedriftens mål (Osterwalder & Yves, 2003).

Aktivitetene deles gjerne inn i hovedaktiviteter og støtteaktiviteter. Hovedaktiviteter er de som er involvert i verdiskapingen, mens støtteaktivitetene er det underliggende fundamentet som tillater hovedaktivitetene å eksistere (Osterwalder & Yves, 2003). Våre respondenter er tydelige på at regnskapet i seg selv har liten verdi for kunden og at merverdien kommer av tjenestene som tilbys med grunnlag i regnskapet. Det er rådgivning, analyse og økonomistyring som kan hjelpe kunden til bedre drift og lønnsomhet. Regnskapet og utvikling av frontsystemer som bedrer rapporteringen, kan derfor karakteriseres som støtteaktiviteter som tillater hovedaktivitetene å eksistere. Rådgivning, analyse, økonomistyring og andre aktiviteter som tar utgangspunkt i regnskapet og skaper merverdi for kunden er hovedaktivitetene.

Regnskapsbyråer bør også ta et bevisst valg når det gjelder prisingen av tjenestene sine. Målet er å hente ut en del av effektiviseringsgevinsten som oppstår som følge av den automatiserte bokføringen. En fastpris som inkluderer regnskapsføring og en viss mengde rådgivning kan være gunstig. På den måten kan en sette prisen slik at både regnskapsbyrået og kunden får en del av effektiviseringsgevinsten. En bør likevel også operere med timesatser som en bruker på timer som overskrider det som ligger inne i den faste pakken. Et annet alternativ er å bevege seg bort fra timesatsen og heller prise etter produkt. Det kan være hensiktsmessig dersom

regnskapsføreren bruker lite tid på produktet, mens kunden verdsetter produktet høyt og ikke hadde klart å gjøre oppgaven selv.

5.3 Ledelse

Lederen spiller den viktigste rollen i et regnskapsbyrå. Det er vanligvis lederen som tar de strategiske beslutningene som omhandler investering i ny teknologi og utviklingen av nye produkter for å nå nye markeder (Harrison, 1999). Ved endringer har lederen ansvaret for å gjennomføre en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012), og som endringsagent er det flere roller som skal fylles (Mintzberg, 1975). Gjennom vår studie har vi derfor sett på hva som karakteriserer lederne i vårt utvalg og hvilke egenskaper de har. I dette delkapittelet vil vi bruke dette til å vise hva som kreves av fremtidens ledere av regnskapsbyråer.

Det første vi ser er at regnskapsbyråer har behov for en leder som bruker størsteparten av tiden sin på ledelse fremfor operativt arbeid. Likevel ser det ut til at det først vil være mulig når byrået kommer opp i en viss størrelse. Det vises i vårt utvalg der lederne av de minste byråene må bruke en del av tiden sin på operativt arbeid, og lederne av de største byråene brukte mer tid på operativt arbeid når byrået var mindre. Eksisterende teori om endring fokuserer på endringer i store organisasjoner, og legger mye ansvar på lederen. Når lederen i stor grad må bruke tiden sin på operativt arbeid, vil det være vanskelig å sette av tid til å ta strategiske beslutninger og å være endringsagent. Det kan bidra til å forklare hvorfor mange små regnskapsbyråer ikke har gått gjennom omstillingsprosessen, og styrker påstanden om at de små byråene må slå seg sammen for å overleve.

Når regnskapsbyrået er oppe i en viss størrelse bør lederen fokusere på ledelse, og spesielt på strategiske beslutninger. Lederen må stadig være på utkikk etter nye måter å forenkle både sin egen og kundens hverdag. I endringsprosessen som regnskapsbransjen nå går gjennom er det spesielt viktig å følge med på utviklingen av regnskapssystemer, og selv utvikle systemer som kan integreres med det prefererte regnskapssystemet. Dette sammenfaller med Mintzbergs (1975) rolle som entreprenør i beslutningsprosessen. Å være på utkikk etter nye ideer sikrer at organisasjonen forbedrer seg ved å tilpasse seg endringer i omgivelsene. For å sikre at bedriften utvikler seg er det viktig at lederen selv også utvikler seg. Det skjer ved å ta vanskelige valg som tvinger en til å reflektere, være selvbevisst og ha selvinnsett om egne

verdier (Selart, 2010). Våre funn viser at utvikling er viktig drivkraft for å gjennomføre en vellykket endringsprosess.

