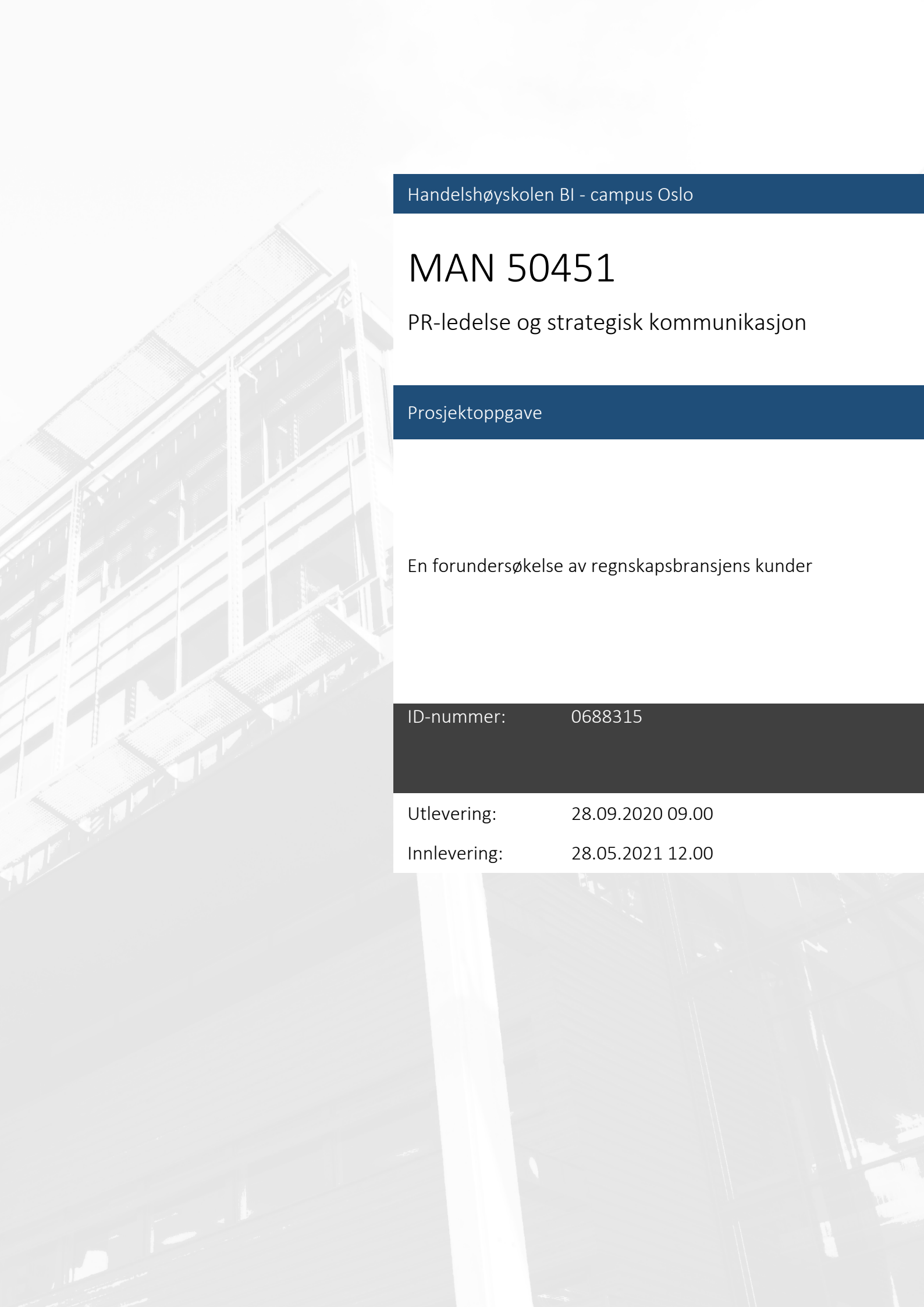




Handelshøyskolen BI - campus Oslo

MAN 50451

PR-ledelse og strategisk kommunikasjon

Prosjektoppgave

En forundersøkelse av regnskapsbransjens kunder

ID-nummer: 0688315

Utlevering: 28.09.2020 09.00

Innlevering: 28.05.2021 12.00

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
BAKGRUNN	1
PROBLEMSTILLING	2
FORMÅL	2
AVGRENSNING	3
TEORI	3
THE NINE STEPS OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS	5
<i>Fase 1 som utgangspunkt for oppgavens problemstilling</i>	<i>5</i>
RÅDGIVERBEGREPET I LITTERATUREN	8
TAUS KUNNSKAP	10
KOORIENTERINGSMODELLEN	10
TOVEIS SYMMETRISK KOMMUNIKASJON	12
METODE.....	13
KVALITATIVT FORSKNINGSINTERVJU	13
UTVALG	14
ETISK VURDERING OG HENSYNET TIL PERSONVERN	17
INTERVJUGUIDE	18
UNDERSØKELSENS VALIDITET OG RELIABILITET	19
ANALYSE	20
REGNSKAPSFØRERNE	21
KUNDENE.....	28
DRØFTING	35
KUNDENS OPPLEVDE BEHOV	35
<i>Kundens opplevde behov som X i koorienteringsmodellen.....</i>	<i>35</i>
REGNSKAPSFØRERS KUNNSKAP OM KUNDENS BRANSJE OG VIRKSOMHET	36
RELASJONEN MELLOM KUNDE OG REGNSKAPSFØRER	36
KUNDENES OPPFATNING AV REGNSKAPSFØREREN SOM RÅDGIVER	37
<i>Taus kunnskap vs kunnskapsoverføring</i>	<i>37</i>
<i>Egenskaper i tråd med rådgiverrollen.....</i>	<i>38</i>
OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	39
KILDER.....	41

Sammendrag

Automatisering og digitalisering effektiviserer og forenkler oppgaver i forbindelse med regnskapsføring. Endringen kan utgjøre en trussel eller mulighet for regnskapsbransjen. Bransjeforeningen Regnskap Norge og flere aktører i bransjen har i mange år løftet muligheten for å bruke regnskapsførernes fagkompetanse til rådgivning i tillegg til regnskapsproduksjon, men undersøkelser viser at rådgivning i dag utgjør en svært liten del av leveransen til kundene.

