

Fremtidens økonomifunksjon

En empirisk studie om hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav

KATHRINE AALERUD

VEILEDER

Terje Heskestad

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Strategi og ledelse, MBA

Master

Innholdsfortegnelse

Forord.....	6
Sammendrag.....	7
Kapittel 1: Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	8
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Begrepsavklaring og avgrensning	9
1.4 Oppgavens videre struktur.....	10
Kapittel 2: Teori	11
2.1 Økonomistyring.....	11
2.2. Økonomifunksjonens utvikling	13
2.2.1 Den tradisjonelle økonomifunksjonen	13
2.2.2 En økonomifunksjon i endring.....	14
2.3 Nye roller.....	16
2.4 Endringsdrivere	19
2.5 Digitalisering	21
2.6 Oppsummering av teoretiske rammeverk.....	24
Kapittel 3: Metode.....	25
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	25
3.2 Forskningsdesign.....	26
3.3 Innsamling av data.....	27
3.3.1 Intervju	28
3.3.2 Utvalg.....	28

3.3.3 Intervjuguider	30
3.3.4 Gjennomføring av intervju	31
3.4 Behandling av data	32
3.4.1 Dokumentasjon, utforskning og strukturering	32
3.4.2 Tolkning og analyse	33
3.5 Forskningsetikk	34
3.6 Evaluering av kvalitativ forskning	34
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	35
3.6.2 Troverdighet (validitet) og overførbarhet (generalisering)	36
3.7 Oppsummering metodisk tilnærming	37
Kapittel 4: Empiri.....	38
4.1 Økonomifunksjonens rolle i dag.....	38
4.1.1 Økonomifunksjonens ansvarsområde og arbeidsoppgaver	38
4.1.2 Rolleoppfatning og kompetansekrav	41
4.2 Digitaliseringens påvirkning på rolle og kompetansekrav	44
4.2.1 Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonen.....	44
4.2.2 Digital kompetanse.....	46
4.3 Fremtidens økonomifunksjon og kompetansekrav	49
4.3.1 Trender og utfordringer	50
4.3.2 Roller og kompetansekrav	51
4.3.3 Målrettet kompetanseutvikling.....	56
4.4 Oppsummering av empiriske funn	57

Kapittel 5: Analyse.....	58
5.1 Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?	58
5.1.1 Den tradisjonelle rollen	58
5.1.2 Den moderne rollen.....	59
5.2 Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?	63
5.2.1 Digitaliseringens påvirkning på økonomifunksjonens rolle.....	63
5.2.2 Digitaliseringens påvirkning på kompetansekravene.....	65
5.3 Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?	66
5.3.1 Fremtidig utvikling av økonomifunksjonens rolle	66
5.3.2 Nye kompetansekrav	69
5.4 Oppsummering av analysen.....	72
Kapittel 6: Avslutning	75
6.1 Konklusjon.....	75
6.2 Implikasjoner	78
6.3 Begrensninger	79
6.3 Anbefalinger for videre forskning	80
Litteraturliste	82
Appendiks.....	87
Vedlegg 1: Godkjenning NSD.....	87
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	90
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	93

Vedlegg 4: Intervjuguide	94
Vedlegg 5: Intervjuoversikt	96
Vedlegg 6: Refleksjonsnotat – Kathrine Aalerud	97

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med avslutningen av *Executive Master of Business Administration* (EMBA)- programmet ved Universitetet i Agder (UiA). Studiet ble gjennomført over en periode på fire år, samtidig som jeg jobbet fulltid. Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med oppgaven har strukket seg over to semestre.

Studien skal reflektere kunnskap jeg har tilegnet meg over disse siste årene. I denne oppgaven blir det undersøkt hvordan økonomifunksjonens rolle og kompetanse blir påvirket av digitalisering, både historisk og i fremtiden. Det har vært en svært lærerik erfaring å jobbe med en tematikk som er direkte relevant for min nåværende rolle og funksjon. Valg av tema er basert på personlig og faglig interesse, og det er et område jeg har ønsket å fordype meg i helt siden starten av EMBA-programmet.

Jeg vil rette en stor takk til min nåværende arbeidsgiver og min tidligere arbeidsgiver for deres støtte og fleksibilitet i løpet av studieperioden. Jeg er takknemlig for den verdifulle erfaringen og de unike mulighetene jeg har fått til å utvikle og styrke mine ferdigheter og kompetanser, spesielt med tanke på de økende kravene som følger med økt digitalisering.

Jeg ønsker å rette en hjertelig takk til min veileder, Dosent Terje Heskestad, for all hjelp og gode innspill underveis i prosessen. Du har alltid vært veldig tilgjengelig og støttet meg på kvelder, helger og fridager. Videre vil jeg takke alle informantene som tok seg tid til å stille opp til intervju, selv om det var midt i årsoppgjøret.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min familie, som har tilbrakt mange feriedager, helger og kvelder uten meg. Takk for tålmodigheten, forståelsen og motivasjonen.

Arendal, 14. juni 2023



Kathrine Aalerud

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvordan økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav utvikler seg i takt med økende digitalisering. Målet med studien er å kartlegge hvordan både rollene og kompetansekravene har endret seg på grunn av digitalisering, og å gi innsikt i fremtidig utviklingen av denne trenden. For å besvare problemstillingen er det formulert tre forskningsspørsmål, og det er utført kvalitative dybdeintervjuer med informanter fra to grupper, nemlig økonomer og konsulenter.

Studien tar utgangspunkt i teorier om økonomistyring og dens utvikling, med særlig fokus på hvordan digitalisering påvirker rollen og utviklingen av økonomifunksjonen. Disse teoriene har belyst transformasjonen fra den tradisjonelle rollen som regnskapsfører til mer moderne roller som pedagog, analytiker og forretningspartner. Dette teoretiske grunnlaget har bidratt til en dypere forståelse av økonomifunksjonens endring og dens nåværende rolle i strategiske beslutningsprosesser, og har også dannet grunnlaget for utforming av intervjuguiden. Ved å kombinere teoretisk innsikt med praktisk forskning, forsøker studien å belyse den dynamiske utviklingen av økonomifunksjonen i en digital tidsalder.

Hovedfunnene indikerer at økende digitalisering har endret både rollene og kompetansekravene i økonomifunksjonen. Digitalisering har drevet en transformasjon i økonomifunksjonen der den tradisjonelle rollen har utviklet seg til en mer dynamisk og hybrid rolle, der både tradisjonelle og moderne kompetanser er viktige. Digitalisering vil ikke erstatte økonomene, men har potensialet til å frigjøre dem fra rutineoppgaver, slik at de kan engasjere seg i mer verdiskapende oppgaver. Rollen som analytiker og forretningspartner forventes å bli mer fremtredende, noe som antas å styrke økonomifunksjonens betydning i organisasjonen. For å lykkes i disse rollene kreves det nye kompetanser som høy forretnings- og prosessforståelse, digital kompetanse, og gode kommunikasjonsevner. Dette innebærer at økonomer må utvide sin kompetanse for å forbli relevante i fremtiden. Studien understreker også behovet for at organisasjoner tar en proaktiv tilnærming til kompetanseutvikling, inkludert investering i utdanning og opplæring, for å tilpasse seg de skiftende rollene og oppfylle de økende kompetansekravene i den digitale tidsalderen. Selv om teknologisk utvikling har transformert økonomifunksjonen, er denne transformasjonen ennå ikke fullført. Økt digitalisering vil fortsette å endre økonomifunksjonen, redefinere tradisjonelle roller, og øke behovet for nye kompetanser.

Kapittel 1: Innledning

I dette kapittelet innledes oppgaven ved å forklare hva som er bakgrunnen og motivasjonen for valg av tema. Deretter vil oppgavens problemstilling bli presentert. Videre gjennomgås begrepsavklaringer og oppgavens avgrensninger. Til slutt vil oppgavens struktur bli beskrevet.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Som følge av den konstante teknologiske utviklingen, ser man en markant endring i rollene og oppgavene innenfor bedrifters økonomifunksjoner. Dette er en rolle som har endret seg over tid, og som fortsetter å utvikle seg i lys av digitalisering. (Goretzki, Strauss, & Weber, 2013; Rieg, 2018) I stedet for den tradisjonelle rollen som «bean-counters» eller tallknusere, går utviklingen nå mot en mer forretningsorientert, rådgivende, og strategisk rolle (Berg, 2015; Granlund & Lukka, 1998; Russel, Siegel, & Kulesza, 1999; Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit, & Scapens, 2009; Schäffer & Weber, 2019). Dette endrede landskapet stiller nye krav til økonomifunksjonens kompetanse og egenskaper, men det finnes fortsatt få studier som bryter ned de nødvendige rollene i mer konkrete kompetansekrav for fremtidens økonomifunksjon.

Målet med denne oppgaven er å forstå hvordan den økte digitaliseringen påvirker rollene og kompetansekravene i økonomifunksjonen. Digitalisering er en megatrend, og samfunnet er fortsatt i begynnelsen av denne omfattende prosessen. Interessen for å digitalisere økonomifunksjonen har økt markant (Andreassen & Berg, 2020). Selv om de potensielle konsekvensene av digitalisering for økonomifunksjonen er enorme, er det fortsatt usikkert hvordan rollen til økonomifunksjonen vil utvikle seg i fremtiden. Det er ingen som med sikkerhet kan forutsi hvilke kompetanser som vil kreves i fremtiden, men det er mulig å gjøre noen antagelser basert på historiske trender og de megatrender som driver frem endring.

Det er behov for videre forskning som kan bryte ned de nødvendige rollene i mer konkrete kompetansebehov. Dette vil bidra til å øke forståelsen av hvilken type kunnskap det faktisk er behov for i dag og for fremtiden. Funnene fra denne forskningen kan bidra til å tydeliggjøre hvilke kompetanser som vil kreves i fremtiden, slik at bedrifter kan forme rekrutteringsstrategier som tar høyde for fremtidens behov, og utdanningsinstitusjoner kan justere sine fagretninger tilsvarende.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i bakgrunnen og motivasjon for oppgavens formål, fokuserer denne oppgaven på å forstå følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker økt digitalisering rollene og kompetansekravene i en bedrifts økonomifunksjon»

For å besvare problemstillingen er det formulert tre forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?
2. Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?
3. Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?

Ved å systematisk analysere disse spørsmålene, er målet å skape et helhetlig bilde av hvordan digitalisering påvirker og vil påvirke økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav.

Ved å svare på disse forskningsspørsmålene, er målet å bidra til økt innsikt i de konkrete kompetansekrav som dagens og fremtidens økonomifunksjon har. En kombinasjon av litteraturstudier og kvalitative intervjuer vil bli brukt til å besvare forskningsspørsmålene.

1.3 Begrepsavklaring og avgrensning

I dagens økonomifunksjon finnes det mange ulike stillinger, avhengig av bedriftens størrelse, bransje og spesifikke behov. De mest utbredte rollene omfatter blant annet økonomisjef (CFO), regnskapssjef, «business controller» og regnskapsfører. Arbeidsoppgavene tilknyttet disse rollene kan variere betydelig basert på bedriftens størrelse, og rollen endres i takt med digitalisering.

Som følge av dette mangfoldet, har det i denne studien vært hensiktsmessig å anvende et overordnet begrep som dekker alle de ulike rollene, og deres tilhørende oppgaver, innen økonomifunksjonen. I litteraturen brukes ofte begrepene «controller» eller «management accountant». I denne oppgaven er det valgt å benytte begrepet *økonomifunksjonens rolle* for å fremheve at de spesifikke stillingene kan inneholde ulike arbeidsoppgaver og roller basert på de ulike bedrifters behov og størrelse. Dette begrepet inkluderer, men er ikke begrenset til, stillinger som økonomisjef (CFO), regnskapssjef, «business controller» og regnskapsfører.

I forhold til avgrensning er det verdt å merke seg at denne studien vil fokusere på virkningen av digitalisering på økonomifunksjonens rolle i bedrifter generelt, og ikke innen en bestemt bransje. Selv om det er forstått at påvirkningen av digitalisering kan variere avhengig av bedriftens bransje og størrelse, vil denne oppgaven ta for seg økonomifunksjonen på en mer generell basis for å gi et overordnet bilde av trendene og endringene som er relevante på tvers av ulike typer bedrifter.

1.4 Oppgavens videre struktur

Oppgaven er strukturert i seks kapitler totalt. I det første kapitlet blir det presentert en innledning som diskuterer bakgrunnen og motivasjonen for studien. Deretter blir problemstillingen og forskningsspørsmålene presentert. Videre i kapitlet avklares begreper samt studiens avgrensninger. I kapittel to gjennomgås relevant teori, som danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette rammeverket anvendes senere for å analysere empiriske data og besvare problemstillingen. Kapittel tre gir en oversikt over vitenskapsteoretiske perspektiver og en gjennomgang av oppgavens metodiske tilnærming. Dette inkluderer valg av forskningsdesign, datainnsamling, samt informasjon om forskningsetikk og kvalitet.

I kapittel fire presenteres oppgavens empiriske data som er samlet inn gjennom dybdeintervjuene. Disse funnene danner grunnlaget for analysen i kapittel fem, hvor det teoretiske rammeverket fra kapittel to brukes til å analysere de empiriske funnene i lys av problemstillingen. Til slutt, i kapittel seks, oppsummeres konklusjonene basert på analysearbeidet knyttet til de empiriske funnene, samt forskningens implikasjoner og begrensninger. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

Kapittel 2: Teori

Formålet med dette kapittelet er å presentere relevant teori og forskning som danner det teoretiske rammeverket for avhandlingen. Rammeverket vil senere benyttes for å belyse innsamlet empiri, samt besvare oppgavens problemstilling. For å forstå hva økonomifunksjonens rolle innebærer, er det også viktig å forstå hva rollen skal tilrettelegge for. Kapittelet starter dermed først med å definere hva økonomistyring er, og hvordan økonomistyring i en bedrift er under endring. Videre ser vi på hvordan økonomifunksjonens rolle har endret seg over tid, og hvilke endringsdriver som påvirker dagens og fremtidens økonomi. Videre gjennomgås det teoretiske grunnlaget for digitalisering, og hvordan dette påvirker dagens og fremtidens økonomi.

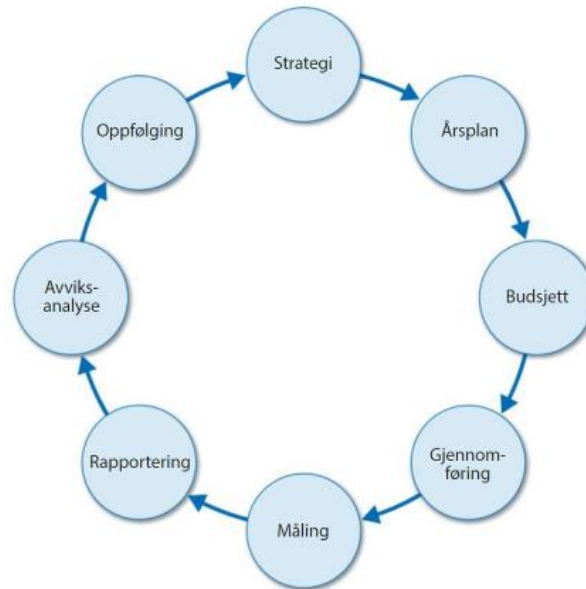
2.1 Økonomistyring

Begrepet *økonomi* har sin opprinnelse fra de to greske ordene *oikos nomos* og betyr forvaltning av husholdningens ressurser. Forvaltning av en bedrifts ressurser defineres som bedriftsøkonomi. De ressursene som en bedrift råder over, kan deles inn i tre hovedgrupper; mennesker, kapital og kompetanse. Menneskene er de ansatte og styret i bedriften. Kapital er pengene som er overført til bedriftens bankkonti, og som brukes til investering av maskiner, produksjonsutstyr, datautstyr, kontormøbler osv. Med kompetanse menes kunnskapen om hvordan bedriften på best mulig måte kan dra nytte av menneskene og utstyret, slik at kundene er villige til å kjøpe produktene og tjenestene som leveres. Denne kompetansen er det som gjør at bedriften evner å videreutvikle menneskene og produktene i bedriften. (Berg, 2021)

Begrepet *styring* betyr å gi retning til. Styring handler om å bevisst påvirke atferd hos andre for å nå de målene som er satt (Ladegård & Vabo, 2010). En bedrift har ikke ubegrenset tilgang på disse ressursene, og skal bedriften nå sine mål, må de knappe ressursene tas vare på og styres i riktig retning. Det finnes ingen egen teori for økonomistyring, og det er dermed heller ingen enstemmig definisjon på økonomistyring. (Berg, 2021). Økonomistyring defineres som: *de bevisste tiltak for å forvalte de begrensede ressursene vi har til rådighet, slik at virksomhetene når sine mål* (Berg, 2021 s. 20).

Berg (2021) definerer videre at økonomistyring er viktig for å kunne forstå hva som er årsakene til bedriftens resultat, og samtidig lære av dette for å øke verdiskapningen i fremtiden slik at man lykkes bedre enn andre i samme bransje. Økonomistyring er ikke et

statisk fenomen, men en konstant del av en endringsprosess og er under stadig utvikling. Videre presenterer Berg (2021) følgende styringssløyfe som viser hvordan økonomistyring kan utøves i en bedrift:



Figur 1: Styringssløyfen. Fra *Grunnleggende økonomistyring*, av T. Berg, 2021

Strategi, årsplan og budsjett er der bedriften først legger planer. Gjennomføring er den daglige driften der planene utføres. Måling er de daglige handlingene som blir registrert og målt, som igjen rapporteres til ulike ansvarlige i bedriften. Man rapporterer hvordan man ligger an i forhold til planene. I avviksanalysen analyseres planene med det som faktisk ble gjennomført. Avdekkede avvik bør føre til oppfølging av ledere, slik at man gjør ting annerledes enn man gjorde tidligere. (Berg, 2021) Man blir en lærende organisasjon (Nonaka & Von Krogh, 2009).

Økonomistyring utføres i alle ledd i en bedrift. Styret setter prinsipper og veivalg som samsvarer med virksomhetens strategi. Ledelsens ansvar er å realisere målene som er satt av styret. Medarbeiderne er de som utøver økonomistyringen i det daglige, ved å sørge for at man når de målene som er satt av styret og ledelsen. (Berg, 2021)

Økonomistyringen i endring

Økonomistyring er et område i stadig endring. Tradisjonelt sett har økonomifunksjonen lagt til rette for utarbeidelsen av budsjettet, som et viktig verktøy innenfor tradisjonell økonomistyring. Tradisjonelle budsjettprosesser er i de senere årene blitt utsatt for krass kritikk, og særlig i de nordiske landene (Hoff, 2021). Budsjett baserer seg på at man i stor

grad ser seg i bakspeilet for å estimere noe om fremtiden. Det tar ikke hensyn til eksterne forhold og den uroen som er i markedet i dag. Det har i de siste årene vært en utvikling mot mer dynamisk økonomistyringssystemer som balansert målstyring, kundelønnsomhetsanalyser, rullerende prognoser, aktivitetsbaserte kalkyler og «beyond budgeting» (Bjørnenak, 2010; Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Dette er verktøy og ledelsesfilosofier som er mer dynamiske, og som hjelper styret, ledelsen og medarbeiderne til å ta raskere beslutninger basert på oppdatert og fremtidsrettet informasjon.

2.2. Økonomifunksjonens utvikling

Økonomifunksjonens rolle går langt tilbake i tid, og rollene i denne funksjonen har blitt forsket mye på i de siste tiårene (Andreassen, 2020; Granlund & Lukka, 1998). Oppgavene og rollene har endret seg over tid (Goretzki et al., 2013), og funksjonen er i stadig utvikling (Rieg, 2018). Videre i delkapittelet utdypes den tradisjonelle økonomifunksjonen, før det ses nærmere på hvordan økonomifunksjonen har endret seg over tid.

2.2.1 Den tradisjonelle økonomifunksjonen

Berg (2021) definerer at økonomistyringen utøves av alle andre enn økonomifunksjonen. Økonomifunksjonens rolle er å være en tilrettelegger for at styret, ledelsen og medarbeiderne utøver økonomistyringen med beslutningsrelevant informasjon til rett tid. Sending (2014, s. 20) definerer økonomifunksjonens rolle til å være følgende: «*Profføkonomene vil først og fremst være produsenter av økonomistyringsdata for at andre skal kunne gjøre sine økonomistyringsoppgaver på en tilfredsstillende måte*». Det er oppgavene i den overnevnte styringsløyfen (Figur 1) økonomifunksjonen skal legge til rette for.

Dersom man går tilbake i tid, ser man at dette ikke er så ulikt definisjonen som Simon, Guetzkov, Kozmetsky, og Tyndall beskrev allerede i 1954, der rollen ble delt i tre kategorier; «scorekeeping», «attention directing» og «problem solving». De to første rollene besvarer gjerne spørsmålet om hvor godt bedriften gjør det, gjennom å rapportere status og utføre kontroller. Problemløsning derimot fokuserer på å bidra med analyser som gjør at vi vet hvilket valg som er det rette for bedriften. Simon et., al (1954) fant videre at økonomifunksjonen var lite involvert i beslutningsprosessene.

Økonomifunksjonens rolle er knyttet til arbeidsoppgavene som ligger her, og rollen har tradisjonelt sett blitt betraktet til å være en regnskapsfører (Mouritsen, 1996). I litteraturen (Granlund & Lukka, 1998; Weber, 2011) blir gjerne regnskapsførere omtalt som «bean

counters», eller tallknusere, og er ofte et negativt ladet ord. Arbeidsoppgavene som utføres er manuelle, og består i hovedsak av bokføring, utarbeidelse av regnskapsrapporter og finansielle analyser av historiske data. Det fokuseres på fortid, og ikke nåtid og fremtid. Det er ikke forventet at «bean counters» har mye kunnskap om organisasjonen. Personlig kommunikasjon er i stor grad forbeholdt innad i økonomifunksjonen, og ekstern kommunikasjon forekommer gjerne i form av skriftlige rapporter. Økonomifunksjonens rolle ble av ledere ikke ansett som viktig ved strategiske beslutninger og økonomifunksjonen var lite synlig utenom ved månedlig rapportering (Granlund & Lukka, 1998). Bougen (1994) fant at den typiske tallknuseren ble omtalt som «personally dull, boring and unimaginative» og at de fungerte som en menneskelig regnemaskin.

Som nevnt tidligere, har det blitt forsket en hel del på økonomifunksjonens rolle og det er uttrykt et stort behov for at rollen må endres. Kritikken mot den tradisjonelle økonomifunksjonen går på at den legger for stor vekt på historiske data som ikke er relevant for beslutninger og styringsinformasjon.

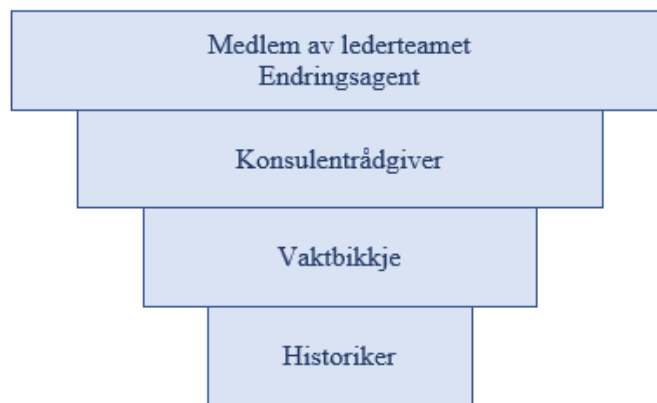
2.2.2 En økonomifunksjon i endring

Litteraturen viser en utvikling i økonomifunksjonen fra den tradisjonelle rollen som «bean-counters» eller tallknuser, til en mer forretningsorientert, rådgivende og strategisk rolle (Berg, 2015a; Granlund & Lukka, 1998; Russel et al., 1999; Baldvinsdottir et al., 2009; Schäffer & Weber, 2019). I artikkelen «*Controller – en rolle i endring*» poengterer Berg (2015a) imidlertid at egenskapene som er sentrale i dag, ikke kan sies å være nye. Gjennomgangen viser at rollen har vært relativt uforandret over en periode på nesten hundre år. Graham, Davey-Evans, Toon (2012) og Kristiansen (2017) støtter dette synet og påpeker at selv om økonomifunksjonens rolle har blitt utvidet til å inkludere mer strategiske, fremtidsrettede oppgaver, har den beholdt sine tradisjonelle oppgaver, som rapportering og kontroll.

I tråd med denne forståelsen, har forskning av Russel et al. (1999) vist at økonomifunksjonen beveger seg bort fra tradisjonelle roller som tallknuser, vaktbikkje og historieforteller. I stedet har rollen utviklet seg til å bli mer strategisk og forretningsorientert, der økonomifunksjonen fungerer som en intern rådgiver som leder strategiske aktiviteter i organisasjonen. Denne forskningen støttes også av studien utført av Granlund og Lukka (1998), som avdekket at økonomifunksjonen har påtatt seg nye roller og blitt en viktig bidragsyter i strategiske beslutningsprosesser i lederteamet. Studien viste også at økonomifunksjonen deltar i

utformingen av systemer og daglig operasjonell beslutningstaking. Rollen har utviklet seg fra å være fortidsorientert til å være mer fokusert på nåtid og fremtid.

Granlund og Lukka (1998) presenterer i figuren nedenfor en utvidelse av økonomifunksjonens arbeidsoppgaver. De øverste rollene inkluderer en utvidelse av rollen som medlem av lederteamet, endringsagent samt konsulentrådgiver. Rollene nederst i hierarkiet har en mer tradisjonell rolle som vaktbikkje og historiker, der tallknuser fortsatt er viktig i rollebeskrivelsen.



Figur 2: Utvidelse av økonomifunksjonens arbeidsoppgaver. Omgjort fra M. Granlund og K. Lukka, 1998.

Burns og Baldvinsdottir (2007) fant i sin studie at de tradisjonelle oppgavene i økonomifunksjonen fremdeles blir utført, men ikke like dominerende som tidligere. De tradisjonelle og moderne arbeidsoppgavene kombineres og har utviklet seg til to nye hybride roller; (1) «finance managers» og (2) «finance analysts». «Finance managers» viser god forretningsforståelse, er strategisk oppmerksom og bruker mye tid på å rådføre ledelsen angående strategiske forhold og forretningsrisiko. I rollen som «finance analysts» utfordres den operasjonelle ledelsen til å tenke mer på de finansielle konsekvensene av beslutningene som tas. Den hybride økonomifunksjonen er proaktiv, står i spissen ved utarbeidelsen av organisasjonens strategi, og har et bredt spekter av arbeidsoppgaver. (Burns & Baldvinsdottir, 2007)

Det finnes flere studier som utdyper denne hybride og dynamiske rollen. Estensen og Glærum (2021), Sande-Ottersen (2020), Aarbakke og Skaasheim (2020) og Kristiansen (2017) utdyper denne dynamikken ved å peke på et skifte mellom tradisjonelle og mer moderne oppgaver. Økonomifunksjonen har utviklet seg gradvis og kontinuerlig, fra å være fortidsorientert, til å være nåtid- og fremtidsorientert slik som Granlund og Lukka (1998) så i sin studie. Dette

resulterer i en ny hybrid økonomifunksjon, der både tradisjonell rapportering og kontroll, samt fremtidsrettede oppgaver er sentrale (Sande-Ottersen, 2020; Aarbakke & Skaasheim, 2020).

