

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Anniken Moseng Ryen – kandidat nr. 417

MASTEROPPGAVE

*Hvordan påvirker kompetanse og endringsledelse digital
forretningsutvikling i regnskapsbransjen?*

*How do competence and change management affect business development in
the accounting profession?*

Master i Økonomi og ledelse, spesialisering økonomistyring

VÅR 2019

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Innholdsfortegnelse

Forord	6
Sammendrag	8
Summary	9
<u>1. Introduksjon</u>	<u>10</u>
1.1 Innledning	10
1.2 Aktualisering og teoretiske perspektiver	10
1.3 Problemstilling	16
1.4 Avgrensning	17
1.5 Metode, forskningsdesign og disposisjon for oppgaven	17
<u>2. Teoretisk rammeverk</u>	<u>18</u>
2.1 Oversikt over teori	18
2.2 Automatisering	18
2.3 Digitalisering	19
2.4 Fremtidens kompetanse	22
2.5 Endringsledelse og endringsprosesser	24
2.6 Den konseptuelle foretaksmodellen	29
2.7 Digital utvikling og forretningsmodell	31
2.8 Studiens forskningsmodell	36
<u>3. Metode</u>	<u>37</u>
3.1 Innledning	37
3.2 Litteratursøk	37
3.3 Vitenskapsteori og forskningstilnærming	38
3.4 Forskningsdesign og metode	42
3.5 Valg av kontekst	44
3.6 Datainnsamling og utvalg	45
3.6.1 Intervju	45
3.6.2 Utvalg	47
3.6.3 Gjennomføring	49
3.7 Analyse av datamateriale	50

3.8 Pålitelighet (relabilitet)	51
3.9 Overførbarhet og gyldighet (validitet)	53
3.10 Forskningsetikk	54
4. Empiriske funn	56
4.1 Dagens situasjon	56
4.2 Endringsledelse og endringsprosess	59
4.2.1 Ledelsens kompetanse	60
4.2.2 Suksessfaktorer – endringsledelse	62
4.2.3 Utfordringer – endringsledelse	64
4.3 Fremtidens kompetanse	67
4.3.1 Utfordringer – kompetanse	70
4.3.2 Færre arbeidsplasser eller ikke	72
4.4 Digital utvikling og forretningsmodell	73
4.4.1 Proaktivitet	73
4.4.2 Hva har faktisk skjedd på forretningsområdet i bransjen	75
4.4.3 Hvorfor har det skjedd så lite innenfor forretningsutvikling i bransjen	76
4.4.4 Utfordringer – forretningsutvikling	78
4.4.5 Suksessfaktorer – forretningsutvikling	83
4.4.6 Muligheter – forretningsutvikling	85
5. Diskusjon	89
5.1 Digitaliseringsprosessen	90
5.2 Nødvendig kompetanse	90
5.3 Skape merverdi for kunden	92
5.4 Ledelsen	93
5.5 Endringsprosessen	95
5.6 Strategiske valg	96
6. Avslutning	98
6.1 Studiens konklusjon	98
6.2 Bidrag og begrensning	99
6.3 Fremtidig forskning	100

7. Litteraturliste	101
8. Vedlegg	108
8.1 Intervjuguide	108
8.2 Innvilget søknad fra NSD	111
8.3 Informasjonsskriv	113

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet innen økonomi og ledelse ved Høyskolen i Innlandet, avdeling Rena. Studiet har blitt gjennomført på deltid over fire år, ved siden av fulltidsjobb og små barn. Dette har vært svært krevende, men samtidig lærerikt på mange måter. Både i form av en høyere kompetanse, men også i form av egne personlige erfaringer.

Gjennomført studie har vært med spesialisering innen økonomistyring og dette har tatt meg gjennom mange spennende fag. Et stort spekter av ulike temaer og man har blitt testet i diskusjoner, betraktninger og egne resonnement. Studiet har gitt innsyn i både tradisjonelle så vel som moderne teorier innenfor fagområdene.

Tema for oppgaven har ikke vært enkelt å velge siden studiet dekker over mange områder som er svært spennende. På tross av dette, begynte tema innen digitalisering å forme seg allerede ett år før arbeidet med selve oppgaven startet. Digitalisering er et stort, komplisert og omfattende område, men det er likevel noe som alle virksomheter og mennesker må ta stilling til eller blir berørt av i dagens næringsliv og livet generelt. I tillegg er dette et område som hurtig vokser i omfang, og som endrer seg raskt med stadige nye innovasjoner.

Forfatteren for denne masteroppgaven har selv over 20 års erfaring innenfor regnskap- og økonomifunksjoner og da ofte i lederposisjoner, og over 10 år har vært innenfor noen av de store regnskapsaktørene i Norge. Jeg er i dag ansatt i et privat selskap som økonomirådgiver, men interessen for fagområdet og utvikling av denne bransjen er fortsatt stor. Derfor er tema, kontekst og bransje også valgt ut på bakgrunn av dette.

Jeg ønsker å takke alle mine informanter i de ulike virksomhetene for at de tok seg tid til å snakke med meg. Alle har vært veldig imøtekommende og svært positive til å kunne bidra til min masteravhandling. Det har vært både spennende og interessant å høre hvordan hverdagen er i dag og hva som skjer i en bransje jeg kjenner godt fra før.

Videre ønsker jeg å takke min veileder Even Fallan og hans med-veileder Stein Antonsen for verdifulle råd og innspill gjennom hele arbeidsprosessen med oppgaven. Siden oppgaven har blitt skrevet alene, har dette vært gode samtalepartner og støttespillere når jeg har stått fast eller hatt utfordringer underveis.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min familie for deres tålmodighet og støtte i fire svært krevende år.

Da håper jeg at min arbeidsinnsats, stå-på-vilje og gjennomføringsevne kan ta meg videre i min arbeidskarriere, og at dette kan åpne noen nye porter for interessante arbeidsoppgaver. Det blir gøy å kunne prøve ut lærdommen og teoriene, som jeg har fått innblikk i og lært meg gjennom studiet ute i det praktiske liv.

Anniken Moseng Ryen

Lismarka, 02.05.2019

Sammendrag

Formålet med denne masteravhandlingen er å kunne sette enda mer fokus på hvilke utfordringer, men også muligheter en digitaliseringsprosess gir virksomheter innenfor regnskapsførerbransjen. Dette kan bidra til at de som planlegger eller er i gang med slike endringsprosesser, en nyttig pekepinn på hva som kan vente dem, hva de bør fokusere på og vise eventuelle valgmuligheter de har. Videre skal oppgaven prøve å belyse sentrale elementer på hvordan digitalisering kan påvirke og endre tankegang og beslutningsprosesser hos de aktuelle virksomhetene med fokus på kompetanse og endringsledelse.

Studien er gjennomført som en kvalitativ studie og det er benyttet dybdeintervju med totalt ni personer innenfor fire ulike virksomheter. Det er valgt å intervju en leder og en person med IT-ansvar innenfor hver av virksomhetene.

Regnskapsbransjen har lenge vært preget av at kundene stadig kommer av seg selv. Man har heller ikke gjort noen store endringer i bransjen, som lenge har snakket om å ta i bruk og utnytte ny teknologi og levere andre tjenester til sine kunder. Men både tidligere forskning og artikler viser at flere fortsatt driver på samme måte. Det samme viser også det innsamlede materiale for denne oppgaven. Informantene har som en innledning fortalt om sitt syn om bransjen, hvordan den har vært over flere år, hva man har snakket om lenge, hvorfor det har vært slik og hva som må skje fremover.

Gjennom analysen av materialet kommer det frem at det finnes uante muligheter for de virksomhetene som tørr å satse, men at det også vil være utfordringer på denne veien som må takles for å kunne lykkes. Oppgaven vil vise at både de ansattes kompetanse og ledernes kompetanse vil kunne påvirke virksomhetenes tanker og muligheter for forretningsutvikling og valg av strategi. Videre når man skal satse på nye måter å jobbe på og levere nye tjenester, kreves det også god kompetanse rundt endringsprosesser. Studien viser altså at ledelsens kompetanse i forhold til endringsprosesser, men også forretningsutvikling er viktige faktorer i en digitaliseringsprosess. Kompetanse hos de ansatte, men også endringsvillighet er viktige faktorer dersom man skal satse på en digital forretningsutvikling i bransjen.

Summary

The purpose of this master thesis is to be able to put even more focus on what challenges, but also opportunities a digitization process provides businesses within accountant profession. This can help those who are planning or in the process of such change processes, a useful indication of what can expect them, what they should focus on and show any choices they have. Further, the task shall try to illuminate key elements on how digitization can affect and change the mindset and decision-making processes in these companies with a focus on competence and change management.

The study is conducted as a qualitative study and it is utilized depth interview with a total of nine people within four different businesses. It is chosen to interview a manager and a person with IT responsibilities within each of the companies.

The accounting profession has long been characterized by the fact that customers are constantly coming by themselves. Nor have there been any major changes in the industry, which have long talked about using and leveraging new technologies and delivering other services to their customers. But both previous research and articles show that more still operates the same way. The same also shows the collected material for this task. The informants have as an introduction told about their view about the industry, how it has been over several years, what one has talked about for a long time, why it has been so and what needs to happen forward.

Through the analysis of the material, it appears that there are unimagined opportunities for those businesses that are dry to bet, but that there will also be challenges on this road that must be tackled in order to succeed. The task will demonstrate that both the competence of the employees and the leaders of the managers will be able to influence the objectives and opportunities of business development and choice of strategy. Moreover, when betting on new ways of working and delivering new services, higher competence is also required around change processes. The study shows that management competence in relation to change processes, but also business development are important factors in a digitization process. Employee competence, but also willingness to change are important factors in betting on a digital business development in the profession.

1. Introduksjon

1.1 Innledning

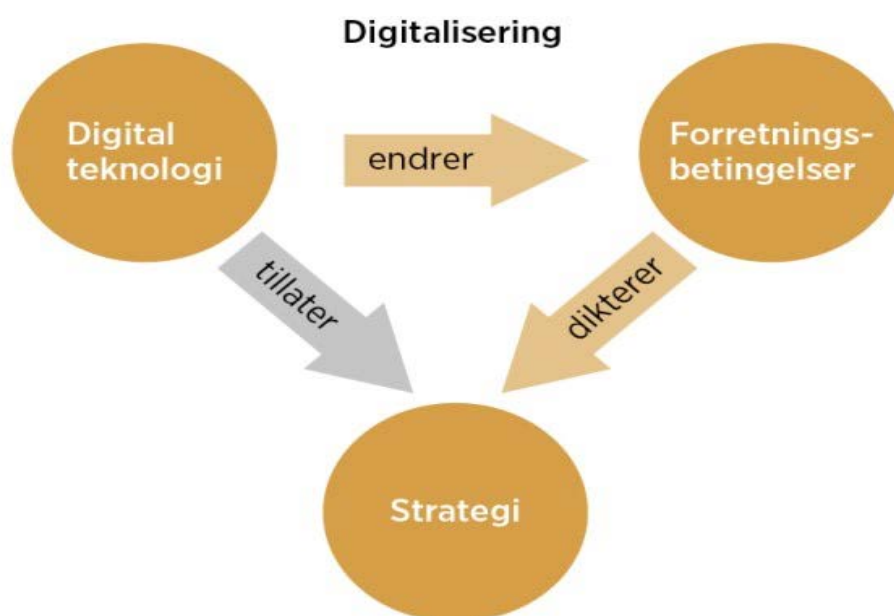
Denne oppgaven ønsker å sette fokus på hvilke utfordringer og muligheter virksomheter står ovenfor ved å ta i bruk ny teknologi. Altså ved å automatisere arbeidsprosesser og digitalisere for å hente ut positive effekter for virksomheten. Den skal videre sette fokus på hvordan beslutninger og forretningsutvikling endrer seg i en slik prosess. Konteksten er avgrenset til virksomheter innenfor regnskapsbransjen.

1.2 Aktualisering og teoretiske perspektiver

Digitalisering er et ord som de aller fleste kjenner til i dagens samfunn. Noen kaller dette for den fjerde industrielle revolusjon eller Industri 4.0 (Muth, 2015; IKT-norge.no, 2015; Deloitte.no, 2018; Parviainen et al., 2017), og så langt kan vi vel sannsynligvis regne med at dette ingen ende har. Digitalisering er en trend som endrer organisasjoner (Parviainen et al., 2017), og de sier at stadig ny og forbedret teknologi utfordrer måten vi driver selskaper på og samfunnet for øvrig. Digitalisering handler om mye mer enn å forbedre eksisterende arbeidsprosesser, det handler også om å utvikle nye forretningsmodeller (IKT-norge.no, 2015). Det vil derfor være naturlig å tenke at de virksomhetene som klarer å henge med på den teknologiske utviklingen og som klarer å takle de utfordringene dette fører med seg og utnytte mulighetene, er de selskapene som vil kunne få størst mulig fortrinn i fremtiden. Gjennom digitalisering av produkter og tjenester, samt teknologisk integrasjon både horisontalt og vertikalt i verdikjeden, er det mulig å hente ut neste nivå av kostnadseffektivitet og økt produktivitet, i tillegg til å skape nye forretningsmodeller og kundeplattformer (PWC.no, 2016). Gjennom implementering av digital teknologi som f.eks. sosiale medier, analytiske verktøy, skytjenester osv., kan dette gi virksomheter mange nye muligheter. De kan forbedre sin konkurransevne, øke fleksibilitet og markedets rekkevidde, forbedre effektiviseringen av arbeidsprosesser og virksomhetens operasjoner (Stief, et al., 2016).

Så hva ligger egentlig i ordet digitalisering? Å digitalisere er et mangetydig begrep, og mange har sine ulike definisjoner på dette. Definisjonene spriker også i forhold til hvilket omfang de enkelte mener begrepet har. En enkelt og kortfattet definisjon beskriver at når noe er digitalt, betyr det at informasjon i form av bilder, tekst, lyd etc. er forvandlet til tall som er lesbare for en datamaskin (Langeland, 2016). Kommunal- og moderniseringsdepartementets har følgende definisjon:

«Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Dette indikerer at digitalisering omfatter mye mer enn det å gå fra papir til papirløst, og er i samsvar med den neste definisjonen som sier at digitalisering er «Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten, til at det er en del av virksomhetens DNA. Dette innebærer at forretningsmodell og praksis, samt organisasjonen og dens prosesser er designet for å utnytte dagens og fremtidens teknologi» (Andersen & Sannes, 2017).



Figur 1 (Andersen & Sannes, 2017)

Teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser og kostnadene vil også endre seg og nye muligheter vil oppstå. Dette gjør at organisasjoner og samfunnet for øvrig må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg videre (Andersen & Sannes, 2017). Denne tankegangen ligger tett opptil temaet for denne oppgaven og bekreftes også av Unruh & Kiron (2017) da de beskriver digitalisering som en tre stegs prosess. Den første fasen består av å konvertere analoge data for produkter og tjenester til digitale. For så å dra nytte av de nylig digitaliserte tjenestene, består den neste fasen av å utvikle nye forretningsmodeller og forretningsprosesser. Den siste fasen i dette rammeverket er digital transformasjon, som oppstår

når nye digitale forretningsmodeller og prosesser omstrukturerer virksomheten og samfunnet for øvrig (Unruh & Kiron, 2017). Digitalisering i denne oppgaven omfatter alle disse fasene.

Utgangspunktet for studien startet med en interesse for digitalisering og hvordan dette ville påvirke rollen til både regnskaps- og styringsinformasjon i små og mellomstore selskaper.

Underveis i litteratursøket for studien dukket en artikkel skrevet av Kaarbø, Knudsen & Meidell (2018) opp og som hadde fokus på dette temaet. De gjennomførte en litteraturstudie av artikler om digitalisering, i internasjonale regnskaps- og revisjonstidsskrifter. Følgende tre spørsmål var essensen i deres studie:

1) Hvilke temaer og verktøy innen digitalisering har tidligere regnskaps- og revisjonslitteratur fokusert på?

2) Hvilke endringer medfører digitalisering for regnskaps- og styringsinformasjonens karakteristikk og rolle?

3) Skaper endringen i informasjonens karakteristika og rolle nye utfordringer?

Denne artikkelen viser at eksisterende forskning innen regnskaps- og revisjonslitteraturen primært har studert få sider ved digitalisering og derfor blir formålet med denne oppgaven å ta dette enda litt lengre. Kaarbø, Knudsen & Meidell (2018) etterlyser nemlig flere empiriske studier for å kunne forstå hvordan digitalisering påvirker organisasjoner, og hvordan selskapene håndterer de relaterte utfordringene. Flere casestudier innenfor dette temaet vil kunne bidra til større dybdeforståelse av hvilke utfordringer digitalisering er ment å løse, samt hvilke muligheter digitalisering også vil bringe med seg. Kaarbø, Knudsen & Meidell (2018) konstaterer at samfunnet er midt i en teknologisk revolusjon som fundamentalt kommer til å endre hvordan organisasjoner og individer agerer og tar beslutninger. Det betyr at økonomidirektører, utdanningsinstitusjoner og profesjonsorganisasjoner må forholde seg til endringene som digitaliseringen bringer med seg. Formålet med denne studien er å kunne sette enda mer fokus på hvilke utfordringer og muligheter regnskapsaktører vil kunne stå ovenfor ved en digitaliseringsprosess. Den skal også vise noen av de viktigste faktorene som bidrar til en vellykket forretningsutvikling i en digital verden, samt noen av de utfordringene man møter.

I rapporten «*Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment*» publisert av Pajarinen, Rouvinen & Ekeland (2015), har forfatterne analysert hvordan

digitalisering vil påvirke ulike yrker i Finland og Norge de neste 20 årene. Forfatterne konkluderer med at en tredjedel av den finske og norske sysselsettingen i stor grad vil bli utsatt for digitalisering og automatisering i løpet av denne perioden. I en annen rapport spår de blant annet at regnskapsførere (herunder regnskapsførerbransjen og økonomifunksjoner) er blant de yrkesgruppene som med stor sannsynlighet (98%) vil bli påvirket av digitalisering i Norge (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015). Det er derfor jeg har valgt ut virksomheter innenfor denne bransjen som mine casebedrifter. Å ta i bruk skybaserte løsninger og ny teknologi medfører nødvendigvis endringer i rutiner, prosesser og forretningsmodeller. Dette er noe regnskapsbransjen selv også har satt stort fokus på den siste tiden. Regnskap Norge (RN) som er bransjeorganisasjonen for regnskapsføreryrket, har lenge sett hvilken vei utviklingen går og har mange tanker om temaet. Regnskapsførerens roller er i endring og kompetansebehovet og kundebehovet endrer seg (Riise, 2004).

Gründeren og IT-ingeniøren Martin Ford (2015) spår en mørk fremtid for arbeidstakere i sin bok «*Rise of the Robots – Technology and the Threat of a Jobless Future*». Han mener at den stadig raskere automatiseringen er i ferd med å bli en trussel mot hele vårt økonomiske system og at vi står foran et enormt skifte i jobbmarkedet. Han spår at maskinene kommer til å ta veldig mange av de rutinemessige jobbene som mennesker i dag utfører og at disse jobbene ikke vil bli erstattet av nye jobber i andre sektorer (Ford, 2015). Også andre forskere, herunder Frey & Osborne (2013) ved Oxford University, spår at allerede om 20 år kan halvparten av dagens jobber være erstattet av maskiner. Rapporten har fått mye oppmerksomhet og det er viktig å merke seg at den har både tilhengere og motstandere. Ønsker likevel å fremheve noen poenger som vil være relevante for denne forskningen. Blant annet sier de at det er mange av de rutinemessige og lavt lønnende jobbene i tjenestesektoren som vil bli utsatt for automatisering, enten helt eller delvis og at det som blir stående igjen vil bli tillagt nye oppgaver som krever en høyere kompetanse. De påpeker derfor at utdanningsnivået må løftes særlig for de lavt utdannende (Frey & Osborne, 2013). Ford (2015) på sin side poengterer at det er svært urovekkende at maskiner ikke lenger bare utfører manuelle og repeterende oppgaver. Robotene gjør også nå et inntog i høykvalifiserte yrker, som f.eks. innen legevitenenskapen ved å tyde røntgenbilder bedre enn spesialistene. De gjennomfører finansielle transaksjoner og analyserer raskere og bedre enn de aller beste aksjemeglerne våre. Ford mener den digitale økonomien bygger på premisset «The winner takes it all». Robotiseringen favoriserer sentralisering og kapitaltilgang, rikdom og innflytelse. Han tror

at makt og eierskap blir samlet hos en liten teknologisk elite, mens majoriteten av befolkningen tilbys en hverdag med passelig porsjonerte ressurser og få utfordringer for øvrig (Ford, 2015). Men likevel tror han ikke nødvendigvis at det vil gå så ille som Frey & Osborne (2013) vil ha det til, men sier at vi ikke skal føle oss helt trygge. På sikt blir samfunnet bedre med automatisering, hvis folk slipper å gjøre kjedelige jobber som å vaske og sitte med rutineoppgaver på et kontor. Men på kort sikt vil det kunne skape problemer (Ford, 2015). En annen faktor som Ford påpeker er at det ikke bare er yrker som krever lang universitetsutdannelse som vil overleve. Elektrikere, rørleggere og sykepleiere trenger trolig ikke frykte at de vil bli erstattet av roboter. Jobber du innenfor områder som krever at du har et sterkt forhold til kunden din, mener Ford dette er bra. I tillegg mener han det å være kreativ og tenke utenfor boksen og knytte dette sammen med teknologi vil være positive egenskaper for fremtiden (Ford, 2015). Vi ser at de ansattes kompetanse og evne og vilje til å lære og utvikle seg, vil ha betydning for fremtiden. Dette er noe denne oppgaven ønsker å sette fokus på.

Utviklingen i teknologien har som nevnt blitt beskrevet som fire revolusjoner og situasjonen i dag blir også kalt for Industri 4.0 (Muth, 2015). Et kort tilbakeblikk på historien bak de fire revolusjonene, viser at den første industrielle revolusjonen på slutten av 1700-tallet involverte vann og damp for å drive maskiner. Den andre på slutten av 1800-tallet involverte elektrisk strøm og masse-produksjon. Fra rundt 1970-tallet starter den tredje revolusjonen da elektronisk databehandling tas i bruk i større industriell skala. Den fjerde - eller industri 4.0 – som er pågående og bygger på den tredje, går videre med robot, automatisering og nye forretningsmodeller. Denne knytter alt sammen for å skape nye muligheter, utvikle bedre tjenester og produkter samt nye tjenester og produkter. Sammenlignet med de tre foregående revolusjonene utvikler den fjerde seg langs en eksponentiell og ikke en lineær linje med hensyn til hastighet og effekt av endringene (Andreassen, 2016).

Med bakgrunn i innledningen så langt, ønsker jeg å forske videre på hvilke faktorer som påvirker selskapenes valg i en stadig mer digitalisert verden. Se på hvilken måte virksomhetene endrer sine beslutningsprosesser for å møte både utfordringer og muligheter. Videre er det interessant å se på hva som skjer med arbeidsplassene som selskapene har bygd opp og hva som kreves av kompetanse i organisasjonen og ledelsen. En siste ting som også vil være interessant i en slik sammenheng, er å se på hvor enkelt er det å gjennomføre slike prosesser og peke på

suksessfaktorer i denne sammenhengen. Det er ikke til å stikke under en stol at virksomheter stilles ovenfor kontinuerlig press i forhold til endring. Vi lever i et samfunn som hele tiden raskt endrer seg. Det blir derfor viktig for virksomheter å hele tiden ha en effektiv ressursutnyttelse i nuet, men samtidig utvikle seg og rigge seg for fremtiden (Hennestad & Revang, 2017). Endringsledelse handler om å komme seg fra en nåsituasjon til en ønsket fremtidig situasjon. Dessverre viser forskning at ca. 70% av alle endringsprosjekter mislykkes eller underleverer (Hennestad & Revang, 2017). De fleste modeller og ideer om styring, ledelse og organisering har etablert seg i omstendigheter ganske så annerledes enn det som råder i dagens kunnskaps- og informasjonssamfunn. Siktemålet for ledelsen var å skape størst mulig produktivitet og indre effektivitet. Endringsledelse som vi i dag ser vokse frem er fokusert på ytre effektivitet, altså å endre virksomhetens funksjonsmåte slik at den stemmer med endrede krav og muligheter. Dette fordrer en helt annen tenkemåte og handlinger (Hennestad & Revang, 2017). En grunnleggende og viktig lederfunksjon blir derfor å påse at virksomheten er tilpasset omgivelsene sine, men samtidig forstå at endringsledelse også handler om å endre menneskers adferd og holdninger. Derfor er slike prosesser både vanskelige og komplekse (Hennestad & Revang, 2017), og ofte også grunnen til at prosjekter mislykkes. Dårlig håndtering og mangel på forståelse av kompleksiteten som ligger i gjennomføringen av store IT prosjekter, var også noe Eden & Sedera (2014) konkluderte med i sin studie av et implementeringsprosjekt. De definerte tre områder hvor denne kompleksiteten oppstår. Kompleksitet innenfor bransjen, innenfor systemet i seg selv samt kompleksitet knyttet til forholdet mellom virksomhet og leverandør av systemene. Det er derfor viktig å sette klare krav, utnytte en hensiktsmessig implementeringsstrategi, kjøre piloter og teste før man går live, benytte en hensiktsmessig metodikk for prosjektgjennomføringen og kommunisere og involvere alle som blir berørt av prosessen. Automatisering og digitalisering i regnskap- og økonomifunksjonen vil berøre mange av dagens manuelle arbeidsoppgaver og de som jobber med produksjonen vil bli sterkt påvirket av dette. Her vil det være flere ting som spiller inn ved en endringsprosess. Ansatte vil måtte utføre mindre av noen oppgaver, og må kanskje lære seg andre typer oppgaver. De vil kanskje måtte endre på måten de jobber på, i tillegg kanskje også tilegne seg ny og annerledes kompetanse.

Dette innledningskapittelet har tatt for seg at den digitale verdenen vil gjøre at samfunnet og virksomheter må endre seg. Det finnes både muligheter og utfordringer ved dette for ulike virksomheter. Det finnes både positive og svært negative artikler og forskning på hvordan dette

vil påvirke noen bransjer og yrker mer enn andre, i tillegg til spådommer om fremtidige arbeidsplasser og kompetanse. Det er på bakgrunn av dette at oppgavens problemstilling er utformet.

1.3 Problemstilling

Hvordan vil digitalisering påvirke organisasjoner og hvordan håndterer dem de eventuelle utfordringene og mulighetene dette drar med seg? Hvilken strategi og forretningsutvikling er nødvendig for å møte denne nye digitale verden? Hva har egentlig skjedd på området de siste årene innenfor valgt bransje? Hva vil skje med arbeidsplassene? Innehar virksomheter nødvendig kompetanse for å møte både de digitale utfordringene og mulighetene?

Mange spørsmål kan stilles og ikke alle kan man få svar på i denne oppgaven. Men denne studien skal prøve å få frem noen svar som kan være med å bidra til en bedre forståelse på noen områder. Litteraturgjennomgangen skal prøve å belyse sentrale deler ved hva digitalisering er og på hvordan utviklingen de siste tiårene har vært. Videre skal den belyse sentrale elementer på hvordan digitalisering kan påvirke og endre tankegang og beslutningsprosess hos organisasjoner, og da begrenses til å gjelde innenfor regnskapsførerbransjen. Det vil likevel være mulig å kunne trekke sammenligninger til økonomifunksjoner i andre bransjer.

Min problemstilling ut ifra innledningskapittelet er derfor formulert slik:

Hvordan påvirker kompetanse og endringsledelse digital forretningsutvikling i regnskapsbransjen?

Min studie ble gjennomført i ulike regnskapsaktører i Norge. Noen har lenge hatt fokus på automatisering, effektivisering og gjøre ting smartere og raskere enn tidligere. Noen har faktisk gjennomført en digitaliseringsprosess, mens andre har ikke kommet så langt i denne prosessen. I tillegg har også disse selskapene god kunnskap om mange andre ulike bransjer gjennom sine kunder, og dette mener jeg kan bidra til at studien min blir enda bedre. Selskapene jobber ikke bare med smarte og gode løsninger for sin egen virksomhet, men har også stort fokus på dette for sine kunder. Videre vil jeg også bruke bransjeorganisasjonen Regnskap Norge (RN) som en vesentlig bidragsyter til min studie.

1.4 Avgrensning

Ønsket for studien er at den kan være med på å gi virksomheter som enten er i eller skal starte med en digitaliseringsprosess en oversikt over de utfordringer de kan møte og hvilke muligheter som en slik prosess kan medføre. Temaet digitalisering, kompetanse, endringsprosesser og forretningsutvikling er hver for seg vide og store temaer. Likevel vil jeg prøve å skrive en oppgave som tar for seg dette i en mindre kontekst. Regnskapsbransjen er valgt fordi bransjen er en av dem som i stor grad spås vil bli påvirket av automatisering og kunstig intelligens (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015; Ford, 2015; Frey & Osborne, 2013). Det vil derfor være interessant å finne ut hva som påvirker beslutningsprosesser og tankegang når teknologiske systemer overtar mer og mer av rutineoppgavene innenfor denne bransjen. Samtidig knytte dette opp mot ansatte og deres kompetanse, samt ledelsens evne og kompetanse til å gjennomføre digitale endringer og utvikle virksomheten videre.

1.5 Metode, forskningsdesign og disposisjon

Denne oppgaven er gjennomført som en kvalitativ casestudie med et eksplorativt design. De selskapene som er valgt er virksomheter hvor noen langt fremme med å ta i bruk digitaliserte og høy-teknologiske systemer, noen er midt i prosessen mens andre ikke helt har kommet så langt. Noen av selskapene er også ledende innen regnskapsbransjen i både Norden og Norge. I studien er det blitt benyttet semi-strukturerte dybdeintervjuer med alle informanter innad i selskapene, i tillegg er det også gjennomført et intervju med bransjeorganisasjonen Regnskap Norge.

I kapittel to vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli presentert. I kapittel tre vil det bli gjort rede for beslutninger vedrørende valg av metode, forskningsdesign og teknikker for datainnsamling og utvalg. Kapittelet inkluderer også en diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet, samt etiske refleksjoner rundt rollen som forsker. I kapittel fire vil studiens empiri bli presentert og fortolket. Videre vil empirien i kapittel fem bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverk. Studien avsluttes med en konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel seks.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Oversikt over teori

I dette kapittelet vil det bli presentert relevant teori som vil sette rammer for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teorien vil ta for seg utvalgte områder innenfor innføring av ny teknologi, kompetanse, endringsledelse og forretningsutvikling. Kapittelet starter med å gi en oversikt over hva som ligger i ordet automatisering og digitalisering. Dette for å vise at det er en viss forskjell mellom disse begrepene, men at de likevel henger sammen i prosessen med å ta i bruk ny teknologi. En oversikt over tanker rundt fremtidig kompetanse og en innføring i begrepet kunstig intelligens er tatt med for å kunne belyse sider av hva dette kan bety for virksomheter og deres ansatte. Videre vil kapittelet se på litteratur knyttet til endringsledelse, da dette syntes å være en viktig side ved alle organisatoriske endringer gjennom litteratursøket. Den konseptuelle foretaksmodellen er tatt med fordi den beskriver hvordan organisasjoner henger sammen og hvordan endringer påvirkes av dette. Teorier for forretningsutvikling og da spesielt i den digitale verden, skal kunne gi et bakteppe for hvordan organisasjoner tenker, handler og utvikler seg.

2.2 Automatisering

Automatisering er å bruke ny teknologi på en slik måte at arbeidsoperasjoner tilknyttet en prosess bortfaller eller styrer seg selv. Ett eksempel på det er elektronisk fakturabehandlingssystem som automatisk godkjenner leverandørfakturaer som matcher innkjøpsordrer. Et annet eksempel er å bruke historiske data (hva skjedde forrige gang) til å automatisk foreslå hva som skal skje neste gang en tilsvarende hendelse opptrer (www.compello.com). Fordelen med en slik automatisering er at da kan manuelle prosesser i større eller mindre grad styre seg selv slik at de ansatte som satt med disse manuelle oppgavene, kan bruke tid på andre og kanskje mer motiverende oppgaver. For eksempel vil da ansatte i økonomiavdelingen kunne konsentrere seg om avvikene og analyser i stedet for å sitte med enkle og kjedelige rutineoppgaver. Andre administrative prosesser som også kan automatiseres er oppgaver som dokumenthåndtering, informasjonsinnhenting og rapportering (www.compello.com). Ulempene ved automatisering er at det normalt kreves store investeringer for å få utviklet, testet og implementert den automatiserte løsningen i virksomhetens verdikjede. Videre påvirker det fleksibiliteten for endringer når en prosess først er automatisert. Den må da eventuelt omprogrammeres eller rekonfigureres i forhold til manuelle

prosesser hvor man enkelt kan fortelle den ansatte hvordan de skal gjøre oppgaven (Sander, 2018).

