

## Hvordan påvirker digitalisering samhandling med kundene

Skrevet av Marina Anderson

VEILEDER

Andre Tofteland

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for strategi og ledelse

Master

## Innhold

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av erfaringsbasert masterstudie innen økonomi og ledelse ved Universitetet i Agder, avdeling Handelshøyskole. Studien er gjennomført i løpet av vinteren 2021-høsten 2022.

Forfatteren av denne masteroppgaven har 16 års erfaring fra regnskaps byrå, har jobbet i både større og mindre regnskapsbyrå og har sett bransjen gjennomgå mange endringer de siste årene. Jeg har alltid vært veldig interessert i ny teknologi og mulighetene dette bringer med seg. Tema, kontekst og bransje er valgt ut på bakgrunn av dette.

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å identifisere samhandlingsutfordringer og -muligheter digitalisering gir både kunder og regnskapsbyrå samt å analysere hva kan bedriftene fokusere på for å oppnå best mulig resultat og skape merverdi for kundene sine? I studien belyses sentrale elementer innen digitalisering og hvordan disse kan påvirke samhandling med kundene. I arbeidet med problemstillingen intervjues representanter for bransjen og tilbakemeldingene deres sammenholdes med teorier knyttet til samhandling og digitalisering.

Gjennom studien viser jeg at ny teknologi skaper både muligheter og utfordringer som påvirker hele regnskapsførerbransjen. Automatisert arbeidshverdag betyr mange omstillingsprosesser og ny teknologi kan gi bedrifter som anvender slike et konkurransefortrinn, eksempelvis vil skybaserte løsninger kunne gi fordeler til både regnskapsbyrå og kunden, gjennom at flere oppgaver gjøres mer effektivt og raskere.

## 1.1 Innledning

Ny teknologi og stadig høyere grad av digitalisering i samfunnet skaper både muligheter og utfordringer i regnskapsfører bransjen.. I løpet av de siste 15 år som jeg har jobbet i byrå har det skjedd mange endringer både i bransjen og samfunnet som sådan når det gjelder digital kompetanse. Høy grad av digitalisering gjør at flere og flere brukere er vant med å bruke data og mobil i hverdagen for å skaffe informasjon og for å dele informasjon. Norge er et av de ledende landene i Europa på digitalisering. Regnskapsbransjen har hatt en enorm digital utvikling de siste årene. Det er kommet stadig flere aktører på markedet og det blir tilbudt stadig flere produkter og teknologiske løsninger som skal gjøre hverdagen til kundene enklere. Det blir stadig mer viktigere å kartlegge hvilke tjenester kundene trenger og etterspør og hvilke tjenester de er villige til å betale for. Langsiktig kundeforhold er noe bransjen har vært vant med i lange tider, men det ser ut som at dette bildet har endret seg betydelig i den siste tiden. Flere artikler skrevet av Regnskap Norge tyder på at konkurranse om kundene har økt betraktelig i det siste og kundene ønsker flere tjenester til en lavere pris. Hvordan regnskapsbyrå klarer å tilpasse seg denne nye hverdagen, ta i bruk nye digitale verktøy, skape merverdi for kundene, vil avgjøre om bedriftene overlever på lang sikt.

Digitalisering er en del av «Den fjerde industrielle revolusjon» (Sander, 2021). Mange organisasjoner er kommet langt i digitaliseringsprosessen. Men hva driver denne prosessen? Ifølge Unruh og Kiron (2017) medfører digitalisering endring av forretningsmodeller og forretningsprosesser for å dra nytte av denne konverteringen fra analogt til digitalt. Det er to krefter som driver digitalisering - selveste teknologien og kunde behovet (Unruh og Kiron, 2017). Ifølge Haraldsen (2021) skal digitalisering sørge for at informasjonsteknologi ikke bare skal være en støttefunksjon, men en del av enhver virksomhets DNA. For å kunne ta i bruk disse «nye» digitale verktøy, må selskap satse på økt intern kompetanse og toppledelse trenger forståelse for potensialet i den nye teknologien.

Regnskapsbransjen er midt i en omfattende digitaliseringsprosess. Det er kommet nye digitale løsninger som kan gjøre bedriftene mer konkurransedyktige. Mange bedrifter innfører nye arbeidsmetoder og bransjen må finne nye måter å gjøre forretninger på. Regnskapsføreren i dag må brukes til mer enn å punse inn tall. Bedriftene som ikke digitaliserer seg nå, kan bli mindre konkurransedyktige i fremtiden (Gårseth-Nesbakk, 2019). Nye digitale løsninger kan bidra til å videreutvikle virksomheten og legge til rette for vekst (Haraldsen, 2021). De fleste

organisasjonene ønsker å drive effektivt og ønsker å ha bedre kvalitet på tjenestene sine. Digitalisering i seg selv gir ingen garanti for at bedriftene vil oppnå en slik forbedring. Ny teknologi kan føre til at bedrifter kan få nye behov. De må finne nye måter å løse oppgavene på. Flere og flere oppgaver blir digitalisert og flyttet fra papir til nett. Som følge av dette har det også oppstått nye behov hos både regnskapsføreren og kunden. Ny teknologi påvirker mange sider av våre liv. Digitalisering av samfunnet gjør at flere gamle oppgaver ikke finnes lenger, samt nye oppgaver oppstår. Hele organisasjonen må tilpasse seg til den ny hverdag. Det skjer mange endringer og omstillinger i regnskapsbyråene og endringsviljen hos ansatte er helt avgjørende for en vellykket endringsprosess. Ifølge Sannes (2017) handler digitalisering om å utnytte teknologien best mulig til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter.

Det er viktig å tenke nytt og legge opp til nye prosesser for å oppnå konkurransefordel (Olsen, 2019). Olsen poengterer at IT må brukes til å «tenke nytt og til å løse oppgaver på helt nye måter». Det er kommet flere data systemer og nye programvarer på markedet de siste årene, men det er ikke alltid at disse nye programmene er skreddersydd for sluttbrukeren. Flere av nettbaserte regnskapsprogrammene har både mye likt og mye ulikt. Ifølge Olsen (2019) blir digitaliserings verktøy i regnskaps bransjen mer og mer like uansett hvem som er produsent. Det er vanskelig å oppnå store konkurransefortrinn ved å kjøpe samme IT-tjenester som konkurrenter. Dersom bedriftene ønsker å oppnå konkurransefordel, må IT-tjenestene brukes for å lage helt nye rutiner og ikke kun for å digitalisere eksisterende rutiner (Olsen, 2019). RN snakker om «no-code-revolution» som betyr at det blir lettere å utvikle programmer uten avansert programmering. Ifølge Regnskap Norge går utviklingen i retning av at regnskapsføreren vil være i stand til å designe deler av data programmet selv i fremtiden. Dersom dette vil bli noe av, vil det være lettere å få konkurransefortrinn i allerede eksisterende marked. Gode brukeropplevelser og skreddersydde løsninger kan føre til bedre markeds posisjonering ifølge Olsen (2019). Men det er lite nytte i avanserte verktøy dersom vi ikke har kompetente mennesker som kan utvikle disse programmene, legge opp til nye rutiner som er tilpasset en digital verden. Det blir mer og mer viktig å bruke IT til å gjøre noe nytt (Olsen, 2019).

Skybaserte regnskapssystemer gir nye muligheter til både regnskapsbedrifter og kunder. Regnskapsbransjen i dag bruker allerede kunstig intelligens, såkalt AI. AI i dag kan automatisere arbeidsprosesser som involverer tolking av fritekst og ustrukturert data. Det er

flere bruksområder for denne teknologien. AI kan brukes 24 timer i døgnet og kan bearbeide store mengder data. Regnskap kan både lages og analyseres av kunstig intelligens. Maskiner i dag kan bearbeide store datamengder fort og det ser ut som at utviklingsprosessen bare fortsetter. Mange oppgaver de siste årene er blitt automatisert eller erstattet med nye oppgaver i både privat og offentlig sektor. Mennesker som jobbet med disse oppgavene, må tilpasse seg denne teknologiske utviklingen og lære nytt. Ifølge Regnskap Norge (u.d) etterspør bransjen allerede i dag ny kompetanse blant regnskapsførere.

Mye av samhandling mellom regnskapsføreren og kunden foregår på internett ved bruk av IT-verktøy. Regnskap Norge (u.d) påpeker at skybaserte regnskapssystemer er en viktig plattform for samhandling. Skybaserte systemer i dag kan tilpasses ut ifra informasjonsbehovet til kundene. Regnskapsfører eller kunden selv velger hvilke tilganger som kreves for å få til en effektiv samhandling. Denne differensieringen fører til økt produktivitet pga spart tid og ikke minst rask tilgang til systemene. Skybaserte systemene i dag har ofte en slik oppbygging at det er lett å hente ut nødvendig data. Bransjen i dag kan behandle mer data på samme tid. Prismodellen som baserer seg på timepris eller transaksjonskostnad er ikke alltid det som kommer kunden til gode. Det er også blitt vanlig at kundene gjør mye av regnskapsføringen selv. Om ikke kunden gjør mye av jobben, er han involvert i løpende regnskapsprosess f.eks. gjennom godkjenning av faktura.. Regnskap Norge påpeker at regnskapsføreren må tenke ut nye forretningsmodeller. Timepris reflekterer ikke lenger den verdien som leveres til kunden og stor del av effektivisering og automatisering i dag tilfaller kunden (Regnskap Norge, u.d.). Regnskapsfører bransjen har mye potensiale dersom man klarer å utnytte ny teknologi til å tilby kundene bedre tjenester enn tidligere. På grunn av effektiviseringen frigjøres det mye tid som kan igjen brukes til å forbedre tjenestetilbudet til kunden. Blir denne tiden brukt til å utvide tjeneste tilbudet eller tar man bare inn flere kunder for å fylle ledig tid? Det er viktig at regnskapsføreren ser på nye forretningsmodeller og får betalt for egen effektivisering.

Problemstillingen jeg valgte å se på er: Hvordan påvirker digitalisering samhandling med kundene? For å kunne belyse valgt problemstilling har jeg valgt å se på følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kan digitaliseringsverktøy skape merverdi for kundene?
- Hvordan kan regnskapsførere bli mer konkurransedyktige som følge av digitalisering?

Det er skrevet flere artikler om hva som kreves for å få til en god samhandling. Ifølge Store norske leksikon defineres samhandling som «samspill, vekselvirkning mellom to eller flere personer som handler i forhold til hverandre» (Språkrådet, 2021). Ifølge Bygg 21 (2019) er nøkkelen til god samhandling på større byggeprosjekter å få til åpenhet og tillitt i tidlig fase av byggeprosjekter. Åpenhet og tillitt er en viktig komponent av samhandling i regnskapsfører bransjen også.

## 1.2 Oppgave struktur

For å belyse valgt problemstilling skal jeg først gå gjennom metode som ble brukt. Metode delen går inn på hvordan jeg tenkte å jobbe med empiri og teori for å kunne belyse valgt problemstilling. Videre beskrives det hvordan jeg har tenkt å samle inn data. Min undersøkelse er en blanding av to undersøkelsesopplegg. I kapittel 2 forklares hvilket opplegg jeg har valgt og hvorfor. I kapittel 3 går jeg inn på flere teorier som kan hjelpe til med å forstå forskjellige begrep som inngår i valgt problemstilling. I denne delen går jeg dypere inn på begrep som «samhandling, digitalisering, merverdi for kundene». Disse begrepene inkluderer mange elementer og jeg ønsker her å sette disse opp i kontekst av valgt problemstilling for å forstå hvordan disse påvirker hverandre. Kapittel 4 beskriver empiriske funn som er gjort gjennom undersøkelse. Empiriske funn ble kategorisert i flere kategorier. Kapittel fem er en diskusjon som forsøker å definere og koble mine funn med teori grunnlaget fra kapittel 3.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

For å kunne belyse forskningsspørsmålene i oppgaven, er det viktig å finne ut av hva som driver digitaliseringsprosessene og hvordan disse prosessene påvirker samhandling med kunden. I dette kapitlet vil jeg presentere relevant litteratur og teorigrunnlag for å belyse valgt problemstilling. Valgte teorier skal kunne gi grunnlag for å diskutere valgt problemstilling. Teoriene jeg valgte å se på kan deles i to hoveddeler. Den første delen handler om å forstå bedriftens satsing i ny teknologi. Kundenes behov har en viktig rolle i byråets tilpasninger og her blir fokuset rettet mot de elementene som påvirker disse valg. Den andre delen av teorien handler om å forstå samhandling mellom regnskapsføreren og kunden. Det er flere faktorer som påvirker denne prosessen. Videre vil jeg prøve å bruke teori for å forstå forholdet og prosessen som oppstår mellom regnskapsføreren og kunden og hvordan disse prosessene kan føre til verdiskapning og bedre forhold mellom partene.