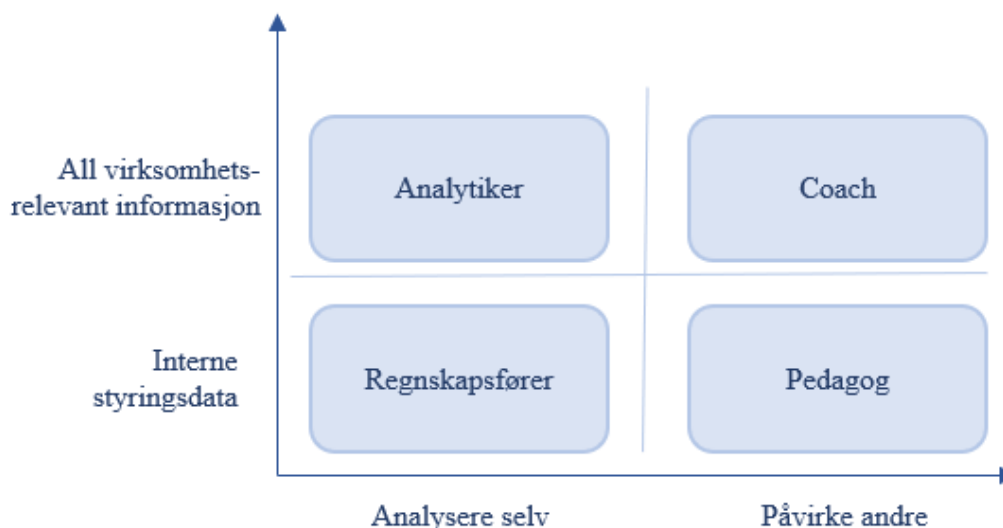
Berg (2021) definerer i sin lærebok at rollen til økonomiavdelingen anses være tredelt: der tallknuseren skal fremskaffe og produsere data, vaktbikkjen skal tolke og stille kritiske spørsmål og pedagogen skal presentere, forklare og fortolke tall.

2.3 Nye roller

Som følge av at økonomens rolle er endret og er under stadig endring, setter det ulike krav til økonomifunksjonens kompetanse og egenskaper. Kompetanse beskrives som “*de samlende kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*” (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 240). Videre undersøkes den moderne økonomifunksjonsrollen og noen av kompetansekravene som teorien peker mot.

Ulike roller krever ulike kompetanser

For å forstå hvilke egenskaper som behøves, oppsummerer Nilsson og Olve (2013) i sin illustrasjon, de fire ulike rollene økonomifunksjonen innehar:



Figur 3: Controllerens fire roller. Omgjort fra *Controllerhandboken* F. Nilsson og N. Olve, 2013.

Regnskapsføreren, som ligner mye på den tradisjonelle rollen beskrevet tidligere, fokuserer hovedsakelig på tallproduksjon og finansielle analyser. Det er interne data som fanges opp under bokføring av regnskapet som anvendes, og en sentral del av rollen er å overvåke og utrede avvik mot budsjettet. Kommunikasjonen foregår kun med nærmeste leder. Flere og

flere bedrifter har utviklet rollen, slik at det ikke er kun det interne finans- og driftsregnskapet som benyttes ved analyser. (Nilsson & Olve, 2013)

Ifølge Nilsson og Olve (2013), innebærer *analytikerrollen* kontinuerlig overvåking og evaluering av bedriftens regnskapsdata for å støtte ledelsens beslutningsprosesser. I motsetning til regnskapsføreren, anvender analytikerens et bredt spekter, både interne og eksterne informasjonskilder, som er relevant for bedriften. Arbeidsoppgaver som er typiske for denne rollen, inkluderer organisatorisk rådgivning, sammenligning av nøkkeltallsanalyser og overvåking av eksternt miljø for å innhente eksterne data. Nilsson og Olve (2013) understreker at det er viktig for analytikerens å levere analyser av høy kvalitet og relevans for å sikre et solid beslutningsgrunnlag.

Berg (2021) definerer i sin bok at økonomien må evne å tenke kreativt, for å sikre at analysene som anvendes til enhver tid er relevante. Videre må man forstå forretningsmodellen, og ha en fundamental forretningsforståelse slik at man vet hva som skaper verdi for bedriften, dens kunder og øvrige interessenter. Man må forstå hvilke verktøy som skal brukes når, og man må tørre å utfordre beslutningstakere basert på funnene i analysene. (Berg, 2021)

Videre beskriver Nilsson & Olve (2013) at økonomifunksjonen rolle har utvidet seg også utenfor økonomiavdelingen, og at evnen til å kommunisere er derfor blitt en viktig egenskap hos økonomien. Rollen som *pedagog* innebærer å kunne formidle finansiell informasjon og finansielle konsekvenser til alle i organisasjonen slik at 'ikke-økonomer' forstår og lærer av det som er analysert og presentert. Samhandling med de øvrige i organisasjonen er en viktig del av pedagogens rolle. Pedagogens hovedoppgaver er å klargjøre strategier, utforme nøkkeltall og rapporter, samt å utdanne organisasjonens ansatte i økonomi. Målet er å gi beslutningstagerne god økonomisk forståelse, slik at de forstår de økonomiske konsekvensene av beslutningene som foretas. (Nilsson & Olve, 2013)

En rekke studier, inkludert de av Granlund og Lukka (1998) og Nilsson og Olve (2013), indikerer at økonomifunksjonens rolle utvikler seg mot å være en *forretningspartner*. Nilsson og Olve (2013) betegner forretningspartneren som en «*coach*», der målet er å få organisasjonen til å prestere bedre med utgangspunkt i bedriftens strategi. Denne unike rollen muliggjør for økonomien å fungere som en katalysator for å fremme og implementere tiltak. Som forretningspartneren samler økonomien relevant informasjon og samarbeider med forskjellige aktører i virksomheten, og fungerer som en samarbeidspartner, rådgiver og en kritisk

utfordrer til ledelsen. (Nilsson & Olve, 2013) Dermed er samarbeidsevner en viktig egenskap for økonomen (Berg, 2021). Nilsson og Olve (2013) understreker at forretningspartneren også må inneha de analytiske og pedagogiske egenskapene fra de andre rollene nevnt over.

I boken «*The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*», definerer Bragg (2011) ulike egenskaper og evner som økonomifunksjonens rolle bør inneha. En sentral egenskap er *analyse av informasjon* som omhandler evnen til å forstå den finansielle informasjonen, og hva de ulike nøkkeltallene betyr for bedriften. En annen kritisk rolle er *kommunikasjonsferdigheter*. Økonomifunksjonen bør ikke bare samle og analysere relevant informasjon, men også formidle denne effektivt til ledelsen, slik at de forstår den finansielle informasjonen. Bragg peker også på betydningen av å ha *kunnskap om bedriften og bransjen* som selskapet opererer i. Alle bransjer og organisasjoner er ulike, og man må forstå industrien man opererer i. I tillegg til dette, er *teknisk kunnskap* viktig, inkludert en god forståelse om lover og regler, samt de ulike regulatoriske kravene for den spesifikke bransjen selskapet opererer i. (Bragg, 2011)

Schäffer og Weber (2019) fremhever at det ikke er bare de myke verdiene, slik som kommunikasjonsferdigheter og evnen til å omgås andre mennesker, som er viktige for å lykkes i rollen i økonomifunksjonen. Digital kompetanse anses også som kritisk for fremtidens økonomifunksjon. For at økonomifunksjonen skal fortsette å være relevant, må den digitale kompetansen heves. Digital kompetanse handler om mer enn tekniske evner til å bruke en digital enhet. Det handler om evnen til å evaluere og tolke informasjon kritisk slik at mening dannes; det inkluderer en rekke kognitive, motoriske, sosiologiske og følelsesmessige ferdigheter. (Schäffer & Weber, 2019)

Evnen til å erverve, analysere, evaluere, skape, reflektere og handle basert på digital informasjon anses som sentrale ferdigheter innenfor digital kompetanse (Andreassen & Berg, 2020); (Lankshear & Knobel, 2006). Digital kompetanse innenfor økonomistyring kan ifølge Andreassen & Berg (2020) defineres som ulike forutsetninger for å *produsere, konsumere* eller *kommunisere* digitalt innhold. «Å *produsere*, er kunnskap om hvordan informasjonen blir digital, å *kommunisere* er å fortolke og skape mening av både tekst og tall som distribueres digitalt, mens å *kommunisere* er kunnskap om hvilke digitale plattformer som er relevante for budskapet» (Andreassen & Berg, 2020).

Masteroppgaven til Aarbakke og Skaasheim (2020) gir innsikt i fremtidens økonomirolle, og antyder at økonomer vil påta seg mer verdiskapende oppgaver. Dette inkluderer å fungere i roller som forretningspartnere, analytikere og systemarkitekter. Disse rollene krever ifølge Aarbakke og Skaasheim (2020) høy grad av forretnings- og prosessforståelse, områder hvor økonomer allerede har sterke forutsetninger. Samtidig forklarer de at det vil være nødvendig for økonomer å utvide sin kompetanse på disse områdene for å holde seg relevant for de skiftende kravene og forventningene til økonomifunksjonens rolle.

2.4 Endringsdrivere

Det er flere ulike årsaker til at økonomifunksjonens rolle er i endring. I litteraturen finnes det både eksterne og interne faktorer som har hatt betydning for hva som påvirker og driver endringer i økonomifunksjonen (Burns, Ezzamel, & Scapens, 1999).

Burns & Baldvinsdottir (2007) identifiserer fire sentrale drivere for endring: (1) *globalisering* bidrar til at et selskaps konkurransefortrinnet varer i en kortere periode enn tidligere, og relevante analyser må derfor produseres i et raskere tempo. (2) Forbedring av *IT-systemer* har redusert tiden brukt på manuell registrering av data, samt at en mye større mengde data er tilgjengelige for bearbeiding og analyse. (3) *Regnskapsskandaler* av typen Enron har ført til ny lovgivning både i USA og Europa. Kravene til intern kontroll har dermed økt betydelig, og økonomifunksjonens rolle er en viktig bidragsyter til økt intern kontroll. (4) *Megatrender* er også en sentral driver for endring. Megatrender i form av en pendel som har svingt fra konglomerater til å fokusere på kjernekompetanse, privatisering, allianser og flatere organisasjonsstrukturer har også bidratt til endringer i økonomifunksjonen. (Burns & Baldvinsdottir, 2007)

Andreassen & Bjørnenak (2018) definerer utviklingen innenfor teknologi og digitalisering som en av de viktigste driverne for endringer i økonomistyringen, og dermed økonomifunksjonen. Historisk har arbeidsoppgavene i økonomifunksjonen endret seg i takt med den teknologiske utviklingen (Granlund & Mouritsen, 2003). Den teknologiske utviklingen skjer raskt, og har hatt stor betydning for økonomifunksjonens rolle (Burns et al., 1999; Burns & Baldvinsdottir, 2007).

Teknologiens betydning for økonomifunksjonen

Litteraturen peker på tre teknologiske faser som har hatt stor betydning for økonomifunksjonen: datastyrte systemer fra 60-70-tallet, introduksjonen av "Enterprise Resource Planning" (ERP) systemer på 90-tallet, og dagens fase av digitalisering.

Den **første fasen** av den teknologiske utviklingen oppstod på 1960- og 1970- tallet, og omhandlet fremveksten av datastyrte informasjonssystemer og regnskapssystemer. Disse systemene støttet økonomifunksjonen ved å tillate registrering av mer detaljerte data og mer nøyaktige analyser. (Granlund & Mouritsen, 2003) Før dette hadde den moderne økonomistyringen bestått av tre hovedoppgaver; journalføring, avvikskontroller og midlertidige beslutningsrapporter. Økonomistyringen var manuell, og ga ingen detaljert informasjon eller analyser om transaksjonene. (Simon et al., 1954)

Med fremveksten av «world wide web» på slutten av 1990-tallet, trådte samfunnet inn i den **andre fasen**. Her ble de databaserte informasjonssystemene og regnskapssystemene erstattet av ERP systemer. Helt enkelt forklart, er ERP et omfattende og integrert programvaresystem som håndterer alle aspekter av en organisasjon – fra personell og materialer, til penge- og informasjonsstrømmer i et selskap. Systemet er satt sammen av flere moduler som HR, finans, produksjon, forsyningskjeder, tjenester, anskaffelser med mer. (O'Mahony & Doran, 2008)

Det er som om hele bedriften får et felles «nervesystem» der all data er tilgjengelig, til enhver tid. Systemene kan tilpasses slik at spesielle behov i organisasjonen kan møtes. Dette ga økonomifunksjonen muligheten til å samle inn og dele informasjon på tvers av organisasjonen på en mye mer effektiv måte. Det har gitt mer tid til analytisk arbeid, noe som har økt økonomens innflytelse i organisasjonen, og har gjort økonomifunksjonens rolle mer forretningsorientert. (Granlund & Malmi, 2002)

Pickard og Cokins (2015) så også i sin studie at ERP-systemene bidro til å automatisere mange av de tidkrevende manuelle oppgavene, og at det åpnet opp en mulighet for å bruke mer tid på verdiøkende analyser som støtte til strategiske og operasjonelle prosjekter. Til tross for at forskningen er uenige om effektene av ERP på organisasjoner, er det bred enighet om at økonomens rolle har blitt betydelig påvirket av det (Grabski et al., 2011). Scapens og Jazayeri (2003) observerte betydelige endringer i økonomens arbeidshverdag etter innføringen av ERP-systemer. ERP bidro til å eliminere flere manuelle rutineoppgaver gjennom

automatisering av innsamling, koding og rapportering av informasjon og data. Dette la til rette for at økonomenes rolle kunne utvikle seg til å bli mer tolkende og strategisk, noe som styrket deres rolle som forretningspartnere. (Scapens & Jazayeri, 2003)

I den **tredje fasen** ser man på digitalisering og bruk av digitale løsninger, dette vil bli utdypet i det neste kapittelet.

2.5 Digitalisering

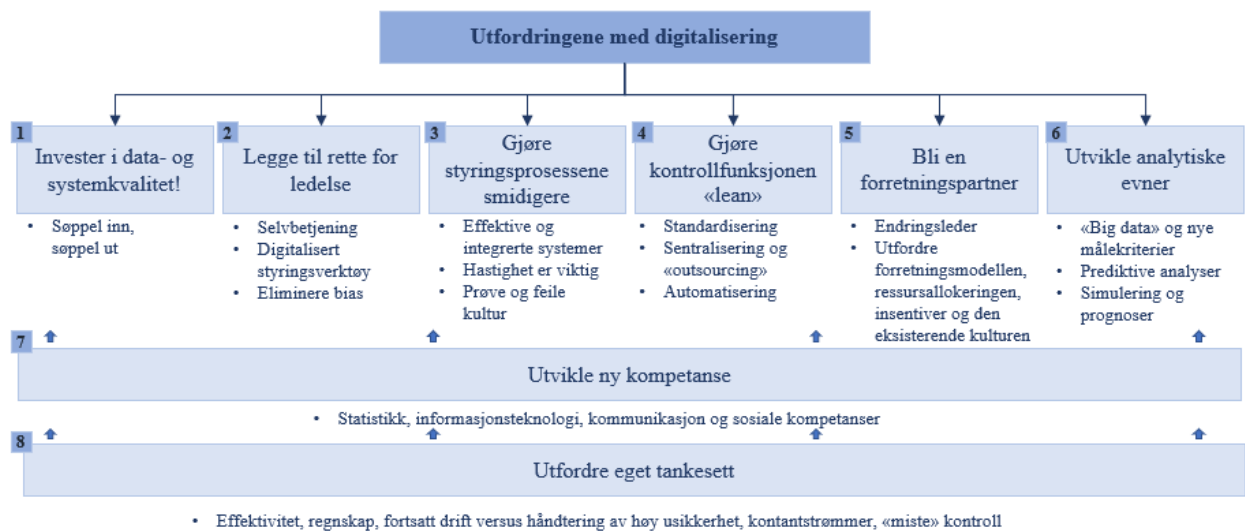
Samfunnet er fortsatt i begynnelsen av digitalisering, og det er fremdeles usikkert hvordan rollen til økonomifunksjonen vil utvikle seg i fremtiden. Digitalisering betraktes som en megatrend, og interessen for å digitalisere økonomifunksjonen har økt betraktelig de siste årene. Det vurderes nå også om digitalisering bør tas inn som et eget emne eller delemne ved økonomistudiene. (Andreassen & Berg, 2020)

Begrepet digitalisering er komplekst, og kan forstås på ulike måter. Digitalisering stammer fra digitisering, som betyr å konvertere analoge data til numeriske data (Berg, 2018). Det kan eksempelvis være å skrive inn tall i et digitalt dokument, slik at dokumentet er tilgjengelig fra andre digitale plattformer. Digitalisering handler videre om de grep man foretar seg basert på den digitale dataen, og innebærer ofte bruk av ny teknologi (Berg, 2018). Gartner (2022) definerer digitalisering slik «*Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business*».

Digitalisering er et paraplybegrep som dekker over mange forskjellige teknologiske trender, og omhandler blant annet stordata (big data), dataanalyse, skyteknologi, robotisering, kunstig intelligens, kryptovaluta og tingenes internett. (Kaarbøe, Knudsen, & Meidell, 2018)

Digitalisering av økonomifunksjonen

De potensielle konsekvensene av digitalisering for økonomifunksjonen anses å være enorme. Schäffer og Weber (2019) fant i sin studie at økonomifunksjonens rolle vil i fremtiden møte åtte sentrale utordringer som et resultat av digitalisering, der økonomifunksjonens oppgaver, verktøy og tankesett må tilpasse seg de nye parameterne.



Figur 4: Utfordringene med digitalisering. Omgjort fra *Digitalization will radically change controlling as we know it*, av U. Schäffer & J. Weber, 2019.

De åtte utfordringene fra Schäffer og Weber (2019) er illustrert i Figur 4 over og vil bli belyst i de påfølgende avsnittene.

1) *Datahåndtering og datakvalitet* er viktigere enn noensinne. En viktig rolle for økonomifunksjonen vil være å håndtere store mengder data og sikre at masterdataen har god kvalitet. Ikke bare innenfor finansielle data, men også ikke-finansielle data. Det er økonomifunksjonen som bør sikre at dataene henger sammen på tvers av organisasjonen og systemer. (Schäffer & Weber, 2019)

2) «*Legge til rette for ledelse*» handler om at økonomifunksjonen må ta initiativ til hvilke verktøy som skal brukes og hvordan ledelsen selv kan ta ut beslutningsrelevant informasjon fra systemene. Schäffer og Weber (2019) mener at fremtidens ledere er selv kapable til å ta ut relevant informasjon direkte fra systemene, ofte via mobilen og i «real-time». Økonomifunksjonen bør promotere for selvbetjeningsportaler, og bør spille en vesentlig rolle i utviklingen og designet av digitale løsninger. (Schäffer & Weber, 2019)

3) Videre må *styringsprosessene* i en organisasjon bli raskere, bedre integrert og smidigere. Organisasjonen må som helhet bli mer agil, og at det må legges til rette for en prøve-og-feile-kultur. (Schäffer & Weber, 2019)

4) «*Gjøre kontrollfunksjonen lean*» handler om å øke effektiviteten i økonomifunksjonen, ved konsekvent bruk av digitalisering (Schäffer & Weber, 2019). Lean-filosofien, som opprinnelig ble utviklet av Toyota og kjent som «Toyota Production System» (TPS),

fokuserer på eliminering av sløsing og skape mer verdi i produksjons- og arbeidsprosesser (Buchanan & Huczynski, 2019). Ved å øke effektiviteten kan økonomifunksjonen frigjøres fra de tradisjonelle rutinepregede oppgavene og rette oppmerksomheten mot mer verdiskapende oppgaver. Dette vil gi muligheten til å fokusere på nye roller i organisasjonen og det pekes da særlig mot rollen som forretningspartner. (Schäffer & Weber, 2019)

5) Som en *forretningspartner* må økonomifunksjonen støtte virksomhetens digitalisering og digitale transformasjon med konstruktiv kritikk. Rollen vil blant annet innebære å utfordre den tradisjonelle forretningsmodellen, å være en endringsleder, og sørge for optimal ressursallokering mellom de analoge og digitale områdene i virksomheten. For å lykkes med den digitale transformasjonen, vil det særlig være viktig med en åpen organisasjonskultur, der utveksling av informasjon og konstruktive tilbakemeldinger er en del av kulturen. Økonomifunksjonen spiller en særlig viktig rolle her. Som forretningspartnere må de gå frem som et godt eksempel og være åpne. (Schäffer & Weber, 2019)

6) «*Utvikle analytiske evner*» omhandler virksomhetens analytiske potensiale, hvor rollen som forretningspartner må påta seg ansvaret for å styrke dette potensiale. Tilgangen til data må ikke være en begrensende faktor, og rollen må mestre analysering av «Big Data», som innebærer analyse av store og komplekse datamengder. Som følge av digitaliseringen må kompetansen til forretningspartneren utvikles, og for å fortsatt være relevante, må denne kompetansen også inkludere statistikk og informasjonsteknologi. (Schäffer & Weber, 2019)

7) *Utvikle ny kompetanse* vil være en stor utfordring for økonomifunksjonens rolle som forretningspartner. I tillegg til de tradisjonelle kompetansekravet, vektlegger Schäffer og Weber (2019) behovet for kunnskap i statistikk og informasjonsteknologi, sosiale- og kommunikasjonsferdigheter, og en solid forståelse av bedriften.

8) Den siste utfordringen handler om at økonomifunksjonen må *utfordre sitt eget tankesett*. Tradisjonelt fokuserer økonomien hovedsakelig på effektivitet og lønnsom vekst som støtter opp om den tradisjonelle forretningsmodellen. Dette tankesettet hindrer derimot den digitale utviklingen, og rollen må dermed lære å håndtere strategisk og operasjonell usikkerhet. Økonomen må tørre å ha en prøve-og-feile-kultur, og lære av dette, for å ikke hindre digital utvikling. (Schäffer & Weber, 2019)

2.6 Oppsummering av teoretiske rammeverk

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven undersøker ulike aspekter ved økonomistyring og dens utvikling, med hovedfokus på rollen til økonomifunksjonen i moderne organisasjoner.

Først er det lagt vekt på økonomistyring, og hvordan det har utviklet seg over tid. Det forklarer hvordan moderne økonomistyring ikke bare handler om å spore økonomisk ytelse, men også om å bistå i strategisk beslutningsprosesser. Deretter diskuteres utviklingen av økonomifunksjonen, fra den tradisjonelle rollen til en stadig viktigere posisjon i moderne organisasjoner. Det understrekes at økonomifunksjonen har gått fra en mer overvåkende og regnskapsførende rolle til en mer strategisk og rådgivende posisjon. Videre er det fokus på de nye rollene som har oppstått innen økonomifunksjonen, inkludert endringsagent, pedagog og forretningspartner. Denne delen diskuterer også de ulike kompetansene som kreves for å oppfylle disse rollene effektivt.

Deretter fokuseres det på de ulike driverne for endring innen økonomifunksjonen, med spesiell vekt på teknologiens rolle. Her understrekes det hvordan teknologi har påvirket og fortsatt påvirker økonomifunksjonens rolle, fra automatisering av tradisjonelle oppgaver til mer sofistikerte analyser og prognoser. Til slutt utforskes konseptet med digitalisering og dets innvirkning på økonomifunksjonen. Det understreker hvordan digitaliseringen har revolusjonert økonomistyringen, og tillatt økonomifunksjonen å spille en mer integrert rolle i organisasjonens strategiske beslutningsprosess. Samlet sett gir dette teoretiske rammeverket en grundig forståelse av økonomifunksjonens rolle og utvikling.

Kapittel 3: Metode

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive og argumentere for den valgte metoden for å besvare oppgaven. Metode referer til «å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2020, s. 21). Sentralt i denne metoden er å bestemme hva som skal samles inn av data og hvordan disse dataene skal analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2020).

Først drøftes det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for oppgaven, før forskningsdesign, datainnsamling og databehandling blir introdusert. Videre presenteres det hvordan dataanalysen ble gjennomført, etterfulgt av en drøfting av etiske vurderinger og kvalitet i kvalitativ forskning. På denne måten gir kapittelet en grundig beskrivelse av den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven, og det gir leseren en klar forståelse av hvordan gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten vil bli frambrakt.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vitenskapsteoretisk utgangspunkt angir hvilken tilnærming og metode som ligger til grunn for forskningen. Forskning omhandler å frembringe ny kunnskap og forståelse om virkeligheten. Det kan være en utfordring å komme til enighet om hva virkeligheten egentlig er. Enhver forskningsprosess preges av forskerens forståelse, faglige bakgrunn og personlige erfaringer (Nyeng, 2012). *Ontologi* og *epistemologi* er viktige begreper som kan hjelpe til å undersøke sammenhengen mellom oppfatninger av virkeligheten og metodene som brukes i forskningen (Jacobsen, 2015). Ontologi handler om hvordan man forstår virkeligheten og hvordan den faktisk ser ut (Johannessen et al., 2020). Den fysiske og objektive virkeligheten eksisterer uavhengig av hvordan vi mennesker oppfatter den, og er grunnleggende forskjellig fra den menneskeskapte virkeligheten (Jacobsen, 2015). Epistemologi handler om hvordan vi kan oppnå kunnskap om samfunnet som er objektiv, virkelig og sann (Johannessen et al., 2020). Her erkjennes et skille mellom den objektive virkeligheten slik den er, og den subjektive virkeligheten slik den fremstår for og oppfattes av forskeren (Jacobsen, 2015).

Innenfor bedriftsøkonomiske fag finnes det to hovedvitenskapsteoretiske retninger; positivismen og hermeneutikken. I den positivistiske retningen legges det vekt på objektivitet og generaliserbarhet, der det antas at forskeren kan studere samfunnet på en nøytral måte. Forskningen skal være empirisk og basert på logiske og matematiske metoder. Kvantitativ metode brukes ofte innenfor positivismen, der man undersøker og analyserer et stort antall

respondenter ved hjelp av tall for å beskrive, forklare og predikere fremtidige hendelser. (Jacobsen, 2015)

På den annen side legger hermeneutikken vekt på tolkning og forståelse, der det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike subjektive forståelser av virkeligheten. Innenfor hermeneutikken brukes ofte kvalitativ metode, som innebærer å samle inn og registrere data i form av tekst, lyd og bilde. Jacobsen (2015) hevder at kvalitativ tilnærming har en grunnleggende antakelse om at den sosiale virkeligheten er for kompleks til å kunne reduseres til tall, og at informasjon må samles inn i form av ord for å åpne opp om mer nyanserte perspektiver. Kvalitativ metode er spesielt egnet for å undersøke fenomener som er lite kjente, og som man ønsker å forstå grundigere. (Jacobsen, 2015)

Ettersom studiens problemstilling er «Hvordan påvirker økt digitalisering rollene og kompetansekravene i en bedrifts økonomifunksjon» er det mest hensiktsmessig å bruke en hermeneutisk metodologisk tilnærming for å undersøke økonomifunksjons rolle som en sosial virkelighet. I studien vil det bli fokusert på informantenes synspunkter, erfaringer, meninger og oppfatninger av økonomifunksjonens rolle. Informantene som vil bli undersøkt, inkluderer ledere i økonomifunksjoner fra ulike bedrifter, samt ERP-konsulenter som samhandler med økonomifunksjonen. Formålet med studien er å undersøke hvordan kompetansekravene endres som følge av digitalisering.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan eller en strategi for hvordan forskeren går frem for å samle inn og analysere dataene og besvare problemstillingen. Det finnes ulike forskningsdesign som kan brukes for å besvare problemstillingen, og valg av design avhenger av forskningsspørsmålene og formålet med undersøkelsen. (Johannessen et al., 2020).