Innenfor regnskap- og økonomifunksjonen har det kommet mange systemer for automatisering av inngående og utgående fakturaer, lønssystemer, automatisk matching og avstemming, konsolideringssystemer osv. Likevel viser flere undersøkelser at det fortsatt brukes mye manuell tid og ressurser på bokføring, periodeavslutninger og rapportering (Brørs & Sellæg, 2015).

Fordelene med å automatisere er mange. For det første kan automatiserte prosesser gjøres mye raskere enn ved menneskelig behandling og samtidig mer nøyaktig, med mindre feil og bedre kvalitet. Maskiner blir heller aldri syke, har aldri ferie og klager ikke, og derfor sikrer dette mer stabilitet. Jo mer som blir automatisert, desto lavere blir enhetskostnadene og man frigjør tid til andre oppgaver. Dette kan være analyser og forståelse av virksomheten, kontinuerlig forbedringsprosesser, finne feil og avvik samt kompetanseutvikling (Sander, 2018; Brørs & Sellæg, 2015). Ved en automatisering av regnskapsprosesser gjennom bedre IT-systemer og mer automatisert dataoverføring mellom ulike systemer, så må samtidig virksomheten endre arbeidsprosesser og de må tilpasse og endre internkontrollen (Brørs & Sellæg, 2015). Hovedfordelen med å automatisere er at man i neste omgang kan øke effektiviteten og kvaliteten på prosessene (www.compello.com). Det er dette som bringer oss videre til begrepet digitalisering.

2.3 Digitalisering

Digitalisering eller digital endring har blitt identifisert som en av de store trender som endrer samfunnet og organisasjoner både på kort og lang sikt. Digitalisering vil føre til endringer for bedrifter som satser på digital teknologi, både i organisasjonen og ellers i driftsmiljøet (Parviainen et al., 2017). Effekten av digitalisering vil være stor og den har blitt kalt den fjerde industrielle revolusjon av flere, blant annet så sier Sander (2018) at industri 4.0 i all hovedsak går ut på å oppnå høyere effektivitet, produktivitet og fleksibilitet. Dette gjøres ved at forskjellige teknologier samhandler i et helt nytt økosystem, og at dette ofte også endrer forretningsmodellene. Basert på tidligere definisjoner i oppgaven er digitalisering definert som endringer i arbeidsprosesser, roller og forretningsutvikling, som følge av at digital teknologi innføres i en organisasjon eller i driftsmiljøet i organisasjonen. Dette fører til endringer på flere nivåer: på prosessnivå innebærer det innføring av nye digitale verktøy og strømlinjeprosesser ved

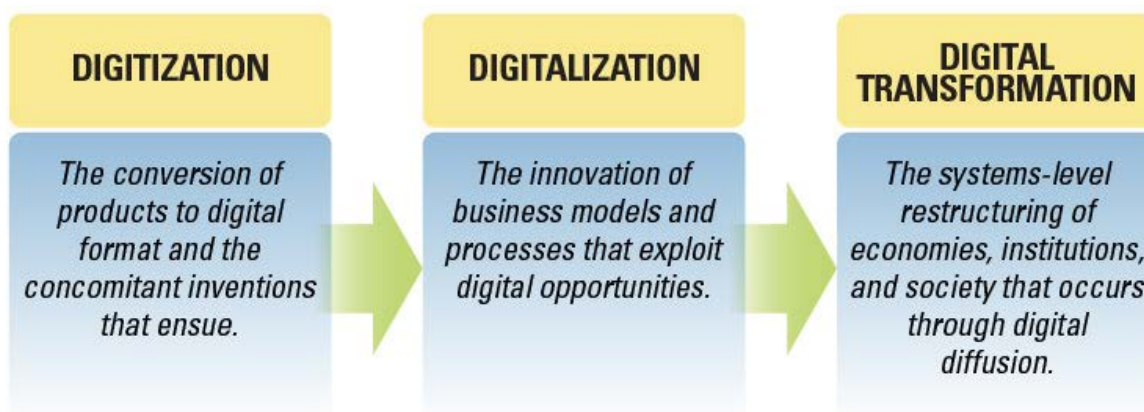
å redusere manuelle prosesser, senke tidsforbruket, redusere feilprosent og bli mer kostnadseffektiv. På organisasjonsnivå betyr det å tilby nye tjenester og forkaste utdatert praksis, tilby eksisterende tjenester på nye måter, tilfredsstille nye krav og ønsker fra kunder enda bedre og oppnå bedre kvalitet. Forretningsutvikling handler om endring av roller og verdikjeder i økosystemet, bli mere lønnsom og bærekraftig og skape nye kundeplattformer. Til slutt på samfunnsnivå betyr det endring av samfunnsstrukturer for eksempel på type arbeid og virkemidler for å påvirke beslutningstaking (Parviainen et al., 2017; Sander, 2018).

Innføring av ny teknologi kan gi nye muligheter til å gjøre ting mer effektivt eller rimeligere, men de kan også forstyrre selskapets nåværende virksomhet da digitalisering kan forandre selskapets forretningsmuligheter fundamentalt (Parviainen et al., 2017). Digitalisering påvirker alle virksomheter, og virkningen vil bare øke i fremtiden. Derfor er det viktig at selskapene tar en proaktiv tilnærming i stedet for å vente og se hva som vil skje, eller tenke at deres nåværende posisjon i markedet vil forbli den samme hvis de ikke gjør noe (Parviainen et al., 2017).

Det er verdt å merke seg at mange implementeringsprosesser ofte mislykkes enten før, underveis eller etter at teknologien har blitt innført i organisasjonen (Benjamin & Levinson, 1993; Markus & Benjamin, 1997). Det kan være mange årsaker til at slike prosjekter mislykkes, og det vil sikkert være forskjeller fra organisasjon til organisasjon, men Markus & Benjamin (1997) kommenterer i alle fall at mange tror at teknologien i seg selv har makten til organisasjonsendring og forbedring. Det finnes ingen magisk kraft i teknologien. Organisasjoner som lykkes med selve innføringen av ny teknologi, har likevel problemer med endring av menneskers holdninger og adferd (Benjamin & Levinson, 1993). Det blir derfor viktig at når en teknologisk endring skal settes i gang så må ledelsen klare å integrere IT-systemene, forretningsprosessene og organisasjonen slik at en kan oppnå de målsetningene som man ønsker at den nye teknologien skal gi (Benjamin & Levinson, 1993).

I innledningen ble det nevnt en tre-steps-modell som er utarbeidet av Unhru & Kiron (2017). Denne kan gi et rammeverk for å kunne forstå omfanget av begrepet digitalisering og hva dette innebærer for virksomheter i en digitaliseringsprosess. Rammeverket beskriver at digitalisering ikke bare omfatter at noe som er analogt blir digitalt, men omfatter hele prosessen fra at produkter og tjenester transformeres med ny teknologi, til neste fase hvor forretningsmodeller og arbeidsprosesser må endres for å tilpasse seg de nye digitale produktene. Denne fasen er

forstyrrende for etablerte virksomheter, fordi det settes spørsmålsteget ved deres eksisterende modeller og prosesser. Den siste fasen er selve transformasjonen og oppstår når man går over til digitale forretningsmodeller som forandrer måten virksomheten drives på. Denne fasen forandrer også samfunnet, da mennesker i stadig større grad inkluderer teknologien i sine daglige gjøremål og aktiviteter. En ting å være oppmerksom på her er at mennesker reagerer reaktivt på slike endringer og dette ofte skyldes at teknologien utvikler seg raskere enn menneskers evne til å forstå konsekvensene av endringene (Unhru & Kiron, 2017).



Figur 2 – A framework for understanding digitalization, (Unhru & Kiron, 2017).

Det er dessverre mange som blander disse begrepene og derfor kan misforståelser oppstå. Derfor en kort oversikt: når man begynner å sende PDF-dokumenter i stedet for papir, uten å endre noe annet, bedriver man *digitization*. Knytter man sammen systemer slik at man slipper å sende dokumentet, bedriver man *digitalization*. Når vi slutter å sende søknader og offentlig sektor i stedet reagerer på hendelser, har man fått *digital transformation* (Andersen & Sannes, 2018).

Som beskrevet ovenfor handler digitalisering og mye mer enn bare å automatisere eller gjøre noe digitalt, og det handler heller ikke om å ha flest mulig nye systemer og ny teknologi. Det handler om å utnytte teknologi best mulig for sin virksomhet til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmuligheter. Ny teknologi skaper muligheter for å gjøre ting på andre måter (Andersen & Sannes, 2017). Utviklingen går fort og muliggjør nyskaping innen kundeopplevelser, forretningsprosesser, forretningsmodeller og praksis (Westerman et al., 2014).

2.4 Fremtidens kompetanse

Compello AS har lenge vært markedsledende innenfor områdene EDI, eFaktura, skanning og fakturagodkjenning. De sier at når bedrifter har kunnskap om hvordan den digitale utviklingen påvirker atferdsmønstre og kjøpsprosesser, kan man skape sterkere kundetilbud og utvikle nye tilnærminger som fremmer etterspørsel og engasjement. Men samtidig som den teknologiske utviklingen og digitaliseringen baner vei for nye muligheter, oppstår også nye utfordringer. Når arbeidsprosesser digitaliseres, automatiseres og effektiviseres vil noen arbeidsplasser naturlig nok forsvinne. I fremtiden vil derfor både samfunnet og næringslivet få et viktig ansvar for å skape nye arbeidsplasser og omskape de som allerede eksisterer (www.compello.com).

Som tidligere nevnt er det flere forfattere og forskere som spår en mørk fremtid for en del yrker som blir automatisert eller står i fare for å bli det. Martin Ford er som nevnt bekymret for at den stadig raskere automatiseringen kan bli en trussel mot hele vårt økonomiske system og arbeidsplasser vil forsvinne. Dette var også noe Carl B. Frey & Michael A. Osborne kom med i en forskningsartikkel i 2013, hvor de spådde at 47% av alle amerikanske jobber vil bli automatisert i løpet av de neste 20 årene. For Norge sin del er dette spådd til å være et sted mellom 30-40% innen 2030, ved bruk av sammen modell som ble brukt i USA (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015). Som tidligere nevnt er det spådd at mesteparten (98%) av alle arbeidsoppgavene innen regnskap kan digitaliseres. De mener at jobbene innenfor regnskap og revisjon kan automatiseres vekk (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015). Men to rådgivere innen revisjonsselskapet Ernst & Young mener at selv om store deler av prosessene rundt rutineoppgaver som bilagshåndtering og finansiell rapportering vil bli automatisert, vil dette bare bety at jobbinnholdet til regnskapsførere og regnskapssjefer vil endre seg i årene som kommer. Jobben vil helt klart kunne gjennomføres med færre mennesker, men samtidig vil kompetansekravene økes. Jobben endres fra produksjonsoppgaver, avstemming og leting etter feil, til mer kompetansekrevede oppgaver som analyse og faglige vurderinger (Brørs & Sellæg, 2015). Totalt sett forventes det at regnskap- og økonomiavdelingen i fremtiden vil bestå av færre mennesker, men de som jobber der vil ha en høyere kompetanse enn i dag. Det betyr at disse menneskene må tilegne seg ny kunnskap og forvente at de må utføre mer kompetansekrevede oppgaver i fremtiden – også på andre områder enn de gjør i dag (Brørs & Sellæg, 2015).

Myndighetene, med Erna Solberg i spissen frykter heller ikke robot og kunstig intelligens, men er mer redd for at vi er for tilbakelente i forhold til utviklingen. På et frokostmøte i januar 2017, beskrev hun at det kan gi oss fantastiske muligheter og mener at vi digitaliserer for å få mer ut av det vi setter inn. Dette for å nå målene våre raskere og med høyere kvalitet. Hun mener at et kompetanseløft kan være en mulig løsning på en eventuell arbeidsledighetskrise (Lauritsen, 2017).

Regnskapsførerbransjen leverer i dag i all hovedsak tjenester knyttet til løpende bokføring, innberetning og rapportering av lønn, skatt og avgift og utarbeidelse av årsregnskap og årsberetning. Bransjen har en viktig rolle i samfunnet, blant annet fordi de sørger for at næringslivet følger plikter og krav til rapportering og innberetning av økonomiske opplysninger. I tillegg har bransjen stor verdi for selskaper som benytter seg av tjenestene deres, siden de da selv kan fokusere på sin egen kjernevirksomhet (Løvas et al., 2018). Økt digitalisering og automatisering vil påvirke bransjen i stor grad, da bilagshåndtering, fakturering og andre oppgaver som har vært en del av regnskapsførerens daglige oppgaver nå mer eller mindre blir automatisert bort (Løvaas et al., 2018). Dagens regnskapskontorer består ofte av autoriserte regnskapsførere, revisorer, siviløkonomer og personer med bachelor i økonomi og administrasjon. De utfører tjenester som er kunnskapsbaserte og i stor grad skreddersydd for de ulike kunders behov (Løvaas et al., 2018). For at regnskapskontorer skal bli leverandør av andre typer tjenester enn de tradisjonelle, kreves det ofte strategiske og organisatoriske endringer. Men det blir likevel viktig å utnytte de forretningsområdene man er på i dag, men samtidig utvikle nye områder (Løvaas et al., 2018). Den regnskapsfaglige forståelsen blir fortsatt like viktig fremover, men dersom andre tjenester innebærer rådgivning, analyser og bedriftsøkonomisk helhetsforståelse av kunden sin virksomhet, vil bransjen kanskje måtte tenke annerledes. De må dyrke nye ferdigheter, kunnskaper og holdninger hos sine ansatte (Løvaas et al., 2018). Dessverre så viser studier at regnskapsførere har dårlig eller liten tro på seg selv. Regnskapsførere betrakter en rådgiver som en person med betydelig kompetanse og bred erfaring fra flere bransjer, men oppfatter ikke at de selv innehar denne kompetansen (Blom, 2013). Gode kommunikasjonsevner, profesjonell trygghet og selvtillit vil være sentrale personlige egenskaper i fremtiden (Løvaas et al., 2018). Det kan også være mulige barrierer her for bransjen da rådgivningssituasjonen krever en helt annen kommunikasjon med kundene enn ved en tradisjonell regnskapsføring (Løvaas et al., 2018). Videre føler regnskapsføreren en sterk profesjonstilknytning og trives godt med de

tradisjonelle arbeidsoppgavene, i tillegg oppfatter de seg selv som kjedelige og utdaterte (Blom, 2013). Det blir derfor viktig i fremtiden med andre evner og ferdigheter sammen med den grunnleggende basiskunnskapen rundt regnskap (Løvaas et al., 2018).

I forbindelse med dette kan det å ta i bruk ny teknologi også styrke bransjens kompetanse og responstid på tilbakemeldinger til sine kunder. Kunstig intelligens er den norske betegnelsen for Artificial Intelligence og forkortes ofte til AI, og refereres til følgende definisjon: «*Datamaskiner som har evnen til å utføre oppgaver som normalt er avhengig av menneskelig intelligens*» (Laurent et al., 2015). Intelligente systemer eller kognitiv databehandling kan bidra å forbedre forretningsresultater gjennom å utvikle den menneskelige kompetansen og videre forbedre beslutningsprosessene (Iversen, 2017). Systemene kan motta og behandle ustrukturert informasjon på samme måte som mennesker, men på en mye raskere måte og i større mengder. Videre kan kognitive systemer danne hypoteser, tolke data og skape nye ideer. De leser data raskt og kan sammenligne informasjon fra forskjellige hold for så å produsere meningsfulle og relevante svar. Systemene har også evnen til å lære og forbedre prestasjonen gjennom å kontinuerlig behandle nye data. De kan bygge opp en dyp og bred kunnskapsbase som til enhver tid er oppdatert. Dette er en kritisk egenskap i dagens hektiske arbeidshverdag med mange og hyppige endringer innen lovverk og retningslinjer. Systemet vil kunne organisere og lese innhold fra ulike kilder og gi ansatte tilgang til veldig nyttig, relevant og oppdatert informasjon til enhver tid (Iversen, 2017). Dette gjør at den ansatte kan ta sine beslutninger basert på et bedre grunnlag og mye raskere enn tidligere. I tillegg øker dette også hans/hennes kompetanse mye raskere enn tidligere.

Men uansett, skal man i gang med nye tjenester og nye arbeidsprosesser kreves dette evne og vilje til å endre seg. Dette gjelder også i høyeste grad når man skal tilegne seg ny eller annen kompetanse. Dette bringer oss videre til neste delkapittel om endringsledelse og prosesser.

2.5 Endringsledelse og endringsprosesser

Endringer er noe vi mennesker, organisasjoner og samfunnet for øvrig opplever til stadighet i større eller mindre grad. Behovet for endring vil være ulik fra menneske til menneske og fra organisasjon til organisasjon, men at alle blir påvirket fra tid til annen er det vel liten tvil om. For eventuelt å kunne overleve i konkurransen med andre, klare å utvikle seg videre og kunne tilpasse seg nye krav og behov kundene og samfunnet har. Må alle organisasjoner igjennom større eller

mindre endringer nesten kontinuerlig (Stensaker & Langley, 2010). Dette passer også med det Hennestad & Revang (2017) sier om at globalisering og den teknologiske utviklingen tyder på et økende antall endringer og økende kompleksitet i økonomien. Skal en organisasjon overleve må det være samsvar mellom det organisasjonen produserer og leverer, og de behov og krav samfunnet eller markedet har. En grunnleggende og viktig lederfunksjon blir derfor å påse at virksomheten er tilpasset omgivelsene (Hennestad & Revang, 2017).

Endring er noe som fører organisasjoner fra en nåsituasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Hennestad & Revang, 2017). Med endringsledelse forstår vi grep ledelsen må gjøre for å sikre virksomhetens eksistens gjennom nødvendig tilpasning og videre utvikling (Busch et al., 2016). Alle endringer som skal gjennomføres – enten det er å tilpasse organisasjonens nye rammebetingelser, skape bedre arbeidsbetingelser eller prosesser for de ansatte, skape bedre lønnsomhet for eierne eller utvikle bedre produkter eller tjenester for kundene – bør dette settes inn i et strategisk perspektiv (Busch et al., 2016). Alt dette er rettet mot å sikre virksomhetens fremtidige eksistens, og det vil derfor være viktig at dette bidrar til å utvikle og bevare positive relasjoner til virksomhetens ulike interessenter (Busch et al., 2016). Endringsledelse kan innebære mange ulike visjoner og ambisjoner, og tilnærmingene kan dermed være svært ulike fra virksomhet til virksomhet. Endringsledelse er både utfordrende og vanskelig og ofte så feiler eller undervurderes endringsprosessen. Når ledelsen bestemmer seg for at en ny struktur skal implementeres på en bestemt dato og arbeidet med iverksetting starter, er jobben på ingen måte fullført. Det er nå det ordentlige arbeidet starter, det er nå man skal virkeliggjøre planen man har bestemt seg for (Hennestad, 2012). Endringsledelse handler om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Det handler om å endre væremåte og tankegang. Nye visjoner, mål, ideer må realiseres gjennom virksomhetens hverdagsvirkelighet (Hennestad & Revang, 2017). Det er viktig å merke seg at kjernen i endringsledelse ikke er planlegging, beslutninger eller nye organisasjonskart. Det er implementering av nye ideer som gjelder, slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten til organisasjonen (Hennestad & Revang, 2017).

Som tidligere nevnt skal endringsprosessen føre organisasjonen fra en nå-situasjonen til en fremtidig ønsket situasjon. En tidlig modell for endring ble utviklet av Kurt Lewin og er fremdeles mye sitert og brukt i litteraturen om organisasjonsendring. Den beskriver en organisasjonsendring i en tre-fase-modell. Han mente at endringsforløp går igjennom en fase fra

«unfreeze» av det gamle, til en «move» for oppbygging av det nye og til slutt en «refreeze» eller en forsterkning av det nye.

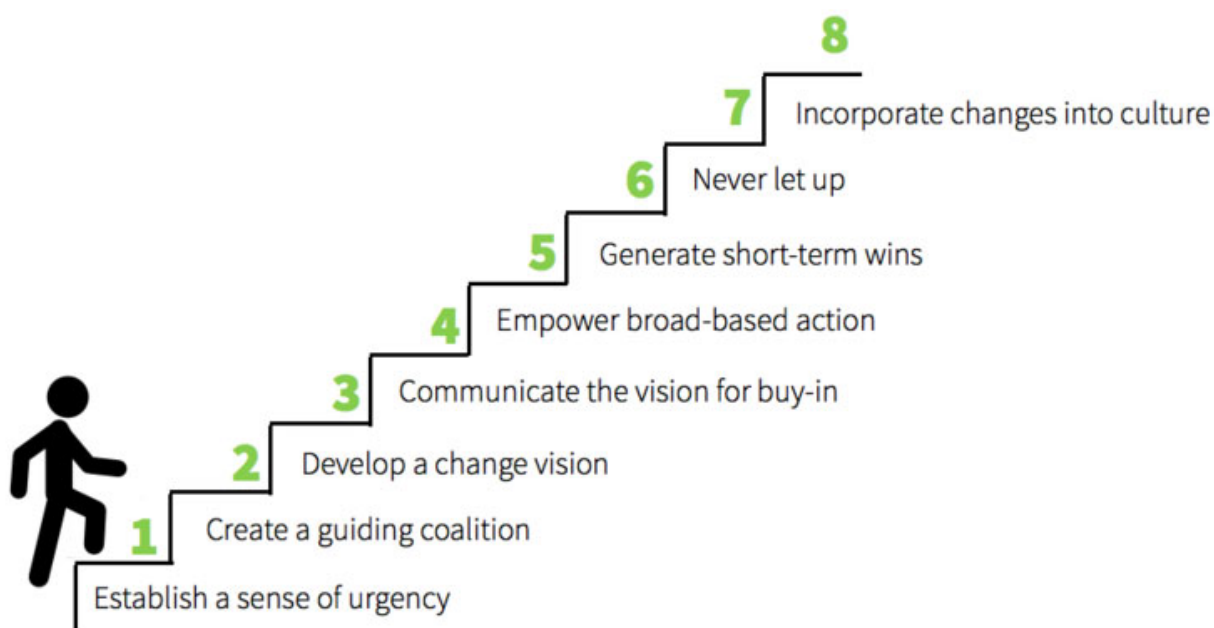


Figur 3 – Kurt Lewin's change modell

I den første fasen starter prosessen med å klargjøre organisasjonen for endring og å løse opp (*unfreeze*) i strukturer og systemer som opprettholder nå-tilstanden. Det er her man opplever behovet for endring, fordi man opplever problemer eller at man ser at det finnes muligheter. Det er i «løse opp» - fasen at det skjer en mobilisering av drivkrefter. Samtidig oppstår det motstand som må overvinnnes om endringen skal lykkes. Hvordan denne første fasen blir gjennomført har stor betydning og regnes for å være kritisk for om endringsprosessen vil lykkes eller mislykkes (www.kreativtnorge.no; Hennestad & Revang, 2017; Busch et al., 2016). I den neste fasen starter implementering og iverksettelse av de tiltak som er bestemt for å endre virksomheten og få den til å bevege seg mot den ønskede tilstanden. Fasen kalles «endre» - fasen (*move*). Det som er kritisk i denne fasen er at man skal slutte med det gamle og begynne med nye måter å jobbe på eller tenke på. Derfor vil opplæring og kompetanseutvikling stå helt sentralt i denne fasen dersom man skal lykkes med endringene (Hennestad, 2002; www.kreativtnorge.no). I den siste fasen «stabilisere» - fasen (*refreeze*) vil nye adferdsmønstre, systemer og prosesser, stabilisere og forsterke seg, slik at de ikke glir tilbake mot sine tidligere mønstre. Sentralt for å opprettholde det nye er at ønsket atferd får positive konsekvenser eller blir belønnet, og tilsvarende at uønsket atferd får negative konsekvenser eller en form for sanksjoner (Hennestad, 2002; www.kreativtnorge.no). Når organisasjonen befinner seg mellom utgangspunktet og den ønskede situasjonen, befinner den seg i et mellomrom hvor det virker drivkrefter og motkrefter. Dette mellomstadiet kan også betegnes som en liminal tilstand eller overgangstilstand. Det gamle har ikke sluppet taket og det nye har ikke satt seg, og organisasjonen er verken det ene eller andre.

Endringsledelsens utfordring er derfor å håndtere disse kreftene for å skape og forsterke endringen som beveger organisasjonen mot ønsket framtid og hvor det nye slår rot og nye atferdsmønster blir innarbeidet og stabilisert. En ny virkelighet oppstår - hverdagsvirkeligheten (Hennestad, 2002).

Denne modellen er ofte brukt av andre forskere som bakgrunn for en videreutvikling av mer detaljerte modeller. Blant dem er John P. Kotter (1995;2012) som utviklet modellen med åtte faser etter at han hadde studert over 100 bedrifter, hvor han fant åtte hovedgrunner til at endringsprosesser mislykkes (Kotter, 1995). Modellen er vist i figur 4.



Figur 4 – Kotter's -steps change modell (Kotter, 2012).

Det viser seg at virksomheter som følger disse åtte stegene (eller åtte rådene) ofte har større sjans til å lykkes med endringer. Dersom man hopper over noen av stegene vil dette også ofte føre til problemer (Kotter, 2012). De åtte stegene i Kotter's sin modell vil kort bli forklart nedenfor, og vil danne et rammeverk som kan brukes for å analysere hvorvidt regnskapsbransjen har lykkes eller kan komme til å lykkes med en digital endringsprosess. Det første steget er å skape en forståelse for at det haster (*urgency*), hvor de ansatte får en erkjennelse om at endringer er nødvendig fordi det enten er krise, eller det kommer til å bli en krise dersom man ikke gjør endringer eller at det finnes store muligheter som kan utnyttes. Det blir her viktig å skape en motivasjon og drivkrefter som er positive til endringen samt å redusere motkrefter. Involvement i

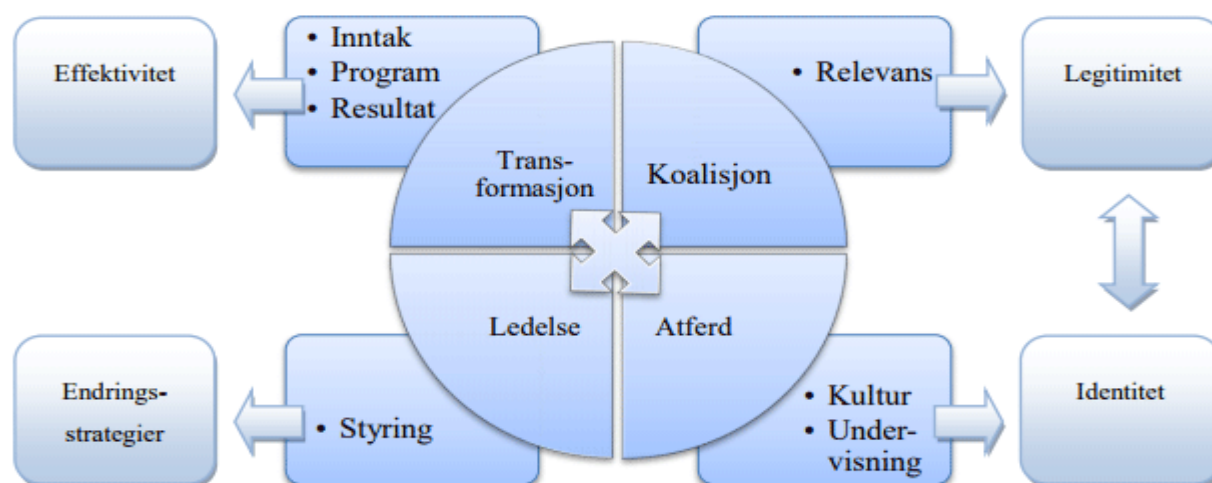
hele organisasjonen er essensielt for å skape oppslutning og eierforhold hos de ansatte (Kotter, 2012). Steg to er å etablere en allianse (*guiding coalition*) som er satt sammen av en gruppe personer som har makt og evne til å gjennomføre endringen. Disse må kunne jobbe sammen i et team. Det er viktig for prosessen at den er forankret hos personer og grupper med overordnet beslutningsmyndighet, men at disse også har eller skaper tillit hos de andre ansatte (Kotter, 2012). Det tredje steget er å etablere en visjon og strategi som gir et klart og forståelig bilde av den fremtidige ønskede situasjonen. Visjonen bør være langsiktig og ha realistiske og oppnåelige mål, og når denne er klar kommer det fjerde steget å kommunisere denne visjonen og strategien slik at de ansatte forstår og føler seg forpliktet til at endringen er viktig. Her er det viktig å bruke alle midler man har og alliansen bør gå foran som rollemodeller og vise hva som forventes av de ansatte (Kotter, 2012). Det femte steget handler om å fjerne hindringer som fortsatt støtter opp om det «gamle». Her må ledelsen stå støtt og tørre å ta tak i uønskede forhold. Det blir også viktig at de ansatte får nødvendig opplæring, ressurser og støtte slik at de faktisk klarer å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og å endre holdninger (Kotter, 2012). Det sjette steget tar tak i det at endringer kan ta lang tid og derfor er det viktig å planlegge og sette seg delmål underveis, og belønne dette når det oppnås. Dette for å synliggjøre at man er på rett vei og at det lønner seg å være lojale mot det nye. Man opprettholder motivasjonen og troen på at dette er rett vei å gå (Kotter, 2012). Det sjuende steget innebærer å ikke ta seieren på forskudd, det blir derfor viktig å konsolidere gevinstene og skape enda mer endring (Kotter, 2012). Det åttende og siste steget i modellen er å forankre de nye tilnærmingene i kulturen. Her må det f.eks. skapes bedre prestasjoner gjennom bedre produkter og tjenester til kundene, mer og bedre ledelse og annen og bedre kompetanse. Dersom noen ikke passer inn i denne nye kulturen, bør en kanskje vurdere å la disse menneskene gå (Kotter, 2012).

Endringsledelse er som vi kan se av modellene ikke enkelt, og det vil ikke finnes et enkelt fasitsvar. Det kan finnes utallige mulige løsninger. Dessuten er temaet et stort fagområde og kan derfor ikke utforskes bredt i denne oppgaven. Fokuset her vil bli å kunne si noe om hvorfor regnskapsbransjen så langt eventuelt har lykket eller ikke har lykket med endringsprosesser, og eventuelt hva som kreves i fremtiden. Både bransjen selv og Regnskap Norge har, som tidligere nevnt, etterlyst endringer over flere år. Er det slik at endringer ikke har skjedd fordi bransjen har klart seg helt fint og at de selv ikke ser at det er noen kriser som nærmer seg? Enten fordi det faktisk ikke er noen kriser i nærmeste fremtid eller at de ikke har evnen eller mulighet til å se

fremover. Kan eventuelle minimale endringer skyldes at bransjen ikke har kompetanse nok til å gjennomføre nødvendige endringsprosesser? Ut ifra modellene kan det i alle fall virke som at det viktigste er at ledelsen og organisasjonen er klar over hvor komplekst endringer kan være, og eventuelt søke å øke sin kompetanse og forståelse på området. Denne oppgaven vil i alle fall prøve å gi en bedre forståelse rundt hvordan kompetanse og endringsledelse vil henge sammen med hvordan regnskapsaktører utvikler seg videre. Kompetanse rundt endringer vil også være en viktig del av dette.

2.6 Den konseptuelle foretaksmodellen

Denne systemmodellen prøver å forklare hvordan det kompliserte systemet, som vi kaller virksomheten, virker, og kan brukes for å analysere status og mulig endring i en organisasjon.



Figur 5 – Den konseptuelle foretaksmodell (Busch et al., 2016)

Modellen er utviklet av Busch, Johnsen og Vanebo i 1993, og den består av fire delsystemer som alle kan være avgjørende for endringsprosessen (Busch et al., 2016):

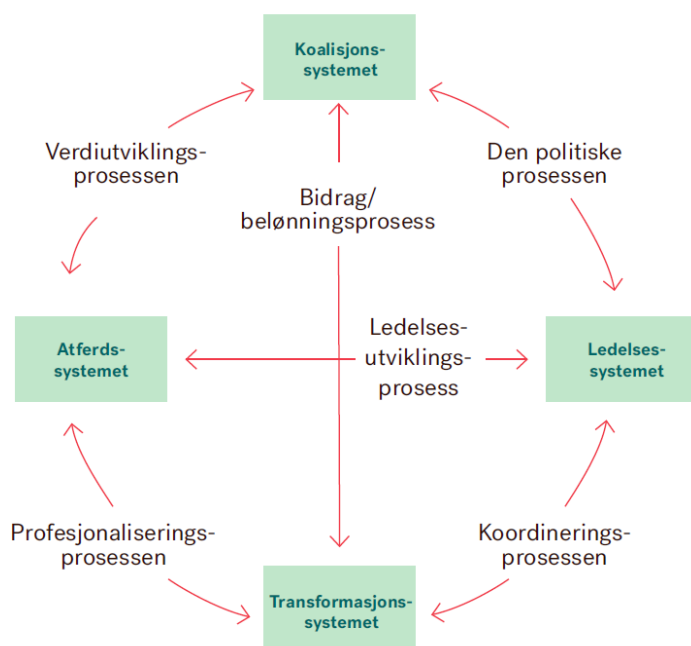
Koalisjonssystemet – representerer sammensetningen av interessenter som er involvert i organisasjonen både eksternt og internt. Forholdet mellom de ulike interessentene styres av kontrakter og det finnes både konflikt og harmoniområder. Det utøves makt og dannes allianser. Et sentralt element her er makt og konflikt, der konflikter oppstår dersom de ulike interessentene ikke opplever at belønningene de mottar er i samsvar med det de bidrar med (Busch et al., 2016).