I følge Mintzberg (1975) må lederne ta på seg rollen som problemløser for å bistå de ansatte i faglige spørsmål. Våre funn indikerer at lederen ikke nødvendigvis behøver å ha kompetanse på alle faglige områder. To av lederne har knapt nok ført et eneste bilag og kan ikke sies å ha nok kunnskap til å bistå i faglige spørsmål som omhandler regnskap. Når bokføringen automatiseres vil det trolig bli færre faglige spørsmål om selve regnskapet, og det styrker antakelsen om at kompetanse på regnskap ikke er et krav for lederen. Det kan tenkes at faglig kompetanse på analyse, rådgivning og økonomistyring vil bli viktigere. Likevel er det kompetanse på ledelse som antakeligvis er det aller viktigste. Derfor er det problematisk at mange ledere i tradisjonelle byråer selv er regnskapsfører og ikke har kompetanse utover det faglige. Videre finner vi at det er mange krav og forventinger til lederne og at det er vanskelig å strekke til over alt. Mintzberg (1975) påpeker at den viktigste ressursen som skal allokeres er lederens egen tid, og lederen bør derfor jobbe for å allokere tiden sin på en best mulig måte. Et mulig tiltak er å signalisere tydelig ens egen tilgjengelighet ovenfor for de ansatte.

Det er gjerne lederens oppgave å hente inn nye kunder, og i den prosessen oppstår rollen som forhandler (Mintzberg, 1975). Når lederen er i møte med en potensiell kunde må han forhandle for å signere kunden. Våre funn viser at ved å tydeliggjøre merverdien som ligger i regnskapsbyråets tjenester vil det være gode muligheter for å få kunden til å signere. Forhandling vil også være nødvendig for å få til et første møte med en potensiell kunde. Tradisjonelt har ikke regnskapsbransjen drevet med aktivt salg, men det kan være hensiktsmessig for å nå de ønskede kundesegmentene.

Når de tradisjonelle regnskapsbyråene skal omstille seg har lederen en viktig rolle i prosessen. Ut fra funnene om lederne i vårt utvalg, vil vi presentere karakteristikk som er nødvendige for å oppnå en vellykket endring. Lederen bør først og fremst fokusere på å se på endringene som en mulighet fremfor en trussel. Deretter må lederen være kreativ og utnytte mulighetene til å skape merverdi for både kunden og seg selv (Wireman, 1998). Ved å ha mot anerkjenner en at det som er gjort i fortiden ikke lenger er hensiktsmessig og endrer organisasjonen på en respektfull måte (Wireman, 1998). Regnskapsfaget og kompetansen som ligger bak er fremdeles viktig, og yrkesstolthet er en viktig faktor for suksess. En må derfor ha respekt for det gamle, men bruker kunnskapen til å utrette mer.

I en omstillingsprosess kan det være gunstig å inkludere medarbeiderne gjennom hele prosessen, og gi de tid til å skjønne hvorfor endringen er nødvendig. Det kan forklares med at lederen må være synlig for å øke sjansen for å få støtte for sin sak (Wireman, 1998). Kotter (2012) påpeker også viktigheten av inkludering gjennom en alliansegruppe. Ettersom de fleste regnskapsbyråene har relativt få ansatte kan være naturlig å inkludere alle ansatte. En endringsprosess kan foregå over flere år, og den vil være omfattende og ressurskrevende. Det gjør at lederen må være utholdende for å oppnå en vellykket endring (Wireman, 1998). Ledere som motiveres av endringer og ser de nye mulighetene det fører med seg, kan ha en bedre sjanse for å lykkes med omstillingen. Wireman (1998) viser til at en drivende motivasjon kan påvirke endringsprosessen i en positiv retning. De vil ha et ønske om å utvikle organisasjonen og bransjen som vil drive de frem mot en fremtidsrettet posisjonering.