Undersøkelsen som presenteres i denne oppgaven kartlegger regnskapsbransjens kunder sin kunnskap om regnskapsførernes bidrag til bedriftene, relasjonen med regnskapsføreren, og kundens ønsker og forventninger.

Kjennskap til kundenes kunnskap er grunnleggende innsikt for å kunne vite hvordan bransjen skal kommunisere effektivt og ta gode strategiske valg som bidrar til å fremme regnskapsføreren som rådgiver.

9 forskningsintervju, med regnskapsførere og kunder, utgjør en kvalitativ undersøkelse som avdekker kunnskapssprik og svært ulike oppfatninger og forventninger hos kunder av regnskapsførere.

Funnene i undersøkelsen løfter også betydningen av at regnskapsfører kjenner kundens nåsituasjon og mål tilstrekkelig for å kunne komme i posisjon som rådgiver.

For å lykkes som rådgiver må regnskapsføreren klare å synliggjøre rådgivningen og kommunisere verdien av denne for kunden. En suksessfaktor er en god kommunikasjonsprosess i relasjonen.

Tusen takk til deg som satte av tid til å la deg intervju og med det bidro med verdifull innsikt, og til veilederen min ved Handelshøyskolen BI, Tor Bang, som ga meg troen på bidraget mitt.

Innledning

Dette er en prosjektoppgave i masterprogrammet PR-ledelse og strategisk kommunikasjon på handelshøyskolen BI. Oppgaven er en forundersøkelse, som utgjør en essensiell del av grunnlaget for å kunne beslutte effektive kommunikasjonstiltak for å nå ut til viktige interessentgrupper. Arbeidet er utført for bransjeforeningen Regnskap Norge, som jobber for å fremme regnskapsbransjens interesser.

Bakgrunn

Regnskapsbransjen er i stadig endring. Etter digitaliseringens inntog utvikles det systemer som automatiserer en stadig større del av rutineoppgavene til bransjen. Utviklingen har blitt sett på som en trussel, men også en mulighet:

Hvordan skal profesjonen bestå om tjenestene bransjen leverer knyttet til produksjon av regnskap blir automatisert bort – om maskiner tar over faktureringen og innrapportering til myndighetene, og ved hjelp av AI kan oppdatere seg om regelverksutviklingen og forstå komplekst regelverk og problemstillinger? Enkle regnskapsprogrammer markedsfører seg mot kunder uten økonomi-kompetanse ved å hevde at de kan droppe regnskapsfører.

Siden nittitallet har bransjeorganisasjonen Regnskap Norge løftet muligheten regnskapsførerne har til å bruke kompetansen sin for å selge rådgivning. Med fagkompetansen og innsikten de besitter om de ulike kundenes økonomiske situasjon, har Regnskap Norge hevdet at regnskapsbransjen er i en unik posisjon til å tilby næringslivet regnskapsnær rådgivning (Schei et al., 2015). Regnskap Norges mål er at regnskapsføreren skal bli sett på som bedriftenes nærmeste rådgiver (Regnskap Norge, 2021).

De siste undersøkelsene til bransjeforeningen viser at salg av rådgivning utgjør en svært liten del for de fleste regnskapsbedriftene. I bransjeundersøkelsen utført i 2018 svarer medlemmene i regnskapsbransjen at omsetning fra rådgivning og konsulenttjenester utgjør 7,5% av den totale omsetningen (Austheim, 2018).

Funn i bransjeundersøkelser og tidligere undersøkelser på området viser at regnskapsbransjen ikke er omforent om rådgiverrollen, og at de er usikre på kundens behov for rådgivning (Schei et al., 2015). Om bransjen selv er utydelig i rollen, hva oppfatter kundene?

Problemstilling

Strategisk kommunikasjon baserer seg på undersøkelser. For å være i stand til å posisjonere regnskapsbransjen som rådgivere må vi kjenne kundenes kunnskap og oppfatning av hva regnskapsbransjen kan levere (Smith, 2021):

Hvilken kunnskap har regnskapsbransjens kunder om tjenestene regnskapsbransjen tilbyr?

For å få en bredere forståelse av hvordan kunnskapen etableres, og regnskapsførerens bidrag, ønsker jeg også å se nærmere på underspørsmålene:

- Hvordan kommer kunde og regnskapsfører frem til leveransen fra regnskapsføreren?
- Hvordan følger regnskapsføreren opp kunden?
- Hvordan oppfatter kunden relasjonen med regnskapsføreren?
- I hvilken grad ser kundene på regnskapsføreren som en rådgiver?

Formål

Formålet med oppgaven er å kartlegge kundene til regnskapsbransjen sin kunnskap om hva regnskapsførere faktisk bidrar med av tjenester for norsk næringsliv utover tradisjonell regnskapsføring.

Svarene på problemstillingen skal hjelpe bransjen og bransjeorganisasjonen Regnskap Norge i sitt kommunikasjonsarbeid, og bidra til grunnlaget som trengs for å sikre gode og gjennomtenkte tiltak som øker sannsynligheten for å lykkes i å posisjonere regnskapsbransjen som noe mer enn regnskapsprodusenter.

Avgrensning

For å gjennomføre og svare på problemstillingen i oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i første fase av Smiths modell; the Nine Steps of Strategic Public Relations (Smith, 2021), som presenteres under. Her legges hovedvekt på steg tre, som omhandler interessentene. I drøfting av hva kundenes kunnskap om og oppfatning av regnskapsføreren krever for å kommunisere effektivt i relasjonen, benytter jeg McLeod og Chaffes koorienteringsmodell (1973) som teoretisk rammeverk.

