

Digitalisering og samhandling i regnskapsbransjen

En casestudie

Kristin Halvorsdatter Hagen

IKT-basert samhandling

Innlevert: mai 2018

Hovedveileder: Xiaomeng Su, IDI

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for datateknologi og informatikk

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved institutt for datateknologi og informatikk (IDI) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Oppgaven er siste del av den toårige masterutdanningen IKT-basert samhandling og er skrevet gjennom høsten 2017 og våren 2018.

Først og fremst ønsker jeg å takke min kontaktperson i casebedriften for alle gode samtaler og arbeidstimer vi har hatt sammen. I tillegg ønsker jeg å takke informantene og alle jeg har hatt kontakt med i casebedriften i løpet av masterperioden. Dere har vært til stor hjelp og jeg har satt veldig stor pris på samarbeidet vi har hatt.

Takk til medstudenter som har hatt mange timer på skolen sammen med mye prat og hygge, samt støtte og gode råd underveis som har gjort masterperioden til en glede. En spesiell takk til Ingeborg for å ha holdt ut og til Karoline for å ha korrekturlest. Jeg ønsker også å takke min forlovede, familie og venner for uendelig støtte og motivasjon gjennom denne lærerike prosessen.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder Xiaomeng Su for gode råd, hjelp og tålmodighet gjennom oppgaveskrivingen.

Arbeidet med oppgaven har vært meget lærerik og jeg setter stor pris på muligheten jeg fikk med å følge casebedriften gjennom en spennende digitaliseringsprosess.

Trondheim, mai 2018

Kristin Halvorsdatter Korsgård Hagen

Sammendrag

Digitalisering og endring basert på teknologi er en omfattende prosess. Regnskapsbransjen er nå inne i en omfattende digitaliseringsprosess og denne oppgaven ser på mulighetene denne prosessen medbringer. Regnskapstallene er mer oppdaterte på bakgrunn av digitaliseringen og dette gir nye muligheter for verdi for både regnskapsfører og kunde. Oppgaven ser på en casebedrift som har flere kontor der de ulike kontorene er i forskjellige stadier av digitalisering. Masteroppgavens formål er å undersøke muligheten for regnskapsbedrifter til å styrke samhandling mellom regnskapsfører og kunde, ved hjelp av nye teknologiske muligheter. Oppgaven undersøker muligheter for bransjen til å yte proaktiv rådgivning på bakgrunn i de oppdaterte regnskapstallene.

For å besvare oppgavens problemstilling: «*Hvordan muliggjøre proaktiv rådgivning til kunde ved å utnytte nye digitaliserte muligheter i regnskapsbransjen?*» ble det utviklet tre forskningsspørsmål som skal være med på å belyse problemstillingen. For å besvare disse ble det benyttet kvantitativ og kvalitativ datainnsamling med spørreundersøkelser og dybdeintervju. Oppgaven benytter casestudie som hoveddesign og har en fortolkningsbasert tilnærming.

Studien belyser muligheter og utfordringer med digitaliseringsprosessen bransjen er inne i og ser på om sterkere samhandling er mulig, i hvilken grad bransjen er klar for det og hvilke tiltak som eventuelt må gjennomføres for å muliggjøre det. Det er mange faktorer som blir påvirket i en omfattende endringsprosess og det er viktig at regnskapsbransjen definerer mål og formål med endringene som pågår. Videre belyses viktigheten av menneskene som skal tilpasse seg endringen og at et sterkt fokus på systemene ikke er veien å gå. Det kommer frem i studien at man heller burde se på hva systemene muliggjør og hvordan man kan dra nytte av teknologien for å gi oppdatert verdi til sine kunder. Tiltak og anbefalinger til bransjen sammenfattes til slutt i denne studien, og presenteres med bakgrunn i resultat fra studien og teorigrunnet til oppgaven.

Resultatene fra studien vil være gjeldende for andre bransjer som erfarer utfordringer rundt digitalisering og endringsprosesser muliggjort av teknologi. Spesielt dersom man vil oppnå sterkere fokus på samhandling i en digitaliseringsprosess.

Abstract

Digitization and technologically enabled change is a complicated process. The accounting profession is currently undergoing a comprehensive process of digitization and this study will look at the possibilities this process brings. Accounts are kept up to date more than they previously have been, this impacts both the accountant and their customers. These changes give a potential for renewed opportunities and value that were not previously accessible. This study will observe a company with multiple locations where the offices are in a different state of digitization. The goal of this study is to examine the possibilities to strengthen the interaction between the accountants and their customers by using new technological opportunities. The study further examines the possibilities a company may have to provide proactive counselling services which are enabled by having access to the up-to-date accounts.

The research problem of this study is: “how to enable proactive counselling in the accounting profession by using new opportunities enabled by digitization?”. To answer this problem, three research questions were formed, and qualitative and quantitative methods were applied. This case study has an interpretive approach.

In this paper, the research will look at the possibilities and challenges the account profession may face with the digitization process, and if a strengthened focus on cooperation is possible. The study will also focus on the degree of change possible, whether accountants are ready for these changes, and which measures must also be taken to make the changes possible. There are a lot of factors affected by the comprehensive change process and it is important that the goals and purpose of the change are clearly defined. The importance of the people who are to accept the ongoing change is not to be underestimated, and that too much focus on only the new systems is not the way to go. From the findings of this study it is apparent that the focus should be on what the opportunities of using the new technology will give of value to the customers, and how to consistently update that value so that it fits. Recommended measures for the accounting profession are presented at the end of this paper and are based on the results of the study and excising literature on digitization, theory on cooperation, and change management.

The results of the study will be useful for other professions as well. Especially those who experiences difficulties surrounding digitization and technologically enabled change and are searching for a way to strengthen focus on cooperative work.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Abstract	v
Figurer	x
Tabeller.....	x
Begrepsdefinisjon.....	x
1 Introduksjon.....	1
1.1 Casebedriften.....	2
1.2 Problemstilling	4
1.3 Avgrensninger	6
1.4 Oppgavens oppbygning.....	7
2 Metode.....	9
2.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	9
2.2 Forskningsdesign.....	11
2.2.1 Ekstensivt eller intensivt design.....	11
2.2.2 Kvalitative og kvantitative metoder	12
2.2.3 Tidsperspektiv	12
2.2.4 Hoveddesign.....	12
2.3 Datainnsamling.....	13
2.3.1 Spørreundersøkelse	13
2.3.2 Dybdeintervju	14
2.3.3 Geografiske utfordringer	17
2.4 Dataanalyse	17
2.5 Forskningskvalitet	18
2.5.1 Reliabilitet	18
2.5.2 Validitet.....	18
2.5.3 Generaliserbarhet.....	19
2.6 Forskningsetikk	20
2.6.1 Meldeplikt	20
2.6.2 Informert samtykke	20
2.6.3 Konfidensialitet og anonymisering	20
2.7 Svakheter ved oppgaven.....	20

3	Teorigrunnlag	23
3.1	Technochange.....	23
3.1.1	Magic Bullet Theory	26
3.2	Samhandling	26
3.2.1	Riktig fokus på samhandling	26
3.2.2	Barrierer for samhandling	27
3.3	Digital transformasjon	28
3.3.1	Kundeforhold.....	29
3.3.2	Konkurransen	30
3.3.3	Datahåndtering	30
3.3.4	Innovasjon	32
3.3.5	Verdier.....	33
4	Resultater.....	35
4.1	Nåsituasjon i bransjen	35
4.1.1	Utfordringer i forbindelse med digitalisering av arbeidsoppgaver	36
4.1.2	Muligheter i forbindelse med digitalisering av arbeidsoppgaver	38
4.1.3	Systembruk og verktøy.....	39
4.1.4	Kundekontakt og rådgivning	41
4.2	Fremtidig situasjon i bransjen og muligheter	43
4.2.1	Proaktiv rådgivning	45
5	Diskusjon.....	49
5.1	Endringsprosessen	49
5.1.1	Fokus på økt samhandling	51
5.1.2	Oppsummering forskningsspørsmål 1	52
5.2	Digitaliseringsprosessen	53
5.2.1	Kundeforhold.....	53
5.2.2	Konkurransforhold.....	54
5.2.3	Datahåndtering	54
5.2.4	Innovasjon	56
5.2.5	Verdier.....	56
5.2.6	Proaktiv rådgivning og barrierer for samhandling	57
5.2.7	Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	60
5.3	Anbefalinger og tiltak for å fremme proaktiv rådgivning	60
6	Konklusjon	65
6.1	Bidrag til forskning og videre arbeid	66

7	Referanseliste	69
8	Vedlegg	73
	Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD	74
	Vedlegg 2 - Samtykkeskjema.....	77
	Vedlegg 3 - Intervjuguide.....	78
	Vedlegg 4 – Temaliste spørreundersøkelser	80

Figurer

Figur 1: Saunders forskningsløk (Busch 2014, s.49)	9
Figur 2: Deduksjon, abduksjon og induksjon (Jacobsen 2015).....	10
Figur 3: Dybdeintervjuets struktur (Tjora 2012, s. 114)	15
Figur 4: Technochange livssyklusen (Markus 2004, s.11).....	25

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over gjennomført datainnsamling.....	13
Tabell 2: Rogers (2016, s. 21) tabell over endringene i kundestrategi fra analog til digital virksomhet.....	29
Tabell 3: Rogers (2016, s. 53) tabell over endringene i konkurransestrategi fra analog til digital virksomhet.....	30
Tabell 4: Rogers (2016, s. 91) tabell over endringene i datastrategi fra analog til digital virksomhet.....	31
Tabell 5: Rogers (2016, s. 125) tabell over endringene i innovasjonsstrategi fra analog til digital virksomhet.....	32
Tabell 6: Rogers (2016, s. 168) tabell over endringene i verdistrategi fra analog til digital virksomhet.....	33
Tabell 7: Anbefalinger og tiltak for å muliggjøre proaktiv rådgivning i regnskapsbransjen ...	64

Begrepsdefinisjon

Automatisering:	Få systemer til å fungere uten, eller liten grad av, menneskelig kontakt.
Digitalisering:	Erstatte manuelle eller fysiske arbeidsoppgaver med digitale løsninger.
Proaktiv rådgivning:	Utnytte muligheter til å ta kontakt med kunde før et behov dukker opp.
Reaktiv rådgivning:	Kontakt med kunde på bakgrunn av noe som har skjedd.

1 Introduksjon

Regnskapsbransjen er i forandring. Det er i følge bransjeorganisasjonen Regnskap Norge 95% sannsynlighet for at regnskapsføreryrket blir automatisert (Regnskap Norge, 2017). Hva betyr dette for regnskapsførerne? Skal de gi opp og fortsette å arbeide på samme måte som tidligere frem til det hele står i fare for å bli borte? Eller skal de være forut for endringene, og gripe sjansen nå mens det enda er tid til omstilling?

De siste årene har digitalisering stått i fokus hos flere tradisjonelle bransjer (Frey and Osborne 2017; Susskind and Susskind 2015). Stadig flere sentrale arbeidsoppgaver blir borte, eller står i fare for å bli automatisert. Hvordan skal man klare å henge med i en slik utvikling? Kjerneverdiene i bedriften blir desto viktigere, og man burde jobbe for å se på hvilke oppgaver kundene setter mest pris på, og hvilke som vil gi bedriften avkastning på sikt. Kanskje må rådgivning stå i førersetet, eller kanskje må man fokusere enda mer på å yte tjenesten som står i fare for å bli automatisert. Det er mye man kan gjøre for å yte en bedre tjeneste, og gi kundene merverdi i form av trygghet, bransjekunnskap og rådgivning. Når det er sagt, så er det ikke lett å se hva som må bli gjort, når man alltid har gjort ting på den samme faste og trygge måten. *Digitalisering* er et begrep man hører ofte om dagen, og det kan virke i media som et moteord som kan løse eller skape en rekke problemer. Store Norske Leksikon forklarer begrepet på følgende måte:

«Det å digitalisere en gjenstand eller fenomen, eller mer allment om å erstatte manuelle eller fysiske arbeidsoppgaver med digitale løsninger» (Bratbergsengen, Store Norske Leksikon 2017).

I regnskapsbransjen har det i noen år vært stort fokus på farene digitalisering bringer med seg, og hvordan man skal jobbe for å være forut for denne endringen. Det er flere som jobber aktivt for å klargjøre seg denne omstillingen, men også andre som ikke ser faren som så reell som den kanskje er. Når bransjen står ovenfor en slik stor omstilling blir det ikke bare arbeidsoppgavene som står i fare for å bli endret, men hele yrket står ovenfor en stor utfordring som påvirker alle elementene i bedriften. Ledelsen, målene til bedriften, arbeidsmetodikk og andre områder i hverdagen må forandres for å være i stand til å omfavne endringene som kommer, og som allerede har truffet (Matt et al. 2015).

Bakgrunnen for valg av tema i denne oppgaven er å se på en bransje i stor endring, som tidligere har vært urørt av store digitale og organisatoriske omstillingsprosesser. Hvor klar er denne bransjen for en omfattende endringsprosess, og i hvor stor grad vil dette påvirke deres arbeidssituasjon, og bransjen generelt? Er de for sent ute, eller er det muligheter for å hente seg inn, før det er for sent?

1.1 Casebedriften

Casebedriften er et kjedekontor med kontor i flere fylker i Norge. Til sammen har kjeden over 20 lokasjoner rundt om i landet, med mellom 3 ansatte og 40 ansatte på hvert kontor. De ulike kontorene er spredt geografisk over hele landet og har kunder innen vidt ulike bransjer. Casebedriften tilbyr regnskapsføring til store og små firma, og i den siste tiden har de hatt et stort fokus på digitalisering av regnskapet og arbeidsoppgaver. Tjenestene de tilbyr er regnskap, årsregnskap, rådgivningstjenester i forbindelse med eierskifte, etablering og lignende, lønntjenester og HR-rådgivning. Kjernevirksomheten er regnskapsføring.

Etter en gjennomført spørreundersøkelse med lederne i bedriften ser vi et klart savn etter økt kommunikasjon mellom både kjedekontoret, kontorene i mellom, og mellom kunde og kontor. Dog mener de at samhandling innad i kontoret er jevnt over godt på sitt kontor. Dette viser at de er opptatt av å fremme samhandling og kommunikasjonsflyten mellom seg, og at det er et godt sted å starte på siden de mener selv de har god kontroll innad. Lederne omtaler seg også selv som «fremtidsrettede, samarbeidsvillige og inkluderende», men at de ikke helt vet hvordan de kan eller skal få muligheten til å utøve rådgivning utad til kunder og øke kommunikasjonsflyten mot andre i kjeden.

Lederne savner også kompetanse hos sine ansatte på digital regnskapsføring, og kunderådgivning ved hjelp av den digitale dataen de nå drar nytte av. Her er det et stort potensial for å innhente gode data, og kunne yte bedre rådgivning og nye tjenester til kundene. Det at de får inn så mye informasjon direkte fra kundene, i nå-tid, kan muliggjøre en helt ny måte å utføre arbeidet på, men dette er utfordrende å se selv når man er så fastlåst til kjente og opparbeidede rutiner. En del av lederne sier at de prøver å få ansatte til å være proaktive i kontakt med kunden, og at de ønsker å være forut for spørsmål som kunne dukke opp, men at dette ikke alltid strekker til. Noe av grunnen til dette er at de nye mulighetene for å initiere kommunikasjon ikke blir utnyttet på en god nok måte, og at en del av de gamle rutinene fortsatt tar for mye tid. Det må skrives ut bilag, ringes til kunden for å be om ytterligere eller manglende informasjon, for

deretter å skrive informasjonen ut igjen på papir og sette sammen et resultat. Deretter så blir resultatet gitt til kunden for en ny tilbakemeldingsrunde, noe som oppleves som tungvint. En del av de verktøyene som nå blir tatt i bruk, automatiserer denne prosessen. Kunden laster opp bilag selv og det dukker automatisk opp hos regnskapsfører. Regnskapsfører gjør endringer på det, og sender det tilbake til kunden digitalt. Da kan man sammen med kunden utarbeide et nytt regnskap og yte en annen og mer tidssparende tjeneste enn før. Lederne har sterkt fokus på at de ønsker å dra nytte av dette, men de vet ikke helt hvordan. De sier også at rådgivning vil bli mer og mer viktig fremover og at de må være forut for endringene, for å kunne opprettholde stillingen i markedet.

Casebedriften har i dag et nytt arsenal av verktøy for å drive digital regnskapsføring, både på sin side og på kundenes side. Kundenes data blir sendt inn i en skytjeneste som i nå-tid blir oppdatert hos regnskapsfører. Dette gir en unik mulighet til å alltid være oppdatert på kundenes økonomiske tilstand til enhver tid, og kan bli benyttet som et verktøy for å være mer proaktiv på en annen måte en tidligere. Tidligere var regnskapsfører nødt til å vente på at det manuelle arbeidet skulle bli gjennomført, og med all denne ventingen var tallene allerede utdaterte. I dag, med nå-tids-skyteknologi vil man kunne ha mer oppdaterte tall, og ha mye større oversikt over kundens data. Per i dag er dette en mulighet som blir benyttet mer og mer, men her har man et stort potensial til å være proaktiv i kommunikasjonen med kunde, i stedet for å være reaktiv eller i noen tilfeller etterpåklø. Kundene ønsker mer kontakt med regnskapsfører, og ved å tilby et mer proaktivt produkt vil man kunne oppnå en tilstand der kommunikasjonsflyten til og fra regnskapsfører fører til at ikke bare dataene er mer oppdaterte, men man kan bistå kundene til å gjøre mer reflekterte og nøyaktige avgjørelser basert på ferskere regnskapstall.

Et problem som dukker opp her er hvis kundene essensielt kan føre store deler av sitt eget regnskap i skyen, hvilken rolle har da regnskapsførerne? Skal de bare godkjenne dataene som kommer inn fra kunde, og sende disse inn til skatteetaten og glemme regnskapet frem til neste innsendingsfrist? Eller skal de være forut og tre inn i en annen rolle enn «datapunchere», og bli økonomiske støttespillere og rådgivere med stor uvurderlig kunnskap som kundene kan dra stor nytte av? Masteroppgavens formål er å undersøke muligheten for regnskapsbedrifter til å styrke samhandling mellom regnskapsfører og kunde, ved hjelp av nye teknologiske muligheter. Det er nye måter å levere bilag på, der både kunde og regnskapsfører får oppdateringer i nå-tid når noe blir endret på i regnskapsdataen. Dette muliggjør en helt annen måte å jobbe på enn tidligere. Man ender også opp med en hel rekke rå-data som kan bli benyttet til å yte

rådgivningstjenester på en helt annen måte enn før, så lenge man vet å dra nytte av disse dataene. Kundeinteraksjonen har også blitt endret på etter innføring av nye digitale verktøy, da mye av kommunikasjonsflyten pågår i digitale plattformer, og det trengs kanskje en omstilling i arbeidsrutiner for å imøtekomme de nye måtene kommunikasjonen pågår på.

1.2 Problemstilling

Casebedriften står i likhet med andre regnskapsførerbedrifter ovenfor en stor endringsprosess der flere (etterhvert kanskje alle) arbeidsoppgaver kan risikere å bli automatiserte. Dette vil casebedriften være i forkant av og undersøke muligheter for å endre arbeidsprosesser, holdninger og å dra nytte av de nye mulighetene digitaliseringsprosessene medfører og allerede har medført. Oppgaven skal se på og kartlegge nåsituasjon, se på eventuelle tiltak/forslag for fremtiden og diskutere disse.

Problemstillingen tar utgangspunktet i det egendefinerte begrepet «Proaktiv rådgivning», som er lånt fra «proactive/predictive analytics», der man benytter data til å spå fremtiden, og gjør antagelser basert på historikk og datahistorikk (Nyce and CPCU 2007). Begrepet proaktiv rådgivning i denne oppgaven innebærer å utnytte regnskapsverktøy for å kunne spå fremtiden, se på trender og komme til beslutninger sammen med kunden basert på faktiske forhold, og å være i forkant med å kontakte kunden før behovet dukker opp. Ved å arbeide på en slik måte kan man oppnå et sterkere kundeforhold, og i tidligere gjennomførte undersøkelser hos casebedriften viser det seg at kundene ønsker et mer proaktivt forhold til regnskapsfører. Til forskjell fra reaktiv rådgivning som er en mer tradisjonell måte å drive rådgivning på, der man kan ende opp med å vente til kunden initierer kontakt, da det dessverre ofte kan være for sent. Et eksempel på proaktiv rådgivning vil kunne være at regnskapsfører tar kontakt med kunde på bakgrunn av tidligere års regnskapsdata, der regnskapsfører ser en trend om at økonomien og likviditeten til kunden stiger. Regnskapsfører ser at dette potensielt kan medføre anskaffelse av nytt materiale for produksjon av kundens produkt eller tjeneste, og ønsker å være forut for avgjørelsen hos kunden. Regnskapsfører bistår med gode råd basert på tidligere historikk hos kunden eller på fremtidige vekstpotensial og hjelper kunden med en avgjørelse. Dette til forskjell fra en reaktiv rådgivningsposisjon, der regnskapsfører tar kontakt ved neste regnskapsoppgjør, da etter kunden allerede har gjort en anskaffelse. Da er regnskapstallene allerede utdaterte og anskaffelsen, som kanskje ikke var gunstig for kunden, allerede gjennomført. En proaktiv tilnærming til rådgivningstjenestene regnskapsbransjen tilbyr kan være med på å skape ny verdi for regnskapsbransjen og deres kunder.