6. Avslutning

I denne utredningen har vi forsøkt å belyse forskningsspørsmålet:

Hva karakteriserer proaktive regnskapsbyråer, og hva kan vi lære av disse?

For å svare på det har vi gjennomført dybdeintervjuer med ti tilsynelatende proaktive regnskapsbyråer. Gjennom utredningen har vi fått et innblikk i respondentenes bransjesyn, hvilke strategiske beslutninger de har tatt for å posisjonere seg for fremtiden, og hva som kreves av lederen ved beslutningstaking og i endringsprosesser. I denne delen av oppgaven vil vi konkludere med de viktigste funnene, redegjøre for oppgavens bidrag og begrensninger, og presentere praktiske implikasjoner.

6.1 Konklusjon

I dette delkapittelet vil vi trekke frem fem momenter som fremstår som særlig sentrale ved proaktive regnskapsbyråer, og som vi kan ta lærdom fra. Dette er strategiske beslutninger som omhandler regnskapssystem, kunder, ressurser og tjenester. I tillegg vil vi vise hva som karakteriserer lederen i et proaktivt regnskapsbyrå.

For det første benytter proaktive regnskapsbyråer seg utelukkende av web-baserte regnskapssystemer. Det er helt nødvendig for å ha elektronisk datafangst og lagre dataene elektronisk, og dermed danne et godt grunnlag for rådgivning, analyse og økonomistyring. Per i dag kan både bakkebaserte- og skybaserte systemer fungere godt, men i løpet av få år ser det ut til å være de skybaserte systemene som blir gjeldende. De har hatt en kraftig utvikling, og er i ferd med å bli modne og komplekse nok til å håndtere alle kundegrupper. Proaktive regnskapsbyråer er utviklingsorienterte og jobber stadig mot å forenkle sin egen og kundens hverdag ved hjelp av ny teknologi. Målet er å automatisere bokføringen slik at de kan bruke regnskapet som et verktøy til å skape merverdi for kunden gjennom et utvidet tjenestespekter.

For det andre er proaktive regnskapsbyråer selektive i valg av kunder. For å automatisere bokføringen og hente ut effektiviseringsgevinsten må kundene være villige til å ta i bruk ny teknologi. De små regnskapsbyråene som ikke har muligheten til å ha bred kompetanse om alle bransjer bør vurdere å være bransjespesifikk i valget av kunder. På den måten kan de ha

spesialkompetanse om kundenes bransjer og bedre forutsetningene for å gi gode råd. Proaktive regnskapsbyråer har kunden i fokus, ikke staten. De vil det beste for kunden, og jobber bevisst med å skape merverdi for kunden og øke dens lønnsomhet. Ved å ha kunden i fokus vil en øke kundens betalingsvilje, og dermed vil regnskapsbyråets lønnsomhet også øke.

For det tredje har proaktive regnskapsbyråer en bevisst rekrutteringsstrategi. Når arbeidsoppgavene endres vil det kreve en annen type kompetanse og andre personlige egenskaper. Endringsprosessen mot fremtidens regnskapsbransje vil ta lang tid, og det vil derfor være rom for tradisjonelle regnskapsførere i mange år enda. Likevel må en forberede seg på fremtiden, og alle nye som ansettes bør derfor tilfredsstillende kravene til fremtidens regnskapsfører. De må ha bred økonomisk kompetanse, kommunikasjonsevner og selvtillit. Unge mennesker kan være fordelaktig ettersom de har en tendens til å være mer endringsvillig, og ikke er låst i gamle rutiner.

Det fjerde momentet som anses som særlig sentralt er tjenestespekteret proaktive regnskapsbyråer tilbyr. Regnskapstjenestene er basistjenesten og legger grunnlaget for et utvidet tjenestespekter som inkluderer analyse, rådgivning og økonomistyring. Det er det utvidede tjenestespekteret som skaper merverdi for kunden, og proaktive regnskapsbyråer jobber aktivt med å få en større andel av omsetningen fra disse tjenestene. Det gjøres gjennom kundemøter og rapporteringen av regnskapet. Rapporteringen skal være enkel og forståelig, og bidrar på den måten til å øke kundens interesse for regnskapet. Kunden vil da stille spørsmål som genererer merarbeid i form av det utvidede tjenestespekteret.