### 2.1 Digitalisering

Hva driver digitaliseringsprosess? Mange bedrifter i dag ønsker å drive mer effektivt, samtidig som kvaliteten på tjenestene skal også holde høy standard. Digitalisering i seg selv er ingen garanti for at en oppnår effektivisering og forbedring. IT-løsningene i seg selv er ikke nok til å frembringe ønsket endring. Det jobbes stadig med å digitalisere arbeidsoppgaver, men det er rettet for lite fokus mot å finne nye måter å jobbe på. Mange skjemaer er i dag blitt flyttet fra papir til nett, kundene sender bilag til skyen. Men man oppnår ikke konkurransefordel med hjelp av digitalisering isolert sett. Man må tenke nytt og løse oppgaver på helt nye måter. Ingen digitale verktøy er 100% tilpasset kundenes eller byråets behov. Programutvikling kan gi en strategisk fordel i stadig endrede marked (Olsen, 2019), men bransjen fortsatt trenger mennesker som kan bruke og kontrollere teknologien og påse at alt fungerer som det skal.

I dag er det mye reklame på TV og internett hvor systemleverandørene promoterer regnskapsprogrammer som for eksempel Fiken og Tripletex som systemer som gjør det mulig å føre eget regnskap med «enkelte grep». De fremstiller sine systemer som om disse kan tolke data og produsere regnskap uten noe særlig involvering fra brukerens side. Det er mye reklame på TV og radio i dag: «Regnskap er enklere enn du tror, med Fiken klarer du det selv». Hvis dagens regnskapsbyrå skal oppnå konkurranse fortrinn, må de ha systemer som er bedre enn



konkurrentene sine. Det er ikke nok kun å digitalisere eksisterende rutiner. En må i større grad lage nye rutiner for å kunne oppnå konkurransefordel (Olsen, 2019).

Skatteetaten og det offentlige er selv pådrivere av digitaliseringsprosesser. Skatteetaten er opptatt av forenkling av rapportering til det offentlige. På sin årlige årskonferanse 2022 har skatteetaten snakket mye om at regnskapsføreren er en viktig aktør som bidrar til å bygge tillitt til at data blir behandlet riktig. Skatteetaten ønsker færre kilder for informasjon. Færre kanaler betyr at det blir færre feil og skatteetaten sparer tid og kan effektivisere sine tjenester og kan lettere kontrollere innsendt data. Skatteetaten har sagt flere ganger på årskonferansen 2022 at regnskapsførere er tillittsskapere og har høy troverdighet i samfunnet. Mange offentlige tjenester i dag er digitalisert og ifølge Skatteetaten fører dette til effektivisering og effektiv ressursbruk. Kommunikasjon med de offentlige etatene skjer i større og større grad via digitale skjema og lenker. NAV og Skatteetaten foretrekker digitale kommunikasjonskanaler hvor all kommunikasjon kan lagres og dokumenteres. Innføring av SAFT-koder i regnskapsbransjen, nye digitale skjema for innsendelse av merverdiavgift og skattemelding fører til at regnskapsføreren blir tvunget til å bruke systemer til bilagsbearbeidelse av data og rapportering til det offentlige. Alle dokumenter som byrå i dag sender inn til det offentlige må ha elektronisk format. Dette tvinger frem bruk av systemer som kommuniserer med Altinn og Skatteetaten. Skattemelding, rapportering av merverdiavgift og arbeidsgiveravgift kan ikke lenger legges rett inn i Altinn. Det offentlige krever i dag at skatterapportene blir sendt elektronisk fra systemene som er igjen godkjent av system leverandører. EHF-fakturering, rapportering av offentlige avgifter og lignende kan ses som pådrivere av ny teknologi (Gårseth-Nesbakk, 2019)

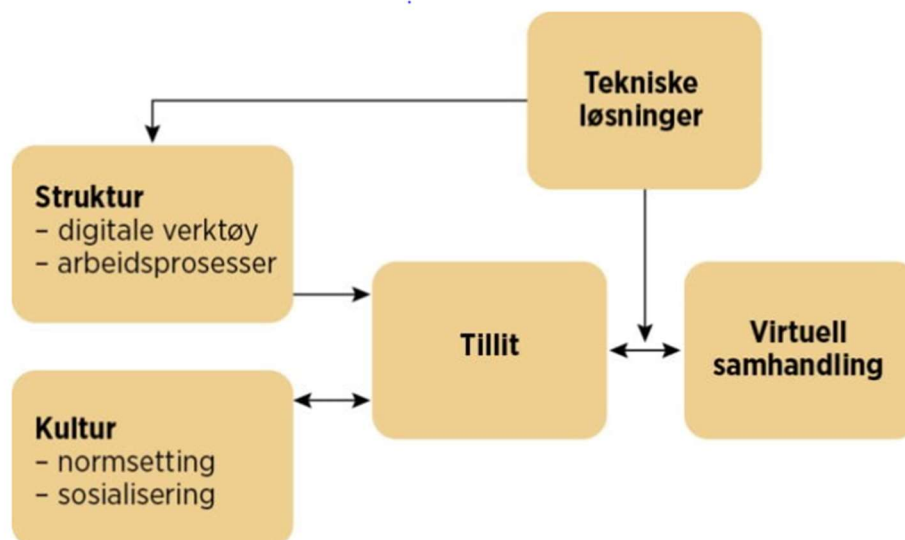
Flere regnskapskontorer ser på digitalisering som en gode. Det er fortsatt stor variasjon i utviklingen (Gårseth-Nesbakk, 2019). Flere og flere kontorer tar i bruk nye digitaliseringsverktøy for å ikke tape konkurransen. Min egen erfaring er at unge brukere er mer opptatt av ny teknologi og tar nye løsninger i bruk med større begeistring enn eldre brukere. Større bedrifter med flere ansatte har andre behov enn små bedrifter med få ansatte. Mye informasjon blir formidlet både inn og ut av bedriften og det blir stadig mer viktig å få ting til å flyte. Det er mange systemtilbydere i markedet som konkurrerer med hverandre. Er systemene bedriften velger et bevisst strategisk valg, eller blir slike beslutninger styrt av ren kost-nytte vurdering?

## 2.2. Hva påvirker samhandling?

Kommunikasjon og felles forståelse av denne kommunikasjonen er en viktig faktor til en god samhandling (Bygg21, 2019). Dette er like relevant i regnskapsbransjen som i bygge bransjen.

Mye av kommunikasjonen mellom regnskapsføreren og kunden foregår digitalt - på e-post eller direkte inne i regnskapssystemet. Mer og mer av løpende kommunikasjon og møter foregår i digitale rom. Skybaserte systemer i dag gjør at regnskapsføreren og kunden er tettere på hverandre. Kundene gjør enten en del av oppgaver selv, eller så holder de seg oppdatert på løpende status på regnskapet. Dersom systemene tillater det, kan kundene og regnskapsfører i dag ha all kommunikasjon i CRM systemer og ikke minst kan kommunikasjon foregå direkte i regnskapssystemet og gjennom eksterne kanaler. Det kreves fire ulike faktorer for å skape digital samhandling (Schei, 2019): informasjonsstrukturen (IKT-løsningene), organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen og tillit. Virtuell samhandling oppstår bare hvis alle disse forholdene er til stede (Schei, 2019).

Figur.1: Forholdene i virtuell samhandling.

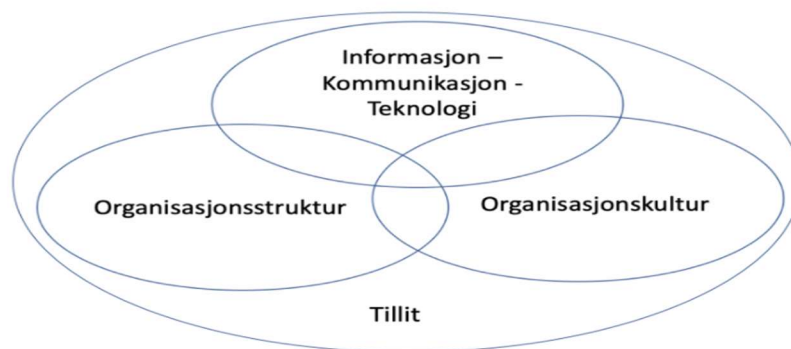


Figuren viser relasjoner mellom tekniske løsninger og flere andre forhold som må være til stede for å få til en digital samhandling. Kilde: Schei, 2019.

Samhandling krever samarbeid. IT-løsninger i seg selv er ikke nok til å kunne få til en god samhandling. Først må bedriftene ha på plass gode verktøy som muliggjør kommunikasjon digitalt, så må det på plass kompetanse hos sluttbrukerne som er både byrå og byråets kunder. Når disse forholdene er på plass, da kan det oppstå digital samhandling (Schei, 2019).

Informasjonsstrukturen avgjør hvordan kommunikasjonen skjer. Det er flere kommunikasjonskanaler og deltakelsen skjer både internt i byrå og mot kundene. Det er viktig at all informasjonen når frem til riktig mottaker og ikke blir borte grunnet valgt kommunikasjonskanal. Det er viktig at byråmedlemmer lærer hvilke løsninger som fungerer best, deler denne kunnskapen med sine kolleger og bruker denne kunnskapen til å forbedre resultater (Schei, 2019). Valgte IT løsninger må i neste omgang innpasses med organisasjonsstrukturen. I dag gjør kunden mye av jobben selv. Oppgavene kunden gjør selv må defineres og koordineres for å få til en best mulig arbeidsdeling og ikke minst jevn informasjonsflyt. Gjennom en definert arbeidsdeling, informasjonsstrukturen og måten vi bruker It - verktøy på, kan byrå oppnå en god informasjons- og kunnskapsdeling (Sander, 2021). Når disse fire komponenter er på plass, vil selskapet fungere best mulig for å få til en velfungerende samhandling (Schei, 2019).

**Figur 2.** Faktorene som inngår i virtuell samhandling.



Figuren viser integrasjon mellom organisasjons faktorene som avgjør om bedriften lykkes i å nå sine mål. Kilde: (Sander, 2021)

Wig (2020) sier at bedriftene må bygge organisasjonskultur som forteller hvordan jobben skal gjøres for å få til en effektiv digital samhandling, et godt samarbeid og kunnskapsdeling. En måte å få til det er å bygge såkalt «lærende organisasjon». I en lærende organisasjon vil mennesker kontinuerlig lære å lære sammen (Wig, 2020). Kunnskapen kan læres og deles og denne lærdommen kan brukes til å løse fremtidige problemer på en effektiv måte. Lærende organisasjoner må bruke eksisterende kompetanse og bygge på den kompetansen videre. Regnskapsføreren og kunden må ha en løpende dialog om prosessen rundt regnskapsføring og hvordan denne prosessen kan effektiviseres. For å bli bedre, er begge parter avhengig av en tilbakemelding på utført arbeid. Regnskapsbransjen har mye kompetanse og kan bare bli bedre på samspill. Det er viktig å lære av egne erfaringer, samt lære av andres erfaringer. Både

kundene og regnskapsføreren må ha tillit til hverandre. En lærende organisasjon kan lettere tilpasse seg endring i omgivelsene ifølge (Wig, 2020).

Alle kundene er forskjellige og har individuelle behov. Kundene i dag forventer rask respons og bruker flere kommunikasjonskanaler når de henvender seg til byrå. Mye av regnskapsføring i dag skjer i sanntid. Teknologien gjør det mulig å gjøre personlige tilpasninger og gi kundene bedre service. I dag bruker mange byråer kundetilpasset CRM-systemer som tillater å lagre data om kunden på en effektiv måte slik at hvem som helst i bedriften kan tilby like god service og personlig kundeopplevelse.

## 2.3 Digital transformasjon

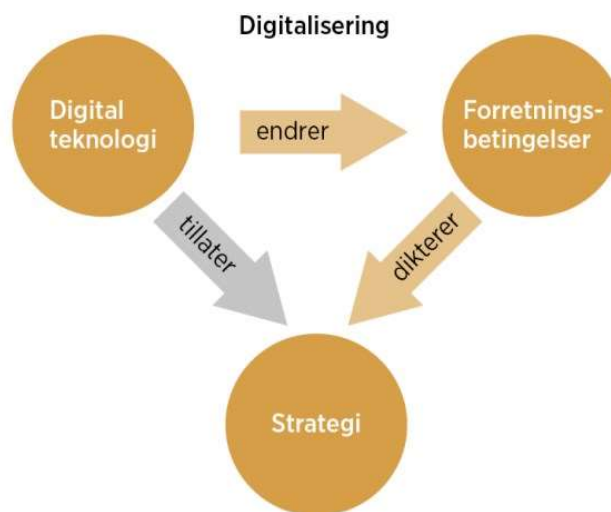
Digital innovasjon tvinger frem strukturendringer i organisasjonene. Ny organisasjonsstruktur er nødvendig for at organisasjonen skal nå sine mål og skal gi merverdi til selskapets kunder (Sander, 2021). Det må altså til en strukturendring dersom selskap ønsker å bruke datateknologi på en effektiv måte. Datateknologi i dag har nye løsninger på «gamle oppgaver», samt nye oppgaver oppstår som følge av digitalisering. Nye systemer bidrar til å løse oppgaver på nye måter og kan gjøre dette mer effektivt. Dagens digitale løsninger tvinger frem mer samspill mellom regnskapsføreren og kunden. Digitale verktøy i dag kan i mye større grad erstatte for eksempel manuelle avstemminger med system avstemmingene. Noen oppgaver forsvinner, og noen nye oppgaver oppstår som følge av ny teknologi. Bedriftene må tenke nytt og må løse oppgaver på nye måter. Digital transformasjon dreier seg ikke bare om å ha riktig strategi, den dreier seg også om å iverksette denne strategien i livet. Slike prosesser er ofte styrt oven fra og ned og innebærer interne strukturendringer og endring i forhold til eksterne forbindelser (Rogers, 2016).