Transformasjonssystemet – systemet bygges av strukturer, arbeidsprosesser, roller og ligner derfor virksomhetens produksjonssystem. Det representerer den teknologien, strukturen og

kunnskapen som er utviklet for å transformere de ressurser (bidrag) interessentene har, over til varer og tjenester (belønninger) som interessentene krever for å delta i koalisjonen. Dette betyr at kundene får de varene ønsker, de ansatte får den lønnen de har krav på og leverandørene får betaling (Busch et al., 2016).

Atferdssystemet – Organisasjoner består av mennesker med kognitive (kunnskapsmessige), emosjonelle og motivasjonelle (følelsesmessige) egenskaper. Hvordan disse ledes er avgjørende for hvordan strategiske endringsprosesser forløper. Systemet omhandler også verdier, holdninger og menneskers grunnleggende antagelser. Disse gir kraft til eller begrenser virksomheters endringsbestrebelse. En virksomhet vil aldri kunne fremstå som et helt rasjonelt system, da atferden vil bli sterkt preget av de menneskene som til enhver tid er tilstede. Ved denne involveringen skapes og utvikles organisasjonskultur (Busch et al., 2016).

Ledelsessystemet – er utviklet for å sette mål for seg selv og de andre delsystemene. Ledelse er et sentralt begrep og vil være en avgjørende faktor for å få til endringer. De ulike prosessene mellom delsystemene er viktige i forbindelse med endring. Forandring i et system vil smitte over til det neste systemet, fordi det ligger et gjensidig avhengighetsforhold mellom systemene (Busch et al., 2016).



Figur 6 – Sentrale prosesser mellom de fire delsystemene – (Busch et al., 2016)

Å gjennomføre strategiske endringer krever et godt og tydelig lederskap som er i stand til å fylle ulike roller i prosessen. *Strategikonsulenten* må være i god dialog med alle interessenter, kjenne til deres ønsker for belønning og vilje til å bidra. Videre må *utviklingsfilosofen* samle inn all informasjon som strategikonsulenten har kommet med. Han/hun må videre analysere data og formulere konsepter og tiltak som er godt begrunnet. *Feltherren* driver gode strategiske beslutningsprosesser. Kunnskap omsettes til vedtak og gjennomføring. Videre må ledelsen analysere gapet mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon, kjenne til endringsviljen i egen organisasjon og ut fra dette prioritere oppgaver og utviklingsprosessen bestemmes.

Endringsagenten arbeider med alle interessenter og motiverer og koordinerer prosessen.

Prosjektlederen har regien på prosessen, utvikler gode planer og driver selve prosessen fra start til slutt (Busch et al., 2016). I regnskapsbransjen fordi det er ganske små virksomheter, vil det ofte være en og samme person som kler alle disse rollene.

Denne modellen er tatt med i dette teori kapittelet fordi en digitaliseringsprosess vil påvirke hele virksomheten. Modellen viser hvordan alt henger sammen og på grunn av dette gir den et bilde på hvor komplisert endringer kan være. Modellen henger også sammen med modellene beskrevet i forrige delkapittel og gir oss enda et bilde på hvor komplisert dette er. Likevel vil denne oppgaven ha mest fokus på ledelsessystemet og adferdssystemet på grunn av valgt problemstilling.

2.7 Digital utvikling og forretningsmodell

Selskaper som ønsker å være både bærekraftige og lønnsomme fremover, må re-designe sine forretningsmodeller når det kreves (Jørgensen & Pedersen, 2017). Digitalisering og økende teknologisk utvikling gjør at verden stadig blir «mindre» og nye behov og ønsker oppstår. Dette gjør at eksisterende forretningsmodeller blir «gamle» og må utvikles og endres ettersom virksomheten og omgivelsene endrer seg. Ny teknologi, forventninger om bærekraft og nye kundepreferanser gjør det nødvendig for bedriftene å tenke nytt. Dette innebærer at selskapene må klare å finne nye måter å skape, levere og fange verdi på for sine kunder (Jørgensen & Pedersen, 2017; Saebi, 2016). De virksomhetene som stadig er på utkikk etter muligheter til å endre og omforme sin forretningsmodell, oppnår ofte raskere vekst og høyere markedsandel enn de som ikke gjør forandringene (Osterwalder et al., 2005; Saebi, 2016).

Forretningsmodellens viktigste rolle for en digital innovasjon er å sikre at den teknologiske kjernen i innovasjonen gir verdi til kunden. Men det er viktig å merke seg at ikke alle banebrytende oppfinnelser finner veien til markedet og ikke alltid gir selskapet den suksessen de ønsker (Chesbrough, & Rosenbloom, 2002).

Forretningsmodellen skal gi et sammenhengende rammeverk som tar teknologiske egenskaper og potensialer som input, og konverterer dem gjennom kunder og markeder til økonomiske resultater. Forretningsmodellen kan således oppfattes som en fokuseringsenhet som formidler mellom teknologiutvikling og økonomisk verdiskapning. Manglende evne til effektivt å håndtere endringer på grunn av den teknologiske utviklingen kan være utfordrende for mange virksomheter. Det kan være vanskelig for dem å oppfatte og deretter vedta nye forretningsmodeller når teknologiske endringer krever det. Forskere argumenterer for at bedrifter trenger å forstå den kognitive rollen til en forretningsmodell. Dette for å kommersialisere teknologien på en slik måte som gjør det mulig for virksomheten å fange verdi fra teknologiinvesteringene. Dette blir spesielt viktig når de mulighetene teknologiene kan gi ikke passer så godt med virksomhetens nåværende forretningsmodell (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Flere forskere har poengtert viktigheten av utvikling av forretningsmodellen, og understreker at forretningsmodellinnovasjon kan være en viktig kilde til konkurransefortrinn og dermed ha positiv innvirkning på virksomhetens vekst og verdi (Zott & Amit, 2007; Saebi, 2016; Foss & Saebi, 2017; Gramstad et al., 2017). Med økt globalisering og rask utvikling i mobil- og nettverksteknologier er det ikke lenger holdbart for virksomheter å kun konkurrere på pris, teknologi, kvalitet eller tilgjengelighet (Gramstad et al., 2017). Virksomhetene anbefales å endre sine forretningsmodeller og skrive om på spillereglene, altså kort fortalt omdefinere hvordan man gjør forretningene sine på (Gramstad et al., 2017). Man må tenke forretningsutvikling.

En forretningsmodellinnovasjon er definert som prosessen der man omdefinierer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, altså tenker nytt om hvordan man skal skape, levere og fange verdi for seg og sine kunder (Foss & Saebi, 2017; Gramstad et al., 2017). I industri 4.0 kan vi vente en akselerasjon i global konkurranse kombinert med økt digitalisering og endring i forbrukertrender. Det blir da viktig for virksomheter å revurdere sine tradisjonelle

forretningsmodeller, og utforme nye modeller som utnytter de mulighetene denne utviklingen skaper (Saebi, 2016).

To av fordelene med innovasjoner som bygger på automatisering og kunstig intelligens istedenfor menneskelig arbeidskraft er relativt åpenbare. Som tidligere nevnt blir maskiner aldri syke dersom de blir vedlikeholdt. De kan jobbe 24 timer i døgnet uten å protestere eller kreve overtidspålegg. Maskinene kan utføre oppgavene både raskere, rimeligere og mer nøyaktig enn mennesker. De gjør aldri feil og glemmer heller ikke noe (Sander, 2017; Børs & Sellæg, 2015).

En fem-steps-modell kan være til hjelp når virksomheter skal vurdere å ta i bruk automatisering og kunstig intelligens i sin verdikjede. Dette for å opprettholde sin konkurransekraft, differensiere seg fra andre tilbydere og øke sin lønnsomhet. Dersom virksomheten følger denne systematisk, er det mulig å lede prosessen kontrollert og øke sannsynligheten for langvarig suksess (Gramstad et al., 2017).

Start	Forretningsmodellinnovasjon i praksis			Mål
Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5
Initiering	Ideprosess	Integrering	Implementering	Jevn endring
Hvorfor og når?	Tankegangen endres	Tilfeldig eller systematisk tilnærming	Følge med fokusområder for en smidig endring	La ideer utformes til langsiktige planer

Tabell 1 – Fem steg modell (Gramstad et al., 2017).

Initiering – dette steget dreier seg om driverne og motivasjonen som starter hele prosessen, ofte kan dette være et eksternt press utenfra. Under ideprosessen er det viktig å generere så mange nye ideer som mulig. Men de fleste virksomheter er preget av sterke verdier, tradisjoner, kultur og struktur. Derfor må man i dette steget redefinere virksomhetens syn på marked, drift og konkurrenter for å innføre en innovativ tankegang. I integreringsfasen velger virksomheten en fremgangsmåte for den videre innovasjonsprosessen. Man bør legge et helhetlig mål for prosessen i starten, men hvordan man jobber seg dit er opp til virksomheten. Skal det være en systematisk fremgangsmåte med mål og delmål, eller litt mer løst og i denne forbindelse kan prosessen fange opp mest mulig verdi underveis? Det er i implementeringsfasen at endringen faktisk skjer, og det er her virksomheten må takle de utfordringene som eventuelt oppstår både av

intern motgang og andre ting. Jevn endring går ut på at man har implementert et nytt tankesett og at målet videre for driften gjør at man fanger opp nye ideer, slik at man hele tiden kan skape og eksperimentere med nye forretningsmodeller (Gramstad et al., 2017).

Når en virksomhet skal endre sin forretningsmodell kan de støte på en del hindringer. Dette fordi det ofte er forbundet med at virksomheten må endre sin underliggende organisatoriske utforming og tankesett for å lykkes. Det er derfor viktig å forstå hva som kan lette og hva som kan hindre innføring av endringer i virksomhetens forretningsmodell (Saebi, 2016). Det finnes to typer barrierer for forretningsmodellinnovasjon, hvor det ene er av kognitiv karakter og uttrykkes gjennom manglende evne til å se nye måter å gjøre forretninger på. Den andre består av organisatoriske barrierer for å endre nåværende forretningsmodell (Saebi, 2016; Gramstad et al., 2017).

Kognitive barrierer

Utfordring nr. 1 – forutinntatt holdning til nåværende forretningsmodell: virksomhetens dominerende logikk utvikles over tid og definerer hvordan virksomheten skaper og fanger verdi. Dette er den rådende kunnskapen om hvordan verden fungerer og hvordan virksomheten konkurrerer i denne verdenen. Funn som ikke samsvarer med denne logikken blir ofte avvist, og dermed blir virksomheten et offer for sin forutinntatthet for den nåværende forretningsmodell (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Saebi, 2016). Disse virksomhetene ser altså ikke nye muligheter utenfor sin egen forretningslogikk. En viktig egenskap i denne sammenheng er å kunne finne en riktig balanse mellom å utnytte den nåværende modellen og samtidig utforske og eksperimentere med nye forretningsideer (Saebi, 2016; Gramstad et al., 2017).

Utfordring nr. 2 – mangel på lederforståelse: ofte er forretningsmodeller et resultat av virksomhetens aktiviteter over tid og ikke en bevisst utarbeidet modell. Det betyr at dersom ledelsen ikke har kunnskap om analytiske verktøy for å fastsette og vurdere den gjeldende modellen, kan en ikke effektivt evaluere og innføre nye innovative modellideer (Saebi, 2016; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Man trenger derfor å utvikle verktøy som gjør det mulig å analysere egne og konkurrenters forretningsmodeller (Saebi, 2016, Gramstad et al., 2017).

Utfordring nr. 3 – forretningsmodellens kompleksitet: forretningsmodeller består av mange beslektede elementer og dette gjør at innovasjonsprosessen har en iboende kompleksitet og

usikkerhet. Det vil derfor være vanskelig for ledere å vurdere eksisterende forretningsmodell og evaluere nye ideer. Tidspress og krav gjør at ledere ikke klarer å tenke lenger enn til lønnsomhet og legger for mye vekt på den nåværende driftsmodellen. De følger da opprinnelig modell hele dens levetid uten å spørre seg selv om dette er hensiktsmessig i forhold til konkurranse og nye markedstrender. Derfor bør det gis rom for at lederne kan høyne sin kompetanse og bli eksperter på innovasjon av nye forretningsideer (Saebi, 2016; Gramstad et al., 2017).

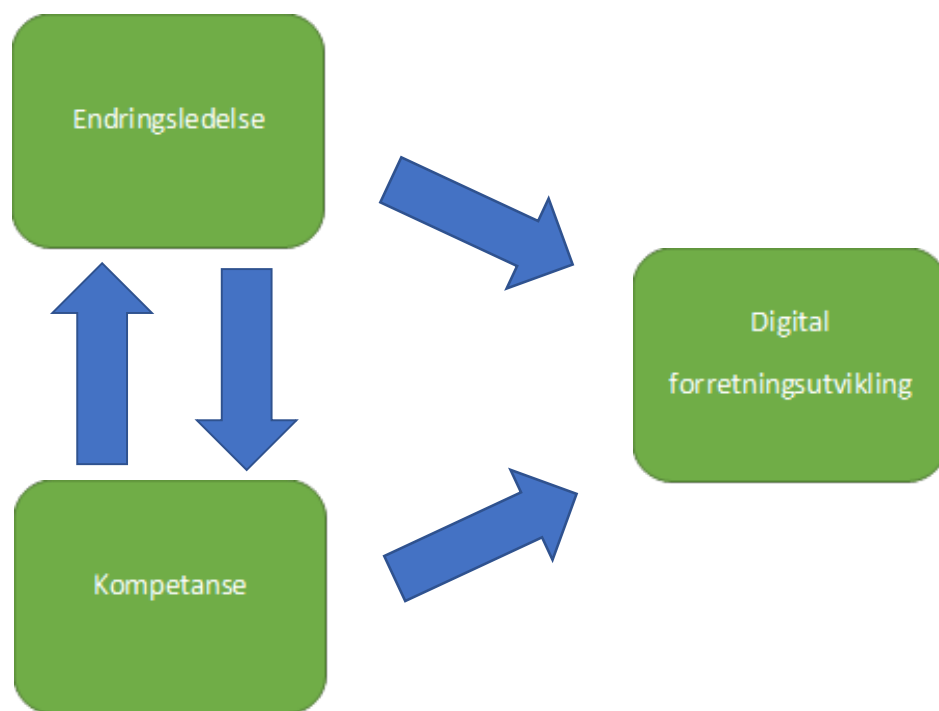
Organisatoriske barrierer

Utfordring nr. 4 – mangel på lederskap: dette refereres til at ingen enkeltperson har fått delegert eller har evnen til å innovere nye forretningsmodeller. Toppledelsen bør ha dette ansvaret da de har den beste oversikten over hele driften, men ofte så delegeres dette videre fra administrerende til daglig ledere eller andre. Det blir vanskelig for dem å endre på status quo da de kjenner den nåværende for godt og ikke vil eller kan utfordre den. For å lykkes må det her sikres dedikerte team og enkeltpersoner som jobber med utvikling av nye modeller i virksomheten (Saebi, 2016; Gramstad et al., 2017).

Utfordring nr. 5 – motstand innen organisasjonen: det vil være flere personer som er involvert i å omforme en virksomhets forretningsmodell, og dette kan føre til store konflikter mellom avdelinger eller resultatenheter. Det er derfor viktig at teamet er enige om kjerneverdier, overbevisninger og ideer for å fremme godt samarbeid om forretningsmodellinnovasjon. Det blir viktig å designe en organisasjonskultur som er åpen for nye ideer (Saebi, 2016).

Det å utvikle nye forretningsmodeller er en komplisert og bred prosess som krever forankring og innføring i hele organisasjonen. Som vi ser dreier de viktigste utfordringene seg om utilstrekkelig kunnskap om forretningsmodeller og manglende prosesser og rutiner for effektiv gjennomføring eller endring av forretningsmodellen. Utilstrekkelig kunnskap om forretningsmodeller viser seg i en manglende evne til å forstå den nåværende forretningsmodellen og oppfatte behovet for endring. Det gjør at virksomheter kan gå glipp av gode vekstmuligheter og konkurransefortrinn (Saebi, 2016).

2.8 Studiens forskningsmodell



Figur 7 – Studiens forskningsmodell

Det vil være mange områder som vil kunne påvirke en vellykket forretningsutvikling og utarbeidelse av nye modeller. I denne studien har jeg valgt å fokusere på hvordan kompetanse og endringsledelse påvirker en digital forretningsutvikling. Ut fra teorien i dette kapittelet ser vi at skal man endre sin forretningsmodell er det svært viktig at man har ledere som er gode på endringsprosesser, siden en ny forretningsmodellinnovasjon vil være en stor organisatorisk endring i en virksomhet. Videre vil ledelsen sin kunnskap om slike endringer være vesentlig, men vel så viktig er også kunnskap om sin egen nåværende modell og evnen til å analysere denne og kunne se hva som kan endres til en ny og bedre modell. Dersom regnskapsvirksomheter satser på å automatisere og digitalisere mange av dagens arbeidsprosesser, ja så vil det innebære frigjorte ressurser og kapasitet til å gjøre andre oppgaver. Her vil de ansattes kompetanse for disse nye mulighetene også spille inn og være en vesentlig del av den nye forretningsideen. Derfor er figur 7 utarbeidet som denne studiens forskningsmodell, og det er disse områdene forskningen skal fokusere på.

3. Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de forskningsmetodiske valgene som er tatt i oppgaven og hvordan jeg har gått frem for å belyse problemstillingen. For å kunne ta et riktig valg av metode, er det vesentlig at man har kunnskap om alternative metoder og velge den som er best egnet for sin problemstilling (Mehmetoglu, 2004). Kapittelet starter først med å beskrive litteratursøket helt i starten av arbeidet med oppgaven. Deretter beskriver jeg hvilken vitenskapsteori og den vitenskapelige tilnærmingen som ligger i bunn for oppgaven. Videre beskrives og begrunnes valg av forskningsdesign og metode. Deretter beskrives konteksten for denne forskningen, før jeg redegjør for de valgene som jeg har tatt i forhold til hvordan dataene er samlet inn og analysert. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg evaluere datamaterialets validitet og reliabilitet, samt momenter rundt etiske utfordringer og overførbarhet.

3.2 Litteratursøk

Opgavens litteratursøk endret karakter underveis i den første perioden. Selv om hovedtema alltid har vært **Digitalisering**, så har konteksten endret seg underveis. Jeg startet med en veldig vid problemstilling, som tidligere nevnt, der jeg ønsket svar på mange ulike områder innen temaet digitalisering. Dette ble videre snevret inn til at jeg skulle undersøke hvordan digitalisering påvirket økonomistyringen i små og mellomstore selskaper. Derfra endret mitt tema seg i retning av utfordringer og muligheter i økonomifunksjonen, samt tankesett rundt strategi og forretningsutvikling. Jeg endte derfor opp med å se på hvordan digitalisering påvirker organisasjoner innenfor regnskapsførerbransjen, med hovedfokus på kompetanse, endringsledelse og forretningsutvikling.

Jeg har benyttet Høyskolen sin database (Oria) for innhenting av tips til ulike fagbøker, artikler, masteroppgaver og annet fagstoff, i tillegg har jeg brukt Google og Google Scholar. Jeg kjøpte meg også et abonnement på www.eStudie.no som er flittig brukt gjennom hele studien. Mange forskjellige søkeord ble satt sammen, både på norsk og engelsk, og følgende oversikt gir et lite bilde av hva som har blitt brukt til å søke etter bakgrunnsstoff og innhenting av tips til ulike litteraturkilder. Merk her at dette er en oversikt over søkeord som kun ble brukt i oppstarten av forskningsprosjektet.

Søkeord eller sammensetninger	Søkemotor	Resultat
Digitalisering	Oria	1766
Digitalisation	Oria	20796
Digitalisering	Scholar	20800
Digitalisation	Scholar	44500
Industri 4.0	Oria	1048
Industry 4.0	Oria	181483
Industri 4.0	Scholar	34300
Industry 4.0	Scholar	1660000
Digitalisering av økonomifunksjonen	Oria	2
Digitalisering av økonomifunksjonen	Scholar	52
Digitalisering og forretningsutvikling	Oria	4
Digitalisering og forretningsutvikling	Scholar	286
Digitalisation and business development	Oria	5953
Utfordringer ved digitalisering	Oria	111
Utfordringer ved digitalisering	Scholar	5870
Muligheter ved digitalisering	Oria	138
Muligheter ved digitalisering	Scholar	6240
Regnskapsbransjen og digitalisering	Oria	1
Regnskapsbransjen og digitalisering	Scholar	36
Hvordan takle digitalisering	Oria	10
Tackling the digitalisation	Oria	435
Hvordan takle digitalisering	Scholar	1400
Tackling the digitalisation	Scholar	4150
Hvordan endrer digitalisering organisasjoner	Oria	20
Hvordan endrer digitalisering organisasjoner	Scholar	3250
How digitalization changes business	Oria	4803
How digitalization changes business	Scholar	17100
Digitalisering innen regnskap	Oria	42
Digitalisering innen regnskap	Scholar	689
Hvordan digitalisering endrer regnskap	Oria	3

Tabell 2 – Oversikt over søkeord brukt til innhenting av litteratur i starten av forskningsprosjektet

Å søke på ordet digitalisering på norsk og engelsk, både i Oria og Scholar ga svært mange treff, og derfor var det hensiktsmessig for meg å prøve å sette sammen noen søkeord for å snevre inn søkene. I tillegg valgte jeg årstall fra 2015 og nyere og sorterte på de nyeste. Dette for å avgrense søkene mine ytterligere. Etter hvert som jeg leste artikler, tidligere forskningsprosjekt, masteroppgaver og annet stoff, ble søkende innsnevret og mer direkte på det som til slutt ble problemstillingen. Jeg opplevde at flere av artiklene og annet stoff som jeg fant siterte hverandre eller de brukte samme referanser, og dette gjorde meg mer sikker på litteraturen jeg fant. Etter hvert som jeg jobbet meg gjennom både studien og materialet, ble det søkt på konkrete artikler og bøker som flere hadde referert eller anbefalt å lese. Min søkeprosess pågikk helt frem til levering av oppgaven.

3.3 Vitenskapsteori og forskningstilnærming

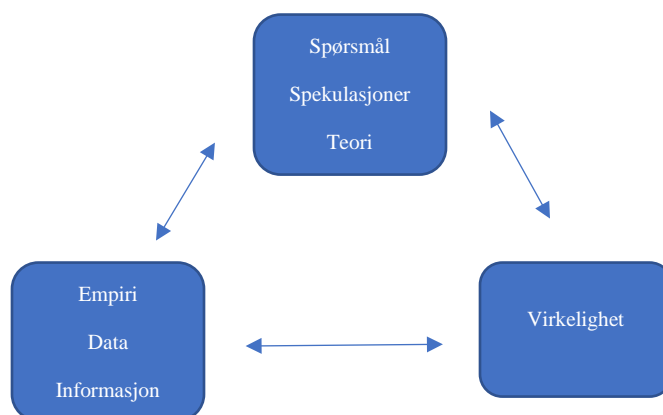
Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man går frem når man skal innhente informasjon om virkeligheten. Den forteller videre hvordan vi skal analysere denne informasjonen, slik at den kan gi oss ny innsikt om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det

dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data og er svært sentralt i empirisk forskning (Johannessen et al., 2011).

En ide til et forskningsprosjekt kan komme fra mange kilder, det kan være et fenomen vi ikke forstår og vil ha en forklaring på. Eller det kan være en teori som kan forklare en del av den sosiale virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Det blir derfor viktig å kunne redegjøre for sitt vitenskapelige ståsted. Det vi si hvordan jeg som forsker ser på verden og innhenter kunnskap om den, og dette er med på å legge føringer for de metodiske valgene jeg gjør underveis i forskningsprosjektet. Hvordan mine grunnleggende antagelser av hvordan den sosiale virkeligheten ser ut, er undersøkelsens ontologiske perspektiv (Johannessen et al., 2011). Det er her viktig å merke seg, at det faktisk er vanskelig å komme frem til en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut (Jacobsen, 2015). I den samfunnsvitenskapelige verden er det nemlig forskjellige oppfatninger av hva som er grunnleggende trekk ved mennesket og den sosiale virkelighet (Johannessen et al., 2011). Det er derfor også mitt eget syn kan komme til å virke inn på dette forskningsprosjektet. Epistemologi er læren om kunnskap og handler om i hvilken grad man kan få sann kunnskap om verden (Jacobsen, 2015). Altså hva vi egentlig kan vite om virkeligheten og hvordan vi kan gå frem for å få kunnskap om samfunnet og mennesker (Johannessen et al., 2011).

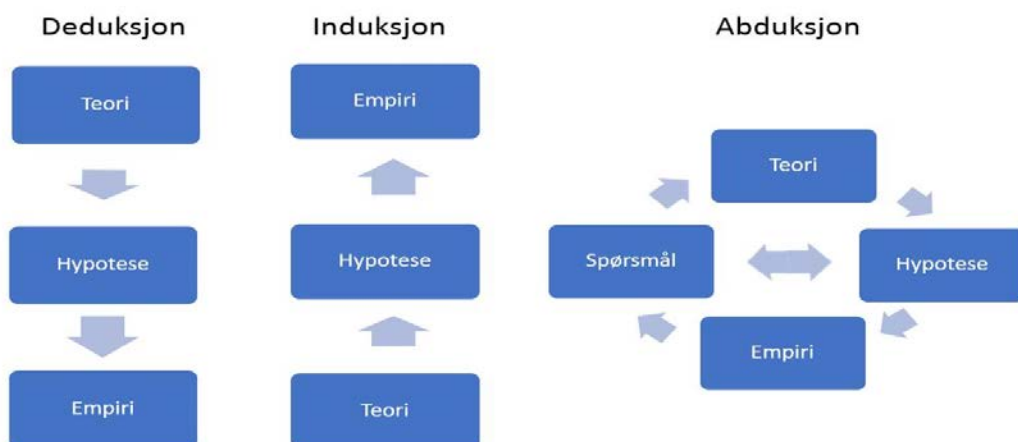
To begreper som henger sammen med ontologi og epistemologi er positivisme og hermeneutikk (Johannessen et al. 2011). Hvor det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle typer fenomener skal undersøkes med den samme vitenskapelige metoden. Forskingen skal konsentrere seg om de fenomener og egenskaper som kan måles og registreres. Sosiale fenomener skal studeres «utenfra» uten at forskeren engasjerer seg eller deltar i feltet som undersøkes. Her vil det være kvantitative metoder som egner seg best for dette forskningsidealet (Johannessen et al., 2011). I dette forskningsprosjektet vil derimot hermeneutisk tilnærming være gjeldende, eller som det ofte blir omtalt, fortolkningsbasert tilnærming (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for dette er at jeg ønsker å forstå hvordan kompetanse og endringsledelse kan påvirke virksomheters forretningsutvikling på bakgrunn av informantenes egne fortolkninger og opplevelser. Dette henger sammen med den fortolkningsbaserte tilnærmingen og kvalitative metoder egner seg best her (Johannessen et al., 2011; Tjora, 2018; Jacobsen, 2015).

Det er viktig at man samler inn data (empiri) om det man skal forske på, på en så god og grundig måte som mulig. Dette innebærer både kvalitet og troverdighet (Jacobsen, 2015). En måte å gjøre dette på er å se på sammenhengene mellom virkeligheten, empirien og teorien som visuelt er beskrevet i modellen nedenfor:



Figur 8 – Sammenhengene mellom virkelighet, empiri og teori (Jacobsen, 2015).

Kort forklart så er empiri (data) noe man skaper og som utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den. Teori derimot er en allmenn påstand om virkeligheten som må ha en faglig begrunnelse på bakgrunn av empiri og /eller logiske resonnementer (Johannessen et al., 2011). Sammenhengen mellom de tre boksene i modellen forklares ved at man tar utgangspunkt i menneskers hverdagsvirkelighet og benytter teori som er empirisk understøttet, for deretter å kunne gi en eventuell ny innsikt i samfunnsmessige fenomener (Johannessen et al., 2011). Denne modellen ligger til grunn i min oppgave, da jeg ønsket å finne ut om hvordan virksomheter påvirkes av digitalisering. Ved å benytte relevant teori som kan understøtte den innhentede empirien, vil jeg kunne analysere og få et inntrykk av hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Men det kan også utvikles nye teorier ut fra dette. Det finnes tre ulike tilnærminger innenfor teori og empiri som beskriver akkurat dette, og disse vises best ved modellen nedenfor:



Figur 9 – Forskjeller mellom en deduktiv, en induktiv og en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015).

En deduktiv tilnærming er der hvor generelle påstander (teorier) testes ved empiriske data, altså en avledning fra det generelle til det konkrete. Induktiv tilnærming går ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne. Men det er nesten umulig å bare forholde seg til teori, fordi teori ofte kommer fra tidligere observasjoner. I tillegg så går vi heller ikke ut i verden uten noen som helst form for antagelser og forforståelse. Praktisk kunnskap utvikles både gjennom at man observerer og sanser (induktive) og at man ser om antagelser får støtte eller ikke i empiri (deduktive). I en pragmatisk tilnærming (abduksjon) leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer og det er altså en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri. Forskningen vil i stor grad bli en kontinuerlig problemløsende prosess og man har derfor en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015). Derfor vil det som kalles en pragmatisk tilnærming være aktuelt i min oppgave, fordi min forskning startet med nysgjerrighet og spekulasjoner rundt et fenomen (digitalisering). Jeg hadde stor interesse for temaet og et stort ønske om å vite mer. Temaet er i tillegg stort, men likevel lite utforsket innenfor mine valgte områder. Valg av kontekst for oppgaven (regnskapsførerbransjen), ble tatt på grunn av at jeg har god kjennskap til bransjen fra før, og ville undersøke temaet nærmere på valgte områder. I tillegg har det lenge vært snakket om automatisering og digitalisering innenfor bransjen samt at denne bransjen også er satt i søkelyset i forhold til de yrkene som mest sannsynlig vil bli påvirket i fremtiden. Gjennom denne tilnærmingen kan jeg få undersøkt om aktuelle teorier blir bekreftet og i tillegg kan jeg få en større forståelse om temaet som kan bidra videre innenfor fagfeltet.

3.4 Forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan studien skal gjennomføres og som viser hvilken type datainnsamling, hvilke utvalg og hvilke analysemetoder som vil bli brukt. Dette for å komme frem til resultatene som skal belyse problemstillingen man prøver å finne svar på (Sander, 2017; Yin, 2014). Forskningsdesign er derfor «*kartet som viser veien til målet*». For å få til et bra sluttresultat er det derfor viktig å tenke igjennom på forhånd hvordan forskningsprosessen skal foregå. Videre hvilke teorier, modeller og metoder man skal bruke underveis, hva som er de mest kritiske suksessfaktorene og hvilke konklusjoner man kan trekke ut fra de resultatene man måtte finne (Sander, 2017).

Utgangspunktet for denne oppgaven blir en intensiv casestudie. En slik studie gjennomføres med en detaljert og mangfoldig datainnsamling. Formålet er å oppnå en dyp forståelse av fenomenet som er begrenset både i tid og rom. Dette kan være begrenset til en prosess, en person, en organisasjon osv. (Mehmetoglu, 2004). Jeg ønsket å sette enda større fokus på hvordan digitalisering påvirker virksomheter med vekt på områdene forretningsutvikling, endringsledelse og kompetanse, og ut fra dette kunne utarbeide en bredere forståelse av fenomenet. Dette stemmer godt med formålet i en casestudie som er å utvikle hypoteser, nye relasjoner, konsepter og forståelse (Mehmetoglu, 2004).