I problemstillingen og forskningsspørsmålene tas det utgangspunkt i at proaktiv rådgivning er en ny form for samhandling, som blir muliggjort av digitaliseringen i regnskapsbransjen og casebedriften. Samhandling defineres i Store norske leksikon som «*samspill, vekselvirkning mellom to eller flere personer som handler i forhold til hverandre*» (Språkrådet 2018).

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan muliggjøre proaktiv rådgivning til kunde ved å utnytte nye digitaliserte muligheter i regnskapsbransjen?

I tillegg til problemstillingen er det utformet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene vil være med på å svare på og avgrense problemstillingen, og skal sammen kunne danne et utgangspunkt for å kunne svare på den:

F1: *Trenger regnskapsbransjen et sterkere fokus på samhandling?*

F2: *I hvilken grad støtter nåværende situasjon i regnskapsbransjen den nye formen for samhandling?*

F3: *Hvilke tiltak skal til for å få regnskapsbransjen klar for den nye formen å samhandle på?*

Forskningsspørsmål 1 vil svare på om sterkere samhandling med proaktiv rådgivning vil være gunstig og mulig for regnskapsbransjen og deres kunder. Her vil faktorer rundt kundebehov, muligheter fra digitaliseringsprosessen og arbeidsprosesser være sentrale.

Forskningsspørsmål 2 vil undersøke nåsituasjon i regnskapsbransjen når det kommer til digitaliserte arbeidsoppgaver, nåværende arbeidsprosesser og bruk av teknologiske verktøy. Digitaliseringsprosessen vil bli sett på i lys av teori om teknologisk endring, og det skal undersøkes om bransjen er klar for å ha et sterkere fokus på økt samhandling.

Forskningsspørsmål 3 vil på bakgrunn av forskningsspørsmål 1 og 2, se på om regnskapsbransjen er klar for den nye måten å samhandle på, eller om det må implementeres noen tiltak for å muliggjøre dette. Eventuelle tiltak og anbefalinger vil være forankret i funn fra datainnsamlingen og teori.

1.3 Avgrensninger

I oppstartsfasen av masterperioden ønsket jeg å se på de verktøyene casebedriften benyttet seg av, og i hvilken grad disse støttet eller hindret arbeidsoppgavene de utfører i dag. Dette ville gitt casebedriften noe å jobbe med ganske fort, men det har ikke mye fokus på samhandling og blir mer som en konsulentutredning som ser på et spesifikt verktøy opp mot mål i organisasjonen. Problemstillingen slik den står nå, med tilhørende forskningsspørsmål vil se på casebedriften og bransjen i et bredere syn, og se på muligheter for en endret arbeidsstil og endring av kjerneoppgaver for å tilpasse seg en digital fremtid. I tillegg ble det diskutert en problemstilling som går på å øke samhandling innad i kjeden, og da spesifikt på kontor som er nye i kjeden. Dette er noe de jobber med i casebedriften, og som jeg tror ville vært en god oppgave. Men casebedriften har ikke noen nye kontor som skal inn i kjeden i nåværende tidspunkt. Så det gjør det utfordrende å gjennomføre en slik oppgave. Da blir det mer synsing rundt rutiner og fremgangsmåte for å anskaffe et nytt kontor. Det de derimot ønsker å arbeide mer med, er kommunikasjon mellom kontor og kunde. Så problemstillingen som er foreslått over, kan være god og så absolutt aktuell både for meg som oppgaveskriver og for casebedriften som oppgavestiller. Samtidig ville det vært interessant å se på sammenhengen mellom interaksjonen innad i kontoret, med tanke på kultur, kunnskapsdeling også videre, og kommunikasjonen utad.

På bakgrunn av GDPR («General Data Protection Regulation») blir det endringer i personvernloven (Datatilsynet 2018). Endringene skulle egentlig tre i kraft 25. mai, men blir utsatt til 1. juli i Norge (Regnskap Norge 2018). I denne oppgaven blir ikke personvernendringene inkludert, da det ikke har blitt gjort store endringer enda i bransjen.

Det er en utfordring å forsøke å avgrense oppgaven, da jeg har et inntrykk av at det hele henger sammen på en veldig spennende måte, og at det kan bli vanskelig å danne seg et godt inntrykk av «det ene», uten å se på «det andre». Dette bekrefter også tidligere forskning og teorigrunnlaget i denne oppgaven, da omfattende endringsprosesser som regnskapsbransjen er inne i nå påvirker store deler av hele virksomheten. Jeg skulle egentlig ønske jeg hadde all tid i hele verden slik at jeg kunne utformet en helt ny forretningsmodell for hele bransjen, kartlagt og anbefalt verktøy, sett på ledelse og kultur i organisasjonen og vært med i hele omstillingsprosessen. Men verken jeg eller bedriften har tid eller evne til å gjøre noe slikt på et år, så jeg ønsker å ta for meg en bit som mangler, og som kanskje vil gi en styrkende effekt på arbeidet de utfører, nemlig økt samhandling mellom regnskapsfører og kunde.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2: Metode

I metodekapittelet presenteres oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign og betraktninger rundt datainnsamlingen og dataanalyse. I tillegg vil forskningskvalitet og forskningsetikk i forbindelse med oppgaven bli sett på.

Kapittel 3: Teorigrunnlag

Kapittel om oppgavens teorigrunnlag omhandler relevant teori og forskning i forbindelse med samhandling og digitalisering. Digital transformasjon, barrierer for samhandling og organisatorisk endring muliggjort av teknologi står sentralt.

Kapittel 4: Resultat

Dette kapittelet presenterer hovedfunn fra gjennomført datainnsamling og som omhandler:

- Nåsituasjon i bransjen
 - Muligheter og utfordringer i forbindelse med digitalisering av arbeidsoppgaver
 - Systembruk og verktøy
 - Kundekontakt og rådgivning
- Fremtidig situasjon i bransjen og muligheter
 - Proaktiv rådgivning
 - Tiltak for ønskelig fremtidig situasjon

Kapittel 5: Diskusjon

Diskusjonskapittelet er delt opp etter teorigrunnlaget og forskningsspørsmålene. Først vil den pågående endringen i regnskapsbransjen identifiseres, og behovet for proaktiv rådgivning bli diskutert. Deretter vil digitaliseringsprosessen bli analysert, og muligheter og utfordringer i forbindelse med den bli presentert og diskutert. Videre skal samhandlingsbarrierer og potensielle tiltak for å fremme proaktiv rådgivning i casebedriften diskuteres og presenteres.

Kapittel 6: Konklusjon

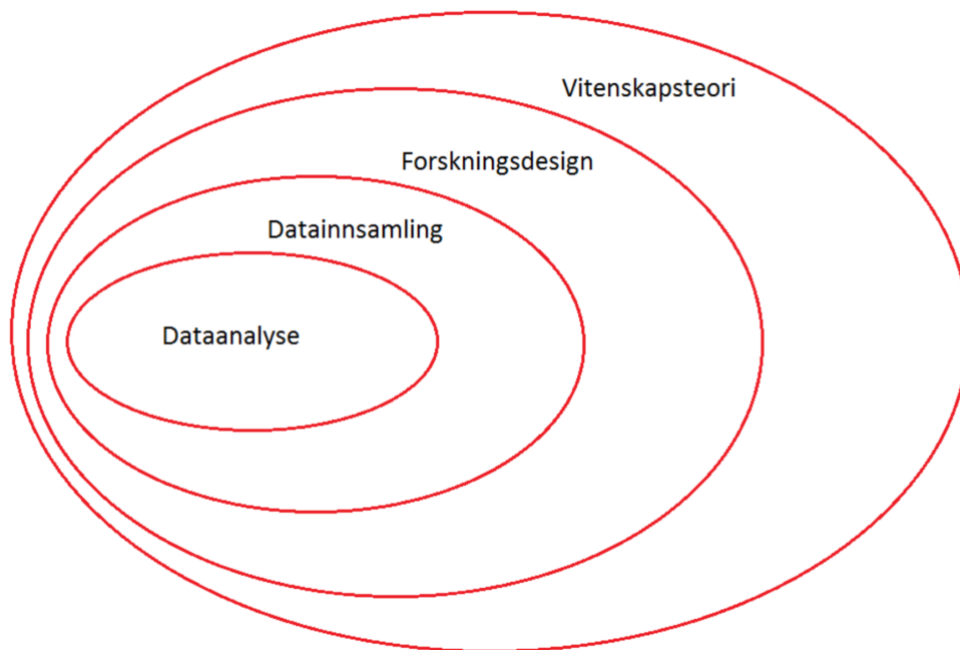
Opgavens siste kapittel skal svare på problemstilling ved å besvare forskningsspørsmålene, samt presentere oppgavens bidrag til forskning og forslag for videre forskning innen oppgavens tema.

2 Metode

I dette kapittelet vil oppgavens forskningsmetode bli presentert og argumentert for. Tor Busch skriver at det skilles mellom fire valg i en vitenskapelig undersøkelse (Busch 2014), disse er:

1. Valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt
2. Valg av forskningsdesign
3. Valg av metoder for datainnsamling
4. Valg av metoder for dataanalyse

Disse valgene henger sammen og kan presenteres som en forskningsløk (Saunders et al. 2009), se Figur 1. I dette kapittelet vil valgene presentert ovenfor diskuteres. Forskningskvalitet i metoden vil også bli tatt opp, samt delkapittel til slutt om forskningsetikk og svakheter ved oppgaven.



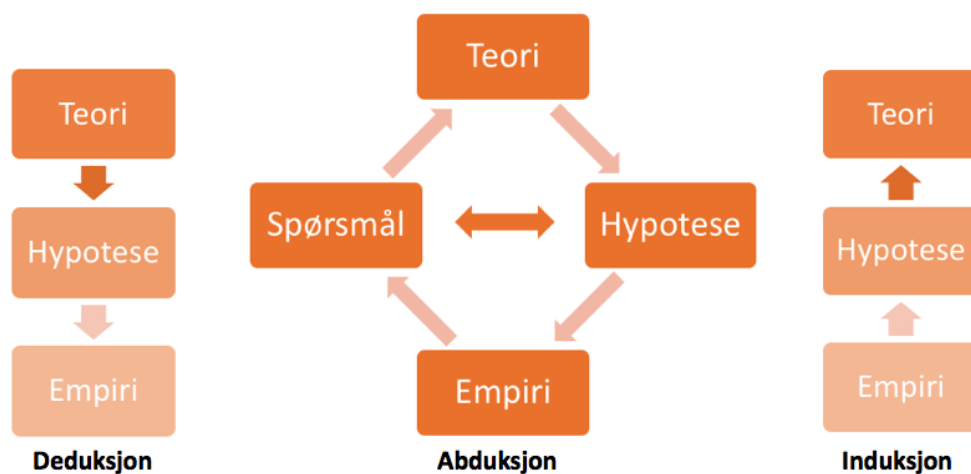
Figur 1: Saunders forskningsløk (Busch 2014, s.49)

2.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

En forsker burde ta stilling til hvilket vitenskapsteoretisk ståsted en oppgave skal ha. Busch (2014) sier at dette vil være avgjørende for undersøkelsene og valgene som blir gjennomført i studien, og er det første laget i forskningsløken. De vitenskapsteoretiske ståstedene man gjerne snakker om er: ontologi, epistemologi og metodologi. Ontologi betyr «slik ting faktisk er» og begrepet har gresk opprinnelse (Jacobsen 2015). Ontologi er læren om hvordan forestillingene våre til verden er, og om det finnes en objektiv verden utenfor oss selv eller om vi kun forstår

verden ut i fra våre egne tolkninger (Busch 2014). Jacobsen (2015) sier at det antakelig er umulig å finne et svar på disse spørsmålene. Epistemologi betyr «læren om kunnskap» og er knyttet til hvordan vi kan skaffe kunnskap om verden vi lever i og i hvilken grad dette lar seg gjøre (Jacobsen 2015; Busch 2014). Et epistemologisk ståsted skiller mellom virkeligheten som den er, og slik den fremstår for de som gjennomfører undersøkelser eller forskning (Jacobsen 2015). Metodologi omhandler metodene man kan benytte for å få kunnskap (Busch 2014). I tillegg til disse to begrepene, epistemologi og ontologi kommer det frem to tilknyttede begrep; positivistisk- og hermeneutisk metode.

Positivistisk metode har utgangspunkt i naturvitenskap, og legger til grunn for at man kan studere samfunnet på en nøytral måte (Jacobsen 2015). Ved å ha en positivistisk tilnærming benytter man gjerne en deduktiv fremgangsmåte for forskningen. Det vil si at man går fra teori til empiri ved å først danne seg et inntrykk av det man vil finne ut av, ved å utvikle hypoteser, og deretter bekrefte eller avkrefte disse hypotesene (Busch 2014). På den andre siden har en hermeneutisk, eller fortolkningsbasert tilnærming, en induktiv fremgangsmåte. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen er som en reaksjon på positivismen (Jacobsen 2015). Med en induktiv metode går forskeren fra empiri til teori, ved å først forsøke å samle inn informasjon om det som skal studeres, og deretter tolke denne informasjon og skape kunnskap basert på den (Busch 2014; Jacobsen 2015; Johannessen, et al. 2016). Som en motpart til både induktiv og deduktiv metode finnes det en pragmatisk tilnærming, som kalles abduksjon (Busch 2014). En abduktiv tilnærming baserer seg på at forskeren flytter seg mellom teori og empiri, og empiri og teori. Forskjellene mellom deduktiv, abduktiv og induktiv tilnærming blir presentert under, i Figur 2.



Figur 2: Deduksjon, abduksjon og induksjon (Jacobsen 2015)

Denne oppgaven lener mer mot å ha en fortolkningsbasert tilnærming, med pragmatisk, abduktiv metode. Problemstillingen tar utgangspunkt i at det finnes et behov for en tjeneste som kunder tidligere har etterspurt, og går deretter for å finne ut av hvordan dette kan realiseres på bakgrunn av muligheter i bransjen og teori. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har også blitt endret etterhvert som empiri og teori ble nærmere undersøkt. Derfor vil det være naturlig å si at oppgaven har en abduktiv metode der teori, hypoteser og empiri går litt om hverandre. Det ble begynt med litt empiri om fremtiden til regnskapsbransjen og samtaler med min kontaktperson i casebedriften, og veileder. Deretter ble det utviklet en åpen problemstilling som senere ble innsnevret og justert på ettersom mer informasjon og funn kom frem. I tillegg ble det brukt både kvalitativ og kvantitativ data i denne oppgaven.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er det andre laget i forskningsløken, se Figur 1, og her er det en rekke forskjellige valg å ta stilling til (Busch 2014):

- Valg mellom ekstensivt eller intensivt design
- Valg mellom kvalitative eller kvantitative metoder
- Valg av tidsperspektiv
- Valg av hoveddesign

2.2.1 Ekstensivt eller intensivt design

Ved et ekstensivt design samler man data fra mange kilder, mens i et intensivt design går man mer i dybden i et fåtall kilder (Busch 2014). Ekstensivt design innebærer gjerne undersøkelser i form av spørreundersøkelser, og er knyttet til et kvantitativt opplegg for datainnsamling med en mer positivistisk tilnærming. Et intensivt design baserer seg gjerne på mer kvalitative metoder for datainnsamling, slik som intervjuer eller observasjoner som trekker mot en fortolkningsbasert tilnærming. Når det er sagt så er det ofte vanskelig å velge enten eller mellom intensivt og ekstensivt design i forskning, da begge har fordeler og ulemper. Hvis man har et intensivt design kan man oppnå en dypere forståelse av informasjonen som kommer frem fra få informanter, og det er ofte problemstillingen til oppgaven som bestemmer hvilket design som vil være mest hensiktsmessig. I denne oppgaven skal det gjennomføres dybdeintervju, som peker på et mer intensivt design, men det har også blitt benyttet data fra spørreundersøkelser med flere hundre respondenter. Det vil derfor være en blanding av designene i denne oppgaven, og det er vanskelig å konstatere at det er det ene eller andre som har blitt utelukkende benyttet. Spørreundersøkelsene har ikke blitt utviklet fullstendig i forbindelse med denne oppgaven.

Derfor lener metoden mer mot et intensivt design da primærdataen i studien hovedsakelig er dybdeintervjuer med et fåtall personer.

2.2.2 Kvalitative og kvantitative metoder

I denne oppgaven har det blitt benyttet både kvalitativ og kvantitativ data. Kvantitativ metode kjennetegnes med at dataen som fremgår er presentert numerisk eller på et annet målbart vis og man forsøker å produsere bevis basert på den målbare dataen. På den andre siden kjennetegnes kvalitativ metode ved at informasjonen man genererer ikke er målbar på samme måte, og heller går mer i dybden på hva en informant føler eller mener om et tema. Kvalitativ data kan ikke enkelt omgjøres til statistikk eller tall, og ofte er det heller ikke slik informasjon man er ute etter ved å benytte kvalitative metoder (Tjora 2012).

2.2.3 Tidsperspektiv

En undersøkelse gjøres enten over lang tid eller over en kort periode. Det er flere faktorer som er sentrale når det kommer til tidsperspektiv. Som om datainnsamlingen vil gjennomføres i flere runder over en periode, eller om innsamlingen vil foregå på samme tidspunkt (Tjora 2012). Dette valget baseres gjerne på om man ønsker å studere et fenomen over tid, for å studere før- og etter situasjoner. En studentoppgave har oftest det som kalles en tverrsnittundersøkelse, der man gjør undersøkelser på kun ett tidspunkt på bakgrunn av tidspresstet man har i løpet av et semester (Tjora 2012). I denne oppgaven ble intervjuene gjennomført på en dag, i lik stil som en såkalt tverrsnittsundersøkelse, mens spørreundersøkelsene som ble undersøkt ble gjort en god stund før intervjuene. Det blir forsøkt å kartlegge både muligheter med nåsituasjonen i bransjen og også potensielle muligheter i fremtiden i ett og samme intervju, da tiden ikke strekker til for hverken oppgaveskriver eller oppgavestiller. Muligheter og tanker for videre forskning innen tematikken i denne oppgaven, blir presentert i slutten av oppgaven i kapittel «6.1 Bidrag til forskning og videre arbeid».

2.2.4 Hoveddesign

Det finnes en del ulike hoveddesign med tilhørende koblinger mellom vitenskapsteori og metodiske utfordringer (Tjora 2012). I denne oppgaven har det blitt benyttet casestudie. Casestudie er i følge Tjora (2012) en undersøkelse som tar en eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen skal handle om, og benytter denne til å avgrense studien. I en casestudie kan man benytte alle former for datainnsamling, både kvalitativ og/eller kvantitativ datainnsamling for generering av data til undersøkelsen. Tjora (2012) nevner også at det aller helst burde være en kombinasjon av disse. Typisk vil en bedrift, avdeling eller organisasjon

kunne benyttes som en case. Casestudie er et naturlig valg av hoveddesign dersom fenomenet som skal studeres er sterkt knyttet til kontekst (Busch 2014).

En annen måte å begrense studiet på er å foreta såkalt kriterieutvalg, der man avgrensner utvalget av deltakere i studien basert på spesielle kriterier potensielle deltakere har. Slik som spesifikke erfaringer, problemer eller opplevelser (Tjora 2012). I motsetning til casestudier vil kriterieutvalg undersøke et utvalg av deltakere uavhengig av en på forhånd eksisterende avgrensning (Tjora 2012). I denne oppgaven virket det hensiktsmessig å benytte casestudie som hoveddesign da det er ønskelig å se på muligheter for en hel kjedebedrift, ikke nødvendigvis et fenomen hos utvalgte personer i denne bedriften.

2.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil fremgangsmåte for datainnsamlingen presenteres. Det har blitt gjennomført både spørreundersøkelser, observasjon og dybdeintervju i denne oppgaven. Tidspunkt for datainnsamling blir presentert i Tabell 1.