Vanligvis skiller det mellom tre tilnærminger til forskning: deduktiv, induktiv og abduktiv. Ved den deduktive tilnærmingen starter forskeren med noen antakelser, samler inn empiriske data og undersøker om de er i samsvar med antakelsene. Med andre ord, forskeren tar utgangspunkt i teorien for å lede innsamlingen av empiri. Den induktive tilnærmingen, derimot, innebærer at forskeren innhenter empiri uten å ha antakelser på forhånd. (Jacobsen, 2015) Ved en abduktiv tilnærming tar forskeren derimot utgangspunkt i empiriske data for å utforske et fenomen og forklarer mønstre, med det formål å skape ny eller endre eksisterende teori, som deretter testes empirisk (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). I denne studien

benyttes en deduktiv tilnærming til forskning. Dette skyldes at studien tar utgangspunkt i eksisterende teori og forskning, som videre legger grunnlaget for formulering av problemstillingen og innhenting av empiriske data. Deretter vil de empiriske funnene bli vurdert opp mot eksisterende teori og forskning på området.

Forskjellige typer forskningsdesign brukes avhengig av formålet med studien. Saunders et. al. (2016) beskriver tre forskningsdesign: eksplorativ, deskriptiv, eller kausal. Eksplorativt design brukes for å få en dypere forståelse av et emne, mens deskriptivt design brukes for å beskrive egenskaper ved en populasjon. Kausalt design brukes for å undersøke årsakssammenhenger mellom variabler. I denne oppgaven er problemstillingen eksplorerende og tar for seg hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonen. Digitalisering er et område som endrer seg raskt og det er derfor begrenset data tilgjengelig om dagens situasjon. For å få en grundig forståelse for problemstillingen krever det et undersøkelsesdesign som gir dyptgående og nyansert informasjon, samtidig som det tar hensyn til kontekstuelle faktorer (Jacobsen, 2015).

I forskningsdesign er tidsdimensjonen en viktig faktor, og det er vanlig å skille mellom longitudinelle studier og tversnittstudier. Tverrsnittsundersøkelser gir et øyeblikksbilde og er ofte mer kosteffektive og mindre tidkrevende enn longitudinelle undersøkelser, ifølge Johannessen et al., (2020). Derfor ble en tverrsnittundersøkelse valgt for denne studien. Datainnsamlingen ble gjennomført over en kort tidsperiode, der alle intervjuene ble gjennomført i løpet av to måneder. Tverrsnittstudier gir oss informasjon om hvordan fenomenet varierer på et spesifikt tidspunkt. Fordeler ved slike studier er at det gir oss muligheten til å oppnå en god forståelse for informantenes oppfatninger av fortiden og deres forventninger til fremtiden (Johannessen et al., 2020).

3.3 Innsamling av data

Ifølge Jacobsen (2015) er intervju, observasjon og dokumentstudier de mest vanligste metodene som brukes innfor den kvalitative tilnærmingen. Dybdeintervju ble valgt på grunn av muligheten for å få detaljert informasjon om økonomifunksjonens rolle og lederes opplevelse av denne rollen, samt faktorer som påvirker den. Det er likevel begrensning med denne metoden. Dybdeintervju kan være tidkrevende å gjennomføre, noe som ofte fører til et mindre utvalg av deltakere, og som igjen kan påvirke representativiteten av funnene (Adams, Raeside, & Khan, 2014)

3.3.1 Intervju

Kvalitative forskningsintervjuer kan beskrives som en samtale med en struktur og et formål, der forskerne prøver å forstå informantens perspektiver og oppfatninger grundig og nøyaktig. Intervjuet har som mål å produsere kunnskap ved å gå fra empiri til teori gjennom virkeligheten. (Kvale & Brinkmann, 2015)

For å besvare problemstillingen på en best mulig måte var det nødvendig at informantene åpnet seg og var ærlig om sine erfaringer, oppfatninger og opplevelser. Derfor ble semistrukturerte intervjuer valgt som intervjuform. Semistrukturerte intervjuer gir en viss fleksibilitet til å tilpasse spørsmålene og temaene til hver enkelt informant, samtidig som forskeren har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt (Johannessen et al., 2020). Dette gir muligheten til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, avhengig av intervjuet og informantens svar.

Valget av semistrukturerte intervjuer viste seg å være vellykket, da det skapte en avslappet og trygg intervjuramme, som var avgjørende for at informantene kunne reflektere over egne meninger og erfaringer og svare utdypende og ærlig. Dette ga en dypere forståelse av hvordan informantene ser på økonomifunksjonens rolle og hvordan digitalisering påvirker dens utvikling.

3.3.2 Utvalg

Etter å ha valgt den mest hensiktsmessige metoden for å samle inn relevante data, var det nødvendig velge ut hvem som skulle delta i undersøkelsen. Dette er grunnleggende forskjellig i kvalitative og kvantitative undersøkelser. I kvalitative studier er målet å få mest mulig kunnskap om fenomenet, mens i kvantitative studier fokuserer man på statistiske generaliseringer. I kvalitative undersøkelser er ikke representativitet et sentralt kriterium. I stedet fokuserer man på å rekruttere et begrenset antall informanter som kan gi reflekterte uttalelser om temaet som studeres (Johannessen et al., 2020).

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan økt digitalisering påvirker økonomifunksjonens rolle. Derfor var det viktig å identifisere informanter som ikke bare har dyp kunnskap om økonomifunksjonens rolle, men også om hvordan rollen påvirkes av teknologi, spesielt innenfor rammen av økt digitalisering. Dette inkluderer forståelse for hvordan digitale verktøy og plattformer blir brukt i dagens økonomifunksjoner, samt hvordan nye teknologier kan påvirke fremtiden for disse funksjonene. Utvalget baserer seg derfor på

en strategisk utvelgelse, der det på forhånd er bestemt hvilken målgruppe som er nødvendig for å samle inn relevant data. For å sikre effektiv datainnsamling, ble utvalget hovedsakelig fokusert på forskerens eget nettverk innen bransjen. Dette er både en praktisk løsning og en som sikrer tilgang til erfarne og kunnskapsrike individer som kan gi dyptgående innsikt i økonomifunksjonens rolle og de faktorer som påvirker den. Det er imidlertid viktig å være klar over at denne tilnærmingen også kan innebære potensielle skjevheter, ettersom utvalget er begrenset til forskerens personlige nettverk (Jacobsen, 2015).

For å innhente varierte opplevelser og meninger, ble informantene nøye utvalgt med hensyn til deres stillingsnivå, erfaring og bedriftens størrelse. Informantene hadde minst ti års erfaring, og kom fra bedrifter som varierte i størrelse fra små bedrifter med rundt femti ansatte, til mellomstore bedrifter med syvhundre ansatte. Opprinnelig var planen kun å intervju ansatte i ulike økonomifunksjoner. Imidlertid ble det etter fem intervjuer vurdert at svarene i stor grad reflekterte dagens situasjon, uten tilstrekkelig fokus på fremtidig påvirkning av digitalisering. Derfor ble det bestemt å inkludere ERP-konsulenter i videre intervjuer, da deres erfaring med implementering og tilpassing av ERP-systemer kan gi innsikt i fremtidige trender og muligheter.

På grunn av tidsbegrensninger og begrensede ressurser ble utvalgsstørrelsen begrenset til syv informanter. Selv om flere informanter kunne ha bidratt til et bredere perspektiv, var det viktig å opprettholde balanse mellom dybde og bredde i datainnsamlingen innfor de eksisterende ressursbegrensningene. Totalt deltok fem informanter fra forskjellige økonomifunksjoner i intervjuene, inkludert fire informanter med ledende roller og én informant uten lederansvar. I tillegg deltok to ERP-konsulenter med betydelig bransjeerfaring. Målet med dette utvalget var å sikre et bredt perspektiv på temaet ved å inkludere ulike synsvinkler og ståsteder (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2010). Mens noen forskere argumenterer for større utvalg, er utvalget i denne kvalitative studien basert på ønske om å oppnå metning av informasjon. Dette betyr at intervjuene med informantene fortsatte til punktet hvor ytterligere informasjon eller intervjuer ikke lenger bidro med ny innsikt til forskningen (Jacobsen, 2015). Forskningen fokuserte på dybdeintervjuer, hvor nøkkelinformanter delte deres innsikt og erfaringer om interaksjonen mellom økonomifunksjonen og teknologi. Utvalget består av representanter fra fire ulike bedrifter på Sørlandet, variert i størrelse og industrien de operer i, samt to bedrifter i Oslo, med tilsvarende variasjon i forretningsstruktur og størrelse.

For å øke representativiteten og bredde i utvalget, kunne det vært vurdert å inkludere informanter fra ulike bransjer i tillegg til forskjellige økonomifunksjoner. Dette ville ha bidratt til å få et mer helhetlig bilde av hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonens rolle på tvers av ulike sektorer. I tillegg til å bruke forskerens eget nettverk, kunne alternative rekrutteringsmetoder ha blitt utforsket. Ved å benytte flere rekrutteringskanaler ville man ha økt sjansen for å inkludere informanter med ulike perspektiver og erfaringer. En økning i antallet ERP-konsulenter kunne også tilført en dypere forståelse av digitaliseringens effekt på økonomifunksjonen. Dette ville ha gitt flere muligheter til å utforske deres synspunkter og erfaringer, samt deres perspektiver på fremtidige trender og muligheter. Geografisk variasjon kunne også ha blitt utvidet ved å inkludere bedrifter fra flere regioner. Dette ville ha gitt et bredere spekter som kunne ha påvirket funnene og generaliserbarheten av resultatene.

3.3.3 Intervjuguiden

Alle dybdeintervjuene ble gjennomført ved hjelp av intervjuguide, eksemplifisert i vedlegg fire. Denne guiden ble utviklet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og tidligere forskning om økonomifunksjonens rolle og digitalisering, som ble presentert i kapittel to. Dette sikret at intervjuguidene var god tilpasset studiens formål og relevant for å innhente data om problemstillingen.

Formålet med å utvikle intervjuguiden var å skape refleksjon blant informantene og legge til rette for gode og utfyllende beskrivelser av økonomifunksjonens rolle og dens endring som følge av digitalisering. Intervjuguiden starter med en repetisjon av prosjektets formål og behandling av personopplysninger, etterfulgt av enkle spørsmål om informantens bakgrunn, ansvarsområder og rolle i økonomifunksjonen. I den andre delen av intervjuguiden ble det stilt spørsmål knyttet til dagens rolle, kompetansekrav og arbeidsoppgaver i økonomifunksjonen. Det siste spørsmålet i denne delen er basert på Nilsson og Olve (2013) sin beskrivelse av fire roller, der det er ønskelig å kartlegge hvilken rolle informanten kjenner seg mest igjen i.

I den tredje delen av intervjuguiden ble det fokusert på digitalisering og informantens refleksjoner rundt hvordan økonomifunksjonens rolle har endret seg, og hva som har vært de største driverne for denne endringen. Til slutt ble informantenes tanker om fremtidig utvikling av rollen og hvilke kompetansekrav som vil oppstå som følge av digitalisering utforsket. En pilotstudie ble gjennomført med en av informantene for å få tilbakemeldinger på intervjuguidens klarhet, relevans og eventuelle problemer med å forstå eller svare på

spørsmålene. Som følge av denne tilbakemeldingen ble noen spørsmål omformuler og noen lagt til. Den endelige intervjuguiden, inkludert disse endringene, finnes i vedlegg fire.

3.3.4 Gjennomføring av intervju

For å lykkes med et dybdeintervju er det viktig å skape en avslappet stemning, slik at informantene føler seg komfortable med å dele sine personlige erfaringer (Tjora, 2012). Tjora anbefaler også at intervjueren tilstreber å skape en uformell situasjon som åpner for digresjoner og løsprat.

Ved semistrukturerte intervjuer er det svært viktig at intervjueren er godt forberedt og har høy grad av kunnskap om temaet (Saunders et al., 2016). I denne studien innehar forskeren god kunnskap om temaene som ble undersøkt, basert på over 15 års arbeidserfaring fra forskjellige økonomifunksjoner, både som ansatt og ekstern revisor. Informasjon om undersøkelsen ble sendt ut en uke før intervjuene, slik at informantene fikk sjansen til å forberede seg på temaet. Informasjonsskrivet inneholdt foreløpig problemstilling, formålet med studien, intervjuguiden og samtykkeerklæring, noe som ga informantene muligheten til å stille forberedt. De fikk også selv velge hvor intervjuet skulle holdes. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt gjennom epost, og det ble satt av mellom 80 og 90 minutter til hvert intervju.

Tre av intervjuene ble gjennomført på forskerens arbeidssted, mens de resterende fire ble holdt via Microsoft Teams. Alle intervjuene ble videofilmet via Microsoft Teams. Tillatelsen til å ta opp intervjuene gjorde det mulig å sikre relevant og verdifull informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene startet med en presentasjon av problemstillingen, formålet med studien samt en kort oversikt over intervjuets temaer. Informasjonsbehandlingen ble kort gjentatt, og det ble gitt en muntlig bekreftelse på at intervjuet ble tatt opp. Før intervjuet startet, ble informantene vist et eksempel på styringssløyfen til Berg (2021), som gir en oversikt over hva økonomifunksjonens rolle skal tilrettelegge for. Dette var ment som en repetisjon og oppfriskning av informantens kunnskap om emnet.

Intervjuene ble gjennomført over en lengre periode enn planlagt på grunn av høy arbeidsbelastning hos forskeren og informantene. Varigheten på intervjuene varierte fra 60 minutter til 90 minutter. Som tidligere nevnt ble intervjuene gjennomført som semistrukturerte med en overordnet intervjuguide. Spørsmålene og rekkefølgen ble tilpasset for å være mest hensiktsmessig for det enkelte intervjuet. Hvert intervju ble avsluttet med

takk fra intervjuer og en påminnelse om informantens rett til å få innsyn i sine egne personopplysninger.

3.4 Behandling av data

«Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes» poengterer Johannesen et al., (2020, s. 151). Derfor er tolkning og analyse en viktig del av forskningen, og i denne studien dannet samtale med informantene grunnlaget for dataanalysen. Analyse av data handler ikke bare om å transkribere, men også å dele opp og sette sammen i elementer og biter. Å tolke betyr å sette noe i en større ramme eller sammenheng. (Johannesen et al., 2020)

Kvalitativ analyse innebærer å redusere tekster til mindre bestanddeler, som ord, setninger eller avsnitt, for deretter å sette disse elementene sammen igjen for å forstå dem i lys av helheten. Dette er kjernen i en hermeneutisk metode. Dataanalysen i denne studien består av fem deler: dokumentasjon, utforskning, strukturering, kategorisering, og sammenbinding (Jacobsen, 2015). De følgende avsnittene vil utforske og beskrive de ulike delene av studien mer detaljert.

3.4.1 Dokumentasjon, utforskning og strukturering

I denne studien ble dataene dokumentert ved hjelp av transkripsjon. Som det første trinnet i dataanalysen ble alle intervjuene transkribert i sin helhet, basert på videopptak fra intervjuene. Dette ble gjort i rimelig tid etter gjennomføringen av hvert intervju, for å sikre at all relevant informasjon ble inkludert, og for å unngå tap av viktige opplysninger eller kontekst. Ved å bruke videopptak kunne også ansiktsuttrykk, kroppsspråk, toneleie og trykkplassering dokumenteres, som kan være viktige elementer i analysearbeidet.

Det er vanskelig å forutsi hva som vil være viktig på forhånd, så transkripsjonene ble utført så detaljert som mulig. Selv om transkriberingene var så ordrette som mulig, var det en viss grad av tolkning involvert. Som (Tjora, 2017) påpeker, vil tekster som produseres av forskere aldri være helt nøyaktige, og det er alltid en risiko for at relevant informasjon ikke blir medtatt.

Personvernet ble ivaretatt ved at informantene ble anonymisert i studien, og tildelt bokstaver fra A til G. Transkriberingen ble utført av forskeren selv, noe som skapte en nærhet, refleksjon og dypere forståelse av materialet fra intervjuene. Dette var viktig for å bidra til analysearbeidet og sammenstillingen av intervjuene.

I neste fase av dataanalysen ble dataene utforsket, et steg Jacobsen (2015) referer til som «tekstmiming». Transkriptene ble undersøkt på en usystematisk måte for å identifisere forhold som var av særlig interesse. Målet med denne fasen var å identifisere aspekter ved intervjuene som skilte seg ut. Selv om dette steget i dataanalysen kan virke enkelt, er det likevel viktig fordi det kan avdekke nye temaer og mønstre som ellers kunne ha blitt oversett, og bidra til en dypere forståelse av materialet. Videre kan denne utforskende fasen hjelpe med å få en overordnet forståelse av materialet og identifisere hva som er viktig og fremtredende i datamaterialet.

For å arbeide mer effektivt med datamaterialer er en fornuftig struktur nødvendig (Richards, 2020). Materialet ble strukturert ved å nummerere de ulike teoretiske temaene fra intervjuguiden og deretter organisere transkripsjonene etter hva informantene snakket om i intervjuet. Dette gjorde det enklere å samle relevant materiale tematisk og utarbeide komprimerte sammendrag for hvert intervju. Oppsummeringene inneholdt det mest sentrale fra intervjuene under hvert tema, samt interessante sitater som ble markert med fargekoder. Sammendragene ble deretter samlet i et dokument og strukturert i tabellform. Etter en gjennomgang av hovedinntrykket fra alle intervjuene, ble dokumentet bearbeidet for å trekke essensen ut av datamaterialet og inn i empirikapitlet. En slik gjennomgang er en teknikk som kan være hjelpelig når man behandler store datamengder (Tjora, 2017), og det ble vurdert som en god inngang til det videre arbeidet med dataene.

3.4.2 Tolkning og analyse

Analysefasen i en forskningsprosess er en omfattende og viktig prosess. Hovedformålet i denne fasen er å kategorisere og sammenbinde dataene for å redusere informasjonsmengden og skape mer overordnede og meningsfulle kategorier. (Jacobsen, 2015)

For å gjennomføre analysen, ble det benyttet en metodisk tilnærming hvor informasjonen ble delt opp i mindre overordnede og meningsfulle kategorier som var bestemt av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kategoriseringen var også basert på intervjuguiden som var benyttet i innsamlingen av det empiriske materialer. Viktige uttrykk, setninger og tanker ble markert for å identifisere gjentakende eller særlig betydningsfulle elementer. Kodene ble analysert for å identifisere temaer som gikk igjen på tvers av informantene og for å avdekke skjulte, men interessante forhold (Jacobsen, 2015).

Analysefasen skapte en strukturert oversikt over det empiriske materialet som var relevant for problemstillingen og var en viktig del av den påfølgende analyseprosessen. Ved hjelp av koding og identifisering av temaer ble det skapt en ryddig og strukturert oversikt over det empiriske materialet som var relevant for problemstillingen. Dette var et verdifullt hjelpemiddel i prosessen med å sortere og presentere empiri som var relevant for problemstillingen, samt for den påfølgende analyseprosessen.

3.5 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan ha konsekvenser både for de som blir undersøkt og samfunnet som helhet (Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig at forskningen følger etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk refererer til prinsipper, regler og retningslinjer som brukes til å bedømme om handlinger er moralsk riktige eller gale (Johannesen et al., 2020). I denne studien er det tatt hensyn til flere etiske overveielser som vil bli presentert og forklart i de kommende avsnittene. Forskeren har vært oppmerksom på mulige etiske dilemmaer som kan oppstå i løpet av studien, og det er tatt nødvendige forholdsregler for å sikre at forskningen har blitt utført på en etisk forsvarlig måte.

Formålet med Personopplysningsloven (2018, §1) er å beskytte personer mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger. I henhold til lovens §31 krever alle prosjekter som benytter seg av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler meldeplikt. Før innsamlingen av data startet, ble forskningsprosjekt meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fikk raskt godkjenning. Godkjenning fra NSD er vedlagt som vedlegg en.

I henhold til Personopplysningsloven (2018) er det nødvendig med informasjon om innhenting av personopplysninger. I denne studien gjennomføres personintervjuer med informanter fra forskjellige bedrifter for å få en dypere forståelse av problemstillingen. For å ivareta personvern og konfidensialitet blir resultatene anonymisert, og ingen direkte personlig informasjon vil bli oppgitt i oppgaven. Før intervjuene ble samtykkeskjema basert på NSD-mal sendt ut til alle informantene, og denne ble signert før intervjuet ble gjennomført. Samtykkeskjema er vedlagt som vedlegg tre.

3.6 Evaluering av kvalitativ forskning

Dette kapitlet tar for seg evalueringen av kvaliteten i studien. Det er avgjørende å ha en kritisk tilnærming til ens egen forskning for å sikre høy kvalitet på datainnsamlingen. I kvalitativ

forskning er det alltid et mål å redusere utfordringene knyttet til reliabilitet og validitet, som er knyttet til henholdsvis påliteligheten av datainnsamlingen og gyldigheten av tolkningen av dataene. I tillegg er det viktig å undersøke om resultatene kan overføres til andre sammenhenger, altså om de er generaliserbare. I det påfølgende vil begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet bli forklart, sammen med hvordan de har blitt håndtert i studien. Dette gir en grundig evaluering av kvaliteten på datainnsamlingen og tolkningen av resultatene, som er avgjørende for å kunne trekke pålitelige konklusjoner.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om graden av klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, uten påvirkning fra faktorer som det ikke er gjort rede for (Tjora, 2017). Når man vurderer påliteligheten til resultatene fra en undersøkelse, ser man ofte på graden av etterprøvbarehet, det vil si i hvilken grad andre forskere vil kunne oppnå samme resultater ved bruk av tilsvarende metode. I kvalitativ forskning kan påliteligheten være vanskelig å etterprøve, da dataene som samles inn ofte består av subjektive meninger, og forskeren gjør en særegen fortolkning av datamaterialet som kan være vanskelig å duplisere av en annen forsker på grunn av forskjellig erfaringsbakgrunn. (Johannessen et al., 2020) En annen utfordring i kvalitativ forskning er at det er vanskelig som forsker å være fullstendig nøytral. For å oppnå høy reliabilitet er derfor transparens i forskningsprosessen svært viktig (Askheim & Grenness, 2008). Dette innebærer at man detaljert beskriver den metodiske tilnærmingen og hvordan forskeren kan påvirke forskningsarbeidet.

Det har vært et mål å være mest mulig nøytral gjennom hele prosessen, men det er viktig å erkjenne at valgene som er tatt i forskningsopplegget kan påvirke resultatene av studien. Valget av kilder i litteraturen, samt analysen og tolkningen av datamaterialet, vil være subjektive og påvirket av forskerens referanseramme (Tjora, 2017). Det er brukt mye tid på å vurdere ulike metodiske løsninger for å sikre høy reliabilitet i oppgaven. I dette metodekapittelet er alle stegene i prosessen beskrevet og valgene som er tatt er begrunnet for å sikre den mest hensiktsmessige fremgangsmåten. Det er lagt stor vekt på å beskrive valgene så detaljert som mulig for å sikre en høy grad av transparens og pålitelighet i oppgaven.

Forskning kan påvirkes av undersøkereffekt når forskeren har personlig kjennskap til informantene. For å unngå dette, følger studien Tjoras' (2017) anbefalinger om å være oppmerksom på forskerens rolle og forhåndsoppfatninger, og ved å bruke kvalitative metoder som gir rom for informantens perspektiver og erfaringer. Forskeren har vært bevisst på både

det verbale språket og kroppsspråket under intervjuene, og har forsøkt å opprettholde nøytralitet for å redusere intervjueffekten. Likevel påpeker Jacobsen (2015) at det er vanskelig å fullstendig kontrollere undersøkereffekten. Når det gjelder informantens pålitelighet, er det ingen indikasjoner på at de har formidlet sine erfaringer og meninger på en annen måte enn de faktisk har opplevd. Det er ingen grunn til å anta at informantene har fabrikkert svar under intervjuet, da studien ikke vil ha noen positive eller negative konsekvenser for dem.

En annen trussel mot påliteligheten er at forskeren kan være unøyaktig i nedtegning og analyse av data (Jacobsen, 2015). Dette kan oppstå når forskeren tar feil ved registrering av data eller gjør en upresis analyse. I denne studien vil funnene i stor grad avhenge av forskerens forståelse og analyse av informantenes fortolkning av fenomenet som studeres. Derfor er det avgjørende å være bevisst på å registrere datagrunnlaget så nøyaktig som mulig. Dette ble sikret ved å ta videoptak av intervjuene samt transkribere disse i sin helhet.

3.6.2 Troverdighet (validitet) og overførbarhet (generalisering)

I kvalitative undersøkelser refererer troverdighet eller validitet til sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn i forhold til de spørsmålene som er stilt (Tjora, 2017). Med andre ord, handler det om å oppnå nøyaktige svar på de spørsmålene som vi søker å besvare, og om vi faktisk får svar på det vi lurer på.

Ifølge Jacobsen (2015) er det viktig at man har fått tak i de riktige informantene slik at man får mest mulig relevant informasjon om det vi undersøker. For å sikre dette, ble informantene nøye valgt ut etter visse kriterier. Informanter fra forskjellige nivåer og med ulike bakgrunn ble inkludert for å gi et bredt spekter av synspunkter og erfaringer knyttet til økonomifunksjonens rolle i dag, og hvordan informantene tror den vil bli i fremtiden som følge av ny teknologi. Flere bedrifter og organisasjoner innenfor forskjellige bransjer ble intervjuet, inkluderer en leder, mellomledere og ERP konsulenter. Intervjuguiden og spørsmålene ble tilpasset for å passe til hver enkelt informant. I tillegg er intervjuguidene basert og bygget på tidligere litteratur om økonomifunksjonens rolle og digitalisering, som sikrer at spørsmålene som ble stilt var relevante for teorien som er brukt i studien. I løpet av intervjuprosessen var det viktig å være oppmerksom på muligheten for at informantene kunne ha gitt feil informasjon, samt at ulike personer kan ha ulike oppfatninger av samme situasjon. Det virket imidlertid som om informantene var åpne og engasjerte gjennom hele prosessen, noe som tyder på en ambisjon om å gi så nøyaktig informasjon som mulig.

Studiens troverdighet er styrket gjennom innsamling av variert informasjon fra ulike perspektiver og nivåer i flere bedrifter. Dette bidrar til å belyse problemstillingen fra flere vinkler, og sikrer en solid teoretisk plattform for tilnærmingen og konklusjonen i studien.

I kvalitativ forskning snakker man gjerne om overførbarhet i stedet for generalisering. Kvalitative studier har ikke som mål å oppnå statistisk generalisering, men heller å overføre kunnskap. (Jacobsen, 2015) Ifølge Johannessen et al., (2020) skjer overføring av kunnskap når en undersøkelse har etablert beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer som kan være nyttige i andre sammenhenger enn den som studien omhandler.

Selv om denne studien har et begrenset antall informanter, noe som begrenser dens overførbarhet, er oppfatningen at studien kan være relevant for lignende forskning om økonomens fremtidige rolle. Det må likevel understrekes at funnene ikke direkte kan generaliseres. Identifiserte generelle trekk og mønstre kan bidra med innsikt i økonomers holdninger og praksis som kan være nyttige for andre som ønsker å utforske lignende temaer. Resultatene fra denne studien kan gi noen ideer eller hypoteser som kan testes i en mer omfattende studie. Derfor kan denne oppgaven være verdifull for andre som ønsker å utforske temaer relatert til økonomens fremtidige rolle, selv funnene ikke direkte kan generaliseres til andre populasjoner eller situasjoner.