Det siste momentet som trekkes frem er lederen i proaktive regnskapsbyråer. Lederen prioriterer tid til ledelse, og forsøker å gjøre minst mulig operativt arbeid. Å ta strategiske beslutninger er en av lederens viktigste oppgaver, og han tar bevisste valg som samsvarer med eller påvirker bedriftens retning. Lederen i proaktive regnskapsbyråer drives av utvikling og er hele tiden på utkikk etter nye måter å forbedre regnskapsbyråets og kundens hverdag. I endringsprosesser vil lederen være avgjørende for om endringen blir vellykket. Lederen bør være kreativ, synlig, utholdende, ha mot og en drivende motivasjon for å føre regnskapsbyrået mot en posisjonering for fremtiden.

6.2 Bidrag og begrensninger

Denne utredningen skiller seg fra andre studier av regnskapsbransjen ved at den studerer et bestemt utvalg av proaktive regnskapsbyråer. I stedet for å se på hvordan tradisjonelle regnskapsbyråer bør endre seg og om det er mulig, har vi sett på de som tilsynelatende allerede er der de skal være og hvordan de har gjort det. Vårt utvalg har enten gått gjennom en omstillingsprosess eller startet opp i bransjen med endringene som motivasjon. Ettersom det har vært skepsis til at de tradisjonelle regnskapsbyråene vil klare å oppnå en vellykket endringsprosess, kan vi vise at det er mulig og hvordan en kan gå frem. Det er heller ikke bare én løsning, det er mange veier å gå. Det viktigste er å velge en vei, går du i midten eller famler i blinde går det dårlig. Tidligere har det vært fokusert på at alle regnskapsførere skal bli rådgivere, vi har vist at dette ikke er nødvendig. Det er bedriften som helhet som skal tilby rådgivning, og det vil derfor ikke være nødvendig at alle ansatte har kompetansen og de personlige egenskapene som kreves for å drive med rådgivning. Det vil gå mot et større behov for rådgivere og et mindre behov for produksjonsarbeidere, men det vil være rom for produksjonsarbeiderne i mange år fremover. Vi håper vårt studie kan bidra til at tradisjonelle regnskapsbyråer ser at endringsprosessen er overkommelig og at de får økt motivasjon til å gjennomgå omstillingsprosessen.

I tillegg til å være relevant for aktører i regnskapsbransjen, tror vi studien vil vært interessant for bransjeforeningen NARF. Den vil også kunne være aktuell for teoretikere som søker å forstå hvordan utviklingen av ny teknologi kan påvirke en bransje, og hvordan aktørene i bransjen bør håndtere endringene. Imidlertid er dette en utredning som har hatt som formål å studere regnskapsbransjen spesielt og en bør derfor være forsiktig med å overføre funnene til andre bransjer. Regnskapsbransjen har vært preget av stabilitet og lite endringer i mange år, og det kan tenkes at de reagerer på endringene på en annen måte enn andre bransjer. Det knyttes også usikkerhet til utvelgelsen av respondentene. Etter beste evne valgte vi de bedriftene som tilsynelatende er best posisjonert for fremtiden, men ettersom fremtiden er vanskelig å spå kan vi ha tatt feil. Oppgavens omfang kan også være en begrensning. Organisasjoner er komplekse og det er vanskelig å komme i dybden av alle aspektene ved bedriftene i løpet av ett intervju.

Det kan derfor være interessant å forske videre på proaktive regnskapsbyråer for å få en dypere innsikt i hvilke strategiske beslutninger de har tatt og bakgrunnen for valgene.