Oversikt over gjennomført datainnsamling:

Undersøkelse	Dato	Sted	Kommentar
Spørreundersøkelse 1	17.10.2017	Casebedriftens kjedekontor	Medarbeiderundersøkelse
Spørreundersøkelse 2	07.11.2017	Casebedriftens kjedekontor	Lederundersøkelse
Spørreundersøkelse 3	10.11.2017	Casebedriftens kjedekontor	Kundeundersøkelse
Observasjon	09.02.2018	Casebedriftens kjedekontor	Systembruk
Dybdeintervju 1	27.03.2018	Casebedriftens kontor 1	Intervju med medarbeiderinformant 1
Dybdeintervju 2	27.03.2018	Casebedriftens kontor 1	Intervju med medarbeiderinformant 2
Dybdeintervju 3	27.03.2018	Casebedriftens kontor 2	Intervju med medarbeiderinformant 3
Dybdeintervju 4	27.03.2018	Casebedriftens kontor 2	Intervju med medarbeiderinformant 4

Tabell 1: Oversikt over gjennomført datainnsamling

2.3.1 Spørreundersøkelse

For å danne forståelse og for å utarbeide en situasjonsbeskrivelse tidlig i prosjektløpet ble det utviklet tre spørreundersøkelser i samarbeid med casebedriften. Disse undersøkelsene skulle casebedriften sende ut rundt tiden denne oppgaven skulle skrives, og de ville veldig gjerne at

jeg skulle være med å designe de for å få en forståelse av casebedriften. Resultatene av spørreundersøkelsen ble hovedsakelig benyttet til å utforme casebeskrivelsen i oppgaven og en liste over tema som ble undersøkt finnes i Vedlegg 4. Disse undersøkelsene var:

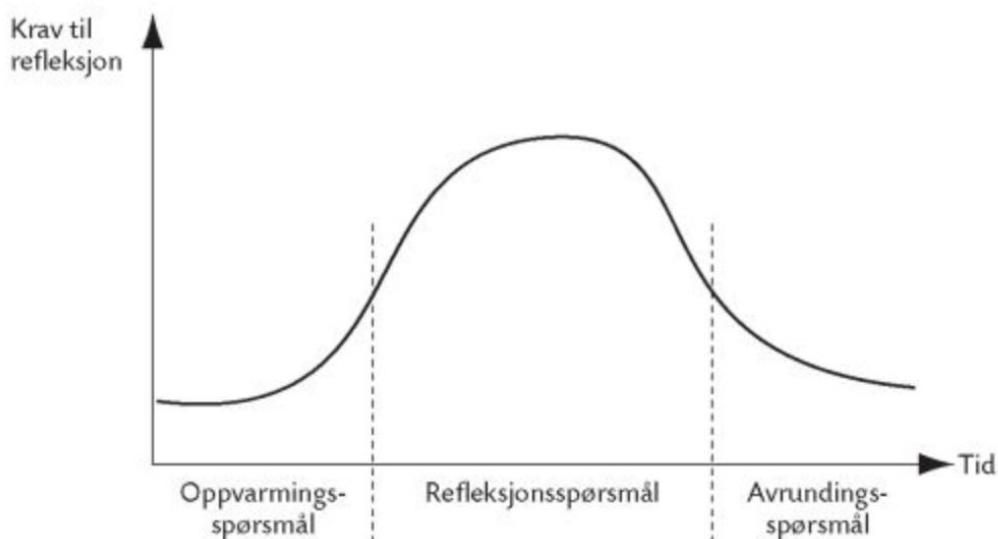
- **Lederundersøkelse**
 - Lederundersøkelsen ble utarbeidet ved hjelp av surveyprogrammet Netigate, og sendt ut 07.11.2017. Undersøkelsen var aktiv i 30 dager.
 - 26 ledere fikk undersøkelsen og 19 stykker gjennomførte den. Dette er en svarprosent på 73%.
- **Medarbeiderundersøkelse**
 - Medarbeiderundersøkelsen ble også utarbeidet med Netigate, og ble sendt ut 17.10.2017.
 - 304 medarbeidere mottok undersøkelsen og 185 gjennomførte, noe som gir en svarprosent på 66%.
- **Kundeundersøkelse**
 - Kundeundersøkelsen ble sendt ut av et eksternt firma, som jeg var med på å utvikle noen av spørsmålene med.
 - Denne ble sendt ut rundt samme tid som lederundersøkelsen.

2.3.2 Dybdeintervju

I denne oppgaven skal det gjennomføres flere dybdeintervju av medarbeidere og ledere i casebedriften. Et dybdeintervju blir ofte benyttet for å undersøke holdninger, meninger og erfaringer til en informant for å studere disse nærmere (Tjora 2012). Dette for å belyse et problem eller for å få dypere forståelse for et tema. I studier der man tar for seg en organisatorisk endring vil man gjerne komme frem til hva de som er påvirket av endringen føler og hvordan eller om de har tilpasset seg endringen eller ikke. Samtidig kan det være interessant å finne ut av eventuelle problemer som har blitt erfart eller muligheter de har observert vedrørende endringen og dens effekt (Tjora 2012).

Intervjuet burde oppleves som avslappet men med faste rammer dersom det er spesifikke tema som skal bli tatt opp. Informanten skal ha mulighet til å tenke høyt, og komme med innspill utenfor det faste spørsmålet dersom vedkommende ønsker dette. Det er også viktig å stille oppfølgingsspørsmål utenfor den satte intervjuguiden dersom det virker som informanten har mer på hjertet.

Et dybdeintervju har i grove trekk tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding, som vist i Figur 3. (Tjora 2012). En intervjuguide skal gjerne følge denne type oppbygning, der man begynner med lette spørsmål slik som stilling, antall år i bedriften og lignende. Deretter går man i kjernen på det man ønsker å finne ut av, og gir intervjuobjektet tid til å reflektere over det man lurer på. Deretter blir intervjuet avrundet, gjerne med et åpent spørsmål om informantens ønsker å si noe mer eller komme med utfyllende informasjon om tema (Tjora 2012).



Figur 3: Dybdeintervjuets struktur (Tjora 2012, s. 114)

En intervjuguide kan utformes etter tema. Dette for oversiktliggheits skyld men også slik at intervjuet blir delt opp i ulike tema slik at det er lettere å fokusere på en og en ting. Samtidig er det viktig å huske at man ikke trenger å være bundet fullstendig av intervjuguiden da en informant kan ønske å snakke om noe annet som er relevant. Eller at vedkommende allerede har svart på et spørsmål før det ble stilt. Det er ønskelig å skape god flyt i samtalen og et dybdeintervju har gjerne en fri uformell samtale som ideal. For å skape god flyt i samtalen kan man i intervjuguiden for eksempel benytte stikkord i stedet for fullstendig formulerte spørsmål (Tjora 2012).

2.3.2.1 Gjennomføring av dybdeintervju

For å gjennomføre dybdeintervju ble det utviklet en intervjuguide (Vedlegg 3 - Intervjuguide) sortert etter følgende hovedtema:

- **Innledende spørsmål**
 - Stilling og rolle i bedriften
 - Antall år som regnskapsfører

- **Nåsituasjon - Digitalisering i regnskapsbransjen**
 - Endringer som kommer av digitalisering av arbeidsoppgaver
 - Prosessendringer
 - Systemer
 - Kundekontakt
 - Rådgivning
- **Fremtidig situasjon i regnskapsbransjen**
 - Muligheter for effektivisering
 - Fokus på rådgivning
 - Personvern

Intervjuene ble planlagt sammen med kontaktperson i casebedriften. Vedkommende tok kontakt med ulike kontor for å spørre om de hadde medarbeidere som kunne tenke seg å bli intervjuet. Etter intervjuene ble avtalt ble temalisten ovenfor og et samtykkeskjema med informasjon om studien (Vedlegg 2 - Samtykkeskjema) sendt ut til medarbeiderne som takket ja til å bli med. Intervjuene tok mellom 30 og 40 minutter å gjennomføre og ble holdt ute hos de forskjellige kontorene. Samtalen ble tatt opp, lydopptaket ble lagret på NTNU-servere og til slutt slettet fra opptaksenheten.

2.3.2.2 Observasjon

Observasjon er i følge Jacobsen (2015) å samle inn informasjon om hva mennesker gjør i ulike situasjoner og kan være et godt valg dersom man ønsker å se hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier at de gjør. Det finnes flere former for observasjon, der man skiller mellom åpen og skjult observasjon. Forskjellen mellom disse to er om vedkommende som blir observert vet om de blir observert eller ikke. Her står man overfor et etisk problem, om det er riktig å undersøke mennesker som ikke vet at de bli observert. Observasjonen gjennomført i denne oppgaven er både åpen og deltakende. Deltakende og ikke-deltakende observasjon er et annet skille. Ved deltakende observasjon er man tett på den eller de man observerer og tar del i det de holder på med. Til forskjell fra ikke-deltakende observasjon der man holder avstand fra observasjonsobjektet.

Observasjonen gjennomført i denne oppgaven ble gjennomført ved at kontaktperson i casebedriften viste kort hvilke regnskapsførerprogram som ble benyttet og bruken av dem. Dette for å få et inntrykk av hvordan programvaren fungerte og hvilken funksjonalitet den hadde.

2.3.2.3 Sekundærdata

Sekundærdata er datainnsamling gjort av andre som blir benyttet som data i forskning (Jacobsen 2015). Ofte er denne dataen samlet inn til et annet formål enn forskningen, men som fortsatt er relevant. I oppgaven ble det benyttet tidligere spørreundersøkelser gjort av casebedriften i 2015-2016, for å danne et grunnlag for bedre forståelse av casen og casebedriften i oppstartsfasen. Samt se på utvikling fra tidligere år til nå, med tanke på digitalisering og arbeidsrutiner.

2.3.3 Geografiske utfordringer

Kontoret jeg har som oppgavestiller har ikke kontor i Trondheim. Dette gjør at jeg må reise for å være fysisk tilstede hos dem. Mye av kommunikasjonen så langt har pågått over Skype, eller per telefon. Fra før jul og til februar har jeg vært hos de på kontoret flere ganger og arbeidet med oppgaven, gjort en observasjonsrunde og forsøkt å finne en god fremgangsmåte for oppgaven, samt en problemstilling. Dette har vært meget nyttig, og jeg har hatt mange gode samtaler med min kontaktperson og daglig leder. Rundt påske ble intervjuene gjennomført hos deres kontor og det var ønskelig å få til dette ansikt-til-ansikt noe som gikk fint.

2.4 Dataanalyse

Rett etter gjennomført intervjuer ble intervjuene transkribert i analyseverktøyet Nvivo, som er et såkalt CAQ-DAS-verktøy («Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software»). Nvivo muliggjør rask og effektiv transkribering ved hjelp av hurtigtaster og oversiktlig brukergrensesnitt. Transkriberingen ble også anonymisert der for eksempel navn og stedsnavn ble byttet med «medarbeider» eller «kontor». Nvivo ble også benyttet for koding av dataen. Etter intervjuene var transkribert ble de formattert til et litt mer lettleselig Word-dokument og deretter importert tilbake i Nvivo.

Forskjellige analyseringsmetoder, eller kodemetoder, har lenge vært debattert og hovedsakelig er det tre måter å gjennomføre dette på; «literal», «interpretative» og «reflexive» (Welsh 2002). «Literal», eller på norsk «tekstnær» metode, fokuserer på akkurat det som har blitt sagt eller på hvilken måte det blir sagt. «Interpretative», eller «fortolkende» metode forsøker å tolke det som blir sagt og lage mening ut av det. Mens «reflexive», eller «refleksiv» metode fokuserer på forskerens bidrag til datagenereringen (Welsh 2002). Ofte er det slik at man benytter en kombinasjon av disse i dataanalysen.

For å organisere dataen fra intervjuene ble det forsøkt å kode funnene så tekstnært som mulig. Utsagn fra intervjuet ble kodet i «nodes» i Nvivo, som fikk navn etter hva som ble sagt, ikke

hva det ble tolket som. For eksempel hvis et intervjuobjekt sa noe om systembruk og at det tok lang tid å lære seg et system, ble ikke dette kodet under en hovedkategori som «systembruk», men heller det som faktisk ble sagt som for eksempel under «noden»; «Det tar lang tid å lære seg systemet». Som Tjora (2012) sier er ikke dette koder som egner seg for sortering av data, men at formålet heller er å komme nærmere inn i materialet og få identifisert interessante aspekt for videre analyse opp i mot det som faktisk ble sagt. Koder som bare kan ha blitt opprettet mens man leser datagrunnlaget i motsetning til koder som blir opprettet på forhånd, er en god pekepinn på at man har kodet tekstnært (Tjora 2012). Etter tekstnær koding er neste skritt å kategorisere kodene ved å samle de som er relevante for problemstillingen i grupper (Tjora 2012). Dette vil være med på å strukturere oppgavens resultatdel etter hovedtema.

2.5 Forskningskvalitet

Oppgavens utførelse og valg av metode påvirker kvaliteten av oppgaven, og i hvilken grad man kan stole på resultatene som fremkommer (Busch 2014). Man omtaler gjerne tre kriterier som indikatorer på kvalitet i forskning; reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora 2012).

2.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler forskerens tilknytning til det vedkommende forsker på, og i hvilken grad det vil prege resultatet av forskningen. Dette omhandler også valg av informanter, og i hvor stor grad informantens stemme kommer frem (Tjora 2012).

I denne oppgaven ble informantene til dybdeintervjuene valgt av min kontaktperson i casebedriften. Vedkommende tok kontakt med forskjellige kontor og forhørte seg om de hadde noen ansatte som kunne tenke seg å delta. Etter avtale om tid og sted ble intervjuene gjennomført og tatt opp gjennom lydopptak. Informantenes svar ble deretter transkribert og benyttet i resultatdelen i oppgaven. Det at informantenes egen stemme kommer frem gjennom bruk av sitater vil være med på å styrke reliabiliteten i oppgaven (Tjora 2012).

2.5.2 Validitet

Validitet i forskning er om det vi får av svar er faktiske svar på det vi ønsker å finne ut av, eller at vi «måler det vi tror vi måler» (Tjora 2012), (Busch 2014). Hvorvidt metodevalgene vil være med på å svare på problemstillingen og om fremgangsmåten er styrkende for oppgaven er faktorer man må ha i bakhodet for å oppnå validitet i forskningen.

For å forsøke å oppnå validitet i forskningen leste jeg meg opp på intervjuetikette og hvordan man skal opptre i en intervjuopprosess. I tillegg ble kunnskap før og underveis i oppgaven dannet av inntrykk direkte fra kontakt med casebedriften og studering av tidligere forskning. En del av forarbeidet gikk på å undersøke hva en regnskapsfører utfører av arbeidsoppgaver og hvilke arbeidsoppgaver som er i endring. Samtidig ble det brukt nye og tidligere utførte spørreundersøkelser fra casebedriften for å danne et grunnlag for oppgaven og casen. Til sammen utgjorde dette grunnlaget for fokusområde for problemstilling i oppgaven og videre til arbeidet med intervjuguide, datainnsamling og analyse.

2.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er knyttet til forskningens gyldighet utenfor den konteksten som faktisk er undersøkt, eller om resultatet av forskningen kan overføres til andre situasjoner (Tjora 2012) (Busch 2014). Kvalitativ forskning går ofte ut på å gjøre dypdykk i et fenomen og undersøke det, og det blir ofte vanskelig å overføre denne informasjonen til helt andre settinger. Spesielt med tanke på antall informanter og om disse er representative for en hel populasjon. Tjora (2012) omtaler tre former for generalisering i kvalitativ forskning:

- Naturalistisk generalisering
 - Denne formen for generalisering omhandler at leseren av forskningen kan lese *selv* om funnene kan ha gyldighet for sin egen forskning.
- Moderat generalisering
 - Ved moderat generalisering er det opp til forskeren å representere hvilke situasjoner resultatene kan være gyldige i.
- Konseptuell generalisering
 - Konseptuell generalisering baseres på at man utvikler teorier, konsepter eller typologier som har relevans for andre tilfeller enn det som er studert.

I denne oppgaven vil konseptuell generalisering være generaliseringsformen som er nærmest. Oppgavens resultat vil kunne være overførbart til andre bransjer som står overfor en digitaliseringsprosess, med noen tilpasninger. Det er mange flere bransjer som står midt i en digitaliseringsprosess og som også sliter med problematikk med henhold til automatisering (Frey and Osborne 2017; Susskind and Susskind 2015). Spesielt overførbart vil resultatene være dersom man ønsker sterkere fokus på samhandling og man ønsker å kartlegge hvordan nåsituasjon er i sin bransje opp mot det som kommer frem av studien.

2.6 Forskningsetikk

Busch (2014) nevner at den siste delen av metodekapittelet burde inneholde relevant informasjon knyttet til etikk i oppgaven. Dette innebærer om prosjektet er meldepliktig, informasjon rundt informert samtykke for deltakere i prosjektet samt informasjon rundt konfidensialitet i oppgaven.

2.6.1 Meldeplikt

Prosjekt som behandler personopplysninger skal meldes til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata), personvernombudet for forskning. Denne meldeplikten er lovpålagt (NSD 2018). Studien ble meldt inn til NSD i september 2017 (se Vedlegg 1 – Godkjennelse fra NSD) og ble godkjent i desember 2017, før det ble gjennomført noen undersøkelser med personopplysninger. I svarbrev fra NSD sto det at informasjonsskrivet til utvalget var mangelfullt utformet og trengte revidering. Informasjonsskrivet ble revidert etter ønske fra NSD og sendt inn på nytt før det ble gjennomført noen datainnsamling.

2.6.2 Informert samtykke

Før intervju ble gjennomført ble det sendt ut et samtykkeskjema (Vedlegg 2 - Samtykkeskjema) til informantene, med informasjon om studien, at deltakelse er frivillig og at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelse. Skjemaet ble signert av samtlige informanter før datainnsamling ble gjennomført.

2.6.3 Konfidensialitet og anonymisering

I denne oppgaven fremgår ingen navn hverken på bedrift eller ansatte. Dette for å hindre at det skal være mulig å gjenkjenne informanter eller virksomheter omtalt i oppgaven. Bransjenavn har ikke blitt anonymisert da bransjen casebedriften tilhører er sterkt knyttet til kontekst.

2.7 Svakheter ved oppgaven

Optimalt skulle forskningen ha inkludert flere kontor og hatt flere informanter i ulike roller i casebedriften. Men grunnet tid var det ikke mulighet til å gjennomføre flere undersøkelser enn det som har blitt utført. Det hadde vært hensiktsmessig og gjennomført to, eller til og med tre intervjurunder i denne oppgaven i stedet for den ene runden som fant sted. Dette for å få et innblikk i hvordan tilstanden i casebedriften ville sett ut før og etter implementering av eventuelle tiltak som fremkommer i oppgaven. Grunnet tiden det tar å utvikle oppgaven og tidsperspektivet for masterperioden, lot dette seg dessverre ikke gjøre.

For å forsøke å få et bredere innblikk i hva de ansatte føler i digitaliseringsprosessen har det blitt benyttet tidligere og nye utførte spørreundersøkelser. Disse har ikke blitt benyttet i stor grad som direkte resultat i oppgaven, men mer som et hjelpemiddel til å forstå casen og casebedriften underveis i arbeidet og til å utforme casebeskrivelsen.

I samme ånd er denne oppgaven kun basert på én case, og det gjør det vanskelig å generalisere funnene og overføre resultatene av studiene til andre kontekster. En del av problemene som casebedriften erfarer kan overføres til andre caser i lignende situasjoner men det må nok tilpasses i en viss grad, spesielt hvis det skal benyttes i andre bransjer enn regnskapsbransjen.

3 Teorigrunnlag

Dette kapittelet vil presentere relevant litteratur og teorigrunnlag for oppgaven. Kapittelet tar for seg fire hovedverk som til sammen skal gi et grunnlag for å diskutere og svare på problemstillingen. Valg av teorigrunnlag i denne oppgaven er gjort på bakgrunn av et ønske om å finne et helhetlig grunnlag for å diskutere digitaliseringsprosessen og endringene som pågår. Det ble gjort et bevisst valg på å ikke inkludere for store mengder ulik teori da det virket hensiktsmessig å gjøre grundige undersøkelser opp i mot hovedverkene presentert i teorikapittelet.

Den første delen i dette kapittelet omhandler endringsledelse som følge, eller drevet av teknologi («Technochange») og den tilhørende tankegangen «Magic Bullet Theory». Videre skal teori rundt samhandling og samhandlingsbarrierer bli presentert. I siste delkapittel presenteres teori rundt klargjøring av en virksomhet for digitalisering og hvilke ledd i virksomheten som blir påvirket i en digitaliseringsprosess.

3.1 Technochange

Technochange er en organisatorisk endring fremtvunget av teknologi eller en endring forårsaket av teknologi (Markus 2004). I motsetning til rene IT-prosjekt, der hovedfokuset ligger på selve systemet tar Markus (2004) for seg endringene som påvirker menneskene som er involvert, prosessene og den organisatoriske påvirkningen rundt endringen. Teori rundt rene organisatoriske endringer har også disse faktorene med i beregningen, men har ikke med den teknologiske endringen. Markus (2004) forteller at det å kombinere teknologiimplementeringsteori og organisatorisk endringsteori ikke er nok og at en egen tilnærming er nødvendig, og denne tilnærmingen kaller hun Technochange.

Det å bruke IT som en pådriver for endring skaper en situasjon der man har store risikoer, men gjort riktig også stort potensiale for suksess og fortjeneste. En IT-løsning som er perfekt skreddersydd for en situasjon vil fortsatt kunne feile dersom den ikke blir tilstrekkelig implementert, med fokus på endringen og menneskene som skal benytte den. Det som er problemet er at de som implementerer nye teknologier i organisasjoner ofte tror at IT-løsningen i seg selv er god nok til å frembringe ønsket endring. Dette kaller Markus (2004) for «Magic Bullet Thinking» og vil bli sett på mer i neste delkapittel.