3.7 Oppsummering metodisk tilnærming

Metoden som er presentert i dette kapitlet har som formål å utforske den fremtidige rollen til økonomifunksjonen som følge av digitalisering. Gjennom systematiske analyser av empiriske data og godt begrunnede tolkninger av disse, søker forskningen å bidra til kunnskap og innsikt i hvordan rollen til økonomifunksjonen kan utvikles og tilpasses fremtidige utfordringer og behov. Det er av betydning at metodiske valg er nøye gjennomtenkt og passer sammen, for å skape en logisk helhet som øker troverdigheten av forskningens bidrag til kunnskapsfeltet. Neste kapittel vil presentere datamaterialet og funnene fra forskningen.

Kapittel 4: Empiri

Formålet med dette kapittelet er å presentere resultatene fra dybdeintervjuene. Disse funnene vil legge grunnlaget for diskusjonen i kapittel fem, der hensikten er å svare på studiens problemstilling. Resultatene presenteres kronologisk i henhold til intervjuguiden, som er utarbeidet basert på de definerte forskningsspørsmålene. Noen av funnene oppsummeres i tabellform for å gi en mer oversiktlig fremstilling av informantenes svar. Intervjusvarene er forkortet for klarhet, og informantene er anonymisert som informant A til G. Vedlegg fem gir en oversikt over intervjuobjektene titler og antall år i arbeidslivet.

Kapittelet er delt inn i tre hovedkategorier som omhandler økonomifunksjonens rolle i dag, digitaliseringens påvirkning på rollen og kompetansekrav, samt fremtidens økonomifunksjon og hvilke kompetansekrav som kreves.

4.1 Økonomifunksjonens rolle i dag

I dette delkapittelet presenteres informantenes synspunkter på økonomifunksjonens rolle i dag. Kapittelet starter med å kartlegge arbeidsoppgavene og ansvarsområdene som ligger i økonomifunksjonen. Deretter analyseres økonomifunksjonens rolleforståelse med utgangspunkt i Nilsson og Olves (2013) matrise, som består av fire ulike roller. Avslutningsvis oppsummeres egenskapene og ferdighetene informantene anser som nødvendige for å utføre økonomifunksjonens rolle på en god og effektiv måte.

4.1.1 Økonomifunksjonens ansvarsområde og arbeidsoppgaver

I det første spørsmålet ble informantene bedt om å definere hvilke oppgaver som ligger i deres økonomifunksjon i dag. Ansvarsområdene og arbeidsoppgavene er mangfoldige og omfatter ulike aspekter av virksomhetens økonomistyring. Informantene opplyser om tradisjonelle transaksjonsbaserte oppgaver som innebærer fakturering til kunder, håndtering av inngående fakturaer, nøyaktig bokføring og korrigeringer, betaling til leverandører samt administrasjon av lønn og andre ansattrelaterte utgifter. Imidlertid krever dagens økonomifunksjon også en dypere forståelse av tallene og en mer kritisk tilnærming. Informant E uttrykker dette ved å si: «*Dagens regnskapsførere er nødt til å være «business controllere» også. Det er mye fokus på å forstå tallene. Det er ingen som bokfører i blinde. Vi er kritiske, og trenger å forstå. Det er veldig viktig. Tiden med bare å punche, den tiden er forbi.*»

Ifølge informantene, er det også ulike oppgaver innenfor rapportering og konsolidering som utføres. Månedlige, kvartalsvis og årlige rapporter er avgjørende for å holde oversikt over virksomhetens økonomiske tilstand. Budsjettering og prognoser er viktige verktøy for å anslå fremtidige inntekter og utgifter. Likviditetsplanlegging og likviditetsstyring er avgjørende for å sikre at virksomheten har tilstrekkelig kontantstrøm for å dekke forpliktelser og investeringer. Informant B opplyser også om utviklingen av ERP-systemet som en oppgave, mens informant D opplyser om oppgaver knyttet til risikostyring, finansiering og kapitalinnhenting.

I spørsmål 2 ble informantene som arbeider i en økonomifunksjon bedt om å beskrive hvilke oppgaver de selv utfører. Målet var å få innsikt i hvordan arbeidsoppgavene kan variere basert på de ulike stillingene i en økonomifunksjon. Sammendrag av svarene er gjengitt i Tabell 1 under.

Spørsmål 2	Hva består dine daglige arbeidsoppgaver av?
Informant A	Bokføring, fakturering, betalinger, bankavstemming. Måned- og årsrapportering, mva-rapportering og lønnsarbeid. Utarbeidelse av årsregnskap og ligningspapirer, bistand med emisjoner og lån mellom selskapene.
Informant B	"Controlling" av regnskap og innkjøp for rapportering av prosjektregnskap, likviditetsplanlegging og overvåkning, samt rapportering
Informant C	Regnskapsavslutning og finansiell rapportering.
Informant D	Finansiering og kapitalinnhenting, del av ledergruppen, strategiarbeid, delta i styremøter, lede alle avdelingene innenfor økonomifunksjonen som regnskap, controlling,
Informant E	Lede regnskapsteamet og rapporteringsprosessen, utføre spesielle transaksjoner, konsolidering, bistå CFO og ansvar for intern kontroll.

Tabell 1 Spørsmål 2

Hvilke oppgaver som informantene anser som viktigst ble belyst i spørsmål 3. For å oppnå en effektiv økonomifunksjon er det enighet blant informantene om viktigheten av god økonomistyring, som inkluderer riktig, pålitelig og oppdatert regnskapsinformasjon. Informant C understreker spesifikt betydningen med dette utsagnet «*det som er viktigst er rett og slett, riktig rapportering til rett tid*». Dette innebærer å levere nøyaktige rapporter i samsvar med fastsatte tidsfrister, slik at informasjonen er tilgjengelig for beslutningstaking og styring av virksomheten. Informant B opplyser om tilrettelegging for målbare KPI-er og ressursplanlegging som viktige oppgaver, og for informant D er det særlig viktig med tilstrekkelig likviditet og bygge gode systemer og rutiner for å strømlinjeforme prosessene i virksomheten.

De oppgavene som informantene selv utfører og vurderer som viktige, er gjengitt i Tabell 2 under.

Spørsmål 4	Hvilke av dine oppgaver anser du som viktigst?
Informant A	Kvalitet i rapportering er viktig, og å etablere gode rutiner som sørger for smidig og effektiv bruk av tid og ressurser.
Informant B	Fokus på likviditet. I fremtiden blir det fokus på marginer og analyse av driften.
Informant C	Riktig rapportering til rett tid.
Informant D	Fokus på «funding» for å kunne levere i henhold til strategien, samtidig som å ha god kontroll på produksjon, kostnadsstyring og økonomi. Målet er å sikre tilstrekkelig likviditet og egenkapital for å drive selskapet fremover.
Informant E	Lede rapporteringsprosessen, spesielle transaksjoner og skatt/avgift.

Tabell 2 Spørsmål 4

Informantene fra de forskjellige økonomifunksjonene ble bedt om å gi et estimat over hvor stor andel av økonomifunksjonens rolle som blir brukt på 1) transaksjonshåndtering, 2) rapportering og kontroll, og 3) innsikt og analyse. Tabell 3 gir en oversikt over informantenes svar.

Spørsmål 5	Hvor stor andel av økonomifunksjonens rolle går med på følgende oppgaver:		
	Transaksjonshåndtering	Rapportering og kontroll	Innsikt og Analyse
Informant A	20 %	50 %	30 %
Informant B	40 %	40 %	20 %
Informant C	35 %	40 %	25 %
Informant D	50 %	30 %	20 %
Informant E	20 %	45 %	35 %
Snitt	33 %	41 %	26 %

Tabell 3 Spørsmål 5

Tilsvarende, i Tabell 4, ble informantene bedt om å gi et estimat over hvor stor del av deres egen arbeidstid som gikk med på tilsvarende oppgaver:

Spørsmål 6	Hvor stor andel av dine arbeidsoppgaver går med på tilsvarende oppgaver:		
	Transaksjonshåndtering	Rapportering og kontroll	Innsikt og Analyse
Informant A	10 %	40 %	50 %
Informant B	20 %	40 %	40 %
Informant C	30 %	50 %	20 %
Informant D	0 %	50 %	50 %
Informant E	20 %	50 %	30 %
Snitt	16 %	46 %	38 %

Tabell 4 Spørsmål 6

Konsulentene, F og G, anslår at 65 % av tiden i en økonomifunksjon går med til transaksjonshåndtering, mens kun 23 % går til rapportering og kontroll, og 13 % går med til innsikt og analyse. Det er dermed en stor forskjell i oppfatningen av fordelingen mellom

ERP-konsulentene og informantene fra de ulike økonomifunksjonene. Informantene er alle enige om at tiden brukt på transaksjonshåndtering må reduseres vesentlig, slik at man kan fokusere mer på innsikt og analyse. Informant F opplyser også om viktigheten av å sette av tid til utvikling av økonomifunksjonen.

Konsulentene anslår at oppdragene hos kundene sine i hovedsak fortsatt er rettet mot transaksjonshåndtering, der man setter søkelys på automatisering, for å redusere menneskelig involvering. Det jobbes også en del med effektivisering innenfor rapportering og kontroll, mens det foreløpig er få prosjekter relatert til forbedringsprosesser rundt innsikt og analyse.

4.1.2 Rolleoppfatning og kompetansekrav

I spørsmål 7 ble informantene fra de ulike økonomifunksjonene introdusert for Nilsson og Olves (2013) matrise av økonomifunksjonens fire roller; regnskapsfører, analytiker, pedagog og «coach»/forretningspartner. Deretter ble de spurt om hvilken av disse rollene i matrisen de identifiserer seg med.

Spørsmål 7	Hvilken av disse rollene i matrisen kjenner du deg mest igjen i?
Informant A	Kjenner seg mest igjen i rollen som regnskapsfører, men også som pedagog og analytiker.
Informant B	Identifiserer meg mest med rollen som analytiker, men aspirerer til å bli en coach/forretningspartner for å kunne gi mer verdi til organisasjonen
Informant C	Vi ligger i grenseland på mange ting her. Men forretningspartner er vi ikke. Fokuset ligger fortsatt på den tradisjonelle rollen med riktig rapportering til riktig tid, men vi svitsjer innom analytiker og pedagog, og ønsker å bevege oss mer mot forretningspartner.
Informant D	Pedagog og coaching rolle.
Informant E	Kjenner meg mest igjen i regnskapsfører og pedagog.

Tabell 5 Spørsmål 7

Hovedfunnene fra Tabell 5, viser at tre av fem informanter identifiserer seg mest med den tradisjonelle rollen som regnskapsfører, men at denne rollen har gjennomgått endringer. Både analytikerrollen og pedagogrollen er også tydelig til stede. Alle de tre rollene oppleves som å gå litt i hverandre, de fremstår flytende og dynamiske. Dette fremkommer tydelig hos informant E: «*Teamet mitt havner i den moderne regnskapsfører opp mot analytiker, de bokfører med hjertet og hjernen. De utfordrer*». Videre virker det å være enighet blant informantene om at ambisjonen er å utvikle seg til å bli forretningspartner, men at det er kun informant D som kjenner seg igjen i denne rollen per i dag.

På spørsmål 8 ble informantene bedt om å komme med eksempler på arbeidsoppgaver innefor hver rolle, og på spørsmål 9 hvilken kompetanse som er nødvendig for disse aktivitetene i

dag. I rollen som *regnskapsfører* opplyser informantene i Tabell 6 om hvilke oppgaver som utføres, samt hvilken kompetanse som er nødvendig for å utøve disse oppgavene.

Regnskapsfører		
Oppgaver	Kompetanse	
Informant A	Rapportering, bokføring, fakturering, avstemming, lønnskjøring og årsoppgjørarbeid. Rådgivning og oppdatering av ERP-systemet.	Data hentes fra rapportene og bearbeides for å gi bedre innsikt og analyser, ofte i excel.
Informant B	Prosjektregnskap, hovedsakelig rapporteringsrettet med fokus på presentasjon av tallene og ikke avviksanalyse	Likviditetsplanlegging og analyser av termineringsklausuler i kontrakter for å bedre likviditeten. Rådgivning for å bedre likviditeten.
Informant C	Utarbeidelse av regnskaper med fokus på å levere høy kvalitet og relevant analyse for å sikre god rapportering.	Utarbeide rapportene våre, ved å bruke interne og eksterne informasjonskilder.
Informant D	Regnskapsføreren er ansvarlig for å bokføre inngående fakturaer og rapportere finansregnskapet. Det er ulike personer som utfører ulike deler av produksjonen, inkludert revisjon, skatt og ligningspapirer.	Analyse er å bruke eller innhente tall for å kunne ta beslutninger, dokumentere produktivitet eller øke prestasjonsnivået. Dette inkluderer både regnskapsmessig analyse og analyse av marked, konkurrenter og kostnadsbilde.
Informant E	Verdsettelse, estimerer i forbindelse med månedslutt. Utarbeide årsregnskap og ligningspapirer.	Legge til rette systemene for å registrere og trekke ut nødvendig informasjon til beslutningsgrunnlag, inkludert analyser som dekningsbidragsanalyse. Forklare avvik mellom budsjett og faktisk regnskap, og balansere informasjonsmengden for å unngå overload.

Tabell 6 Spørsmål 8 & 9 i rollen som regnskapsfører

Analytikeren har ifølge informantene ansvar for å hente og bearbeide data fra rapporter for å gi innsikt og analyse, hvor både interne og eksterne informasjonskilder benyttes. Det informeres om at det blant annet fokuseres på likviditetsplanlegging, kontraktsanalyse og rådgivning for å forbedre likviditeten. Regnskaps- og markedsanalyser, inkludert kostnadsanalyse og budsjettavviksanalyser nevnes også. Informant E opplyser også at rollen er ansvarlig for å implementere datavisualiseringssystemene som skal anvendes for å registrere og trekke ut nødvendig informasjon.

For å lykkes i rollen som analytiker mener informant A at det er viktig med kompetanse innenfor bedriftsøkonomi, slik at man kan analysere og forstå virksomhetens økonomiske situasjon. Videre opplyser informant A at det er nødvendig med teknisk kompetanse, dette trekkes også frem som en viktig kompetanse hos de andre informantene. Teknisk kompetanse innen dataanalyse, koding og programmering for å kunne håndtere og analysere store datamengder nevnes spesielt. Informant B opplyser også om viktigheten av å ha forståelse for transaksjonsstrømmer og hvordan ERP-systemet fungerer. En nysgjerrig og utforskende

tilnærming er også avgjørende i rollen som analytiker mener informant D, og at analytikeren må være i stand til å sammenstille og presentere data på en oversiktlig og forståelig måte. Evnen til å trekke ut meningsfulle innsikter fra tallmaterialer og presentere det på en klar og effektiv måte trekkes også frem av informant D.

Alle informantene understreker viktigheten av rollen som *pedagog*, og fremhever at evnen til å kommunisere og formidle økonomisk informasjon til ikke-økonomer blir stadig en viktigere del av økonomifunksjonens rolle. Tabell 7 gir en oversikt over oppgavene og kompetansene som informantene anser som nødvendige i pedagogrollen.

Pedagog		
	Oppgaver	Kompetanse
Informant A	Oppgaven med rådgivning og bistand til andre selskaper og nye medarbeidere tilfaller alle i finansavdelingen, og det krever en pedagogisk tilnærming.	Teori om pedagogikk, forståelse, økonomi og teori.
Informant B	Pedagog-rollen er viktig for å formidle tall og analyse til ikke-økonomer,	Det å kunne kommunisere og presentere tall og måltall på en god måte er viktig for pedagog og coach-roller i økonomi og regnskap. Dette innebærer soft skills og krever kompetanse som ikke nødvendigvis læres i økonomi- og regnskapsutdannelsen. Det kan være nyttig å lære av andre faggrupper og å få kursing i hvordan man kommuniserer et budskap på en god måte. Dette kan hjelpe med å bli en bedre forretningspartner.
Informant C	Oppfølging av budsjett og faktiske kostander mot ledelsen og budsjettansvarlige	
Informant D	Det handler om å produsere rapporter som kan forstås av både økonomer og ikke-økonomer, både for interne og eksterne kunder som investorer, bankkunder og partnere.	Kommunikasjon og formidlingsevne, tilpasse kommunikasjonen til publikummet du skal snakke med. Kommunikasjon er jo blitt noe helt annet nå enn det var tidligere. Man må være en selger.
Informant E	Eier av datavisualiseringsverktøy, som gjør informasjonen tilgjengelig.	Som pedagog er det ikke noe poeng å ramse opp alt du kan. Holde det på et forståelig nivå. Det er ikke vi som lager reglene, det er ikke alltid så lett å forstå for alle, og hvorfor det blir som det blir. Forstår man hvorfor man gjør det, så kan man også forklare bedre.

Tabell 7 Spørsmål 8 & 9 i rollen som pedagog

Informantene er enige om at det er ønskelig å påta seg rollen som *forretningspartner*, da de mener at dette vil medføre betydelige endringer for økonomifunksjonen. Informant B og C svarer at en slik rolle innebærer å rådføre og utfordre ledelsen på beslutninger som tas.

Informant B nevner oppgaver som likviditetsanalyser med alternative scenarioer og termineringsklausuler som kan bedre likviditeten. På den annen siden, peker informant C på å

utfordre i forhold til skatt, selskapsstruktur og regulering, som kan fører til justeringer i strategier og planer. Informant D, som er den eneste som identifiserer seg med rollen som forretningspartner, anser følgende oppgaver som essensielle i denne rollen *«jobben med ledergruppa og mot styret, og mot potensielle investeringskilder. Synliggjøre i forhold til selskapets forretningsplan, visjon og misjon – hva vi skal levere på»*. Videre påpeker informant D om viktigheten av å sørge for en fornuftig bruk av kapital, samt å kontinuerlig jobbe med å være konkurransedyktig. Når det gjelder kompetanser, understreker informant D viktigheten av å være en god sparringspartner som tør å stille kritiske spørsmål for å utvikle selskapet videre. *«Det er viktig å stille spørsmål og lytte – lytte og gjøre sine vurderinger og samtidig lete etter løsninger og muligheter»*.

4.2 Digitaliseringens påvirkning på rolle og kompetansekrav

I dette delkapittelet undersøkes informantenes tolkning av begrepet digitalisering og hvordan det har påvirket økonomifunksjonens rolle i løpet av de siste årene, inkludert informantenes egne roller. Det analyseres også de viktigste driverne bak denne endringen. Videre blir begrepet digital kompetanse undersøkt, samt hvordan digitalisering har påvirket kompetansekravene i økonomifunksjonen. Det blir også undersøkt hvilke tiltak bedriften har implementert for å øke den digitale kompetansen.

4.2.1 Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonen

Alle informantene er enige i spørsmål 10 om at digitalisering innebærer bruk av teknologi for å forbedre og effektivisere arbeidsprosesser, ofte gjennom automatisering av oppgaver og transaksjoner. Informant A og F skiller mellom digitalisering og digitisering, hvor det siste handler om å konvertere analog informasjon til digitalt format. Informant B spesifiserer at digitalisering innen økonomifunksjonen omfatter bruk av spesialiserte verktøy som ERP-systemer. Informant C understreker viktigheten av å forstå og utnytte digitale prosesser og muligheter, inkludert koding og kommunikasjon med digitale systemer. Informant E beskriver digitalisering som overgangen: *«fra perm til skjerm. Det er første tanken som slår meg. Det å automatisere prosesser. Fjerne tidkrevende, kjedelige og repeterende oppgaver, og heller bruke tiden på kvalitetssikring og forstå tallene»*. Til slutt, fremhever informant G at digitalisering også innebærer å samle informasjon på ett sted for bedre rapportering og analyse.

I spørsmål 11 ble informantene bedt om å beskrive hvordan digitalisering har endret økonomifunksjonens rolle de siste årene. Deres respons indikerer at digitalisering har hatt en betydelig innvirkning hvor standardisering, effektivisering og automatisering har økt kvaliteten på regnskapet. En oppsummering av svarene er presentert i Tabell 8 nedenfor.

Spørsmål 11	Hvordan har digitalisering påvirket eller endret økonomifunksjonens rolle de siste årene?
Informant A	Generelt har det blitt mer fokus på orientering om programvare og IT-verktøy i økonomifunksjonen. Regnskapsførerrollen har fått færre manuelle oppgaver og mer tid til å fokusere på avviksanalyse og å se etter nye løsninger.
Informant B	Automatisering av prosesser og implementering av ERP-systemer har ført til raskere og mer effektiv rapportering med høyere kvalitet. Jeg har fått mer tid til å fokusere på systemforståelse og hvordan ERP-systemer kan jobbe på en effektiv måte for organisasjonen. Ved å bruke regler og sette opp korrekte konteringsregler, kan man oppnå en mer robust løsning enn manuell håndtering.
Informant C	Digitalisering har redusert tiden brukt på transaksjonsflyt og økt kvaliteten på grunn av mindre manuell håndtering. Som leder får jeg bedre og raskere rapporter, og det krymper ned på ressursbruken og gir høyere kvalitet på regnskapsavslutning.
Informant D	Digitalisering har gjort økonomifunksjonen mer effektiv ved å erstatte manuelle prosesser med automatiserte systemer og verktøy. Faktureringsprosesser, godkjeningsprosesser og betalinger har blitt digitalisert. Inkluderer mer IT-kompetanse og fokus på analyse av rapporter. Min rolle har gjort arbeidsdagen mer effektiv og givende, med bedre oversikt og kontroll over viktige oppgaver.
Informant E	Digitalisering har endret økonomifunksjonens rolle ved å øke fokus på standardisering, effektivisering, automatisering og gjøre regnskapet til et viktigere verktøy. Dette har satt økonomifunksjonen mer på kartet, og har påvirket både forventninger og systemkrav. For min del så er rollen endret ved å gå fra en teoretisk revisor til en praktisk systemmann.
Informant F	Digitalisering har både skapt stress og muligheter. Den raskt utviklende teknologien kan være overveldende, men når prosesser digitaliseres, kan økonomer fokusere mer på å skape verdi for virksomheten. Dette krever samarbeid mellom ulike funksjoner i virksomheten for å utnytte teknologien best mulig.
Informant G	Den er mindre manuell og mer skybasert. Månedsavslutning og balanseavstemming, som ble utført i Excel og Word, har blitt digitalisert og flyttet til skyen eller ERP-systemer. Sammenlignet med andre land har norden vært tidlig ute med å adoptere ny teknologi, noe som har ført til en mer effektiv og moderne økonomifunksjon.

Tabell 8 Spørsmål 11

ERP-konsulentene fikk i tillegg spørsmål om hvordan digitalisering har påvirket oppdragene hos kundene deres. De er begge enige om at digitalisering har hatt en betydelig innvirkning på prosjektene hos kundene deres. Digitalisering har ifølge informant F gjort oppdragene mer komplekse, men har også gitt flere verktøy for å løse utfordringene. Menneskelig involvering og kommunikasjon fremheves som viktig for å suksess ved digitalisering. Informant G peker på at digitalisering har muliggjort å arbeide og bistå kunder fra hvor som helst i verden, ettersom systemene er globalt tilgjengelige. Kundene er mer interessert i å automatisere prosesser og å ha automatiserte kontroller ifølge informant G.

I spørsmål 12 fikk informantene følgende spørsmål: «Hva har vært de største driverne for denne endringen?» Informantene peker mot flere drivkrefter for digitalisering av økonomifunksjonen. Informant A og D fremhever det offentlige og større organisasjoner som viktige pådrivere, gjennom krav om digitalisering som elektronisk handelsformat (EHF) og «Standard Audit File for Tax» (SAF-T)-rapportering. Informant A, C og G vektlegger også ledelsens rolle og vilje til å investere i endringene. På samme tid trekker informant B, C og G frem ERP-konsulenter og systemleverandører som nøkkelaktører i å drive innovasjon og tilby ny funksjonalitet. Informant C fremhever også viljen hos de ansatte i økonomifunksjonen har vært helt avgjørende for drive digitalisering av økonomifunksjonen. Informant E og F nevner behovet for å effektivisere arbeidsprosesser og fjerne tidkrevende oppgaver for å gi rom for analyse og forståelse. Fokuset er ikke bare på digitalisering i seg selv, men på forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser.

4.2.2 Digital kompetanse

Digital kompetanse tolkes forskjellig av informantene i spørsmål 13, men generelt sett beskrives det som evnen til å forstå, bruke og tilpasse digitale verktøy, systemer og plattformer. Informant F legger særlig vekt på digital kompetanse ved implementering av nye systemer og bruk av den nyeste teknologien, for eksempel innen ERP-løsninger. Videre kommenterer han «dersom du skal være en regnskapsfører og ikke har digital kompetanse nå i 2023, så kan du egentlig glemme den jobben». Tabell 9 gir en oversikt over informantenes syn på digital kompetanse.

Spørsmål 13 Hva legger du i begrepet digital kompetanse?	
Informant A	Digital kompetanse handler om å prioritere tid til å lære digitale verktøy og utvide sin kompetanse. Det er viktig å holde seg oppdatert på de nyeste teknologiene og trendene på markedet.
Informant B	Digital kompetanse handler om å forstå og kunne bruke systemer, systemforståelse. Inkludert ERP-systemer og Excel, inkludert koding og konfigurering, samt å kunne koble disse sammen for å effektivisere arbeidsprosesser. Det er viktig å forstå reglene og kalkulasjonene bak systemene, og sikre god datakvalitet.
Informant C	Forstå prosesser, forstå flyt. Hvordan ting fungerer.
Informant D	Digital kompetanse handler om evnen til å bruke og ta i bruk nye systemer, samt utvikle eksisterende systemer. Kompetansen er forskjellig fra person til person og avhenger av kulturen i selskapet man jobber i. En stimulerende kultur som investerer i kompetanse og utvikling av ansatte er viktig for å fremme digital kompetanse. Det er også viktig at den enkelte viser initiativ og interesse for å utforske nye digitale løsninger.
Informant E	Systemforståelse
Informant F	Evnen til å bruke digitale systemer, plattformer, medier og ressurser som er tilgjengelige via en datamaskin eller annen teknologi. Hvor enkelt man tar til seg nye teknologier og verktøy. Det kan variere mellom generasjoner, og det er en merkbar forskjell i hvordan folk lærer og tilegner seg ny kunnskap.
Informant G	Digital kompetanse refererer til en persons evne og interesse for å bruke og forstå ny teknologi. Avhenger av deres interesse og engasjement.

Tabell 9 Spørsmål 13

Digitalisering har ifølge informanter påvirket kompetansekravene i økonomifunksjonen betydelig. Tabell 10 under viser en oversikt over disse endringene.

Spørsmål 14 Hvordan har digitalisering påvirket kompetansekravet i økonomifunksjonen?	
Informant A	Digitalisering har økt betydningen av IT-kunnskap for økonomer og regnskapsførere. Kommunikasjon og evnen til å forstå IT-terminologi er avgjørende for å effektivisere arbeidsprosesser. Digitalisering har ført til at jeg fokuserer på forbedringsprosesser og at jeg har økt kunnskap om systemene.
Informant B	Digitalisering krever en dypere forståelse av økonomifunksjonen enn bare grunnleggende debit/kredit, og manglende utvikling kan føre til erstatning med roboter. Det er viktig å være villig til å lære og se på digitalisering som en mulighet.
Informant C	Digitalisering har påvirket kompetansekravet, ved å øke behovet for teknisk kyndige mennesker som forstår tall og tallflyt. Ikke lenger like avgjørende å ha regnskapskompetanse, men heller digital kompetanse. Jeg har lært mye om digitalisering, og har påvirket fokusert til å ha mer effektive prosesser.
Informant D	Det er et minimumskrav å ha interesse og evne til å jobbe med nye digitale løsninger. Å tilegne seg ny kompetanse er viktig, da digitaliseringen utvikler seg raskt. Jeg har fått mer breddekompetanse, lært meg nye ERP-systemer og sharepoint. Endring av arbeidsplass har også gitt meg mer kompetanse.
Informant E	Økt vektleggingen av digital og systemkompetanse. Teoretisk kunnskap er fortsatt viktig, men evnen til å finne informasjon raskt ved hjelp av elektroniske verktøy har blitt mer avgjørende. Systemkompetanse har blitt en nøkkelkompetanse, og det er større krav til samarbeid med IT-folk. Dette inkluderer å lage gode kravspesifikasjoner og forstå hvordan data lagres i systemene.