Formålet med vår utredning har vært å identifisere hvilke strategiske beslutninger utvalget har tatt, vi har ikke sett på hvilke av beslutningene som har størst betydning for organisasjonens utfall. Å forske videre på forholdet mellom de ulike strategiske beslutningene kan derfor være interessant. Slik kan en få en bedre forståelse av hvilke strategiske beslutninger regnskapsbyråer som skal gjennom en endringsprosess bør fokusere på. Vi har studert hvordan utvalget er posisjonert i dag, og vi har ikke studert selve endringsprosessen de har gjennomgått. Et dybdestudie av gjennomføringen av den vellykkede endringsprosessen kan derfor tenkes å gi verdifull innsikt i hvordan andre regnskapsbyråer bør gå frem når de skal gjennom omstillingsprosessen.

6.3 Praktiske implikasjoner

I utredningens avsluttende kapittel vil vi belyse hvilke praktiske implikasjoner våre funn kan ha for aktører i regnskapsbransjen. Vi vil dele noen av tankene vi har gjort oss om funnene i oppgaven, og hvordan tradisjonelle regnskapsbyråer kan bli bedre posisjonert for fremtiden. Implikasjonene omhandler erkjenningen av endringsbehovet, nødvendigheten av et web-basert regnskapssystem, skape etterspørsel etter tjenestene, lage en ny forretningsmodell, få inn ny kompetanse og innse at en omstilling er lønnsom på sikt.

Det første tradisjonelle regnskapsbyråer må gjøre er å erkjenne at endringene i bransjen angår dem, og at de derfor må gjennom en omstillingsprosess. Frem til nå har en klart seg godt uten å la endringene gå innover seg, og det vil nok være mulig i mange år enda. Men når en selv ikke tar initiativet til nye løsninger overfor kunden, vil det etter hvert bli et større press fra kundene. Det gjelder spesielt for yngre kunder som er vant med ny teknologi, og som vil synes at tradisjonell regnskapsføring hører til i steinalderen. Når kunden innser at det finnes regnskapsførere som kan tilby papirløs og effektiv regnskapsføring, samt rådgivning vil de etterspørre det fra regnskapsføreren. Ettersom en omstillingsprosess kan ta flere år vil det da være for sent for det tradisjonelle regnskapsbyrået og kunden er tapt. Vi mener derfor at det er avgjørende at regnskapsbyråer innser at de må gjennom en omstillingsprosess og starter den så snart som mulig.

Den andre implikasjonen er at tradisjonelle regnskapsbyråer må over på et web-basert regnskapssystem. Det vil ikke være mulig å tilby god rådgivning, analyse og økonomistyring uten at regnskapet er oppdatert og en har muligheten til å hente ut nødvendig data og

rapporter på en enkel måte. I dagens situasjon er det ikke så viktig om det er et bakkebasert eller skybasert regnskapssystem, men vi tror at de skybaserte systemene vil bli gjeldende i løpet av få år. Dersom et tradisjonelt regnskapsbyrå for eksempel benytter Visma Business i dag, kan de fortsette med det inntil videre, men de må utnytte funksjonene som ligger i systemet og integrere det med andre systemer som gjør regnskapsprosessen mer effektiv. De bør også jobbe målrettet for å få flest mulig av kundenes leverandører over til å levere EHF-faktura.

Den tredje implikasjonen er at regnskapsbyråene må huske at det ikke hjelper å tilby tjenester som det ikke er etterspørsel etter. Mange kunder vet ikke at de kan bli mer lønnsomme ved å kjøpe rådgivningstjenester fra regnskapsføreren, og regnskapsførerne må derfor skape etterspørselen. Det bør de gjøre ved å rapportere på en enkel og forståelig måte til kunden som gjør at kunden blir interessert i regnskapet. Kundemøter er viktig for å avdekke kundens behov og er en arena der kunden kan stille spørsmål som genererer merarbeid i form av etterspørsel etter det utvidede tjenestespekteret. En kan også bruke fastpris som en måte å få kundene over til rådgivning ved å legge inn et element av rådgivning i fastprisen.