I litteraturen er det beskrevet 3 ulike typer casestudier som man kan benytte – utforskende, forklarende og deskriptiv (Yin, 2014; Mehmetoglu, 2004). Ved utforskende studie kan feltarbeid og datainnsamling gjøres før forskningsspørsmålene blir utarbeidet. Dette er ofte et forarbeid for en større studie og vil ikke passe for min oppgave da denne er begrenset i både tid og omfang. Forklarende studie brukes dersom man vil finne ut av årsakssammenhenger mellom ulike variabler og er heller ikke valgt for min case. Mitt valg har falt på en eksplorativ case, og bakgrunnen for dette er at litteraturen trenger flere studier som kan gi oss innsikt og forståelse om hvordan digitalisering påvirker organisasjoner. Videre hvordan disse virksomhetene håndterer utfordringene og mulighetene dette bringer med seg. Jeg vil gå i dybden og samle inn data for så å analysere dette opp mot mitt teoretiske rammeverk som er blitt beskrevet i oppgaven. Dette henger sammen med Yin (2014) sin forklaring på at i en deskriptiv studie skal et teoretisk rammeverk følge hele studien igjennom.

Metoden som er valgt for oppgaven er kvalitativ. Formålet med kvalitative studier er å oppnå en dypere forståelse om et bestemt fenomen, gjennom fortolkning av materiale og datainnsamling. Som tidligere nevnt er digitalisering et stort og omfattende tema. Det vil påvirke og berøre mange områder innenfor virksomheter i tiden fremover. Flere studier på temaet vil kunne gi oss mer forståelse og kunnskap til å kunne takle eventuelle utfordringer og muligheter dette medfører. Det kan også eventuelt bidra i forhold til virksomheter som enten er i eller skal inn i slike prosesser, et innsyn eller forståelse som kan være nyttig. Hvor ofte hører man ikke uttrykket «*Det er dumt å finne opp kruttet på nytt*». Håpet er at studien kan bidra på noen områder, slik at «uerfarne» virksomheter kan lære av andre sine feil eller suksesser.

Utgangspunktet for mitt valg av metode er tatt med bakgrunn i noen av de åtte punktene som er beskrevet i boken til Mehmet Mehmetoglu (2004). Kvalitativ forskning starter ofte med en problemstilling formulert som et *hvordan* eller *hva*, og dette signaliserer at man ønsker å forstå hva som foregår i en gitt situasjon (Mehmetoglu, 2004). Min problemstilling er formet som et «hvordan». Jeg ønsker videre å beskrive situasjonen, skape en forståelse og få en dypere innsikt i hvordan digitalisering påvirker forretningsutvikling, ledelse og kompetanse innen en virksomhet. Jeg ønsker å studere dette i dens naturlige setting og forsøke å fortolke fenomenet i form av en analyse av informasjonen, som jeg vil samle inn gjennom mine intervjuer. Dette henger sammen med hensikten i en kvalitativ studie (Mehmetoglu, 2004). I tillegg er det også ofte hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode, dersom man ønsker å forske på et tema det finnes lite eller ingen forskning på fra før av. I artikkelen til Kaarbø, Knudsen & Meidell (2018), som jeg har henvist til tidligere, etterlyser de flere empiriske studier på hvordan digitalisering påvirker organisasjoner, økonomifunksjonen og økonomistyring. Kvalitativ forskning er bedre egnet til å generere og utvikle nye teorier. I motsetning til kvantitativ forskning som er avhengig av at det allerede finnes teorier fra før, slik at man dermed kan lage hypoteser ut fra dette (Mehmetoglu, 2004).

Som tidligere nevnt har problemstillingen endret seg en del underveis i studien. Dette fordi jeg først startet med en mulig interesse for digitalisering og økonomistyring i små og mellomstore virksomheter. Denne interessen endret seg etter hvert som jeg ble mer kjent med temaet og nye artikler, forskningsstudier og annet fagstoff dukket opp. Derfor ble problemstilling omformulert noen ganger før den ble endelig. I tillegg valgte jeg å favne ganske bredt i min intervjuguide. Dette skyldes dels fordi temaet berører flere områder i en virksomhet som jeg syntes alle var

interessante å utforske. Men også bevisst i forhold til at jeg da kunne få temaet belyst fra flere sider. Deretter kunne jeg snevre dette inn i forhold til spesielle ting som skilte seg ut og som jeg valgte å analysere videre i min oppgave. Endte derfor opp med følgende problemstilling:

Hvordan påvirker kompetanse og endringsledelse digital forretningsutvikling i regnskapsbransjen?

3.5 Valg av kontekst

Studiens valg av kontekst er gjort med bakgrunn i flere artikler som jeg leste tidlig i studien. Her var det flere forskere spår at regnskapsbransjen vil være en av de som blir mest utsatt i forhold til automatisering og digitalisering (Pajarinen, Rouvinen & Ekeland (2015; Ford, 2015; Frey & Osborne, 2013).

Kort oppsummert så finnes det ca. 12 000 autoriserte regnskapsførere i Norge og ca. 4000 autoriserte regnskapsførerselskap. Gjennomsnittlig ansatte i disse selskapene er mellom 5 – 10 ansatte og gjennomsnittlig omsetning pr. oppdrag er ca. 35 000 – 40 000. Ca. 415 000 norske selskaper benytter ekstern regnskapsfører. De aller fleste leverer basistjenestene som regnskapsføring, avstemming, lønn, innrapportering til myndighetene og årsoppgjør (informantene fra Regnskap Norge).

Det har vært snakket om endringer i bransjen over mange år. I 2004 skrev daværende leder i Regnskap Norge, Sandra Riise, en artikkel om at den teknologiske utviklingen får store konsekvenser for regnskapsførerbransjen både i forhold til egen drift og tjenestespekter (Riise, 2004). Allerede da så man at bransjen sto ved et veiskille hvor man enten kunne velge en fagspesifikk retning eller en rådgivningsorientert retning. Under den fagspesifikke retningen hadde man en to-delning av regnskapsaktørene. Hvor den ene gruppen var de tradisjonelle lite utviklingsorienterte byråene, som hadde sine kunder og kunne yte tjenester til disse så lenge kunden levde. Disse mente hun ikke ville overleve, dersom de ikke tok tak i sin egen forretningsutvikling. Den andre gruppen var de byråene som satset strategisk på produksjon og som kontinuerlig oppgraderte seg teknologisk. Disse mente hun solgte effektivitet og de lærte gjerne kundene sine om å utnytte moderne teknologi. Regnskapsbyråer som også vektlegger rådgivning som strategisk satsningsområde, befinner seg i innovatør og elitesjiktet. Disse byråene selger lønnsomhet og god nattesøvn, og har et klart mål om å tjene mer penger på hver kunde ved

å selge tilleggstjenester (Riise, 2004). Likevel 10 år senere, er fortsatt fokuset på at for å møte dagens utfordringer så må regnskapsføreraktører bevege seg fra passiv regnskapsføring til aktiv rådgivning (Schei et al., 2015). På bakgrunn av dette er det helt tydelig at omstillingsprosesser og utvikling innenfor bransjen tar tid. En av faktorene her kan være det som jeg har påpekt tidligere, regnskapsføreren sitt syn på seg selv og selvtillit i forhold til egen kompetanse (Blom, 2013).

Ragnvald Sannes ved Handelshøyskolen BI har trukket frem tre sentrale drivere til digitalisering. Det ene er at eksponentiell vekst innebærer at ny teknologi kommer stadig hyppigere (internet of things (IoT), kunstig intelligens (AI) og roboter. Det andre er at Analytics og IoT med sine enorme mengder av data og avanserte analyseverktøy gir oss muligheter for ny og raskere innsikt i sanntid. Til slutt vil robotisering og maskinlæring som automatiserer arbeidsprosesser medføre vesentlig lavere produksjonskostnad i tillegg til å frigjøre kapasitet og ressurser. Disse driverne kommer til å endre forretningsmodeller, prisstrukturer og arbeidsmetoder for regnskapsførerne (Myhrvold, 2017). Det blir derfor viktig for bransjen hvilken evne de har til endring og legge til rette for nyskaping og forretningsutvikling. Man tror ikke regnskapsføreren blir borte selv om mange av de tradisjonelle oppgavene blir automatisert. Fortsatt vil behovet for dialog og kunne forstå kundens problemstillinger og utfordringer uansett være tilstede. Regnskapsføreren vil her være den som kjenner kunden best i form av sin kunnskap om de økonomiske tallene.

Det er viktig å merke seg at det er uenigheter i bransjen om hvilke tjenester man bør satse på. Regnskap Norge har lenge snakket om at regnskapsføreren må bli rådgivere. Bransjen selv har så langt ikke helt forstått hva som ligger i dette begrepet, og noen har heller ikke helt tro på at dette skal frelse bransjen (Myhrvold, 2017). Dette er også noe empirien kommer inn på.

3.6 Datainnsamling og utvalg

Ved bruk av en kvalitativ metode har man flere ulike måter å samle inn data og empirisk materiale på. Siden jeg har valgt å bruke casestudie støtter jeg meg på Yin (2014) og Mehmetoglu (2004), som beskriver fire forskjellige metoder (intervjuer, observasjon, dokumentdata og visuell data) man kan bruke for å samle inn data i en slik studie, hvor intervju er valgt for denne studien.

3.6.1 Intervju

Mitt valg falt på å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med aktuelle kandidater innad i virksomhetene. I tillegg gjennomførte jeg også samme prosess i bransjeorganisasjonen Regnskap

Norge (RN). Bakgrunnen for å velge flere virksomheter er fordi det ofte vil være utfordrende å utlede generelle betraktninger på bakgrunn av en studie basert kun på en organisasjon. Dette kan være en svakhet med en casestudie (Mehmetoglu, 2004).

Når det gjelder selve intervjuet ville strukturerte intervjuer kanskje ha vært lettere å håndtere i ettertid fordi man har stilt alle spørsmål helt likt og på samme måte og man kan lettere foreta sammenligninger (Mehmetoglu (2004). Likevel valgte jeg semi-strukturerte intervju, fordi man da kan tilpasse seg etter hver enkelt informant underveis i intervjuet. Hensikten er å ha en litt mer åpen samtale hvor informanten gis større frihet til å kunne uttrykke seg. Det ble likevel laget en intervjuguide på forhånd og jeg har stilt samme spørsmål og tema til alle informantene. Men formen har latt meg improvisere underveis, og når nye ting har dukket opp er det stilt ulike oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2011; Mehmetoglu, 2004). Dybdeintervjuet er også basert på et fenomenologisk perspektiv, som gjør at jeg kan forstå informantenes opplevelser og hvordan de reflekterer over disse (Tjora, 2018). Jeg var ute etter opplevelser, erfaringer og ærlige svar for å få frem informantens hverdagsvirkelighet (Johannessen et al., 2011; Tjora, 2018). Det var viktig for meg å få innblikk i hvordan digitalisering har påvirket dem i sitt arbeide, hvordan de forstår utfordringene med innføring av et digitaliseringsprosjekt og hvordan tankesett er endret i forhold til fenomenet digitalisering. Fordelen med slike intervju er at man kan skape uformell atmosfære og at det nærmest blir en samtale. Ulempen er at det er tidkrevende å analysere dataene etterpå (Johannessen et al., 2011), noe jeg selv også opplevde da de fleste av mine intervju var rundt to timer lange eller mer.

Det ble utarbeidet en intervjuguide som fungerte som en plan og et slags veiledende dokument for gjennomføringen av intervjuene (Tjora, 2018). Intervjuguiden ble utformet veldig bred og inndelt i flere tema enn det denne oppgaven endte opp med å undersøke. Dette passer bra med en eksplorativ studie, hvor man skal utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent (Johannessen et al., 2011). Da guiden ble utformet visste jeg ikke helt hvilke forhold som denne studien ville ende opp med å undersøke. Intervjuguiden er vedlagt under *vedlegg 7.1*. Oppbyggingen av intervjuguiden startet med noen lette fakta-spørsmål i den første fasen. Formålet med dette var å få intervjukandidatene til å slappe av, bli komfortable og «varme i trøya». I fase to kom jeg inn på de spesifikke emnene og spørsmålene som jeg ønsket å informantene skulle uttale seg om. Det er her man får svar på spørsmålene knyttet opp mot

problemstillingen (Sander, 2016). Jeg var hele tiden forberedt på nye ting kunne dukke opp og prøvde å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Til slutt fikk alle mine informanter mulighet til å komme med sine egne sluttkommentarer. Erfaringen jeg fikk underveis i intervjuene var at alle informantene var svært villige til å fortelle om sine erfaringer og meninger, og det viste seg at mye bra informasjon kom allerede i første fasen av intervjuet.

3.6.2 Utvalg

Som beskrevet i konteksten så ble regnskapsførerbransjen valgt på bakgrunn av artikler og forskning, som jeg kom over gjennom mitt litteratursøk, herunder blant annet Pajarinen et al. (2015), Ford (2015), Frey & Osborne (2013) og Riise (2004). I tillegg ble de også valgt på bakgrunn av kjennskap til dem gjennom egen tidligere erfaring samt anbefalinger fra andre.

Videre i dette delkapitlet er mine utvalgte virksomheter beskrevet ut fra det jeg fant på deres hjemmesider, samt ut fra hva de fortalte meg innledningsvis i intervjuene.

Accountor ble valgt, fordi de lenge har hatt ord på seg å ha vært tidlig ute med digitale løsninger innenfor bransjen. De er Nord-Europas største selskap innen regnskap- og rådgivningstjenester, og i Norge har de 70 kontorer og ca. 280 ansatte. Accountor mener at størrelse har betydning, da de kan være nær kundene sine og investere i deres fremtid. For 2019 har de som mål å oppnå en omsetning på 316 millioner kroner. De forteller at de hele tiden tenker nytt om økonomitjenester. De investerer i nye digitale tjenester, og ønsker å utvikle sine medarbeidere til å bli de beste økonomistyringsekspertene. Accountor tilbyr kundene de tjenestene de ønsker og hjelper gjerne små som store kunder. De mener forholdet mellom dem og kundene er viktig, og søker etter å gi en så optimal kundeopplevelse både med digitale og personlige tjenester som mulig (<http://accountor.com>, 2018).

TheVIT har over 200 ansatte og har tilholdssted i 10 ulike byer i Norge. De sier at de gjennom sine fleksible løsninger gir kundene sine tilpasset forretningsmessig styringsinformasjon, og tilgang til «sin egen» avdeling med kompetanse og kapasitet, som normalt bare er forbeholdt de større virksomhetene (<http://thevit.no>, 2018). De har tatt i bruk noe som Microsoft har utviklet og kaller Power BI. Dette er et sky-basert analyseverktøy som enkelt lar deg samle, analysere og få oversikt over ulike data, filer og informasjon. Systemet kommuniserer med resten av MS Office og lar deg koble sammen informasjon fra flere datakilder fra forskjellige systemer og plattformer.

En av årsakene til at Power BI skaper høy nytteverdi for brukeren, er at informasjon fra ulike kilder kan samles uten at forretningssystemene som ellers brukes er integrerte. Det kan være ERP, CRM, HR og andre systemer som ikke «snakker sammen». Når Power BI tas i bruk er dette ikke noen hindring for å kunne se alle deler av virksomheten i sammenheng, eller fordype seg i en eller flere av dem. TheVIT mener man kan si farvel til tunge og ressurskrevende rapporteringsrutiner som på grunn av tidsfrister ofte også må utføres utenfor normal arbeidstid, og dermed slite ut sine medarbeidere. De mener også man kan si farvel til kompliserte regneark og mange feilkilder (<http://thevitfeed.no>, 2018).

Vekstra er en regnskapsaktør som sier de har gjennomført en digitaliseringsprosess i sin virksomhet, derfor er de valgt som en viktig informant i min studie. Vekstra AS er en landsdekkende kjede med 34 kontorer spredt over hele landet og ca. 300 ansatte. De har kunder innen mange bransjer og ulike størrelser og tilbyr tjenester innen regnskap, økonomisk analyse, kontroll, rådgivning og andre tjenester. Kjeden kan tilby de teknologiske løsningene kunden ønsker å benytte. I samarbeid med kundene mener Vekstra at de bidrar til å utvikle kundenes bedrift og finner de beste løsningene for denne virksomheten. De sier at de kan, dersom kunden ønsker det, benytte seg av de nyeste teknologiske løsningene for å gjøre kundens virksomhet så effektiv som mulig (<https://vekstra.no>, 2018).

Regnskap Norge (RN) er regnskapsbransjens viktigste talerør i dialog med blant annet offentlige myndigheter. Deres oppgave er å styrke profesjonen og bransjens attraktivitet, samt bidra til at bransjen fremstår med et godt omdømme i sitt marked og omgivelser. RN har ca. 8000 personmedlemmer og 2500 regnskapsbedrifter og disse har ca. 80% av omsetningen i bransjen. RN sitt profileringsarbeid skal også synliggjøre utfordringer og moderniseringer bransjen gjennomgår. RN er politisk nøytral, og konsentrerer sin innsats mot rammebetingelser og kvalitet i regelverksutviklingen sett fra et faglig og praktisk ståsted. I den forbindelse står forenklingperspektivet høyt og de har etablert seg som en betydningsfull aktør som både blir forespurt og lyttet til av myndigheter og andre.

Gjennom nærheten til regnskapsførerne og deres kunder får de en unik innsikt i de utfordringer og problemstillinger næringslivet står overfor. Dette gjør dem godt rustet til både å identifisere områder med forenklingspotensiale og foreslå konkrete løsninger. Det å være løsningsorientert er en viktig målsetning for RN sitt påvirkningsarbeid (<https://www.regnskapsnorge.no>, 2018). På

bakgrunn av dette har RN en god oversikt over bransjen hva som skjer i bransjen og utfordringene som deres medlemmer møter i hverdagen. Derfor vil det være viktig for min oppgave å også bruke RN, som en betydningsfull informant.

3.6.3 Gjennomføring

Første kontakt var gjennom mail og telefon med mine utvalgte virksomheter. Alle har vært svært positive og veldig interessert i min studie, så det var lett å få tilgang til aktuelle personer som jeg kunne snakke med. Det var viktig for meg å intervju personer som satt i ledelsen (beslutningstakeren) og i tillegg personer med et IT- ansvar (fag-eksperten) i virksomhetene. Dette for å bedre min forståelse av hvordan digitalisering oppfattes og påvirkes sett fra disse to ulike perspektivene innad i virksomheten.

Det første intervjuet ble gjennomført nesten som et pilot-intervju. Litt for å teste ut at intervjuguiden min sto seg og i tillegg til hvordan spørsmålene ble stilt. Jeg lagde en PowerPoint-presentasjon hvor jeg startet med en innledningsdel som fortalte om meg selv, min oppgave og hva jeg ønsket å sette fokus på. Deretter fulgte alle spørsmålene og de ble vist en og en. Jeg foretok noen små justeringer på intervjuguiden etter at det første intervjuet var gjennomført, og kjørte resten av intervjuene noenlunde likt. Min erfaring var blant annet at det var viktig å stille spørsmålene, selv om informantene kunne lese dette selv ut fra PowerPoint. Dette på grunn av lydopptaket og transkribering i ettertid. Jeg transkriberte hele det første intervjuet før jeg gjennomførte resten av de andre intervjuene. Mye læring i akkurat det i forhold til meg selv som intervjuer. Jeg ble også flinkere til å stille spørsmålene, til å la informantene fullføre uten avbrytelser og flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål underveis.

Studien har blitt gjennomført med seks dybdeintervjuer i tre ulike virksomheter og en bransjeorganisasjon. Det har blitt intervjuet ni ulike informanter totalt, hvorav tre intervju ble gjennomført som et gruppeintervju med to personer. To av intervjuene ble gjennomført via Skype, de andre er gjennomført i virksomhetenes lokaler. Det vil si at det ble noe reising under perioden datainnsamlingen foregikk. Det er i tillegg stilt oppfølgingsspørsmål til enkelte informanter i ettertid via mail, etter at selve analysearbeidet startet.

Det ble brukt diktafon under alle intervjuene og med mobiltelefon som en back-up. Dette for å slippe å skrive underveis i intervjuet. Dermed jeg kunne ha fullt fokus på informantene og hva de

sa i tillegg til å sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuene (Tjora, 2018). Dette medfører at man ikke mister noen informasjon og at transkriberingen blir mye lettere, fordi man kan spole frem og tilbake i lydopptaket i etterkant. Alle lydopptak ble overført og lagret forskriftsmessige i OneDrive abonnementet til Høgskolen Innlandet. De ble i tillegg slettet fra diktafon og telefon med en gang etter lagring. Alle lydopptak vil bli slettet etter endt studie og alle informantene samtykket i at jeg kunne gjøre opptak og i tillegg til tidspunktet når opptakene vil bli slettet.

3.7 Analyse av datamaterialet

Kvalitativ analyse krever mye intenst tankearbeid, å ha sensitivitet for hva som finnes i dataene utover problemstillingen og forventninger, og en evne til å arbeide systematisk (Tjora, 2018). Kort sagt skal analysen gjøre det interessant og mulig for andre å lese studien og dermed få økt kunnskap om temaet som det har blitt forsket på (Tjora, 2018).

De fleste av mine intervju ble, som tidligere nevnt, på over to timer. Dette betydde at det ble en stor mengde datamateriale som skulle transkriberes. Ifølge Tjora (2018) er det smart å være litt mer detaljert i transkriberingen enn det man tror er nødvendig. Derfor ble alle intervjuene skrevet ned ord for ord, med unntak av «lydord» (ehhh, hmm osv.) og ord som ikke har noen betydning for studien. Dette var en stor og krevende jobb alene og hele det transkriberte materialet ble på til sammen 198 sider. Transkriberingen ble gjennomført fortløpende så snart intervjuene var avviklet. Mine intervju ble gjennomført i siste halvdel av februar og første halvdel av mars, og transkriberingen var fullført på alle intervjuene i slutten av mars. Selv om transkriberingsprosessen var utfordrende, så var det likevel veldig nyttig. Jeg ble godt kjent med materialet og opparbeidet meg større forståelse underveis i prosessen og skaffet meg en oversikt som var nyttig i analysedelen. Vedlagte tabell viser en oversikt over omfanget av innsamlet datamateriale:

Intervju nr.	Dato	Sted	Virksomhet	Informant	Gruppe	Form	Lengde	Antall sider
1	22.02.2019	Virksomheten	Selskap A	1 og 2	Ledelse	Ansikt til ansikt	1:17:10	16
2	05.03.2019	Virksomheten	Selskap A	3 (del 1)	IT	Ansikt til ansikt	49:15	11
3	05.03.2019	Virksomheten	Selskap B	4 og 5	Ledelse - IT	Ansikt til ansikt	2:21:46	71
4	07.03.2019	Hjemme	Selskap A	3 (del 2)	IT	Skype	40:14	8
5	15.03.2019	Virksomheten	Selskap C	6	Ledelse	Ansikt til ansikt	2:29:06	25
6	18.03.2019	Hjemme	Selskap D	7 og 8	Ledelse	Skype	1:59:38	50
7	21.03.2019	Hjemme	Selskap C	9	IT	Skype	2:01:27	17

Tabell 3 – Oversikt over datamaterialet i studien.

Siden det innsamlede datamaterialet ble relativt stort, var det min oppgave som forsker i analysedelen å redusere mengden av informasjonsdata. Dette for å kunne gjøre det mer håndterlig og ha et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte (Johannessen et al., 2011). Kvalitative data snakker ikke for seg selv, de må fortolkes, og det er svært viktig at den som har samlet inn dataene også gjennomfører analysen og fortolker dem. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen et al., 2011). Min oppgave ble derfor videre å dele opp i mindre elementer og kategorisere dem sammen slik at jeg kunne avdekke mønster i datamaterialet. Dette kunne videre hjelpe meg og trekke en konklusjon på problemstillingen. Det er viktig å systematisere og legge til rette for analysen uten at man mister viktig informasjon (Johannessen et al., 2011). Det er i hovedsak tre måter å organisere det kvalitative datamaterialet på. Tverrsnitts basert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering eller bruk av diagrammer og tabeller. De tre metodene skiller seg fra hverandre fordi de innebærer ulike teknikker og aktiviteter, men er ikke gjensidig utelukkende. Man kan nemlig bruke elementer fra alle tre (Johannessen et al., 2011). I denne studien er det imidlertid valgt å bruke tverrsnitts basert og kategoribasert inndeling av data. Dette innebar at jeg fant en måte å indeksere datamaterialet på, ved at jeg ved gjennomlesning satte merkelapper på setninger og avsnitt. Dette gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer når jeg skulle sammenfalle analysen (Johannessen et al., 2011). Alle mine informanter ble indeksert med tall fra 1 til 9. Virksomhetene ble kategorisert med bokstavene A til D. Videre ble følgende merkelapper satt på setninger og avsnitt i datamaterialet: Info, Bransje, Endring, Kompetanse, Forretning, Strategi, Ledelse, Proaktiv, Mulighet, Utfordring og Suksess. Den videre analysen foregikk ved at jeg samlet alle merkelappene under hver kategori, og i tillegg ble det laget underkategorier for å gjøre analysearbeidet enda enklere og mer oversiktlig.

Videre er det valgt en fortolkende lesning av datamaterialet fordi jeg prøver å forstå hvordan informantene tolker og forstår min problemstilling. Når en forsker bruker denne måten å lese datamaterialet på, brukes teksten som en døråpner inn til menneskers erfaringer (Johannessen et al., 2011).

3.8 Pålitelighet (relabilitet)

Relabilitet omtales som pålitelighet i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015; Mehmetoglu, 2004), og handler om hvor pålitelig det innsamlede datamaterialet er. Med andre ord, hvor mye kan vi

stole på disse dataene? Pålitelighetskravet gjelder for hvilke data som brukes, måten de er samlet inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Påliteligheten styrkes når man er kritisk til eget valg av metode, datainnsamling og analyseteknikker og at disse valgene redegjøres og argumenteres for i studien (Mehmetoglu, 2004). Jeg har derfor etter beste evne argumentert for mine valg gjennom denne studien, og dokumentert innsamlet materialet og det som er gjort underveis. Det er viktig å være klar over at de som undersøkes påvirkes av undersøkelsen, og undersøkelsen blir påvirket av relasjonene som oppstår i datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015). Det vil si at mitt engasjement for temaet som forsker vil kunne påvirke informantene og selve studien og kunne oppfattes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene (Tjora, 2018). Men det vil aldri være slik at en forsker kan være fullstendig nøytral. Det viktigste er at man klarer å være åpen om sin egen faglige og forutforståelse av fenomenet, og være forberedt på å justere forståelsen underveis (Tjora, 2018). Kvaliteten til studien er dermed knyttet til min evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultatene jeg har kommet frem til (Jacobsen, 2015).

Når det gjelder min refleksjon over valg av virksomheter så var nok den noe påvirket av min egen kjennskap til virksomhetene fra før. Likevel ble en virksomhet valgt på bakgrunn av anbefaling av andre. Når det gjelder hvilke informanter som ble valgt, ble det valget overlatt til virksomhetene selv å bestemme. Det var de som kom opp med aktuelle kandidater og det endte opp med øverste ledere (ofte min kontaktperson i første omgang), samt IT-ansvarlige eller ansvarlig for digitaliseringsprosessen i hver virksomhet. Dette vil si at utvalg av informanter i utgangspunktet ikke er påvirket av mine relasjoner, men at utvalgene er påvirket av virksomhetene selv. Her er det viktig å være klar over at deres valg kan være påvirket av relasjonene virksomhetene har til sine utvalg og at de kan være strategisk valgt ut fra holdninger og oppfattelser av temaet. Likevel har jeg en god følelse på at utvalget av informanter var riktige for min oppgave.

En faktor som kan bidra til å påvirke påliteligheten i studien er at jeg som forsker er tydelig på hva som er data fra intervjuene og hva som er mine egne fortolkninger. Dette kan jeg gjøre ved å legge frem direkte sitater fra lydopptakene (Tjora, 2018). Det er derfor presentert i kapittel fire direkte sitater fra ulike informanter i *kursiv* og blå skrift. Her uttrykker de sine meninger, oppfattelser og tanker rundt digitaliseringens utfordringer, hva som kreves i en

digitaliseringsprosess og hvordan virksomheten må endres seg i forhold til prosessen osv. Disse sitatene vil fremstille datamaterialet på en objektiv måte. Mellom sitatene kommer det klart frem hva som er mine fortolkninger og dette gir et tydelig skille mellom informasjonen som er samlet inn og mine egne tolkninger. Likevel er det viktig å huske på at uansett vil studien være farget av meg som forsker ut fra kunnskap, erfaring og bakgrunn ref. Tjora (2018) så fullstendig nøytralitet vil ikke være mulig.

3.9 Overførbarhet og gyldighet (validitet)

Formålet med en kvalitativ studie er å få dybdeinnsikt i et fenomen. Med andre ord ikke en generalisering, men et fokus på generelle funn som kan være overførbare. Det vil si at de hypoteser man finner i en gitt situasjon og kan gjelde i en annen situasjon som har lignende omstendigheter (Mehmetoglu, 2004). Det er viktig å huske på at siden man studerer noen få enheter og disse er valgt ut for et spesielt formål (ref. min forklaring på hvorfor de ble valgt), så vil det være vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2015). Dette er det litteraturen kaller for ekstern validitet.

Intern validitet er hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det vil si om informantene har gitt en sann beskrivelse av hvordan de ser virkeligheten. Videre om disse dataene er gjengitt og fortolket riktig i studien, og at mine funn og konklusjoner faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015). I denne studien har jeg intervjuet en som sitter som beslutningstaker i virksomhetene og en som sitter tett på IT-ansvaret og/eller digitaliseringsprosessen. Siden jeg var ute etter ulike utfordringer og påvirkning digitalisering har på arbeidsprosesser, beslutningsprosesser og strategi – forretningsutvikling, var det viktig å få informanter på ulike områder til å kunne uttale seg fra sitt ståsted. På flere områder fikk jeg tilnærmet like tilbakemeldinger, og derfor kan dette bekrefte at informantene oppga en sann beskrivelse av situasjonen i sin virksomhet.

På tross av få enheter og et lite utvalg, vil studien uansett kunne gi et bidra i forhold til utfordringer som møter virksomheter før, underveis og etter en digitaliseringsprosess. Den vil også kunne gi forståelse om hva som kreves av ledelsen, ansatte og virksomheten når man velger en digitaliseringsstrategi.

3.10 Forskningsetikk

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2011). I forhold til etiske hensyn vil aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet prege kontakten jeg har med mine informanter (Tjora, 2018). Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker og om hva vi kan gjøre og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2011). Jeg som forsker har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan min forskning vil kunne påvirke dem jeg forsker på, og hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015). Siden jeg skulle intervjuere personer og i tillegg ta i bruk lydopptaker under intervjuene, sendte jeg en søknad til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) den 11.02.19 for å være sikker. Denne søknaden ble innvilget og godkjent 13.02.19 og i god tid før jeg begynte datainnsamlingen. Søknaden ligger vedlegg 7.2 i denne oppgaven. Selv om opplysninger om informantene i denne studien har blitt anonymisert og ingen enkeltpersoner skal kunne identifiseres gjennom navn eller brukte sitater, kan personer likevel kunne identifiseres indirekte. Sjansen for at noen kan identifisere informantene er større ved et lite utvalg enn ved et større (Jacobsen, 2015). Mitt viktigste ansvar er at ingen av mine informanter kommer til skade eller lider noen belastning av noe slag (Aase & Fossåskaret, 2014). Dette mener jeg at jeg har tatt hensyn til. Jeg har også fulgt Høyskolen Innlandet sine rutiner i forhold til opptak og bearbeiding av intervjuer i studentprosjekter (bachelor- og masteroppgaver) av 25.01.2019. Etter at søknaden var godkjent i NSD, utformet jeg et informasjonsskriv etter en mal jeg fant på www.snd.no/personvernombud/ og dette ble sendt på epost til mine kontaktpersoner i utvalgte virksomheter. I dette skrevet ble det opplyst om studiens formål, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre ble det informert om hva studien innebærer for informantene i forhold til omfang, tidsrom, frivillighet, konfidensialitet, og hva som skjer med opptak av intervjuet i ettertid. Før intervjuet signerte alle mine informanter dette skrevet og disse har jeg lagret sammen med annen datainnsamling. I tillegg ble det gjentatt muntlig de viktigste punktene som var beskrevet i infoskrivet før intervjuene startet. Det ble også i begynnelsen av intervjuet avklart om selskapsnavn og beskrivelse av virksomheten kunne bli brukt i oppgaven. Alle svarte bekræftende på dette før intervjuet startet bortsett fra en virksomhet. Disse ville svare etter intervjuet var gjennomført og de bekræftet at dette var ok når intervjuet var ferdig. På bakgrunn av dette mener jeg at mine informanter ble godt informert om studien og at alle har gitt sitt frivillige samtykke til å delta og bli tatt opp på lydbånd. I tillegg har svært lite

informasjon i denne studien vært knyttet til sensitive eller private opplysninger.

Informasjonsskrivet følger i *vedlegg 7.3*.