I effektiv Technochange-ledelse vil IT-løsningene både ha fokus på organisatorisk kultur og prosesshåndtering for å finne en passende balanse mellom IT og organisasjon (Markus 2004). En ren IT-implementasjon vil kanskje fokusere på å effektivisere hastighet på et system eller serverløsninger og krever lite fokus på endringsledelse da løsningen ikke direkte påvirker arbeidsprosessene. Hvis en IT-implementasjon påvirker arbeidsprosesser i stor grad og endrer måten man arbeider på, er problemet ofte at endringen fortsatt blir behandlet som et rent IT-prosjekt uten fokus på det som faktisk er viktig, nemlig bruken og aksepten av løsningen med tilhørende endring (Markus 2004).

Balansegangen mellom organisasjonen og IT-løsningen er det som er essensen i Technochange. Det å få IT-løsningen til å *pass*e organisasjonens kultur og arbeidsprosesser er essensielt for å få til suksessfull technochange. Hvis man ikke får til det, blir systemet ofte brukt på feil måte eller rett og slett arbeidet rundt (Markus 2004). Ansatte finner da andre måter å arbeide på, og hele løsningen og dens ønskede endring blir tapt.

I technochange-livssyklusen (Figur 4) har man følgende faser med tilhørende aktiviteter og problemer som kan oppstå:

- «Chartering»-fasen
 - Technochange-ideen blir kartlagt, presentert og godkjent.
- Prosjektfasen
 - Løsningen blir utviklet eller anskaffet og implementert.
- «Shakedown»-fasen
 - Organisasjonen tar i bruk løsningen og begynner å arbeide på en (forhåpentligvis) ny måte.
- «Benefit capture»-fasen
 - Organisasjonen oppnår fordeler med den nye løsningen og kan fortsette å forbedre både systemet og den nye måten å arbeide på.

Phase	Chartering	Project	Shakedown	Benefit capture
Description	'Ideas to Dollars' – phase during which the technochange idea is proposed, approved, and funded	'Dollars to Solution' – phase during with the technochange solution is developed and technology is acquired or built; end when technochange starts up or 'goes live'	'Solution to Usage' – phase during which the organization starts operating in a new way with technology and the organization troubleshoots problems associated with technology and new processes; the goal of the phase is 'normal operations'	'Usage to Dollars' – phase during which the organization systematically derives benefits from the new way of working; may involve continuous improvements, 'upgrades', and 'conversions' of various kinds
Key actors	Organizational executives, operations managers, consultants, vendors, IS specialists	Project manager, project personnel (staff specialists, operations representatives, consultants), vendors, steering committee and/or project sponsors	Operations manager and operations personnel, some project personnel, IT operations and support personnel, vendors	Operations managers and personnel, others as invited
Prescribed activities	<ul style="list-style-type: none"> Proposals for change Evaluation and approval Identification of solution constraints Selection of project manager Allocation of resources 	<ul style="list-style-type: none"> Development of project plan Selection and training of team members Analysis and design activities Technology selection/building Infrastructure development Development of complementary changes Implementation planning Communication and change management Testing Data conversion Documentation and development of training materials User training Rollout and startup 	<ul style="list-style-type: none"> Problem identification and analysis Rework activities including technical fixes, procedure changes, additional training, adding personnel to handle backlogs, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of technochange outcomes Benefit capture Continuous improvement Skill building and retraining Technology upgrades and/or conversions
Problems commonly experienced	<ul style="list-style-type: none"> Uncertainty about costs, benefits, and risks Disagreements about how to proceed Pressure and lobbying from vendors, consultants, investment analysts, media, peers, others Resistance Insufficient funds availability 	<ul style="list-style-type: none"> Inadequate resources including operations representatives and specialized technical skills Turnover on the project team or among project sponsors Project team conflicts Inadequate technology or vendor support Business changes leading to scope changes, budget cuts, or schedule advances Time pressures Resistance from operating units Project cancellation 	<ul style="list-style-type: none"> Premature disbanding of project team Training proving inadequate Technology and/or new procedures not operating as expected Operations disrupted Backlash from customers or other business partners Pressure to revert to old systems and procedures Termination of technochange 	<ul style="list-style-type: none"> No auditing of technochange performance No benefit capture Lack of learning and continuous improvement No skills assessment Unwillingness to upgrade or convert owing to painful implementation experience
Problems commonly exported	<ul style="list-style-type: none"> Inadequate analysis Magic bullet thinking (approaching technochanges as an IT project) Underfunding of change costs (e.g., training) Lack of communication about need for change and solution constraints No real incentives or ownership by affected operations managers Unintended consequences 	<ul style="list-style-type: none"> Scope cuts that affect promised technochange functionality Shortcuts, particularly involving data conversion, testing, and user training Failure to design complementary changes Inadequate implementation planning Design errors attributable to inadequate participation or lack of socio-technical analysis Unintended consequences 	<ul style="list-style-type: none"> Few operations personnel knowledgeable about technology Premature stabilization of operations with inferior 'workarounds' Failure to establish expected new patterns of behavior (e.g., use of data for decision making) 	

Figur 4: Technochange livssyklusen (Markus 2004, s.11)

Hver fase har også problemer som ofte eksporteres videre til neste fase, og kan skape store utfordringer for endringen. Hvis ikke de feilene eller problemene som oppstår blir fanget opp tidlig, vil de kunne bli større og mer utfordrende jo lenger endringen pågår. En av de problemene som oppstår oftest i endringsituasjoner er at endringen ikke blir identifisert som en technochange, men heller som en rent IT-prosjekt eller en organisatorisk endring (Markus 2004).

3.1.1 Magic Bullet Theory

Som nevnt tidligere er «Magic Bullet Theory» en tankegang om at IT i seg selv er nok til å frembringe ønskelige organisatoriske endringer (Markus and Benjamin 1997). En tankegang om at IT er en «magisk kule» og at hvis man bare skyter denne metaforiske kule så treffer den perfekt hver gang og IT-løsningen vil fungere optimalt med tilhørende effektivisering og endring av arbeidsmetoder. Som Markus og Benjamin (1997) sier, er ikke dette tilfellet.

En endring frembragt av IT trenger en betydelig interaksjon mellom de som utfører endringen og sluttbrukeren (Markus and Benjamin 1997). Det er ikke nok å pakke inn den ønskede organisatoriske endringen i en tilsynelatende god IT-løsning og deretter trykke på avtrekkeren for å oppnå en tilstrekkelig og langvarig løsning. Når man implementerer og tar i bruk en ny IT-løsning er det fort gjort å bli forført av en magic bullet-tankegang og da er det ofte for sent. Sluttbrukeren blir ikke involvert i implementeringen, og de vil ofte delvis eller fullstendig avvise endringen og systemet. Da blir systemet eller utviklerne sett på som syndebukken og mye fokus blir lagt ned i å finne andre måter å arbeide på. Det ender da opp med at systemet ikke blir benyttet på ønskelig måte. Selve endringen, eller den ønskelige nye situasjonen, blir borte i frustrasjonen rundt IT-løsningen og den ønskelige effekten oppnås aldri. Som Markus og Benjamin (1997) sier, «suksessfull endring krever gode ideer, ferdigheter og hardt arbeid – men ingen magi».

3.2 Samhandling

Samhandling kan være et vanskelig ord å definere, og ofte brukes «samarbeid» og «samhandling» om hverandre. I kontekst av denne oppgaven ser vi også på «datastøttet samhandling» (på engelsk: «Computer Supported Cooperative Work») som er et begrep som dukket opp på 80-tallet (Grudin 1994).

3.2.1 Riktig fokus på samhandling

Samhandling for samhandlings skyld fører ikke med seg store resultat (Hansen 2009). Det er viktig å være klar over hva man gjør, og hvorfor man gjør det. Eksisterer det et tenkt behov for større samarbeid internt eller eksternt kan det vise seg at det fortsatt ikke er verdt det i den store sammenheng. Kanskje er det mer verdt å benytte tid og ressurser på å arbeide mot et annet mål i bedriften som vil gi større avkastning på sikt? Det krever også en stor omstilling for ansatte som ikke er vant med å arbeide på tvers av avdelinger eller over potensielle store geografiske avstander (Hansen 2009). Ledelsen må være klar på hva et potensielt fokus på samhandling vil koste både i tid og ressurser, og at potensiale for et godt resultat utveier kostnaden. Ofte er det

flere barrierer for samhandling som vil være med på å øke kostnadene, og de blir presentert i neste delkapittel.

3.2.2 Barrierer for samhandling

Samhandling opptrer sjeldent naturlig i organisasjoner. Dette fordi ledelsen ofte uten hensikt hindrer sine ansatte i å samarbeide, til tross for at det ofte ligger til rette for det. Hansen (2009) mener at press fra ledelsen om å prestere best på sitt eget område, eller i egen avdeling, hindrer en naturlig form for samhandling som ellers ville vært der. For å overkomme dette må ledere identifisere barrierene for samhandling som eksisterer i deres organisasjon og overkomme de. Hansen (2009) har identifisert fire barrierer for samhandling:

1. «The Not-invented-here»
2. «The Hoarding Barrier»
3. «The Search Barrier»
4. «The Transfer Barrier»

«The Not-invented-here»-barrieren oppstår når man ikke er villig til å be om hjelp eller samarbeid utenfra. Da oppstår det en «insulærkultur» der de som arbeider sammen utvikler en kultur som ikke kan påvirkes av andre inntrykk eller fra andre miljø. Dette til tross for at andre inntrykk ville vært med på å gjøre jobberesultatet eller produktet bedre. Man kan rett og slett bli fullstendig avkoblet resten av verden og ikke se løsninger utenfor sitt eget arbeidsmiljø. Under denne barrieren nevner også Hansen (2009) frykten om å se «svak» ut dersom man spør om hjelp utenfra.

«The Hoarding barrier» er det motsatte av «Not-invented-here»-barrieren der medarbeidere sitter på informasjon, men ikke ønsker å dele den. Det er flere faktorer Hansen (2009) mener kan telle inn her; at fokuset ligger for sterkt på individuell prestasjon, at man er for opptatt eller frykter å miste posisjonen sin i bedriften dersom man deler for mye av informasjonen man sitter på og at konkurransen innad er for stor. Det at man ikke har tid, er et problem som ofte kan oppstå i en travel hverdag. Det blir da vanskelig å være åpen for mer samhandling dersom man føler at det går på bekostning av sine ordinære arbeidsoppgaver. Dersom ikke ledelsen gir insentiv til sine medarbeidere for mer samarbeid eller samhandling, kan det bli vanskelig å styrke en samhandlingskultur i bedriften (Hansen 2009).

«The Search Barrier» omhandler kunnskapsdeling og søk etter riktig person med riktig kunnskap. Problemet er at man ikke finner riktig person, og at man bruker lang tid på å forsøke

å finne vedkommende. I motsetning til de tidligere omtalte barrierene så har man i dette tilfellet personer som har lyst til å samarbeide, men man klarer ikke å finne ut av hvem de er. Denne barrieren oppstår oftest i større virksomheter, eller i virksomheter som arbeider distribuert over landegrensene. Det kan også oppstå problemer rundt at det er for mye informasjon, og at ingen vet hvordan man finner det man ønsker i «havet» av informasjon (Hansen 2009).

Den siste barrieren Hansen (2009) omtaler er «The Transfer Barrier». Denne barrieren oppstår når det er vanskeligheter med samhandling og kunnskapsdeling, til tross for at viljen er tilstede. En av grunnene til at det kan oppstå vanskeligheter med informasjonsdelingen er at taus kunnskap er vanskelig å dele, og selv om motivasjonen er der for samhandling kan det fortsatt oppstå problemer med overføringen av kunnskap. Taus kunnskap innebærer informasjon som er vanskelig å forklare med ord, og derfor blir vanskelig å dele videre. I motsetning til eksplisitt kunnskap, er taus kunnskap skapt over tid, med lang erfaring og mye arbeid. Det er derfor vanskelig å «bare si det» og lære kunnskapen bort til andre. Andre faktorer Hansen (2009) nevner i forbindelse med overføringsbarrieren er «No Common Frame» og «Weak Ties», der medarbeidere som ikke kjenner hverandre har vanskeligheter med å skape en felles forståelse og grunnlag for det de ønsker å arbeide med. Disse to faktorene påvirker spesielt overføringen av taus kunnskap, da det er vanskelig å dele denne kunnskapen med noen som kanskje ikke har samme forståelse for arbeidet, eller ikke benytter samme terminologi (Hansen 2009).

For å muliggjøre samhandling i en virksomhet er det viktig å være klar over barrierene nevnt ovenfor, og forsøke å unngå eller rette opp i dem dersom de blir erfart. Det er store individuelle forskjeller fra situasjon til situasjon, og ofte står en virksomhet ovenfor en helt annen problemstilling enn andre. De fleste virksomheter opplever en blanding av de ulike barrierene, mens noen opplever kun få eller én (Hansen 2009). Det å kunne kartlegge hvilke barrierer virksomheten står overfor er essensielt for å forsøke å løse problemene og muliggjøre samhandling, dersom man skulle ønske det.

3.3 Digital transformasjon

Som Matt et al. skriver, krever en digital transformasjon en stor omstilling i flere ledd av virksomheten. Et fokus på betydelig endring i arbeidsprosesser, produkt og struktur blir borte i systemkrav og kartlegging av systemer (Matt et al. 2015). Det er viktig å holde et fokus på hva man faktisk ønsker av effekt i virksomheten etter en digitaliseringsprosess og ikke glemme hvordan man kan dra nytte av endringene. Det oppstår ofte muligheter rundt digitalisering, men

også fallgruver. Det er viktig å identifisere de og være klar over hvilke endringer som vil kunne lede til gevinst eller ikke og plukke opp disse tidlig. Spesielt med tanke på produkt- og kundesentrerte muligheter (Matt et al. 2015).

I sin bok «The Digital Transformation Playbook» snakker David L. Rogers om hvordan man skal klargjøre en etablert virksomhet for en digital hverdag (Rogers 2016). Han skriver at det eksisterer en del teori og hjelpemidler for nyetablerte virksomheter, men at det finnes lite teori for virksomheter som allerede er etablerte og ønsker en digital omstilling. De to forskjellige situasjonene krever en helt annerledes fremgangsmåte og problemstillingene som kan oppstå er av forskjellig natur. Han omtaler fem domener som blir radikalt forandret på bakgrunn av en digital arbeidshverdag; kunde, konkurranse, data, innovasjon og verdi. De neste delkapitlene vil handle om disse fem domenene og hvordan man burde håndtere utfordringene som oppstår, og hvilke muligheter man kan dra nytte av i hvert enkelt forhold.

3.3.1 Kundeforhold

Kundeforholdet blir forandret da kommunikasjonen blir mer to-veis enn før, og man selger ikke bare et produkt til massene, men kundene kan komme med tilbakemeldinger og få direkte kontakt med produsentene på en annen måte enn tidligere. Ofte har man også en mye sterkere kommunikasjon med kunden grunnet digitale kommunikasjonsverktøy. Det å være klar over nytteverdien av et slikt forhold blir mer og mer verdt fremover (Rogers 2016).

Rogers forklarer de strategiske endringene fra en analog virksomhet til en digital i følgende tabell (oversatt fra engelsk til norsk):

Fra analogt	Til digitalt
Kunder som massemarked	Kunder som et dynamisk nettverk
Kommunikasjon som sendes til kundene	Kommunikasjonen er to-veis
Bedriften har størst innflytelse	Kundene har størst innflytelse
Markedsføring for å påvirke salg	Markedsføring for å inspirere salg, lojalitet og beslutningspåvirkning
En-veis verdipåvirkning	Gjensidig verdipåvirkning
Økonomi basert på (bedriftens) størrelse	Økonomi basert på (kundens) verdi

Tabell 2: Rogers (2016, s. 21) tabell over endringene i kundestrategi fra analog til digital virksomhet

I en digital virksomhet trengs det et helt annet fokus på hva faktisk kundene ønsker. Konkurranses grunnlaget er mye større, og kommunikasjonsmulighetene nesten uendelige. Fokuset på kunden, på å skape relasjoner, lojalitet, merverdi og gjenkjøp, blir kjerneverdier

som ikke må undervurderes. Det å kommunisere og gi informasjon gjennom sosiale medier og å holde kundene oppdaterte gjennom personlig oppfølging og gjennom generell informasjon blir essensielt for å kunne holde på de kundene man har. Basert på hvilken bransje man opererer i, blir det også viktigere å kunne samarbeide med kundene for å tilby et bedre produkt eller en bedre tjeneste. Dette samarbeidet kan være med på å skape en tettere relasjon mellom kunde og virksomhet, og kan gjøres passivt eller aktivt basert på behov. En passiv tilnærming til samarbeid kan være at man får kundens tillatelse til å benytte brukerdata til å utvikle et produkt, mens en aktiv tilnærming kan være å invitere utvalgte kunder til å bli med på en bit av selve produktutviklingen (Rogers 2016).

3.3.2 Konkurransen

Konkurransforhold blir også endret, da man ikke bare konkurrerer med bedrifter innen sin egen bransje men også med andre tilbydere av digitale tjenester som kan gjøre en lignende jobb. Som rundt kundeforhold presenterer Rogers en tabell som forklarer forskjellen på konkurranse i en digital virksomhet kontra en analog (oversatt fra engelsk til norsk):

Fra analogt	Til digitalt
Konkurranse innad i egen bransje	Konkurranse mellom flere bransjer
Klare forskjeller mellom partnere og rivaler	Svak forskjell mellom partnere og rivaler
Konkurranse er et «nullsumspill»	Konkurrerende bedrifter kan samarbeide
Nøkkelressurser holdes internt	Nøkkelressurser holdes i eksterne nettverk
Produkter med unik funksjonalitet og fordeler	Plattformer med partnere som utveksler verdi
Et fåtall dominerende konkurrenter	«Alt til vinneren»-marked

Tabell 3: Rogers (2016, s. 53) tabell over endringene i konkurransestrategi fra analog til digital virksomhet

3.3.3 Datahåndtering

Måten vi ser på datahåndtering er en av de faktorene som kanskje har blitt forandret mest av digitalisering. Tidligere ble data benyttet i arbeidsprosesser, til å måle og til å lage en prognose for fremtiden. I tillegg var det dyrt og tidkrevende å både generere god data og å lagre den «on-site» eller i store databaser. I all hovedsak ble data tidligere brukt til å forbedre allerede eksisterende arbeidsoppgaver, ikke til å skape nye muligheter (Rogers 2016). Se tabell under for oversikt over endringer i forhold til datahåndtering.

Fra analogt	Til digitalt
Data er dyrt å generere i bedriften	Data blir kontinuerlig generert overalt
Utfordringer rundt lagring og behandling av data	Utfordringer rundt å utforme dyrebar informasjon av rådata
Bedrifter benytter kun strukturert data	Ustrukturert data blir mer og mer brukbar og verdifull
Data blir håndtert internt	Dataens verdi blir å koble den sammen over flere instanser
Data blir brukt for å optimalisere prosesser	Data er immateriell nøkkelressurs for å skape verdi

Tabell 4: Rogers (2016, s. 91) tabell over endringene i datastrategi fra analog til digital virksomhet

Han påpeker hvor viktig det er å ha en datastrategi, hvis man skal drive en digital virksomhet. Det er flere måter å utvikle en slik strategi på, og firma som driver med regnskap, finans og telekommunikasjon vil ha et fortrinn her ettersom de ofte har lang erfaring med behandling av store mengder data. Strategiene som blir nevnt er:

- *Samling av mangfoldige typer data*
 - Dette innebærer data om for eksempel kunder, salgsdata, data over egen økonomi, i tillegg til rådata som benyttes i normal drift. Som han beskriver, jo mer data man har tilgang til jo bedre kan man lykkes i å spå fremtiden, ta bedre beslutninger og å se på trender.
- *Benytte data som et prediktivt lag i beslutningstaking*
 - Det verste en bedrift kan gjøre er å bruke masse tid og ressurser på å samle opp data, og ikke benytte den til å ta beslutninger. For eksempel kan kundedata bli benyttet til å se på hvilke endringer i rutiner eller kommunikasjon som kan gi størst utbytte, mens operasjonell data kan benyttes til å fremvise statistikk over benyttede ressurser og hvordan de kanskje burde bli allokert annerledes eller på andre måter optimalisert.
- *Benytte data til å innovere nye produkt*
 - Data kan som nevnt over bli benyttet til å optimalisere eksisterende arbeidsprosesser, men også til å skape nye produkt eller tjenester. I stedet for å begynne helt i bunn med produktideer og utvikling, kan man benytte eksisterende trender og kundedata til å se nye løsninger og nye muligheter når det kommer til innovasjon.