Den fjerde implikasjonen er at de tradisjonelle regnskapsbyråene trenger en ny forretningsmodell. Ettersom tradisjonelle byråer selger timer på bokføring og kompetansen hovedsakelig er innenfor bokføringen, forsvinner hele grunnlaget for inntjening og de må tenke helt nytt. Derfor tror vi at omstillingsprosessen til å bli bedre posisjonert for fremtiden er så stor at det kreves en helt ny forretningsmodell. Vårt utvalgs strategiske beslutninger gir et godt bilde av hva en bør fokusere på og hvilke valgmuligheter en har. Det største forskjellen for et tradisjonelt regnskapsbyrå er at de må gå fra å ha staten i fokus til å ha kunden i fokus. Ved å ha kunden i fokus og finne ut hvordan en kan skape verdi for kunden, vil en alltid finne en mulighet for å skape verdi for seg selv også.

Den femte implikasjonen er at det vil kreves mer av lederen i fremtidens regnskapsbransje, og det kan være nødvendig å få inn en leder som har impulser utover regnskapsføringen. Tradisjonelle regnskapsbyråer har ofte en leder som også er regnskapsfører og som stort sett bruker tiden sin på operativt arbeid. Våre funn viser at lederens oppgaver blir mer komplekse og at det kreves et sett av egenskaper for å ta de nødvendige strategiske beslutningene. Spesielt dersom lederen skal fungere som endringsagent bør han ha et sett av karakteristikk som ikke nødvendigvis samsvarer med ledere i tradisjonelle regnskapsbyråer. Det vil også

kreves mer av regnskapsførerene når bokføringen automatiseres og tjenestespekteret utvides. En trenger ansatte med mer formalkompetanse, bredere økonomisk forståelse og som har selvtillit, gode kommunikasjonsevner og som er utadvendte. Likevel tror vi at overgangen fra regnskapsføring til økonomistyring vil ta lang tid, og at det derfor er rom for produksjonsarbeidere i mange år fremover. De tradisjonelle regnskapsbyråene må derfor ha en rekrutteringsstrategi som samsvarer med dette.

Den siste implikasjonen er at de tradisjonelle regnskapsbyråene må innse at en endringsprosess er omfattende og vil kreve mye ressurser. Det vil trolig ta flere år, og det vil koste mye. De må se at de likevel vil tjene på omstillingen på sikt, og at de investerer for fremtiden. Selv om de vil kunne klare seg i mange år enda uten å omstille seg, vil de ikke overleve til slutt.

7. Litteraturliste

Angonese, R. & Lavarda, C. E. F., 2014. *Analysis of the Factors Affecting Resistance to Change in Management Accounting Systems*, Sao Paolo: Revista Contabilidade & Financas - USP.

Battilana, J. & Casciaro, T., 2013. The Network Secret of Change Agents. *Harvard Business Review*, s. 62-68.

Blom, M., 2012. *Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller*, Bergen: Norges Handelshøyskole.

Brecher, N. D., 2014. Serving as a agent of change: The leader's role. *Transformational Leadership*, s. 22.

Christensen, C., 2015. Disruptive innovation is at strategy, not just the technology. *Business Today*, 15 Januar. s. 150-158.

Christensen, C. M., 2014. *Disruptive Innovation*. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). "The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.. Aarhus, Danmark: The Interaction Design Foundation.

Davis, F. D. J., 1985. *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010. *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

[Lest 01. mai 2015].

Dorholt, J., 2008. *Kan Joseph A. Schumpeters teori om entreprenøren og hans rolle i utviklingen av det kapitalistiske system anvendes for teknologiske innovasjoner?*, Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Eide, H. & Eide, T., 2007. *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning, etikk*. s.l.:Gyldendal Akademiske Forlag.

Eneroth, B., 1984. Kvalitativ metod - Kunnskapsmodell och "mätproblem". *Sociologisk Forskning*, 21(3/4), s. 81-87.

Euchner, J. & Abhijit, G., 2014. Business Model Innovation in Practice: A systematic approach to business model innovation can help capture value and reduce risks. *Research-Technology Management*, s. 33-39.

Freeman, C., 1987. *The New Palgrave*. 2 ed. London: The Macmillan Press.

Gögüs, C. G. & Özer, G., 2014. The roles of technology acceptance model antecedents and switching cost on accounting software use. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 17(1), s. 1-25.

Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W., 2012. *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter -bevisst satsing gir uttelling*, Bodø: Universitetet i Nordland, Handelshøgskolen i Bodø.