Når jeg vurderer min rolle som forsker i denne studien, må det nevnes at dette har vært en stor læringsprosess for meg. Med lite erfaring som forsker fra tidligere, og at jeg i tillegg har gjennomført dette forskningsprosjektet alene, så måtte jeg bare stole på meg selv og min sunne fornuft og i tillegg den teorien jeg kunne på området rundt kvalitativ forskning. Min kunnskap vokste i takt med litteratursøk, gjennomgang av teori, utforming og endring av problemstilling og gjennom innsamling av data. En tøff, men lærerik prosess.

På grunn av en uformell start på alle samtaler hvor prat om kaffe, VM på ski og felles bekjente preget samtalen, følte jeg at det ble opparbeidet en god tone og tillitt mellom meg og mine informanter. Denne følelsen hadde jeg også underveis i samtalene både de som var ansikt til ansikt, men også de som ble gjennomført på Skype. Alle bar preg av en lett, god og humørfylt tone og jeg følte at alle ga av seg sjøl og ville gjerne fortelle om deres erfaringer, opplevelser og oppfatninger rundt temaet. Dette bekrefter også lengden på intervjuene. For selv om jeg i infoskrivet og også i epost hadde informert om at selve intervjuet skulle vare pluss/minus en time, var det ingen av mine intervju som klarte seg innenfor denne tidsrammen (ref. tabell 3 side 50). Mulig at dette skyldes min uerfaring med intervjuprosessen, men siden jeg valgte et semi-strukturert intervju med et åpent sinn for hva som ville dukke opp underveis i samtalene, lot jeg informantene få snakke fritt om det de ville fortelle. På bakgrunn av dette vurderte jeg at informantene følte seg trygge og hadde tillitt til meg som forsker.

Min oppgave som forsker handler alltid om å skape troverdige resultater, dette vil si begrunnede tolkninger gjennom systematisk analyse av materialet og et godt begrunnet valg av metode og design (Tjora, 2018). Min forskningsmessig integritet kan bekreftes ved at jeg kan vise hvilke utfordringer og muligheter digitalisering medfører og hvordan endringsledelse og kompetanse kan påvirke virksomhetenes forretningsutvikling, på bakgrunn av empirisk analyse og bruk av relevant teori (Tjora, 2018).

På bakgrunn av dette kapittelet, vil jeg kommentere at jeg bevisst har jobbet for imøtekommet de etiske retningslinjene som gjelder for god vitenskapelig praksis. Videre har jeg fulgt retningslinjene som gjelder for bruk av data og kilder, og videre planlagt, gjennomført og analysert dette forskningsprosjektet.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere mine funn fra de kvalitative intervjuene som er gjennomført, hvor jeg videre i neste kapittel vil diskutere disse opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket som er beskrevet i kapittel to. Jeg har valgt å presentere funnene som sitater fra informantene sammen med mer utfyllende fortolkninger skrevet med mine egne ord. Informantene er identifisert med *Informant 1 – 9*.

Kapitlet vil ta for seg de tre hovedområdene som jeg har valgt å undersøke videre i forbindelse med en digitaliseringsprosess i regnskapsbransjen (endringsledelse, kompetanse og forretningsutvikling), og selvsagt knyttet dette opp mot studiens problemstilling i diskusjon- og avslutningskapitlene. De empiriske funnene er kategorisert i fire hovedkategorier og underkategorier, hvor hovedkategoriene er dagens situasjon, endringsledelse og prosesser, fremtidens kompetanse og digital utvikling og forretningsmodell.

I den første delen kommer det en kort situasjonsbeskrivelse av hvordan informantene selv ser på bransjen i dag. Dette vil gi et bilde av hvordan ting har vært frem til nå og hva de enkelte virksomheter står ovenfor av utfordringer når en organisasjon skal omstille seg. Dette kan bidra å øke forståelsen av hva man må overkomme dersom man skal oppnå en vellykket digital endringsprosess.

4.1 Dagens situasjon

Dette delkapitlet skal gi en kort liten oversikt på hvordan informantene ser på dagens situasjon i forhold til de økonomiske rammebetingelsene, sammensetning av aktører, endring rundt det teknologiske og hvor langt bransjen har kommet så langt.

Regnskapsbransjen har lenge hatt stabil arbeidssituasjon og stabile rammebetingelser. Alle gir et inntrykk av at kundetilførsel og vekst har vært positiv over flere år. Men med den teknologiske utviklingen som kommer, ser det nå imidlertid ut som at dette er i endring. De fleste gir et bilde av at de fortsatt tror på videre vekst i bransjen, men at de kanskje begynner å ane en litt annen trend fremover. Likevel virker det ikke som de er så altfor redde for det som kommer.

Nei det går i hvert fall ikke å skylde på rammebetingelsene i markedet, for det markedet her har økt hvert år, i fjor tror jeg faktisk veksten i markedet var på 3,5% eller 4,5%, og det blir stadig flere foretak faktisk, selv om vi ikke helt skjønner hvorfor (informant – 2).

Det er jo fremdeles en bransje i vekst, selv om den store veksten som var for en tid tilbake har begynt å avta litt granne, så er det fremdeles vekst (informant – 8)

Tendensen i bransjen har vært at det finnes mange små aktører og kun noen få store. Jeg finner litt ulike syn på hvordan denne trenden ser ut til å bli fremover, hvor noen tror på fortsatt mange små, mens andre tror det vil bli flere store. Det virker også at man nå er mer kritiske til oppkjøpskandidatene. De må være av en viss størrelse og kvalitet før de er interessante å vurdere. Dersom dette er tilfellet, vil vi kanskje komme til et punkt hvor de aller minste ikke klarer å bli med på digitaliseringsbølgen, som nå er i gang for fullt. De vil verken ha styrke eller kapital til å konkurrere på dette.

Det er fortsatt sånn at det er noen få større aktører som vokser gjennom oppkjøp. Så er det haugevis med små regnskapskontorer (informant – 3).

Ja, altså det har jo vært en viss konsolidering i bransjen, så det har blitt færre enheter og det går i retning av at de store blir enda litt større. Det er en ganske tydelig trend. Men i senere år har vi sett at totalmarkedet har vokst såpass mye at i sum så har ikke markedsandelen blitt så veldig mye større, for det har ikke vokst noe særlig mer enn totalmarkedet. Men de har absolutt blitt større og det har foregått konsolidering, så vi begynner å få en del ganske store aktører (informant – 5).

Ja, du kan si at de mest attraktive oppkjøpskandidatene er jo ikke de aller minste. De vil jo gjerne ha kontorer som er av en viss størrelse, gjerne noen som har systemer og programvare som de selv bruker i dag, og har en bedriftskultur som kanskje matcher godt med det de har i dag, og da er det vel sikkert ideelt sett de fra 10–15 årsverk og oppover antagelig (informant – 5).

Så langt har denne bransjen vært kjent for å være en arbeidskraftintensiv bransje. Men kanskje ser det ut til at er i endring, i forhold til at de nye IT – systemene også blir et konkurranseelement. På bakgrunn av dette kan det jo tenkes at bransjen også blir mer kapital og teknologi intensivt. Det er ikke om å gjøre å ha flest mulig nye innovative systemer, men de beste systemene som effektivt utnytter virksomhetens potensiale. Som skaper verdi for en selv og for kundene. Det er

en tydelig trend at det skjer en del endringer rundt IT-systemene i bransjen. Kundene er mer oppegående på ulike systemer enn tidligere og jobber på samme plattform som regnskapsføreren. Dette skaper andre samarbeidsformer og arbeidsfordelinger enn det tidligere har vært i denne bransjen. Informant 3 oppsummerer dette slik:

Man har gått fra å ha en produksjonsplattform som kunden ikke ser til en produksjonsplattform som mere har blitt en samhandlingsplattform, hvor kunden gjør en del av jobben og vi gjør resten. Det er en viktig endring sånn at systemporteføljen blir mye mere kompleks (...) Så det it-tekniske har blitt mye mere komplisert. Pluss at det krever mere opplæring ut mot kundene for at kundene skal bruke systemene, og det er en helt annen type brukere enn de som sitter på Visma business på et regnskapskontor. De er mere sporadisk inne og bruker et system så brukeropplevelsen blir plutselig veldig viktig da. Så nå kan du jo differensiere deg på systemplattformen i mye større grad enn du kunne før. Før så var det.. kom du med en bærepose med kvitteringer så var det det samme hvilket system regnskapsføreren brukte (informant – 3).

Et annet viktig element å ta med er hvordan bransjen selv ser på de endringene som skjer rundt temaet digitalisering. For som vi allerede har fått et innblikk i tidligere i denne oppgaven, så er dette noe bransjen selv har snakket om veldig lenge. Men det er tydelig at bransjen fortsatt beveger seg sakte fremover. Man får ikke inntrykk av at bransjen har vært særlig proaktiv i denne forbindelse og egentlig så har utviklingen nesten stått litt stille over flere år. Ja, man har kanskje fått elektroniske fakturaer og automatiske avstemminger, men de helt store effektene har ikke kommet ut av dette. Følgende to sitater gir et dekkende bilde av hvordan virksomhetene ser på hva som har skjedd så langt, og jeg vil komme mer inn på hvorfor i et senere delkapittel:

Det skjer altfor få endringer i bransjen i dag. Det er ikke en bransje som har våknet opp, fordi organisasjonen og medarbeiderne har ikke våknet opp (informant – 6).

Noen sier at ja vi har digitalisert, vi har skaffa oss systemer, men man har kanskje ikke lykkes med den endringen som det egentlig innebærer. Og jeg tenker at .. du kan gjerne skryte av at du har digitalisert, men det er veldig få som har oppnådd noe og effektivisert. Ser eksempler på at noen har investert tungt og forsøkt å gjøre en del prosjekter, men ikke oppnådd det man hadde håpet og tenkt at man skulle oppnå (informant – 9).

En ting som er sammenfallende hos alle informantene er at de alle mener en digital endringsprosess er på full fart inn og at det er nødvendig med en utvikling videre for denne bransjen. Det stilles andre krav fra kundene og man må også tenke andre type tjenester enn det tradisjonelle. Dette stiller krav både til endringsledelse og kompetanse og dette vil den videre analysen av de empiriske funnene vise.

4.2 Endringsledelse og endringsprosess

Dette delkapittelet skal gi en oversikt over funnene rundt virksomhetenes syn på endringsledelse og nødvendige prosesser rundt dette. Kapittelet er delt inn i underkategorier for å systematisere funnene, hvor vi får et innblikk i hva som er viktig i forhold til lederens kompetanse, nødvendige suksessfaktorer for å lykkes med endringsledelse blir beskrevet og hvilke utfordringer bransjen har i forbindelse med endringsprosesser.

Fra tidligere i oppgaven er det beskrevet at endringsprosesser ikke en noen enkel affære og at det kreves mye av både ledelsen og de ansatte. Virksomhetene viser en sammenfallende forståelse av at lederen er en vesentlig faktor i endringsprosesser og de har flere gode refleksjoner over hva som er viktig, hva som kreves, hva som fungerer og hva som ikke fungerer. To virksomheter forteller også at de spesifikt har jobbet med lederutvikling, og hvor den ene blant annet har utviklet noen lederløfter som jeg syns beskriver godt hva som kreves av lederen:

Jeg gjør det jeg sier, jeg får ting til å skje, jeg viser at jeg bryr meg (informant – 1).

Det er her tydelig at det nå pågår en liten endring i forhold til hvilken type ledere som kreves i denne bransjen fremover. Som tidligere beskrevet så er de fleste regnskapskontorene små. Ofte er det slik at de har startet opp med en dyktig regnskapsfører eller at virksomhetene har rekruttert ledere fra egne rekker (den beste regnskapsføreren som er god på fag). Denne personen har utviklet sin virksomhet videre og vokst, men har både blitt sittende som leder og også med det største fagansvaret i selskapet. Dette gjør at lederen blir «proppen» som både kan hindre virksomheten i å utvikle seg videre og tenke strategisk, fordi det rett og slett ikke er tid til slike ting. Det blir fort stort fokus på det dagligdagse, kortsiktige perspektivet – sørge for at man får levert momsoppgavene og kjørt lønna for kundene i tide, sørge for at man har nok folk til å gjøre dette innen fristen og i tillegg sørge for å få fakturert ut alle timene. Lønnsomhet og marginer er ofte vært fokuset. Det er derfor tydelig at virksomhetene ser for seg at fremtidens

regnskapsbransje, må ha andre type ledere (med ledererfaring) og med et annet fokus enn de har i dag.

Vi har brukt mye tid på lederutvikling, fordi vi ser at den typiske fagprofilen den er ikke nok (Informant – 1).

Alle lederne må være med på det og da snakker man om helt andre typer lederferdigheter enn man tradisjonelt har hatt, fordi man går fra å være en slags arbeidsformann med å planlegge produksjonen til å bli leder, og det er en helt annen ferdighet, som ligger i det (informant – 6)

Det å være leder innebærer mange ulike oppgaver. Man skal være støtte for sine medarbeidere, drive med opplæring, reise rundt i ulike møter og foredrag, daglig drift av kontoret, planlegge strategi, drive med forretningsutvikling, gjennomføre prosesser, informere sine ulike interessenter via mailer, infoskriv og PowerPoint. Men det er en klar ting som går igjen – du må ta deg tid til å snakke med dine ansatte og vise omsorg og varme. En av informantene kom med følgende tilbakemelding:

Skriv noen færre mailer, gå inn på kontorene til folk og prat med dem eller ring dem, det er det som gjør at ting skjer (informant – 1).

4.2.1 Ledelsens kompetanse

Det at det nå kreves en annen type ledelse enn tidligere, gjør at ledelsens kompetanse blir en viktig faktor. Vedkommende må selv forstå hvorfor endringen er nødvendig og hva som er målet for endringen. I tillegg har det betydning for endringsprosessen, hvordan lederen faktisk opptrer og motiverer de ansatte rundt seg. At lederen går foran som et godt eksempel og tydelig viser hvilken vei man skal er et sammenfallende funn i denne studien. En annen viktig og sammenfallende faktor er kommunikasjon. Vedkommende bør kommunisere løpende og godt med virksomheten sin og fortelle hvorfor man må gjøre akkurat disse endringene. Involvering og skape en forståelse er nøkkelordene her. Merk at graden av involvering har ulik oppfatning hos de enkelte. Noen mener alle bør involveres, mens andre mener at det holder kun med de berørte. Videre bør lederen også være flink til å gi tilbakemeldinger underveis. Dette er også noe som motiverer. Alle disse elementene er svært viktige faktorer i forhold til lederen i en endringsprosess, og følgende sitater gir en sammenfallende forståelse av lederen sine nødvendige kvalifikasjoner:

Men jeg tror at det viktigste lederne skal gjøre, er at de selv må forstå hvor de vil, hva de ønsker å oppnå, hva som skal være formålet med den endringa (...) Og dernest er det viktig som informant 4 sier, at dette med involvering og forankring, å skape felles forståelse av hvorfor dette er nødvendig (informant – 5)

Du må skape ei retning for folk, hvor skal vi hen, og så må du prøve å skape en entusiasme rundt det du skal gjøre, for hvis ikke folk tror på dette her, så nytter det jo ikke. Det er jo en jobb i seg selv å skape entusiasme og så er det en diskusjon om hvor mye skal den ansatte være involvert i dette for å komme frem til dette her, hvordan gjør vi det? (informant – 6)

Ja, jeg tror at du må ha en god analyse av nåsituasjonen og du må greie å formidle ønsket fremtidig situasjon, altså hvor vi vil, for å forstå hensikten og formålet med det. Dernest tenker jeg at man må involvere de ansatte, spesielt de som blir berørt. Og jeg synes òg at du kan ikke tvinge folk til å bli enige med deg heller, så den virkelighetsforståelsen som du legger til grunn må ha en viss oppslutning blant de ansatte (informant – 5)

En annen ting som også blir nevnt er hvordan man skal gi intensiver for å endre adferd. En av virksomhetene har tatt i bruk teknologien for å lage en spill-app på telefonen, som lærer de ansatte å skrive timene sine riktig i forhold til fakturering. Bakgrunnen for dette var at da man gikk fra timepris til fastpris grunnet automatisering, er det flere som har hatt vanskeligheter med å tørre å skrive timer på tilleggstid. De er redde for at kunden blir misfornøyd og ikke vil betale for disse timene og at man får en diskusjon. Det er derfor lettere å la være å ta seg betalt for jobben. Spill-appen har en læringsdel innledningsvis, hvor man i ettertid skal svare på 10 – 15 spørsmål. Svarer man bra, får man masse stjerner og jubel og det blir en morsom greie å endre adferd. Derfor blir det viktig for lederen og velge hvordan han skal gi intensiver. Skal man kjeft og smelle, gi instruksjer og kommando eller prøve å skape noen intensiver som er motiverende og morsomme.

Flinke til å fortelle hvorfor vi må gjøre disse endringene. Flinke til å få frem intensiver som gjør at det blir litt interessant å gjennomføre endringen. Flinke til å rapportere og fortelle om hvor langt man har kommet i forhold til målsettingene. Og gode til å gi opplæring og forklare inn på en god måte hvordan løsningene skal brukes. Og selvfølgelig flink til å velge de riktige løsningene og få det til å fungere godt sammen da (informant – 3)

Og den måten hvor du engasjerer medarbeiderne på, skal vi gjøre mer av dette, hva skal vi gjøre – den blir det bare mer av, det har ikke så mye med digitalisering å gjøre sånn sett, det er rett og slett at det er litt andre mennesketyper osv., som du skal lede og da bruker du litt andre ledermetoder enn å gi beskjeder (...) Forskjellen er altså på hvordan du leder – skal du gi instruksjoner og kommando eller skal du skape entusiasme og skape gode løsninger (informant – 6)

Videre trekkes det frem at lederen må gi ekstra støtte til de ansatte som sliter, som føler at alt de har lært seg opp gjennom kanskje 10 – 15 år plutselig bare blir revet bort. Disse personene må bygges opp igjen. I tillegg har du de som synes det er vanskelig å komme i gang med en eventuell ny arbeidsmetodikk. Her må lederen stole på seg selv at han besitter den nødvendige kompetansen som trengs for å løfte disse ansatte opp igjen. I tillegg trekkes det frem at ledelsen må tørre å evaluere samt og hele tiden tenke videre utvikling.

Revidere, fornye og utvikle. Dette med endringsledelse er litt, for meg, en kontinuerlig prosess. Endringer skjer jo konstant, det er jo sånn livet er (informant – 5)

Et annet viktig funn er at bransjen hittil ikke har fokusert mye på bedriftsutvikling og ledelsesutvikling og at her må det skje endringer. Dette fordi det nå også kommer et press fra andre konkurrenter enn man vanligvis er vant til, og som har en helt annen erfaring med forretnings- og ledelsesutvikling.

Revisjonsselskapene har startet regnskapskontor, bankene begynner også med dette, da er det helt klart at du får en helt annet press ifra mange retninger, og da ble det plutselig veldig behov for det med ledelse (informant – 7)

Regnskap Norge sier at bransjen deres mangler ledelse. Det er det som er greia. At regnskapsbransjen som sådan har et stykke å gå på det å drive med ledelse. Det tror jeg er viktig (informant – 8)

4.2.2 Suksessfaktorer – endringsledelse

For å få frem hvordan bransjen selv ser på hva som skal til for å gjøre endringer, ble informantene spurt om å beskrive hva som kjennetegner god endringsledelse og hvilke erfaringer de hadde gjort seg. Det var mange sammenfallende tilbakemeldinger og hvor det å vise omsorg, skape tillit, vite hvor en skal, være endringsvillig og trygg i prosessen samt å synliggjøre

fordelene ved endringen er viktige faktorer. Som man kan se henger dette veldig sammen med lederens kompetanse og kvalifikasjoner.

Passion», bry seg, bry seg om alle i organisasjonen. Se på dem som en verdi (informant – 4)

Det som ikke virke som leder er jo å låse seg inn på kontoret sitt og drive med fag og drive å prøve å kompensere manglende effektivitet i organisasjonen. Det som virke det er jo å involvere seg i alt og alle, være tilstede, være tydelig hvor en skal, være tett på oppfølging, vite fra uke til uke hva som skjer (informant – 1).

Så både den der å ha et blikk på det her og sette en kurs, og navigere gjennom den, men så snu seg å få organisasjonen med, da må du få en tillitt, opparbeide tillitt hos dem som skal endre seg, slik at de vil følge deg og kommer etter, men da er vi tilbake til at få med de som er lettest å få med og ikke svi av en masse tid på de som er så tung å få med (informant – 6)

En god endringsledelse det er hvis du klarer å tilpasse hastigheten for den ansatte, på hvor fort skal man inn på de forskjellige trinnene før man er trygg og kan gå videre. Og være god på å se det (informant – 7)

Jeg tror du må være endringsdyktig, da. Det er litt av framtiden, at du må være ... (informant – 4). Er det ikke det han Darwin kom frem til? I det korte løp er det den sterkeste, men i det lange løp er det den mest tilpasningsdyktige som overlever (informant – 5). Det er jo et godt svar. Tre til fem år, det er de som er endringsdyktige som gjør det best.

Det har ikke så mye med alder å gjøre, men det har med ledelsen å gjøre, hvis du har en leder som er orientert mot å være kommersiell og bruke teknologi, så blir medarbeiderne i all hovedsak med på det løpet. Men er det en motsatt leder, så kan en på en måte sikre motstand (informant – 1).

Mye og riktig relevant kommunikasjon gjennom dette her, fordi sånn type endring det er jo forbundet med en trussel for de som er i fokus for effektivisering, det er det ingen tvil om. At man har en god kommunikasjon, en åpen dialog, at man er tilstede (...) å vise folk at man faktisk oppnår noe sjøl ved endringen, altså at man får noe positivt ut av endringen sjøl (informant – 9)

Det er viktig at lederen stoler på seg selv. At vedkommende også tørr å ikke ha alt nedskrevet og fastsatt på et dokument. Man må tørre å la prosessen bli til litt underveis sammen med de ansatte.

Man må selvsagt ha en plan på hvor man skal og hvilke endringer som må gjøres, men prosessen underveis vet man ikke så mye om og det er faktisk helt greit. Men dette er kanskje litt vanskelig å godta for enkelte personligheter innenfor regnskapsføreryrket.

Så det er ikke sånn at lederen kan alt, og så skal på en måte de ansatte bli med. Det er ikke sånn det fungerer. Man må bare rett og slett finne ut av ting etter hvert. Og det tenker jeg er det aller, aller viktigste, at man tør å stå i det når egentlig ingen helt vet hva er neste skritt her. Vi må bare rett og slett finne ut av det. Og det er litt som regnskapsførere ikke er skrudd sammen, så vi ønsker at ting skal være på plass, og to streker under svaret (...) Så ble det, som du sier, prosessen ble ulik ut ifra hvor man var, og hva slags kompetanse man har fra før, hva slags datakompetanse man har med (informant – 8)

Det utfordrende som leder å gå inn i en sånn prosess, for du må ha 110 prosent troen på deg selv, og være overbevist hele veien selv om det går motbakke (informant – 7)

Samtidig er det også viktig at virksomheten selv erkjenner sine begrensninger og ikke gaper over for mye på en gang, dette var en av erfaringene som også kom frem. Det er lov å endre kurs underveis når man ser at det er noe som ikke fungerer.

Den endringen vi gjør nå på vår endringsreise, fra å kjøre prosjekt som gikk litt sånn passe, til å ta en og en avdeling og så løfter vi dem på alle områdene, hvor trivsel og glede er en sentral greie, vi må ikke miste den, og så er det også en parallell, i den her at du skal få flokken til å gå, så må du bare akseptere at du får ikke alle med deg, jeg tror det er en feil greie at du må ha alle med deg (informant – 6)

4.2.3 Utfordringer – endringsledelse

Under intervjuene ble det trukket frem flere utfordringer som virksomhetene selv mener har betydning i en digital endringsprosess. Den største utfordringen er at man investerer i ny teknologi, men så fortsetter man å jobbe på samme måte som før. Det skjer ingen endring i verken arbeidsmetodikken eller i tankegangen hos de ansatte. Lite involvering av de ansatte i planleggingsfasen er en faktor som har en betydning. Man må ha en inkludering og få til en samlet forståelse av endringen.

Når det gjelder regnskapssystemer eller disse produksjonsverktøyene, så kan det nok være en trussel at du investerer i nye systemer. Altså du endrer teknologien, men du endrer ikke i noen særlig grad arbeidsmetodikk og rutiner (informant – 5)

Det andre er det der å være konsekvent, at alle er enig om at sånn skal vi gjøre det. Vi skal ikke sitte og jobbe manuelt lenger. Vi skal ikke godta alle mulige unnskyldninger for hvorfor man sitter og gjør det på den gamle måten (...) her har vi ikke noe valg og ferdig snakka. Det skaper mere misnøye når det er uklarheter (informant – 3)

Problemet er ofte at ledelsen står og planlegger for seg selv og så har de en god plan som de da lanserer for sine ansatte, i stedet for – som vi ser har stor effekt – å inkludere alle ansatte i selskapet. Spesielt i regnskapsbransjen der det er mindre enheter, mindre avdelinger eller mindre kontor der det faktisk er mulig (informant – 4)

En annen faktor som er av stor betydning er opplæring på de nye systemene. Her er det faktisk ulikheter i forhold til hvor mye opplæring virksomhetene mener man bør gi. Noen mener det har vært utfordringer for endringsprosessen fordi man har undervurdert opplæring på de nye systemene i forkant. Mens andre mener at det å kurse masse i forkant ikke fungerer like bra som å ta i bruk systemene med en gang og kjøre en slags «Learning by doing», for så å se hva man eventuelt må fylle på med av opplæring. Andre tar for seg en og en, eller små grupper og nesten holder dem i hånda helt frem.

Jeg føler at det negative er at man en del ganger har undervurdert hvor mye opplæring som må gis og hvor mye dokumentasjon og forberedelser man må gjøre for at alt fungerer, og testa ut godt nok slik at det fungerer bra fra dag en (informant – 3).

Vi legger vekt på å være i kontakt med den enkelte, vi går ikke bredt ut og sier at – nå skal dere 20 på denne avdelingen her starte med det nye systemet, og dere får to-dagers-kurs og sett i gang. Vi tar for oss få personer i starten og løfter dem opp helt, en og en (informant – 9)

Du kan alltid kurse og kurse, og kurse og kurse, men det hjelper ingenting det om du ikke får tatt det i bruk med en gang, og så begynt å jobbe. Så vi har vel egentlig tatt i bruk den Learning by doing, så får vi kursen etter hvert når vi begynner å stampe borti altfor mye grenser for hva vi kan (informant – 8)

Det vil være naturlig å anta at visse personligheter velger ulike typer utdannelser eller yrker. Vi ser gjerne for oss en regnskapsperson er en person som liker å ha kontroll på ting og sette to streker under svaret. En observasjon i denne studien er at når det skjer en endring i måten å jobbe på, føler de at de mister kontroll og dette kan skape usikkerhet. I tillegg kreves det at dem leser og bruker regnskapsinformasjon på en helt annen måte. Å få snu denne tankegangen er en utfordring.

Tidligere så hadde du på en måte avstemt regnskapet før du begynte å føre et eneste bilag, for du visste at alt var på plass. Nå vet du ingenting før du har fått avsluttet perioden, og så begynner du å gå igjennom og avstemme, og da først vet du at regnskapet er på plass. Så det og så bygge om måten å jobbe på, den er krevende. Kjempkrevende, å stole på at du faktisk har like god kontroll på den måten å jobbe på (informant – 8)

Dette med å få folk til å forstå at vi er nødt til å jobbe på en annen måte, og det tar tid og endre det tankesettet, nå må vi lese regnskap på en litt annen måte enn ved å sitte å punche bilag, for da fikk du den inputen der, nå må vi se på det på andre måter, og det er som du sier, verktøyene begynner å komme, sjøl om jeg fortsatt tror at vi har en vei å gå, men vi er fortsatt påskrudd på den litt gamle tenkemåten, hvordan skal vi klare å lese ting på det som systemet i dag gir oss og det er ikke lett (informant – 2).

Vi har vel erfart at det er lett å holde i det som man kjenner, sjølsagt. I det ligger det systemer man jobber i dag, inntil man oppdager hva som finnes på det nye, man ser at, som sikkert i de fleste andre virksomheter i vår bransje, er regnskapsføreren «eier» kunden, den er «min»! Det er faktisk sånn det er i mange tilfeller, og da er det sånn at man kan oppleve at – nei, jeg har 20 kunder, men jeg tror ikke dette passer for mer enn tre av dem, jeg tror ikke de andre vil det her altså. Og det er en erfaring vi har gjort (informant – 9)

En siste faktor som jeg vil ta med under utfordringer er tydelighet. Dette gjelder både i forhold til hvordan man skal jobbe i de nye systemene, men også i forhold til at virksomhetene fortsatt vil ha bruk for alle ansatte, selv om man automatiserer vekk en del arbeidsoppgaver. Utydelighet skaper uro og usikkerhet og som igjen kan hindre eller sinke endringsprosessen. Dette bringer oss også videre til neste delkapittel om fremtidens kompetanse.

Det positive er jo betydelig besparelse, mer riktig, mer «up to date», et bedre grunnlag å gi rådgivning ut ifra, men de kan også bomme stygt med at virksomheten ikke får med seg avdelingene, det blir utydelig hvordan de skal jobbe (informant – 4)

Også er det nok også en redsel eller uro for all denne snakkingen om at regnskapsfører yrket blir borte og hva skal jeg gjøre hvis dette skjer, jeg kan jo ikke så mye, altså den usikkerheten som hver enkelt kan ha inne i hodet sitt, den er også med å påvirke den lyst og evnen til å være med på en endringsreise, og de må vi også ta hensyn til, og gjøre på den riktige måten, som selvsagt ikke er enkel, men vi vil fortsatt ha mye jobb som skal gjøres (informant – 6)

4.3 Fremtidig kompetanse

Den viktigste ressursen man har hatt så langt i regnskapsbransjen, er de ansatte og deres kompetanse. Selv om dette kanskje nå kan være litt i endring (ref. sitat 6 i delkapittel 4.1 vedrørende IT), så vil det fortsatt være slik. Informantene ble spurt om hvilken kompetanse de mener blir viktig i fremtiden. Her er det noen faktorer som peker seg veldig ut og som jeg skal kommentere videre, men første sitat gir oss et lite oversiktsbilde av hva som oppfattes som nødvendig for hele virksomheten.

På ledernivå så handler det først og fremst og drive mer lederutvikling og mer ledertrening for å få ting til å skje, og på teamleder nivå så handler det også om trening, det handler rett og slett om teamledelse for å få ting gjennomført, alle klarer å lage en plan, men å få systematikk i gjennomføringen klarer ikke så mange, og når det gjelder medarbeiderne så handler det egentlig om å få dem til å forstå hvorfor vi gjør ting, mer tror jeg enn å lære dem å bruke verktøyene, det er vel ingen av de verktøyene her som er så veldig kompliserte (informant – 1).

Det er ingen tvil om at alle er enige om at den grunnleggende regnskapsforståelsen fortsatt må ligge i bunn for bransjen, men at det nå også kreves andre typer kvalifikasjoner. Den kreative personen som ser løsninger og som liker å snakke med kundene sine blir to svært viktige egenskaper i fremtida. Det er et tydelig tegn på at regnskapsførerne må bli mer utadvendte enn de har vært til nå. I tillegg vil det å ha kompetanse til å kunne bruke den regnskapsinformasjonen man har tilgang på, til å analysere og hjelpe kundene på en helt annen måten enn det som gjøres i dag. Regnskapsføreren går fra å være en bokfører og lønningsutbetaler til å bli kundens økonomiske partner og støttespiller.

Jeg tror regnskapsføreren blir en litt mer utadvendt type enn det har vært før (informant – 4)

Så det å ha den grunnleggende regnskapsforståelse i bunn, men det å da være uredd og kanskje litt kreativ, det med å se ting litt annerledes og være kreativ på løsninger på ting, spesielt når du lærer deg nye system, det tror jeg blir viktig, men det er sjølsagt viktig å ha regnskapskompetansen i bunn, så du vet hvordan ting er bygd opp (informant – 2)

Men jeg tror nok at det kjem til å kreve enda mer på kompetanse rundt økonomi, rådgivning, forstå bedriftskultur, struktur, enda tyngre på økonomisida, fordi at det å få på plass regnskapet det blir relativt lett, fordi det er så automatisert og vi har system som gjør den jobben (informant – 2).

Det er den kompetansen på å kunne se helheten og å kommunisere med kunder. Den har det vært lite av på mange regnskapskontorer og den kommer det til å bli behov for mere av (informant – 3)

Bransjen selv mener at de sitter på et enormt potensial og at det i fremtiden blir viktig å utnytte denne kompetansen.