Regnskapsbransjens kunder utgjør rundt 400 000 små og mellomstore bedrifter av norsk næringsliv, og er en stor og sammensatt gruppe (Regnskap Norge, 2021). Funnene fra undersøkelsen er fra et lavt antall informanter, som kun representerer en undergruppe, og er hverken representative for undergruppen eller kan konkludere noe om hva som gjelder for markedet i sin helhet.

Mitt bidrag kan gi indikasjoner på kunnskapen om regnskapsførernes tjenester hos en viktig gruppe for bransjen innenfor rådgivningsområdet, og med det utgjøre en del av grunnlaget til hvordan strategisk kommunikasjon bør utformes for at bransjen og bransjeforeningen skal kunne lykkes med sine mål.

Teori

Public Relations er forsøkt definert av mange, og med tiden har definisjonen utviklet seg fra å dreie seg om presse og publisitet til å handle om engasjement og relasjonsbygging (Smith, 2021, s. 5). Cutlip med flere (2000, s. 6) definerer PR som «... ledelsesfunksjonen som identifiser, etablerer og opprettholder gjensidig nyttige relasjoner mellom en organisasjon og ulike interessenter, og som legger grunnlaget for virksomhetens suksess» (Brønn et al., 2015, s. 16).

Freeman (1984) definerer *interessenter* som «alle grupper eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av organisasjonens måloppnåelse». Interessentene kan videre grupperes etter typen tilknytning de har til organisasjonen, som hvor aktive eller interesserte de er og hvor viktige de er for organisasjonen (Grunig & Hunt, 1984).

Da formålet med Regnskap Norges virksomhet er å ivareta regnskapsbransjens interesser, er det essensielt for foreningen å jobbe for å opprettholde «gjensidig fordelaktige relasjoner», som PR bidrar til (Grunig & Hunt, 1984; Brønn et al., 2015, s. 104), mellom regnskapsbransjen og kundene, som igjen vil bidra til om Regnskap Norge som organisasjon lykkes med sine mål. Ledingham og Brunig (1998) hevdet «begrepet PR [...] antyder at forskning og praksis på fagområdet bør rettes mot organisasjonens *relasjoner* til sine sentrale interessenter ...» og «forskningen deres peker på at relasjoner som dreier seg om å bygge tillit, vise interesse, deltakelse og engasjement, og om å opprettholde åpen og ærlig kommunikasjon er verdifulle fordi de påvirker beslutningen om å fortsette relasjonen eller ikke» om det finnes alternativer (Brønn et al., 2015, s. 104).

Mye av teorien omtaler PR og kommunikasjon mellom *organisasjoner* og *virksomheter* og deres interessenter. Shockley-Zalabak (2012, s. 15) definerer organisasjoner som «... sosiale enheter med mennesker som søker å oppnå kollektive mål på kontinuerlig basis» (Brønn & Arnulf, 2019, s. 55). Da bransjeorganisasjonen Regnskap Norges handler på vegne av bransjen i sin helhet, er det virksomhetene som utgjør bransjen som *sosial enhet* og hvordan interessentene oppfatter bransjen som vil være utgangspunktet i oppgaven.

Regnskapsbransjens *omdømme* kan ut fra teori uttrykkes som *interessentenes* eller *omverdenens oppfatning* av bransjen (Brønn, 2019, s. 107). Videre påvirker relasjoner omdømmet «... når partene lykkes i å utveksle innsikt, erfaring og informasjon» (Brønn, 2019, s. 86).

Kjernen i PR er en strategisk kommunikasjonsprosess

Formålet med strategisk kommunikasjon er å bygge forståelse og støtte for ideer, årsaker, tjenester og produkter (Smith, 2021, s.7), og defineres av Hallahan med flere (2007, s. 3) som «en organisasjons målbevisste bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin forretningside».

Litteratur som omhandler PR-prosessen deler den gjerne inn i fire eller fem-fasers prosess, som RACE, ROPE, RAISE, ROPES og ROSIE. Alle deler de en struktur som vektlegger betydningen av en god forundersøkelse som grunnlag og utgangspunkt for videre strategi og tiltak. For å kunne lykkes med

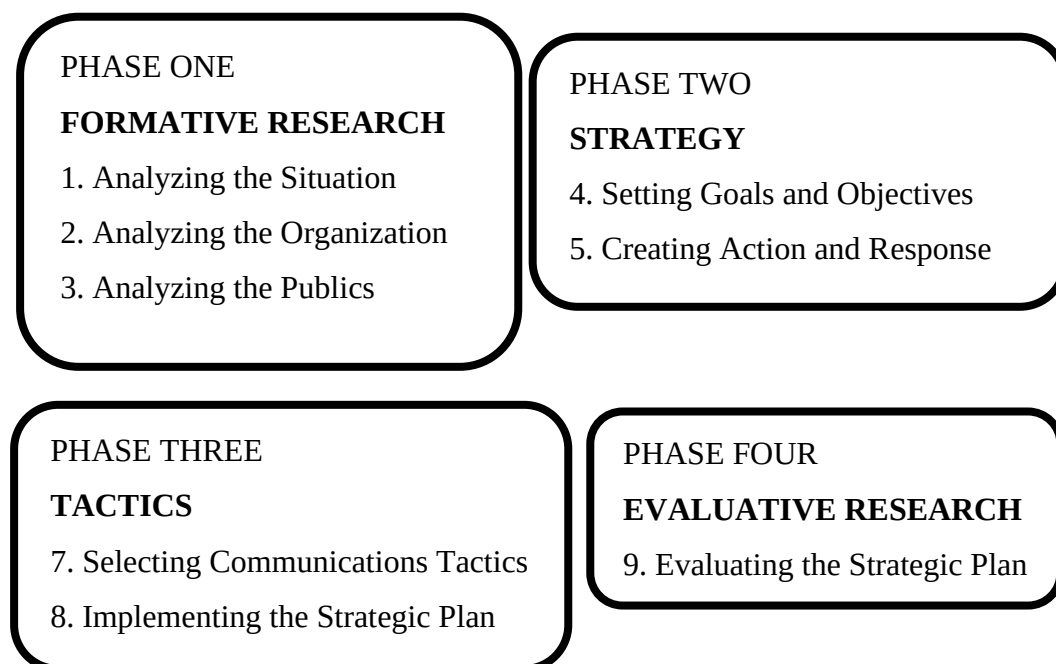
kommunikasjonen og nå målet er gode forundersøkelser essensielt. Det er grunnlaget den strategiske kommunikasjonen bygger på (Smith, 2021, s. 23).