Tabell 10 Spørsmål 14

ERP-konsulentene ble spurt om hvilken kompetanse eller hvilke egenskaper de mener er nødvendig i dagens økonomifunksjon. De er begge enige om at det dagens økonomifunksjon krever både tradisjonelle og moderne kompetanser. På den ene siden understreker de betydningen av å beholde kontroll over regnskapet, noe som representerer minimumskravet for en økonomifunksjon. På den annen side fremhever de begge viktigheten av digital kompetanse i dagens økonomifunksjon. De legger merke til at etterspørselen etter regnskapsfaglig kompetanse avtar, mens det blir stadig viktigere å være dyktig med og forstå digitale systemer. Informant G påpeker at dette paradokset kan skape utfordringer når folk som arbeider med regnskap kanskje ikke har den nødvendige regnskapskompetansen. Både Informant F og G fremhever betydningen av å tenke fremover, og informant G spesielt bemerker behovet for unge, fremoverlente medarbeidere som er komfortable med å jobbe med skybaserte løsninger.

Videre ble det diskutert hvordan man skal tiltrekke seg passende kandidater, når en utlyser en stilling som regnskapsfører. Det er nødvendig med regnskapsfaglig bakgrunn, mens digital kompetanse anses som like viktig. Informant G tror det vil bli en omdreining av tittelen som regnskapsfører; *«kalle noen for regnskapsfører i 2030 er ikke det rette ordet lengre. Det blir nok en endring der»*.

Når det gjelder ERP-konsulentenes egen kompetanse og ferdigheter, så fremhever de viktigheten av å ha en balanse mellom teknisk og menneskelig kompetanse. Informant F mener at det er essensielt å forstå både økonomi og økonomiske prosesser, samt å forstå de mulighetene som teknologi gir. Teknologi bør ikke brukes bare for teknologiens skyld, men det bør være en forståelse for det mellommenneskelige og hvordan teknologi påvirker mennesker. Informant G påpeker at det er nødvendig å ha en bakgrunn som regnskapsfører eller «controller» med erfaring innen regnskapssystemer for å være en god ERP-konsulent. Uten kunnskap om regnskap blir det utfordrende å delta i relevante diskusjoner om funksjonalitet og regnskapsaspekter. De som har både regnskapsbakgrunn og pedagogiske evner er ofte de beste konsulentene.

I spørsmål 15 fikk informantene fra de ulike økonomifunksjonene spørsmål om hvilke tiltak bedriften og de selv har gjort for å øke den digitale kompetansen. Tabell 11 viser en oppsummering av svarene fra informantene.

Spørsmål 15 Hvilke tiltak har bedriften og du gjort for å øke den digitale kompetansen?	
Informant A	Vi har hatt litt kurs, både eksternt og internt, men ikke mye. Vi må bli bedre på det. Jeg har selv opprettholdt ved å vedlikehold autorisasjonen, samt videreutdanning, som har endret fokuset mitt i forhold til digitalisering.
Informant B	Bytting av ERP system har i seg selv økt min digitale kompetanse mye, samt ha fri tilgang til ERP-konsulenter. Når du står fast, og da kunne få hjelp med en gang. Det er viktig å ha gode sparringspartnere.
Informant C	Tatt hensyn til digital kompetanse ved rekruttering og driver nå med et nytt RPA(robotics) prosjekt sammen med datavarehus-teamet for å standardisere og effektivisere prosesser. Jobbe tett sammen med andre interne team i selskapet. Selv har jeg tatt mange eksterne kurs, samt rekrutert personer med forståelse for digitalisering. Regnskapsførerens rolle er i endring.
Informant D	Gjennomført opplæring på ulike systemer for å øke den digitale kompetansen. Et stort løft er implementeringen av ERP-systemet som vil være samlingspunktet på tvers av avdelinger. Dette vil føre til standardiserte prosesser.
Informant E	Den digitale kompetansen har økt ved å involvere regnskapsteamet aktivt i utskiftingen av ERP-systemet i 2018. Teamet bidro til å sette krav og forstå hvordan ulike systemer skulle integreres og kommunisere. Regnskapsteam har dermed høy kompetanse på de benyttede systemene. Selv om det ikke har vært formelle kurs, har vektleggingen av systemforståelse vært viktig og tilstedeværende fra starten.

Tabell 11 Spørsmål 15

Informantene har oppgitt forskjellige tiltak for å øke den digitale kompetansen i sin økonomifunksjon. Kort oppsummert inkluderer det interne og eksterne kurs, bytte av ERP-system, bruk av ERP-konsulenter, fokus på digital kompetanse ved rekruttering, gjennomføring av RPA-prosjekter og aktiv involvering ved utskifting og implementering av nye systemer.

4.3 Fremtidens økonomifunksjon og kompetansekrav

Dette kapittelet vil utforske hvordan fremtidens økonomifunksjon og kompetansekrav vil endres som følge av den pågående digitaliseringen. Det vil bli presentert innsikter fra ERP-konsulentene om de viktigste trendene som vil prege fremtidens økonomifunksjon. Videre undersøkes de potensielle utfordringene som følge av økt digitalisering, samt hvordan økonomifunksjonens rolle forventes å utvikle seg. Økonomifunksjonens rolle som forretningspartner analyseres også, samt hvilke konkrete kompetanser som vil være nødvendig for å møte fremtidige krav. Sentrale begreper som forretnings- og prosessforståelse vil bli gjennomgått, samt hvilke ferdigheter som kreves for å mestre disse områdene. Til slutt vil undersøkelsen fokusere på i hvilken grad det i dag legges vekt på målrettet kompetanseutvikling for å sikre at bedrifter er godt rustet til å møte fremtidens kompetansekrav.

4.3.1 Trender og utfordringer

ERP-konsulentene trekker frem flere viktige trender som vil forme fremtidens økonomifunksjon. Først og fremst trekker de begge frem automatisering og kunstig intelligens som viktige trender. Ifølge informant F vil kunstig intelligens og automatisering stadig effektivisere økonomifunksjonen, inkludert intelligent «Robotic Process Automation» (RPA) som håndterer de mer repetitive og tidkrevende oppgavene. Dette vil frigjøre tid for de ansatte, slik at de kan fokusere på mer verdiskapende oppgaver. I tillegg forventer informant F at økonomifunksjonens rolle vil endre seg innad i organisasjonen. Økonomiavdelingen vil ikke lenger bare fylle en obligatorisk funksjon, men antas å bli mer sentral i virksomhetens verdiskapningsprosesser. Dette innebærer tettere samarbeid med andre deler av virksomheten for å gi dyptgående analyser og innsikt. Denne endringen i rollen kan også potensielt skape nye forretningsmuligheter.

En annen viktig trend, er endringen i økonomiske sykluser. Det antas at bedrifter vil gå bort fra tradisjonelle periodiske rapporter til løpende kontinuerlig oppdatering av tall. Selvbetjening trekkes også frem i den forbindelse. Fremover antas det at flere ansatte vil kunne hente ut rapporter og utføre grunnleggende analyser på egenhånd, uten å måtte involvere økonomiavdelingen. Informant F og G trekker også frem utviklingen av skybaserte ERP-systemer og standardiserte integrasjoner. Disse trendene gjør det enklere å koble sammen forskjellige systemer, noe som gir bedre muligheter til å dra nytte av de beste løsningene fra ulike systemer.

Til tross for alle disse fremskrittene innen kunstig intelligens og automatisering, understreker begge informantene viktigheten av menneskelig forståelse og tolkning av data. Selv med mer automatiserte prosesser, vil det alltid være behov for menneskelig innsikt og evne til å forklare tallene. Dette uttrykkes av informant G: *«I fremtiden er det mange som er redd for at regnskapsfunksjonen vil forsvinne helt på grunn av «AI», men det tror jeg ikke. Det vil aldri klare å utelukke mennesket helt, du trenger folk som forstår tallene også».*

I spørsmål 16 ble informantene spurt om hvilke utfordringer økonomifunksjonen vil møte i fremtiden som følge av digitalisering. Samtlige informanter uttrykker at fremtidens utfordringer vil bli drevet av digitalisering, men på forskjellige måter. En oppsummering av informantenes svar er presentert i Tabell 12 nedenfor.

Spørsmål 16	Hvilke utfordringer tror du økonomifunksjonen vil møte i fremtiden som følge av digitalisering?
Informant A	Må ikke stole for mye på systemene, og må ha kunnskap om hva som ligger bak. Tilgangen på «big data» kan føre til feil, ved mye tilgjengelig informasjon og ta feil beslutninger basert på disse dataene. Kommunikasjon mellom regnskap/økonomifunksjoner og IT-support, kunnskapen med kodespråk, det er en utfordring allerede og det vil fortsette.
Informant B	Vi trenger å finne personer som kan ta på seg analytiker, «coach» og pedagogrollene, og dette kan inkludere personer med en annen bakgrunn enn økonomi. Man må ha en klar tanke om hvordan økonomifunksjonens rolle skal se ut og man må være innovative i å finne riktig kompetanse. Hvordan skal stillingsannonse se ut?
Informant C	Det å ha teknisk kompetanse og å kunne håndtere tekniske feil er en utfordring. Det er også viktig å ha en felles forståelse og hva som ligger bak store mengder data. Det er lett å feiltolke hvis du ikke vet hva du gjør. Vi har det manuelle med oss, mens de som er ferske har ikke den med seg.
Informant D	Kompetanse og kompetanseutvikling vil være en utfordring. Færre transaksjonsbaserte oppgaver og mer fokus på revisoroppgaver, som sikrer at ting er gjort riktig. Sikkerhet og kontroll vil også være viktig.
Informant E	Få med hele regnskapsteamet på digitale endringer, overbevise ledelsen om at digitalisering er en investering, og å være tålmodig med effektivitetsgevinster.
Informant F	Behovet for å tilpasse seg hyppig, være forberedt på kontinuerlige endring, man må være endringsdyktige. Behov for å bryte ned siloer, slik at teknologi og nye prosesser blir implementert på en vellykket måte. Teknisk gjeld er også en utfordring, det kan være kostbart og utfordrende dersom man venter lenge. Tilgang til finansiering vil bli en utfordring, det kan være utfordrende å argumentere for investeringer i en økonomifunksjon.
Informant G	Mangel på regnskapskompetanse: Eldre ansatte går av med pensjon og tar med seg sin regnskapskompetanse, samtidig som nye ansatte mangler erfaring og kompetanse på regnskap. Dette fører til en nedgang i tilgjengelig regnskapskompetanse og vanskeligheter med å finne kvalifiserte kandidater.

Tabell 12 Spørsmål 16

Kort oppsummert innebærer fremtidens utfordringer for økonomifunksjonene, en risiko for overdreven avhengighet av teknologi og feiltolkning av store datamengder. Det blir også nødvending å omdefinere roller og øke den tekniske kompetanse. Utfordringer knyttet til kontinuerlig kompetanseutvikling, sikkerhet og kontroll, tilpasning til hyppige endringer, nedbryting av siloer, og håndtering av teknisk gjeld blir også nevnt. Videre blir sikring av finansiering, samt en potensiell mangel på regnskapskompetanse, sett på som utfordringer. Informant E legger til en viktig dimensjon ved å understreke at jobbene i økonomifunksjonen ikke vil forsvinne, men at rollene vil endres. Dette uttrykkes tydelig i dette utsagnet: «*Nei, vi skal ikke ta jobben din – du skal jobbe litt annerledes*».

4.3.2 Roller og kompetansekrav

I spørsmål 17 ble informantene bedt om å reflektere over hvordan de forventer at økonomifunksjonens rolle vil utvikle seg. De var enige om at betydelige endringer vil skje, drevet av økt digitalisering, automatisering og bruk av kunstig intelligens. Informant A

understreker økt behov for mer IT-kunnskap og at flere rutineoppgaver vil bli automatisert, inkludert rapportering hvor kunstig intelligens kan generere automatiske kommentarer til tallene. Informant B og C deler lignende refleksjoner, der økt bruk av digitalisering og robotteknologi vil resultere i mer automatiserte oppgaver som avstemminger og rapportering. Informant D fremhever derimot et skifte mot mer fokus på måling, forretningspartnerrollen, pedagogikk og strategi.

Økonomifunksjonen bør ifølge informant D ta en proaktiv rolle i å støtte andre avdelinger med lønnsomhetsanalyser, produktkalkyler og risikostyring, og bør spille en sentral rolle i strategiarbeidet. Informant E og F, på den annen side, forventer at mange av de enklere arbeidsoppgavene forsvinner, og fokuset skifter fra «input» til «output». De ser en mer fremtidsrettet økonomifunksjon, med økt bruk av analyser for å kunne se fremover. Videre mener de at regnskapet fortsatt vil bli brukt som beslutningsgrunnlag og til aktiv styring av virksomheten. Informant G forventer en betydelig reduksjon i transaksjonshåndtering og regnskapsføring som følge av automatisering og digitalisering. Dette vil frigjøre tid og ressurser, slik at økonomifunksjonen kan fokusere mer på rapportering, kontroll og analyse, noe som gir funksjonen en mer strategisk og analytisk rolle i organisasjonen.

ERP-konsulentene ble i tillegg spurt om hvordan deres rolle vil utvikle seg basert på dette. Informant F ser for seg en stabil framtid for sin rolle, og forventer ikke store endringer i arbeidsoppgavene. Rollen vil fortsatt være rådgivende, men det vil være viktig med kontinuerlig kompetanseutvikling for å kunne være i front, og for å kunne tilby verdifull veiledning. Informant G, opplyser om rollen allerede har gjennomgått betydelige endringer som følge av overgangen til skybaserte løsninger. Alt er mer tilgjengelig, og kompleksiteten i arkitekturen har økt. Målet er å redusere behovet for antall konsulenter over tid. Fokuset er å bli eksperter på hele prosessen, og ikke bare de ulike funksjonalitetene i et ERP-system. Dette innebærer å implementere og formidle prosesser til kunden fra start til slutt, og forstå prosesser på tvers av flere områder.

Informantene fra økonomifunksjonene ble i spørsmål 18 spurt om hva de tenker om den fremtidige rollen som forretningspartner. Informantene ser generelt på økonomifunksjonen som en viktig aktør for å kunne ta denne rollen, men det var noe utfordrende for informantene å reflektere over økonomifunksjonens rolle som forretningspartner. Informant A og B understreket at økonomifunksjonen er bundet opp til mange faste oppgaver og mye transaksjonshåndtering. Imidlertid ser begge at automatisering av slike oppgaver vil frigjøre

mer tid, som kan benyttes til å ta en større rolle som forretningspartner og rådgiver. Informant A uttrykte at økonomifunksjonen for øyeblikket ikke prioriterer rollen som forretningspartner, og at man vil kreve en annen type kompetanse enn det som er tilgjengelig for øyeblikket.

Informant B, påpeker at økonomifunksjonen kan være mer enn bare finansiell rapportering. Ved å redusere tiden brukt på transaksjonshåndtering, kan funksjonen bli en effektiv rådgiver og forretningspartner, spesielt innen analyse og effektiv ressursbruk. Informant C mener at det ikke finnes noen bedre kandidat til rollen som forretningspartner enn økonomifunksjonen.

I spørsmål 19 ble følgende spørsmål stilt «*Hvilke konkrete kompetansekrav mener du er nødvendig i fremtidens økonomifunksjon?*». Samtlige informanter understreker betydningen av tradisjonell økonomisk kompetanse, samt teknologisk og digital kompetanse i fremtidens økonomifunksjon. En samlet oversikt over de identifiserte kompetansekravene er presentert i Tabell 13.

Spørsmål 19	Hvilke konkrete kompetansekrav mener du er nødvendig i fremtidens økonomifunksjon?
Informant A	IT-kompetanse, programmering og håndtering av store datamengder.
Informant B	Programmeringskunnskaper er viktig i den digitale verden, må ta inn IT fag i funksjonen. Dersom du tenker ende lengre frem i tid, så er det jo «Artificial Intelligence». AI i tillegg der, så blir det jo enda mer komplisert
Informant C	Tallforståelse, regnskapsforståelse, digital kompetanse og en evne til å kunne analysere. Analytisk tilnærming til rapporter.
Informant D	For å effektivisere prosesser og integrere systemer, trenger man ansatte som er flinke på systemsiden, har interesse for nye systemer, og en helhetlig prosesstankegang. Det kan være nødvendig med en egen prosessavdeling eller ha kunnskapen i økonomifunksjonen som hele tiden jobber med optimalisering og forbedring av prosesser. Disse bør ha kunnskaper på tvers og ha evnen til å se fremover.
Informant E	Økende viktighet av systemkompetanse for å forstå hvordan ulike programmer snakker sammen. Se potensialet i ulike programmer og teknologier, selv om man ikke nødvendigvis utfører programmeringen selv. Være kjent med verktøy og funksjoner, slik at man kan se muligheter og effektivisere arbeidet. Arbeid med store datamengder blir viktig fremover, samt å filtrere og kvalitetssikre dataene.
Informant F	Det er behov for en kombinasjon av tradisjonelle økonomiske ferdigheter og teknologiske kompetanser. Det kreves ressurser som kan bygge og koble sammen systemer, forstå masterdata, økonomimodell og datamodell. Den må også kunne skape datadrevet innsikt og forstå hvordan man skaper en god kundeopplevelse og visuell fremstilling av informasjon. Kompetanse innen teknologi, økonomi og kreative mediefag er nødvendig. Informasjonssikkerhet og endringsledelse er også viktig for å drive fremtidens økonomifunksjon.
Informant G	Sterke analytiske ferdigheter og evnen til å behandle store datamengder er viktig. Kompetanse i verktøy som Power BI og SQL er nødvendig for å få innsikt fra ulike systemer. En kombinasjon av tekniske ferdigheter og faglig bakgrunn innen økonomi, regnskap eller controlling er ideell. Overgangen fra tradisjonell faglig bakgrunn til mer teknisk kompetanse er allerede i gang. Rekruttering av personer med både regnskaps-/controlling-erfaring og SQL-kompetanse vil gi mer verdi og bedre innsikt i økonomifunksjonen.

Tabell 13 Spørsmål 19

Informant D uttrykker behovet slik «*du trenger folk som er flinke på systemsiden, som enkelt lar seg lære nye systemer og har interesse for nye systemer*», videre uttrykker han «*det å ha folk som har den hele prosessstakegangen er jo viktig*».

Aarbakke og Skaasheim (2020) fant også i sin masteroppgave at forretnings- og prosessforståelse vil stå sentralt i fremtidens økonomifunksjon, og at det er en forutsetning for rollen som forretningspartner, analytiker og systemarkitekt. De foreslo ytterligere forskning for å forstå hva disse begrepene konkret innebærer og hvilke kompetanser som kreves for å oppnå denne forståelsen. I denne studien ble informantene i spørsmål 20 bedt om å definere disse begrepene og identifisere hvilken kompetanse de anser som nødvendig for å utvikle en slik forståelse. En oversikt over informantenes beskrivelse av forretningsforståelse er oppsummert i Tabell 14.

Spørsmål 20	Forretning- og prosessforståelse står sentralt i fremtidens roller. Hva legger du i disse begrepene, og hvilke konkrete kompetansekrav kreves?
	Forretningsforståelse - begrep
Informant A	Å forstå – det er å forbedre. Du har litt oversikt over risiko og fordeler.
Informant B	Hvordan kan man lage en prosess sånn at den gir måloppnåelse. Det er jo egentlig det det handler om. Måloppnåelsen er jo ofte å gjøre god forretning, gjøre god butikk.
Informant C	Det er å forstå alle prosessene i bedriften. Man må investere litt i markedsforståelse. Vi er det rette leddet, det er riktig å ta den rollen.
Informant D	Forretningsforståelse handler om å ha en helhetlig forståelse av hva som genererer inntekter og hva kundene er villige til å betale for. Det er viktig å analysere kundenes behov og strategier og utvikle en overordnet strategi for selskapet. Ledere bør kommunisere og dele kunnskap og kompetanse, og ansette flinkere folk enn seg selv. Jo flere som tenker sammen, jo bedre beslutninger tas, og det er viktig å løfte problemer tidlig opp på bordet og ha en åpen kommunikasjon.
Informant E	Forståelse for virksomheten og de ulike prosessene, som virksomheten består av
Informant F	Det handler om å ha innsikt i virksomhetens kjernevirksomhet og evnen til å se sammenhenger, forstå økonomiske og operasjonelle faktorer og analysere hvordan de påvirker virksomheten. Det innebærer å kunne identifisere og løse utfordringer. Evnen til å bygge analyser som gir merverdi er også viktig. Forretningsforståelse innebærer å se koblingen mellom data- og økonomimodeller, masterdata og virksomhetens behov.
Informant G	Forretningsforståelse blir stadig viktigere, for eksempel å identifisere produkter med lav fortjeneste eller potensiale for økt salg. For å kunne gjøre nødvendige justeringer er det avgjørende å ha god forretningsforståelse. En regnskapsfører som bare håndterer transaksjoner vil ikke ha mulighet til å analysere det, men noen med innsikt og analytisk evne, samt riktig forretningsforståelse, vil ha mulighet til det.

Tabell 14 Spørsmål 20 – Begrepet forretningsforståelse

Kort oppsummert refererer forretningsforståelse til innsikt i virksomhetens prosesser, evnen til å analysere økonomiske og operasjonelle faktorer, og identifisere løsninger for å oppnå mål. Det innebærer også å se sammenhenger, forstå kundenes behov og strategier, og bygge

analyser som gir merverdi. Hvilke konkrete kompetansekrav for å oppnå forretningsforståelse er oppsummert i Tabell 15.

Spørsmål 20	Forretning- og prosessforståelse står sentralt i fremtidens roller. Hva legger du i disse begrepene, og hvilke konkrete kompetansekrav kreves?
Forretningsforståelse - kompetanse	
Informant A	Regnskapsteori og bedriftsøkonomiteori viktig i bunn, kombinert med IT kunnskap. Igjen, det der med systemarkitekt rollene. Den pedagog og «coaching» biten, den menneskelige biten rundt det.
Informant B	Du må ha interaksjon med andre funksjoner, og få forretningsforståelse. Du må eksponeres for operasjon, drift, linje.
Informant C	Vi må investere mer i hva som skjer, før tallene kommer til oss. Det er en kompetanseutvikling som vi må investere i. Vi må frigjøre tid for å sette oss inn i det.
Informant D	Bør ansette folk med erfaring med kunderelasjoner, salgs- eller strategiarbeid for å bedre forstå kundenes behov og perspektiv.
Informant E	Regnskapsfunksjonen kan ikke lenger være en isolert funksjon som bokfører i blinde. Det er nødvendig å ha en grundig forståelse av virksomheten og de ulike prosessene for å levere kvalitetsinput og kunne automatisere effektivt. Denne forståelsen er også viktig for å identifisere hvilken informasjon som er relevant for ulike ledere, avhengig av deres fokusområder
Informant F	Må ha kompetanse utover økonomi. Teknologi- og endringsledelseskompetanse for å kunne oversette og samarbeide på tvers av ulike områder. Evne til å utvikle kreative visualiseringer og være nysgjerrig. Det innebærer å forstå kjernevirksomheten, analysere årsak-virkningssammenhenger og foreslå initiativer.
Informant G	Innsikt- og analysekompetanse vil være viktig.

Tabell 15 Spørsmål 20 - Kompetansekrav forretningsforståelse

Oppsummert innebærer prosessforståelse å forstå hvordan rutiner og endringer påvirker en organisasjon. Prosessforståelse må også sees i sammenheng med forretningsforståelse mener informant E. Informant G understreker betydningen av å forstå hele prosessen fra start til slutt, samt å formidle denne kunnskapen på en pedagogisk måte. Tabell 16 på neste side gir en oversikt på informantenes definisjon av prosessforståelse.

Spørsmål 20 Forretning- og prosessforståelse står sentralt i fremtidens roller. Hva legger du i disse begrepene, og hvilke konkrete kompetansekrav kreves?	
	Prosessforståelse - begrep
Informant A	Du forstår rutiner og hva du gjør, dersom en endrer på noe, så forstår du hvor den endringen forplanter seg.
Informant B	Prosess understøtter en del av en forretning på et hvis. Disse prosessene, hvordan henger de sammen. Hvorfor er de satt sammen slik som de er, for å gi god forretning.
Informant C	- svarte ikke på spørsmålet -
Informant D	For eksempel «Activity Based Costing» innebærer å definere prosessene i produksjonsprosessen, bryte dem ned i ulike aktiviteter, og fordele kostnadene basert på innsatsfaktorene. Dette gjør det mulig å prise aktiviteter og produkter i forhold til innsatsfaktorene og dermed få produkt- og kundelønnsomhetsanalyse til slutt.
Informant E	Prosessforståelse og forretningsforståelse går ikke de litt i hverandre.
Informant F	Det innebærer å forstå sammenhengen mellom innsatsfaktorer, ressurser og aktiviteter som kreves for å oppnå et bestemt resultat. Det handler om å se hele prosessens perspektiv fra start til slutt og forstå hvordan ulike aktiviteter påvirker resultatet. Det er viktig å ha en ende-til-ende-forståelse av prosessene i virksomheten, ikke bare innenfor ens egen avdeling eller funksjon. Prosessforståelse inkluderer å se helheten og forstå at enkelte aktiviteter er en del av en større prosess.
Informant G	Det innebærer å ha en helhetlig forståelse av prosesser fra A til Å. Det handler om å være i stand til å forstå og håndtere rollene og samspillet mellom dem i ulike systemer. Å være en bro mellom rollene og være en god pedagog er viktig. En god konsulent vil ha ekstremt god prosessforståelse og evne til å formidle kunnskap på en pedagogisk måte.

Tabell 16 Spørsmål 20 – Begrepet prosessforståelse

For å ha god prosessforståelse understreker informant B og D at det krever kunnskap om de ulike prosessene i bedriftens forretningsmodell. Informant C fremhever kompetanse som analytiker, man må forstå regel- og lovverk, og du må ha forretningsforståelse, og forstå hva selskapet driver med. Informant D mener også at man må være nysgjerrig og være interessert i å lære. Informant F påpeker at generell kompetanse i prosessforbedring og evnen til å se prosessens helhet er sentralt. Informant G fremhever personlig innsats for å utvide kunnskapen til å inkludere ulike områder, til tross for eventuelle tidsbegrensninger.