Ny teknologi gir dagens regnskapsbyrå mulighet til å eliminere avstand til både kunden og ansatte. Team work på tvers av landets grenser er i dag mulig på grunn av nå-tidens skybaserte løsninger. Vi kan dele PC skjerm i forbindelse med undervisning og kunnskapsdeling er mulig uten at en må være i samme rom. Automatisering av manuelle prosesser fører til at vi kan bearbeide mengder av data mye raskere og nesten feilfritt. Ny teknologi fører også til stadig

høyere grad av fleksibilitet blant ansatte. Skybaserte løsninger gjør det mulig å jobbe hvor som helst så lenge vi har internett. Vi kan dele informasjon via mange kanaler på en trygg måte.

Ny teknologi fører til at bedriftene trenger nye produkter og tjenester å selge. Ifølge Regnskap Norge (2019) blir det færre regnskapsførere i fremtiden som kommer til å jobbe med vanlig bilagsføring. Systemene tar seg av denne jobben og fremtidig regnskapsfører må satse på salg av rådgivningstimer og andre tjenester. Ny teknologi på den ene siden fører til nye muligheter, på den andre siden dukker det stadig opp nye konkurrenter som tilbyr like produkter til lavere pris (Andersen, 2017). Nytt konkurranse bilde fører til at bedriftene blir tvunget til å endre sine strategier for å kunne overleve og videreutvikle seg. Figuren nede forklarer sammenheng mellom strategi og teknologi.

**Figur 3.** Sammenheng mellom strategi og teknologi



Figuren viser at digital teknologi fører til endring i forretningsbetingelser. Nye forretningsbetingelser gjør at bedriftene må endre sine strategier. Kilde: (Andersen, 2017)

Bedriftene trenger digital strategi for å kunne overleve i en verden som endrer seg hele tiden. Ved hjelp av teknologien kan virksomhetene effektivisere sine produkter og tjenester. Teknologien er kun et verktøy og den har verdi for bedriftene hvis de vet hvordan den skal brukes. Regnskapskontorene tjener fortsatt penger på det de gjorde tidligere. Bedriftene i dag må ha langsiktig strategi og en proaktiv ledelse som tørr å satse på nye plattformer mens de fortsatt tjener penger på de tjenestene de tilbyr (Andersen, 2017). It-utvikling går mye raskere i dag og endringene er kontinuerlige. Når bedriftene har digital strategi, har de mulighet til å

endre den før eventuelle endringer i forretningsbetingelsene vil tvinge strategiske endringer (Andersen, 2017). Systemene spiller stor rolle på organisasjonens utforming. Kundernes behov spiller også stor rolle i hvordan organisasjonsstrukturen bør utformes. Hvordan skal ansatte og kunden kommunisere med hverandre når alt skal lagres i skyen og dokumenteres?

Det finnes fem domener av digital transformasjon ifølge Rogers (2016). Han understreker i sin bok «The digital transformation playground» at kundenes oppførsel endrer seg dramatisk pga ny teknologi. Gamle forretningsmodeller er ikke i stand til å forstå konkurranseutfordringer som digitaliseringen fører med seg. Det kan oppstå mange nye muligheter som følge av digitalisering. Bedriftene trenger å se på nye forretningsmodeller, finne nye inntektsstrømmer og nye kilder til konkurransefordel (Rogers, 2016). Sky basert teknologi i dag er relativt billig, lett tilgjengelig og er brukervennlig. Digital teknologi har stor innvirkning på hvordan bedriftene driver innovasjon. Digital teknologi forandrer måten vi kommuniserer på og kan være med på å skape ny verdi for kundene våre. Kommunikasjon med kundene i dag er to-veis og kunden har mer innflytelse enn tidligere på jobben til regnskapsføreren. Det er mange fordeler med digitale systemer. Disse kan i dag skreddersys til kundenes behov, tilbakemeldinger kommer fort når noen mangler oppstår, eller når kunden ønsker forbedringer i tjenesteleveringen. Teknologien forandrer måter vi jobber på og tvinger bedriftene til å være mer kreative for å kunne oppnå konkurransefortrinn.

Digital teknologi endrer måten bedriftene gjør innovasjon på. Flere byrå ble kjøpt opp de siste årene og større oppkjøp er ikke en uvanlig hendelse nå for tiden. Flere større selskaper har egne IT avdelinger og driver med egenutvikling. Ny teknologi i dag koster svært lite og kan testes fort av sluttbrukerne. Mange bedrifter i dag er opptatt av kontinuerlig læring ifølge Rogers (2016). Regnskap Norge snakker om «no-code revolution» hvor det spås at flere bedrifter vil lage egne program tilpasninger med søkelys på kundenes behov. Det blir med andre ord større behov i fremtiden til å koble kunnskap og teknologi. Hva kundene verdsetter forandrer seg fort. Teknologisk verden forandrer seg hele tiden og bedriftene må kontinuerlig søke etter nye kilder av tjenester, produkter og system tilpasninger som kan gi merverdi for kundene.

I min oppgave ønsker jeg å se på hvordan digitalisering påvirker samhandling med kundene. Ifølge Store Norske leksikon er samhandling en «interaksjon, en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre». Samhandling

innebærer «direkte kommunikasjon» og «forutsetter en viss grad av gjensidighet mellom aktørene». Det blir stadig mer viktig å sette brukere i sentrum og involvere dem i regnskapsprosessen for å få til en god samhandling. På denne måten kan man kartlegge kundenes behov og skape best mulig verdi for kunden. Denne transformasjonen må ledes av ledelsen og derfor er det viktig at ledelsen ser mulighetene digital teknologi kan gi. Tjenestene og prosessene må videreutvikles som en løpende prosess. Digitalisering fører til at større datamengder fra flere kilder kan bearbeides mer effektivt. Som følge av dette må bedriftene tenke ut nye forretningsmodeller og nye måter å jobbe på.

Med dagens teknologi har regnskapskontorene digitalisert flere prosesser som har vært manuelle tidligere – bilagsmottak, bilagsgodkjenning, bilagsføring, rapportering av offentlige avgifter og mye mer. All offentlig rapportering skjer digitalt om systemene tillater det. Flere skybaserte systemer gjør det mulig for kunden å lese resultat og balanse fortløpende. For å få til en god flyt i arbeidsprosessene må systemene jobbe sammen og det kreves mye samhandling. For at digital flyt skal fungere, er det viktig med god arbeidsdeling mellom kunden og regnskapsføreren. Mye av kommunikasjon i dag foregår via eksterne systemer – det er blitt mer og mer vanlig at kunden kan chatte med regnskapsføreren, mye korrespondanse og annen viktig informasjon lagres i systemer direkte på kunden og er lett tilgjengelig for byrå ansatte. Bedriftene i dag kan stilles til ansvar hvis informasjonen som innhentes ikke blir lagret ansvarlig. Informasjonen må lagres sikkert, sensitiv informasjon må krypteres, samt at den må være lett tilgjengelig. Det er flere hensyn byrå må ta ved valg av system som skal benyttes for bearbeiding, deling og oppbevaring av data. Digitalisering gjør det mulig å begrense manuelle arbeidsoppgaver og effektivisere disse gjennom teknologien. Når bedriftene er i gang med effektivisering som følge av digitale løsninger, bør de også begynne å tenke nytt for å oppnå konkurransefortrinn.

Ifølge David Rogers (2016) finnes det fem domener av Digital Transformasjon: 1) kunder, 2) konkurranse, 3) data, 4) innovasjon og 5) verdi. Digital teknologi definerer på nytt underliggende strategiske prinsipper og forandrer spillereglene for å kunne oppnå suksess.

### 2.3.1 Kundene

I digital tidsalder er kundene mer opptatt av digitale verktøy og bruker disse hyppig. Kundene påvirker hverandre og ikke minst selskapet gjennom bruken av teknologi. Digital teknologi endrer spilleregler for hvordan vi kommuniserer med hverandre. Dette gir nye muligheter som var helt utenkelige for bare noen få år siden. Kundene har raskere tilgang til å evaluere og bruke produktet og har stor påvirkningskraft. Digitale plattformer som gjøres tilgjengelig nå må ha en slik funksjonalitet at disse kan brukes ikke bare ved hjelp av PC, men også mobil telefon. Dette tvinger flere og flere bedrifter til å ta i bruk nettbasert teknologi. Flere byrå har i dag mye tettere kontakt med kundene enn tidligere og all kommunikasjonen er to-veis. Disse nye plattformene gjør det mulig for bedriftene å ha oversikt over dialogen og kunde tilpasse den løpende.

På grunn av nye digitale verktøy er det ikke lenger nødvendig å ha kontoret sitt der kunden er. Dette gjør at større selskap kan fordele kundene mellom kontorene og ha mer jevn flyt i arbeidet. Selskapene i dag trenger ikke å være der kunden er.

Kundene er viktige pådriverne av mange endringer i bedriften. Det er viktig i dag at kundene får en god digital opplevelse av produktene og tjenestene til bedriften når som helst og hvor som helst. Dette er den nye hverdagen som mange bedrifter må finne seg i. Digital teknologi endrer vanene til kundene. Kunderelasjonene er viktig uansett hvilken bransje en operere i. Det er mange måter bedriftene kan kommunisere med kundene sine siden kundene bruker i dag mange forskjellige kanaler for å søke informasjon. Skreddersydde tjenester skaper nye muligheter for bedrifter og kan gi ønsket konkurransefortrinn. Det er viktig å skape gode opplevelser både gjennom digital og analog teknologi, men en må tenke mer og mer digitalt for å nå til dagens kunder (Rogers, 2016).

### 2.3.2 Konkurransen

Digital teknologi påvirker hvordan virksomhetene konkurrerer og samarbeider med hverandre.. Konkurransen kommer ikke bare fra regnskapsbyrå alene. Stadig flere aktører inntreffer markedet. Det er ikke bare regnskapskontorer som har «monopol» på regnskapsføring lenger. Konkurransen kommer fra uventede hold. Flere store banker tilbyr regnskapstjenester og andre



rådgivningstjenester innen regnskap. Sparebank1.no tilbyr bank og regnskap - «alt du trenger for å styre økonomien i bedriften din, digitale verktøy». Digitalisering i seg selv selges som et konkurransefortrinn. Bankene ønsker å få mer innflytelse og konkurransebilde til regnskapsbyrå har forandret seg mye de siste årene. Nye oppstarts bedrifter utfordrer etablerte bedrifter med sine innovative løsninger på gamle og nye problemer. Det er ikke nok lenger å bare følge med på hva konkurrerende bedrifter gjør. En må være nysgjerrig og følge med på teknologiutviklingen som sådan for å forstå hvordan markedet vil kunne endre seg i fremtiden.

### 2.3.4 Data

«Big data» verktøy tillater i dag å samle mye data og forutsi nye mønstre i forretningsaktivitet. Denne informasjonen er ofte i sanntid og kan anvendes på mange områder. Selskap bør ha data strategi på hva slags data som trengs og hvordan få tak i denne informasjonen. Data i dag kan komme fra mange plasser og er hoved driver av innovasjon (Rogers, 2016). Informasjonen endrer seg over tid og bedriftene i dag trenger moderne verktøy for å kunne samle og anvende samlet informasjon til noe nyttig. Ved å lytte til kundene og kartlegge kundenes behov kan vi oppnå konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Data i dag kan analyseres ved hjelp av nye avanserte verktøy og gjennom denne prosessen kan bedriftene spå kundenes fremtidige adferd. Data i dag spiller en viktig rolle på hvordan forretningene drives, hvordan de differensierer seg og hvordan ny kunde verdi skapes.

### 2.3.5 Innovasjon

Regnskapsbransjen i dag er i stadig endring. Ny teknologi fører til nye arbeidsprosesser, det blir levert nye tjenester til kundene, nye prismodeller oppstår som følge av effektivisering. Bransjen trenger ny kompetanse for å kunne levere bra produkter og tjenester til kundene sine..