Smith (2021) har i sin modell en detaljert beskrivelse av hva som bør tas med og vurderes i de ulike fasene og har, i tillegg til fire hovedfaser, delt modellen inn i 9 steg, som er enkle å følge med logisk oppbygning.

The Nine Steps of Strategic Public Relations

Et godt grunnlag bidrar til å sikre effekten av kommunikasjonstiltak. Under ser jeg nærmere på Smiths ni-steps-modell, med navnet the Nine Steps of Strategic Public Relations (Smith, 2021), som gir en grundig tilnærming for å unngå at tiltakene baserer seg på antakelser.

Fordi oppgaven utgjøre en forundersøkelse av kundene, vil jeg i teorigjennomgangen konsentrere meg om fase 1 i modellen, med hovedfokus på analyse av interessenter, som punkt 3 i fase 1.



Model: Nine steps of strategic planning (Smith, 2021 s. 24)

Fase 1 som utgangspunkt for oppgavens problemstilling

Den første av Smiths fire faser dreier seg om forundersøkelsen. Her samles informasjonen som trengs for å kunne analysere nå-situasjonen (Smith, 2021, s.

25), for å se situasjonen bransjen står overfor. Dette er informasjon som allerede eksisterer og nødvendig informasjon som ikke er tilgjengelig, men som må kartlegges for å få tilstrekkelig innsikt. Planlegging og beslutning av tiltak bygger på og tar utgangspunkt i disse dataene, som utgjør grunnlaget for alt videre arbeid.

Cutlip med flere (2000) mener denne delen av PR-prosessen er den mest krevende (Brønn et al., 2015, s. 133). Resultatet påvirker alle de neste stegene i prosessen og kvaliteten på denne er derfor kritisk for resultatet av hele prosessen. Smith (2021, s.25) understreker hvor viktig det er at alle involverte i prosessen er klar over og omforent om situasjonen de står overfor og hva den utgjør av muligheter og hinder.

Situasjonsanalyse

For å kunne definere et klart mål med kommunikasjonen må vi kjenne nå-situasjonen (Smith, 2021, s. 33). Situasjonsanalysen handler om å identifisere hvilke konkrete utfordringer bransjen har (Brønn et al., 2015, s. 132) og gjennomgå nærmere i oppgavens bakgrunn og problemstilling over.

Bransjeanalyse

For å lykkes med kommunikasjonen må man ha selvinnsikt. Det er viktig å ha god kunnskap om bransjens samlede kunnskap, evner og ferdigheter, struktur og omdømme (Brønn et al., 2015, s. 136; Smith, 2021, s. 58). Hva kjennetegner bransjen? Hva er de viktigste utfordringene? Kildene til informasjonen kan være sekundærdata som bransjeundersøkelser og tidligere forskning, og kvalitative data; som intervju med regnskapsførere.

Interessentanalyse

Begrepet interessent har ulike definisjoner og brukes heller ikke konsekvent. Det vises ofte til Freemans definisjon, gjennomgått over. Smith (2021, s. 83) refererer til interessenter om grupper av mennesker som har en gjensidig relasjon med organisasjonen – eller her regnskapsbransjen. Det er avgjørende å kjenne interessentene for å kunne føre en effektiv kommunikasjonsstrategi (Brønn et al., 2015, s. 139; Smith, 2021, s. 79).

Ni-steps-modellens 3. steg (Smith, 2021) handler om å identifisere og analysere interessentene; de viktigste aktørene som forholder seg til bransjen, hvor deres oppfatning og holdning er avgjørende for bransjens suksess og endring.

Å analysere interessentene vil si å kartlegge kunnskap, oppfatning, behov, ønsker og forventninger, relasjonen til regnskapsførerne og ytre faktorer som kan bidra til å påvirke denne, som den teknologiske utviklingen og konkurrerende aktører. Det er også viktig å se på hvordan regnskapsførerne påvirker kundene (Smith, 2021).

Interessentgrupper

Markedet, eller kundene, til regnskapsbransjen er fragmentert og består av større og mindre aktører i mange ulike bransjer. Fordi markedet regnskapsbransjen opererer i er så fragmentert, bør vi finne flere fellesnevner i interessentgruppen som undersøkes enn at de trenger regnskapstjenester og er kunder av bransjen. De må ha nok til felles til at vi kan behandle dem som en gruppe (Smith, 2021, s. 84). På samme måte som de er ulike, vil de kunne ha ulikt behov for regnskapstjenester. Å dele inn kundene som interessenter ytterligere i undergrupper gjør det enklere å forstå dem (Smith, 2021, s. 90).

Det er viktig å identifisere nøkkelaktører av interessentgrupper for effektiv, strategisk kommunikasjon. For å identifisere viktige undergrupper for regnskapsbransjens kunder kan vi blant annet se på hvem som kan være en viktig kundegruppe i denne sammenhengen (Smith, 2021, s. 98).

Selv om flere interessentgrupper er viktige for virksomheten eller bransjen, er det interessentgruppen som er viktigst i den aktuelle situasjonen som vil være den strategiske interessentgruppen når vi skal løse oppgaven (Smith, 2021, s. 101). For å forstå gruppen vi skal samhandle med er en grundig analyse viktig: Jo mer informasjon og innsikt vi har, jo mer effektivt kan vi kommunisere.