Så derfor har de et utrolig fortrinn de som forstår hva et regnskap er og hvordan det fungerer og hva det betyr, som også beveger seg hit opp (til økonomisjefen). Så det er en kjempekompetanse som ikke må bli borte i en verden av automatisering og mer forretningsorientert (informant – 6)

Det er likevel enighet om at bransjen må bli flinkere til å bruke de tallene som de nye systemene kan produsere. Til noe fornuftig for kunden og skape en merverdi som de i dag ikke tilbyr. En observasjon i denne studien er at bransjen lenge har snakket om at man skal bli rådgivere, at dette er den nye tjenesten regnskapsførerne må selge mer av. Bransjeorganisasjonen har lenge stått i bresjen for det å selge rådgivning, mens virksomhetene selv ikke helt har klart å få til dette i noen større grad. Det er faktisk de som nesten blir litt dårlige når de må bruke ordet rådgivning, det har nesten blitt et skjellsord hos medlemmene. Her må kanskje RN ta inn over seg at medlemmene ikke er helt samstemte med dem på dette området.

Det har stått der i mange år, og RN har bidratt til den og bidrar fortsatt til den, for de sier at nå skal regnskapsføreren blir rådgivere. Good luck!! Glemt det!!! En regnskapsfører er regnskapsfører fordi han er en regnskapsfører, hvis han ville ha vært rådgiver så hadde han vært det (informant – 6).

Ordet rådgivning er lite nevnt hos virksomhetene. De nevner at det er regnskapsforståelsen som blir viktigst og så må man supplere med andre verdiskapende tjenester.

Den kompetansen som en tradisjonell regnskapsfører sitter med, den har vi bruk for i mange år til, men vi må supplere med den kompetansen som er enda mer på teknologi siden, enda mer på å se mulighetene, og enda mer klare å se tallene i sammenheng med forretningen til kunden (informant – 6)

Min spådom er at etter hvert så vil vi sitte med noen som er, kall det grunnarbeider, som får på plass tallene. Og så har vi noen analytikere og konsulenter som går litt dypere inn i forhold til rådgivning, og som kanskje også kan bli leid ut til kontorer som en, ja, innleid økonomisjef, innleid daglig leder. Så det er egentlig hvor vi selv setter listen som stopper oss, for å si det sånn (informant – 7)

Fagkompetansen rundt det her med å forstå regnskap. Den tenker jeg vil bestandig være der som en sånn basis. Og hva slags kompetanse du utover det trenger, jeg tenker at det som er kjempe viktig er at man kan forholde seg til å kunne snakke med kundene sine, og gjøre ting forståelig for kundene. Vi trenger regnskapskompetanse, trenger IT-kompetanse, kan godt hende at vi også trenger litt mer på det juridiske, i forhold til HR og den administrative biten rundt dette her (informant – 8)

Rådgivning er jo det store hedersordet i Regnskap Norge, og blant en del byråer (...). «Hva mener du egentlig med rådgivning?» Da får du ganske mye diffuse svar (...) men en må jo først begynne å snakke med kundene sine da, tørre å ringe kunden, tørre å sette seg ned i et møte med kunden og stille noen spørsmål. Vi må begynne å synliggjøre for kunden at dem kan få noen mer penger i egen lommebok, da tror jeg kunden kan kjøpe så mye rådgivning som det skal være jeg (informant – 1).

Jeg er litt enig i det der rådgivningsbiten, jeg vegrer meg hver gang jeg må si rådgivning i sånne sammenhenger, det er så vagt og det har vært snakket om så lenge, men den merverdien tror jeg nesten blir viktigere, det er som han sier, mer penger i lomma til kunden, da blir det lettere. Hva en gjør, det er ikke sikkert det er så veldig nøye heller, så lenge det bidrar til at kundene våre tjener mere penger, for det er jo det dem ønsker (informant – 2).

4.3.1. utfordringer – kompetanse

Men på tross av det enorme potensiale vil det være utfordringer knyttet til dette med fremtidig kompetanse innen regnskapsbransjen. Bransjen erkjenner selv at de har mange tradisjonelle regnskapsførere og det å snu ansatte til å ville og kunne tilegne seg ny eller annen kompetanse er ingen lett oppgave. De ansatte må være i stand til å bruke den informasjonen man sitter på og her vil man møte utfordringer. Det vil derfor også være viktig å se på hvilke typer kompetanse man har fra før og hva man trenger i fremtiden.

Det er vel litt av kjernen i den prosessen man skal inn i med å digitalisere og automatisere og å se hva man har av mannskap før prosessen starter kanskje (informant – 9)

Hvis vi ikke er i stand til å bruke den informasjonen og gi noen noe som den kan ta noen bedre beslutninger med, så kan vi likeså godt bare overlate dette til en automatisk software tjeneste og få det utført, så det er nok mange medarbeidere som vil få utfordringer med å følge med på den endringen (informant – 1).

Innføring av den nye teknologien kan også føre til uventet motstand i forhold til å lære seg noen nytt.

Det å tilegne seg ny eller annen kompetanse det henger jo også sammen med hvordan teknologien innføres. Hvis man innfører teknologien litt skjult med dårlig kommunikasjon, så det oppfattes som en trussel, så låser folk seg. Hvis du innfører teknologien, den beste teknologien som gjør at folk kan mestre mere sjøl, man forstår teknologien og innser at det gir den enkelte en bedre hverdag, enklere hverdag, mindre trøbbel, så tror jeg det er lettere å få folk til å tilegne seg ny kompetanse (informant – 9)

Videre ligger det også motstand i personlighetene som man ofte har på regnskapskontorene. De tror ofte at de ikke klarer.

En regnskapsfører er så kompetent, men han har så dårlig selvtillit. Det er også en ting jeg har lært. At vi har så mye kunnskap, men så har vi så lite selvtillit på den kunnskapen vi faktisk har (informant – 4)

En annen ting som kommer frem er at det må bli mer spesialisering innenfor bransjen. Det ble poengtert av en informant at revisjonsbransjen drives slik i dag, med egen juridisk avdeling,

konsulentavdeling og revisjonsavdeling. Dette er også noe regnskapsførerbransjen burde vurdere, for det vil være vanskelig å for en regnskapsfører og dekke et større fagfelt, men som likevel henger sammen. Det ville være det samme som å forvente, når du pusser opp badet ditt, at elektrikerens også skal legge opp rørene på badet ditt i tillegg til å legge flis på badegulvet. Man må bli spesialister på et mindre område innenfor fagfeltet.

Vi har nok kommet fram til at regnskapsføreren, én og samme person, vil nok ikke kunne beherske alle disse kompetansene, så det handler nok rett og slett om at en del regnskapsbyrå faktisk må ansette jurister, revisorer, teknologer og så videre. For du kan ikke forvente at i kraft av sin yrkesrolle, at de skal greie å håndtere alt dette her (informant – 5)

Videre er det to andre forhold som også er en utfordring for rekruttering og behovet i fremtida. Virksomhetene poengterer at på grunn av ulike skremselspropaganda har det blitt vanskeligere å rekruttere folk til bransjen. De yngre tør ikke å satse på en lang utdannelse når den spås at denne yrkesgruppen vil forsvinne. I tillegg ser bransjen at utdanningsinstitusjonene må ta inn over seg hva bransjen faktisk trenger fremover og tilrettelegge i forhold til dette. Det foreslås både praksisperioder ute i virksomhetene, mer IT-teknisk grunnforståelse og praktisk bruk av systemer. I tillegg trenger man å forstå hvordan man kan få systemene til å spille sammen og skjønne hvordan dette fungerer.

Det har blitt mere merkbart at det er mindre, eller færre, søkere, med den ønskede kompetansen (informant – 7)

Og så ligger det også veldig mye på utdanningsinstitusjonene, for å kalle det det, i forhold til å gjøre klar de nye som skal inn i bransjen. Og se på utdanningsløpet der også. For vi opplever også i stor grad at det kommer inn, kall det nyutdannet, som kan mye av det teoretiske, men på ingen måte er klar for det å begynne å kjøre et regnskap, for de har aldri sett et regnskapsprogram engang (informant – 7)

Men jeg har hørt mange av våre medlemsbedrifter som kanskje skulle ønsket at studenter eller de som blir nyansatt hadde en litt bedre forståelse for systemer og verktøy. At veien frem til en selvstendig produktiv medarbeider var litt kortere, det har jeg hørt flere sagt. Så det ligger nok litt i utdanningsinstitusjonene, og de er heller ikke så flinke til å forstå den teknologiske, eller til

å forvalte det teknologiske perspektivet. De har ikke tilgang de heller, til de mest moderne verktøyene, og de baserer seg nok en del på teori og gammel metodikk (informant – 5)

4.3.2 Færre arbeidsplasser eller ikke

Siden valget av casebedrifter for denne oppgaven ble tatt på bakgrunn av ulike forskningsartikler som spår en dårlig fremtid for bransjen, var det interessant å få informantene til å fortelle om deres syn på dette. Bildet som bransjen selv gir er langt fra så dystert som mange vil ha det til. De er alle positive til fremtiden og ser mange muligheter for dem som virkelig vil. Det vil opplagt bli færre tradisjonelle regnskapsførere, men det vil dukke opp andre spennende og mere interessante oppgaver i fremtiden. Det viktigste er hva de ansatte selv vil og ønsker å gjøre, og på hvor positive og endringsvillige de er. De tror ikke på noen dramatik i forhold til at noen blir overflødige, heller det motsatte.

Så lenge dem er positiv og forberedt på å kanskje er nødt til å gjøre om på arbeidsrutiner, oppgaver og måten å jobbe på, så tror jeg fortsatt det vil være rom for de aller fleste i regnskapsbransjen, men at folk må være villig til å endre seg, det må de. Vi kan ikke sitte og føre på samme måte som vi har gjort (informant – 2).

Altså ha mere Controller gener da. Og du må også ha også mere rådgivende gener i forhold til å interessere deg for kunden, spørre kunden, forstå kunden, gi og tørre å si noe om hva kunden burde gjøre, gi alternativer. Så mere interessant men mere krevende ja (informant – 3)

Så da blir det veldig mye færre typiske regnskapsførere, og så vil vi ha mye mer folk som bruker tallene til noe fornuftig og som forstår virksomheten og hvordan vi kan, hva som er viktig for at virksomheten skal kunne prestere best mulig (informant – 6)

Det er utrolig mye gamle regnskapsførere som går av med pensjon så jeg tror det er større sannsynlighet for at det blir en mangel på regnskapsførere enn det motsatte (informant – 3)

Men det vi nok sannsynligvis vil se at over noen år, så vil vi få overflødighet rundt de som ikke henger helt med, og som ikke vil. Men det vil da resulterer i naturlig avgang, enten at man når aldersgrensen eller at man ser selv at man ikke orker dette her, og så vil det være mange i bransjen ennå som vil jobbe på gamlemåten og som også vil ha behov (informant – 6)

4.4 Digital utvikling og forretningsmodell

Dette delkapittelet vil gi en oversikt over bransjens tanker og handlinger rundt forretningsutvikling. For å gi en god oversikt på dette er kapittelet delt inn i underkategorier som gir oss en oversikt på hvor proaktive de mener at de er, hva som har skjedd på området så langt og hvorfor det har blitt slik. Videre gir også kapittelet en oversikt over utfordringer regnskapsførerbransjen har og har hatt innenfor området forretningsutvikling. Før det avsluttes med suksessfaktorer og hvilke muligheter bransjen faktisk har.

Empirien viser at regnskapsbransjen ikke akkurat er kjent for å drive med forretningsutvikling og innovasjoner og poengterer selv at det nye som eventuelt kommer fra dem kun er IT-tekniske løsninger ovenfor kundene. Det virker også som de heller ikke har vært særlig utsatt for å måtte bruke mye krefter på å utvikle seg, for kundene har jo kommet likevel. I tillegg gir de et inntrykk av at de tror bransjen er noe helt annet enn annen forretningsvirksomhet. En av informantene oppsummerer i sitatet nedenfor og her er det tydelig at man må tenke annerledes i fremtiden:

Men jeg tror noe av utfordringen i den her bransjen er at alle har vært så opptatt av den «bransjen», akkurat som det er noe annet å drive forretning i regnskapsbyråverden enn om du driver og selger brannsløkningsapparater eller driver treningsstudioer, jeg tror det er akkurat de samme prinsippene som gjelder, så jeg tror vi må tenke mer forretning og mindre regnskapsbransje (informant – 2).

4.4.1 Proaktivitet

Å kunne si noe om hvor proaktive man er i forhold til endringer som skjer i omgivelsene, kan kanskje gi en forståelse av hvordan virksomhetene tenker om seg selv. Det ble derfor spurt om de kunne sette en karakter på seg selv fra 1 – 10, hvor 10 er svært proaktiv. Alle informantene pratet mye rundt temaet, men det virket litt som om alle synes det var vanskelig å bedømme seg selv. Det var ingen som kunne med en gang gi seg selv en karakter. Det spriker veldig i tallene fra 5 til 10. Noen beskrev også at det innad i virksomheten er forskjeller mellom de ulike nivåene, i tillegg gir informanter i samme virksomhet også ulike score. Dette tyder på at ledere og IT-ansvarlige har litt ulike syn på enkelte ting.

Jeg ville ha gitt vår virksomhet en høy score på proaktivitet, men om vi klare å være det sånn i det praktiske ... men tankesettet spesielt til ledelsen og vi som jobber sentralt, så ligg vi jo der, men på en skala.... (informant – 2).

Det kan hende vi noen ganger er litt vel proaktive på ledernivå, og ikke alltid like dyktige på å få alle med oss til å være proaktiv, så det er vel der vi har et forbedringspotensial (informant – 1).

Ja, og så det som du sier i forhold til kundene også, her har vi et forbedringspotensial til å tørre å ta i bruk ting og lære ting, men det henger litt sammen, så det er det å få etter resten av de ansatte ut ifra de visjonene og tankene vi har og det er det vi jobbe med i hvert fall (informant – 2).

Vi er ikke noe mere enn en femmer i hvert fall. Jeg tror ikke det. Kanskje jeg er veldig streng nå (informant – 3)

Jeg tror bransjen ligger på 6–7, jeg (informant – 4)

Ja, vi har vært veldig ambisiøs på egne vegne og på medlemmene sine vegne. Kanskje litt for ambisiøs. Vi har veldig ofte snakket om det å være snøplog, men som snøplog så må du ikke komme så langt foran at det snør igjen før de bak kommer etter. Det har vært litt utfordring for oss å vite hvor vi skal legge lista, rett og slett. Så jeg vil si at om vi ikke er på 10, så er vi søren ikke så veldig langt unna, altså. Jeg vil nesten si 9, jeg (informant – 5)

Men proaktiv – jeg føler at vi er ganske proaktive her nå med å ta i bruk ny teknologi og nye måter å gjøre ting på her (nede i vifte), men tror ikke jeg vil ta oss lengre enn til 7 (informant – 6)

På snitt på kjeden, så ligger vi på en sekser tenker jeg. Snitt på ... I og med at det er noen som er langt framme digitalt, andre henger litt (informant – 7)

Jeg har for meg at vi kanskje beveger oss mot en sju, åtte kanskje, ja (informant – 8)

Jeg tenker at vi er .. akkurat nå så er vi på 8. Grunnen til at jeg sier det er også en litt.. jeg kunne gjerne sagt 10 for vi har mange utrolig bra spenstige ideer fremover. Det er litt for at vi er i en situasjon hvor vi har... vi skal omorganisere litte grann, ha skal.. vi har 2 kulturer som skal begynne å jobbe i takt så med forretningsideen og visjonen vår så tenker jeg vi er på 8 (informant – 9)

4.4.2 Hva har faktisk skjedd på forretningsområdet i bransjen?

Informantene ble spurt om de kunne beskrive hvilke endringer som hadde skjedd i forhold til virksomhetenes forretningsutvikling de siste årene eller om det i det hele tatt hadde skjedd noen endringer. Her skiller svarene seg fra liten eller ingen endring, til total endring. En virksomhet skiller seg også helt klart ut, da de nå prøver noe helt nytt i bransjen en «Blue Ocean» strategi hvor de tilbyr et regnskapsteam satt sammen av akkurat den kompetansen kundene trenger. Altså teamene blir satt sammen ut fra hver enkelt kundes behov. Nå er det ikke lenger en regnskapsfører som har hele kunden fra A til Å. Kunden er ikke «min» lenger. Man jobber i team og ulike personer har ulike oppgaver og ulik kompetanse. Dette er en nytenkning og en ny vei å gå innen bransjen. Virksomheten blir ikke en «typisk» regnskapsaktør, men et kompetanse hus innenfor økonomiske og administrative tjenester. De skal hjelpe kunden å ha kontroll på virksomheten og de skal hjelpe dem å prestere bedre, slik at dem kan konsentrere seg om sin kjernevirksomhet.

Nei altså jeg syntes nok ikke det altså. Det er kan du si de største endringene er å gå fra timebasert til fastpris (...) Digitaliseringsprosessen går sånn som han har gått. Det er klart at skytjenester gjør at man prøver å bygge tjenestene sine men det er de samme tjenestene som man bare bygger på en ny type plattform. Så det er ikke noe dramatisk endringer av forretningsmodellen sånn som jeg ser det (informant – 3)

Den har vel endret seg totalt, den planen som ble lagt for fem år siden, den var nok sånn veldig grovt sett ganske lik, det tror jeg nok – nå skal vi digitalisere, nå skal vi bli rådgivere og vi skal tilby nye tjenester. Man visste at man kunne skaffe seg teknologien, men man visste kanskje ikke så veldig mye om hvordan man skulle få dette ut i livet, og høste effektivitet, og jeg tror ikke dem var helt klar over hva det innebar med den kompetansen som var i selskapet for 5 år siden, og heller kanskje ikke tenkte på hvordan man skulle, enten få opp kompetanse på de som var tilbøyelige til å gjøre det, og kanskje heller ikke tenkte så mye på hvordan man skulle rekruttere den nye typen kompetanse (informant – 9)

For 3 år siden da var det – her er det et stort behov for noe helt annet enn det som er i markedet, det finnes i strategiverden noe som man kaller for en «Blue Ocean strategi» kontra «Red Ocean strategi», Red Ocean er liksom å starte et nytt regnskapsførervirksomhet, du går inn og sloss, når vi kom inn var de jo i Red Ocean, de sloss om pris, ideen bak vår virksomhet det var å være i

Blue Ocean, vi gjør noe som ingen andre gjør, og som det er et marked for, og gjøre konkurransen irrelevant eller konkurrentene irrelevante, for du tenker helt nytt. Det var ideen (informant – 6).

4.4.3 Hvorfor har det skjedd så lite innenfor forretningsutvikling i bransjen?

En gjennomgående observasjon i denne studien er at det ikke har skjedd så mye på området rundt forretningsutvikling, og ledelsesutvikling for den saks skyld. Informantene ble utfordret på hva de tror er de viktigste grunnene til at regnskapsbransjen hittil ikke har drevet så mye med dette. Man kommer tilbake til det at bransjen har vært ledet av fagpersoner og at den strategiske og kreative personen mangler. Fagpersonen er ofte blitt rekruttert opp fra det å være en dyktig og pliktoppfyllende regnskapsfører. Vedkommende har ingen lederutdannelse. Videre har bransjen hatt alt for mye å gjøre og man driver mest med brannsløking for å få det til å gå rundt. Lederne sitter med for mye operative oppgaver. I tillegg er det tydelig at bransjen mangler kompetanse rundt både forretnings- og ledelsesutvikling. I tillegg har det ikke vært nødvendig med utvikling da kundene alltid har kommet av seg selv.

Flere årsaker - Ledet av fagpersoner mer enn forretningsfolk/investorer - De fleste tjenester er definert av staten - Etterspørselen har vært delvis større enn tilbudet i markedet (informant – 1)

Jeg tror det i hovedsak skyldes manglende kompetanse på området, som igjen skyldes at lederne selv har vært veldig travle regnskapsførere. Deres bakgrunn har i stor grad vært fra operativt arbeid i bransjen, og i mindre grad har de praktisk og teoretisk bakgrunn fra forretningsutvikling. Disse har heller ikke hatt noen å støtte seg på i et slikt utviklingsarbeid internt, fordi medarbeiderne generelt sett har lite kompetanse på området. Fokus i diskusjoner om forbedringer går fort på rent operasjonelle forhold, og i svært liten grad på strategiske eller taktiske forhold. Et annet forhold er at bransjen er preget av løpende produksjon med tidsfrister, kombinert med lave marginer og små organisasjoner. Det betyr at arbeid med forretningsutvikling vil «spise» av et i utgangspunktet svakt resultat, og med usikker verdi av arbeidet. (informant – 6)

Det har ikke vært behov, i stor grad tidligere har nok mange tenkt dette, ettersom det har vært jobb nok. De har da ikke tenkt utvikling. (vi er i gang hos 6 kontor med forretningsutviklingsprogram nå) (informant – 7)

Nei, fokuset har vært effektivisering, effektivisering, effektivisering, antall timer fakturert, antall timer fakturert, effektivisering, antall timer fakturert (informant – 4).

I tillegg har selve IT-systemene også vært med på å senke farten på utviklingen. Dette skyldes at IT-leverandørene har hatt for mye av regien på hvilke systemer og løsninger regnskapsbransjen skulle ha. Dette har ført til at systemene ikke har blitt utnyttet slik de kunne og liten eller ingen kompetanse rundt systemene og på å ta det i bruk har ført til feilinvesteringer.

Men når de tilbyr dette så ligger det òg i at kapabilitetsbegrepet omfatter òg ferdigheten til å kunne ta det i bruk, ikke bare at du har det, for det er en kapasitet, mens kapabilitet er at du skal evne å ta det i bruk (informant – 5)

Det er feilinvesteringer også. Det ser vi, at det er regnskapskontorer som investerer store summer og ikke får noen effekt ut av det (informant – 4)

Det er en av de store utfordringene – evnen til å automatisere på riktig måte, evnen til å digitalisere så du forbedrer prestasjonene, for der er ikke SMB markedet rigget til og de rådgiverne som springer rundt, de er heller i liten grad rigget til. De nisje leverandørene på det her, de kan jo teknologien, mange av dem er bedre enn oss på det, men de kan ikke businessen (informant – 6)

Systemutviklere, kan du si, i forhold til systemleverandører. De er veldig flinke til å love ting, at dette her er fullt mulig å gjøre. Så de har selvfølgelig pushet utvikling, men kanskje ikke klart å levere på samme nivå som vi ønsker at de skulle vært (informant – 7)

Jeg er ganske bestemt på at inntil ganske nylig, så har IT-leverandørene, altså de som leverer økonomisystemene, gjerne satt premissene inn i vår type organisasjon, de har i stor grad forsøkt å fortelle regnskapsbransjen og regnskapsbyråene at våre systemer løser alt dette her, man kan enkelt digitalisere og få alt på plass ved å ta i bruk vårt system, og så har de kanskje fortalt hvordan, men det er egentlig en umulig måte å gjennomføre det, og kanskje i organisasjoner som er veldig innadvendt og kanskje har liten eller ingen peiling på digital endring, jeg tror det kanskje har vært medvirkende, altså bransjen har ikke vært klar over hvordan man kanskje skal gjøre endringen, som sikkert kanskje mange andre bransjer å, og så har man hatt flinke selgere innenfor IT- bransjen som har gjort gode penger på det, men budskapet deres har ikke passet inn, eller man har ikke forstått hvordan man faktisk skal ta dette her i bruk og få noen ut av det, som i

mange andre IT-prosjekter så har det gått fryktelig mye penger og så har man kanskje ikke kommet noe sted videre, på mange måter (informant – 9)

4.4.4 Utfordringer - forretningsutvikling

Noen av de utfordringene som har vært i regnskapsførerbransjen til nå og som har gjort at forretningsutvikling ikke har blitt et prioritert område, ble presentert under forrige delkapittel. Men det vil fortsatt være utfordringer videre for faktisk å kunne klare å gjennomføre nødvendige endringer i denne bransjen. Det første og det viktigste, er at bransjen må klare å omsette den frigjorte tiden som de oppnår med automatisering, til en annen merverdi for kundene sine. Dette kan faktisk direkte innvirke på antall arbeidsplasser.

Men hvis vi ikke klare å gi merverdier på den personlige kontakten med kunden, så kjem vi til å redusere antall medarbeidere kraftig, fordi at så mange av transaksjonsregistreringer, avstemminger, konteringer, kontroller og sånt vil skje automatisk, det er jo det som er mesteparten av jobben vår i dag (Informant-1).

Men så er det også slik i andre tilfeller, at man i stedet for å satse på nye tjenester eller gi noe annet til kunden, så tar de heller inn enda flere oppdrag for å fylle opp tida og fortsetter på samme måte.

At du må bruke den frigjorte tida til noe fornuftig. Og det er helt riktig, som informant 4 sier, at det har blitt brukt på å ta inn nye oppdrag, nye kunder, ikke på å selge noe mer til hver enkelt kunde. Men når det er sagt, vi kan heller ikke påstå at det nødvendigvis helt strategisk er feil. For det kan være enklere, mer økonomisk rasjonelt, å ta inn en ny kunde enn å prøve å selge mer til eksisterende (informant – 5).

Da blir man dessverre litt fastlåst i det gamle fortsatt.

Men vi ofte hører at selv om deler av bokføringen og datafangsten foregår digitalt, så jobber man litt etter den gamle forretningsmodellen fremdeles, sånn at man klarer ikke helt å hente ut tydelige produksjonsgevinster på dette her (informant – 5).

Problemet for bransjen har også lenge ligget på betalingsvilligheten og synet på den tjenesten bransjen faktisk leverer. Du hører ofte at de ser på regnskap som et nødvendig onde og det bør absolutt ikke koste for mye. Det er ofte diskusjoner på timeforbruk og pris og regnskapsførerne

tørr ikke å skrive alle timene de faktisk har brukt. *Den verdien av et regnskap den bør ligge høyere enn den gjør i dag, den oppfattelsen av verdien (informant – 2).*

Jeg kunne ønske at vi hadde kommet dit hen at folk «Ja regnskap det betaler vi for og det er høy betalingsvillighet for» For det er såpass viktig og loven kreve at vi har det. Det er fortsatt mye sånn at «Ja, når jeg får EHF nå da, så slipper jeg å betale så mye for regnskapet mitt?» For dem ser ikke hva dem faktisk får ut av det (informant – 2).

Men det er jo ofte slik at vi mennesker velger det som er billigst. Hvorfor velge noe som koster mer når noen andre gir meg akkurat det samme et annet sted.

Men kundene er jo smarte, de tenker på seg sjøl, dette blir jo omtrent som landbruket som sier at du må verdsette landbruket og betale mye for maten, regnskapsføreren sier at du må verdsette min kompetanse og betale for det. I realiteten når jeg er kunden, så tenker jeg, hva er best for meg og hvis jeg ser noen som kan levere det samme for halv pris, så velger jeg det. Jeg tror vi rett og slett bare må ta oss sammen, også må vi bli mye mer effektive, vi må gi mer merverdi til kunden og så må vi kommunisere på en bedre måte (informant – 1).

Det er helt klart nødvendig å få synliggjort den verdien bransjen faktisk tilbyr og høyne anseelsen på tjenestene. Her viser studien faktisk ulikheter i forhold til hvem de mener burde ta ansvar for denne oppgaven. Mens medlemsbedriftene mener at det er RN som må fronte dette, hvor en informant poengterer følgende - *Nei, det er først og fremst interesseorganisasjonene våre, tenker jeg. Regnskap Norge og Økonomiforbundet, som er de to store. Som er medlemsorganisasjonene våre, ikke sant, og som fronter ut mot både politikere og andre. I tillegg så må vi også slutte å så unnskyldte oss for at vi fakturerer, og for at vi gjør jobben vår, og at kundene får en verdi i det at ting faktisk er på stell. Så vi har en jobb å gjøre alle (informant – 8).* En annen informant bekrefter egentlig det samme: *Nei, vi var innom det med utdanning og den biten der, mener jeg at er viktig å ta tak der. Pluss at Regnskap Norge og Økonomiforbundet også er mere pådrivende i forhold til vår anseelse. Men en stor jobb ligger på, hver fall i forhold til å få kompetente medarbeidere framover, så ligger det mer på utdanningsinstitusjonen (informant – 7).* Men RN på sin side mener at det er virksomhetene selv som må ta tak i dette - *Det er bransjen selv som må jobbe med det, og vi besøker jo bedriftene, er ute og hjelper dem med å få opp prisen. Og det er jo utrolig liten andel av det som blir fakturert i dag som går under det vi kaller rådgivning (informant – 4).*

En annen diskusjon og ulikheter går på hvordan man skal prise sine tjenester. Bransjen har jo lenge fakturert sine tjenester etter timepris og medgått tid. Det har imidlertid skjedd en del endringer her og flere velger fastpris og stk. pris og eventuelt fakturerer tilleggstid. Det tyder på at andre prismodeller er nødvendige for bransjen og da spesielt når man automatiserer og effektiviserer.

Men timepris er egentlig en litt foreldet mekanisme. For den forteller deg ingenting om hva du får tilbake, den forteller jo bare at noen har sittet og enten jobbet effektivt eller klødd seg i hue i en time, så vi går jo mer og mer over på andre prismodeller. Så kunden må klare å se at han får mer hos oss for prisen enn han får hos de andre (informant – 1)

Vi har gått over til fastpris, prøver å holde inntektene oppe. Og så kommer vi til å introdusere flere verdiøkende tjenester og samtidig prøve å kompensere med nye kunder altså enda flere kunder. Vokse kundemassen vår. VI gjør litt av hvert (informant – 3).

Vi har jo ikke snakket så mye om lønnsomhet knyttet til det, men det er jo klart at man må over fra å ta betalt for pr. time, når man bruker mindre tid, du må ta betalt for verdien av tjenesten du gir, altså mer fastpris, eller stk pris. Da kan vi opprettholde lønnsomheten, samtidig som vi gir andel av automatiseringsgevinsten til kunden, men vi må sørge for at vi ikke gir alt til kunden, for da dør vi (informant – 6)

Her dukker det også opp forskjeller da noen mener at fastpris er farlig. Det er viktig å vite hva som ligger i fastprisen og synliggjøre dette for kunden, ellers så kommer man til å tape penger. Problemet er at ofte så er fastprisen basert på historiske data og kunden og situasjoner endrer seg.

Nei, men vi har eksempler på regnskapsbedrifter som har gått over til mer moderne systemer, skybaserte systemer, og inngått fastprisavtaler med kundene sine; og resultatet er at de faktisk taper penger på disse oppdragene, for de greier ikke å hente ut effektiviseringsgevinsten fra de systemene som de hadde håpt på. (...) Fastprisen ble for lav (informant – 5).

Fastpris er farlig. Du må være veldig sikker på hva som er inkludert i fastprisen din. For mange av systemleverandørene selger inn: «Dere må slutte å tenke timer nå, og kun ta fastpris.» Og den er skummel altså, for du må vite hva som er inkludert i det, og det må kunden din forstå også (informant – 4).

Noen mener også at prisen på grunntjenestene må ned og at det vil komme justeringer på dette etter hvert. Her vil kanskje være noen som ikke vil være forberedt på dette.

Fordi at vi må være så ærlige at vi si til hverandre at i dag produserer vi tjenestene for dyrt, vi må få ned prisen (informant – 1).

Så hvordan skal man da tjene penger?

Kundene kjem til å få noe av tidsbesparingsgevinsten, men vi må beholde betydelige deler av den. Så foreløpig så har ikke prisene gått ned noe, men vi må innrette oss sånn at vi kan tåle at det skjer. Det verste er jo at, det kan jo hende det ville ha gjort at vi tjente mere penger, for det er ofte det som skjer i markeder der veksten stopper og prisene faller, da kjem de tunge store grepene, dem vi skulle ha tatt for lenge siden, men den bransjen her har hatt det så enkelt med hensyn på markedet, at det har ikke vært nødvendig å være noe tøff (informant – 1).

Derfor vil økonomiske utsikter også være en utfordring ved å satse på en digital utvikling. Virksomheter må være klar over at det ikke bare er å putte inn nye systemer og så skal alt ordne seg.

Svaret bør jo være det å tjene mere penger, men jeg er ikke helt sikker på om alle kjem til å oppnå det. For noen kan det faktisk føre til det motsatte. F.eks. hvis dem henger tilbake i gamle prismodeller, timeprismodeller, så er det jo helt katastrofe og automatisere, så det vil være veldig forskjellig, så det handle vel om på den ene siden, den kommersielle siden for foretaket og så handle om du klare å bruke den høyteknologien til å gi kunden noe som kunden oppleve som positivt, kunden bryr seg jo egentlig ikke så mye om avstemmingen skjer med en robot eller manuelt (informant – 1).

Så mer moderne systemer gir, etter som vi kan se, et bedre regnskapsprodukt, det er mer strukturert, mer oversiktlig, mer oppdatert, det er sortert, indeksert, tilgjengelig og så videre, men ofte koster det litt mer, og innsatsfaktoren for å få produsert det koster litt mer. Så marginen ut i markedet blir ikke nødvendigvis noe særlig bedre (informant – 5).