I en digital verden er det lett og billig å teste om nye ideer fungerer. Responsen fra kundene og markedet kommer fort og bedriftene kan drive med kontinuerlig læring og tilpasning. Når bedriftene driver med innovasjon, må fokuset være på kundene og kundenes behov (Rogers, 2016). Forretningsmodellene endres for å gjøre det mulig å tjene penger på nye måter gjennom

nye plattformer. Nye forretningsmodeller og dagens teknologi skaper nye muligheter i regnskapsfører bransjen.

Ifølge Det Store Norske Leksikon er innovasjon «et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, og som er tatt i bruk». Når bedriftene driver med innovasjon, skapes det noe nytt, noe som kan gi verdi til andre. Innovasjon i regnskapsbransjen skjer via nytenkning og kreativitet, de nye oppfinnelsene gjør det mulig å møte fremtidige krav fra kunder. Byrå i dag tilbyr stadig flere nye produkter, nye markeder og nye behov hos kunder kan oppstå som følge av dette.

Digital verden i dag er i konstant forandring. Ifølge Rogers (2016), må selskap se hele tiden fremover og tilpasse seg kundenes behov istedenfor å vente på endringene som skal være nødvendige for overlevelsen. En må ikke vente for lenge med endringene, fordi det kan være for sent.

Det er viktig å ha riktig kompetanse i bedriften for å drive med innovasjon. IT-kompetanse blant ansatte er en viktig del av bedriftens struktur i dag. Stadig flere større regnskapsbyrå har egne support og IT-avdelinger hvor ansatte driver med support både internt og mot kundene. For å drive med digital innovasjon trenger bedriftene riktig arbeidskraft. Innovative selskap bør ha endrings villighet og organisasjonsstrukturen som tillater bedriften å utvikle seg. Innovasjon er en kontinuerlig prosess og skjer stadig raskere. Innovasjon er en løpende prosess og bør handle om mer enn bare å øke profitten.

### 2.3.6 Verdi

Alle bedrifter selger eller levere noe til kundene sine. Det har skjedd mange endringer de siste årene i omgivelsene bedriftene operer i. Bruken av ny teknologi gjør det mulig for bedriftene å vokse og tilby høyere kundeverti. Kundenes behov forandrer seg ved introduksjon av ny teknologi. Data og informasjon deling på en enkel og sikker måte er blitt den nye hverdagen til regnskapsfører bedrifter. Dette gjelder datadeling både innafor bedriften og mot kunden.

Når markedet endrer seg som følge av teknologisk nyvinning, er det tre måter å komme seg ut av krympende markeder ifølge (Rogers, 2016). Den ene måten å komme seg ut av synkende marked er å finne nye kunder selv med å tilby samme produkter/tjenester. Det å finne nye kunder er ressurskrevende. Kundernes lojalitet er heller ikke lett å gjenvinne og opprettholde. Den andre veien ut av minkende marked er å fortsette å selge varer og tjeneste til samme kunder, men tilby nye produkter som tilfredsstillende nye behov. En må hele tiden å finne nye måter å være relevant overfor den eksisterende kundemassen. Bedriftene må stille spørsmål om hvordan de kan gi mer verdi for kundene sine. Den tredje måten hvordan å overleve i stadig minkende marked er både å skape ny verdi for kundene og kapre nye kunder. Digital teknologi gjør det mulig å nå nye kunder og kan fjernlevere flere nye produkter og tjenester. Det er viktig å jobbe med kontinuerlig utvikling og se på nye verdi forslag før det er for sent. En må være foran konkurrentene sine og forstå kundernes behov. Det bedriftene tilbyr, må ha en høy markedsverdi for å oppnå konkurransefortrinn. Hva som gir verdi for kundene, kan variere noe ut ifra behovsbilde. Men om bedriftene klarer å ha både kunde- og verdifokuset, vil de være i stand til å møte behovet og forbli relevante i markedet (Rogers, 2016).

Automatisering kan føre til at de manuelle oppgavene vil forsvinne på sikt. Bedriftene kan bruke spart tid til å yte bedre service og til å bygge høyere kompetanse blant ansatte. Omstilling som følge av digitalisering kan gi rom til ønsket utvikling og effektivisering. Verdiskaping dreier seg om mer enn bare tall.

### 2.3.7 Drivkrefter og motkrefter for digital transformasjon

Digital transformasjon påvirker virksomhets organisasjonskultur, forretningsprosesser og teknologi. Rapportering av diverse offentlige avgifter slik som merverdiavgift, arbeidsgiveravgift og ikke minst innsendelse av skattemelding fører til at bedriftene trenger å ha systemer som tilfredsstillende lovens krav. Staten er både pådriver av digitalisering og samtidig hindrer den for eksempel begrensninger som følge av personvernregler og regelsett om hvordan sensitiv persondata kan lagres og utnyttes (Gårseth-Nesbakk, 2019).

Ny teknologi kan føre til flere trusler fra uventede hold og til nedbryting av forretningsmodeller (Rogers, 2016). Nye tilbud kan være mer fristende enn eksisterende produktene og gir høyere

kunde verdi. Flere leverandører i dag tilbyr høy grad av automatisering av regnskapssystemer. RN spår om døden av regnskapsfører bransjen slik vi kjenner den i dag. Ved hjelp av ny teknologi kan jobben gjøres mer effektiv på den ene siden og på den andre siden kan den samme teknologien gjøre at regnskapsførerens yrke (slik vi er vant å se det) begynner å bli lite relevant..

Endring er en naturlig del av hverdagen vår. For store endringer derimot kan støte på en del utfordringer blant medarbeiderne. Ledelsen må lede denne prosessen og legge til rette for en innovativ kultur. Ledelsen må også rekruttere ny kompetanse der behovet er størst. Dersom bedriften har ny visjon, bør denne kommuniseres tydelig. Det er ikke lett å gjennomføre endringer når ansatte er ikke motiverte. Ledelsen spiller en viktig rolle i implementering av ny teknologi.

Regnskap Norge har hatt mye fokus i den siste tiden på at rådgivning er den nye «gullgruven til regnskapsføreren». Det er ikke både faglige råd og IT-råd det er snakk om. Ifølge Regnskap Norge bør regnskapsføreren i dag være i stand til å gi faglige råd, samt være i stand til å besvare spørsmål utenfor regnskapsfaget. IT- kompetanse blant ansatte kan gjøre det mulig å besvare kundehenvendelser og yte god service. Det har vært påpekt utallige ganger av Regnskap Norge at regnskapsføreren må tilpasse seg endringer som følge av ny teknologi og må finne «nytt levebrød». Dagen bransje situasjon har derimot forandret seg betydelig i en annen retning. Teknologien som skulle utsette yrket, fikk bransjen til å blomstre nå.

### 2.3.8 Rådgivning

Det er kostbart, men relativt lett å gå til anskaffelse av nye programmer. Større bedrifter i dag driver med utvikling av egne systemer og dermed tilbyr forskjellig verdi til kundene sine.

Regnskap Norge har gjennomført flere undersøkelser som viser at bokføring og avstemming av enkelte poster blir stadig mer digitalisert.

Regnskapsføreren i dag er veldig mye opptatt av leveransene som er pålagt av det offentlige – fristene må overholdes, rapportene må sendes i tide. Men regnskapsføreren må også involvere seg mer i kundene sine. Kundeopplevelsen har hatt altfor lite fokus tidligere. Flere byråer satser i dag mer og mer på rådgivning og har egne fagfolk til dette – noen har spesiell kompetanse

innen bygg og anlegg, tannhelsetjeneste, frisører og andre bransjer. Flere kontorer i Agder i dag har for eksempel spisskompetanse på skattefunn, skattespørsmål, lønn, HR. Kjedene og enkeltstående kontorene har forskjellige tilpasninger med tanke på spesialkompetanse, men det ser ut til at det går mer og mer i retning av rådgivning (Gårseth-Nesbakk, 2019). Rådgivning har en annen pris enn «vanlig regnskapsføring» og dersom regnskapskontorene klarer å kombinere begge deler på en balansert måte, kan det føre til trofaste kunder og høyere inntjening for regnskapsbyrå. Kompetanse hus er mer utbredt i dag enn for bare et par år siden. Bedriftene som satser på kompetanse hus er opptatt av spesialisering, tverrfaglighet og har mye søkelys på kundenes problemløsning.

Regnskap Norge har snakket i mange år om at rådgivning er den nye gullgruven i bransjen. Ved å gi kundene konkrete anbefalinger og strategiske råd, kan regnskapsføreren skape verdi for kundene. Regnskap i dag dreier seg ikke bare om tall lenger. Regnskapsføreren kan styrke sin posisjon ved å tilby flere tjenester utover basisleveransen. Ny teknologi fører til økt effektivisering og frigjort kapasitet. Byrå kan velge enten til å påta seg flere oppdrag eller til å bruke tid på å styrke intern kompetanse i bedriften. Regnskaps byrå i dag er ikke bare en regnkapsprodusent, men en viktig støttespiller til bedriften både når det gjelder regnskap og IT-drift.

### 2.3.9. Relasjoner med kundene

Bedriftene som bruker regnskapsbyrå, må har tillitt til at regnskapsføreren er oppdatert innen lovverk som endrer seg stadig vekk. Nye regnskapssystemer og integrasjoner gir nye muligheter til både regnskapsbyrå og kundene. Regnskapet i dag kan leses i sanntid og stadig flere kunder ønsker å være oppdatert fortløpende. Regnskapsføreren bruker regnskapssystemene i dag til å formidle ønsket info til kundene, til å ta ut løpende økonomiske rapporter og til rapportering til det offentlige. Ny teknologi fører til at kunden deltar mer aktivt enn tidligere under hele prosessen. Byråets kunder i dag godkjenner faktura, godkjenner bank utbetalinger og er aktive brukere av nettbaserte rapporter. Dette fører til at e-post, telefon og andre kommunikasjonsplattformer er hyppig brukt ved kommunikasjon med kundene. Når kundene blir mer og mer digitaliserte, har de ikke mer behov for fysiske møter. Kommunikasjon er blitt mer upersonlig. Kunden i dag har en klar forventning om at kommunikasjonen er

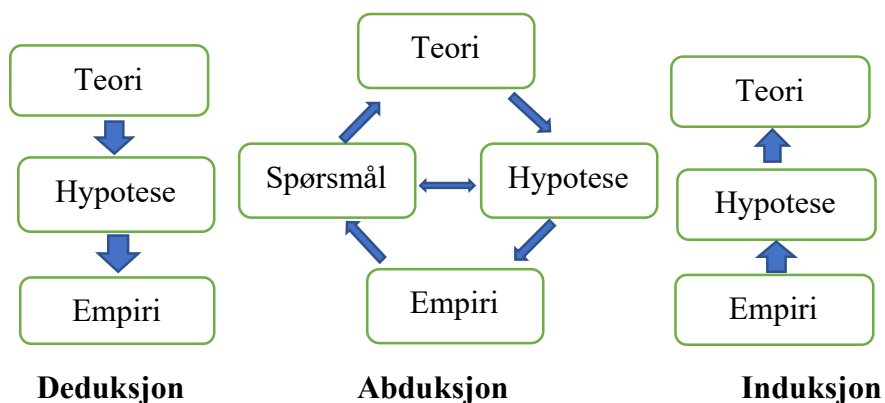
kundetilpasset og at regnskapsføreren har full oversikt over hva som ble formidlet og har lagret all nødvendig info på en sikker måte.

Byrå i dag har stadig flere digitale kunder, kunder som ansatte aldri møter. Disse kunderelasjonene er viktig å pleie på en måte som gjør det mulig å innfri kundenes forventninger. Regnskapsfører i dag må forstå kundene sine og hva som driver dem. Kunderelasjoner må pleies for at regnskap ikke bare skal bli bare noen timer med «regnskapsbistand» på den andre delen av den digitale verden. Det koster mye mer å skaffe seg nye kunder enn å holde på eksisterende. Bedriftene ønsker lojale kunder, kunder som er fornøyde, er enkle å ha med å gjøre og som gir positiv omtale. Men hva må til for å oppnå høy kundelojalitet? Kunden og regnskapsføreren i dag er viktige samarbeidspartnere. Forholdet kan beskrives som tett samarbeid under løpende prosess. Begge parter er gjensidig avhengige av hverandre og dersom samarbeidet fungerer bra er tillitt mellom partene limet som holder hele relasjonen sammen. Regnskapsbransjen har i lange tider var vant med lange kunde relasjoner, men situasjonen er annerledes i dag. Å bygge relasjoner koster penger. Nye digitale plattformer gir mulighet til å bygge gode relasjoner og trygg samhandling, dette i sin tur kan skape verdi for både kunder og byrå.