Det er ikke nødvendigvis den største kundegruppen hos regnskapsbransjen som er den viktigste i denne situasjonen (Smith, 2021, s. 102). Hvilken kundegruppe kan ha behov for rådgivingstjenester? Dette ser jeg nærmere på under utvalg.

Det er relevant å se på den aktuelle interessentgruppens ønsker, interesser, behov og forventninger relatert til den aktuelle saken (Smith, 2021, s. 106). Hva vet interessentgruppen? Hva mener de? Hva ønsker de? Dette for å se hvordan bransjen kan påvirke og samhandle med gruppen.

Rådgiverbegrepet i litteraturen

Rådgiver som begrep i dagligtale er vidt og generelt. Det er heller ingen tydelige definisjoner i fagfellevurdert litteratur. I engelskspråklig litteratur brukes begrepene *advisor* og *consultant* tilsynelatende om hverandre om eksterne rådgivere. For å vite i hvilken grad kundene oppfatter regnskapsførerne som rådgivere trenger vi noen knagger:

Fritz Steele (1975) definerer rådgiving/consulting som «... enhver form for å gi hjelp til innhold, prosess, eller struktur til en oppgave eller en serie oppgaver, der konsulenten ikke er ansvarlig for å utføre oppgaven selv, men bistår de som er det.» Og Peter Block hevder at «du rådgir noen når du prøver å endre eller forbedre en situasjon, men ikke selv har direkte kontroll over implementeringen ...» (Kubr, 2002, s. 3). Disse og lignende tilnærminger vektlegger at rådgivere er hjelpere, og at rådgivning kan gis av mennesker i ulike posisjoner.

Kubr beskriver management consulting som «kunnskapsoverføring til kunder». For å gi kunden verdi, må kunnskapen bidra til mer effektiv drift av kundens virksomhet (Kubr 2002, s. 4). Hovedelementet i rådgivning blir derfor å skape, overføre, dele og anvende kunnskap tilknyttet virksomheten. «Begrepet kunnskap omfatter i denne sammenhengen erfaring, kompetanse, ferdigheter og kunnskap i tillegg til teoretisk kunnskap. Kunnskapsoverføringen handler derfor ikke bare om kunnskap og forståelse av fakta og realiteter, men også tilnærminger, metoder og evner som kreves for effektiv anvendelse av kunnskapen ...» (Kubr, 2002, s. 4).

Maister med flere hevder i boken *The Trusted Advisor* at rådgiveren evner å løse mer generelle problemer – ikke bare innenfor eget fagfelt (2004, s. 7). Rådgiveren har mer enn teknisk kompetanse eller problemløsningsevne, og kan sette problemer i en kontekst og evner å gi perspektiv. Det høyeste nivået; *the trusted*

advisor, nås når rådgiveren er den kunden først henvender seg til når noe oppstår, ofte i krisesituasjoner og ved endring. Av rådgiveren krever det en integrering av fagekspertise, eller teknisk kompetanse, med virksomhets- og mellommenneskelige ferdigheter.

Maister hevder at utdanning alene ikke gjør deg til en rådgiver: Du må kunne få folk til å stole på deg så de tør å dele problemene sine med deg, og det handler om å bygge relasjon og oppnå tillit. Som rådgiver må man være flink til å sette seg inn i kundens situasjon for å forstå og oppfatte behovene (Maister et al. 2004).

Professor Tale Skjølsvik skriver i sin doktoravhandling (Skjølsvik, 2012, s. 56) om betydningen av relasjonen til kunden og at relasjonen påvirker hvor god kunnskap rådgiveren har om kundens behov. Gode relasjoner sikrer godt samarbeid, gode løsninger og økt verdiskaping. Skjølsvik hevder kjemien er grunnlaget for samarbeidet; at den er avgjørende for å lykkes med samproduksjon av en kompleks tjeneste. Skjølsvik trekker også frem bransjekunnskap, leveringskapasitet og oppgaveforståelse som avgjørende for å bli valgt av kunden, og at det er nøkkelfaktorer for å lykkes i rollen.

I litteraturen har konsulenten og rådgiveren ofte de samme styrkene og egenskapene. Det handler om en kompetanse utover utøverens akademiske bakgrunn, hvor erfaring, evnen til å forstå kundens situasjon og gi kunden perspektiv og anbefalinger er avgjørende.

Knaggene over for rådgiverrollen vil benyttes videre i forundersøkelsen, for å se i hvilken grad kundene trekker frem disse egenskapene om regnskapsføreren.

Rådgiverbegrepet i regnskapskapsbransjen spesielt

At regnskapsførere beveger seg fra passiv regnskapsføring til aktiv rådgivning, krever en endring fra fokus på transaksjon til fokus på relasjon, noe som innebærer å utvikle tjenester knyttet til «*regnskapsnær rådgivning*» (Schei et al., 2015).

Regnskapsførerens innsikt i kundenes økonomiske situasjon er et godt utgangspunkt for tett dialog med kunden og en sentral rådgivende rolle, men det

er en utfordring at «... det er uklare og ulike oppfatninger av hva rollen som rådgiver er» (Schei et al., 2015).

Taus kunnskap

Begrepet taus kunnskap ble lansert på engelsk, «tacit knowledge» i boken *The tacit dimension* av vitenskapsmann og filosof Michael Polanyi (1966). Begrepet uttrykker at vi vet mer enn vi kan beskrive. Et eksempel på taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap som man får ved å utøve et fag eller yrke, eller erfaringskompetanse, som ofte ikke lar seg forklare med ord (Busch et. al, 2001).