4.3.3 Måltrettet kompetanseutvikling

I siste spørsmål bekrefter alle informantene at det jobbes aktivt med måltrettet kompetanseutvikling i deres respektive bedrifter. Det er en felles forståelse blant informantene om kontinuerlig kompetanseutvikling og dette inkluderer interne kurs, selvstudie, gjennom ulike prosjekter og eksterne kurs. Informant A legger vekt på å inkludere kompetanseutvikling i arbeidsavtaler, og ser på det som ledelsens ansvar å prioritere at det er nok tid til kompetanseutvikling, dette uttrykkes gjennom dette utsagnet: «Det er viktig å sette av tid til kompetanseutvikling. Dersom man ikke gjør det, så blir det ikke noe av». Informant B snakker også om viktigheten av å spesialisere seg på områder som vil være relevante i

fremtiden. Informant C snakker om å ta et større ansvar for å dele kompetanse, både internt og eksternt, og at de har opprettet et kompetanseutviklingsforum. Informant D legger vekt på samarbeid med eksterne partnere som universiteter og myndigheter for å utvikle nødvendig teknologisk kompetanse lokalt i Norge for selskapet som helhet, ikke kun økonomifunksjonen, men at støttefunksjonene vil dra nytte av denne kunnskapen også. Informant E ser på automatisering og effektivisering av prosesser som en viktig del av fremtidens kompetansekrav, og prioriterer å holde seg oppdatert på teknologi, lovendringer og andre relevante områder. Informant F nevner viktigheten av å investere i tid og ressurser for å være i forkant. Informant G snakker om å holde seg oppdatert på den nyeste teknologien og å oppnå relevante sertifiseringer.

4.4 Oppsummering av empiriske funn

I dette delkapittelet oppsummeres de sentrale funnene fra empirien. Disse presenteres kortfattet og drøftes videre i oppgavens neste kapittel.

De empiriske funnene viser at store deler av arbeidstiden til økonomifunksjonen går med til de tradisjonelle arbeidsoppgavene, men at rollen har utviklet seg mot mer moderne roller der regnskapsfører, analytiker og pedagog er fremtredende. Det er imidlertid et sterkt ønske om å påta seg rollen som forretningspartner.

Funnene viser at digitalisering har betydelig påvirket økonomifunksjonens rolle de siste årene. Manuelle oppgaver er automatisert, som øker effektiviteten og kvaliteten på regnskapet. Rollene i økonomifunksjonen er endret som følge av digitaliseringen, noe som har medført endrede kompetansekrav. I tillegg til den tradisjonelle regnskapskompetansen, har også digital kompetanse blitt en viktig egenskap for økonomer. Kontinuerlig læring og oppdatering er dermed en viktig faktor for økonomen.

Digitalisering og automatisering vil fortsette å forme økonomifunksjonen i fremtiden, og de tradisjonelle arbeidsoppgavene vil bli betydelig redusert. Ifølge informantene vil dette gi rom for økonomifunksjonen å utvikle rollen som analytiker og forretningspartner. Det er viktig å merke seg at informantene ikke tror at økonomifunksjonens rolle vil forsvinne, men heller utvikle seg og tilpasse seg endrede omstendigheter. Den nye rollen vil kreve nye kompetanser som forretnings- og prosessforståelse. For å forberede seg på disse endringene, må økonomifunksjonen identifisere potensielle utfordringer og hindringer, og proaktivt utvikle en klar strategi for å håndtere dem.

Kapittel 5: Analyse

I dette kapitlet benyttes det teoretiske rammeverket om økonomens rolle og digitalisering fra kapittel to til å diskutere de empiriske funnene fra kapittel fire. Analysen er strukturert rundt de tre forskningsspørsmålene;

1. *Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?*
2. *Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?*
3. *Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?*

Først i kapitlet drøftes de ulike rollene til økonomifunksjonen og hvilke kompetanser som er nødvendige for å håndtere dagens oppgaver innen økonomifunksjonen. I neste del undersøkes hvordan digitaliseringen allerede har påvirket dagens økonomifunksjon og kompetansekrav. Avslutningsvis diskuteres hvordan fremtidens økonomifunksjon vil endres, samt hvilke kompetansekrav som kan være nødvendige i fremtiden som følge av økt digitalisering. Formålet med dette kapitlet er å få en dypere forståelse av hvordan økt digitalisering påvirker økonomifunksjonen, hvilke roller funksjonen har samt hvilke kompetanser som kreves.

5.1 Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?

I dette delkapitlet analyseres synspunktene på økonomifunksjonens rolle i dag og hvilke kompetansekrav som kreves. Kapitlet starter med å analysere funnene knyttet til den tradisjonelle rollen, deretter analyseres økonomifunksjonens moderne rolleforståelse med utgangspunkt i Nilsson og Olves (2013) matrise. Med utgangspunkt i matrisen analyseres og oppsummeres kompetansekravene som er nødvendige i dagens økonomifunksjon.

5.1.1 Den tradisjonelle rollen

Økonomifunksjonens rolle ble historisk sett ofte assosiert med rollen som regnskapsfører (Mouritsen, 1996), som hovedsakelig fokuserer på manuelle arbeidsoppgaver som bokføring, utarbeidelse av regnskapsrapporter og analyse av historiske data. Rollen som regnskapsfører omtales ofte som "tallknuser", og har fokus på fortiden, og ikke nåtiden eller fremtid (Weber, 2011). Informantene opplyser at 74 % av arbeidstiden til økonomifunksjonen går med til de mer tradisjonelle oppgavene som transaksjonshåndtering, rapportering og kontroll. Ikke ulikt

Granlund og Lukkas (1998) beskrivelse av den tradisjonelle rollen, der økonomifunksjonen overvåker og kontrollerer historiske data.

I motsetning til dette, fremhever funnene at økonomifunksjonen innehar en langt mer kompleks og dynamisk rolle. Selv om de tradisjonelle, transaksjonsbaserte oppgavene som fakturahåndtering, rapportering, bokføring, bankavstemming og lønnsrelaterte oppgaver fortsatt er til stede, slik Burns og Baldvinsdottir (2007) fant i sin studie, understreker informantene også et økende behov for dypere forståelse og analyse av tallene. Det opplyses om behovet for å være en «*controller*» i alle oppgavene som utføres, og at det er ingen som bokfører i blinde. Dette gir indikasjoner på at den tradisjonelle rollen ikke er det den en gang var, og at det er mange oppgaver som går utover den tradisjonelle rollen som regnskapsfører og tallknuser slik litteraturen beskriver den.

5.1.2 Den moderne rollen

Funnene indikerer at det er stor variasjon i oppgavene som utføres hos de ulike økonomifunksjonene, og disse oppgavene reflekterer både den tradisjonelle rollen og den mer moderne rollen. I studien fra Russel et al. (1999) konkluderte de med at økonomifunksjonen beveger seg vekk fra de tradisjonelle rollene som tallknuser, vaktbikkje og historieforteller. Tilsvarende fant Granlund og Lukka (1998) og Burns og Baldvinsdottir (2007) i sine studier, at økonomifunksjonens rolle er under endring; fra kun å være tradisjonelle tallknusere og vaktbikkjer, til en økende tendens mot mer strategiske og forretningsorienterte roller. Berg (2015) uttrykker derimot kritikk til dette synspunktet, da de sentrale egenskapene i dag, har vært uforandret i omtrent et århundre. De tradisjonelle oppgavene som rapportering og kontroll er fortsatt relevante og utføres parallelt med de mer strategiske oppgavene (Graham et al., 2012).

Funnene reflekterer denne endringen, der informantene beskriver en økonomifunksjon som omfatter både de tradisjonelle oppgavene som bokføring og fakturering, samt de mer strategiske og rådgivende oppgaver som tolking av data og beslutningsstøtte. Videre fremhever informantene viktigheten av å forstå og være kritisk til tallene de arbeider med, noe som indikerer en overgang fra en mer mekanisk tilnærming til en mer analytisk og taktisk tilnærming.

Disse funnene peker mot den hybride rollen slik Burns og Baldvinsdottir (2007) så i sin studie. Der de tradisjonelle oppgavene fortsatt blir utført, men er ikke like dominerende som tidligere. De beskriver «*finance managers*» som individer med god forretningsforståelse og strategisk bevissthet, og «*finance analysts*» som utfordrer ledelsen til å tenke mer på de økonomiske

konsekvensene av beslutningene de tar. Begge disse beskrivelsene kan i liten grad sees hos informantenes egne roller og oppgaver.

Nilsson og Olve (2013) fremstiller i sin matrise fire ulike roller i økonomifunksjonen. Disse rollene representerer forskjellige funksjoner og ansvar i dagens moderne økonomifunksjon slik Nilsson og Olve (2013) ser det. Analysen av funnene viser en sterk overlapping mellom Nilsson og Olve (2013) sin definisjon av *regnskapsfører* rollen og oppgavene som er rapportert av informantene. Nilsson og Olve (2013) beskriver regnskapsførers rolle som primært fokusert på bokføring og oppfølging av selskapets interne regnskapsdata. Videre understrekes overvåking og granskning av budsjettavvik som en sentral komponent i denne rollen. Informantenes beskrivelser støtter denne definisjonen og indikerer at regnskapsførers rolle fortsatt innebærer oppgaver som bokføring, regnskapsrapportering og budsjettanalyse. Imidlertid peker informantenes svar også på en utvidelse av rollen, som inkluderer rådgivning, oppdatering av ERP-systemer, og fokus på presentasjon av data. Dette kan gi indikasjoner på at den tradisjonelle regnskapsføreren også tar på seg deler av rollen som analytiker, men uten at eksterne data anvendes.

Når det gjelder kompetansekravene i dagens rolle som regnskapsfører, er det ifølge informantene viktig med solid forståelse av regnskapsteori, skatt og bedriftsøkonomi, samt IT- og digital kompetanse. I takt med økt automatisering, har det også blitt viktig med forståelse av systemflyt og programmeringskunnskaper. Kommunikasjonsevner nevnes også av flere informanter som en økende betydning for rollen. Disse funnene gir en moderne beskrivelse av regnskapsførers rolle og hvilke kompetansekrav som stilles. Det er en tydelig utvikling fra den tradisjonelle regnskapsførerrollen til en mer dynamisk og kompleks rolle som kan håndtere og tilpasse seg endringer i teknologi og forretningspraksis.

Informantenes beskrivelser av rollen som *analytiker* stemmer godt med studien til Nilsson og Olve (2013). Ifølge studien fokuserer analytikerrollen på kontinuerlig overvåking og evaluering av selskapets regnskapsdata, samt andre relevante informasjonskilder som støtter beslutningsprosesser. En viktig oppgave for analytikeren er å sikre at informasjonen har høy kvalitet og er relevant for beslutningstakere. Dette samsvarer i stor grad med informantenes beskrivelse av rollen. I tillegg tilføyer informantene at rollen også involverer implementering av datavisualiseringssystemer for innsamling og analyse av relevant informasjon.

Når det kommer til nødvendige kompetanser, fremhever informantene flere områder: bedriftsøkonomi, teknisk dataanalyseferdigheter, programmering, forståelse for transaksjonsstrømmer og ERP-systemer, samt evnen til å presentere data på en forståelig måte. Mange av informantene identifiserer seg med analytikerrollen, og det er hovedsakelig tekniske ferdigheter de vektlegger. Dette kan lede til effektiv rapportering, men hovedfokuset synes å være på produksjon av raske og riktige rapporter til beslutningstakere.

Nilsson og Olve (2013) hevder at analytikerrollen skiller seg ut fra regnskapsførerrollen, ved at analytikeren bruker et bredt spekter av informasjonskilder. Et ensidig fokus på teknisk kompetanse sikrer ikke nødvendigvis kvaliteten eller dybden på de analyser som utføres. Selv om analytikerrollen slik informantene beskriver den stemmer med teorien, kan det argumenteres for at rollen bør utvikles ytterligere for å møte de økende kravene til teknisk og analytisk kompetanse. Teorien fremhever også evnen til å utfordre beslutningstakere basert på analyseresultatene. Dette krever mer enn teknisk kompetanse; det krever forretningsforståelse og innsikt i forretningsmodellen - noe som er sentralt for å identifisere hva som skaper verdi for bedriften slik som Berg (2021) fremhever. Derfor kan det argumenteres for at en blanding av teknisk og analytisk kompetanse, kombinert med forretningsforståelse, er avgjørende for å kunne utføre en effektiv og verdiskapende analytikerrolle.

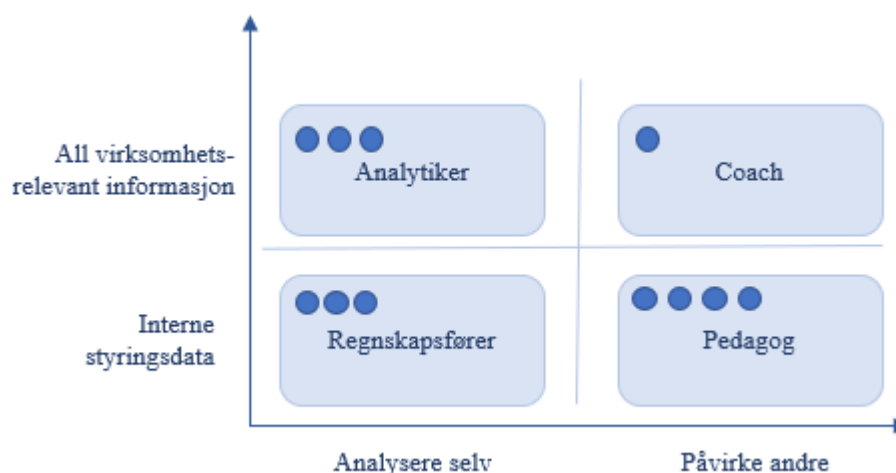
Rollen som *pedagog* blir fremhevet som veldig viktig for den moderne økonomifunksjonen ifølge informantene, og gode kommunikasjonsegenskaper beskrives som en sentral kompetanse for å formidle økonomisk informasjon til ikke-økonomer. Dette støttes av Bragg (2011), som mener at det er økonomifunksjonens oppgave å kommunisere slik at lederne forstår den finansielle informasjonen. Dette så også Nilsson og Olve (2013) i sin studie der samhandling med de øvrige i organisasjonen er en viktig del av pedagogens rolle. Finansiell opplæring, rådgivning og bistand til resten av organisasjonen trekkes også frem som en viktig del av pedagogens arbeidsoppgaver ifølge informantene. Det å kunne kommunisere, presentere tall og nøkkeltall på en god måte er viktig både for pedagog- og forretningspartner rollen. Dette innebærer «soft skills» og det er viktig å ha god kompetanse innenfor økonomi og teori for å kunne kommunisere et budskap på en god måte. Informantene nevner også at det kan være nyttig å lære av andre faggrupper. Det å være en god pedagog kan hjelpe med å bli en bedre forretningspartner.

I studiene til Granlund og Lukka (1998) og Nilsson og Olve (2013) så de at økonomifunksjonens rolle beveger seg mot rollen som *forretningspartner*, hvor fokuset er å forbedre organisasjonens ytelse basert på bedriftens strategi. Dette omfatter å samle relevant informasjon, samarbeide med flere aktører i virksomheten, samt å fungere som samarbeidspartner, rådgiver og en utfordrer til

ledelsen. Funnene i denne undersøkelsen viser at det er et tydelig ønske fra informantene om å påta seg rollen som forretningspartner, og anerkjenner at dette vil medføre betydelige endringer for økonomifunksjonen. Dette tyder på at utviklingen man så allerede ved millenniumskiftet hvor økonomifunksjonen skulle bli en forretningspartner, enda ikke er helt til stede hos majoriteten av informantene (Granlund & Lukka, 1998; Russell et al., 1999; Baldvinsdottir et al., 2009).

Informantene nevner flere spesifikke oppgaver som utøves i denne rollen, som å rådføre og utfordre ledelsen på beslutninger som tas, utføre likviditetsanalyser med alternative scenarier, og utfordre i forhold til skatt, selskapsstruktur og regulering, som kan føre til justeringer i strategier og planer. Informant D, som identifiserer seg som en forretningspartner, understreker betydningen av å jobbe med ledergruppen, styret, og mulige investorer, og å bidra til å realisere selskapets forretningsplan, visjon og misjon. Dette er også i tråd med teorien, og understreker at rollen som forretningspartner strekker seg utover den tradisjonelle økonomifunksjonen. Når det gjelder kompetanser, understrekes viktigheten av å være en god sparringspartner som tør å stille kritiske spørsmål, og evnen til å lytte, gjøre vurderinger, og søke etter løsninger og muligheter. Dette stemmer overens med Nilsson og Olves (2013) påpekning av at forretningspartneren må inneha både analytiske og pedagogiske egenskaper.

Tidligere forskning viser til en hybrid og dynamisk økonomifunksjon, der tradisjonelle oppgaver kombineres med mer strategiske og fremtidsorienterte roller (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Estensen & Glærum 2021; Sande-Ottersen, 2020; Aarbakke og Skaasheim, 2020; Kristiansen, 2017). Fire av fem informanter fra de ulike økonomifunksjonene kjenner seg igjen i en eller flere av rollene som regnskapsfører, analytiker og pedagog, men det er kun informant D, økonomisjefen, som plasserer seg selv i rollen som forretningspartner. Figur 5 illustrerer funnene på en tydelig måte. De blå prikkene indikerer hvilken rolle informantene kjenner seg igjen i.



Figur 5: Controllerens fire roller. Omgjort fra *Controllerhandboken* F. Nilsson og N. Olve, 2013.

Den umiddelbare observasjonen fra figuren er at informantene identifiserer seg med flere roller, som understreker den hybride økonomifunksjonen. Den eneste informanten som identifiserer seg selv som forretningspartner, er økonomisjefen, noe som kan indikere at denne rollen er mer vanlig i høyere hierarkiske roller. Dette kan også skyldes mangel på nødvendige ressurser, da de tradisjonelle oppgavene fremdeles tar opp en del av kapasiteten, slik at økonomisjefen ikke har ledige ressurser i sitt team til å påta seg denne rollen. Informantene opplyser om at tiden brukt på transaksjonshåndtering må reduseres vesentlig, slik at det kan fokuseres mer på innsikt og analyse.

5.2 Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?

I dette delkapittelet analyseres digitaliseringens påvirkning på økonomifunksjonens rolle, samt hvordan det har påvirket kompetansekravene. Først diskuteres informantens tolkning av begrepet digitalisering, og hvordan det har påvirket økonomifunksjonens og informantens rolle de siste årene. Videre diskuteres hva de viktigste driverne har vært for denne endringen, samt hvordan det har påvirket kompetansekravet i økonomifunksjonen.

5.2.1 Digitaliseringens påvirkning på økonomifunksjonens rolle

Ifølge teorien, (Berg, 2018), handler digitalisering om de grepene man foretar seg basert på den digitale dataen, og innebærer ofte bruk av ny teknologi. En forutsetning for digitalisering er at analoge data er konvertert til digitale data (digitisering), hvor disse dataene brukes på nye og innovative måter. Empiriske funn støtter i hovedsak dette, der alle informantene er enige i at digitalisering innebærer bruk av teknologi for å forbedre og effektivisere arbeidsprosesser. Noen av informantene nevner også at digitalisering er å erstatte manuelle transaksjoner med datamaskiner, eller som informant E uttrykker «Fra perm til skjem». Dette er tiltak som i henhold til teorien klassifiseres som digitisering, men hovedfokuset hos informantene er digitalisering og det å effektivisere tidkrevende arbeidsprosesser.

Tidligere forskning indikerer at digitalisering har bidratt til å endre økonomifunksjonen mot en mer forretningsorientert rolle (Granlund & Malmi, 2002). Dette innebærer en større vekt på å gi strategisk rådgivning, økt beslutningsstøtte og innsiktsdrevet analyse i stedet for å bare utføre tradisjonelle økonomioppgaver. Imidlertid, uttrykker informantene fortsatt et ønske om å fortsette utviklingen mot denne forretningspartnerrollen, noe som indikerer at den fulle transformasjonen ennå ikke er realisert. Til tross for over to tiår med fremskritt innen

digitalisering, ser det ut til at denne teknologiske endringen alene ikke har klart å fullstendig realisere en forretningsorientert rolle for økonomifunksjonen.

Flere av informantene rapporterer om en vesentlig reduksjon av manuelle transaksjoner som en effekt av implementering av ERP-systemer som SAP, Visma og Unit4 Agresso. Dette er i tråd med teorien, der ERP-systemer bidrar til å automatisere manuelle oppgaver, og har frigjort tid for mer analytisk arbeid (Granlund & Malmi, 2002; Pickard & Cokins, 2015; Grabski et al., 2011). Informantene er enige at digitalisering har frigjort tid til å fokusere på dyptgående analyse og systemforståelse, noe som har bidratt til å styrke og effektivisere økonomifunksjonen. En av informantene fra konsulentbransjen derimot, opplever digitalisering som stressende for økonomifunksjonen, og at digitalisering står litt i konflikt med den tradisjonelle økonomifunksjonen som skal sørge for stabilitet. Økonomifunksjonen må utfordre sitt eget tankesett slik Schäffer og Weber (2019) fant i sin studie. ERP-konsulentene opplyser at oppdragene hos kundene har blitt mer komplekse, men at man har fått flere verktøy for å løse disse utfordringene.

Det oppleves likevel som en stor optimisme blant informantene om hvordan digitalisering har påvirket deres egne roller de siste årene. Rollen har blitt mer givende, og informantene gir inntrykk av å ha stor jobbtilfredshet og høy motivasjon som følge av digitaliseringen. Dette skyldes nok at de selv har opplevd og sett gevinstene som digitalisering har medført. Informant E opplever at økonomifunksjonen har blitt satt mer på kartet takket være digitaliseringen, slik som Granlund og Malmi (2002) så i sin studie. Dette kan gi indikasjoner på at økonomifunksjonens rolle har beveget seg mot en mer forretningsorientert rolle som følge av digitaliseringen.

Teknologiske fremskritt, har ifølge Andreassen og Bjørnenak (2018), vært den viktigste driveren bak endringer i økonomistyringen og økonomifunksjonens rolle. De empiriske funnene i studien understreker dette synspunktet, der informantene opplever teknologi og digitalisering som sentrale drivere for endringen av økonomifunksjonens rolle.

Informantene identifiserer flere drivkrefter for digitalisering av økonomifunksjonen. Ledelsens rolle og vilje til å investere i endringer fremheves som en betydelig faktor hos mange av informantene. Dette kan forklares med økt global konkurranse, der behovet for å produsere relevante analyser raskt har blitt en viktig faktor for å holde tritt med konkurrentene (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Informantene peker også på økende krav fra samfunnet, der

digitalisering av standard regnskapsrapporter, som SAF-T og elektronisk fakturahåndtering gjennom EHF pålegges av offentlige organer og større organisasjoner.

Videre blir det av flere informanter opplyst at ERP-konsulenter og systemleverandører spiller en viktig nøkkelrolle i endringsprosessen. Dette bekrefter synspunktet til Burns & Baldvinsdottir (2007), som hevder at forbedring av IT-systemer er en viktig driver for endringer i økonomifunksjonen.

Enkelte informanter påpeker også at de ansattes aktive deltakelse i digitaliseringsprosessen har vært avgjørende for å drive endringene i økonomifunksjonen. Dette kan tolkes i lyse av Granlund og Lukkas teori fra 1998, der de ansatte har påtatt seg rollen som endringsagenter i digitaliseringsprosessen. Samlet sett er det klart at teknologiske fremskritt, samt aktiv involvering fra ledelse og ansatte, er kritiske drivere for digitaliseringen og for de moderne rollene i økonomifunksjonen.

5.2.2 Digitaliseringens påvirkning på kompetansekravene

Teorien til Schäffer og Weber (2019) og Andreassen og Berg (2020) fremhever betydningen av digital kompetanse i økonomifunksjonen. I studiene så de at digital kompetanse innebærer mer enn bare tekniske ferdigheter; den omfatter også kritisk evaluering og tolkning av informasjon, sammen med en rekke andre kognitive, motoriske, sosiologiske og følelsesmessige ferdigheter. Teorien fra kapittel 2 trekker også frem viktigheten av å kunne kritisk vurdere, analysere og tolke digital informasjon, samt evnen til å produsere, reflektere og handle basert på digitalt innhold. Andreassen og Berg (2020) oppsummerer digital kompetanse i økonomistyring som evnen til å produsere, tolke og formidle digitalt innhold. Denne teoretiske forståelsen blir bekreftet av informantenes praktiske beskrivelser, som peker på digital kompetanse som evnen til ikke bare å forstå, men også å utnytte og tilpasse seg digitale verktøy effektivt. Informantene fremhever også viktigheten av digital kompetanse i forbindelse med implementering av nye systemer og bruk av nyeste teknologi, noe som blir stadig mer relevant i en raskt fremadskridende teknologisk verden.

Schäffer og Weber (2019) fremhever at digital kompetanse anses for å være kritisk for utøvelsen av økonomifunksjonen i fremtiden. For at økonomifunksjonen skal fortsette å være relevant, må den digitale kompetansen heves. Empiriske data viser også at digitalisering har hatt en betydelig innvirkning på kompetansekravene i økonomifunksjonen. Informantene hevder at tradisjonell regnskapskompetanse har blitt mindre avgjørende, mens teknisk

kyndighet, systemforståelse og IT-kunnskap har blitt mer sentrale elementer. En informant påstår at det ikke er mulig å være en regnskapsfører i 2023 uten digital kompetanse. Kommunikasjonsferdigheter nevnes også som en nødvendig kompetanse for å effektive arbeidsprosesser i den digitaliserte økonomifunksjonen. Videre er også evnen til å raskt tilegne seg ny kompetanse blitt avgjørende for å beherske digitaliseringen av økonomifunksjonen. Behovet for kontinuerlig læring og oppdatering er sentralt i lys av den raske utviklingen innen digitalisering. Samlet sett tyder de empiriske funnene på at digitalisering har ført til betydelige endringer i kompetansekravene i økonomifunksjonen, med et tydelig skifte mot mer tekniske og systemorienterte ferdigheter.

Informantene opplyser om ulike tiltak som er gjort for å øke den digitale kompetansen, som blant annet inkluderer eksterne og interne kurs, vedlikehold av autorisasjoner og videreutdanning. I enkelte tilfeller har også endringen av ERP-systemet i seg selv bidratt til å øke den digitale kompetansen, spesielt når det kombineres med tilgang til ekspertise fra ERP-konsulenter. Dette skyldes sannsynligvis at de ansatte har måttet lære seg å bruke det nye systemet. Implementering av nye systemer og teknologier, som Robotics Process Automation (RPA), har også blitt brukt for å standardisere og effektivisere prosesser, noe som har bidratt til å øke den digitale forståelsen. Rekruttering med hensyn til digital kompetanse og tett samarbeid med andre avdelinger har også blitt sett som viktige tiltak.

5.3 Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?

I takt med økende digitalisering, forventes det en betydelig endring i økonomifunksjonens rolle og oppgaver (Schäffer og Weber, 2019). Denne endringen antas å kreve nye kompetanser enn det som er tilfelle i dag (Goretzki et al., 2013). Teknologi er en sentral driver for denne endringen (Andreassen og Bjørnenak, 2018). I dette delkapittelet analyseres det siste forskningsspørsmålet, som omhandler hvordan digitalisering vil påvirke fremtidens økonomifunksjon og hvilke kompetanser som vil kreves.

5.3.1 Fremtidig utvikling av økonomifunksjonens rolle

Informantene belyser en rekke utfordringer og trender som økonomifunksjonen kan møte i fremtiden som følge av digitalisering og har flere fellestrekk med Schäffer og Weber (2019) identifiserte utfordringer knyttet til digitalisering. Mens det er betydelig overlapp mellom teori og empiri, gir empiriske funn ytterligere innsikt i spesifikke utfordringer som ikke ble vektlagt i teorien, inkludert teknisk gjeld, sikkerhet og risikostyring, samt utfordringer knyttet

til investering i digitalisering av økonomifunksjonen. Det vil være nødvendig å takle disse utfordringene for å sikre at økonomifunksjonen kan tilpasse seg de nye kravene.