### 3.0 Metode

Vår oppfatning av virkeligheten påvirker hvilke spørsmål som stilles og i neste omgang hva slags metode som velges (Jacobsen, 2015). Valg av metode vil påvirke hva slags informasjon som samles og vil igjen bestemme hvordan virkeligheten vil se ut. Det kan brukes flere teknikker for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Vi kan bruke induktiv tilnærming og gå fra empiri til teori eller deduktiv tilnærming som tar utgangspunkt i teori og søker etter empiri ut ifra teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015). Når en bruker deduktiv fremgangsmåte, må forskeren ha en klar teori før en begynner å samle inn nødvendig data. Vi må velge en av disse perspektivene for å finne problemstilling og fremgangsmåten for data innsamling (Sander, Induktiv eller deduktiv studie, 2020). Jacobsen påpeker at det er viktig å eliminere forskernes effekt på det som studeres slik at virkeligheten ikke forstyrres av forskeren. Ifølge (Jacobsen, 2015) er det umulig å bruke kun deduktiv eller induktiv tilnærming. Forskning blir sett på som en kontinuerlig prosess som gjør den til en kombinasjon av begge disse tilnærmingene – abduksjon. Denne tilnærmingen baserer seg på at forskeren flytter seg hele tiden mellom teori og empiri. Forskjellene mellom disse tilnærmingene blir presentert i figuren under:

**Figur 4.** Forskjellige teoretiske tilnærminger.



Figuren viser forskjellene mellom en deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming. Kilde: (Jacobsen, 2015)

Problemstillingen tar utgangspunkt i at både byråets kunder og byråets ansatte bruker digitale verktøy til både kommunikasjon og oppfølging. Oppgaven prøver å finne ut av hvordan disse digitale verktøy påvirker samhandling med kundene og hva som kan gjøres for å forbedre den.

Ved oppstart en av min oppgave har jeg valgt å ha en induktiv tilnærming først. Jeg har forsøkt å gå ta utgangspunkt i virkeligheten med å stille spørsmål til byråets ansatte og enkelte av byråets kunder. Det ble benyttet kvalitativ metode for datainnsamling. Innsamlet data ble analysert og brukt for å finne teorier som kunne forklare fenomenet som ble undersøkt. Ut ifra en slik åpen tilnærming var det mulig å komme frem til teoriene som kunne belyse valgt problemstilling. For å belyse min problemstilling, har jeg videre valgt en deduktiv tilnærming. Jeg tok utgangspunkt i teori og kom frem til empiri på nytt (Jacobsen, 2015). Det har vært vanskelig å holde avstand da jeg jobber i bransjen selv og det har vært vanskelig å eliminere effekt på det som studeres (Jacobsen, 2015). Virkelighetsbilde er avhengig av hvem som gir informasjonen ifølge Jacobsen. Det var ikke enkelt å gå inn i datainnsamling med åpent syn da jeg har jobbet i bransjen i 15 år. Jeg prøvde å gjøre min forskning åpen (Jacobsen, 2015). Jeg ønsket å komme frem til nye funn og overraskende resultater som kunne føre til mer forståelse av valgt problemstilling. Problemer med å studere egen organisasjon er at det er vanskelig å holde avstanden og det er lett å være aktivpart i saken (Jacobsen, 2015). Det har også vært vanskelig å være «nøytral» og jeg opplevde en del mistenksomhet fra både kolleger og byråets kunder. Jeg begynte først å studere min egen organisasjon, mens videre datainnsamling ble gjort av andre organisasjoner i distriktet.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble endret underveis. Min oppgave har en abduktiv tilnærming siden oppgaven beveger seg fra empiri til teori og motsatt. Nye funn har ledet til nye spørsmål og oppgave skriving er blitt til en kontinuerlig prosess av flytting mellom teori og empiri.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan studien skal gjennomføres, det er «kartet som viser veien til målet» (Sander, Forskningsdesign, 2020) . Forskningsdesign skal hjelpe oss å finne et undersøkelsesopplegg som kan belyse den problemstillingen vi ønsker å studere (Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig å tenke gjennom hvordan vi ønsker at forskningsprosessen skal foregå. En må jobbe med å kartlegge hvilke teorier og metoder som skal brukes, hva som skal undersøkes, hvem skal delta i undersøkelsen og hvordan skal undersøkelsen gjennomføres.



### 3.1.1 Ekstensiv eller intensivt design

Ulikt undersøkelsesopplegg har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2015). Kan vi generalisere på grunnlag av funn i vår undersøkelse? Når vi går for intensive design, går man i dybden på et fenomen eller hendelse. Intensiv design studerer mange variabler, men relativt få enheter. Ved bruk av intensive undersøkelsesopplegg, kan man lettere generalisere fordi dette opplegget forutsetter en god beskrivelse og forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Ekstensivt opplegg går i bredden (Jacobsen, 2015). Mange enheter og få variabler blir studert. En samler gjerne data fra mange kilder ved hjelp av f.eks spørreundersøkelser. Det som blir studert har mer generelle trekk. Hvis vi bruker ekstensiv design, er det lett å generalisere. Intensive opplegg går mer i dybden og baserer seg på mer kvalitative metoder for datainnsamling. En kan bruke intervju eller observasjon. Data må tolkes og analyseres. Ved valg av dette opplegget skal vi kunne få en mer grundig forståelse av virkeligheten. Intensivt opplegg studerer mange variabler og er virkelighetsnær (Jacobsen, 2015). Innsamling av data ved bruk av ekstensivt opplegg er mer krevende og mye av data må tolkes.

Målet med oppgaven var å forstå hva som påvirker samhandling. Jeg måtte finne variablene først, så var neste steg å kartlegge arbeidet med disse. Det var viktig for meg å finne ut av hvor problemene lå. Jeg valgte intensiv casestudie for å kunne belyse oppgavens forskningsspørsmål. Casestudie går i bredde og i detaljene og lar oss forstå fenomenet som studeres (Sander, Forskningsdesign, 2020). Det ble benyttet dybdeintervjuer med et fåtall personer. Min casestudie er begrenset til bedrifter i Aust-Agder.

### 3.1.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Det er flere måter å samle inn informasjonen om virkeligheten på – i form av tall og i form av ord (Jacobsen, 2015). Kvantitativ data er spørreskjema med faste svaralternativer. Kvalitativ

metode er en åpne metode hvor det legges få føringer på den informasjonen som skal samles inn (Jacobsen, 2015). Når det velges kvantitativ tilnærming, må vi først få oversikt over variabler, så skal verdiene tilordnes et tall. Undersøkeren definerer hva som er relevant informasjon og den som undersøkes må kunne ta stilling til allerede definerte svar.

Min undersøkelse var en blanding av to metoder. Jeg hadde både åpne spørsmål som kunne besvares med egne ord og i tillegg hadde jeg flere enkle standardiserte spørsmål som hjalp meg å føre samtalen. Jeg valgte kvalitativ undersøkelse fordi jeg ville finne ut hva som påvirker samhandling i digitaliserings tidsalder. Problemstillingen var ikke helt klar ved oppstarten av undersøkelsen. Det var derfor vanskelig å formulere spørsmål til spørreundersøkelsen. Når problemstillingen er uklar, er det behov for et fleksibelt opplegg som kan endres i løpet av undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Jeg ville finne ut av om det var sammenheng mellom samhandling og digitalisering og hvilke variabler kunne hjelpe meg med å belyse dette. For meg var det viktig å finne ut av hva respondentene mente, og hva var årsaken til det. Når jeg valgte induktiv tilnærming, var det naturlig å samle inn kvalitativ data. Jeg måtte forstå hvordan de personene som ble undersøkt oppfattet mine spørsmål og besvarelsene fra respondentene måtte være formidlet med egne ord. Jeg var interessert i individuelle synspunkter og derfor passet kvalitativ metode best for min oppgave.

Jeg prøvde å legge få føringer på den informasjonen som kom inn. Det er ressurs- og tidskrevende å samle inn kvalitativ data. Siden jeg valgte intensive undersøkelsesopplegg som skulle gå mer i dybden på et fenomen, var det ikke nødvendig med mange enheter. Når man bruker intensiv design, vil man få frem mange nyanser og en mer en riktig beskrivelse av virkeligheten enn ved valg av ekstensivt opplegg. Derfor ble antall undersøkende begrenset til 3 personer fra 3 forskjellige byrå i Agder. Det er vanskelig å generalisere når man skal si noe om store populasjoner. Siden kvalitativ undersøkelse har et generaliseringsproblem, har jeg prøvd å samle inn data fra et representativt utvalg. Jeg valgte kvalitativt opplegget fordi jeg ville være åpen for nye funn. Jeg trengte et fleksibelt undersøkelsesopplegg som kunne endres underveis da jeg ikke hadde klar definert problemstilling ved oppstart av oppgaven og satset på å komme over nye funn som ville hjelpe meg med å belyse valgt problemstilling. Kvalitativ undersøkelse kunne også hjelpe meg til å forklare prosesser som påvirket samhandling. Siden jeg valgte intensiv design, var det mulig å gjøre en teoretisk generalisering.

## 3.2 Datainnsamling

Studien er gjennomført som en kvalitativ studie. Det ble benyttet dybdeintervju av både byråets kunder og byråets medarbeidere. Det ble først valgt to personer blant byråets kunder og to medarbeidere fra byrå som ble stilt åpne spørsmål - ustrukturert intervju. Det ble spurt i første omgang om deres opplevelse og deres mening om hva som påvirker samhandling. Nye funn ble analysert og nytt intervju guide ble utviklet.

Jeg valgte å bruke kvalitativt intervju siden jeg ønsket å få innsikt i personenes erfaringer, meninger og følelser (Larsen, 2017). Intervju spørsmål var strukturert på forhånd og jeg hadde en liste med stikkord som jeg kunne bruke. Jeg valgte semistrukturert intervju hvor jeg laget en del spørsmål og stikkord på forhånd, og de som ble intervjuet fikk oppfølgingsspørsmål der hvor det var nødvendig. Kvalitativ studie studerer få enheter og data samles inn som ord (Jacobsen, 2015). Samlet data må være relevant for problemstillingen, denne skal fortolkes og bearbeides. Metoden som velges for å samle inn data på påvirker dataens gyldighet (validitet) og pålitelighet (Jacobsen, 2015). Ved kvalitativ datainnsamling kan man bruke intervjuer, observasjoner eller eksperimenter (Sander, 2021).

### 3.2.1 Observasjon

Denne metoden blir brukt i kombinasjon med andre metoder. Observasjonene gjøres både gjennom det man ser og det man hører (Larsen, 2017). Disse observasjonene hjelper forskeren til å beskrive og videre analysere og tolke det vi prøver å finne svar på. Vår livserfaring vil påvirke hvordan vi tolker observasjonene og kan påvirke dataens pålitelighet. En kan ha passiv eller deltakende observasjon, skjult eller åpen (Larsen, 2017). Ved skjult observasjon, vet ikke vedkommende om han eller hun blir observert eller ikke. Ved deltakende observasjon, er den som gjennomfører observasjonen aktivt deltaker og får frem reaksjoner hos informantene. Mens ved passiv deltakende observasjon vil forskeren holde avstand fra den som blir observert. Jeg benyttet meg av aktivt deltakende observasjon, av åpen og skjult observasjon av både regnskapsbyrå medarbeidere og kunder. Det er vanskelig å finne nok informasjon uten å kunne stille spørsmål. Derfor benyttes denne måten for datainnsamling som supplement til andre metoder.

### 3.2.2 Dybdeintervju

For å kunne forstå hva som påvirker samhandling og hvordan denne prosessen foregår mellom de det gjelder, har jeg gjennomført dybdeintervju av medarbeidere og byråets kunder. Et dybdeintervju blir brukt når det er få enheter som skal undersøkes fordi slike undersøkelser er tidskrevende. Det er interessant å undersøke holdninger og erfaringer til hver enkel deltaker (Jacobsen, 2015). Samtidig legger et slikt undersøkelsesopplegg til rette for å kartlegge hva digitalisering av regnskapstjenester bringer både av positiv og negativ forstand. Jeg ville vite hvordan de forskjellige byråene klarte å tilpasse seg nye endringer og hvordan dette oppleves av sluttbrukeren. Jeg ville finne ut av hvordan teknologien kunde hjelpe regnskapsføreren til å kartlegge kundenes behov og trigge interesse. Jeg var hovedsakelig interessert i erfaringer til regnskapsføreren, derfor dybdeintervju passet bra til mitt undersøkelsesopplegg.