- *Se på hva kundene gjør, ikke hva de sier*
 - Hvis man har kundedata som man kan benytte, er det ofte mye mer verdifullt enn hva kundene sier i undersøkelser eller direkte til deg. Ikke bare fordi man kan pynte på virkeligheten, men også at man kan glemme ting over tid. Det å dra nytte av kundedataen man har, er ekstremt verdifullt og nyttig da vi mennesker ofte er usikre rundt det å spå vår egen fremtid, huske eget oppførselsmønster og egen motivasjon.
- *Kombinere data over flere plattformer*
 - Ofte har man flere forskjellige verktøy, lagringsmetoder eller andre måter å lagre og behandle data på. Rogers påpeker viktigheten med å forsøke å samle og sammenligne på tvers av ulike metoder av lagring og behandling. Dette vil gi en større helhet i datagrunnlaget og kan være med på å støtte tidligere nevnte punkter.

3.3.4 Innovasjon

Fra analogt	Til digitalt
Avgjørelser basert på intuisjon og ansiennitet	Avgjørelser basert på testing og validering
Idétesting er dyrt, tregt og vanskelig	Idétesting er billig, raskt og enkelt
Eksperiment blir utført sjeldent, og kun av eksperter	Eksperiment blir utført stadig, av alle
Utfordringen i innovasjon er å finne riktig løsning	Utfordringen i innovasjon er å løse riktig problem
Feiling unngås i høyeste grad	Feiling blir lærdom, tidlig og billig
Fokuset er på det ferdige produktet	Fokuset er på lansering av prototyper og endringer etter lansering

Tabell 5: Rogers (2016, s. 125) tabell over endringene i innovasjonsstrategi fra analog til digital virksomhet

For å kunne innovere i den digitale tiden vi er inne i nå mener Rogers (2016) at virksomheter må lære seg å konstant eksperimentere, lære og forbedre nye og gamle ideer. Gjort på riktig måte, med bakgrunn i data og lærdom kan nye tjenester eller produkt gå fra idé til virkelighet like fort i en etablert virksomhet som i en nyoppstartet en. I en stadig endret hverdag krever det at man konstant må være på hugget, og være klar til å endre og konstant forbedre tjenestene, men også aller viktigst verdiforslaget.

3.3.5 Verdier

Fra analogt	Til digitalt
Verdiforslaget er definert av bransje	Verdiforslaget er definert av et stadig endret kundebehov
Utførelse av nåværende kundebehov	Avdekke neste mulighet for skapning av kunde verdi
Optimalisere forretningsmodellen så lenge som mulig	Endring før man må, for å stille først i køen
Evaluere endring på bakgrunn av hvordan det påvirker nåsituasjon	Evaluere endring basert på hvordan det kan skape nye forretningsmuligheter
Suksess i markedet gir rom for selvtilfredshet	«Bare de paranoide overlever»

Tabell 6: Rogers (2016, s. 168) tabell over endringene i verdistrategi fra analog til digital virksomhet

«Endring før man må», er essensen av det Rogers (2016) skriver om når det gjelder endring av verdiforslag i en digital virksomhet. Tidligere har virksomheter hatt et stabilt verdiforslag med noen tilpasninger her og der, men i en digital virksomhet kreves det et stadig skiftende verdiforslag som tilpasser seg det kunden faktisk trenger. Dette kan man gjøre ved å stille kontinuerlige spørsmål som «hvorfor eksisterer bedriften min?» og «hvilke behov oppfyller bedriften min?».

4 Resultater

Her vil resultatene fra datainnsamlingen gjort i forbindelse med studien bli presentert. Det vil primært være resultatene fra intervjuene som presenteres, men også noe data fra observasjon og spørreundersøkelser.

4.1 Nåsituasjon i bransjen

Situasjonen i regnskapsbransjen er preget av at det pågår en relativt stor endring i arbeidsoppgaver og rutiner på bakgrunn av digitaliseringen i bransjen. De ansatte føler at denne digitaliseringsprosessen har muliggjort en del i forhold til effektivisering av daglige arbeidsprosesser og rutiner, men at det har tatt en del tid før de kom dithen. Samtidig har de ikke gått helt vekk fra arbeid med papir og permer, da dette også krever at kundene på sin side omstiller seg i samme tempo som regnskapsførerne. Med noen kunder er det slik at motivasjonen til å klargjøre bruk av digitale regnskapsføringsprogram ikke er tilstrekkelig, da de er ute etter å føre regnskapet manuelt slik som tidligere. Men hos andre kunder blir digitaliseringen mottatt med åpne armer da de ser mulighetene som digitale verktøy medbringer. En medarbeider uttalte seg om dette på følgende måte:

«Altså det er en omstillingsprosess, da vi må jobbe på en helt annen måte enn tidligere, enn det vi har gjort. Men jeg ser så absolutt det positive i det. Vi er mer a jour. De fleste kundene er i alle fall mer fornøyde med det.»

Medarbeiderinformant 4

Alle medarbeiderne som har blitt intervjuet i denne oppgaven sier at det er mye mindre manuelt arbeid nå enn tidligere. Det er mindre «punching» av data og mer kontrollering og godkjenning. Samtidig kan det være store forskjeller fra kunde til kunde, og arbeidsoppgavene er varierende på bakgrunn av i hvilken grad kunden er digitalisert. De aller fleste kundene har tatt i bruk digitale verktøy og de som enda ikke har det blir anbefalt å gå over til slike verktøy. Selv om kunden ikke benytter verktøy så blir det slik at regnskapsføreren allikevel fører regnskapet deres digitalt og da kan det bli litt dobbeltarbeid og litt ekstra som den ene informanten påpekte:

«Akkurat nå så er det mye da. For nå skal du også prøve å digitalisere litt, også noen har du på en måte ikke helt digitalisert, men du prøver å føre det elektronisk for det.. haha. Så etter en periode... Det er en omstillingsprosess og det tar tid.»

Medarbeiderinformant 3

Det nevnes i flere intervju at denne prosessen tar tid. Ikke bare for regnskapsførerene, som faktisk har kommet et stykke på vei, men også spesielt for kundene. Noen plasser i landet, der det ofte er en del landbruksdrift, er det ikke en gang tilstrekkelig med internetttilgang til å drive systemene. Da blir det vanskelig for bedriften å få kundene over på slike verktøy, da de faktisk ikke vil fungere som ønskelig.

«[...]så har vi da, det er problemer utpå bygdene altså at det er ikke... Det er ikke full internett-dekning, at det går alt for treigt. Og da går det ikke!»

Medarbeiderinformant 4

Regnskapsførerene kan også være bekymret for at kundene ikke vil ta i bruk systemene, men kan bli overrasket over at kunder de ikke trodde på forhånd ville benytte løsningene viser stor interesse for nye verktøy og mottar endringen med entusiasme.

« [...] noen da som vi trodde at de ikke ville det, de bare «yes!». Så vi er kanskje litt for lette til å dømme at kundene ikke vil, at dette ikke er noe for dem..»

Medarbeiderinformant 4

4.1.1 utfordringer i forbindelse med digitalisering av arbeidsoppgaver

Det som kommer frem som hovedfunn i forbindelse med utfordringer knyttet til digitaliseringen, er at det er vanskelig å arbeide litt digitalt og litt på papir. Det kan ofte bli forstyrrelser i arbeidsoppgavene ved at man skal føre noe digitalt som kun er på papir, og omvendt. Også hvis en kunde ikke er digitalisert, og ønsker tilbakemelding på papir. Ofte er det dokumenteringsprosessen som dukker opp som et frustrasjonsmoment. Hvis man arbeider digitalt fører en del av systemene logg på hva som har blitt gjort, og loggfører e-post korrespondanse med kunde slik at man lett kan finne det igjen inne i kundes profil i programmet. Hvis arbeidet blir gjort manuelt, eller ikke-digitalt blir denne dokumenteringen også nødvendig å gjennomføre manuelt. Det samme gjelder med fakturaer og dokument som er i papirform. Det må skannes inn i systemet, kategoriseres og lagres på riktig plass på riktig kunde.

«[...] det er fortsatt et ark! Så det er en lang vei å gå. Du skal være strukturert som person, du skal huske å ta bilde av den kvitteringa og sende inn (i programmet).»

Medarbeiderinformant 2

Det kan også oppstå situasjoner der verktøyene ikke er tilstrekkelige for å gjennomføre den oppgaven man ønsker. Er det en faktura der det er noe feil og man gjerne skulle ha notert dette direkte på fakturaen må man skrive den ut først også lagre den tilbake i systemet etter nødvendige notater er gjort.

«Det hender vi faktisk skriver ut på papir og skriver kommentarer og haker av og streker over. Før vi skanner det inn igjen og lagrer det elektronisk.»

Medarbeiderinformant 1

Det at systemenes funksjonalitet ikke er tilstrekkelige for å gjøre oppgaver som tidligere ble gjort på papir gjør det vanskelig å tilvenne seg til å kun arbeide digitalt, og det kan ofte føles som en del dobbeltarbeid.

Samtidig er det slik at regnskapsførerne har arbeidet manuelt i mange år, og det er kun i den siste tiden der arbeidsoppgavene blir mer og mer digitale og automatiserte. Det kan derfor være vanskelig for en del å omvende seg, og da blir det slik at man henger litt igjen i «det gamle».

«Det er sånn med oss og, vi som har drevet mye på med papir vi er jo litt glad i papir enda og da! Så det er ikke bare skjermen som teller enda, vi er nok ikke der enda. Men sånn som utviklingen går, så hvis du skal være med så må du bare henge på.»

Medarbeiderinformant 1

Det varierer også ganske mye i hvilken grad kundene er digitaliserte eller ikke. En medarbeider arbeidet mest med kunder som foretrakk papir, og de er ofte eldre. De yngre henger seg mer på og kan allerede å benytte forskjellige systemer og setter seg fort inn i det.

«Jeg har færre kunder som er digitalt kontra det som er på papir per i dag. Men vi har også en stor aldersgruppe som er eldre.. Og de er ikke så interessert i

skulle kjøpe seg.. Noen har ikke pc. De er ikke så interessert i å kjøpe seg scanner, de klarer ikke helt å sette seg inn i hverdagen her da. De yngre, de er veldig klare på.. De henger mer med på endringene.»

Medarbeiderinformant 2

En del kunder ser ikke nytten av å gjøre ting på andre måter enn tidligere, og holder seg til det de er vant med. Det kan også være situasjoner der kundene kommer til regnskapsfører med sine fakturaer på ark, og at regnskapsfører plotter de inn i systemet og betaler de der. Dette er oppgaver som ville vært automatisert dersom kunden hadde benyttet seg av digitale verktøy på sin side, og fått fakturaene tilsendt digitalt.

Selv om mye går av seg selv og en del oppgaver har blitt automatiserte er det fortsatt en del kontrollering som må til innad i systemene for å sikre at bilag og faktura blir håndtert på riktig måte. Systemene er ikke gode nok enda til å bli stolt blindt på, og ofte må man inn å endre på ting i etterkant. Samtlige informanter nevner at kontrollering av systemene er veldig viktig.

«Vi jo må jo samtidig og kontrollere den elektroniske biten slik at vi ser at det er riktig. Alle fakturaer som kommer inn de må trimmes for å komme på riktige kontoer og slike ting.»

Medarbeiderinformant 1

4.1.2 Muligheter i forbindelse med digitalisering av arbeidsoppgaver

Når det kommer til mulighetene i forbindelse med at arbeidsoppgavene er digitaliserte, mener informantene at det at regnskapet blir mer ferskt gjør at arbeidet deres blir mer oppdatert og i nå-tid. Selv om det er en omstillingsprosess og at denne prosessen tar tid, ser de klart at det er muligheter som ikke har vært der tidligere. Når regnskapet er digitalt og oppdatert er det mye ferskere tall å forholde seg til både for regnskapsfører og kunde, noe som gjør det lettere å gi råd til kunden basert på faktisk økonomisk situasjon der og da, ikke for mange måneder siden.

«Og det er jo og en ting som er helt helt klart i dag det er at den prosessen vi er inne i nå med digitalisering, vil jo gjøre at regnskapet blir mye mer up-to-date. [...] i forhold til før så kom kunden med en bilagsperm for to måneder, også satt vi og etterfulgte det og så gikk det da en måned eller to til vi var ferdige med den biten.. Så januar og februar det fikk kunden egentlig i april. Ja. Da er det

liksom gammelt, men nå etter den digitaliseringsbiten.. Spesielt en kunde jeg har, han har jo oppdatert regnskap, hvert fall hver uke. [...] mye ferskere materiale å jobbe med vet du. Og mye enklere å rådgi kunden på ferskt materiale enn det som var for et år siden! Nei så der har vi kommet godt i gang!»

Medarbeiderinformant 1

Arbeidsoppgaver som avstemming, bokføring, bilagshåndtering, betalinger også videre har også blitt mer effektivisert av digitaliseringsprosessen bransjen er inne i. Ikke bare effektivisert men i noen tilfeller også helautomatisert. Det muliggjør også for kunden å hele tiden ha innsikt i eget oppdatert regnskap helt ned på detaljnivå skulle de ønske det.

«[...] mange ting som går helautomatisk. Bilagene... inngående fakturaer kommer elektronisk og kunden, eller vi, kan gå inn og attestere og godkjenne den for betaling. Da går den til banken også kommer den automatisk tilbake når den er betalt også blir den bokført i regnskapet. Så endringen med digitalisering den er stor og ikke minst dette med lagring av dokumentasjon for å dokumentere de tingene vi utfører, er jo og viktig. Og alt dette her når det blir elektronisk så har jo kunden muligheten til å gå inn å se på... helt ned på bilaget sitt hvis de vil det.»

Medarbeiderinformant 1

4.1.3 Systembruk og verktøy

I casebedriften benyttes det mange ulike systemer for å utføre daglig arbeid. De mest brukte er:

- Duett (Regnskapssystem)
- Poweroffice (Dokumenteringssystem)
- Huldt & Lillevik (Lønnsprogram)
- Finale (Årsoppgjørprogram)
- 24SevenOffice (Regnskapssystem)
- Og mange flere

Intervjuobjektene påpekte at på kundesiden benyttes det en skybasert løsning som heter Duett «Min Side». I dette programmet kan kunden sende dokument til regnskapsfører, og regnskapsfører kan føre dette i profilen til kunden. Samtidig kan kundene se hva regnskapsfører har gjort.

«Men på de kundene som du har heldigitalisert, at fakturaen kommer av seg selv om.. Og da vil du få et mer oppdatert regnskap hele tiden, og det er jo fordelene for kunden også. For her går de på «Min side» og da kan de se hvordan regnskapet er.. Hvis det er helautomatisert da. Da skal det på en måte være oppdatert hvis du.. Alt kommer inn da! Og da skjer jo betaling der, betalingene bokfører seg selv i stedet for at du må sitte og bokføre de i ettertid da.»

Medarbeiderinformant 3

«Vi har fått veldig mange over til det som heter «min side» nå. Der kunden går inn og godkjenner faktura og sånn. Det går inn automatisk og når det er godkjent så går det til betaling og når det er betalt så går det da tilbake. Så der er det en innsparing. Det har vi fått ganske mange kunder over på i løpet av siste året.»

Medarbeiderinformant 4

Som beskrevet tidligere er det noen kunder som ikke har tilgang til datamaskin eller tilstrekkelig internettilgang, og for disse har ett kontor plan om å sette opp en arbeidsstasjon der kundene kan komme inn å gjøre arbeidet digitalt.

«Men så har vi noen få som ikke rører datamaskiner... Altså i det hele tatt, så er det... Så vi har planer med å sette opp en egen arbeidsstasjon her. Hvor kundene da kan komme innom og godkjenne fakturerer og sånt noe.»

Medarbeiderinformant 4

Flere av kontorene har også holdt orienteringsmøter og kurs for sine kunder i bruk av systemene.

«Jeg tror kanskje vi har hatt det en gang her.. Hvor vi innkalte alle kunder, de som kunne eller ville også informerte litt om den «min side» og viste litt på skjermen.»

Medarbeiderinformant 2

«Vi har jo hatt sånne opplæringskurs her da. Sånne felleskurs for kunder da. Både felles og hvor kunden har kommet og blitt lært opp enkeltvis da hvis de har

behov for det. Men vi har hatt noen felleskurs også som har gått innom liksom det som er felles for de fleste kunder da.»

Medarbeiderinformant 3

4.1.4 Kundekontakt og rådgivning

Det er stor variasjon i arbeidshverdagen hos regnskapsførerne når det kommer til hvor mye tid som går med til kundekontakt. Noen dager er det mye kundekontakt både på telefon og e-post eller gjennom kontakt i system, mens andre dager så er det lite eller ingen.

«Jeg kan ha dager hvor jeg ikke hører noe fra noen kunder da, eller veldig lite da. Mens andre dager så føler du at du ikke får gjort noe annet enn å sitte i telefon eller svare på e-poster eller ja.. Det føler jeg er veldig varierende.»

Medarbeiderinformant 3

Ofte er det kundene som er initiativtakere for kontakt, og dette er noe de ansatte har lyst til å snu og være mer i forkant av. Medarbeiderne er flinke til å ta kontakt hvis det er noe som mangler, men ikke like flinke til å ta kontakt for rådgivning eller for å informere.

«Vi er flinke til å ta kontakt hvis det er noe som mangler men vi er kanskje ikke så flinke til å høre fra oss når alt er bra. Vi skulle kanskje gjort det.. Sånn «nå har dere hatt en god måned, se på tallene de er bra!». Vi skulle kanskje gjort det.»

Medarbeiderinformant 2

«Vi skal bli flinkere til å kontakte kunden og drive med rådgivning. Men det blir jo til at vi sitter og puncher og jobber for å få ting unna. Så det er det vi skal jobbe med, det å ha mer kundekontakt. Jeg tror kundene liker å bli opplyst om ting.»

Medarbeiderinformant 2

Det kom også frem at man burde bli flinkere til å skille på rådgivningstjenester og rene regnskapstjenester, men hos andre medarbeidere mente de at det gikk hånd-i-hånd. At det å føre regnskap for en kunde også innebærer å gi råd og være «på hugget» når det kom til ting som kunne endres på.

«Det kan jo hende det er noen bilag vi ikke har fått så da. Så vi oppdager kanskje på en kontoutskrift så det... Så må vi etterlyse det da eller så prater vi med kunden i forbindelse med ting som kanskje smarte å gjøre for han. Da blir det mer over på den rådgivningsbiten og problemet våres er vel at vi er litt for dårlige til å skille på rådgivningstjenester og regnskapstjenester. Så det må bli hakket flinkere til.»

Medarbeiderinformant 1

Stort sett når det kom til kundekontakt og arbeid tett mot kunde, var det mangler eller påminnelser som var hovedgrunn for kommunikasjon.

«Ja klart de hører kanskje for lite fra oss, for å informere om resultater.. Men mangler vi noe tar vi kontakt, i forhold til «min side» hvis det ligger ting til attestering som de ikke har sett og attestert og sendt til betaling så tar vi kontakt. Så det er jo en oppfølging...»

Medarbeiderinformant 2

«Litt forskjellig.. Ja. Altså hvis det er noe som mangler, eller noe man lurere på. Så tar jeg kontakt.»

Medarbeiderinformant 3

Noen av kundene er heller ikke så veldig interessert i eget regnskap, og vil helst bare få vite at det går greit. De også må omstille seg til digitaliseringen og lære seg nye systemer, noe ikke alle setter like mye pris på.

«Også er det litt sann for kunden at de skal sette seg inn i... De skal lære seg systemet de og. Og jeg har opplevd at mange er interessert men andre er ikke interessert ja. [...]Noen er fornøyde med at de har penger på konto, at de berger. At de overlever, at det bærer seg sant. Hvor største utgiftene er og hva de kan gjøre for å få ting.. Alle er ikke interessert i det, alle er ikke interessert i regnskap og ikke sitt eget engang..»

Medarbeiderinformant 2

De fleste lederne i casebedriften mener at de kan bli bedre på rådgivning og kundekontakt, men at de har kommet godt i gang. De fleste kontorene har faste kontaktpersoner til kundene, eller arbeider for å ha det så fast som mulig. Lederne ble også spurt om de motiverer sine ansatte til å være en rådgiver og støttespiller hos kundene, og dette gjør de fleste i stor grad. Noen mener at de kan bli flinkere til å fange opp behov hos kundene tidligere enn de gjør i dag, og at dette er noe de jobber videre med. De aller fleste sier at dette vil bli mye viktigere fremover, men at det er fortsatt et stykke å gå for å komme dit hen de ønsker. Det er tiden som ikke strekker til i de fleste tilfeller, og spesielt rundt travle perioder blir det vanskelig å prioritere å være proaktiv ut mot kunde.

«[...]så har vi per i dag.. er det alt for travelt. Så vi har rett og slett ikke tiden.

Det er tida det går på. Rett og slett. Så det er jo prio 1, for å få det til.»

Medarbeiderinformant 4

4.2 Fremtidig situasjon i bransjen og muligheter

Som nevnt tidligere sier medarbeiderne selv at de har kommet et godt stykke på vei i digitaliseringsprosessen, og at mye allerede ligger til rette for å endre en del av arbeidsoppgavene. Flere arbeidsprosesser og rutiner har allerede sett store forandringer og de vil nok bare fortsette å endre seg fremover. Til tross for dette er det ikke helt sikkert at regnskapsyrket kommer til å bli «papirfritt».