En annen viktig observasjon er at nå skal bransjen ut å selge andre type tjenester, som for eksempel rådgivning eller være daglig leders økonomiske støttepartner. Det vil jo ikke alltid være slik at kundene ønsker eller faktisk hører på de rådene eller anbefalingene som regnskapsføreren

kommer med. Følgende sitat påpeker at vi mennesker er ofte følelsesstyrt og handler ikke alltid rasjonelt og slik man fornuftig burde ha gjort.

Og så er det en rådgivers største dilemma, sånn som jeg ser det, at økonomisk rådgivning forutsetter mer eller mindre økonomisk rasjonalitet hos mottakeren. Av og til er det faktisk sånn at vi mennesker tar ikke så veldig mange beslutninger basert på økonomi. Vi er veldig følelsesstyrt, det er vel noe psykologen kan fortelle deg alt om. Så selv om du går ut til en kunde og sier: «Jeg tror kanskje ikke du skal lease en Porsche Cayenne, for det har du ikke økonomi til.» Så sier han: «Men den er så kul, og dama der er så fin, så jeg må imponere og må bare ha en Porsche Cayenne!» Og da gjør han det, samme om det ikke er så veldig fornuftig. Så du vet at god økonomi handler om disiplin og tålmodighet, og det handler om å ta kloke valg og beslutninger på hva som er mer eller mindre økonomisk optimalt. Men gjør vi det? Nei da, det gjør vi ikke. Og det er veldig vanskelig å forholde seg til når man skal bli en god økonomisk rådgiver. Men samtidig er det ganske menneskelig, for hvor vanskelig er det å gå på baderomvekta og se hva informasjonen på den vekta viser? Altså, der og da, hvis du ikke har tenkt å gjøre noe med det, hvis du ikke har tenkt å agere på den informasjonen, så kan du liksom gjerne la være, faktisk. Det er en del fellestrekk der i forhold til det med å rapportere økonomisk informasjon òg. Har du ikke tenkt å gjøre noe med det, så har ikke den målinga så veldig stor ... Du kunne nesten like gjerne latt være. Det er nok den vanskeligste utfordringen, for du må greie å så et korn av interesse for dette, du må så en motivasjon for å agere på det og gjøre noe med det. Hvis ikke du klarer det, så hva hjelper det da? (informant – 5).

Til slutt vil jeg poengtere to viktige faktorer som vil skape utfordringer for bransjen i en utviklingsprosess. Det ene er kompetanse og fokus fra lederne, samt at man må kunne klare å differensiere seg og bli noe annet enn alle andre. Dette bringer oss videre inn på neste delkapitler om suksessfaktorer og muligheter.

Bransjen står overfor en betydelig omstilling. Fra en-til-en produksjonsvirksomhet, til kompetansevirksomhet som bidrar aktivt til kundens verdiskapning. Det krever et helt annen fokus på strategi og taktiske forhold. Og uten gode ledere, vil man ikke klare å iverksette det man måtte beslutte i den retningen. Regnskapsbransjen ligger overraskende langt bak andre bransjer det er naturlig å sammenligne seg med (informant – 6)

Det vil jo være hele tida et press på å differensiere seg mere, det er jo det løpet vi har startet på nå, med å finne nye produkter og tjenester som vi kan tilby kundene, for det hjelper ikke nå alle har fått effektivisert osv., man må klare å differensiere seg og være frempå der, spesielt i vår bransje, for å bli litt unik i det (informant – 9)

4.4.5 Suksessfaktorer – forretningsutvikling

Bransjen har som nevnt ikke hatt mye fokus på forretningsutvikling og innovasjon og derfor ble informantene spurt spesifikt om hvilke faktorer som må til for å lykkes med en ny digital utvikling i bransjen. Da er vi nok en gang tilbake på det med ledelse og hvor viktig disse er i forhold til utvikling og hvor viktig et klart mål og en strategi er.

Nå leter vi ikke lenger etter den beste regnskapsføreren, men den beste lederen. (...) og så har vi vært så tydelige på hvor vi skulle hen, og så har vi valgt bort en del ting vi ikke driv med, vi har ikke tatt alle kunder (informant – 1).

Produsere så effektiv som mulig med høy kvalitet. Se «hele kunden» og tilby tjenester som er tilpasset dennes behov. Etablere kompetanse hus, hvor ikke alle er like men komplementere når det gjelder kompetanse. Dette betyr å gå bort fra en-til-en og over på team. Fokus! Teknologien er der i stor utstrekning allerede, men det er ikke fokus på å ta den i bruk. Du husker kanskje at jeg deler «digitalisering» inn i automatisering og «bruk av digitale data». På begge områder mangler det i stor grad fokus fra bransjen. Det skyldes igjen manglende kompetanse, samt at «alle er opptatt med å føre regnskap for å rekke tidsfristene». Bransjen er i for liten grad rigget til å arbeide løpende med forbedringer. Det trengs ny kompetanse inn i organisasjonene, ny organisering og fokus (informant – 6).

Videre må virksomhetene tenke nytt og utvikle nye måter å tjene penger på. Her er det vel egentlig bare kreativiteten som stopper dem.

Som nevnt må vi ha andre inntektskilder, det være seg ulike rådgivningsområder, være innleid regnskapssjef, HR området blir mer omfattende og viktig. IT kompetanse er et annet felt. Ha unik og god bransjekunnskap m.m. og priser (informant – 7).

I tillegg til å forstå hva kundene faktisk trenger og vil betale for, er det vel så viktig å kunne klare å se sine egne begrensninger og hvordan man kan utnytte virksomhetens kompetanse best mulig.

Det gjelder å - *Forstå markedet og kunder hvordan de tenker, forstå hva vi evner å bli gode på, hva er ferdighetene til de ansatte, forstå hvordan man skal tjene penger i den nye modellen og forretningsmodellen og ha testet ut betalingsvillighet i forhold til ny forretningsmodell (informant – 3).*

Altså en endring og utvikling kan ikke skje over natta og man må godta og gi rom for å ta dette trinnvis.

Du må tørre å satse, det gjelder også nå i den situasjonen vi er nå, at vi må tørre å satse, men vi må også ha en klar vei – hvor er det vi går, og ikke la oss forvirre av andre muligheter som dukker opp osv. Vi må tro på det vi gjør, ha en klar vei og strategi, og så må vi følge det, og så må vi få organisasjonen med på den, men vi må hente fra der vi er. Man kan ikke be folk om å endre seg å ta hele trappa i et jafs, men de kan ta ett trinn fra der de er. Så det vi gjør nå er å jobbe med hver enkelt organisatorisk enhet og løfte dem i de fire perspektivene (informant – 6).

Så menneskene i virksomheten vil fortsatt være like viktige som før, selv om man automatiserer og digitaliserer. Først må man forankre en plan og en strategi for utvikling, deretter sørge for at ansatte får det de trenger i form av kompetanse til å klare omstillingen samt en forståelse for hvorfor og hva som kreves av dem.

Det må være forankret fra styret og daglig leder slik at det er en klar strategi for dette. Må satse på annen kompetanse enn det som vi allerede har i dag slik at de ansatte får støtte i omstillingen. Følg tett opp og justere umiddelbart om det er noe som skjærer seg. Ha tett dialog med kunden om deres ønsker og hvilke muligheter som ligger i digitalisering (informant – 7)

Få alle til å forstå hvorfor vi må gjøre endringen og forstå om de.. få et realistisk bilde av hvilke nye kunnskaper de må ha og om de er motivert (informert – 3)

Det som er viktig er mye av det jeg snakket om tidligere, at vi involverer dens mennesker, men også folk som kanskje sitter på verdifulle innspill, tror det er kjempeviktig faktisk for å ha med flere synspunkter på ny strategi osv., at man sørger for å hjelpe den enkelte å se at dette er noe for meg også, ikke bare for selskapet og bunnlinja (informant – 9)

Det ene selskapet har som nevnt valgt en Blue Ocean strategi hvor de startet opp med å satse på noe de mener andre i bransjen ikke har. De så et behov i SMB markedet. Bakgrunnen for dette valget var basert på to ting - ønske om å hjelpe og at de så masse muligheter - *det er gøy å jobbe*

med virksomheter når du ser at du gjør noe som har betydning for dem, det andre er hvorfor i all verden er det ingen som gjør det her? Det er jo vanvittige muligheter. Så det er egentlig de to tingene (informant – 6).

4.4.6 Muligheter – forretningsutvikling

Som informant kommenterte i forrige avsnitt så finnes det vanvittige muligheter ved en digital forretningsutvikling. I denne underkategorien vil jeg prøve å gi en oversikt over hvilke muligheter virksomhetene selv ser i denne forbindelse. En sammenfallende observasjon er at alle snakker om å skape merverdi for kundene.

Teknologi gjør vel egentlig at du får effektivisering av tida di. Du bruker mer tid på det som gir verdi til kunden (informant – 4).

Ja, da er vi egentlig tilbake til det jeg har sagt i forretningsmodellen vår, altså det er et stort behov i næringslivet for kompetanse, som kan se hele den økonomi, regnskap, HR, back-Office funksjonen, sånn at man kan konsentrere seg om de tingene man selv er god på, og hvis man kan få tilgang på kompetanse som normalt bare er forbeholdt bare store virksomheter, til en kostnad og forutsigbarhet og en fleksibilitet, som er langt ut over det du kan finne med å ansette egne, så er vi på et spor som næringslivet har behov for (informant – 6).

Vi innfører ny teknologi som gir oss de nye mulighetene med at kunden kommer nærmere og vi kan produsere på en helt annen måte enn før, og kunden føler at han betaler for noe som er verdt noe, i hvert fall i veldig mange tilfeller, man føler at man betaler for noe man får noe ut av, ikke bare noe man er nødt til å ha (regnskap) (informant – 9).

De nye IT-løsningene gir bransjen en helt annen mulighet for bransjen, men også for kundene deres, og denne må utnyttes.

Mulighetsbildet er jo det at det er jo fortsatt utrolig mye gammeldags og tungvint jobbing rundt overalt i bedrifter så det å gå inn og hjelpe bedrifter med det altså det er kjempemuligheter. Man må bare være flinke nok, flink nok til å ta vare på kunder og flink nok til å selge inn og flink nok til å levere og følge opp kundene (informant – 3).

Ny teknologi gir jo mulighet til å dele informasjon på en helt annen måte med kunden enn det var før. Så du kan gi råd og hjelpe kunden på en bedre måte enn du kunne før (informant – 4).

Så med for eksempel robotisering og med Big data med kunstig intelligens i en på en måte en sånn skjønn forening så vil det dukke opp veldig mange mulighet er til å gjøre ting litt annerledes og å korrigere kurser raskere og at man vil kunne frigjøre tid til å fokusere på mere verdiskapende ting for bedriftene da. Raskere kunne respondere på endringer i markeder og så videre. Jeg tror at behovet for rask og tettere.. være tettere på kunden følge kunden mye tettere respondere mye raskere.. det blir en nødvendighet og vil gi muligheter for å kunne tjene penger på rådgivning på en annen måte (informant – 3).

En annen ting som også viser seg er at bransjen kommer tettere på kundene sine og på den måten også kan levere et bedre produkt. De forstår kunden bedre og det vil være lettere å en løpende dialog.

Og komme med, ja, mulige tiltak for endringer med en gang. Så gir muligheter med rådgivning, det gir muligheter for andre tjenester. Vi kan i mye større grad gå inn å være, holdt på å si, økonomisjefen til kunden, og sette oss litt mere inn i kunden sin situasjon (informant – 7).

For jeg må si at jeg aldri har fått så mye kontakt med kundene som etter at det begynte å bli digitaliserte regnskap. Alle trodde at det skulle bli mindre kontakt, men det er kontakt hele tiden (informant – 8).

For å ha noen som er der og som bare vil ditt beste og som har satt seg inn i tallene hvorfor blir tallene dine sånn, hvor ender du opp hvis du fortsetter denne kursen her.. de får taletid for å si det sånn. Og den muligheten har regnskapsførere (informant – 3)

Regnskapsføreren blir støttespilleren som jeg tidligere har vært inne på og vedkommende blir en helt annen støttespiller på grunn av de unike mulighetene IT-systemene gir.

Jeg tror at vi vil på mange måter se økonomifunksjonen 2.0. Fordi man har tall som er helt ferske, raskere avgjørelser og man kan ta tak i utfordringer kjappere, men også kanskje fra helt andre vinkler enn tidligere. Vi jobber også med type dash-bord verktøy, det er et lag som gjør at vi kan koble data fra et ubegrenset antall kilder, du kan ta tall fra økonomisystemet, du kan ta det fra kvalitetsystemet, timesystemet, du kan koble på sensorer i en aller annen boks på en aller annen bygning et eller annet sted i landet, du kan koble på værmeldinger opp mot historiske tall i en restaurant for å se bemanning, se trender, hvordan påvirker været? Så jeg tenker at, ikke i morra, men ikke så lenge til, så vil produksjonen av materiale, altså behandling av materiale, det blir

selvsagt en langt mindre del, men at man da være langt mere offensiv på styringen av bedriftene, fordi man har et helt annet styringsverktøy (informant – 9).

I tillegg kan man tolke det dit hen at hverdagen til de ansatte blir bedre og kanskje mer interessant.

Nye muligheter, det er litt som informant 8 sier i forhold til å se å få redusert overtid, men at vi da også er mye mere også i forkant av hva som kunden trenger (informant – 7).

Det har sånt sett blitt en mye mer spennende hverdag (informant – 8).

For det første får dem en mestringsfølelse, fordi dem ser at dem faktisk mestrer teknologien sjøl med de nye løsningene, dem fikser det sjøl, dem treng ikke ringe til noen som sitter i Oslo eller noe annet sted, men også at dem ser at dem får en annen hverdag, hvor dem kanskje produsere på en enklere måte, dem gjør morsommere oppgaver og kan kanskje håndtere flere kunder. Det tror jeg er den store forskjellen fra det man går fra (informant – 9)

En ting som man ikke må glemme i all automatisering og digitalisering er at som jeg har sagt flere ganger – menneskene i virksomheten er fortsatt den viktigste ressursen. Det blir derfor viktig å legge til rette for de ulike personene, samt at stress og jag ikke skaper gode prestasjoner. Det gjør trivsel og glede!

Ja, og så tar vi rask kompetanseanalyse. Det kan være at Britt ikke liker å prate med folk, så kanskje vi kan sette henne i teamet til Svein, for han elsker å springe rundt til kundene. Det er litt hvordan du bygger opp forretningen din, til at du faktisk skal tjene penger, gå i pluss og ha penger nok til at alle skal ha det gøy og moro, sånn som er moderne i dag: Vi skal ha det morsomt på arbeidsplassen. Men vi må jo dekke inn dette på en eller annen måte, og det er jo businessplanen. Det er forretningsutvikling, å rett og slett skrive businessplanen litt på nytt, der du tar 80 prosent av det som er i dag, og så endrer vi på de siste 20 prosentene, og da får vi veldig målbar effekt. Og neste steg etter der går på kultur, selvledelse, utviklende tankesett, verdier, individuelle mål, kommunikasjonsferdigheter. Selvtillit jobber vi med, selvfølelse. Hvordan lederen kan legge en god plan: «Jeg ser at du har to barn i alderen 2 til 6 år, hvordan kan vi tilrettelegge arbeidsplassen for deg?» Det er en måte vi får veldig mye igjen på (informant – 4).

Ha det gøy!! Det er helt fundamentalt. Så hvis vi har for sterkt fokus på det her og blir for stressa på det her, så taper vi. Da blir det ikke gøy, da blir vi anspent, leder blir anspent, de rundt blir anspent, hele organisasjonen blir anspent, så det må vi ikke glemme, selv om når vi har tøffe tak,

og selv når ikke resultatene er så bra, vi må ha det gøy, og da finne de tingene som er verdt å feire. Vi må ikke legge den terskelen for høy, sånn at vi skaper optimisme, så det er ekstremt viktig at vi har det gøy, og at vi er trygg på hverandre, vi har et uttrykk som vi har satt ned på papiret – vi skal ha prestasjonskultur med menneskelig varme (informant – 6).

I tillegg ser man nå en endring i forhold til leveransen på IT siden. Det går fra skruing og mikking på gamle systemer, til nye moderne systemer som bygges opp fra bunn av. Dette lykkes bedre i denne bransjen.

Så har man på mange måter operert med gammel teknologi i bunn, og så har man lagd en rekke tjenester og del-systemer rundt, som skal være med å automatisere og gi en kundefront for vår bransje. Det har krevd utrolig mye intern kompetanse, bare det på en måte å drifte det, få implementert løsninger for kunder, og ikke minst få implementert den teknologien for at det skal bli mer automatisert og mer effektivisert. Det vi ser nå, etter min mening, en litt sånn disruptiv endring, for at det kommer flere nye aktører inn, som har helt nye løsninger, som har tenkt helt nytt med dagens situasjon, med det mener jeg at man har skrelt vekk, man bygger ikke på et gammelt system, og forsøker å skru det over til å bli et moderne system, man tar tak i situasjonen og lager det fra bunnen av (informant – 9).

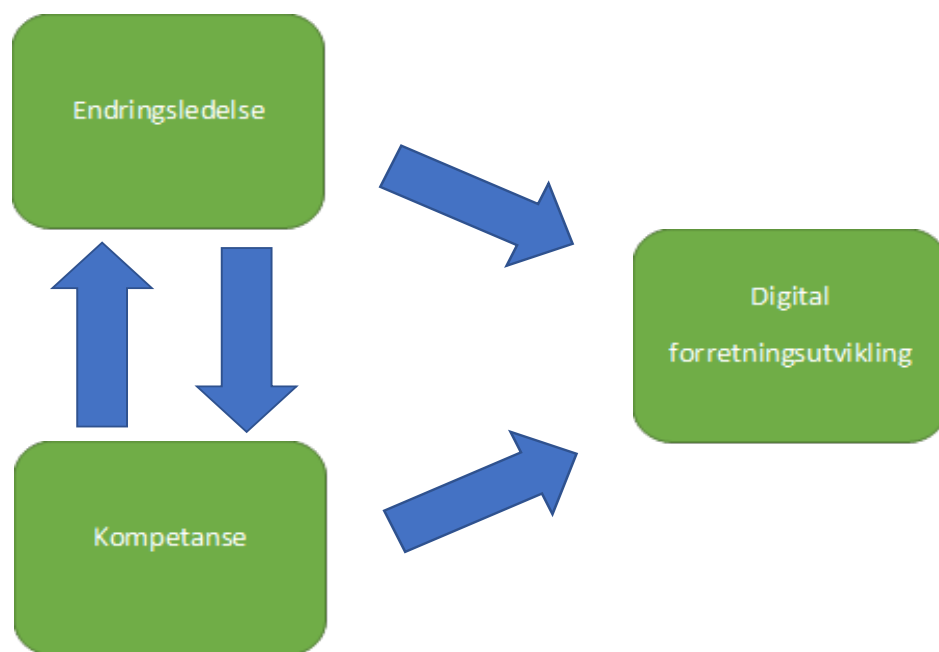
Kort oppsummert blir det viktig for bransjen å ha klare økonomiske mål for fremtida. Det blir viktig å måle resultatet av digitaliseringen, ikke bare hvor mange systemer du har eller hvor gode disse er, men også kunne se effekten av at man har automatisert og digitalisert. Bransjen vil endre seg fra en for en-til-en forholdet mellom regnskapsfører og kunde og over på teamarbeid i kundeleveransene. Lederne må bli mere «ledere» og kan ikke bruke tid på fag og operativt arbeid i fremtiden. Det å utøve ledelse blir faktisk mer nødvendig i fremtiden. Før så jobbet hver og en selvstendig med «mine» kunder og da var faktisk ikke behov for noe særlig ledelsesutvikling. Nå når man begynner å se på seg selv som kompetansevirksomheter, vil dette behovet oppstå i mye større grad.

Noen synes også å mene at hver medarbeider har det best alene og trenger ikke ledes – det er tullball (...) En ny og spesialisert organisering kan ikke lykkes uten tydelig ledelse (informant – 1).

5. Diskusjon

I forrige kapittel presenterte jeg informantenes syn og mine fortolkninger i forhold til bransjen, hva som nå skjer og hvilken forretningsutvikling regnskapsbransjen nå står ovenfor. Videre ble det presentert hva som skal til i forhold til endringsledelse og kompetanse for å kunne utvikle seg videre. I dette kapittelet vil jeg forsøke å diskutere funnene som er gjort i empirien opp mot noe av den eksisterende teorien og tidligere forskning som er presentert i kapittel to.

Mitt teorikapittel endte opp med en egen modell hvor endringsledelse og kompetanse vil kunne påvirke hvilken forretningsutvikling regnskapsbransjen kan gjennomføre eller bør satse på. I tillegg sier modellen at det også er et samspill mellom endringsledelse og kompetanse. Disse to faktorene forsterker hverandre. Behovet for kompetanse påvirker ledelse og forretningsutvikling. Ledelsens kompetanse blir også viktig i forhold til gjennomføring og utvikling av virksomheten. Men like fullt er de ansattes kompetanse vesentlig for i det hele tatt å kunne utvikle virksomheten i ønsket retning.



Figur 7 – studiens forskningsmodell

5.1 Digitaliseringsprosessen

Det er viktig å være klar over at det å digitalisere innebærer så mye mer enn bare det å skaffe seg ny teknologi eller noen nye systemer. Det er faktisk noen som tror at de har digitalisert når de har innført EHF faktura og da har man dessverre en lang vei å gå. Digitaliserings handler ikke om å ha mest mulig teknologi, men om å utnytte den på best mulig måte til å drive effektivt, øke konkurransekraften og utnytte nye forretningsmodeller (Sannes & Andersen, 2017). De som har skjønnet at digitaliseringsprosessen er en transformasjon av hele virksomheten, har stor mulighet for å møte fremtiden bedre rustet enn de som ikke forstår dette. I studien finner jeg litt ulik forståelse, men de fleste har skjønnet hva dette innebærer. Man må automatisere rutineoppgaver og hente ut ledig kapasitet til å tilby nye produkter og tjenester, dette innebærer også endring av arbeidsprosessene, sammensetning av kompetanse til å tilby noe annet og utvikling av ledelsen og forretningsmuligheter. Dette henger også sammen med Unhru & Kiron (2017) sin tre-steps-modell. Det innebærer endring av hele virksomheten.

5.2 Nødvendig kompetanse

Den kompetanse som behøves hos fremtidens regnskapsbransje blir en vesentlig faktor for de som vil utvikle seg videre med ny teknologi. Her er det ikke bare hvilken kompetanse man har blant de ansatte som gjelder, men også hvilken kompetanse lederne sitter med. Når det gjelder hvilken kompetanse og kvalifikasjoner lederne bør ha, blir dette diskutert i kapittel 5.4.

Som det er presentert i teoridelen finnes det mange spådommer om at bransjen og yrker vil forsvinne, i tillegg vil de arbeidsoppgavene som blir igjen innen regnskapsbransjen kreve høyere kompetanse på analyse og faglige vurderinger (Brørs & Sellæg, 2015). Men det er viktig å huske på at de ansatte og deres grunnleggende regnskapsforståelse fortsatt vil være den viktigste ressursen som må ligge i bunn i denne bransjen. Har du ikke forståelsen for hvor tallene skal eller nødvendig forståelse for å kontrollere og avstemme et regnskap samt kjennskap til gjeldende lover og regler, ja da blir det vanskelig i neste omgang å kunne si noe om disse tallene og prøve å gi kundene et bedre beslutningsgrunnlag. Derfor må høyere kompetanse rundt helhetsforståelser, økonomiske vurderinger og analyser også prioriteres. Det ser bransjen og er i samsvar med det Frey & Osborne (2013) sier om at utdanningsnivået må økes.

La oss anta at vi har den grunnleggende forståelsen, så vil den likevel ikke være nok i fremtidens regnskapsbransje. Fra empirien kommer det frem at også andre kvalifikasjoner blir viktig. Når bransjen digitaliserer og fjerner mange rutine oppgaver, vil dette frigjøre tid til nye oppgaver og nye måter å hjelpe kundene på. Bransjen selv mener at de trenger flere kreative personer som liker å snakke med kundene sine og finne mulig løsninger på deres problemstillinger. Dette krever at den litt innadvendte typiske regnskapsføreren (Blom, 2013) må bli en mer utadvendt person som kundene kan henvende seg til og bruke som en sparringspartner. Det må her kommenteres at kanskje har de innadvendte regnskapsførerne blitt slik, fordi de for det første har hatt altfor mye å gjøre og stadige frister som løper. Men for det andre så er bransjen pålagt så mye kvalitetssikring og krav til dokumentasjon, at mail heller blir brukt i kommunikasjonen med kunden, fordi man må dokumentere alt. Myndighetene må også ta inn over seg at alle nye krav pålegger bransjen en betydelig kostnad og beslag av ressurser. Her må også de henge med i den nye digitale utviklingen. Dersom bransjen automatiserer og effektiviserer, så må myndighetene følge på. Det blir umulig å effektivisere dersom man må bruke gamle krav og retningslinjer for å utføre jobben sin.

Videre er det viktig å være oppmerksom på at en og samme person ikke kan inneha all mulig faglig kompetanse, siden fagfeltet er stort og bredt og favner om veldig mye forskjellig. Det blir derfor viktig at regnskapsbransjen tenker mere spesialisering og jobbe sammen i team for å kunne serve ulike kunder. Slik har man ikke jobbet noe særlig i bransjen til nå, hvor de fleste har en-til-en - forhold til kundene og regnskapsføreren har stort sett kunden fra A til Å. Med mere kompetansekrevene oppgaver og tjenester vil dette ikke være mulig å få til lenger. Derfor må man spille mere på lag og dekke kundens behov med flere personer i et team med ulik kompetanse og kvalifikasjoner.

En av utfordringene som studien viser er at det er vanskelig å snu tanker, meninger og hvordan ting skal gjøres. Her har regnskapsførerne jobbet selvstendig med sine kunder og gjort ting på sin måte gjerne over veldig mange år. Det å snu om over natta er ingen lett prosess. Her blir det viktig å huske på det som Hennestad & Revang (2017) sier at det å endre menneskers holdninger og adferd er svært utfordrende og vanskelig. Ofte så mislykkes man fordi man undervurderer dette. I tillegg vil det være en utfordring for mange å bruke og lese tallene på andre måter. Det blir fremstilt at regnskapsføreren har liten tro på egen kompetanse og kunnskap, men de kan

faktisk mer enn de tror. For hvem er det som har bedre oversikt over kundene sine økonomiske situasjon enn faktisk regnskapsføreren. De må trenes og øves på å bruke tallene annerledes.

Her kommer også utdanningsinstitusjonene inn. Bransjen etterlyser en mer tilpasset utdanning, slik at de som kommer nydannet ut kan komme raskere i gang med operativt arbeid enn de gjør i dag. Selvsagt vil det ikke være slik at når man er ferdig med sin utdanning, så kan man hoppe rett inn i en yrkesrettet jobb uten noen form for opplæringstid. Sånn vil det ikke være i noen bransjer eller yrker, men bransjen etterlyser at de raskere må bli mer selvgående. Her må utdanningen tilpasses i forhold til hva bransjen faktisk trenger av nødvendig kompetanse og ferdigheter i fremtiden. Mere praktisk arbeid etterlyses. Vi ser jo at andre bransjer har praksisperioder og dette kan fungere vel så bra innenfor regnskapsføreryrket også. Samarbeid mellom bransjen og utdanningsinstitusjoner er ønskelig. Her må det også vurderes om man kan trene andre ferdigheter som også blir nødvendige i fremtidens regnskapsbransje. Slike ferdigheter vil være innenfor temaer som kommunikasjon, IT-forståelse, mere analytiske evner og kreative ferdigheter. Dette henger også sammen med Løvaas et al. (2018) som mener at gode kommunikasjonsevner, profesjonell trygghet og selvtillit vil være sentrale egenskaper i fremtiden.

Fra studien ser vi at ved å ta i bruk ny teknologi og digitalisering, så forsvinner rutinemessige og kjedelige oppgaver og de ansatte må ha en høyere kompetanse. Dette gir muligheter for nye, mer spennende og utfordrende oppgaver. Denne kompetansen er viktig for at virksomheten kan utvikle seg videre og tilby kundene andre typer tjenester og gi dem en merverdi.

5.3 Skape merverdi for kunden

Regnskapsbransjen er klar over at endringer må skje nå i forhold til at digitaliseringsbølgen også har nådd dem med enda raskere fart enn tidligere. Ved at de nå går for å automatisere mange av de rutinemessige arbeidsoppgaver og prosessene, vil dette frigjøre ledig kapasitet til de ansatte. Denne tiden må brukes til å skape en merverdi for kunden. Men hva er merverdi for kunden? Det har som tidligere nevnt lenge vært snakket om at bransjen skal bli rådgivere. Dessverre så virker det som om dette ordet har blitt et begrep med veldig mange dårlige assosiasjoner. Rådgivning er et veldig uspesifisert ord og kan romme så mye. Det virker som om bransjen ikke helt vet hva som ligger i dette heller. Det viktigste blir uansett at bransjen utnytter sitt enorme potensial ved at de når får tid til å bistå kundene på helt andre måter enn tidligere. De kommer jo mye tettere på

kundene sine nå og kan lettere kjenne hvor skoen trykker. Satt litt på spissen så har fokuset tidligere vært å få ferdigstilt regnskapet og få sendt momsoppgaven innen fristen. Nå frigjøres kapasitet til å kunne bistå kundene med mere analyser, helhetsforståelser og konkrete økonomi- og forbedringsprosesser. Bransjen kan hjelpe kunden med å forbedre prestasjonene sine og få mere penger igjen i lommeboka. Både i form av den kompetansen de allerede innehar og eventuelt må tilegne seg, samt også å bruke den informasjonen som de nye IT systemene også kan bidra med. Den frigjorte tiden kan gjerne brukes i forhold til mer tid pr. kunde og dette skaper et tettere forhold og man blir bedre kjent med hver enkelt kunde. Dette gjør at man faktisk kan bidra på andre måter enn før. Dette viser empirien, hvor noen kommenterer at det faktisk ikke har hatt så mye kundeinteraksjon før som de har nå. Dette er også noe Ford (2015) kommenterer vil være et fortrinn i dagens digitale verden, dersom du har et sterkt forhold til kundene dine vil du stå sterkere i fremtiden. Det er vanskelig å bytte ut gode samarbeidspartnere eller støttespillere.

For at fremtidens regnskapsbransje skal kunne tilby andre typer tjenester vil det kreve mer innsats på området forretningsutvikling og hele organisasjonen må være villig til å endre seg. Men virksomhetene må ikke slutte å satse på de områdene man allerede er på i dag, de blir fortsatt like viktige. Dette henger sammen med Løvaas et al. (2018), som sier at det er viktig å utnytte forretningsområdene man er på samtidig som man bruker tid på å utvikle nye. For å få til dette kreves det noe helt annet av lederne enn det har gjort så langt i denne bransjen, og som vi skal se på i det neste kapittel.

5.4 Ledelsen

Fra empirien ser vi at lederen spiller en vesentlig rolle hos dagens regnskapsbransje. De skal utøve daglig ledelse av kontoret, de skal gjøre strategiske valg knyttet til investeringer i ny teknologi og ut fra dette utvikle seg videre og tilby nye tjenester. Det er også lederen som har hovedansvaret for endringsprosesser (Kotter, 2012) og lederen er av avgjørende betydning for at endringsprosessen blir gjennomført slik man ønsker (Busch et al. 2016). I denne studien har jeg sett på hva som kreves av lederen, hvilke egenskaper og kompetanse vedkommende bør ha for å kunne lykkes med en digital endringsprosess og utvikling av fremtidens regnskapsbransje. Kommer også inn på hvorfor denne utviklingsprosessen tidligere har hatt sine utfordringer i denne bransjen og fortsatt har.