Når jeg skulle finne bedriftene som skulle delta i intervju, har jeg laget liste over de selskaper i området som drev med regnskap. Jeg er kjent gjennom Regnskap Norge sine artikler med at små selskaper henger lengre bak i digital utvikling enn store selskaper. Valg av selskap ble gjort etter størrelsen. Alle 3 selskaper som deltok i intervju, hadde mer enn 20 ansatte hver. Jeg gjorde ingen undersøkelser i forkant med tanke på hvilke systemer de forskjellige byrå brukte. Det var viktig for meg å være åpen og ikke eliminere kandidatene i tilfellet de ikke var veldig digitale. Jeg ville finne gjennom intervju hvilke digitale systemer de forskjellige byråer benyttet og om valg av disse var et strategisk valg. Jeg foretok ingen justeringer av mitt intervju guide og alle intervjuene ble gjennomført nesten likt. Intervju fant plass både via teams og ved fysisk fremmøte på kontoret til de som ble intervjuet. Det var viktig for meg å intervju personer som var i ledelsen eller hadde ledende rolle i selskap.

Alle intervjuene ble gjennomført som enkelte dybdeintervju ansikt til ansikt. Jeg skrev utfyllende notater under hvert intervju og transskriberte disse umiddelbart etter intervju. Det var viktig for meg å skrive ned alt som ble sagt for å ikke gå glipp av viktig informasjon som var trukket frem av respondentene.

### 3.3 Forskningskvalitet

Kan vi stole på informasjonen som vi brukte i analysen? Det er viktig å sikre at det som blir skrevet har høy grad av validitet og reliabilitet (Larsen, 2017). Hvor troverdig undersøkelse er, dreier seg om at undersøkelsen måler det som er ønskelig å måle og har høy grad av gyldighet og validitet.

#### 3.3.1 Validitet

Validitet går ut på hvorvidt forskeren klarte å beskrive virkeligheten slik som den er uten å forvrengte data og om tolkning av data er riktig (Jacobsen, 2015). Formålet med en kvalitativ studie er å ha mer søkelys på generelle funn. For å sjekke om funn representerer virkeligheten, kan man sammenligne sine resultater med andre forskninger. Gyldigheten av undersøkelsen kan bli styrket dersom vi finner ut at flere undersøkelser har kommet frem til samme resultat, særlig hvis det var benyttet andre metoder (Jacobsen, 2015).

Det er vanskelig å generalisere når man velger kvalitativ undersøkelse siden det blir undersøkt få enheter. Utvalget som gjøres er ikke representativt og kan dermed ikke overføres på en større populasjon. Dersom man ønsker å overføre resultat til en større populasjon, må man tenke på antall enheter som undersøkes og hvordan disse velges ut (Jacobsen, 2015). Ved kvalitativ undersøkelse må forskeren begrense antall enheter som skal undersøkes på grunn av arbeidsmengde. På tross av få enheter og et lite utvalg, vil studien allikevel kunne gi positivt bidrag til å forstå hvordan forskjellige selskap har tilpasset seg til ny digital hverdag og hvilke faktorer som kan gi konkurransefortrinn.

#### 3.3.2 Reliabilitet

En intensiv undersøkelse har høy intern gyldighet (Jacobsen, 2015). Undersøkelsen kan påvirke den som blir undersøkt fordi mennesker reagerer forskjellig når de vet at de blir undersøkt sammenlignet med når de ikke vet om det. En må være klar over det at undersøkeren vil påvirke de som undersøkes (Jacobsen, 2015). Den som gjennomfører undersøkelse, vil påvirke

personen som blir intervjuet gjennom sin oppførsel. Sted hvor intervju gjennomføres vil også påvirke den som blir intervjuet. Ulike kontekster vil påvirke resultatet av undersøkelsen. Jeg valgte å gjennomføre kvalitativ undersøkelse som var delvis strukturert og planlagt på forhånd. Undersøkelsen var sendt på forhånd slik at den blir intervjuet hadde tid å reflektere over spørsmål som skulle stilles. Intervju ble foretatt via Teams og ved fysisk fremmøte hos de som skulle intervjues. Måten undersøkelse ble gjennomført påvirker resultatet (Jacobsen, 2015). Forskeren med sitt engasjement kan også påvirke informantene. Forskeren som gjennomfører studie, vil aldri være helt nøytral. Kvaliteten til studie vil derfor blir påvirket av min evne til å se begrensninger i dette studie (Jacobsen, 2015). Det er lettere å skape tillit til den som ble intervjuet ved fysisk møte ifølge Jacobsen (2015), derfor var denne intervju form å foretrekke. Jeg benyttet kvalitativ metode for datainnsamling. Det er vanskelig ikke å påvirke resultatet under denne prosessen siden de som samler inn data, påvirker også resultatet ved egen fortolkning av virkeligheten. Derfor har jeg vært tydelig på hva som er data fra gjennomførte intervjuer og hva som er min egen fortolkning. Fullstendig nøytralitet er ikke mulig, og studiet vil alltid være farget av forskeren.

## 4.0 Resultater og empiriske funn.

I dette kapitlet skal jeg gå dypere inn på to områder jeg valgte å undersøke nærmere – digitalisering og samhandling. Siden det er gjennomført kun tre intervjuer, har jeg valgt ikke å bruke sitat form. De empiriske funnene er kategorisert i flere hovedkategorier, hvor hovedkategori er forståelse av begrepet «digitalisering», muligheter og utfordringer i bransjen, forretningsmodell.

Her vil jeg gi en oversikt over hvordan informantene ser på digitalisering, hvilke endringer som er gjennomført i bransjen som følge av digitalisering og hvor langt har bransjen kommet i denne prosessen. Intervju guide ble utformet med tanke på å besvare disse spørsmål:

- Hvordan kan digitaliseringsverktøy skape merverdi for kundene?
- Hvordan kan regnskapsførere bli mer konkurransedyktige som følge av digitalisering?

Det ble gjennomført tre intervjuer med regnskapsførere fra regnskapskontorer i Agder. Informantene ble spurt om hva de forsto med «digitalisering». Samtlige svarte at digitalisering betydde «papirløst» og at digitalisering betydde at «regnskapet var inne i skyen». Det ble også nevnt av enkelte informantene at digitalisering handlet om automatisering og forenkling, bruk av roboter og AI. Alle regnskapskontorene som deltok i undersøkelsen, brukte EHF og e-post som faktura mottak. Respondentene meddelte at i dag betaler regnskapskontorene kundenes regninger fortløpende og er mer ajour med regnskap til enhver tid. Samtlige informanter svarte at de fortsatt hadde noen kunder på papir, men dette hørte mer til sjeldenheten i dag. Mange «papir» kunder skannet bilag selv og videresendte disse på e-post eller leverte bilag i perm. Slike kunder var typisk små selskap med få eller ingen ansatte. Derimot var alle større kunder med stor bilagsmengde i dag fullt ut digitalisert, og all bilagsflyt skjedde i regnskapssystemet.

Samtlige informanter sa at digitalisering førte til at regnskapsføreren i dag satt med samme info som kunden fortløpende. Flere kunder med en del transaksjoner foretrakk i dag system løsninger for å betale regninger og ta ut rapportene. Kunden måtte betale for tilgangene til systemet, men at dette ikke var noe problem for kundene som hadde en del bilag. Alle informantene sa også at de var fornøyde med at systemene behandlet data raskt og sikkert og at dette var en vinn-vinn-situasjon for både kunden og regnskapsføreren.

Alle informanter som var intervjuet, sa at de var kommet et godt stykke på veien i digitaliseringsprosessen. To av tre informanter svarte at de har tatt i bruk AI og roboter til datatolking og avstemming. En av de spurte informantene hadde også sagt at deres byrå har tatt i bruk roboter for å effektivisere data lagring. Samtidig ser det ut til at det er forskjellige ting som var vektlagt når det var snakk om digitalisering og måter byrå jobbet på. En viktig ting som ble nevnt i denne forbindelsen var «forenkling». Alle informantene mente at kunder i dag betalte gjerne for integreringsløsninger som gjorde det mulig å være mer ajour med faktura betalinger, innbetaling fra kunder og regnskapet generelt. Det ble også nevnt at regnskapskontorene var opptatt av å finne løsningene som passet til hver kunde. Alle informantene sa at byrå i dag brukte flere regnskapssystemer grunnet forskjellige behov hos kunden. Noen data systemer i dag er brukervennlige og lette og lære, mens andre systemer er litt mer tungvinte og trenger spesiell kompetanse. Samtlige respondenter mente også at det var de yngre kundene og start-up bedrifter som var mest interessert i ny teknologi. De fleste kundene klarte å finne ut av ting selv, men noen enkelte kunder trengte mye oppfølging og IT hjelp.

#### 4.1 Mulighetene som oppstår som følge av digitalisering.

Alle selskap jeg intervjuet har tatt i bruk skybaserte løsninger i større eller mindre grad. Skybaserte systemer dominerer markedet i dag ifølge Regnskap Norge (u.d), men det finnes fortsatt unntak. To av de spurte medarbeiderne jobber kun i skyen, mens tredje selskap benyttet både skybaserte løsning og server løsning. Alle byrå som deltok i undersøkelsen kjente til regnskapsprogrammer som Tripletex, Exledger og Visma Business. De to første nevnte programmene er skybaserte, mens Visma Business er server basert. Respondenten som jobbet med Visma Business forklarte at ansatte som jobbet på server kunne logge seg inn fra hvilken som helst PC, ikke bare fra sin jobb PC. Dette ga mye fleksibilitet, men ikke fullt som mye som de skybaserte systemene. Det kom tydelig frem at skybaserte systemene som for eksempel Tripletex og Eaccounting hadde en mye større fleksibilitet enn Visma business som lå på server. Visma business trengte mange nye oppdateringer hele tiden og disse måtte ofte kjøres i arbeidstiden. Mens skybaserte systemer ble oppdatert fortløpende og gjerne på natten, ble server løsninger oppdatert på dagen og det var mye manuelt arbeid som måtte gjøres i ettertid.



Det var også klar forskjell når det gjaldt brukervennlighet. Alle tre informanter sa at Tripletex var veldig brukervennlig og lett forståelig system, mens Visma business var mer tungrodd system som var «byrå vennlig» og lite kundevennlig. Informanten som brukte Visma business ville helst jobbe med Tripletex, men ledelsen i selskapet syntes at Visma Business med sin web versjon var en god nok løsning for både ansatte og kunder.

Samtlige respondenter svarte at det å kunne jobbe hvor som helst og når som helst ga stor fleksibilitet for både regnskapsføreren og kunden. «Workation» er et nytt begrep i bransjen som betyr at man kan ta med seg jobben på ferie. Dette var helt utenkelig for 5 år siden. Covid utbruddet for 2 år siden har hatt store følger for mange bedrifter. Digitale løsninger gjorde det mulig for mange regnskaps bedrifter å ha en tilnærmet normal arbeidshverdag. Når skolene stengte og folk ble sendt på hjemmekontor, var den delen av bransjen som tok i bruk digitale løsninger best rustet til å kunne fortsette sitt arbeid fra hjemmekontoret. Digitale plattformer i dag skaper forventning hos kundene om å kunne komme i kontakt med sin regnskapsfører når som helst hvor som helst. Samtlige informanter sa at en slik fleksibilitet ikke er noe ledelsen krevde fra sine ansatte og det var opp til en og hver å bestemme hvor fort henvendelsene skulle besvares, selv om mulighetene lå der. Alle tre informanter sa at det var viktig for dem å ha klart skille mellom jobb og fritid.

Ny teknologi har forandret måter regnskapsføreren jobber på i dag. Det er kommet nye oppgaver som følge av høyere grad av digitalisering. Kundene i dag kan betjenes på tvers av fylkesgrenser. Organisasjonsstruktur og oppgave fordeling blant medarbeiderne varierte noe i de forskjellige byråer som ble intervjuet. Det ene byrået brukte regnskapsteam. De hadde egne folk som jobbet med kun bilagsføring og avstemming, kundekontakt og rådgivning. De hadde egne kundeansvarlige som tok seg av kundekontakt. Ansatte som jobbet med bilagsføring, hadde nesten ingen kundekontakt. Ifølge respondenten førte denne arbeidsdelingen til mer effektiv arbeidsflyt og spisskompetanse på forskjellige fagfelt. Det var lettere å holde styr på oppgavene som skulle gjøres. Jobb i team på tvers av kommunegrenser er mulig i dag på grunn av skybaserte løsninger. Flere ansatte kan ha tilgang til samme informasjon i sanntid. Dette muliggjør tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelingene i større selskap. Alle informanter sa også at de hadde kunder fra hele landet og ikke lenger var like stedbundne. Det andre byrået som deltok i undersøkelsen hadde også regnskapsteam, men der gjorde regnskapsføreren alt av regnskap fra A til Å – både bilagsføring, avstemming, kundekontakt og rådgivning. Noen av teamene hadde spesialisert seg på f.eks. eiendomsselskap eller andre spesifikke bransjer, eller

så var det bredt spekter av kunder i hvert team. Det tredje selskapet som ble intervjuet hadde ikke noe lignende gruppe deling og hver enkel regnskapsfører gjorde regnskap fra A til Å selv. Det tredje selskapet som deltok i studiet, hadde ingen klar arbeids inndeling og alle regnskapsførerne i byrået jobbet alene med sine oppgaver. De hadde et par senior konsulenter som jobbet med spesielle spørsmål og vanskelige henvendelser fra kunder, eller så hadde hver regnskapsfører ansvar for sin portefølje. Respondenten sa at flere i byrået savnet å kunne jobbe mer tverrfaglig og flere medarbeidere syntes at det var vanskelig å holde seg oppdatert på alle nye lover og regler.