«Jeg tror aldri vi blir papirfrie det tror jeg ikke. Men.. Jeg tror jo at hverdagen vår vil endre seg litt etterhvert med at vi sitter ikke og «puncher» bilag vi sitter mer og kontrollerer. At systemene har fanget opp bilagene riktig og lagt de i riktig bås. Det tror jeg. Så sånn sett så vil vi få en annen jobb.»

Medarbeiderinformant 2

«Vi får liksom en helt annen hverdag. Det blir mye mer avstemming og dokumentasjon av det vi gjør på grunn av den elektroniske biten. Vi jo må jo samtidig og kontrollere den elektroniske biten slik at vi ser at det er riktig. Alle fakturaer som kommer inn de må trimmes for å komme på riktige kontoer og slike ting. Så.. Så arbeidsprosessene er betydelig endret for nå sitter vi ikke og «puncher» så mye som vi gjorde før.»

Medarbeiderinformant 1

Medarbeiderne mener også at digitaliseringen i bransjen kan være med på å bringe frem et større fokus på rådgivning.

«Den muliggjør dette med at rådgivning blir større. Ja. Deriblant dette med budsjettering, råd.. Mer råd om skatteavgift. Gi mer råd om det. Så sånn sett vil nok vi få et bedre skille etterhvert i den prosessen vi er i nå.»

Medarbeiderinformant 1

Men for å muliggjøre dette mener medarbeiderne at systemene må være såpass gode at de ikke benytter all tiden sin på korrigering eller kontroll av dataen som kommer inn. Hvis man slipper å bruke tiden på å dobbeltsjekke kan man bruke mer tid på kundekontakt og rådgivningstjenester. De har troen på at systemene vil gjøre arbeidsoppgavene lettere på sikt.

«Vi får håpe at systemene er såpass idiotsikre at vi... At de legger ting riktig at vi ikke må bruke all tiden våres på korrigering. [...] Betalingene går jo «smoothere» da når vi får alt det her men det er masse mer enn bare betalinger ved et regnskap. Det er liksom bare en del. Så hvis man klarer å få alle de andre delene også på plass så tror jeg.. Ja jeg har tro på at det her blir gjort for at det skal bli enklere.»

Medarbeiderinformant 2

Et ferskere regnskap vil også være med på å gi kunden oppdatert informasjon om hva som foregår og vil kunne muliggjøre rådgivning i nå-tid.

«Tror de store mulighetene er med rådgivning og med at regnskapet blir mer ferskt da.. Ferskvare. At det tror jeg.. For kundens del også da! Jeg tror det absolutt for kundene da at de hele tiden kan ha et oppdatert regnskap da, at man ikke «altså det her var regnskapet for to, tre måneder siden, eller et år siden». Sånn hvis du ser på årsregnskapet da så er det et helt år siden det faktisk skjedde da, og det er ikke sikkert at det er så aktuelt det i utgangspunktet. Det kan hende virkeligheten er helt annerledes i dag.»

Medarbeiderinformant 3

Medarbeiderne ser helt klart en fordel med ferskere regnskap og ønsker å utnytte mulighetene dette bringer ved å gi mer oppdatert informasjon til kundene sine.

4.2.1 Proaktiv rådgivning

Noen kunder er flinke til å ta kontakt og spørre om råd, mens andre spør først om råd når de har gjort noe de kanskje ikke skulle gjort og da er det ofte for sent å rette opp i det.

«Enkelte kunder er flinke til å ringe å spørre etter råd. Mens andre.. handler og spør etter råd etterpå og da blir det litt for sent haha! Når de kanskje ikke skulle gjort den handlingen da så.. Er det.. Var det litt dumt. Det får vi ikke gjort noe med så.»

Medarbeiderinformant 1

Det finnes heller ikke krav til kursing av regnskapsførerne i rådgivning eller kundekontakt. En autorisert regnskapsfører er pliktig i å ha minimum 77 timer over en 3-års periode, og innad i disse timene er det en god del skatt og avgift, regnskapsførerskikk og andre regelverk. Det som er noe av problemet, i følge medarbeiderne, er at det er vanskelig å skille mellom ren regnskapsføring og rådgivning som nevnt tidligere. Og en del av kursene de tar har også en rådgivningsbit i seg, men ikke som hovedfokus.

Det er også fokus fra ledelsen om at rådgivning blir mer og mer viktig fremover, og at det vil kunne bli en større del av hverdagen fremover. Samtidig så er det vanskelig å definere tjenestene slik de er i dag, men regnskapsførerne selv mener at de har bedre på rådgivningstjenester enn de tidligere har vært. Om spørsmål om ledelsen hadde fokus på rådgivning svarte en informant:

«Ja, mer og mer. Mer rådgivning. Rett og slett. Den er ganske klar. Mer rådgivning. Og nå på denne tiden så er det lettere å drive på med rådgivning for nå skal vi gjennom årsoppgjørene. Og da må vi ha kontakt med kundene. Men vi skulle hatt mer rådgivning gjennom hele året. Rett og slett!»

Medarbeiderinformant 2

På det samme spørsmålet svarte en annen informant at de er godt på vei mot å ha mer fokus på rådgivning og at regnskapsførerne begynner å få god erfaring med det.

«Det er klart det at de vil prøve å få oss til å gå mer over på rådgivningstjenester og det er jo en ting som vi og medarbeiderne føler vi får litt mer teken på. I alle fall vi som er autoriserte, så sitter vi nok mer på den biten som vi bruker og gir råd på egentlig. I forhold til kunde ja. Ja. Så jeg føler vi er på vei. Og når vi driver og avstemmer og skal sende rapporter til kunden og slike ting, så er jo det med i rådgivningsbiten egentlig. For der gi jo beskjed for hva som må gjøres av endringer og sånne ting og det.. Det mener jeg er å rådgi jeg da. For å få et bedre og mer matnyttig regnskap.»

Medarbeiderinformant 1

4.2.1.1 Tiltak for ønskelig fremtidig situasjon

Casebedriften har gjort en del tiltak for å være klare for endringene som kommer. Digitaliseringsprosessen har begynt for det fulle, og de synes de har kommet godt i gang. Medarbeiderne har forskjellig grad av digitalisering og dette er ofte basert på hvilke kunder de har, hvilke behov kundene har og hvor langt de har kommet i prosessen. Noen arbeider kun med kunder som er digitaliserte, mens andre ikke. Men det er ikke å komme vekk fra at de aller fleste kundene skal over på digitale verktøy, og da må regnskapsførerene følge etter. Siden forskjellige medarbeidere har forskjellig kompetanse og erfaring i bruk av digitale arbeidsverktøy sitter de på ulik kunnskap de kan benytte til å lære opp andre på kontorene. Hvis noen arbeider mye med oppsett av kundeprofil i et spesifikt program kan andre lære av vedkommende og få sine kunder over i det samme systemet.

«Men sånn som noen av oss har litt med... Oppsettet med den digitale biten mot kunde, mens andre har begynt å bruke det og er på gang. Men de setter ikke opp så mye.. For det er oppsett av programvaren pluss bruken av det. Så noen av oss har jobbet en del med oppsett og har begynt å bruke det, og da kommer andre til oss og spør hvis det er.. Det er dette med å sørge for å ha ting på plass da.»

Medarbeiderinformant 1

Informantene ser for seg en fremtid der man kan ha mer tid til kundekontakt og rådgivning. Dette krever at systemene er såpass gode at de ikke trenger å bruke mye tid på kontrollering av oppgaver som etter hvert burde gå av seg selv. Det vil fri opp mye tid til å kunne tettere følge

opp kundene og være mer oppdatert i regnskapet. Dette krever også at tallene som kommer blir benyttet aktivt og at man fort kan identifisere potensielle problem og håndtere de der og da.

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal resultatet fra datainnsamlingen bli sett opp i mot teori og drøftes for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Strukturen i diskusjonskapitlet vil baseres på oppbygningen av forskningsspørsmålene og teorigrunnlaget.

Først vil nåsituasjon og muligheter med endringsprosessen analyseres i kapittel 5.1 – med hovedfokus på samhandlingsmuligheter. Neste delkapittel (5.1.1) vil omhandle proaktiv rådgivning og om casebedriften trenger et sterkere fokus på denne typen samhandling. Denne delen av diskusjonen har som hensikt å besvare forskningsspørsmål 1 «*trenger regnskapsbransjen et sterkere fokus på samhandling?*». Deretter skal vi i kapittel 5.2 se på hvordan situasjonen er hos casebedriften for å støtte proaktiv rådgivning og hvilke muligheter digitaliseringsprosessen har muliggjort. Dette kapitlet har som formål å svare på forskningsspørsmål 2 «*i hvilken grad støtter nåværende situasjon i regnskapsbransjen den nye formen for samhandling?*». I siste delkapittel 5.3 av diskusjonen presenteres anbefalinger og tiltak for å muliggjøre proaktiv samhandling mellom regnskapsfører og kunde for å svare på forskningsspørsmål 3 «*hvilke tiltak skal til for å få regnskapsbransjen klar for den nye formen å samhandle på?*».

5.1 Endringsprosessen

Casebedriften har gjennomgått en stor endring basert på teknologiimplementering og digitalisering av arbeidsoppgaver. Ikke bare har kjernevirksomheten blitt påvirket, men kommunikasjonsmetodene med kunde og måten man behandler data på har også blitt kraftig forandret, slik som Matt et al. (2015) omtaler skjer i en slik omstilling. En slik omfattende organisatorisk prosess som påvirker både personer og arbeidsforholdene i en virksomhet minner sterkt om det Markus omtaler som en technochange (Markus 2004). Vi kan se av resultatene i denne oppgaven at endringene har påvirket informantene i stor grad, og at det fortsatt er en god vei å gå før de kommer dit de ønsker. Ikke bare tar det tid å omstille seg, men det tar også tid å venne seg til de endringene som allerede har kommet for å bli. Hvis vi ser på endringen som pågår i regnskapsbransjen som en technochange-prosess, kommer det frem en del spørsmål som man burde ta til seg før man går videre i prosessen. Er endringene som pågår tilstrekkelig forankret hos de ansatte, eller blir de verktøyene som implementeres innført fordi «det er sånn det skal være nå i bransjen?». Er det hensiktsmessig å innføre store mengder ny teknologi før både kunder og ansatte har kontroll på endringene, og tror vi at implementeringen i seg selv vil føre til gode resultater? Ofte henger det igjen gamle arbeidsmetoder og gamle vaner, og en stor

omstillingsprosess kan virke overveldende, dersom man ikke tar stilling til utfordringene som dukker opp underveis.

Følgefeil i technochange-prosjekt kan komme av forskjellige grunner, og en av de mest forekommende følgefeilene er såkalte «work-arounds», der ansatte finner andre måter å arbeide på enn det som er tenkt (Markus 2004). Vi ser av resultatet at det fortsatt arbeides til dels på papir, da de ansatte ikke føler at verktøyene har tilstrekkelig funksjonalitet for det de skal gjøre. Dette ender i at systemene ikke blir akseptert og det kan føre til både dobbeltarbeid og frustrasjon rundt bruken av systemet. Hvis man ikke tar tak i de problemene som oppstår, og forsøker å rydde opp i de, kan man risikere å havne i en situasjon der den ønskelige bruken av det nye systemet aldri oppnås og man sitter igjen med en mengde utilstrekkelige work-arounds (Markus 2004).

En annen følgefeil Markus omtaler er å gå i magic-bullet-fellen. Dette skjer når systemene i seg selv får for stor tiltro og man kan få et inntrykk av at hvis man implementerer *nok* gode verktøy så vil verktøyene i seg selv frembringe en ønsket endring (Markus and Benjamin 1997). En teknologiimplementasjon kan ofte bringe med seg mye godt, men hvis man legger all tro på selve løsningen og ikke i menneskene som skal bruke den så kan man møte på utfordringer. I regnskapsbransjen er det stort fokus på verktøyene og systemene som skal lette arbeidshverdagen. Samtidig er det et fokus på at disse verktøyene og hjelpemidlene står i fare for å automatisere arbeidsoppgaver og ta over arbeidet til regnskapsførerene. Det kan oppleves som det er en krasjende tankegang, og at man graver litt sin egen grav. Hovedfokuset burde heller være på hva man kan skape av ny verdi for kundene og hvordan disse nye verktøyene kan være til hjelp i denne prosessen. Markus og Benjamin (1997) sier også at en endring frembragt av IT trenger betydelig interaksjon mellom de som utfører endringen og sluttbrukerne. I casebedriften kan det virke som at endringene som skjer er godt forstått av regnskapsførerene og at de har påvirkningskraft når det kommer til videre arbeid med systemendringene. At ledelsen involverer ansatte i en slik endring er ekstremt viktig for at de ansatte aksepterer de nye måtene og arbeide på. Undervurdering av dette og for stor tiltro til at systemene i seg selv skal være katalysatoren for endringen gjør at det blir en svak kobling mellom sluttbruker og endring. Det som ofte oppstår er en frustrasjon rundt systemet og bruken av det, og at systemet i seg selv blir syndebukken. Problemet er at det ofte er de som utfører endringen som står som ansvarlige for at implementasjonen og endringen ikke inntreffer som ønskelig (Markus and Benjamin 1997). Casebedriften er nødt til å ta med seg dette videre på

veien med digitaliseringsprosessen og ikke glemme hvorfor de skal utføre den ønskelige endringen og hvilken effekt den skal ha.

Når det er sagt så har casebedriften fått til en god del positivt også. Spesielt når det kommer til å få over kundene på de nye løsningene. Noen kontor har holdt «work-shops» der kundene kommer og får opplæring i systemet i fellesskap, mens andre har holdt opplæring på to-mannshånd med kunde. Det er lettere å formulere fordeler og muligheter med løsningene til kundene når de ansatte ser muligheter selv. Det å få kundene over på løsningene relativt fort, gjør det mulig å fortsette å endre og forbedre systemene og prosessene rundt de (Markus 2004). Ett kontor vurderer også å sette opp en arbeidsstasjon for kunder uten god nok internettilkobling. Det å få kundene over på de nye systemene kan ofte være utfordrende, men i casebedriften virker det som de aller fleste er positive til omstillingen. Det gagnar kundene å få et ferskere regnskap, og det virker som regnskapsførerene klarer å formidle fordelene med et digitalt regnskap godt til sine kunder. Noen kunder har dog enda ikke gått over på de nye verktøyene, da bransjen de tilhører kanskje er litt konservativ eller «gammeldags» og det kommer nok til å ta litt tid før alle kundene er digitaliserte. Problemet med det er at når regnskapsførerene ønsker at regnskapet skal bli 100% digitalt, men kundene ikke henger med så ender man opp med å arbeide litt digitalt med noen kunder, og litt på gamle måter med noen kunder. Da selv om digitaliseringsprosessen blir sett på som suksessfull i casebedriften, ender det opp med at man fortsatt ikke kan arbeide på ønskelige måter så lenge ikke alle kundene også har gjennomgått en lignende digitaliseringsprosess. Da ender man opp med en sinket optimalisering av prosesser og arbeidsmetoder, der man allikevel må gå tilbake til de gamle måtene å arbeide på og måloppnåelsen aldri blir fullstendig (Markus 2004).

5.1.1 Fokus på økt samhandling

Av resultatene ser vi at det er et sterkere fokus på rådgivning nå enn det har vært, og det er dithen casebedriften ønsker å ende opp. Det er splittede meninger om hva som legges i rådgivningsbegrepet blant informantene i denne studien. Noen mener at rådgivingstjenester og regnskapstjenester går hånd-i-hånd, og at det er en naturlig del av kjerneprosessene i bedriften, mens andre mener at det må bli et sterkere skille mellom tjenestene. Dette er kanskje forskjellig fra kontor til kontor, men det kan også virke som det er forskjellige meninger om dette på ett og samme kontor. Her er det flere muligheter, enten å inkludere rådgivingstjenester i regnskapsføringen, slik som det gjøres hos noen kontor, eller å føre det som en tilleggstjeneste med egne retningslinjer og vilkår. Uansett hvilken retning man ønsker å gå, blir det, ut i fra

resultatene, mer fokus på rådgivning i tiden som kommer fremover og det vil være gunstig å ta et bevist valg basert på kundebehov og internkultur i casebedriften.

Som Rogers (2016) nevner i sin bok, er det flere muligheter som muliggjøres av en digitaliseringsprosess. Man kan utføre optimaliserte og forandrede tjenester som konstant gir kundene et oppdatert verdigrunnlag de setter pris på. Dersom rene regnskapstjenester blir automatisert i større grad enn det er i dag, vil det helt klart kreve en endring i verdiforslaget som kunden opplever og mottar. Her kan man istedenfor å spørre seg selv «hvordan kan jeg få mine kunder til å fortsatt betale for mine tjenester?», heller spørre «hvordan kan jeg bli like verdifull for mine kunder som jeg har vært, eller i beste fall i større grad enn tidligere?» (Rogers 2016). Hvis regnskapet til en bedrift «går av seg selv», hvilken rolle skal regnskapsførerene ha? Av resultatet ser vi at svaret informantene kommer med er at de må tre inn i en mye sterkere rådgivningsrolle, og benytte de ferskere tallene fra regnskapet til å være forut for det som kan oppstå av økonomiske situasjoner. Rogers (2016) sier at man burde endre seg før man må i den digitale alderen og dette kan være noe regnskapsbransjen må plukke opp i før de må, og før det muligens er for sent.

En mulig utfordring er at arbeidsprosessene rundt verktøyene regnskapsførerene bruker ikke er tilstrekkelig innarbeidet enda, og at det kan være gunstig å avvente en mer normalisert tilstand enn det er i dag, det kaller Markus (2004) kaller «benefit capture»-fasen i technochange livssyklusen. Per i dag er det preg av at endringen er mer i «shakedown»-fasen, der man forsøker å operere på en ny måte og oppnå normalisert drift i virksomheten uten for mange work-arounds eller andre følgefeil.

5.1.2 Oppsummering forskningsspørsmål 1

På bakgrunn av endringene som pågår i regnskapsbransjen er det nødvendig med et fokusskifte dersom man ønsker å holde på kunder og ståsted i markedet. Det at bilagshåndtering er mer automatisert og at flere arbeidsoppgaver blir digitalisert muliggjør at man kan arbeide på nye måter, dersom man klarer å dra nytte av endringene. Man må finne muligheter som kan gjøre at verdien man leverer til kunden er oppdatert og at kundene drar nytte av det de mottar av verdi. Sterkere fokus på samhandling og rådgivning kan være en av de nye mulighetene digitaliseringsprosessen baner vei for. Samtidig burde endringsprosessens art defineres og målene med endringen forankres og klart defineres.

5.2 Digitaliseringsprosessen

Digitaliseringsprosessen som casebedriften har gjennomgått de siste årene, har en del trekk som minner sterkt om at det har pågått en Technochange-endring, fremfor en ren teknologisk endring eller organisatorisk endring i bedriften (Markus 2004). Hvis vi tar utgangspunkt i at endringsprosessen er en technochange som påvirker flere faktorer i virksomheten enn bare det teknologiske, kan vi identifisere noen faktorer for å se potensialet til digitaliseringen casebedriften har gjennomgått. I dette kapittelet skal vi gå gjennom Rogers sine fem domener for forandring i en digital virksomhet, og hvordan casebedriften har håndtert de ulike domenene, og hvilke muligheter og utfordringer som har kommet frem. I tillegg skal vi se på faktorer rundt samhandling og samhandlingsbarrierer. Formålet med kapittelet er å svare på forskningsspørsmål 2 ved å få et innblikk i hvor stor grad casebedriften er klar for nye måter å utnytte endringene de har gjennomført, med fokus på samhandling.

5.2.1 Kundeforhold

Kommunikasjonen mellom kunde og regnskapsfører har endret seg, og bakgrunnen for kontakt har også forandret seg delvis. De oppdaterte tallene gjør det mye lettere å gi ferske råd og ha samtaler med kundene på bakgrunn av tilstander som tidligere ikke ville vært veldig oppdatert. Fra Tabell 2 over endringene i kundestrategi, ser vi en endring fra analogt til digitalt at kommunikasjonen har en tendens til å være mer to-veis enn tidligere, og dette er også tilfellet i casebedriften. Det meste av kommunikasjonen pågår over e-post og telefon, men også innad i systemene. Kundene kan oppdatere «Min Side» i regnskapsverktøyet som igjen blir oppdatert hos regnskapsfører, og de kan også skrive kommentarer og sende e-post innad i verktøyene. I seg selv er dette en spennende form for samhandling, der man ikke direkte «snakker» sammen, men overfører informasjon i et verktøy på en måte som tidligere ikke var mulig.

Utfordringen for casebedriften er å være mer aktive til å kontakte kunden, og ikke kun være informanter når noe er galt eller purre på frister. Informantene i denne studien sier også dette selv, og de mener selv at de er litt for dårlige til å høre fra seg. Fokuset opp til nå har vært mer på oppfølging av kunde, og dette alene er i og for seg en god ting, men koblet med et sterkere fokus på rådgivning vil det gi kundene et helt annet verdiforhold til casebedriften, da kundene har størst innflytelse i en digital virksomhet (Rogers 2016). Hvis kundene føler at de blir tatt vare på, og kan «spille ball» med sin regnskapsfører vil dette kunne være med på å øke gjensidig verdipåvirkning og oppnå en større sjanse for høyere opplevd lojalitet og en tettere relasjon mellom regnskapsfører og kunde.