Når kunnskapen blir taus kan det være vanskelig for andre, som kunder, å oppfatte og verdsette den. I denne sammenhengen vil det være relevant å undersøke om og hvordan regnskapsførerne markedsfører sin kompetanse utover regnskapsfaget, og i hvilken grad de synliggjør og løfter verdien av sin erfaringskompetanse i relasjonen med kunden.

Koorienteringsmodellen

Koorienterings-begrepet ble lansert på 50-tallet av Theodore Newcomb, og refererer til orienteringen mellom person A og B. McLeod og Chaffes koorienteringsmodell (1973) illustrerer behovet for gjensidig fordelaktig kommunikasjon (Brønn et al., 2015, s. 103).

Ved kartlegging av kundene av regnskapsbransjens kunnskap, oppfatning og forventninger, er det interessant å se på kommunikasjonen i relasjonen mellom kunde og regnskapsfører. Koorienteringsmodellen kan fungere som et rammeverk for å se på relasjonen mellom regnskapsfører og kunde i en kommunikasjonsprosess (Brønn & Brønn, 2003, s. 291).

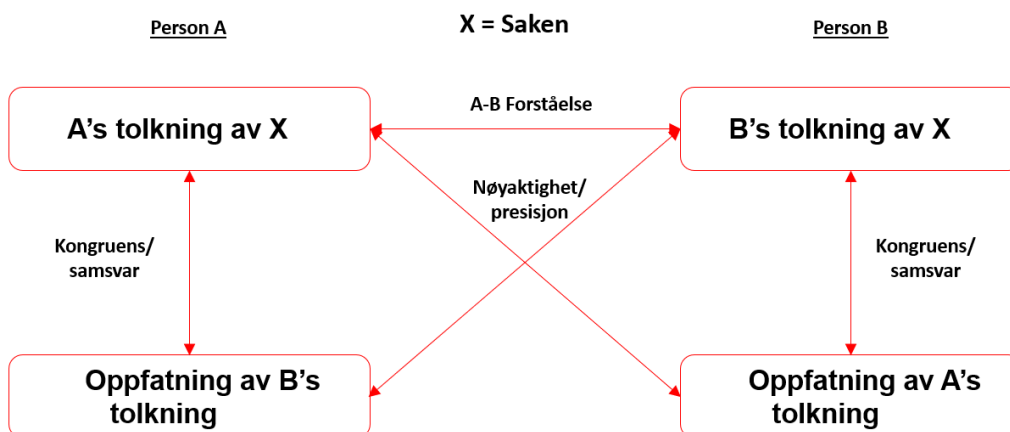
En sak kan bli tolket på ulike måter avhengig av hvilke antakelser man har. Tidligere erfaringer og opplevelser er med på å gi grunnlaget og forme oppfatningen, og personlige erfaringer og antakelser kan derfor bidra til å skape misforståelser i kommunikasjonen (Brønn & Brønn, 2003). Brønn og Brønn (2003) bekrefter behovet Smith (2021) løfter for å identifisere undergrupper av interessenter med likheter sett opp mot den aktuelle situasjonen.

Når man responderer på den andres utspill, utvikler hver part et bilde av den andres oppfatning. Fordi en total og åpen utveksling sjelden er mulig, vil man ved flere usikkerheter anta svaret av hensyn til den andres verdier, kunnskap og interesse (Brønn & Brønn, 2003, s. 297).

Målene for koorientering er enighet/forståelse, nøyaktighet/presisjon og kongruens/samsvar (Brønn et al., 2015, s. 102). Jo likere tolkningen hos begge parter av saken er, jo riktigere tolkningen er av den andres oppfatning og jo større forståelse – jo bedre er grunnlaget for effektiv kommunikasjon. Jo mindre nøyaktig oppfatningen er, jo mer ineffektiv vil kommunikasjonen være (Brønn & Brønn, 2003, s. 298).

Om regnskapsførerne er uvitende om, eller tror de kjenner, kundenes forestilling om hva bransjen kan levere av tjenester av verdi for næringslivet, kan gapet illustreres i koorienteringsmodellen (Brønn, 2019, s. 111). Modellen er en nyttig påminnelse om hvor viktig det er å undersøke om man har oppfattet interessentenes perspektiv riktig (Brønn et al., 2015, s. 103).

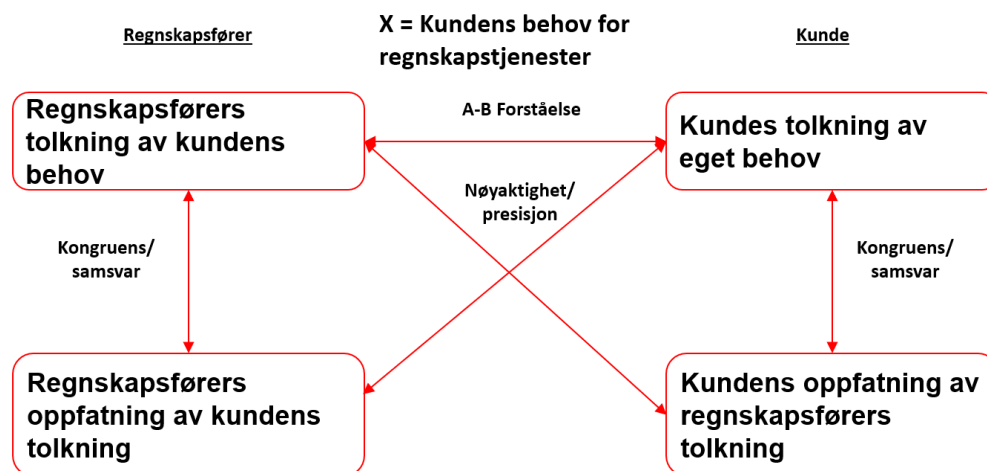
I modellen vises fire assosiasjonstyper som definerer og påvirker samspillet mellom **Person A** og **Person B** rundt den aktuelle saken (Brønn, 2019, s. 112).



Koorienteringsmodell (Chaffee & McLeod, 1973).