To av respondentene som ble intervjuet sa at de har tatt i bruk roboter. Roboter var kostbare, men disse ga høy inntjening over tid. Bruk av roboter gjorde at bilagsføring tok mindre tid, regnskapet hadde færre feil og kunden kunne forvente høyere kvalitet på arbeidet som var gjort. Regnskapsføreren i dag var mer ajour med løpende bokføring og avstemming. Det er blitt lettere å opprettholde rapporterings frister til det offentlige. Begge respondentene sa at selskapet brukte frigjort tid til å øke for eksempel IT kompetanse blant ansatte og tilby andre tjenester til kundene.

Bilagsføring i dag går mye raskere som følge av digitale verktøy, kunden involveres i prosessen i mye større grad enn før, mye mer data blir bearbeidet på kortere tid. Jeg ønsket å kartlegge prismodellene som ble benyttet. Når jeg spurte samtlige informantene om deres prismodell, fikk jeg tre forskjellige svar.

Den ene informanten sa at de hadde nesten bare fast pris. Firmaet hadde god inntjening som følge av høy grad av digitalisering og effektivisering. De brukte timepris på ekstra leveranser og rådgivning. Den andre informanten sa at byrået brukte fast pris og stykk pris. De hadde ikke timepris på noen av tjenestene sine. Informanten mente at kundene likte fast pris pga forutsigbarhet og at fastprismodellen speiler bedre verdiskapning i bedriften. Den tredje informanten som var intervjuet brukte timepris og transaksjonskostnad. De hadde nesten ikke kunder med fast pris. Informanten sa at ledelsen syntes at det var vanskelig å gi fast pris da oppdragene var veldig forskjellige og at det var fortsatt mye manuelt arbeid på hver kunde.

## 4.2 Arbeidsprosess

Selv om mye av regnskapsføring i dag går av seg selv, har regnskapsføreren fortsatt en viktig rolle under denne prosessen. Flere respondenter svarte at de jobbet mer effektivt som følge av digitalisering, det var lettere å finne data og lagre nødvendig dokumentasjon. Samtlige respondenter ga uttrykk for at kundene i dag var mer interessert i løpende regnskap og mange kunder trengte status på løpende arbeid med jevne mellomrom. Respondentene nevnte også at tjenestene som byrået leverte i dag var av høyere kvalitet, regnskapsføreren brukte mindre tid på bilagsbehandling og avstemming som følge av digitalisering. Informanten mente at stadig høyere grad av digitalisering førte til mer riktig regnskap som kunne leveres i sanntid. Respondentene sa også at selve bilagsføringen i dag tok mindre tid, men det ble brukt en del tid på kontroll og rapportering. Selv om noen oppgaver har forsvunnet eller blitt mindre av, så har nye oppgaver dukket opp og tar mer og mer tid.

Det skjer stadig mye nytt i både lovgivningen og i utviklingen av nye systemer. Byråets ansatte må følge med på denne utviklingen hele tiden og oppdatere sin kunnskap fortløpende. Kunden trenger å ha tillitt til at regnskapsføreren vet hva han driver mer. Samarbeid med kundene er mye tettere i dag enn for noen få år siden. Kunden er mer involvert i hele prosessen og regnskapssystemet i dag er bygd opp som en samhandlingsplattform og brukes hyppig av både regnskapsføreren og kunden. Kundene har tilgang til mye regnskapsdata i sanntid. Flere og flere kunder tar ut rapporter direkte fra regnskapssystemet løpende, de kan følge med på bilagsflyten, resultatutviklingen og mye mer. Byrå i dag er i større grad opptatt av kundeopplevelser av både tjenestene som leveres og ikke minst opplevelsen av systemene som blir brukt. Det er også krav til at kunden er mer teknisk interessert og har utstyr som gjør det mulig å benytte seg av regnskapsprogrammene. Kundene i dag har tilgang til å følge opp bilagsflyt, ta ut enkelte rapporter og kommunisere med regnskapsføreren via system apper. Dette er noe som oppleves som praktisk og enkelt, men det er fortsatt flere kunder som ikke ønsker å være så tett inn på systemene og regnskapet.

Samtlige respondenter svarte at de synes at nye skybaserte systemer er lette å bruke, er relativt lette å lære og at det finnes som regel mye gratis opplærings materiale på nett. Når respondentene ble spurt om å si noe om systemene som byrået brukte i dag, ble det sagt at Tripletex, 24/7 Office og Eaccounting var brukervennlige systemer og kundene tok lett disse i

bruk. Dette gjaldt selvsagt ikke alle systemer. Xledger for eksempel var et mer tungt system og passet best for større virksomheter. Byrå i dag må ha mye data kompetanse og flere kontorer har i dag sertifiserte ansatte som tar seg av både ansatte og kunde opplæring. To av de spurte respondenter som ble intervjuet sa at de hadde egne system konsulenter som jobbet med å løse både interne tekniske problemer og drev med kundeopplæring. Respondentene syntes at dette var en god løsning fordi disse IT-ansvarlige personene eller IT-team hadde mye kompetanse på feltet og hjalp andre med å løse problemer. Den tredje respondenten hadde også system ansvarlig på kontoret, men ansatte var oppfordret til å løse flest mulig problemer på egen hånd eller med hjelp av support som var gratis. Respondenten syntes at dette ikke var en god nok løsning da det var få på kontoret som var «virkelig gode» på IT. Alle kunne litt, men ingen som skilte seg ut som en super bruker. Det var klare forskjeller i hvordan de forskjellige byråer har tilpasset seg den nye digitale hverdagen.

### 4.3 Samhandling

Det blir mer og mer viktig å ha solide systemer som er trygge å bruke og som kan gi kunden ønsket fleksibilitet. Systemene som er tilpasset kundenes behov og gir dem nødvendig fleksibilitet og kan gi byrå nødvendig konkurransefortrinn ifølge Rogers (2016). En av respondentene sa at digitalisering i dag er mye mer synlig i konkurransebildet. Det er viktig å ta i bruk tilgjengelig teknologi og ha gode prismodeller. En må ikke prise seg selv helt ut.

Regnskapsbyrå i dag blir utsatt for stadig mer konkurranse. For å kunne overleve på sikt må byrå fokusere i mye høyere grad på å innfri kundenes forventninger og yte god service. Hvordan kan byrå beholde gamle kunder og være attraktiv for nye kunder? Mye handler i dag om å forstå kundene og kundenes behov (Schei, 2019). Byrå i dag har tett dialog med kundene sine og regnskapsfører er ikke kun en regnskapsprodusent, men også en viktig samarbeidspartner og systembehandler. Byrå ansatte må i dag være interessert ikke bare i tall. Byrå i dag bearbeider mye informasjon som må lagres på en trygg måte og skal være lett tilgjengelig. Regnskapsfører og byrå kunder bruker felles samhandlingsplattformer og det er fordel at disse oppleves som trygge og er til å stole på. Organisasjonsstruktur og arbeidsdeling er forskjellig fra byrå til byrå. Alle respondentene hadde gitt uttrykk for at regnskapsbyrå er veldig opptatt av hvordan ansatte kan innfri kundenes forventninger på en best mulig måte. Alle som ble intervjuet mente at det

var viktig å ha god kommunikasjon med kundene løpende. Hvordan kommunikasjonen foregikk og hvem som hadde ansvar for å følge opp kundene varierte noe. To av informantene sa at i byrå hvor de jobbet hadde hver regnskapsfører ansvar for å følge opp kundene sine. Alle informantene sa at byrå rettet mye søkelys på at kundene måtte få raskt svar på henvendelsene sine. Det var også ønskelig fra ledelsen at regnskapsføreren var mer proaktiv og tok kontakt uoppfordret, eller så mulighetene til forbedring, eller hadde noen råd å gi. Kompetanseheving blant ansatte er noe bedriftene er opptatt av for å kunne yte god service. En av informantene sa at i hans byrå hadde de egne team som hadde som oppgave å pleie kundekontakt. Informanten mente at denne arbeidsdelingen fungerte utmerket og førte til mer effektivitet blant ansatte siden de kunne fokusere på andre oppgaver som bokføring og avstemming. På den andre siden tok det en god del tid i oppstarten for få en slik arbeidsdeling til å fungere.

Mye korrespondanse i dag foregår på e-post, telefon, chat, direkte inne i regnskaps- og i CRM systemer. Regnskapsføreren trenger ikke å være fysisk nær kunden lenger. Digitalisering gjør det mulig å jobbe med regnskap på tvers av fylkes - og landets grenser. Dette kan oppleves som både positivt og negativt med hensyn til relasjonsbygging mellom kunden og regnskapsføreren. Samtlige respondenter svarte at de synes at det er viktig å bli kjent med kunden. Kundefokus står sentralt hos alle byråer som ble intervjuet. Samtlige respondenter mente at det er fortsatt viktig med fysiske møter med jevne mellomrom. Tillitsforhold skapes lettere med ansikt til ansikt enn kun gjennom skriftlig korrespondanse. Måten vi samarbeider på blir påvirket gjennom valg av systemer og kommunikasjonsplattformer. Dagens teknologi har stort potensiale og kan gi regnskapsbyrå mange nye muligheter. Regnskapsføreren i dag er den som har ansvar for å bygge tillitt hos kunden. Tillitt til leveransene og tillitt til at han/hun sitter med nødvendig kompetanse. Da er det viktig at systemene spiller på lag. Mange feil og unødvendige oppdateringer kan skape mistillit og irritasjon. Systemene i dag må være robuste, ha høy grad av sikkerhet og være brukervennlige for at disse skal oppfattes som trygge. To av respondentene sa at mange av byråets kunder har lite kjennskap til systemene og det er regnskapsføreren som må anbefale løsningene som passer best til kundenes behov.

I dag dreier det seg i bransjen mye om effektivitet på den ene siden, samt personlige opplevelser hos kunden på den andre siden. Ny teknologi bringer bedriften og kunden nærmere pga tettere samarbeid under løpende regnskapsføring. Regnskapsføreren i dag er en viktig samarbeidspartner og rådgiver på den ene siden og en systembehandler på den andre siden. Disse rollene blir kombinert på forskjellige måter hos de byråene som ble intervjuet. Hos den

ene bedriften som ble spurt hadde de egne sertifiserte folk som jobber med systemene både intern og opp mot kunden. Hos den andre bedriften måtte hver ansatt ta opp sine problemer direkte med support. Alle respondentene presiserte at det var viktig for byrået at arbeidet ikke stoppet opp og at problemene ble løst fort. Flere av de spurte informantene etterlyste mer kompetanse både hos nyansatte og de ansatte som jobbet en stund. Bedriftene brukte mye tid til å lære opp nye ansatte i systemer i systemhåndtering. Det var nevnt at det virket som om at dagens utdanning ikke var tilpasset bransjens behov i stor nok grad. Grunnleggende forståelse i Excel og ansatte som er nysgjerrige på teknologi er noe bransjen mangler nå blant nyutdannede medarbeiderne.

## 5.0 Oppsummering

Regnskapsbransjen har gjennomgått store forvandlinger de siste årene. I dag har byråene mer og mer fokus mot verdiskapning i bedriften og regnskapsføreren må levere mer enn bare tall. Hvordan kan man levere gode produkter og tjenester med utmerket kvalitet i en digital tidsalder? Hva må til for å kunne levere tjenestene som er bedre enn konkurrentene sine og hvordan skal kommunikasjonen foregå? Regnskapsføreren i dag er en viktig samarbeidspartner som hjelper bedrifter med råd og anbefalinger både når det gjelder daglig drift, men også i forbindelse ved valg av digitale systemer. Regnskapsføreren hjelper bedriftene med å etterleve et komplisert regelverk som pålegges av det offentlige. Kundene og regnskapsbyrå er avhengige av gjensidig samarbeid og tillitt mellom partene.