Hvorvidt kundene ønsker å sitte med regnskapsverktøy, lese inn fakturaer og informasjon hele tiden er en annen utfordring. Som informantene nevnte, vil noen av kundene også helst holde på med sin kjernevirksomhet, og det kan oppleves forstyrrende å bruke alt for mye tid på regnskapet. Kundene stiller seg ikke negativt til å benytte nye digitale verktøy, men man må være klar over at det kan være en utfordring å få konservative kunder over til nye måter å føre regnskapet på.

5.2.2 Konkurransforhold

Når det kommer til konkurranse i regnskapsbransjen er det en del forhold som blir påvirket. Som Rogers (2016) sier er det en større fare for at det blir konkurranse på tvers av bransjer, og dette er også tilfellet i regnskapsbransjen. Når flere av arbeidsoppgavene til regnskapsførerne blir automatisert, og kundene potensielt ikke ser verdien i å betale for regnskapstjenester, blir faren at konkurransen fra programutviklere blir for stor. Dersom man selv kan føre eget regnskap i et brukervennlig og lovmessig godkjent program, slik som eksempelvis Fiken (<https://fiken.no/>), så kan bransjen stå i fare. Per i dag, er ikke slike verktøy gode eller tilstrekkelige nok til å ta over markedet fullstendig, spesielt siden regnskapsførerne har stor verdi i kunnskap og erfaring, men i fremtiden så kan det være en meget aktuell fare. Spesielt i små bedrifter vil en slik løsning være gunstig da regnskapet ikke nødvendigvis er like stort eller omfattende som i et større selskap, med tanke på lønnsføring og timeregistrering.

Igjen kommer vi tilbake til at regnskapsbransjen må transformere seg til å gi kunden en annen og uvurderlig verdi, dersom de vil være forut for endringene som kan og vil komme når teknologien er på plass. Det blir da, som Rogers (2016) påpeker et såkalt «alt til vinneren»-marked, der de store utviklingselskapene tar over markedsandelene og kjøper opp de små programmene som eksisterer i dag. Vi ser allerede eksempler på dette, da store utviklerkonsern kjøper opp selskaper som utvikler regnskapsførerprogramvare, og gjør det til en del av sin portefølje eller oppretter selskapet på nytt under konsernet (Agro Økonomi, 2015).

5.2.3 Datahåndtering

Datahåndtering i regnskapsbransjen vil bli viktigere fremover, da datamengden bare vokser. Det er flere og flere systemer som er skybaserte som informantene sier, og dataen blir lagret hos eksterne leverandører. Per i dag er det dataen regnskapsfører lever av og bruker for å holde et oppdatert og korrekt regnskap. På bakgrunn av at regnskapet blir mer og mer ferskt blir det desto viktigere at dataen blir lagret sikkert og at man har kontroll over den. I Rogers (2016) tabell over datahåndtering (Tabell 4), nevnes utfordringer rundt ustrukturert data og at dataens

verdi blir å koble den sammen over flere instanser. Dette er også tilfellet hos casebedriften da det er flere systemer som per i dag ikke nødvendigvis «snakker sammen», og at håndteringen og spesielt kontrollering av dataen blir oppfattet som en utfordring av informantene. Viktigheten ved datahåndtering blir mer synlig jo mer man arbeider med det, og som Rogers (2016) sier vil casebedriften, som et regnskapsfirma, ha et fortrinn her da de har lang erfaring med å håndtere store mengder data fra tidligere. Det blir da viktig å ikke glemme det man har lært og erfart fra tidligere, og være strukturert og konsekvent i håndteringen av store mengder data.

Hjelpemidlene og verktøyene som informantene benytter seg av i dag, bærer preg av å ikke være helt optimaliserte og det oppleves frustrasjon rundt det å måtte kontrollere data som går inn og ut av systemet. Systemene blir ikke stolt blindt på, og spesielt faktura og andre dokument som går inn i systemet, må trimmes og klargjøres før de blir matet inn i systemet. Her yter regnskapsførerne optimisme om at systemene blir bedre over tid, men at de ikke er helt på plass enda. Det blir også utfordrende å dra nytte av all dataen som kommer inn fra kunde, dersom det ikke blir satt i system og at verktøyene støtter datahåndteringen på en tilstrekkelig måte.

Rogers (2016) påpeker også viktigheten av å ha en datastrategi. Her har casebedriften store muligheter til å utvikle en strategi som støtter ønskelig fremtidig tilstand. En datastrategi som fremmer ny verdi til kunden, og som kan være med på å gi de et fortrinn over konkurrenter som ønsker å ta over markedsandeler med «lette og enkle» system, men som ikke har en solid grunnmur i erfaring og rådgivningspotensiale. Rogers nevner en rekke strategier i sin bok, og alle disse strategiene har punkter som kan være med å fremme en god datastrategi for casebedriften, og flere av disse henger sammen. De mest fremtredende i denne sammenheng er å kunne samle inn mangfoldige typer data, og benytte denne dataen som et prediktivt lag i beslutningstakingsprosesser (Rogers 2016). Ved å samle inn forskjellige typer data vil man kunne ha et mye mer solid beslutningsgrunnlag for å innovere nye produkt, slik som en proaktiv tilnærming til rådgivning og kunne være forut for kundenes behov.

En utfordring ved datahåndtering som informantene tok opp, er at noen av kundene ikke er over på skyløsningene enda, noe som gjør det vanskelig å opprettholde oppdatert regnskapsdata. I slike situasjoner må regnskapsførerne selv føre digitalt regnskap, basert på manuell input fra kvitteringer og faktura. Dette gjør det vanskelig å holde dataen oppdatert, og det blir derfor vanskeligere å gjøre beslutninger og betraktninger basert på utdatert data. Dette blir

forhåpentligvis lettere med tiden, da flere kunder tar i bruk løsningene fra regnskapsfører. Men det er en fare for at noen fortsatt ikke vil, og det blir da vanskelig å kun arbeide digitalt. En mulig løsning for dette er å informere kundene at man kan yte bedre tjenester med et ferskere regnskap, og at kundens regnskap kan bli benyttet som et beslutningsverktøy for banker og andre med oppdaterte tall, for eksempel ved investering i selskapet og søk av lån.

5.2.4 Innovasjon

Når det gjelder innovasjon i en digital virksomhet sier Rogers at (2016) noe av det viktigste en kan gjøre er å konstant eksperimentere, lære og forbedre ideer. Hvis man på bakgrunn av data, og lærdom kan utforske nye ideer og tjenestebehov så kan man få et fortrinn foran konkurrentene. Nåsituasjonen i casebedriften er såpass uforutsigbar at det er kanskje vanskelig å få en fullstendig oversikt og forståelse for hvor det er best å legge inn mest arbeid for innovasjon. Det medarbeiderne mener selv er at det trengs et sterkere fokus på rådgivning, men de har ikke tid til å omstille seg eller å ha større fokus på rådgivning slik som situasjonen er nå. Det å lære seg nye systemer, nye rutiner og å endre arbeidshverdagen tar tid, og det kommer til og ta tid å oppnå et sterkere fokus på rådgivning i tiden som kommer.

Det vil også, basert på historikk, bli store forskjeller i verktøyene som regnskapsførerene benytter seg av. Systemutviklere gjør hele tiden oppdateringer og forbedrer verktøyene som blir benyttet, og gjør endringer fortløpende. Her vil det kunne være potensial til å kunne være samarbeidspartnere med utviklerselskapene og komme med ønsker eller forslag til kravspesifikasjoner. Det er viktig å ikke ha et passivt forhold til verktøyene man bruker, og i stor grad ser vi av resultatet at regnskapsførerene endrer sin adferd til å passe verktøyene og ikke omvendt. De printer ut ark, noterer på dem og deretter laster de tilbake i programmet for å fortsette arbeidet. Vi kommer da inn på det Markus omtaler som work-arounds, som er hindrende både for arbeidsoppgavene og for endringsprosessen (Markus 2004). Her kunne det vært mulighet for å levere «ønskelister» til programvareleverandørene, og gjøre arbeidet lettere for både regnskapsfører og utviklerselskap. I praksis kan dette vise seg å være vanskelig, da det å ha full oversikt over funksjonaliteten i programvaren også tar tid, men på sikt kan det være en mulighet for å gjøre det lettere for regnskapsførerene å omstille seg endringene som kommer av digitaliseringen.

5.2.5 Verdier

Hovedproduktet casebedriften skal levere til kunden kommer til å være stort sett uforandret fremover, men verdien i det kommer til å måtte endre seg. Dette sier informantene selv også,

og de ser definitivt at ting forandrer seg raskt fremover. Samtidig er det de som ser selv hva kundene ønsker, og hvordan kundekontakten former seg over tid. Rogers (2016) sier at «man må endre seg før man må», og i denne omstillingsprosessen er det viktig å ikke miste grepet på hvor man vil med de store endringene som pågår. Per i dag virker det som at man ikke helt vet hvor målet er. Hvis målet er «digitalisert regnskap», hva skal effekten av dette være? Det er et stort fokus på verktøybruk, og at kundene skal over på skyløsninger, men det er viktig å tenke på hvorfor de skal det. Det blir lettere å holde oppdatert regnskap og det blir lettere å holde oversikt over tallene, men effekten av alt dette må komme frem tydelig både for regnskapsførerne og for kunden. Det er en innstilling til at endringene kommer fordi «det skal være sånn», eller fordi «det går fort fremover nå». Men essensen kan bli litt glemt når man står midt i det. Verdiforslaget til kunden, det kunden faktisk oppnår av verdi, må ikke bli undervurdert. Rogers (2016) sier at man må hele tiden lete etter neste mulighet for skapning av kunde verdi og at man må evaluere endring basert på hvordan det kan skape nye forretningsmuligheter. Det er naturlig at man kan føle seg overveldet av endringene og at det tar tid å tilpasse seg, men det er også viktig å være klar over hvorfor man endrer seg og hva målet er.

5.2.6 Proaktiv rådgivning og barrierer for samhandling

Hansen (2009) sier at samhandling for samhandlings skyld ikke er noen særlig god ide. I casebedriften er det et sterkt fokus på at rådgivning er noe de må sette mer på dagsordenen, og at verktøyene de har anskaffet seg over den siste tiden kan være med på å fremme dette. Når vi ser på proaktiv rådgivning som en form for samhandling muliggjort av teknologiske verktøy har casebedriften stort potensiale til å skape ny verdi for kunden. Et fokusskifte er nødvendig for å muliggjøre dette og det innebærer et sterkere samhandlingsfokus i casebedriften.

Per i dag har casebedriften varierende mengder med kundekontakt og ingen dag er like en annen med tanke på kundekontakt. Den kontakten som oftest forekommer er informerende kontakt eller at kunden kontakter regnskapsfører først på bakgrunn av noe kunden lurte på. Informantene ønsker et sterkere fokus på rådgivning og det viser vilje og selvinnsikt. De kjenner selv at de må forandre tjenesten de yter til kunden dersom de ønsker å fortsette som regnskapsførere etter digitaliseringen er gjennomført og det blir mer og mer automatisering av arbeidsoppgavene. Hansen (2009) sier at en barriere for samhandling er mangel på tid siden ordinære arbeidsoppgaver blir satt først i køen. Slik er det også i casebedriften. De ønsker mer fokus på samhandling, men de har ikke tid til omstillingen og de vet heller ikke helt hvor de

skal begynne. De har kommet godt i gang med digitaliseringsprosessen og noen mener også at de har kommet dithen at muligheten for et sterkere fokus på rådgivning er klargjort og det bare er å sette i gang med arbeidet. Problemet igjen, er at tiden ikke strekker til.

Det å være for opptatt til å fokusere på sterkere samhandling er i følge Hansen (2009) et problem som oppstår i «The Hoarding Barrier», men en annen barrieren som casebedriften erfarer er «The Transfer Barrier». Viljen til å øke samhandling i casebedriften er definitivt til stede og informantene sier selv at de ser at større fokus på rådgivning vil bli viktigere fremover. «The Transfer Barrier» omhandler vanskeligheter med å overføre taus kunnskap, utfordringer rundt felles grunnlag («Common Ground») og svake koblinger («Weak Ties»). Casebedriften opplever utfordringer i form av at de ønsker sterkere fokus på samhandling men de vet ikke hvor de skal begynne. Dette sammen med tidsutfordringer og at taus kunnskap er vanskelig å overføre, gjør at prosessen stopper fullstendig opp.

«The Not Invented Here» og «The Search Barrier» kan se ut som blir opplevd i mindre grad i casebedriften. Det kan hende «The Not Invented Here»-barrieren oppleves etterhvert dersom man går inn i sterkere samarbeid med programutviklerne, eller sterkere samarbeid med kunder, men per dags dato virker det ikke som et problem som blir erfart i noen særlig grad. For å unngå at denne barrieren blir opplevd er det viktig at casebedriften er klar over casebedriften hvilken verdi et samarbeid skal ha og at man forsøker å oppnå denne verdien (Hansen 2009). Et samarbeid med systemutviklerne av programvaren burde for eksempel gi bedre brukeropplevelse i systemet på sikt, lettere arbeidsoppgaver, mindre frustrasjon rundt bruk og færre work-arounds. Samarbeid med kunde vil for eksempel kunne gi bedre innsikt i hva kundene ønsker av tjenester, hva de setter pris på av kontakt og oppfølging og lignende. Ved å systematisere denne type kontakt og informasjon vil man kunne opprette en oversikt over hvilke tjenester man burde satse mer på, eller få vite om man burde satse på å formidle annen informasjon enn det man gjør. Det er utfordrende å vite hva kunder og samarbeidspartnere faktisk ønsker hvis man ikke har data på det. Vi kommer da tilbake til Rogers (2016) poeng rundt datahåndtering som sier at man burde se på hva kunden gjør, ikke hva de sier. «The Search Barrier» vil potensielt også bli opplevd på sikt dersom man får inn flere kontor og flere medarbeidere i casebedriften. Dersom det blir større fokus på informasjonsdeling over flere kontor kan det blir utfordrende å kategorisere og strukturere den informasjonen som er nyttig. Her kan casebedriften være forut for en potensiell opplevd barriere ved å allerede begynne å strukturere informasjon som de ulike kjedekontorene kan komme til å trenge. Det kan også

være en mulighet å lage en oversikt over hvilke regnskapsførere som har hovedfokus på hvilken bransje, for deretter å gjøre denne informasjonen tilgjengelig for de øvrige kontorene. Dette vil være en mulighet for å åpne for mer samhandling mellom kontor og forsøke å minske faren for at «The Search Barrier» blir opplevd på sikt.

Hansen (2009) nevner en mulighet for å overkomme de barrierene man opplever; det å skape et felles mål for virksomheten («Create a Unifying Goal»). I denne oppgaven er målet for regnskapsbransjen å oppnå sterkere samhandling mellom regnskapsfører og kunde, ved å utnytte nye måter å arbeide på etter en digitaliseringsprosess. For å oppnå dette, er det ifølge Hansen (2009) viktig lage mål som er klare og konkrete, og som fører sammen de som skal oppnå målet. Derfor er det essensielt for casebedriften og fokusere innad i virksomheten for å oppnå mer kommunikasjon utad. Hvis man skal gjennomføre en omfattende endring som påvirker ytre faktorer så er det nødvendig å endre seg selv først. I casebedriften virker det som at de ansatte har stor innflytelseskraft på hvordan de selv håndterer kundene sine, og hvert kontor forsøker å ha en egen regnskapsfører som kontaktperson per kunde. Dette muliggjør et potensial for at regnskapsfører kan skape en sterk kobling og et større felles grunnlag med sine kunder ved å ha personlig oppfølging av kunden og være proaktiv i kontakten. Det å ha rutiner rundt kundekontakt og påse at de kundene som ønsker sterkere oppfølging faktisk får det, vil utgjøre en stor forskjell for både verdien casebedriften gir til kunden og hva kunden opplever av verdi.

Innad på kontorene har regnskapsførerne allerede kultur rundt det å dele informasjon og lære av hverandre, spesielt når det kommer til systembruk. Denne kulturen for deling av informasjon når det kommer til oppsett og behandling av kundedata kan overføres til å dele erfaringer rundt kundekontakt og hvordan utnytte dataen som kommer inn på en gunstig måte. Dersom noen begynner i det små, kan andre etterhvert lære av de som allerede har litt erfaring og komme med forslag til forbedring og dele erfaringer med hverandre. Den informasjonen og kunnskapen som hver enkelt medarbeider sitter på kan ikke undervurderes i omstillingsprosessen og etterpå. Forskjellen i kunnskap er ofte basert på hvilken bransje medarbeideren har mest kontakt med og i hvor stor grad kundene er digitaliserte. Regnskapsførerne har også kursing som de må gjennom for å opprettholde autorisasjonen. Disse kursene har per i dag lite fokus på rådgivning og det er et forbedringspotensial som bransjen kanskje burde se på etterhvert. Innad på kontorene har regnskapsførerne også mulighet til å ta kursene sammen og lære av hverandre. Det er muligheter for å dra lærdom og dele kunnskap etter man har tatt et kurs individuelt, eller

samlet som kontor. Dette vil også være med på å fremme informasjonsdeling og felles grunnlag innad på kontorene og øke sjansene for å hindre barrierer rundt samhandling (Hansen 2009).

5.2.7 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Nåsituasjonen i casebedriften bærer preg av at endringene som pågår påvirker mange aspekt i bedriften. Endringer muliggjort av teknologi burde håndteres som egne prosjekt, med fokus både på den organisatoriske endringen og den teknologiske endringen. Spesielt viktig er det å ikke miste fokus på hvor man vil med endringene og at målene med endringene blir klart definerte. På samme måte er det også viktig å være klar over hvordan medarbeiderne blir påvirket av omstillingen og at de får mulighet til å akseptere og arbeide med endringen. De fem domene fra kapittel 3.3 blir spesielt påvirket av digitaliseringen og her har regnskapsbransjen både muligheter og utfordringer de kan arbeide med. For å oppnå større samhandling er det også viktig å være klar over barrierer for samhandling. Casebedriften opplever spesielt tidspress og faktorer rundt «The Hoarding Barrier» og «The Transfer Barrier».

5.3 Anbefalinger og tiltak for å fremme proaktiv rådgivning

Hvis vi tar for oss de tidligere diskuterte punktene rundt teknologisk endring, Rogers fem domener og samhandlingsbarrierene til Hansen kan vi se i hvilken grad casebedriften har tilpasset seg arbeidshverdagen i digitaliseringsprosessen og hvilke punkter som påvirker muligheten for å fremme proaktiv rådgivning. Ut i fra dette skal det presenteres tiltak og forbedringspunkter for å fremme proaktiv rådgivning i regnskapsbransjen, ved å knytte sammen tidligere diskuterte forhold i casebedriften.

Først og fremst burde regnskapsbransjen identifisere endringene som pågår for hva de faktisk er. Endringene er av både organisatorisk og teknologisk art og de minner sterkt om Markus sin definisjon på Technochange. Ved å gjøre dette kan man få samlet tanker rundt teknologien, arbeidsprosessene til regnskapsfører og påvirkningskraft på kunde. Fortsetter man å se på endringene som pågår som en teknologisk endring, kan man ende opp med eskalerte problemer jo lenger endringsprosessen pågår (Markus 2004). Regnskapsførerne sier selv at det tar tid, og at det påvirker flere ledd i organisasjonen, men endringens art må klart formuleres og gjennomstrømme hele organisasjonen (Markus 2004). Viktigheten av å være klar over dette er sentralt for å fortsette og utføre en vellykket endring som oppfyller de ønskede mål i bransjen. På sin side må målene med endringen identifiseres og formuleres klart slik at alle involverte arbeider mot de samme målene. Vi ser allerede tegn på at endringene medfører følgefeil og da spesielt med tanke på work-arounds. Det er naturlig at det oppstår motstand mot endringene,

og spesielt mot så store endringer som pågår, men følgefeil må fanges opp og løses før man går videre i prosessen (Markus 2004). Når det er sagt virker det som om regnskapsførerene opplever mest positive tanker rundt de endringene som pågår og at de føler de er mer oppdaterte i arbeidet. Så å kalle det motstand mot endring er nok å ta for mye i, men de få opplevde problemene som er der må plukkes opp. Samtidig har casebedriften lagt et godt fundament for å drive med digital regnskapsføring og det vil vise seg fremover hvor viktig det er å holde på de effektive og gode nye måtene å arbeide på. Men det kan være lurt å ta noen steg tilbake å se på hva som har fungert og hva som ikke har fungert før man går videre i digitaliseringsprosessen.