Modellene fra Chaffee og McLeod (1973:484) og Brønn og Brønn (2003:297) er nedenfor tilpasset problemstillingen i oppgaven:

Her er saken, **X**, kunden, **B**, sitt behov for regnskapstjenester.



Koorienteringsmodell tilpasset problemstillingen

Mitt anliggende er å kartlegge kunnskapen og tolkningen som kunden, altså Person B har. Koorienteringsmodellen setter kunnskapen i en teoretisk kontekst: Om vi finner at det er et stort gap mellom boksene i modellen er det et signal om at det er behov for bedre og mer effektiv kommunikasjon, som regnskapsfører kan påvirke (Brønn et al., 2015, s. 102).

Toveis symmetrisk kommunikasjon

For å kunne oppnå høy grad av effektiv kommunikasjon i samsvar med koorienteringsmodellen, er dialog; toveis kommunikasjon, den mest effektive PR-modellen for å oppnå gjensidig forståelse (Brønn & Brønn 2003, s. 299; Brønn et al., 2015, s. 101). Toveis symmetrisk kommunikasjon benyttes for å styrke interessentenes forståelse, og bygger på gjensidig tillit som skaper lojalitet (Grunig & Hunt, 1984; Brønn et al., 2015, s. 101), som er viktige aspekter i en rådgiverrelasjon, jamfør teoridelen om rådgiverbegrepet over.

Modellen har blitt kritisert for å ikke dreie seg om PR-arbeid, blant annet fordi det hevdes at det i realiteten er skjulte interesser som styrer PR-arbeid, at det er en

uoppnåelig modell, at opprinnelig plan kan bli endret og at det kan bli svært kostnadskrevende. Likevel viser den rådende tankegangen innen PR-faget i dag at det går i retning gjensidig fordelaktig kommunikasjon, og at å lytte kan være vel så verdifullt som å argumentere og overbevise, uten at det utelukker at man samtidig argumenterer og forsøker å overbevise (Grunig, 2001, s. 28; Brønn et al., 2015, s. 102).

Metode

Oppgavens problemstilling søker, med støtte i teorien, å kartlegge kunnskap og oppfatning hos regnskapsbransjens kunder. For å kunne si noe om deres kunnskap om hva bransjen leverer – og kunne vurdere denne opp mot hva bransjen kan levere – vil det i tillegg være hensiktsmessig å søke innsikt hos aktører i bransjen.

På bakgrunn av formålet med undersøkelsen; innsikt og kartlegging, for å gi en dypere forståelse av kunnskapen kunden innehar i en forundersøkelse, bør undersøkelsen være kvalitativ (Askheim & Grenness, 2019, s. 77).

Poenget med kvalitativ metode er å se bredden av følelser og holdninger (Askheim og Grenness, s. 143). De er ikke generaliserbare, men gir nyttig innsikt.

Kvalitativt forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med dem jeg ønsker innsikt hos, slik at jeg kan avdekke «deres opplevelse av verden». Forskningsintervjuet har som mål å produsere kunnskap, og passer derfor godt som verktøy for å bidra til å kartlegge kundenes kunnskap gjennom deres beskrivelse og forståelse; fra deres perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20).

Tilnærmingen i forskningsintervjuet er spørre- og lytteorientert. Fordi jeg mangler innsikt og ønsker å utforske noe nærmere vil jeg intervju informantene ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide. På den måten sikrer jeg at temaene vi skal gjennom er definert på forhånd, samtidig som intervjuformen er fleksibel i den forstand at den åpner for relevant innsikt jeg får underveis, som jeg kan følge opp løpende i intervjuet (Østbye et al., 2007, s. 100).

Utvalg

Formålet med undersøkelsen er å få innsikt i hvilken kunnskap kundene har om regnskapsførernes tjenester. Jeg må derfor kartlegge kunnskapen hos bransjens kunder.

For å sikre at undersøkelsen svarer på problemstillingen i oppgaven må jeg ha innsikt og kompetanse om det jeg skal undersøke (Østbye et al., 2007, s. 101). For å få innsikt i hvilke tjenester regnskapsførere kan levere, også innenfor rådgivning, må jeg innhente informasjon hos bransjen.

Sertifiserte regnskapsrådgivere

Ved å intervju regnskapsførere som har tatt rådgiversertifisering hos Regnskap Norge kan jeg få innsikt i hvilke tjenester de tilbyr kundene sine, som med rådgiversertifiseringen også bør ha et grunnlag for å tilby rådgivning og en bevissthet rundt dette. Jeg ønsker å få kunnskap om hvilke tjenester de faktisk tilbyr og hvordan disse markedsføres til kundene, utfordringer de møter og hvordan rådgiverelementet er implementert i tjenesteleveransen i dag.

Innsikten kan bidra til å belyse nå-situasjonen fra et bransjeståsted. Det vil også gi meg en ide om hvor godt kundenes kunnskap om regnskapsførernes tjenester stemmer overens med hva bransjen faktisk kan levere.

Rådgiverkompetansen er, i henhold til teorien, summen av kompetanse, egenskaper og erfaring. Jeg har derfor sett det som sannsynlig at regnskapsførerne har ulikt utgangspunkt for å utøve rådgiverrollen, og at det derfor er hensiktsmessig å intervju flere regnskapsførere med rådgiversertifisering.

Jeg har intervjuet 3 regnskapsførere som alle har tatt rådgiverprogrammet hos Regnskap Norge.

Svarene jeg har fått fra regnskapsførerne er ikke generaliserbare, men kan likevel bidra til å gi et innblikk i hvordan kundenes oppfatning etableres og regnskapsførernes bevissthet rundt dette. Ut fra dette kan vi etablere hypoteser, som kan bekreftes eller avkreftes ved kvantitative undersøkelser.