Harrison, F. E., 1999. *The managerial decision-making process*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Heller, R., 1998. *Making decisions*. New York: DK Publishing Ink.

Innovasjon Norge, 2015. *Slik lager du forretningsmodell*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/#.VW2ObfntlBc>

[Lest 05. mai 2015].

Joacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, J. P., 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Lines, R., 2005. The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resource Development Review*
- Mintzberg, H., 1975. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, s. 49-71.
- Moe, P. C. R. & Hordvik, J. E., 2013. *Tiltak for å inkorporere rådgivning i regnskapsbedrifter*, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- NSD, 2015. *NSD - Personvernombudet for forskning - Om oss*. [Internett]
Tilgjengelig fra: http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html
[Lest 10. juni 2015].
- Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach*, Lausanne: Universite De Lausanne - Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, A. & Yves, P., 2003. An ontology for e-business model. In: *Value Creation form E-Business Models*. s.l.:Butterworth-Heinemann, s. 1-26.
- Patton, M. Q., 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. utgave ed. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Proff, 2015. *Proff*. [Internett]
Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/laglister?i=69.201>
[Lest 10. april 2015].
- Ravasi, D. & Schultz, M., 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*.
- Riksrevisjonen, 2008. *Riksrevisjonen*. [Internett]
Tilgjengelig fra:
<https://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veiledere%20i%20intervjuteknikk.pdf>
[Lest 5. mars 2015].

Robson, C., 2002. *Real World Research*. 2. utgave ed. Blackwell: Oxford.

Rogers, E. M., 1983. *Diffusion of innovations*, New York: The Free Press.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2012. *Research methods for business students. Sixth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.

Selart, M., 2010. *A Leadership Perspective on Decision Making*. 1. utgave: Cappelen Damm AS.

Strategyzer, 2015. *The Business Model Canvas*. [Internett]

Tilgjengelig fra: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Thaagard, T., 2009. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. H., 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wireman, B. O., 1998. Characteristics Of Change Agents. *Vital speeches of the day*, 22 Oktober.s. 152-154.

Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. s.l.:Pearson. Prentice Hall.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Innledning (5 min)

1. Informasjon
 - 1.1 Informasjon om oss, masterutredningen (og FOCUS-programmet)
 - 1.2 Konfidensialitet og anonymitet
 - 1.3 Informasjon om bruken av lydopptak
 - 1.4 Tidsbruk (ca. én time)
 - 1.5 Takke for deltakelse

2. Personalia
 - 2.1 Kjønn
 - 2.2 Alder
 - 2.3 Bakgrunn
 - 2.4 Stilling i bedriften og ansiennitet

Spørsmål (50 min)

3. Virksomheten
 - 3.1 Kan du fortelle litt om virksomheten? (Størrelse, fakta etc.)
 - 3.2 Hvilke tjenester tilbyr dere? (Hva driver dere med?)
 - 3.3 Hvordan ser en typisk arbeidsdag/arbeidsuke ut for deg? (Arbeidsoppgaver, kundekontakt)

4. Bransjen
 - 4.1 Kan du beskrive bransjen? (Dagens situasjon)
 - 4.2 Hvordan vil du plassere din bedrift i bransjen? (Kjennetegn, organisasjonskultur, ansatte, kunder, nettverk, rekruttering, prising)

5. Endringene
 - 5.1 Kan du beskrive endringene som skjer i bransjen? (Hvorfor oppstår de?)

- 5.2 Hva gjør dere for å møte denne situasjonen?
- 5.3 Hvorfor har dere valgt denne veien?
- 5.4 Hva var målet med å gjennomføre denne endringen?
- 5.5 Hvilke grep har dere tatt i denne prosessen?
- 5.6 I hvilken grad har dere oppnådd det dere ønsket? Kom gjerne med eksempler på hva dere har oppnådd.

6. Endringene og bransjen

- 6.1 Hvordan vil dere si andre i bransjen har blitt påvirket av endringene?
- 6.2 Hvorfor har de tilpasset seg på denne måten/hvorfor har de ikke tilpasset seg?