På kundenes side er det både og. Noen omfavner endringene og kaster seg ut i digital regnskapsføring men andre er litt mer tilbakeholdene. Det er flere grunner til dette, men de mest fremtredende grunnene er at kundene ikke har tilstrekkelig med erfaring med digitale hjelpemidler eller at de ikke har tilgang til godt nok internett eller god nok maskinvare. For å virkelig dra utbytte av digitaliseringen er det nødvendig å få alle kundene over på de nye systemene og tilpasse kontakten deretter. Det medbringer mye arbeid å jobbe på to eller flere forskjellige måter basert på kundebehov, og det blir vanskelig å nå de ønskelige målene av digitaliseringsprosessen dersom man faktisk ikke blir digitaliserte. Når alle kundene får tilgang til skyløsninger som «Min side», og kan godkjenne på egenhånd vil prosessene gå mer av seg selv. Dette muliggjør mer tid for regnskapsfører til å yte andre tjenester. Problemet i skrivende stund er at de bruker nesten like mye tid på å kontrollere dataen innad i systemene som de brukte før digitaliseringen. Det kan virke som at systemene trenger å bli bedre før man oppnår en stor tidsgevinst av digitaliseringen.

Som oppsummering av diskusjonen og får å svare på forskningsspørsmål 3 presenteres det i Tabell 7 på neste side tiltak og anbefalinger til casebedriften og regnskapsbransjen for å kunne fremme proaktiv rådgivning:

Funn fra datagrunnlag	Teorigrunnlag	Anbefaling/tiltak
<p>Alle informantene sier at de må arbeide på en helt annen måte enn tidligere. Både med tanke på arbeidsprosesser men også i kontakt med kunde.</p> <p>Det er mange omjusteringer og tilpasninger som må gjøres for å imøtekomme endringene.</p>	<p><i>Technochange:</i></p> <p>Store organisatoriske endringer muliggjort av teknologi burde behandles som egne prosjekt med egne premisser (Markus 2004).</p>	<p>Identifisere endringene som pågår i regnskapsbransjen som Technochange, og behandle prosessen videre deretter.</p>
<p>I følge informantene blir det fortsatt benyttet mye papir og manuelt arbeid i stedet fremfor å benytte de nye regnskapssystemene.</p> <p>Det blir også skrevet ut dokument fra systemene som deretter blir skannet inn igjen.</p>	<p><i>Technochange:</i></p> <p>Work-arounds i «shakedown»-fasen i Technochange-livssyklusen kan føre med problemer videre i prosessen. Det hindrer måloppnåelse og ønsket bruk av system (Markus 2004).</p>	<p>Identifisere og følge opp følgefeil, slik som work-arounds, og forsøke å finne løsninger på disse følgefeilene.</p>
<p>Sterkt fokus på systembruk.</p> <p>Dataen i systemene trenger stor grad av kontrollering.</p> <p>Systemene føles ikke helt gode nok enda.</p>	<p><i>Magic Bullet Theory:</i></p> <p>Systemene i seg selv er ikke nok til å frembringe ønsket endring (Markus and Benjamin 1997).</p>	<p>Hindre at systemene blir syndebukkene og forankre endringen og ønsket måloppnåelse i alle ledd av organisasjonen.</p> <p>Det at det skal bli benyttet flere system fremover, er ikke nødvendigvis et godt mål i seg selv.</p>

<p>Barrierer for samhandling blir opplevd. Spesielt «The hoarding Barrier» og «The Transfer Barrier».</p>	<p><i>Samhandling:</i> Barrierene for samhandling hindrer sterkere fokus på samhandling i en bedrift (Hansen 2009)</p>	<p>For at man ikke skal oppleve ytterligere barrierer kan det være hensiktsmessig å opprette informasjonsbaser internt og på tvers av kontor.</p> <p>Samhandling med kunder og samarbeidspartnere må ha klare mål og gi nytte begge veier.</p>
<p>Sterkt fokus på systemene og ikke like stort fokus på menneskene som skal bruke de og hvorfor.</p>	<p><i>Samhandling:</i> «Create a Unifying Goal». En virksomhet trenger et felles mål for hvorfor de skal samhandle. Dårlig samhandling er verre enn ingen samhandling (Hansen 2009).</p>	<p>Sette klare mål for bedriften for hvor man vil med digitaliseringen. Kartlegge gevinster innad og verdiformidling til kunde.</p>
<p>Tjenestene og verdien som skal tilbys kunden er ikke helt definert i digitaliseringsprosessen.</p> <p>Skal man skille rådgivning og rene regnskapstjenester? Eller henger disse sammen?</p>	<p><i>Digital transformasjon, innovasjon og verdier:</i> «Endring før man må». Avdekke neste mulighet for skapning av kunde verdi. Eksperimentere og ta lærdom av feil (Rogers 2016).</p>	<p>Hele tiden vurdere hvor aktuelt verdiforslaget er. Tilpasse etter behov og etter hvilke muligheter som eksisterer.</p> <p>Fokusere på å definere rådgivning og begynne i det små. Prøve seg frem på kunder som er digitaliserte, lete etter muligheter for yte proaktiv rådgivning.</p>

Ikke alle kunder er digitaliserte. Dette gjør at man arbeider på ulike måter.	<i>Magic Bullet Theory:</i> Systemene i seg selv er ikke nok til å frembringe ønsket endring (Markus and Benjamin 1997).	Kundene må ha tilgang til systemer som gjør regnskapet oppdatert og få opplæring i bruken av systemene. Samtidig må man passe på å ikke gå i magic bullet fellen, da det ikke er systemet som burde ha hovedfokus men hva som muliggjøres ved bruken av systemet.
---	--	--

Tabell 7: Anbefalinger og tiltak for å muliggjøre proaktiv rådgivning i regnskapsbransjen

Tiltakene er ikke presentert i noen spesifikk rekkefølge, da de er ment som et helhetsinntrykk for hva regnskapsbransjen burde arbeide med fremover dersom de ønsker å dra utnytte av digitaliseringsprosessen for å fremme samhandling. Tiltakene vil kunne være med på å skape retning i hvor man ønsker å være etter digitaliseringen og vil være med på å skape felles mål og måloppnåelse.

6 Konklusjon

Dette kapittelet skal besvare oppgavens problemstilling ved å svare på forskningsspørsmålene. Til slutt i kapittelet skal også relevansen for studiens resultat opp mot andre bransjer og caser presenteres, samt bidrag som kan være relevant for forskningsfeltet. I tillegg skal forslag til videre forskning i forbindelse med studien presenteres. For å besvare problemstillingen, «*hvordan muliggjøre proaktiv rådgivning til kunde ved å utnytte nye digitaliserte muligheter i regnskapsbransjen?*», har den blitt brutt ned i tre forskningsspørsmål som skal besvares i dette kapittelet:

Forskingsspørsmål 1: «*Trenger regnskapsbransjen et sterkere fokus på samhandling?*».

Denne oppgaven har sett på endringene som pågår i regnskapsbransjen og identifisert et behov for et endret verdigrunnlag og tjenesteyting til kunde. Endringene som pågår er omfattende og er i stor grad muliggjort av de teknologiske og organisatoriske omstillingene som regnskapsbransjen erfarer. Kundebehovet er også forandret da regnskapsførerne føler de må yte mer rådgivning enn det de har gjort før. Samtidig ønsker også kundene tettere oppfølging. På bakgrunn av de store endringene har regnskapet blitt mye ferskere og dette muliggjør en form for samhandling som i denne oppgaven kalles proaktiv rådgivning. Fokusskifte som anbefales er på bakgrunn av at verdigrunnet alltid burde være oppdatert og at man hele tiden leter etter nye måter å gi denne verdien til kunden på. En utfordring som er knyttet opp mot dette er om bransjen er klar for en ny måte å samhandle på, og det skal forskningsspørsmål 2 besvare.

Forskingsspørsmål 2: «*I hvilken grad støtter nåværende situasjon i regnskapsbransjen den nye formen for samhandling?*»

For å svare på forskningsspørsmål 2 ble nåsituasjonen hos casebedriften undersøkt opp mot domener som blir påvirket av digitalisering og i hvor stor grad det ble erfart ulike barrierer for samhandling. Regnskapsbransjen står midt oppi en omfattende digitaliseringsprosess og det er vanskelig å generalisere hele bransjen når det er ulik grad av digitalisering. Men noen trekk skiller seg allikevel ut, og det er utfordringer i forbindelse med definering, målsetting og teknologifokus som er mest fremtredende. Omstillingene som pågår påvirker mange ledd i organisasjonen og fokuset på menneskene som skal endre seg er uvurderlig i en slik prosess. Fokuset på systemene og rene tekniske spesifikasjoner tar litt overhånd og målet med endringene kommer ikke klart frem. Det er naturlig at slike faktorer blir sentrale når man står midt inne i endringene, men retningen og formålet med hvorfor man endrer seg må defineres

og forankres i alle ledd i en organisasjon. Mangel på tid til omstilling er også en annen faktor som blir erfart i stor grad og dette hindrer endringspotensialet.

Kundenes erfaringer rundt overgangen til nye måter å føre regnskapet på er stort sett positive. Dette skyldes at regnskapskontorene har gitt kundene god opplæring og formidling av fordeler med et ferskere regnskap. Mye av arbeidet med å få kundene digitaliserte er allerede gjennomført og dette er et omfattende arbeid som har blitt gjennomført på en god måte til nå. Utfordringen fremover blir å kunne dra nytte av at kundene kan føre mer av regnskapet selv og at regnskapsførerne begynner å arbeide på nye måter i samarbeid med kundene for å øke samhandling.

Forskningsspørsmål 3: *«Hvilke tiltak skal til for å få regnskapsbransjen klar for den nye formen å samhandle på?»*

Anbefalingene og tiltakene som kommer frem i Tabell 7, i kapittel 5.3 vil være med på å tilrettelegge for et sterkere fokus på samhandling og å muliggjøre proaktiv rådgivning i regnskapsbransjen. Et sterkt fokus på identifisering og definering av ulike begrep og målsettinger vil være nødvendig for å kunne muliggjøre samhandling i bransjen. Det å være klar over hvorfor og hvordan man skal endre seg er viktig for å kunne akseptere omstillingen. Samtidig blir det viktigere fremover å definere endringenes art og håndtere veien videre med klare mål og retning for å fremme ønsket måloppnåelse. I tillegg burde man forsøke å unngå barrierene for samhandling og identifisere problem som dukker opp og rette de opp i de underveis.

6.1 Bidrag til forskning og videre arbeid

Oppgavens bidrag til forskningen har vært å se på en spennende bransje som tidligere ikke har vært berørt av store teknologiendringer. Ved å sette sammen flere rammeverk og litteratur for teknologiendring, digitalisering og samhandling har oppgaven resultert i en sammensatt tiltaksanbefaling som tar med flere aspekt innen endring. Tiltaksanbefalingene vil kunne være nyttig for lignende caser der man sitter litt fast i endringen og trenger en retning forankret i teori. Spesielt relevant vil anbefalingene være dersom man står inne i en digitaliseringsprosess, men vil også kunne være gjeldende dersom man ønsker et sterkere fokus på menneskene som skal endre seg på bakgrunn av teknologi og systemimplementasjon med fokus på samhandling.

Ved videre forskning innen digitalisering i regnskapsbransjen vil det være interessant å se på hvordan situasjonen er etter de har digitalisert flere kunder og startet med arbeidet med å fremme samhandling som denne studien har sett på. Det ville vært svært spennende å se effektene av anbefalingene som kommer frem i denne oppgaven samt regnskapsbransjen sine egne fremgangsmåter i endringsprosessen. Kartlegging av digitaliseringsprosessen senere i stadiet av endring vil kunne gi stor nytte til bransjen og vil kunne se på videre justeringer av endringen. I tillegg vil dette kunne gi et inntrykk av hvordan situasjonen er under mer normalisert drift enn i dag.

Ved å se på og stadig oppdatere verdigrunnet i bransjen vil det også med stor sannsynlighet komme omfattende endringer også fremover som vil være svært relevante forskningsområder innen endringsledelse, teknologiimplementering og samhandlingsforskning. Et annet område som hadde vært meget spennende å se på videre er samhandling internt mellom regnskapskontorene for å fremme kunnskapsdeling og erfaringer.

7 Referanseliste

- Agro Økonomi. 2015. "Visma kjøper opp Agro Økonomi AS - Pressemelding." *Agro Økonomi* (blog). 2015. <https://agro.no/visma-kjoper-agroekonomi/>.
- Bratbergsengen, Kjell. 2017. "digitalisering." *Store norske leksikon*. <http://snl.no/digitalisering>.
- Busch, Tor. 2014. *Akademisk Skrivning: For Bachelor-Og Masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Datatilsynet. 2018. "Hva betyr de nye personvernreglene for din virksomhet?" Datatilsynet. 2018. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/hva-betyr/>.
- Frey, Carl Benedikt, and Michael A. Osborne. 2017. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?" *Technological Forecasting and Social Change* 114: 254–280.
- Grudin, Jonathan. 1994. "Computer-Supported Cooperative Work: History and Focus." *Computer* 27 (5): 19–26.
- Hansen, Morten. 2009. *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results*. Harvard Business Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser?: Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3rd ed. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 5th ed. Abstrakt forlag AS.
- Markus, M. Lynne. 2004. "Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change." *Journal of Information Technology* 19 (1): 4–20.
- Markus, M. Lynne, and Robert I. Benjamin. 1997. "The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation." *Sloan Management Review* 38 (2): 55.

- Matt, Christian, Thomas Hess, and Alexander Benlian. 2015. "Digital Transformation Strategies." *Business & Information Systems Engineering* 57 (5): 339–343.
- NSD. 2018. "Må jeg melde prosjektet mitt?" NSD Må jeg melde prosjektet mitt? January 22, 2018. http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html.
- Nyce, Charles, and API CPCU. 2007. "Predictive Analytics White Paper." *American Institute for CPCU. Insurance Institute of America*, 9–10.
- Regnskap Norge. 2018. "Utsetter ny personopplysningslov." April 24, 2018. <https://www.regnskapnorge.no/artikler/ef-regelverket/utsetter-ny-personopplysningslov/>.
- Regnskap Norge, AS. 2017. "Automatisert, men ikke borte!" September 29, 2017. <https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>.
- Rogers, David L. 2016. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods For Business Students*. 5th ed. Pearson Education Limited.
- Språkrådet. 2018. "Bokmålsordboka | Nynorskordboka." Bokmålsordboka. 2018. https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=samhandling&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge.
- Susskind, Richard, and Daniel Susskind. 2015. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Revised 2017. Oxford University Press, USA.
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative Forskningsmetoder I Praksis*. Gyldendal akademisk.

Welsh, Elaine. 2002. "Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process." In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Vol. 3.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Temaliste spørreundersøkelser

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD



Xiaomeng Su
Sem Sælandsvei 7-9
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 11.12.2017

Vår ref: 57369 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 23.11.2017 for prosjektet:

57369	<i>Kunnskapsdeling og samhandling i regnskapsbransjen. Casestudie.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Xiaomeng Su</i>
<i>Student</i>	<i>Kristin Hagen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 05.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Hagen, kristinhagenn@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr. 57369

Dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er mangelfullt utformet, og vi ber dere om å tilføye følgende:

- hva som er formålet med prosjektet og hva opplysningene vil bli brukt til
- hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene samles inn
- at deltakelse i prosjektet er frivillig, og at man kan trekke seg uten begrunnelse
- hvem som vil få tilgang til opplysningene
- når prosjektet vil bli avsluttet og hva som vil skje med opplysningene ved prosjektslutt; opplysningene anonymiseres, slettes eller lagres/arkiveres
- navn og kontaktopplysninger til behandlingsansvarlig institusjon
- navn og kontaktopplysninger til den daglig ansvarlige for prosjektet, samt til studenten ved studentprosjekt

Vi ber dere om å sende det reviderte informasjonsskrivet til personvernombudet@nsd.no. Husk å oppgi prosjektnummer. Prosjektet kan deretter starte.

Personvernombudet forutsetter at dere behandler alle data i tråd med NTNU sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc/mobil lagringsenhet er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

Prosjektslutt er oppgitt til 05.06.2018. Det fremgår av meldeskjema at dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt.

Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/behandle-personopplysninger/hvordan-anonymisere-personopplysninger/>

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Samhandling i regnskapsbransjen

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å kartlegge nåsituasjon hos casebedriften når det kommer til digitaliseringsprosessen bransjen er inne i, og utfordringer og muligheter i forbindelse med denne prosessen. Prosjektet gjennomføres ved NTNU Trondheim, og er en masteroppgave i studieprogrammet IKT-basert Samhandling som skrives av Kristin Halvorsdatter Hagen tlf. 92062978.

Utvelgelse av intervjuobjekter blir gjort av kontaktperson ved Casebedriften.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med student på NTNU, på ca. 30 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp, transkribert og benyttet som analysemateriale i oppgaven. Spørsmålene vil omhandle nåsituasjon i bransjen når det kommer til digitale verktøy og kundekontakt. Samt spørsmål rundt fremtidig situasjon i bransjen og muligheter for nye eller endrede arbeidsoppgaver.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og bli anonymisert i oppgaven. Det vil ikke være mulig å se hvem som har blitt intervjuet i oppgaven. Lydopptak og transkribering blir etter intervjuet lagret på passordbeskyttet server hos NTNU, og ved oppgaveslutt vil både opptak og eventuelle tekster bli slettet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 27. mai 2018.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål ta kontakt direkte med Kristin eller ta kontakt med [redacted] ved casebedriften eller med veileder Xiaomeng Su, tlf 73412465, mail xiaomeng.su@ntnu.no ved NTNU Trondheim.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Stilling/rolle/arbeidsoppgaver i bedriften
2. Antall år som regnskapsfører/leder

Digitalisering – nåsituasjon i bransjen

1. Hva tenker du om å benytte mer digitale hjelpemidler og verktøy i arbeidshverdagen enn tidligere?
2. Hvor store endringer i regnskapsbransjen føler du kommer direkte av digitaliseringsprosessen som pågår?
3. Hvordan har denne prosessen påvirket din arbeidshverdag?
 - a. Opplæring / kurs
 - b. Endring i rutiner
 - c. Kundekontakt
 - d. Med medarbeidere
4. Hvilke systemer benytter du i dag for å gjennomføre arbeidet ditt?
5. Hvilke systemer benytter du deg av i dag til å ta kontakt med kunder?
 - a. Medarbeidere
 - b. Andre?
6. I hvilken sammenheng tar du kontakt med kunde?
 - a. Proaktivt eller reaktiv?
 - b. Gi gjerne noen eksempel på kundekontakt
 - c. Hvilke kanaler foregår kontakten over?
7. I hvilken sammenheng tar kunde kontakt med deg?
 - a. Gi gjerne noen eksempel på kundekontakt
 - b. Hvilke kanaler foregår kontakten over?
8. Hvor mye tid bruker du gjennomsnittlig på kundekontakt i løpet av en arbeidsdag?
 - a. E-post
 - b. Telefon
 - c. Andre kanaler?
9. Er kundekontakt, rådgivning og kundebehandling noe dere har kursing i?
10. Er kundekontakt, rådgivning og kundebehandling noe dere har fokus på fra ledelsen, i visjon, strategi eller lignende?

Fremtidig situasjon i regnskapsbransjen

1. Hvilke muligheter tror du digitaliseringen i regnskapsbransjen muliggjør?
 - a. Med tanke på potensiell effektivisering av arbeidsoppgaver, skifte av fokus, kundekontakt osv?
2. Hvilke tiltak har dere gjennomført for å klargjøre bedriften for eventuelle endringer?
3. Hva føler du om uttalelser som «regnskapsyrket har 5 år levetid», «datamaskinene kommer til å overta arbeidsoppgavene innen få år»?
 - a. Forskning viser at et større fokus på mellommenneskelig kontakt vil kunne være en mulig redning, hva tenker du om dette?
4. Hvis mer fokus på rådgivning og kundekontakt ville vært en mulig vei å gå, hva må til for å muliggjøre dette på:
 - a. Organisatorisk nivå?
 - b. Teknologisk nivå?
 - c. Ledernivå?
 - d. På kundenes side?
5. Personvern. Tanker rundt dette?
 - a. Systemer som gjør den jobben for dere?
 - b. Bekymringer?
6. Har du noe mer på hjertet?

Vedlegg 4 – Temaliste spørreundersøkelser

Medarbeiderundersøkelse

- Kunnskap og evner
- Opplæring og utdanning
 - Faglig og personlig utvikling
 - Kurs
- Arbeidsoppgaver
 - Digital regnskapsføring
 - Kundebehandling
- Digitale verktøy
 - Kunnskap
 - Mestring
- Rådgivning
- Bransjekunnskap
- Organisering
 - Mål
 - Ledelse

Lederundersøkelse

- Samhandling
- Kompetanseutvikling
- Arbeidsoppgaver
 - Digital regnskapsføring
 - Rådgivning
 - Samarbeid
- Verktøy
- Verdigrunnlag
 - Kontaktperson
 - Relasjon mellom kunde og regnskapsfører
 - Proaktiv kundekontakt
 - Fremtid og posisjon i markedet

Kundeundersøkelse

- Tilfredshet
- Rådgivningstjenester
- Opplæring i systemer
- Regnskapsloven