En viktig rolle for økonomifunksjonen vil være å håndtere store mengder data og sikre god datakvalitet (Schäffer & Weber, 2019). Informantene ser ut til å støtte dette perspektivet, men legger også vekt på potensielle fallgruver som følge av økt tilgang på data. De peker på risikoen for feilbeslutninger basert på misforståelser av data og understreker betydningen av å forstå hva som ligger bak tallene. Denne innsikten kan sees i lys av nødvendigheten av dypere forståelse av data og dens påvirkning på beslutningsprosesser i en digitalisert økonomifunksjon. Tilgangen til data må ikke være en begrensende faktor for økonomifunksjonen, og rollen må dermed mestre analysering av stordata (Schäffer & Weber, 2019).

Schäffer og Weber (2019) vektlegger «*Enable Management*» der økonomifunksjonen må ta initiativ til hvilke verktøy som skal anvendes og hvordan de skal utvikles. Power BI blir av flere informanter nevnt som et eksempel på et viktig selvbetjeningsverktøy der flere ansatte kan ta ut beslutningsrelevant informasjon uten å involvere økonomifunksjonen. Informant F anslår at bedrifters økonomiske sykluser vil endre seg basert på dette. Det vil bli en overgang fra periodiske rapporter til kontinuerlig oppdatering av tall, som alltid vil være tilgjengelig for beslutningstakere. Det oppleves som at informantene tar et stort ansvar i utviklingen av hvilke verktøy som skal brukes i økonomistyringen, og hvordan disse skal designes.

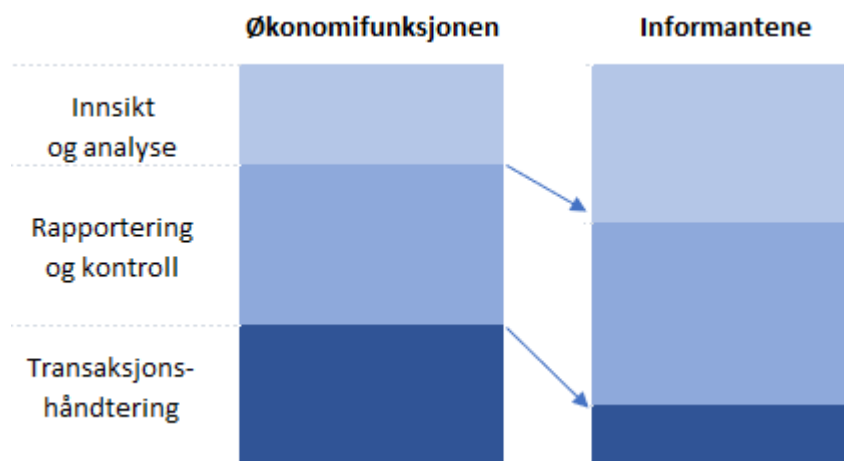
Informant E og F belyser utfordringene med å overbevise ledelsen om nødvendigheten og behovet for investeringen av å digitalisere økonomifunksjonen. Schäffer og Weber (2019) foreslår at økonomifunksjonen bør ta en aktiv rolle i den digitale transformasjonen. Dette impliserer å gå i bresjen for endringer, være modige nok til å prøve nye tilnærminger og lære av feilene. Det vil kreve ganske mye endringsledelse og vilje hos ledelsen ifølge informantene.

Schäffer og Weber (2019) foreslår at digitalisering kan benyttes konsekvent for å øke effektiviteten i økonomifunksjonen, med fokus på å gjøre den «lean». Implementering av «lean»-prinsipper kan spille en viktig rolle i å digitalisere økonomifunksjonen og åpne opp for nye roller og ansvarsområder. Imidlertid ser det ikke ut til at informantene har fokus på en strategisk tilnærming basert på «lean»-prinsipper for å effektivisere økonomifunksjonen. Effektiviseringen av økonomifunksjonen kan ifølge informantene potensielt frigjøre

økonomifunksjonen fra rutinepregede oppgaver og tillate større fokus på mer verdiskapende aktiviteter, i samsvar med funnene til Schäffer og Weber (2019)

Forretningspartnerrollen, som ble diskutert innledningsvis i kapittel fem, har over flere år forventet å bli en stadig mer sentral rolle for økonomifunksjonen. Granlund og Lukka (1998) forutså tidlig økonomifunksjonens utvikling mot denne rollen som et resultat av IT-utviklingen. På tross av dette, gjenkjenner kun økonomisjefen seg igjen i denne rollen i dag. Imidlertid indikerer informantenes erfaringer at endringen til forretningspartnerrollen er mer kompleks og tidkrevende enn antatt. Flere av informantene peker på at økonomifunksjonen fortsatt er bundet opp i faste oppgaver som transaksjonshåndtering, rapportering og kontroll. Dette gjør at tid er en begrensende faktor. For at økonomifunksjonen skal kunne ta forretningspartnerrollen er det nødvendig å frigjøre kapasitet for å få mer ressurser til å utvikle denne rollen.

Informantene opplyser at omtrent 74 % av økonomifunksjonens rolle går med til de tradisjonelle oppgavene som transaksjonshåndtering, rapportering og kontroll. Hvor de resterende 26 % går med til oppgaver innenfor innsikt og analyse. På den annen side rapporterer informantene, som i hovedsak er ledere, at 38 % av deres tid går med til innsikt og analyse. En visuell fremstilling av denne tidsfordelingen er presentert i Figur 6.



Figur 6: Ressursbruk

Dette kan også antyde at lederne har mer autonomi til å prioritere disse oppgavene, eller at de har tilgang til ressurser som tillater dem å frigjøre tid fra mer rutinemessige oppgaver. Det kan også indikere at lederne har utviklet denne mer strategiske rollen, og at økonomifunksjonen er på vei mot et skifte mot en mer analytisk og forretningsorientert rolle. Likevel har denne endringen

kanskje ikke helt nådd de lavere nivåene i organisasjonen, hvor de ansatte fortsatt bruker mesteparten av tiden sin på mer tradisjonelle oppgaver. Dersom økonomisjefen skal avlastes i rollen som forretningspartner, vil det være behov for mer systematisk endringsledelse og kapasitetsbygging for å sikre at forretningspartnerrollen kan bli fullt ut realisert. Dette kan inkludere mer fokusert opplæring og støtte for ansatte på alle nivåer for å utvikle nødvendige kompetanser og fremme en mer analytisk og strategisk orientert økonomifunksjon.

Både tidligere presentert litteratur og funnene i denne studien påpeker at teknologien skal frigjøre den nødvendige kapasiteten som muliggjør for en større rolle som forretningspartner og rådgiver. ERP-konsulentene opplyser om flere viktige teknologiske trender som de mener vil frigjøre tid for økonomene, slik at de kan fokusere på mer verdiskapende oppgaver.

Dette inkluderer økt automatisering, bruk av kunstig intelligens, selvbetjeningsløsninger, skybaserte ERP-systemer og standardiserte integrasjoner, som kan spille en betydelig rolle i å effektivisere økonomifunksjonen ved å erstatte de repetitive og tidkrevende oppgavene, som transaksjonshåndtering, rapportering og kontroll.

Disse funnene bekrefter muligheten for at digitalisering denne gangen vil kunne frigjøre tid for ansatte og utvide økonomifunksjonens rolle. Ved å redusere tiden brukt på transaksjonshåndtering, er informantene enige om at funksjonen kan bli en effektiv rådgiver og forretningspartner, spesielt innen analyse og effektiv ressursbruk slik som Schäffer og Weber (2019) så i sin studie.

5.3.2 Nye kompetansekrav

Behovet for kompetanseutvikling for å håndtere den pågående digitale transformasjonen vil være en stor utfordring ifølge Schäffer og Weber (2019). I lys av den økende digitaliseringen av økonomifunksjonen, påpeker også informantene behovet for utvikling av nye kompetanser, der informantene vektlegger både teknisk kunnskap, systemarkitektur, analytiske evner og forretnings- og prosessforståelse.

I takt med at økonomifunksjonen automatiseres, drevet av teknologier som RPA og kunstig intelligens, vil det bli nødvendig med ytterligere teknisk kompetanse i økonomifunksjonen. Dette innebærer behovet for ansatte som kan integrere systemer og legge til rette for samhandling mellom disse. Systemforståelse blir bare viktigere og viktigere. Informant F fremhever dette med der man tidligere hadde behov for økonomer, så vil man i fremtiden også ha behov for teknologer, og at dette vil være en og samme person. Med en økende

utvikling av avansert teknologi samt automatisering, antas en større etterspørsel etter systemarkitekter. Disse vil ha ansvar for å etablere, overvåke og vedlikeholde de automatiserte systemene. For å håndtere disse oppgavene effektivt, vil det være nødvendig med kunnskap om IT, prosess-, og forretningsforståelse, samt systemforståelse (Aarbakke og Skaasheim, 2020). Informant A mener at de større selskapene vil ha egne dedikerte systemarkitekter som ikke er en del av økonomifunksjonen. I de mindre selskapene vil det være økonomifunksjonen som må ta denne rollen for å utforme og integrere systemer.

Schäffer og Weber (2019) adresserer i sin studie at økonomifunksjonen må styrke det analytiske potensialet, for å fortsatt være relevante, og at rollen må mestre analysering av store datamengder. Informantene vektlegger at en sentral forutsetning for fremtidens økonomer vil være evnen til å analysere og tolke store datamengder. Evnen til å analysere og tolke data er kritisk for både rapportering og strategisk beslutningstaking. Analyse av store datamengder er mer krevende analyser som krever høy grad av teknisk kompetanse for å beherske avanserte statistiske verktøy (Schäffer og Weber, 2019). Flere av informantene fremlegger at programmeringskunnskap og SQL vil muliggjøre for å gjennomføre dataanalyse av store datamengder.

Det forventes at økonomifunksjonens rolle vil bli mer sentral i fremtiden, med et tettere samarbeid med resten av organisasjon (Nilsson & Olve, 2013). Målet er å fasilitere for innsikt og analyse, gjerne gjennom selvbetjeningsløsninger der beslutningstakere kan hente ut nødvendige informasjon uten å involvere økonomifunksjonen. Informantene støtter dette, og antar at rollen vil bli mer fremtidsrettet, med økt bruk av analyser for å forutsi trender og til bruk i strategiske beslutninger. Økonomifunksjonen vil ta en proaktiv rolle i å støtte andre avdelinger. Data- og informasjonshåndtering er dermed viktige kompetanser i den analytiske rollen. Digital kompetanse innenfor analyseverktøy som Power BI ses på som nødvendig kompetanse for å visualisere og fremstille beslutningsrelevant informasjon ifølge informantene.

Mange av informantene vektlegger teknisk kunnskap, en ferdighet som uten tvil er uunnværlig. Men, som Berg (2021) påpeker, bør analytikerens også være i stand til å tenke kreativt og sikre at analysene er relevante. Videre, må analytikerens forstå forretningsmodellen og ha god forretningsforståelse. Informant C fremhever evnen til å analysere som en viktig kompetanse, som strekker seg utover rent teknisk kompetanse. For den fremtidige analytikerens blir det dermed viktig å balansere tekniske ferdigheter med dypere forretningsforståelse. Et

ensidig fokus på teknisk kompetanse kan begrense analytikerens kapasitet til å levere innsiktsfulle og kvalitative analyser. I en tid der kravene til analytisk kompetanse øker, er det derfor nødvendig å utvikle en mer helhetlig kompetanseprofil for analytikerens. Dette kan innebære å inkludere kompetanser som forretningsforståelse, kritisk tenkning, og kreativ problemløsning, sammen med de mer tekniske ferdighetene.

Selv om det er enighet blant informantene om at økonomifunksjonen er en naturlig kandidat til å ta rollen som forretningspartner, er det usikkerhet rundt hva det vil kreve og hvilke kompetanser som må utvikles. Videre uttrykker en informant bekymring for manglende kompetanse til å fylle rollen som forretningspartner. Forretningsforståelse og prosessforståelse påpekes av Aarbakke og Skaasheim (2020) som nødvendige kompetanser i rollen som forretningspartner, analytiker og systemarkitekt.

Informantene understreker betydningen av forretningsforståelse og prosessforståelse i den fremtidige økonomifunksjonen. Ifølge informantene innebærer forretningsforståelse innsikt i virksomhetens interne prosesser, evnen til å analysere økonomiske og operasjonelle faktorer, og evnen til å identifisere løsninger for å oppnå organisasjonens mål. Dette inkluderer å se sammenhenger, forstå kundenes behov, utvikle strategier, og bygge analyser som gir merverdi. For å utvikle forretningsforståelse i fremtidens økonomifunksjon, peker informantene på behovet for å kombinere grunnleggende økonomikompetanser med IT-ferdigheter, samarbeid med andre funksjoner i virksomheten, og å ha en proaktiv holdning til å forstå virksomhetsprosessene. I tillegg er teknologisk kompetanse og ferdigheter innen endringsledelse avgjørende for å samarbeide på tvers av ulike områder i organisasjonen. Informant G trekker frem viktigheten av analysekompetanse og evnen til å skaffe innsikt som sentrale kompetanser.

Prosessforståelse, på den annen side, fokuserer på å forstå hvordan rutiner og endringer påvirker organisasjonen. Informant E fremhever at prosessforståelse må sees i sammenheng med forretningsforståelse, noe som indikerer en synergi mellom disse kompetansene. Informant G vektlegger viktigheten av å forstå hele prosessen fra start til slutt, og å formidle denne kunnskapen på en pedagogisk måte. For å ha god prosessforståelse understreker informantene at det krever kunnskap om de ulike prosessene i bedriftens forretningsmodell, samt generell kompetanse i prosessforbedring og evnen til å se prosessens helhet.

Utvikling av ny kompetanse vil være sentralt for fremtidens økonomifunksjon (Schäffer & Weber, 2019). Informantene i studien understreker viktigheten av kontinuerlig kompetanseutvikling, som involverer både interne og eksterne kurs, selvstudier, og praktisk erfaring fra prosjekter. Spesialisering innen fremtidsorienterte områder, deling av kunnskap og samarbeid med eksterne aktører blir fremhevet. Det er også en erkjennelse av nødvendigheten av å holde seg oppdatert på teknologiske og juridiske endringer, samt å investere tid og ressurser for å være i forkant av utviklingen. Selv om kompetanseutvikling ser ut til å stå høyt på dagsorden, så er det ingen tegn på at informantene og deres bedrifter har tilpasset seg kompetanseutviklingen på en strategisk, helhetlig og strukturert måte for å sikre rett kompetanse til rett tid.

5.4 Oppsummering av analysen

I lys av Nilsson og Olves (2013) rolleinndeling, har informantene i denne studien utviklet seg fra den tradisjonelle rollen som regnskapsfører til en mer dynamisk og hybrid økonomifunksjon. Rollene som regnskapsfører, analytiker og pedagog er fremtredende, men at det fortsatt er et sterkt ønske om å påta seg rollen som forretningspartner. Disse rollene har forskjellige oppgaver og krever forskjellige kompetanser, som er oppsummert i Tabell 7 nedenfor.

Rolle	Oppgaver	Kompetanser
Regnskapsfører	Bokføring, regnskapsrapportering, budsjettanalyse, rådgivning, oppdatering av ERP-systemer, data presentasjon	Regnskapsteori, bedriftsøkonomi, skatt, IT- og digital kompetanse, systemflyt og programmeringsforståelse, kommunikasjonsevner
Analytiker	Overvåking og evaluering av regnskapsdata, sikring av informasjonskvalitet, implementering av datavisualiseringssystemer	Bedriftsøkonomi, teknisk kompetanse innen dataanalyse, koding og programmering, forståelse av transaksjonsstrømmer og ERP-systemer, evne til å presentere data
Pedagog	Formidling av økonomisk informasjon til ikke-økonomer, finansiell opplæring, rådgivning og bistand til organisasjonen	Kommunikasjonsevner, økonomi og teoriforståelse, presentasjonsferdigheter
Forretningspartner	Forbedring av organisasjonens ytelse, samarbeid med aktører i virksomheten, rådgivning og utfordring til ledelsen, likviditetsanalyser, skatt, selskapsstruktur og regulering, bidra til virksomhetens forretningsplan, visjon og misjon	Analytiske og pedagogiske ferdigheter, evne til å stille kritiske spørsmål, lytte, vurderinger, søke etter løsninger og muligheter

Tabell 17 Dagens oppgaver og kompetanser

Digitalisering har endret økonomifunksjonens rolle betydelig ved å automatisere manuelle oppgaver, som har frigjort tid til analytisk arbeid og økt effektiviteten. Denne endringen er tydelig påvirket av implementeringen av ERP-systemer. Selv om noen opplever at

digitalisering har skapt mer stress i økonomifunksjonen, er det generelt stor optimisme blant de ansatte, med høy jobbtilfredshet og motivasjon som følge av disse endringene.

Økonomifunksjonens roller har blitt mer forretningsorientert og mer komplekse, og de har oppnådd en økt anerkjennelse.

Informantene ønsker fortsatt videreutvikling mot forretningspartnerrollen, noe som antyder at den fulle transformasjonen ennå ikke er realisert, til tross for de betydelige fremskrittene innen digitalisering. Drivkreftene bak denne transformasjonen inkluderer teknologisk fremgang, ledelsens investeringsvilje, samfunnets krav og ansattes aktive deltakelse i digitaliseringsprosessen.

Digitalisering har betydelig endret kompetansekravene i økonomifunksjonen. Digital kompetanse, som inkluderer både tekniske ferdigheter og evnen til å kritisk analysere og tolke digital informasjon, er blitt sentral. Tradisjonell regnskapskompetanse er mindre viktig, mens teknisk dyktighet, systemforståelse og IT-kunnskap er mer sentrale. Kontinuerlig læring og oppdatering er også nødvendig i lys av den raske teknologiske utviklingen.

Informantene er enige om at digitalisering vil fortsette å forme økonomifunksjonen.

Automatisering har allerede redusert rutinearbeid, og dette forventes å fortsette.

Økonomifunksjonen står overfor utfordringer knyttet til håndtering av store datamengder, teknisk gjeld, sikkerhet og risikostyring. Økonomifunksjonen vil også trenge å ta en mer aktiv rolle i valg og utvikling av digitale verktøy. Samtidig vil det være avgjørende å sikre ledelsens forståelse for viktigheten av investeringer i digitalisering. Ny teknologi, som automatisering, kunstig intelligens, selvbetjeningsløsninger, skybaserte ERP-systemer og standardiserte integrasjoner, har betydelig potensial til å frigjøre ressurser for mer verdiskapende oppgaver i økonomifunksjonen. Disse nye teknologiske trendene muliggjør for at økonomifunksjonen kan utvikle seg i rollen mot analytiker og forretningspartner.

Det er verdt å merke seg at, til tross for teknologisk fremgang, underbygger informantene viktigheten av menneskelig forståelse og tolkning av data. Selv med økende automatisering, er det fortsatt behov for menneskelig innsikt og analyse av data. Disse endringene eliminerer derfor ikke de økonomiske rollene, men tvert imot, de innebærer en evolusjon av disse rollene for å møte de nye kravene i den digitale tidsalderen. Kombinasjonen av teknologiske fremskritt og menneskelig tolkning er viktig for fremtiden til økonomifunksjonen.

Teknologiske endringer åpner opp for nye muligheter, men de innebærer også nye utfordringer som økonomifunksjonen må navigere.

Kontinuerlig kompetanseutvikling spiller en kritisk rolle i økonomifunksjonen, spesielt i lys av den pågående digitale transformasjonen. Teknisk kunnskap, analytiske evner, og forretnings- og prosessforståelse blir identifisert som kritiske kompetanser, ettersom økonomifunksjonen blir stadig mer automatisert. Økt etterspørsel etter systemarkitekter med bred teknisk og forretningsmessig kompetanse forventes også. Tabell 8 bryter ned og beskriver disse ulike kompetansebehovene, noe som gir en mer detaljert forståelse av hva hver kompetanse innebærer, og hvordan den bidrar til å forme den fremtidige økonomifunksjonen.

Kompetanse	Beskrivelse
Teknisk kompetanse	Evnen til å integrere og forstå teknologier som RPA og kunstig intelligens, samt håndtere avanserte statistiske verktøy for analyse av store datamengder. Inkluderer også ferdigheter som programmering og bruk av SQL for dataanalyse, og bruk av analyseverktøy som Power BI.
Analytiske evner	Evnen til å analysere og tolke store datamengder for rapportering og strategisk beslutningstaking. Dette innebærer både tekniske ferdigheter, samt evnen til kritisk tenkning, kreativ problemløsning og å sikre at analysene er relevante for forretningsmodellen.
Systemarkitekt	Ansvar for å etablere, overvåke og vedlikeholde automatiserte systemer. Dette krever teknisk kunnskap, forståelse av IT, prosesser og forretningsforståelse, samt evnen til å integrere og forstå systemer.
Forretningsforståelse	Innsikt i virksomhetens interne prosesser, evnen til å analysere økonomiske og operasjonelle faktorer, og evnen til å identifisere løsninger for å oppnå organisasjonens mål. Dette inkluderer å se sammenhenger, forstå kundenes behov, utvikle strategier, og bygge analyser som gir merverdi.
Prosessforståelse	Evnen til å forstå hvordan rutiner og endringer påvirker organisasjonen. Dette innebærer å forstå hele prosessen fra start til slutt, og å formidle denne kunnskapen på en pedagogisk måte. Krever kunnskap om de ulike prosessene i bedriftens forretningsmodell, samt generell kompetanse i prosessforbedring og evnen til å se prosessens helhet.

Tabell 18 – Fremtidens kompetansekrav

Samlet sett indikerer analysen at digitalisering vil være en drivkraft for betydelige endringer i økonomifunksjonen i fremtiden. Denne utviklingen vil imidlertid medføre en rekke utfordringer som organisasjonene må være forberedt på å takle for å dra full nytte av de mulighetene som digitalisering gir. Med tanke på digitaliseringens fremtredende rolle i fremtiden, blir det avgjørende for organisasjoner å tilpasse seg denne utviklingen. Aktiv investering i oppgradering av kompetanser og utvikling av effektive verktøy og løsninger vil være nødvendig. Dette vil sikre optimal effektivitet og verdiskapning i økonomifunksjonen.

Kapittel 6: Avslutning

Dette kapittelet starter med studiens konklusjoner basert på problemstillingen. Deretter diskuteres de praktiske og teoretiske implikasjonene av studien, samt studiens begrensninger. Til slutt presenteres anbefalinger for videre forskning.

6.1 Konklusjon

Denne studiens overordnede problemstilling er:

Hvordan påvirker økt digitalisering rollene og kompetansekravene i en bedrifts økonomifunksjon?

Problemstillingen ble konkretisert gjennom tre forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?

Litteraturen tegner et bilde av en utvikling innen økonomifunksjonen, der den tradisjonelle "bean counter"-rollen har utviklet seg til en mer verdiskapende forretningspartner på grunn av nye teknologiske muligheter. Imidlertid peker både tidligere forskning og funnene i denne studien mot en dynamisk og hybrid rolle, der både tradisjonelle og moderne elementer er fremtredende. Tidligere studier av Estensen og Glærum (2021), Sande-Ottersen (2020), Aarbakke og Skaasheim (2020) og Kristiansen (2017) har alle identifisert en slik hybridrolle, der rollen består av både tradisjonelle og moderne oppgaver. Til tross for en bevegelse mot mer moderne roller, viser funnene at den tradisjonelle rollen fortsatt er fremtredende, og at økonomer bruker mesteparten av tiden sin på oppgaver som er lite verdiskapende for resten av organisasjonen.

I samsvar med Nilsson og Olves (2013) rolleinndeling, identifiserer informantene seg med rollene som regnskapsfører, analytiker og pedagog, men uttrykker også et sterkt ønske om å innta rollen som forretningspartner. Informantene påpeker behovet for å redusere tiden brukt på tradisjonelle oppgaver betydelig for å kunne bidra mer effektivt i de verdiskapende aktivitetene i organisasjonen. Kompetansekravene i dagens økonomifunksjonens er varierte, og inkluderer relevant fagkompetanse, teknisk kunnskap, dataanalyse, kommunikasjonsevner og strategisk innsikt.

Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?

Digitalisering har utvilsomt påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav. Ved å automatisere manuelle oppgaver har digitalisering frigjort tid for analytisk arbeid og forbedret effektiviteten. Implementeringen av ERP-systemer har vært en sentral faktor i denne forvandlingen. Selv om noen opplever økt stress, er det en generell optimisme blant ansatte, med høyere jobbtilfredshet og motivasjon som et resultat av endringene. Dette har ikke bare økt effektiviteten, men også åpnet opp for mer komplekse og forretningsorienterte roller, noe som har resultert i en økt anerkjennelse av økonomifunksjonen. Informantene uttrykker fortsatt et ønske om videre utvikling mot en mer forretningspartnerrolle, noe som tyder på at den fulle transformasjonen, tross betydelig fremskritt innen digitalisering, ennå ikke er realisert.

Når det gjelder kompetansekrav, har digitalisering ført til en vesentlig endring. Digital kompetanse, som inneholder både tekniske ferdigheter og evnen til å kritisk analysere og tolke digital informasjon, har blitt avgjørende. Den tradisjonelle regnskapskompetansen har fått mindre betydning, mens teknisk kompetanse, systemforståelse og IT-kunnskap har blitt mer sentrale. Kontinuerlig læring og oppdatering er blitt nødvendig i lys av den raske teknologiske utviklingen.

Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?

Økt digitalisering vil drastisk endre fremtidens økonomifunksjon, redefinere tradisjonelle roller, og øke behovet for nye kompetanser. Teknologiske trender som automatisering, kunstig intelligens og skybaserte ERP-systemer vil ta over repetitiv, tidkrevende oppgaver, noe som medfører en forskyvning mot mer analyse- og strategiorienterte roller.

Følgelig vil det være behov for en rekke nye ferdigheter og kompetanser. Teknisk kompetanse blir sentral, med et økt fokus på teknologier som RPA, kunstig intelligens, avanserte statistiske verktøy, programmering, og SQL. Analytiske evner blir også mer etterspurt, da tolkning av store datamengder blir viktig for strategiske beslutninger. I tillegg blir systemarkitektur en viktig del av økonomifunksjonen, med ansvar for opprettelse, overvåking og vedlikehold av automatiserte systemer.

Kompetanse innen forretningsforståelse og prosessforståelse blir også kritisk. Disse inkluderer innsikt i bedriftens prosesser, analyse av økonomiske og operasjonelle faktorer, og evnen til å identifisere løsninger som hjelper organisasjonen å nå sine mål. Forståelse av hvordan rutiner og endringer påvirker organisasjonen vil også være viktig.

Økonomer har en unik kompetanse som gjør dem godt rustet til å møte kravene i den digitale tidsalderen, spesielt når det gjelder rollene som analytikere og forretningspartnere. Men for at de skal kunne påta seg disse nye rollene, er det viktig at organisasjoner er proaktive. Det betyr å ta skritt for å forutse og forberede seg på endringer, ikke bare reagere på dem etter at de har skjedd. En viktig del av dette er investering i utdanning og opplæring, noe som vil være nødvendig for å sikre at økonomer har de ferdighetene som kreves for å utnytte de nye mulighetene som digitalisering gir. Organisasjoner må også ha en klar strategi for å tiltrekke seg og beholde ansatte med de kompetansekravene som vil bli nødvendige i fremtiden. Dette innebærer å utarbeide strategier for kompetanseutvikling som ser fremover og planlegger for fremtidens behov. Ved å gjøre dette, vil organisasjoner være bedre rustet til å håndtere det skiftet som er i ferd med å skje, og sikre at de har rett kompetanse på rett sted til rett tid for å møte fremtidens utfordringer og muligheter.