Digitalisering er mye mer enn det å skaffe seg ny teknologi eller nye systemløsninger. Ifølge (Olsen, 2019) må nye prosesser på plass for å oppnå konkurransefortrinn. Bransjen trenger kompetente mennesker som kan bruke og kontrollere teknologien og kan se og forstå kundenes behov. Ifølge Olsen (2019) må IT brukes til å tenke nytt og løse oppgaver på nye måter. Ifølge min studie gjør regnskapsføreren færre rutinemessige oppgaver og alle som deltok i undersøkelsen sa at byrået i dag hadde mye høyere grad av automatisering enn for bare noen år siden. Studiet avdekket at byråer som deltok i undersøkelsen etterlyste høyere kompetanse blant både gamle og nye ansatte, byrået trengte folk som kunne jobbe selvstendig og kunderettet fra starten av. Kompetansen er viktig for at virksomheten kan ha videre utvikling og være i stand til å tilby kundene andre typer tjenester. Respondentene viser til at regnskapsfører i dag trenger mer data kompetanse og at bedriftene etterlyser mer tilpasset opplegg fra utdannings institusjonen. Min studiene støtter opp under det at byrået ser på spesialkompetanse og rådgivning som viktige konkurransefordel i fremtiden. Byråer i dag er mer opptatt av spesialisering og har mye fokus på kundenes problemløsning. Dette gjøres på forskjellige måter i de byråer som ble studert. Det som var felles for alle respondentene som ble spurt er at høyere kompetanse og tverrfaglighet ble ansett som en viktig suksessfaktor for å gi kundene merverdi. For å være en god rådgiver trenger dagens regnskapsfører mer selvtillit og bredere kompetanse på feltet. Det er ikke kun produksjon av tall som står i fokus lenger. Når rutinemessige oppgaver forsvinner, trenger bransjen mer kompetanse på andre områder. Mine funn støtter opp under det at bransjen etterspør mer bredere kompetanse og tall forståelse hos dagens regnskapsfører. Studie viser at bransjen etterlyser ferdigheter innen kommunikasjon, analytisk analyse, IT-

kompetanse og gode samarbeidsevner i team. Høyere kompetanse er nødvendig for videre utvikling og fremtidig vekst. Kompetente ansatte kan gi gode råd og være med på å skape merverdi for kundene sine.

Det er kommet frem gjennom studiet at det har skjedd strukturelle endringer som følge av digitalisering den siste tiden. Organisasjonsstrukturen endres som følge av stadig høyere grad av digitalisering (Olsen, 2019). Før i tiden har regnskapsføreren utført alle oppgavene selv, såkalt «regnskapsfører fra A til Å». Ifølge min studie, har bedriftene begynt å endre sin organisasjonsstruktur for å få til en mer effektiv arbeidsdeling pga at flere oppgaver er blitt automatisert og regnskapsfører selskap må finne nye måter å møte kundene sine på. To av byråene som deltok i min studie, brukte regnskapsteam. Tredje byrå som deltok i studiet hadde ikke en slik inndeling, men studiet viste at ansatte savnet å jobbe mer tverrfaglig. Studiet viste også at team inndeling fremsto som den mest effektive arbeidsdelingen. Det er en del ulikheter i hvordan disse team var satt opp og studiet viste at bedriftene bygget organisasjonsstrukturen sin ut ifra det som fungerte best for å kunne levere tjenester av høy kvalitet. Funnene i studier viser at team work førte til mer effektivisering og høyere kompetanse blant ansatte på enkelte fag felt. Ifølge informantene førte høyere grad av spesialisering til høyere fortjeneste siden tjenester som f.eks rådgivning blir priset høyere enn basis leveranser. Rådgivning nevnes som en klar vinner for å kunne gi merverdi til kundene og gjør selskapet mer attraktivt. Studiet viser at bransjen etterlyser mer kompetanse blant både gamle og nye ansatte slik at de kan bistå kunden i forskjellige praktiske og faglige spørsmål.

Ifølge Olsen (2019) kan digital teknologi gi byråene ønsket konkurransefordel. Nye forretningsmodeller gir adgang til å drive mer effektivt og målrettet (Rogers,2016). Ledig kapasitet hos medarbeiderne som blir frigjort som følge av stadig høyere effektivisering kan brukes til å tilby nye produkter og tjenester. Mer spesialisering og teamwork gjør det mulig å utnytte ressursene og tilby flere produkter til kundene. Funn som er gjort gjennom mine studier viser til at teknologien i dag gir mange flere muligheter for differensiering og at byråene kan oppnå ønsket konkurransefordel ved å ta i bruk nye digitale plattformer. Respondentene viser til at digitalisering og automatisering frigjør ledig kapasitet blant ansatte og denne frigjorte tiden kan brukes til å skape merverdi for kunden på nye måter. Regnskapsføreren kan bistå med gode konkrete råd angående løpende drift og vekst. Flere spurte bedrifter ønsker mer proaktive ansatte som tørr å kommunisere med kundene sine. Disse empiriske funn henger sammen med



Olsen (2019) som sier at programutvikling kan gi strategisk fordel, men at bransjen trenger mennesker som kan bruke og kontrollere teknologien.

Mine funn støtter opp under det at organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, It-løsninger og tillitt er viktige komponenter i en velfungerende samhandling (Schei, 2019). Ifølge teorien skal alle disse komponentene være på plass for å få til en god samhandling. IT-løsninger i seg selv er ikke nok til å få til en god samhandling (Schei, 2019). Et av de viktige funnene i mine studier er at selskap i dag satser på ny organisasjonsstruktur som tillater kunnskapsdeling både internt og på tvers av avdelingene. Team inndeling og mer tverrfaglighet viser at bedriftene endrer måter de jobber på. Studiet viser også at selskap tester flere systemer som påvirker hvordan informasjonsflyten skjer. Alle respondentene svarte at de brukte flere kommunikasjonskanaler ved kontakt med kunden og at organisasjonsstrukturen ble sett på som en av de viktige suksessfaktorene. Studiet har også avdekket svakheter som påvirket samhandling med kundene. Det ser ut som at organisasjonskulturen er noe bedriftene kan jobbe mer med. Alle bedrifter som deltok i studiet hadde ikke god nok kultur for kunnskapsdeling. Min studie viser også at organisasjonsstrukturen og arbeidsdeling er noe byrå i dag har mye fokus på. Gjennom kunderettet kommunikasjon, rådgivning og trygge leveranser kan byrå i dag opprettholde tillitt hos kunden. Selskap som deltok i studiet, var opptatt av hvordan de kunne forbedre samhandling med kundene. Studiet viser at manglende kompetanse og ikke godt nok utviklet kultur for informasjonsdeling bidro til at det var vanskelig for bedriftene å få til en optimal samhandlingsprosess.

Nye forretningsmodeller er noen av resultater av digital transformasjon ifølge Rogers (2016). Funn gjennom min studie viser at flere selskap tar i bruk nye forretningsmodeller som gjør det mulig å tjene penger og skape kunde verdi. Teknologien gjør det mulig å levere gamle tjenester på nye måter og ikke minst helt nye tjenester oppstår som følge av digitalisering. Flere byrå utnytter mulighetene som kommer av automatisering og flere byrå etter hvert har gått over på fast pris fremfor timepris. Et av funnene i studie er at respondentene mener at økt satsing på teknologi kan gi ønsket konkurransefordel og gjøre bedriften mer attraktive i markedet. Effektivisering kommer både kunden og byrå til gode. Større grad av spesialisering kan bidra til høyere fortjeneste i selskapet, eksempelvis en tydeligere profil på rådgivning.

Byrå kunder i dag bruker flere kommunikasjonskanaler slike som e-post, chat, telefon og mail. Mye kommunikasjon foregår direkte i regnskapssystemet. Kundene vil ha dialog som bygger på tidligere samtaler (Schei, 2019). Byrå i dag er avhengig av at arbeidsdeling mellom regnskapsføreren og kunden fungerer optimalt og at en kan finne tilbake til historikken. Mye data lagres digitalt, og virksomhetens digitale systemer må kunne håndtere dette. Min studie sier lite om hvorvidt CRM-systemene til bedriftene som deltok i studie gjør det mulig å knytte flere digitale kanaler sammen i sanntid. Kundene forventer rask respons, men det ser ut til at respondentene hadde lite å si om hvorvidt de har tilpasset seg den nye hverdagen. Kunden forventer raske svar og det virket som om det er hovedsakelig mail og telefon som blir brukt for å besvare kundenes henvendelser. Min studie sier lite om hvordan kommunikasjonskanalene fungerer optimalt og om byrå har gjort noen tilpasninger for å løse dette. Respondentene viser til at byrå i dag manglet gode nok verktøy og hadde manglende kompetanse for å få til en god samhandling.

Byråer i dag gjennomgår digital transformasjon og trenger en klar strategi for å nå fastsatte mål. Det som kjennetegner digital transformasjon, er at virksomhetene har mer kundefokus og tjenestene tilpasses etter kundenes behov (Rogers, 2016). Alle respondentene mente at teknologien kunne gi byrå ønsket konkurransefortrinn og kunne gjøre dem mer attraktive i markedet. Det som er kommet frem gjennom studie er at byrå var opptatt av kundeopplevelsen og prøvde å tilby skreddersydde løsninger til kundene sine. Digitalisering kan gi økt lønnsomhet og effektivitet, rask og trygg informasjonsbehandling og ikke minst kan bedriftene redusere kostnadene sine og skape nye kundeverdier. Man må tenke digitalt for å møte dagens kunder og ha digitale systemer som kan bidra til å gi byrå ønsket konkurransefortrinn.

## Referanser

- Andersen, E. &. (2017, 06). *Hva er digitalisering?* Hentet fra MAGMA:  
<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Askeland, B. (2004). Om analogi og abduksjon. *Tidsskrift for rettsvitenskap, Vol.117 (4-05) s 499-547.*
- Bygg21. (2019, mars 11). Hentet fra <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best--med-apenhet-og-tillit/>
- Gårseth-Nesbakk, L. (2019). *Trender og utfordringr i regnkap og revisjon.* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Haraldsen, B. (2021, 03 08). *Visolit.no.* Hentet fra <https://www.visolit.no/artikler/hva-er-egentlig-digitalisering>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser.* Cappelen damm AS.
- Kaarbøe, K. o. (2018). Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen. *Magma(Canvas).*
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere Metode.* Fagbokforlaget.
- Olsen, K. (2019). *God digitalisering.* Cappelen Damm AS, Oslo.
- Regnskap Norge. (2019, 08 19). *Nytt-skybasert-regnskapssystem.* Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/magasin/nytt-skybasert-regnskapssystem/>
- Regnskap Norge. (u.d.). *Prismodeller.* Hentet fra [https://www.regnskapnorge.no/akademiet/kurs/forretningsutvikling2/forretningsutvikling\\_hjelp/kunedrevet-tjenesteinnovasjon/prismodeller/](https://www.regnskapnorge.no/akademiet/kurs/forretningsutvikling2/forretningsutvikling_hjelp/kundedrevet-tjenesteinnovasjon/prismodeller/)
- Rogers, D. (2016). *The Digital Trasformation Playbook.* Columbia Business School Publishing.
- Sander, K. (2020, 11 01). *Datainnsamlingsmetoder.* Hentet fra <https://estudie.no/datainnhenting/>
- Sander, K. (2020, 11 22). *Forskningsdesign.* Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, K. (2020, 10 25). *Induktiv eller deduktiv studie.* Hentet fra Induktiv eller deduktiv studie: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Sander, K. (2021, 02 04). Hentet fra <https://estudie.no/virtuell-samhandling/>
- Sander, K. (2021, Februar 01). *Digitalisering av verden.* Hentet fra <https://estudie.no/digitalisering/>

- Sander, K. (2021, 02 08). *Hvorfor trenger vi en organisasjonsstruktur*. Hentet fra [estudie.no](https://estudie.no/hvorfor-trenger-vi-en-organisasjonsstruktur/):  
<https://estudie.no/hvorfor-trenger-vi-en-organisasjonsstruktur/>
- Sander, K. (2021, 02 03). *Kvalitativ metode og design*. Hentet fra e-studie:  
<https://estudie.no/kvalitativ-metode/>
- Sannes, R. o. (2017). Er norske bedrifter digitale sinker? I *Magma 6* (ss. 43-53).
- Schei, S. T. (2019). Virtuell Samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma 0719*.
- Språkrådet. (2021). *Språkrådet*. Hentet fra  
[https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+samhandling&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal](https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+samhandling&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal)
- Unruh,G. og Kiron,D. (2017). *Digital transformation in purpose*. MIT Sloan Management Review.
- Wig, B. B. (2020, 02 17). *Hva er egentlig en lærende organisasjon*. Hentet fra Dagens Perspektiv: <https://www.dagensperspektiv.no/2020/hva-er-egentlig-en-laerende-organisasjon>
- Yttri, Birgitte Digitaliseringsdirektoratet. (u.d.). *Digdir.no*. Hentet fra  
<https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digital-transformasjon/1589>

## Nettsider

Regnskap Norge [www.regnskap.norge.no](http://www.regnskap.norge.no)

IKT Norge: <https://ikt-norge.no/>

Digitaliseringsdirektoratet: <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/kva-er-digital-samhandling/2160>