Det er lederen som har ansvaret for at virksomheten tilpasser seg og utvikler seg i forhold til omgivelsene (Hennestad & Revang, 2017). Som vi ser fra studien er lederne i virksomhetene fullstendig klar over hvilke endringer som må til, for å tilpasse seg den nye digitale verden som kommer for fullt. Problemet som bransjen så langt har slitt med, er at lederne som egentlig skal bruke tiden sin på strategiske oppgaver, planlegging og utvikling for fremtiden, har ikke hatt tid til disse viktige oppgavene. Dette skyldes at de er for opphengt i operativt arbeid og har for mange daglige oppfølgingsoppgaver ut mot de ansatte. Det blir rett og slett ikke tid til å tenke på forretningsutvikling og strategiske tiltak. Ofte er det også sånn at den personen med mest fagkunnskap på kontoret er lederen, derfor går også mye av det daglige med til å hjelpe og støtte ansatte rundt faglige spørsmål. En annen ting rundt denne fagpersonen, er at lederne ofte har regnskapsfaglig bakgrunn og det har fungert veldig bra frem til nå. Men med den raske utviklingen innenfor teknologi og endring i forhold til ansattes kompetanse, kreves det annen type lederferdigheter. Virksomhetene går fra å være produksjonsbedrifter hvor lederens oppgave er å planlegge slik at man rekker å levere regnskapsrapportene innen fristen, til nå å bli kompetansebedrifter som skal bistå sine kunder på en helt annen måte. Vi vil derfor etter hvert se et skifte i denne bransjen, hvor det før var lederen som kunne mest og hadde høyest status i virksomheten. I fremtiden vil bli slik at det gjerne er arbeidstakeren som besitter den største fagkunnskapen og er eksperter på det området vedkommende arbeider med. Dette kommenterer også lederne i denne studien, og dette vil også være noe de må takle i fremtiden. Det vil derfor stille ledere ovenfor nye utfordringer når de skal lede slike ansatte. Det vil være andre kvalifikasjoner som har betydning i disse virksomhetene fremover. Som vi ser fra studien må kompetansen på faget ledelse høynes, men samtidig vil faktorer som det å skape motivasjon, vise autoritet, å klare å delegerer ansvar, skape tillit, utøve tydelig kommunikasjon og det å bry seg om de ansatte være vesentlige faktorer også. Dette er i samsvar med Busch et al. (2016) sin modell om ledelsessystemet og lederens mange roller. Hvor lederen skal utøve tydelig lederskap, han/hun skal motivere og skape tillit, videre er det viktig med god og tydelig kommunikasjon. Det hele handler om å tilegne seg ny forståelse og tenkning omkring selve utøvelsen av ledelse og hvordan interaksjonen er mellom leder og ansatt i virksomheten burde være. Lederens rolle i endringsprosessen og i fremtidens regnskapsbransje blir å legge til rette for en forståelse og en motivasjon for å gjøre nødvendige endringer. Videre sørge for at nødvendige rammebetingelser er tilfredsstillende slik at en utvikling faktisk er mulig. Lederne må også forstå at fremtidens

kompetente ansatte vil kreve mer av sine ledere enn de gjør i dag. Både i forhold til arbeidsoppgaver, til egen utvikling og nok utfordringer og i tillegg tilrettelegging av arbeidssituasjon med for eksempel hjemmekontor og frihet under ansvar. De kompetente ansatte klarer seg mere selv enn tidligere.

5.5 Endringsprosessen

Det å gjennomføre endringer har vi sett fra teorien ikke er noen enkel affære og at slike endringer ikke har noen fasitsvar, fordi de blir ulike fra organisasjon til organisasjon. I tillegg er det ofte slik at mange endringsprosesser mislykkes (Hennestad, 2012). Vi har sett fra studien at dersom man skal lykkes med endringer så må lederen gå foran som et godt eksempel, han/hun må skape tillitt, motivasjon og forståelse for hvorfor man gjør endringen. Denne forståelsen henger sammen med det første steget i Kotter (2012) sin åtte-steps-modell. Regnskapsbransjen har store muligheter dersom man klarer å utnytte ny teknologi til å tilby kundene enda bedre tjenester enn tidligere. Fra studien ser vi at ny teknologi kan serve bransjen med ferskere, korrekte og mer oppdaterte tall løpende, slik at regnskapsføreren kan gi kundene sine nyttige informasjon til at de kan agere raskere og korrigerer kurser mye tidligere enn de kunne før utfra den tradisjonelle regnskapsføringen. Rapportene kom som regel etter momsfristen og var da allerede to måneder gammelt nytt. Videre blir det viktig å ha en forankret plan og strategi for utviklingen av virksomheten. Dette krever mye og relevant kommunikasjon fra ledelsen til spesielt til de som er berørt av endringsprosessen. Det blir viktig at de ansatte har eierskap og skjønner at denne endringen faktisk er positiv for deres egen del også. At det ikke bare er bunnlinja for virksomheten som er fokus. For å lykkes med endringen er det også viktig med opplæring og støtte på de nye systemene og den nye arbeidsmetodikken. Studien viser forskjeller på hvor mye kursing og opplæring som de faktisk mener er nødvendig. Noen mener at masse kursing i forkant er vesentlig, mens andre mener at man lærer best ved praktisk jobbing (Learning by doing). Hennestad (2002) mener at når man skal slutte med det gamle og lære noe nytt så står opplæring og kompetanseutvikling helt sentralt dersom man skal lykkes med endringer. Så her er det litt ulike meninger. Jeg mener det blir viktig at ledelsen kjenner sin organisasjon og de ansatte som skal gjennom endringen, og legger endringsprosessen til rette i forhold til deres kvalifikasjoner og evner. Utydelighet og usikkerhet skaper motstand, så en god analyse og gjennomgang av sin egen organisasjon i forkant vil være en suksessfaktor for å lykkes. Kanskje kan det være lurt å

dele inn i grupper som tilsvarer hverandre, for så å kjøre ulike prosesser tilpasset hver gruppe. Stegene fra to til fem i modellen til Kotter (2012) er også inntatt flere av nevnte faktorer, hvor visjon og strategi for endringen, samt kommunikasjon, forståelse og oppslutning er av de viktigste for en vellykket endring. Men uten kompetanse på ledelse, endringsprosesser og forretningsutvikling kommer virksomhetene ingen vei. Derfor vil investering i utvikling av nåværende ledelse eller eventuelt ansettelse av andre typer ledere være viktig. I tillegg må det frigjøres tid til å kunne planlegge, gjennomføre og utøve endringsprosesser og forretningsutvikling i regnskapsbransjen.

5.6 Strategiske veivalg

Fra empirien ser vi at det finnes flere utfordringer for bransjen når man skal igjennom en digital forretningsutvikling. På den annen side finnes det også suksessfaktorer for å lykkes og store muligheter for de som tørr å satse. Det er disse faktorene dette delkapittelet vil ta for seg.

Det blir viktig for virksomheten å ta inn over seg at endringer er nødvendig og at kundenes behov og ønsker stadig forandrer seg i dagens samfunn. Man må forstå hva kundene trenger og hva de er villige til å betale for. Man kan gjerne ta med seg kundene i denne prosessen, hente inn erfaringer og finne ut hva kundene tenker rundt neste sving. Som vi har vært inne på vil kompetanse og ledelse være viktig, men det er også vesentlig at man har full oversikt over den nye teknologien. IT systemene vil bli en sentral del av regnskapsvirksomhetene fremover. Men på tross av større fokus på teknologi, vil de ansatte og deres kompetanse være virksomhetenes viktigste ressurs videre.

Fokuset bør bare på å levere så godt som mulig på kjernevirksomheten – altså de grunnleggende regnskapstjenestene, men samtidig se etter muligheter der ingen har søkt før – såkalte Blue Ocean strategier. Vi ser at en virksomhet i studien allerede prøver seg på en slik vei å gå. Bakgrunnen for at de kan gå denne veien er at de har utvidet virksomheten med nødvendig kompetanse, som kan gi kundene noen annet, en merverdi, ut over de tradisjonelle regnskapstjenestene.

Virksomheten ser et potensial i seg selv og i markedet og ønsker å utnytte dette. Dette innebærer at de tenker nytt om hvordan de skal skape verdi og levere dette til kundene (Foss & Saebi, 2017; Gramstad et al., 2017). Fra studien ser vi at en digital utvikling krever endring av tankesett og forståelse. I tillegg krever det avsatt tid til å ta tak i utviklingen og kompetansen. Lederne i disse virksomhetene har som sagt vært for opptatt av stadige frister, krav, løpende brannsløking og

operativt arbeid til at de kan tenke langsiktig og strategisk. Mange av disse faktorene henger sammen med både Saebi (2016) og Gramstad et al. (2017) sine kognitive og organisatoriske barrierer for ny forretningsmodell innovasjon. Det blir uansett viktig å ha en proaktiv tilnærming i stedet for å vente og se hva som vil skje, eller tenke at deres nåværende posisjon i markedet vil forbli den samme hvis de ikke gjør noe – ref. (Parviainen et al., 2017). Det er helt klart at de som stadig er på utkikk etter muligheter til å endre og omforme sin virksomhet har større sjanse for å stå stødigere i fremtiden. Dette er noe bransjen nå har skjønt og henger sammen med det som (Osterwalder et al., 2005; Saebi, 2016) sier - større vekst og større markedsandel.

6. Avslutning

I denne avsluttende delen av min oppgave vil jeg konkludere med mine viktigste funn fra analysen og svare på problemsstillingen for denne studien. Deretter vil jeg kort beskrive studiens begrensninger og til slutt komme med forslag til videre forskning.

6.1 Studiens konklusjon

Regnskapsbransjen opplever et stort press i forhold til å ta i bruk nye digitale systemer. Den digitale transformasjonen – ref. Unhru & Kiron (2017) som vi nå opplever, tvinger frem at bransjen må tenke forretningsutvikling. Hele virksomheten må utvikles og ha fokus på dette. Man må kunne klare å omsette den ledige tiden (kapasiteten) som oppstår ved automatisering, til nye tjenester om man skal overleve i fremtiden. I dette vil både kompetanseutvikling og ledelsesutvikling være to helt sentrale faktorer for å lykkes. Man må ha riktige ledere med riktig kompetanse og ferdigheter, for det vil være mange områder og mange utfordringer som skal løses på veien mot en fullstendig digital transformasjon.

Så for å lykkes med å bli fremtidens økonomiske partner i SMB markedet, og kanskje også for de større kundene, så kan det oppsummeres slik:

Virksomhetene må rekruttere mot en ny hverdag med nye oppgaver og tjenester. Dette gjelder både på ledernivå og ansattnivå. Den kompetanse som dagens regnskapsførere sitter med vil fortsatt være nødvendig, men bransjen må rekruttere personer på andre kompetanseområder også og med andre typer ferdigheter. Dette vil være tyngre kompetanse på ledelse, forretningsutvikling, helhetsforståelse av økonomi og økonomistyring, analyser og IT-forståelse. Ferdighetene som kreves er av mer kreative, utadvendte og nysgjerrige typen som har lyst og vil utvikle seg videre. Men det er viktig å huske på at en og samme person kan ikke inneha alle disse ferdighetene og kompetansen, og at spesialisering og det å samarbeide vil prege fremtiden. Man skal dekke kundens behov med sammensatte team.

Videre må man være rustet og villig til å ta kostnaden med en digital transformasjon. Det holder ikke bare å bytte system og så er man der. De nye systemene krever en helt annen arbeidshverdag, og det krever innsats fra mange deler av organisasjonen når man skal implementere ny arbeidsmetodikk, nye tjenester, oppnå effektivisering i virksomheten og skape

merverdi for kundene. Her er det viktig å være klar over at de nye systemene alene ikke er nok for en digital fremtid. Man må tørre å være tydelig på hvilke tjenester man skal levere i fremtiden og hvilken type ledere man må ha for selve transformasjonen og hvilken type ledere man må ha etter at endringen er gjennomført og operativ i hele organisasjonen.

Det blir viktig at ledelsen legger en god plan for endringsprosessen og implementering av de nye systemene. De må sørge for at de ansatte får et eierskap og forståelse av hvorfor dette er nødvendig, og at dette også innebærer en bedre hverdag for dem også. At det ikke er en trussel eller byr på ubehageligheter for dem, og at dette ikke kun er for å øke virksomhetens resultater for eierne.

Samfunnet har bruk for dyktige mennesker som vil være med på en digital endringsreise, hvor teknologisk forståelse og økonomisk kompetanse vil være av stor betydning for SMB markedets utvikling og konkurransekraft i fremtiden.

6.2 Bidrag og begrensninger

Denne studien skiller seg fra andre studier av regnskapsbransjen, ved at denne fokuserer på samspillet mellom kompetanse, endringsledelse og forretningsutvikling og prøver å gi et bilde av at disse faktorene henger nøye sammen for å lykkes i fremtiden innenfor bransjen. Mitt utvalg har enten gjennomført en digitaliseringsprosess, er midt oppe i den eller er helt i starten av prosessen og her finnes det ulike tanker og erfaringer om hvordan man skal lykkes med den digitale reisen. Denne studien viser at bransjen på ingen måte er en utryddings truet art. Her finnes det masse muligheter om man bare tør og vil satse. Studien viser hvilke utfordringer man kan forvente seg, men også hvilke muligheter som finnes. Den viser også at det ikke bare er en vei å gå, men at det finnes flere mulige løsninger. Det blir videre viktig at bransjen, bransjeorganisasjonen og utdanningsinstitusjonene forstår at de må samarbeide for å skape og utvikle fremtidens regnskapsbransje eller som jeg vil kalle dem – *fremtidens økonomiske partner* - for kundene.

Virksomhetene som er brukt i denne studien, er valgt fordi man har trodd disse har en viss tyngde i forhold til å kunne realisere en digitaliseringsprosess i fremtiden, men siden det er vanskelig å spå noe om fremtiden kan jeg ha tatt feil på dette punktet. Videre kan det være en begrensning at utvalget ikke er større enn fire virksomheter. Dersom man hadde intervjuet flere, kunne dette ha gitt et større bilde av hvordan de valgte områdene påvirker forretningsutviklingen i bransjen. Det

er viktig å være klar over at organisasjoner er veldig komplekse og det er vanskelig å komme i dybden på alle elementer i en virksomhet ut fra ett eller to intervjuer.

6.3 Fremtidig forskning

I denne oppgaven er det belyst hvordan kompetanse og endringsledelse kan påvirke forretningsutviklingen hos regnskapsbransjen. Samtidig vil også kompetanse ha påvirkning i forhold til ledelse og endringsprosesser. I studien ble det laget en bred og vid intervjuguide som favner flere områder som kan studeres, og empirien viser at det er flere faktorer som også kan påvirke virksomhetens forretningsutvikling.

Informantene selv satte også søkelys på enkelte ting de mener hadde vært interessante å forske mere på. Blant annet etterlyser de tall på hvor mer effektive kan man egentlig bli ved å automatisere og digitalisere arbeidsprosesser. Har virksomheter fått noen effekter av å innføre mere digitale systemer de siste årene? Det hadde vært interessant å se forskjellen fra i dag kontra for eksempel for 10 år siden. Ved å ta for seg et regnskap og føre dette helt manuelt og ferdig rapportert til kunden, kontra at man tar i bruk EHF, automatiske posteringer, avstemminger og rapporteringer. Hvor mye tid bruker man og hvor effektive blir man på å gjøre ferdig det samme regnskap til kunden både med og uten automatisering? Her må man selvsagt legge til systemkostnaden.

7. Litteraturliste

Artikler og fagbøker

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). *Hva er digitalisering?* Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse. Artikkel funnet på:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2569870/Hva%2ber%2bdigitalisering%2b2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). *Er norske bedrifter digitale sinker?* Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse. 2017, 20 (6), 43-53. Artikkel funnet på

<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2569696>

Andersen, E. & Sannes, R. (2018). *Er du klar for digitalisering?* Artikkel funnet på:

https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/pof/2018/03/er_du_klar_for_digitalisering

Andreassen, T.W. (2016). *Slik blir den 4. industrielle revolusjon.* Dagens Perspektiv. Artikkel funnet på: <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Benjamin, R.I. & Levinson, E. (1993). *A Framework for Managing IT-Enabled Change.* Artikkel funnet på:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39417573/A_Framework_for_Managing_IT_Enabled.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552038058&Signature=xDwx0lWKTCKgTSjqVPKhzA09Kz8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Framework_for_Managing_IT_Enabled.pdf

Blom, M. (2013). *Fra regnskapsfører til rådgiver?: endring i profesjonelle roller.* SNF Rapport 03/13. Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Bergen. Artikkel funnet på:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165383/R03_13.pdf?sequence=1

Brørs, T. & Sellæg, F.E. (2015). *Automatisering av regnskapsfunksjonen.* Praktisk økonomi & finans Vol. 31,4/2015. Universitetsforlaget. Artikkel funnet på: https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/pof/2015/04/automatisering_av_regnskapsfunksjonen

Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J.O. (1993). *Foretakets ledelse og økonomi.* Oslo. TANO.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. & Vanebo, J.O. (2016). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo. Universitetsforlaget. 3. utg.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. *Industrial and corporate change*, Volume 11, number 3, pp 529-555. Artikkel funnet på:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.inn.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=16bde17c-a960-4f1b-bf1f-e300fd15f807%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtYm91ZG12ZQ%3d%3d#AN=11493348&db=bth>

Eden, R., & Sedera, D. (2014). *The largest admitted IT project failure in the Southern Hemisphere: a teaching case*. In *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems*. AISeL, Auckland, New Zealand. Artikkel funnet på: <https://eprints.qut.edu.au/84097/>

Gramstad, C.S., Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen. Innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Oslo. Universitetsforlaget.

Hennestad, B. (2002). *Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer*. Artikkel funnet på: <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Hennestad, B. (2012). *Endringsledelse og Sticky culture – Å lede endring med kulturell bevissthet*. Artikkel funnet på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93754/Magma1208Hennestad.pdf?sequence=1>

Hennestad, B.W & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. 3.utg. Oslo. Universitetsforlaget.

Ford, M. (2015). *Rise of the Robots. Technology and the Threat of a Jobless Future*. New York. Basic Books.

Foss, N.J. & Saebi, T. (2017). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?* Artikkel funnet på: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.inn.no/doi/full/10.1177/0149206316675927>

Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford University, UK. Artikkel funnet på:

https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Iversen, S.K. (2017). *Kognitiv databehandling – hvordan kan denne endre HR og medarbeideropplevelsen*. Artikkel funnet på: <https://hrnorge.no/fagomrader/organisasjon-og-ledelse/hr-teknologi/kognitiv-databehandling-hvordan-kan-denne-endre-hr-og-medarbeideropplevelsen>

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Cappelen Damm AS. 3. utg.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo. Abstrakt forlag AS. 3. utg.

Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2017). *Restart. 7 veier til bærekraftig business*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk. Bok funnet på: <https://www.cappelendamm.no/fagboker/restart-sveinung-j%C3%B8rgensen-9788202459192>

Kommunal –og moderniseringsdepartementet (2014). «*Digitalisering i offentlig sektor*.» Regjeringen.no. 06 12. Artikkel funnet på: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. Artikkel funnet på: https://eoleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review Press.

Kaarbø, K., Knudsen, D.R. & Meidell, A. (2018). *Hvordan digitalisering endrer regnskap- og styringsinformasjonen*. Artikkel funnet på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2566565/Magma+1806+Meidell+%26+al.pdf?sequence=1>

Langeland, A. (2016). *Hvordan digitalisering forandrer verden*. Innovasjon Norge AS. Artikkel funnet på: <https://innovasjonsbloggen.com/2016/06/17/hvordan-digitaliseringen-forvandler-verden/>

Laurent, P., Chollet, T. & Herzberg, E. (2015). *Intelligent automation entering the business world*. Artikkel funnet på: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/operations/lu-intelligent-automation-business-world.pdf>

Lauritsen, E.N. (2017) *Vil maskinene stjele jobben din?* Artikkel funnet på: <https://forskning.no/penger-og-privatokonomi-arbeid-samfunnsokonomi/vil-maskinene-stjele-jobben-din/364043>

Løvaas, I., Madsen, D.Ø., Stenheim, T. & Korhonen-Sande, S. (2018). *Fra bokfører til rådgiver? En analyse av utviklingen i kravene til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger i perioden 2005-2015*. Oslo. Norwegian Business School. Artikkel funnet på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2577818>

Markus, M.L. & Benjamin, R.I. (1997). *The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation*. Artikkel funnet på: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.inn.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=fd3dee78-2c53-44bf-bdfd-9b04aa56be8f%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=9706091955&db=bth>

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Muth, F. (2015). *Hva er egentlig Industri 4.0?* Innovasjon Norge. Artikkel funnet på: <https://innovasjonsbloggen.com/2015/10/22/hva-er-egentlig-industri-4-0/>

Myhrvold, B. (2017). *Automatisert, men ikke borte*. Regnskap Norge. Artikkel funnet på: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. Artikkel funnet på: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015). *Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment*. Artikkel funnet på: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

Pajarinen, M., P. Rouvinen & A. Ekeland (2015). *Computerization and the future of jobs in Norway*. Rapport utarbeidet for NOU 2015:8. Artikkel funnet på: <https://www.kompetanseforum.no/kompetanseforum/databank/rapporter-og-prognoser/>

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Information Systems and Project Management. Artikkel funnet på: <http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>

Riise, S. (2004). *Regnskapsførerbransjen – en bransje i endring*. Artikkel kjøpt på: <https://www.idunn.no/pof/2004/04/regnskapsforerbransjen - en bransje i endring>

Saebi, T. (2016). *Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge*. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse. 2016, 19 (7), 33-41. Artikkel funnet på: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2452407>

Sander, K. (2016). *Utarbeidelse av intervjuguide*. eStudie.no. Funnet på: <https://estudie.no/utarbeidelse-intervjuguid/>

Sander, K. (2017). *Forskningsprosessen & Metodelære*. eStudie.no. Funnet på: <https://estudie.no/wp-content/uploads/forskning-p.pdf>

Sander, K. (11/05/2018). *Industri 4.0 – Den fjerde industrielle revolusjon*. eStudie.no. Kjøpt abonnement. Artikkel funnet på: <https://estudie.no/fjerde-industrielle-revolusjon/>

Sander, K. (30/05/2018). *Automatisering*. eStudie.no. Kjøpt abonnement. Artikkel funnet på: <https://estudie.no/automatisering/>

Schei, V., Sverdrup, T.E., Lund, J. & Riise, S. (2015). *Fra transaksjon til relasjon*. Magma 07/2015. Artikkel funnet på: <https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>

Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). *Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm*. *British Journal of Management*, 21(1), 7–27.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>

Stief, S. E, Eidhoff, A.T. & Voeth, M. (2016). *Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms*. Artikkel funnet på:

<https://zenodo.org/record/1124445#.XI5DLuSWymQ>

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag. 3. utg.

Unruh, G. & Kiron, D. (2017). *Digital Transformation on Purpose*. Artikkel funnet på:

<https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review Press. eBook funnet på: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmr-ebooks/detail.action?docID=5182594>

Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles. SAGE.

Zott, C. & Amit, R. (2007). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. Artikkel funnet på: [https://www-jstor-](https://www-jstor-org.ezproxy.inn.no/stable/25146093?seq=1#metadata_info_tab_contents)

[org.ezproxy.inn.no/stable/25146093?seq=1#metadata_info_tab_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.inn.no/stable/25146093?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Aase, T.H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo. Universitetsforlaget. 2 utg.

Nettsider

Accountor.no <https://www.accountor.no/nb/om-oss>

Compello.com <https://www.compello.com/ordbok/hva-er-automatisering/>

Compello.com <https://www.compello.com/no/om/>

Compello.com <https://www.compello.com/no/ordbok/hva-er-digital-transformasjon/>

Deloitte.no <https://info.deloitte.no/lg-consumer-industrial-products-hva-er-industri-4-0.html>

IKT-norge.no <https://www.ikt-norge.no/nyheter/hva-er-industri-4-0/>

Kreativtnorge.no <http://www.kreativtnorge.no/lederskap/endringsledelse.htm>

NSD.no https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

PWC.no <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/industry-4-0.html>

Thevit.no <http://www.thevit.no/om-oss.html>

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Innledning (ca. 5 min)

1. Informasjon

- a. Informasjon om meg, masterutdanningen og masterutredningen
- b. Konfidensialitet og anonymitet
- c. Informasjon om bruken av lydopptak
- d. Tidsforbruk (ca. 1 time)
- e. Takke for at de tok seg tid til dette

2. Personalia

- a. Kjønn
- b. Alder
- c. Bakgrunn
- d. Stilling i selskapet og ansiennitet

Spørsmål (ca. 50 min)

3. Virksomheten

- a. Kan du fortelle litt om virksomheten? (Størrelse, fakta etc.)
- b. Hva er selskapets visjon og forretningside?
- c. Hvilke tjenester tilbyr dere? Noe annet enn andre tilbydere?
- d. På en skala fra 1-10 hvor 10 er svært proaktiv. Hvor befinner deres virksomhet seg?
- e. Hvordan ser en typisk arbeidsdag/uke ut for deg? (Arbeidsoppgaver, kundekontakt etc.)

4. Bransjen

- a. Kan du beskrive bransjen? (dagens situasjon)
- b. Hvordan vil du plassere ditt selskap i bransjen?
- hvor er dere i dag, kjennetegn, organisasjonskultur, ansatte, kunder, nettverk, rekruttering, eiere, prising

5. Endringer i forhold til høyt teknologiske systemer (digitalisering)

(Parviainen et al., 2017; Sander, 2018; Benjamin & Levinson, 1993; Markus & Benjamin, 1997; Unhru & Kiron, 2017; Andersen & Sannes, 2018 og Westerman et al., 2014).

- a. Kan du forklare begrepet digitalisering?
- b. Kan du kort beskrive hvor din virksomhet ligger i dag i digitaliseringsbølgen?
- c. Kan du beskrive hvilke endringer du mener skjer i bransjen i dag?
- d. Hvorfor tror du at disse har oppstått?
- e. Kan du beskrive hvilke nye muligheter dette kan medføre, og eventuelt har medført for dere som virksomhet?
- f. Hva gjør dere, eller har dere gjort, for å møte disse nye mulighetene?
- g. På hvilken måte mener du at automatisering vil kunne påvirke økonomifunksjonen i selskaper?
- h. På hvilken måte mener du at ny teknologi kan utnyttes innenfor økonomistyring i selskaper?
- i. Hvilke konsekvenser kan virksomheter påføres ved å satse på digitalisering?
- j. Kan du beskrive hvor dere var for 10 år siden, 5 år siden og hvor dere er i dag innenfor temaet digitalisering?

6. Kompetanse

(Ford, 2015; Frey & Osbourne, 2013; Pajarinen, Rouvinen & Ekeland, 2015; Brørs & Sellæg, 2015; Lauritsen, 2017; Løvaas et al., 2018; Blom, 2013; Laurent et al., 2015; Iversen, 2017).

- a. Kan du beskrive hvilken kompetanse deres ansatte har i dag?
- b. Vil det bli nødvendig med annen type kompetanse pga. innføringen av ny teknologi?
- c. Hvor enkelt er det å få ansatte til å tilegne seg ny eller annen kompetanse?
- d. Hva mener du vil skje med fremtidige arbeidsplasser?
- e. Har noen av deres ansatte blitt overflødig i denne prosessen?
- f. Hvordan har selskapet taklet en eventuell slik situasjon?
- g. Hvilken type kompetanse blir viktig i fremtiden?

7. Endringsledelse

(Stensaker & Langley, 2010; Hennestad & Revang, 2017; Busch et al., 2016; Hennestad, 2012; www.kreativtnorge.no; Hennestad, 2002; Kotter, 1995:2012)

- a. Hva er viktig når ledelsen skal planlegge og gjennomføre organisatoriske endringer?
- b. Hvilke erfaringer har dere gjort dere i slike prosesser?
- c. Hva mener du kjennetegner god endringsledelse?
- d. Hva må til for å lykkes med organisatoriske endringer?
- e. Vil det være annerledes å lede i en digitalisert verden? Hva vil i så fall være viktige faktorer her?

8. Strategi og forretningsutvikling

(Jørgensen & Pedersen, 2017; Sabei, 2016; Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, & Rosenbloom, 2002; Zott & Amit, 2007; Foss & Sabei, 2017; Gramstad et al., 2017)

- a. Vil ny teknologi og digitalisering tvinge frem andre måter å tenke på? Beskriv i så fall hvordan.
- b. Hvilken plan ble lagt i din organisasjon for 5 år siden?
- c. Har selskapets strategi og forretningsmodell endret seg i forhold til denne og hvordan?
- d. På hvilket nivå blir beslutningene hos dere tatt?
- e. Hvorfor valgte dere akkurat denne veien å gå?
- f. Hvilke grep måtte dere gjøre underveis?
- g. Hvilke konsekvenser har endringene medført?
- h. Hva har dere oppnådd?
- i. Hvilke faktorer mener du er viktige ved utvikling og implementering av ny strategi og forretningsmodell?
- j. Ny teknologi og automatisering kjennetegnes gjerne ved at man bruker mindre tid på rutineoppgaver. Hvordan kan selskapet opprettholde lønnsomhet og bærekraft?
- k. Beskriv hvordan du tror verden ser ut for økonomi- og regnskapsfunksjonen om 3-5 år?

Avslutning (ca. 5 min)

8.2 Innvilget søknad fra NSD

Prosjekttittel

Hvilke forhold påvirker bedriftenes valg knyttet til utvikling av økonomi- og regnskapsfunksjonen, herunder også økonomistyringssystemet, i dagens stadig digitaliserte verden?

Referansenummer

998893

Registrert

11.02.2019 av Anniken Moseng Ryen - 053485@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Even Fallan, even.fallan@inn.no, tlf: 62430451

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anniken Moseng Ryen, annikenmoseng.ryen@eidsiva.no, tlf: 95057705

Prosjektperiode

01.10.2018 - 31.12.2020

Status

13.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

13.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 13.02.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun

behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTE RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å

NSD sin vurdering Skriv ut

Meldeskjema for behandling av personopplysninger Page 1 of 3

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c615d34-acad-4ff1-b69b-ac4e3b737d6d> 14.02.2019

8.3 Informasjonsskriv

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt

” Hvordan påvirker digitalisering bedriftenes valg knyttet til utvikling av økonomi- og regnskapsfunksjonen herunder også økonomistyringssystem?”

- Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere selskaper som har eller er i en utviklingsprosess i forbindelse med å ta i bruk høyteknologiske systemer, for å møte fremtidens muligheter og utfordringer på best mulig måte. Dette skrevet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

- **Formål**

Jeg er en student ved Høyskolen i Innlandet (Rena) som skriver en masteroppgave om digitalisering innen regnskapsbransjen.

Jeg ønsker å studere ovennevnte prosessene og utviklingstrekk for å kunne si noe om hvordan dagens stadig digitaliserte verden påvirker selskaper innenfor regnskap og økonomifunksjonen, hvilke konsekvenser de kan forvente seg og hvilke muligheter som kan oppstå. Hvilke tanker og handlingsplaner preger slike situasjoner.

For å kunne svare på dette ønsker jeg å intervjuere ledere og andre strategiske ansatte hos flere ulike selskaper innen regnskapsbransjen og håper at dere vil være interessert i å delta i min studie.

Mine forskningsspørsmål er følgende:

1. Ved å ta i bruk høyteknologiske systemer – hvilke nye muligheter byr det seg for en proaktiv organisasjon?
2. Hvordan vil automatisering og effektivisering påvirke økonomi- og regnskapsfunksjonen i selskaper?
3. På hvilken måte kan ny teknologi utnyttes innenfor økonomistyringen i selskaper?
4. Hvilke utfordringer kan en organisasjon støte på ved å satse på digitalisering?
5. Hva kjennetegner en god digital ledelse?
6. På hvilken måte påvirker digitalisering arbeidsplassene og kompetanseutviklingen?

7. Hvordan påvirkes beslutningsprosessene og handlingsmønstre i den digitale verden?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen i Innlandet (Rena) er ansvarlig for prosjektet ved veileder Even Fallan.

- Hva innebærer det for deg å delta?

Hvert intervju vil ta ca. en time, og jeg vil spørre om ulike temaer som omhandler selskapet og de valgene dere har tatt. Intervjuene vil bli lagt opp slik at de vil ta utgangspunkt i en intervjuguide med ulike temaområder, men samtalen vil ikke være bundet til disse spørsmålene.

For å sikre oppriktig informasjonsutveksling vil innholdet i intervjuet bli behandlet konfidensielt. Jeg ønsker å ta opp intervjuet på bånd, og kommer i ettertid til å transkribere og anonymisere intervjuene. Deretter kommer jeg til å slette lydopptakene som jeg har tatt opp. Det er kun jeg og min veileder som vil kunne ha tilgang til intervjuene i sin helhet. Vi er begge underlagt taushetsplikt.

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuene i perioden fra slutten av februar til slutten av mars 2019.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2019. Alle opplysninger vil bli lagret sikkert inntil 31.12.2020, dette i tilfellet det skulle skje noe og prosjektet utsettes eller forlenges.

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 Høyskolen i Innlandet (Rena) 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:

- Høyskolen i Innlandet ved førsteamanuensis Even Fallan epost even.fallan@inn.no eller
- tlf. 62 43 04 51
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller tlf. 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anniken Moseng Ryen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "**Hvilke forhold påvirker bedriftenes valg knyttet til utvikling av økonomi- og regnskapsfunksjonen herunder også økonomistyringssystem, i dagens stadig mer digitaliserte verden?**" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta ved å svare på eventuelle spørsmål via mail og telefon dersom nødvendig

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.
31.12.2020

(Signert av prosjektdeltaker, sted og dato)