For å oppsummere konklusjonen på problemstillingen er det klart at digitalisering har påvirket rollene og kompetansekravene i økonomifunksjonen. Funnene viser en gradvis transformasjon av økonomifunksjonens rolle fra den tradisjonelle "bean counter"-rollen til en mer dynamisk og hybrid rolle, der både tradisjonelle og moderne kompetanser er viktige. Digitalisering frigjør økonome fra rutineoppgaver og gir dem muligheten til å fokusere på mer verdiskapende aktiviteter. Rollene som analytiker og forretningspartner forventes å bli mer fremtredende, noe som vil styrke økonomifunksjonens betydning i organisasjonen. For å lykkes i disse rollene er nye kompetanser som høy forretnings- og prosessforståelse, digital kompetanse, og gode kommunikasjonsevner avgjørende. Økonomer må dermed utvikle sin kompetanse for å være relevante i fremtiden. Denne utviklingen kan resultere i en sterkere og mer allsidig økonomifunksjon gjennom hybridisering, hvor tradisjonelle og nye kompetanser integreres. Studien understreker også betydningen av at organisasjoner tar en proaktiv tilnærming ved å investere i utdanning, opplæring og strategier for kompetanseutvikling. Dette er nødvendig for å kunne tilpasse seg de endrede rollene og møte de økende kompetansekravene i den digitale tidsalderen. Selv om teknologisk utvikling allerede har transformert økonomifunksjonen, er denne transformasjonen ennå ikke fullført. Økt digitalisering vil fortsette å endre økonomifunksjonen, redefinere tradisjonelle roller, og øke behovet for nye kompetanser.

6.2 Implikasjoner

Denne studien har identifisert sentrale implikasjoner relatert til rollene i økonomifunksjonen i lys av den pågående digitaliseringen. Arbeidet understreker behovet for videreutvikling av kompetanse blant økonomer for å tilpasse seg den økende digitaliseringen. Forskingen har avdekket at rollene innen økonomifunksjonen vil kreve en blanding av teknologiske kompetanser, forretnings- og prosessforståelse og analytiske ferdigheter. For organisasjonene sender dette et klart signal om å innarbeide strategier for kompetanseutvikling. Det handler ikke bare om å adressere de umiddelbare behovene innen dagens økonomifunksjon, men også om å kartlegge fremtidige kompetansekrav og utforme opplæringsprogrammer i samsvar med dette. Utdanningsinstitusjonene har også en rolle å spille her ved å tilpasse pensum for å utruste studenter med nødvendige ferdigheter til å håndtere kravene fra det stadig skiftende digitale landskapet.

En vellykket digital transformasjon krever omfattende ressurser, både i form av økonomiske investeringer i teknologi og tid dedikert til opplæring. Her blir effektiv endringsledelse en nøkkelkomponent for å styre organisasjonen gjennom overgangsprosessen og håndtere eventuell motstand mot forandring. Digitalisering er ikke uten risiko. Spørsmål rundt datasikkerhet og behovet for å ha robuste prosedyrer for feilhåndtering er noen av de viktigste bekymringene som følger med digital transformasjon.

Studien har bidratt til å utdype og gi mer kontekst rundt eksisterende teorier ved å analysere påvirkningen av økt digitalisering på økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav. Dette er et område som hittil har vært underrepresentert i forskningslitteraturen, og studiens funn gir derfor ny innsikt i hvordan digitaliseringen utfordrer tradisjonelle økonomifunksjoner. Funnene gir en realistisk representasjon av den faktiske hastigheten og kompleksiteten i utviklingen mot en mer digitalisert økonomifunksjon. Dette kommer i kontrast med den tidligere litteraturen, som kanskje har vært for optimistisk i dens representasjon av denne utviklingen. Dette reiser spørsmål om nødvendigheten av en mer nyansert tilnærming til temaet i fremtidig forskning.

Videre er funnene relevante for teorier om rollen til økonomer i en stadig mer digitalisert verden. Funnene tyder på at utviklingen mot rollen som en forretningspartner er mindre rettlinjert enn tidligere foreslått. Dette antyder behovet for en mer dybdegående teoretisk forståelse av denne utviklingen, inkludert hvilke ferdigheter og kompetanser som er nødvendige, og hvordan disse kan oppnås gjennom opplæring og utdanning.

Samlet sett, gir dette arbeidet betydelig innsikt i hvordan den økte digitaliseringen vil forandre rollene og kompetansekravene i økonomifunksjonen. Disse funnene er relevante for organisasjoner som ønsker å maksimere sin nytte av teknologiske fremskritt og beholde konkurransedyktighet i en stadig mer digitalisert verden.

6.3 Begrensninger

Denne studien har noen begrensninger som det er viktig å være oppmerksom på. For det første er utvalget relativt begrenset, bestående av bare syv deltagere fra fire bedrifter i Sørlandsområdet og to bedrifter i Oslo. Ved å inkludere flere deltakere i lignende roller fra forskjellige regioner og organisasjoner, kunne studiens generaliserbarhet ha blitt forsterket, og et bredere spekter av perspektiver på temaet kunne blitt belyst. Denne begrensningen kan ha påvirket de forskjellige synspunktene og erfaringene som ble fremhevet, og muligens redusert dybden i innsikten i hvordan digitalisering oppleves i økonomifunksjonen.

For det andre begrenser tidsrammen dybden og bredden av forskningen. Gitt mer tid, kunne en mer omfattende undersøkelse vært utført, noe som kunne ha inkludert et større, mer representativt utvalg. Dette kan ha begrenset omfanget av funnene og de tematiske analysene som er gjennomført.

Til slutt er det viktig å bemerke at de empiriske dataene innhentet fra ERP-konsulentene potensielt kan være farget av deres egeninteresser i å fremme salg av egne produkter og tjenester. Dette kan skape en tendens mot et mer pessimistisk syn på den nåværende situasjonen, samtidig som fremtidige teknologiske løsninger kan bli framstilt som mer lovende enn de kanskje er. En kritisk vurdering av dataene har blitt utført, og konsulentenes perspektiver har blitt sammenlignet med oppfatningene til de andre deltakerne for å balansere denne potensielle partiskheten. Likevel er det avgjørende å behandle disse dataene med en viss forsiktighet og et kritisk blikk.

Til tross for disse begrensningene, tilbyr dette arbeidet verdifulle innblikk i hvordan økonomifunksjonen påvirkes av digitalisering og etablerer et solid fundament for videre forskning på dette området.

6.3 Anbefalinger for videre forskning

Studien hadde et begrenset utvalg av deltakere. Videre forskning kan ha nytte av å inkludere et bredere spekter av deltakere for å utforske om de observerte tendensene er representative for en større populasjon. Dette vil gi en mer omfattende forståelse av hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonen.

En annen interessant retning for videre forskning vil være å undersøke om det fortsatt utbredte «bean counter»-fenomenet kan generaliseres, og om det er en sammenheng mellom manglende digitalisering og manglende overgang til forretningspartnerrollen. Spesifikke forskningsspørsmål kan inkludere: «Hvordan har digitaliseringen påvirket rollen til økonomer i forskjellige organisasjoner?» og «Hvilke barrierer eksisterer for overgangen til en forretningspartnerrolle?».

Studien understreker også betydningen av kompetanseutvikling for å møte fremtidens krav i økonomifunksjonen. Fremtidig forskning kan fokusere på å analysere strategier for kompetanseutvikling i lys av digitalisering og hvordan disse kan optimaliseres. Dette kan inkludere en undersøkelse av hvilke opplæringsprogrammer og ressurser som er mest effektive for å utvikle de nødvendige ferdighetene for en digital økonomifunksjon.

I oppgaven ble det nevnt behovet for tilpasning av pensum for å imøtekomme de økende kravene fra digitaliseringen. Et interessant forskningsområde vil være å utforske hvordan utdanningsinstitusjoner kan tilpasse seg og utruste studenter med nødvendige ferdigheter i lys av digitalisering. Dette kan involvere en evaluering av pensum og undervisningsmetoder, samarbeid mellom utdanningsinstitusjoner og næringslivet, og identifisering av beste praksis for å sikre at utdanningen er relevant og oppdatert

Studien påpekte betydningen av hybridisering av tradisjonelle og nye kompetanser i økonomifunksjonen. Det anbefales å utforske og analysere utviklingen av hybridisering og identifisere nye roller som oppstår som et resultat av digitalisering. Dette kan inkludere en studie av hvordan tradisjonelle og nye kompetanser integreres, hvordan roller og ansvarsområder endres, og hvilke implikasjoner dette har for økonomifunksjonens bidrag til organisasjonen.

Gjennom utføringen av disse anbefalte forskningene vil det bidra til en dypere forståelse av hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonen og bidra til videreutvikling av

kunnskapen på området. Dette vil gi oss en bedre forståelse av hvordan vi kan forberede oss på en digital fremtid og utnytte mulighetene den gir. Disse anbefalingene tar sikte på å adressere eventuelle begrensninger i studien og bidra til å utvide forskningsfeltet knyttet til digitalisering og økonomifunksjonen.

Litteraturliste

- Adams, J., Raeside, R., & Khan, H. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students* (Vol. 2). New Dehli: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Andreassen, R.-I., & Berg, T. (2020). Digitalisering og den "moderne" økonomifunksjonen - quo vadis? *Praktisk økonomi & finans*, 4, 348-365.
- Andreassen, R.-I., & Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi – de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magam Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*(6), 27-34.
- Askheim, O., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 8585-882.
- Berg, T. (2015). Controlleren - En rolle i endring? *Praktisk økonomi & finans* 31(2), 170-181. Hentet fra <https://juridika.no/tidsskrifter/praktisk-%C3%B8konomi-og-finans/2015/2/artikkel/berg>
- Berg, T. (2018). Old, new, borrowed, and blue? A note on digital literacy and cost management. *Cost Manangement*, 42-47.
- Berg, T. (2021). *Grunnleggende økonomistyring. 3. utgave* . Oslo: Cappelen Damm.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styrinssystemer - hva er det? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 22-30.
- Bougen, P. (1994). Jokin Apart: The serious side to the accountant stereotype. *Accounting, Organizations and SOciety*, 19(3), 319-335.
- Bragg, S. (2011). *The Controller's Function : The Work of the Managerial Accountant* (4. utg.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2019). *Organizational Behaviour*. (10, Red.) Harlow: Pearson Education Limited.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2007). The Changing Role of Management Accountants. I T. Hopper, R. Scapens, & D. Northcott, *Issues In Management Accounting* (3. utg., ss. 117-133). Harlow: Pearson Education Limited.
- Burns, J., Ezzamel, M., & Scapens, R. (1999). MANAGEMENT ACCOUNTING CHANGE in the UK. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 77(3), 28-32.
- Estensen, K., & Glærum, O. (2021). *Controllerrollen i offentlig sektor; En casestudie av NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. (Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmliui/handle/11250/2780481>
- Gartner. (2022, 01. november). *Gartner Clossary*. Hentet fra <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An instituional pespective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 41-63.
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller. Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>
- Granlund, M., & Lukka, K. (1997). From Bean-Counter to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *The Finnish Journal of Business Economics*(3), 213-255.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on managemnt accounting: a lag or permanent outcome. *Management Accounting Research*, 299-321.
- Granlund, M., & Mouritsen, J. (2003). Special section on management control and new information technologies. *European Accoutning Review*, 12(1), 77-83.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Hoff, K. (2021). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? :innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 4). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kristiansen, P. (2017). *Controllerens rolle i offentlig sektor: En casestudie av Økonomitjenesten i Trondheim kommune* (Masteroppgave). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kaarbøe, K., Knudsen, D.-R., & Meidell, A. (2018). Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen. *MAGMA*(6), 16-26.
- Ladegård, G., & Vabo, S. (2010). *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2006). Digital literacy and digital literacies: Policy, pedagogy and research considerations for education. *Nordic journal of Digital Literacy*, 1(1).
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work. *Management Accounting Research*(7), 283-303.
- Nilsson, F., & Olve, N.-G. (2013). *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

- O'Mahony, A., & Doran, J. (2008). The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations. *Internation Journal of Business and Management*, 3(8), 109-115.
- Personopplysningsloven. (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Pickard, M. D., & Cokins, G. (2015). From bean counters to bean growers: Accountants as data analysts - a customer profitability example. *Journal of Information Systems*, 29(3), 151-164.
- Richards, L. (2020). *Handling Qualitative Data: A practical Guide* (4. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Rieg, R. (2018). Tasks, interactions and role prception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 183-220.
- Russel, K., Siegel, G., & Kulesza, C. (1999). Counting more, counting less. *Strategic Finance*, 81(3), 38-44.
- Sande-Ottersen, U. (2020). *Controllerens rolle i lys av digitalisering: En casestudie av controllerrollen i Luftforsvaret*. (Masteroppgave, Universitet i Agder). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2726390/BE-501%20Ulf%20Sigmund%20Sande-Ottersen.pdf?sequence=1>
- SAP. (2022, 6 November). Hva er ERP. Hentet fra <https://www.sap.com/norway/insights/what-is-erp.html>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Student* (7). Harlow: Pearson.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.
- Schäffer, U., & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. I U. Schäffer, & U. Schäffer (Red.), *Behavioral Controlling* (ss. 159-168). Vallendar: Springer Gabler.

- Sending, A. (2014). *Økonomistyring 2*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Simon, H., Guetzkov, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. (u.s.): Controllership Foundation.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 25-46.
- Aarbakke, P., & Skaasheim, E. (2020). *Økonomen vil bestå i den digitaliserte verden: En empirisk studie om hvordan teknologiske muligheter vil påvirke økonomens rolle*. (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2678628>

Appendiks

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

376465

Vurderingstype

Automatisk

Dato

23.01.2023

Prosjektittel

Fremtidens økonomifunksjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for økonomi

Prosjektansvarlig

Terje Heskestad

Student

Kathrine Aalerud

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv



Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *«Fremtidens økonomifunksjon»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å bidra med innsikt i hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en mastergradsoppgave i regi av Universitetet i Agder og gjennomføres av student Kathrine Aalerud. Prosjektet veiledes av førsteamanuensis Terje Heskestad. Prosjektet har som formål å bidra med innsikt i hvordan digitalisering påvirker økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for denne undersøkelsen er ulike roller i en økonomifunksjon, samt andre relevante roller tett knyttet opp til et selskaps økonomifunksjon. Du er valgt ut på bakgrunn av at du innehar denne funksjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer å bli intervjuet av en masterstudent fra UiA ved bruk av teams. Intervjuet vil vare mellom 45 og 60 minutter. Data registreres ved hjelp av godkjent båndopptaker og suppleres med egne notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst avbryte undersøkelsen. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert og ingen personopplysninger

blir registrert. Dersom du ønsker å få tildelt oppgavens avhandling i etterkant, vil det være mulig.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til datamaterialet.

Datamaterialet lagres på godkjent server ved behandlingsansvarlig institusjon. Innhenting av epostadresse benyttes med den hensikt at utvalget ved behov kan få innsyn, rette eller slette sine svar i undersøkelsen. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. All data anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2023. Lydopptak og/eller videoopptak vil bli slettet ved prosjektets slutt. Transkribering av lydopptak uten personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved Kathrine Aalerud, på epost kathrine.aalerud@gmail.com eller telefon: 975 59 220.
- Universitetet i Agder ved Terje Heskestad, på epost terje.heskestad@uia.no eller telefon 414 36 110.
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen på epost ina.danielsen@uia.no eller telefon 381 42 140.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Kathrine Aalerud

Student, Handelshøyskolen ved UiA

+ 47 975 59 220

kathrine.aalerud@gmail.com

Terje Heskestad

Ansatt, Handelshøyskolen ved UiA

+ 47 414 36 110

[terje.heskestad@uia.n](mailto:terje.heskestad@uia.no)

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fremtidens økonomifunksjon* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide

Introduksjon

- Deltakerens rett til anonymitet og ønske om ærlige svar
- Forespørsel om lydopptak/videopptak
- Signering av samtykkeerklæring?
- Kort presentasjon om prosjektet

Intervjuobjektets bakgrunn

- Hvor lenge har du vært i arbeidslivet?
- Hvilken utdannings- og arbeidsbakgrunn har du?
- Hva er din tittel?

Økonomifunksjonens rolle i dag

1. Hvilke oppgaver ligger i deres økonomifunksjon i dag?
2. Hva består dine daglige arbeidsoppgaver av?
3. Hvilke oppgaver anser du som viktigst i økonomifunksjonen i dag?
4. Hvilke av dine oppgaver anser du som viktigst?
5. Hvor stor andel av økonomifunksjonens rolle går med på følgende oppgaver;
 - a. Transaksjonshåndtering
 - b. Rapportering og kontroll
 - c. Innsikt og analyse (forberede, analyse og beslutningsstøtte)
6. Hvor stor andel av dine arbeidsoppgaver går med på tilsvarende oppgaver?
7. Hvilken av disse rollene i matrisen kjenner du deg mest igjen i?
8. Kan du komme med eksempler på dine arbeidsoppgaver innenfor hvert felt?
 - a. Regnskapsfører
 - b. Analytiker
 - c. Pedagog
 - d. Coach (forretningspartner)
9. Hvilken kompetanse kreves/er viktigst for disse aktivitetene i dag?

Dagens kompetansekrav som følge av digitalisering

10. Hva legger du i begrepet digitalisering?
11. Hvordan har digitalisering påvirket eller endret økonomifunksjonens rolle de siste årene?
12. Hva har vært de største driverne for denne endringen?
13. Hva legger du i begrepet digital kompetanse?
14. Hvordan har digitalisering påvirket kompetansekravet i økonomifunksjonen?
15. Hvilke tiltak har bedriften og du gjort for å øke den digitale kompetansen?

Fremtidens økonomifunksjon og kompetansekrav

16. Hvilke utfordringer tror du økonomifunksjonen vil møte i fremtiden som følge av digitalisering?
17. Hvordan tror du økonomifunksjonens rolle vil utvikle seg?
18. Hva tenker du om økonomifunksjonens rolle som forretningspartner?
19. Hvilke konkrete kompetansekrav mener du er nødvendig i fremtidens økonomifunksjon?
20. Forretning- og prosessforståelse står sentralt i fremtidens roller. Hva legger du i disse begrepene, og hvilke konkrete kompetansekrav kreves?
21. Jobbes det aktivt i dag med målrettet kompetanseutvikling for å møte fremtidens kompetansekrav i din bedrift?

Avslutning

- Har du noe du vil legge til?
- Har du noen spørsmål?

Vedlegg 5: Intervjuoversikt

Informant	Tittel	Erfaring
Informant A	Regnskapsfører	14 år
Informant B	Business Controller	14 år
Informant C	Vice President Financial Reporting	32 år
Informant D	Chief Financial Officer	24 år
Informant E	Konsernregnskapssjef	15 år
Informant F	Senior manager	11 år
Informant G	Finance Architect Nordics	13 år

Vedlegg 6: Refleksjonsnotat – Kathrine Aalerud

Dette refleksjonsnotatet er skrevet i forbindelse med avslutningen av Executive Master of Business Administration (EMBA)- programmet ved Universitetet i Agder (UiA). Formålet med dette refleksjonsnotatet er trekke på kunnskapen opparbeidet fra hele masterprogrammet og utforske sammenhengen mellom min oppgave og det overordnede begrepet "ansvarlighet".

Presentasjon av masteroppgaven

Problemstillingen for masteroppgaven er:

Hvordan påvirker økt digitalisering rollene og kompetansekravene i en bedrifts økonomifunksjon?

Gjennom denne studien har jeg prøvd å utforske hvordan økt digitalisering forandrer roller og hva som kreves av kompetanse i bedrifters økonomifunksjoner.

Denne problemstillingen blir ytterligere presisert gjennom tre underliggende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav i dag?
2. Hvordan har digitalisering påvirket økonomifunksjonens rolle og kompetansekrav frem til i dag?
3. Hvordan vil fremtidens økonomifunksjon endres, og hvilke kompetansekrav vil det være behov for som følge av økt digitalisering?

Mine funn tyder på at digitalisering har medført en betydelig endring av økonomifunksjonens rolle, fra den tradisjonelle "bean counter"-rollen til en mer hybrid og dynamisk rolle. Jeg oppdaget at digitalisering ikke erstatter økonomene, men snarere omdefinere deres rolle ved å frigjøre dem fra rutineoppgaver og skaper muligheter for mer verdiskapende aktiviteter. Dette fører til fremveksten av en analytisk forretningspartner som krever en dyp forståelse av forretningen og prosessene i bedriften.

Videre kom jeg frem til at det å utvide sin rolle og utvikle sin kompetanse vil gi økonomene en synligere posisjon for resten av organisasjonen. I lys av dette er det viktig for organisasjoner å investere i utdanning, opplæring og strategier for kompetanseutvikling for å kunne tilpasse seg de endrede rollene og møte de økte kompetansekravene i den digitale

tidsalderen. Fremtiden for økonomifunksjonen vil være mer allsidig og robust, med både tradisjonelle og nye kompetanser i en hybridisert rolle.

Forholdet mellom avhandlingen og ansvarlighet

Etikk, som i stor grad handler om forholdet mellom individer og hvilke handlinger som er tillatte eller ikke tillatte mot hverandre (Johannesen et al., 2020), er tett knyttet til begrepet ansvarlighet. Dette fordi ansvarlighet innebærer en forpliktelse til å handle etisk og å stå til ansvar for våre handlinger, spesielt når de har konsekvenser for andre. Etikk er en kritisk komponent i all forskning (Johannesen et al., 2020), og er særlig relevant innen mitt forskningsområde som fokuserer på digitaliseringens effekt på bedrifters økonomifunksjoner, et område der digitalisering av prosesser og systemer kan medføre betydelige etiske utfordringer.

Automatisering og digitalisering utgjør en betydelig etisk utfordring relatert til problemstillingen og de empiriske funnene. Disse teknologiske endringene kan resultere i reduserte jobbmuligheter, spesielt for de med tradisjonelle økonomiske ferdigheter, ettersom det er et økende press for automatisering av prosesser. Dette frembringer det etiske dilemmaet om det er ansvarlig å fremme teknologiske fremskritt som potensielt kan erstatte menneskelig arbeidskraft og føre til jobbtap. På den annen side, selv om visse roller kan bli overflødige, kan det også oppstå nye jobbmuligheter. En sentral utfordring vil være å sikre en rettferdig overgang for berørte ansatte med tradisjonell økonomisk kompetanse. I henhold til Schäffer & Weber (2019), vil det være sentralt for økonomifunksjonens rolle å utvikle ny kompetanse som følge av digitalisering. Organisasjoner kan løse dette ved å implementere robuste opplæringsprogrammer som forbereder ansatte på nye roller.

Personvern og datasikkerhet utgjør en betydelig etisk utfordring i vår digitale tidsalder. Med den økte digitaliseringen kommer en tilsvarende økning i innsamling, lagring og bruk av data, inkludert personopplysninger (Datatilsynet, 2023a). Slike data kan inneholde sensitive opplysninger som kan være av høy verdi, ikke bare for økonomifunksjonen, men også for andre interessenter både lovlige og ulovlige aktører. I økonomifunksjonene, kan denne informasjonen brukes til å gjøre beslutninger mer datadrevne, optimalisere prosesser og øke effektiviteten. Men samtidig, skaper dette etiske dilemmaer. Hvordan sikrer man at data blir håndtert på en sikker og ansvarlig måte? Hvordan ivaretar man personvernet til de involverte, når datautveksling er en så sentral del av økonomifunksjonen.

Organisasjoner kan adressere disse utfordringene ved å implementere robuste sikkerhetssystemer, oppføre strenge retningslinjer for databeskyttelse, og sørge for at alle ansatte (Datatilsynet, 2023b) - spesielt de innenfor økonomifunksjonene - er godt informert om deres ansvar rundt datahåndtering. Håndtering av disse dataene er en kritisk oppgave som krever betydelig oppmerksomhet. Hvis data misbrukes, enten utilsiktet eller bevisst, kan dette ha alvorlige konsekvenser for individer og organisasjoner (Datatilsynet, 2023b). Spørsmål om hvordan disse dataene håndteres, hvordan personvernet til de involverte ivaretas, og hvilke tiltak som er på plass for å beskytte mot uautorisert tilgang, er derfor viktige etiske overveielser. Personopplysningsloven som består av norske regler og EUs General Data Protection Regulation (GDPR) omhandler innsamlinger og bruk av personopplysninger som blant virksomheter plikter å følge (Datatilsynet, 2023c). Dette understreker betydningen av å forstå og overholde slike reguleringer for å sikre etisk databruk. Det viser også viktigheten av å inkludere slike overveielser når vi studerer digitaliseringens effekter på økonomifunksjoner.

For å håndtere disse utfordringene, er det nødvendig med både organisatoriske og individuelle tiltak. Bedriftene bør sikre at digital transformasjon skjer på en ansvarlig og inkluderende måte, ved å tilby nødvendig opplæring og støtte til de ansatte. De må også sikre robuste datasikkerhetsprosedyrer for å beskytte sensitive data. På individnivå kan det være nødvendig med kontinuerlig læring og tilpasning for å holde tritt med de teknologiske endringene. Dette kan inkludere å tilegne seg ny teknologisk kompetanse eller å utvikle kompetanse innenfor forretnings- og prosessforståelse. Selv om det er teknologi som kan drive forandring, er det menneskene som må styre denne forandringen. Derfor er etisk refleksjon rundt disse endringene avgjørende for en ansvarlig og bærekraftig digital transformasjon.

Oppsummering og konklusjon

Dette refleksjonsnotatet har understreket betydningen av etikk i forskning, spesielt i konteksten av digitaliseringens effekt på bedrifters økonomifunksjoner. Den har belyst hvordan digitalisering også kan medføre etiske utfordringer. På den ene siden har vi automatisering og dens potensielle innvirkning på jobbmuligheter, spesielt for de med tradisjonelle økonomiske ferdigheter. På den andre siden har vi håndtering av personopplysninger og datasikkerhet i en tid der data har blitt en uvurderlig ressurs.

Notatet har belyst at bedrifter kan navigere disse etiske utfordringene gjennom en kombinasjon av tiltak på organisasjonsnivå, som å implementere opplæringsprogrammer og

robuste sikkerhetssystemer, samt tiltak på individnivå, som kontinuerlig læring og tilpasning. Det er også avgjørende at organisasjoner og deres økonomifunksjoner viser åpenhet og ansvarlighet i deres bruk av data for å bygge tillit blant interessenter. Refleksjonen har også belyst betydningen av reguleringer som GDPR, noe som understreker behovet for å forstå og overholde slike regler for å sikre etisk bruk av data. Det er klart at etiske overveielser, slik som de som er belyst i denne oppgaven, er uunnværlige når vi studerer digitaliseringens effekter på økonomifunksjoner.

Selv om teknologi er drivkraften bak endringen av fremtidens økonomifunksjon, er det menneskene som skal styre den. Derfor er kontinuerlig etisk refleksjon ikke bare viktig, men avgjørende for en ansvarlig og bærekraftig digital transformasjon av økonomifunksjonen.

Litteraturliste

Datatilsynet. (2023a, 31. mai). *Persomvernundersøkelsen*. Hentet fra

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/rapporter-og-utredninger/personvernundersokelser/personvernundersokelsen-20192020/>

Datatilsynet. (2023b, 31. mai). *Etablere internkontroll*. Hentet fra

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/informasjossikkerhet-internkontroll/etablere-internkontroll/>

Datatilsynet. (2023c, 31. mai). *Etablere internkontroll*. Hentet fra

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/>

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 4). Oslo: Abstrakt forlag.

Schäffer, U., & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. I U. Schäffer, & U. Schäffer (Red.), *Behavioral Controlling* (ss. 159-168).

Vallendar: Springer Gabler.