7. Verdiskaping

- 7.1 Kan du fortelle litt som hvordan dere skaper verdi for kunden?
- 7.2 Hvordan skaper dere verdi for dere selv?

8. Organisering

- 8.1 Hvordan har dere organisert samarbeidet mellom de ansatte? (Team/alene)
- 8.2 Hvilke aktører vil du inkludere i et eksternt nettverk? (Både i dag og i fremtiden)
- 8.3 Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften?

9. Rekruttering

- 9.1 Hvordan vil du karakterisere menneskene som jobber i bedriften i dag? (Faglig og sosialt)
- 9.2 Hvilke kvaliteter ser dere etter i nye ansatte?

10. Kunder

- 10.1 Kan du fortelle litt om hva slags kunder dere har? (Bransje, størrelse)
- 10.2 Hvordan har disse kundene blitt en del av deres kundeportefølje?
- 10.3 Hvorfor tror du kundene deres har valgt akkurat dere?

11. Strategier

- 11.1 Hva er bedriftens strategi, mål og visjon? (Tydelig, tidshorisont)
- 11.2 Hvorfor har dere satt dere disse målene?

12. Punch

- 12.1 Hvorfor er dere til? (Hva er motivasjonen deres for å drive med regnskap?)
- 12.2 Hva må til for å klare seg i fremtidens regnskapsbransje? (Hvem kommer til å lykkes?)
- 12.3 Hvordan tror du bransjen vil utvikle seg de neste fem årene?
- 12.4 Endringene som skjer nå, vil de være positive eller negative for regnskapsbransjen på sikt?

Avslutning (5 min)

- 13. Ønsker du å legge til noe i svarene dine?
- 14. Er du noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?
- 15. Avsluttende informasjon
 - 15.1 Forsikre om anonymitet og konfidensialitet
 - 15.2 Tilby innsyn i ferdig masterutredning
 - 15.3 Takke for deltakelse

8.2 Informasjonsskriv til deltagende bedrifter

Hei,

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) som skriver masteroppgave om regnskapsbransjen i vår. Utgangspunktet for vår masterutredning er å studere bedrifter i regnskapsbransjen som skiller seg ut på en positiv måte. Med dette mener vi at de tilpasser seg endringene i bransjen på en måte som vi tror gjør de bedre rustet til å overleve i fremtiden. Vi vil studere disse tilpasningene for å si noe om hvordan fremtidens regnskapsbransje vil se ut. For å svare på dette ønsker vi å intervjuere ledere i byråer som vi ser på som spesielt interessante, og vi håper at du kan være interessert i å delta i vår studie.

Hvert intervju vil ta rundt én time, og vi vil spørre om ulike temaer som omhandler bedriften og valgene dere har tatt. For eksempel vil det bli aktuelt å få svar på spørsmål som omhandler posisjonering, bakgrunnen for ulike valg, og forventinger til bedriften og bransjen.

Intervjuene vil være lagt opp slik at de følger en intervjuguide med temaområder, men samtalen kommer ikke til å være bundet til disse spørsmålene. For å sikre oppriktig informasjonsutveksling vil innholdet i intervjuet være konfidensielt. Vi ønsker å ta opp intervjuet på bånd, og i ettertid vil vi transkribere og anonymisere intervjuene. Deretter slettes lydopptakene. Det er kun vi, våre veiledere, og andre forskere i FOCUS-prosjektet som vil kunne ha tilgang på intervjuene i sin helhet. Alle disse er underlagt taushetsplikt.

FOCUS-programmet

Vår masterutredning inngår i forskningsprogrammet FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions). Det er et forskningsprogram der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger. Blant bidragsyterne i prosjektet finnes NARF som ønsker kunnskap om regnskapsbransjen spesielt.

Vi ønsker helst å gjennomføre intervjuet i slutten av mars eller i begynnelsen av april. Ta gjerne kontakt med oss dersom du har noen spørsmål eller ønsker mer informasjon om oppgaven.

Med vennlig hilsen,

Birgitte Skarmyr (mail: birgitte.skarmyr@gmail.com, tlf: 93 09 89 39)

Øystein Tvedt (mail: tvedt7@gmail.com, tlf: 47 05 49 73)