Vekstbedrifter med ekstern regnskapsfører

Regnskapsførernes kunder er en stor og fragmentert gruppe. I henhold til Smith (2021) er det hensiktsmessig å snevre ned på undergrupper med flere likhetstrekk, for å oppnå en dypere forståelse.

Vekstbedrifter er virksomheter i endring, som må ta stilling til hvordan de skal forholde seg til endringene gjennom ulike valg som har betydning for den økonomiske situasjonen. Det er derfor interessant for oppgavens formål å få innsikt i vekstbedrifters kunnskap om hva deres eksterne regnskapsfører kan bidra med i dag.

For å få tak i informanter i vekstbedrifter som benytter ekstern regnskapsfører, har jeg benyttet en liste på flere tusen virksomheter fra Dagens Næringslivs årlige kåring av Norges raskest voksende bedrifter (<https://www.dn.no/gaselle>).

Dagens Næringsliv har definert et sett med kriterier for at virksomhetene skal anses som vekstbedrifter; de må ha levert godkjente regnskaper, minimum ha doblet omsetningen over fire år, ha en omsetning på over en million første år, ha positivt samlet driftsresultat, ha unngått fallende omsetning og være aksjeselskap.

Listen over vekstbedrifter representerer hele landet og et bredt bransjespekter. Med organisasjonsnummeret til bedriftene har jeg slått de opp på <https://proff.no/>, et nettsted som leverer dybdeinformasjon om norske bedrifter, for å finne ut om de bruker ekstern regnskapsfører, og deretter kontaktet dem for å høre om de vil la seg intervju om hvilke tjenester de får fra regnskapsføreren og hvordan de jobber sammen.

Jeg har intervjuet 6 vekstbedrifter, hvor informanten har vært den i bedriften som har kontakt med regnskapsføreren. På den måten sikret jeg at intervjuet ga meg den innsikten jeg var ute etter.

Utvalgets størrelse

Hvor mange intervjuer må jeg gjøre for å kunne gi et godt svar på problemstillingen? Om antallet er for lite er det vanskelig å generalisere og teste antakelser. Et for stort antall intervjupersoner gjør at tiden vil være for knapp til å foreta en dyptgående analyse av intervjuene, i tillegg til at intervjuene etter hvert

vil tilføre mindre ny kunnskap. Det finnes ingen gylden standard (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148), men utvalget bør begrunnes.

Antall informanter i undersøkelsen er bestemt ut fra en vurdering av hvilken kunnskap informantene kan gi, og at tid er en knapphetsressurs. Formålet med undersøkelsen er innsikt, og da kan en grundig analyse med få informanter være hensiktsmessig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 149). Med få informanter vil kvaliteten på informantene være avgjørende (Grenness, 2004, s. 148).

Strategisk utvalg og innsamling av informasjon

Utvalget av informanter er gjort strategisk innenfor hver kategori (regnskapsførere og kunder av regnskapsførere), etter en vurdering av hvor godt informantene kan belyse problemstillingen og tilgjengelighet (Grenness, 2004, s. 148).

Utvalget i begge kategorier er et tilgjengelighetsutvalg, hvor jeg har innhentet informanter jeg har hatt tilgang til å kunne kontakte. Fordelen er at det er en effektiv og rimelig måte å skaffe informanter på. Ulempen er at de ikke nødvendigvis er representative for interessentgruppen (Smith, 2021, s. 481).

Intervjuene ble på grunn av Covid-restriksjoner gjort digitalt, men med skjerm via Teams hadde jeg mulighet til å fange opp kroppsspråk, i tillegg til det som ble sagt. Ved å gjøre intervjuene digitalt mister man noe av dynamikken, men en fordel er at man kan se både bilde og lyd i opptak via en kanal mange er blitt fortrolige med etter ett år med hjemmekontor og avstand. En annen fordel med digitale intervjuer er at det er mer effektivt enn å møtes fysisk, og dermed enklere å få plass til i kalenderen. Med tanke på at man ber om andres tid uten å kunne tilby noe tilbake antar jeg med denne erfaringen at det er enklere og mer effektivt å rekruttere til digitale møter enn fysiske.

Jeg var forberedt på å få mange avslag da jeg skulle henvende meg til vekstbedrifter som ikke ante hvem jeg var, men ble positivt overrasket over at de aller fleste takket ja til å la seg intervju. Det var, i tillegg til å være både nyttig og lærerikt, i det hele tatt en positiv og hyggelig erfaring som jeg tenker at jeg i min jobb og min organisasjon bør benytte mer.

Etisk vurdering og hensynet til personvern

Ved rekruttering ringte jeg informantene, orienterte om formålet med undersøkelsen, hvorfor jeg hadde henvendt meg til dem, hvor jeg hadde fått tak i kontaktinformasjonen, og hvordan ytterligere data fra intervjuene skulle benyttes.

Jeg påpekte videre at det var frivillig å delta, og at jeg ønsket å gjøre opptak av intervjuene for å forenkle datainnsamlingsprosessen. Jeg informerte på telefon om at opptakene ville bli slettet så snart intervjuene var transkribert, og at ingen informasjon som kunne ledes tilbake til informantene eller virksomhetene de representerte ville tas med videre.

Etter at vi hadde avtalt tidspunkt for intervju over telefon, sendte jeg en Teams-innkalling hvor jeg skriftlig orienterte informantene om formålet med undersøkelsen og deres bidrag, at jeg ønsket å ta opp intervjuet og hvordan informasjonen jeg fikk skulle benyttes. På denne måten mener jeg at jeg forberedte informantene på en tilstrekkelig måte og at ingen ble overrasket over gangen i intervjuene eller gjennomføringen av dem.

Intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams. Under intervjuene ba jeg innledningsvis om aksept for å starte opptak, for å kunne fange opp så mye som mulig. Alle informantene ble garantert anonymitet og at opptakene skulle slettes etter transkriberingen, hvor ingen personopplysninger skulle overføres. Det var ingen innvendinger til måten intervjuene ble holdt på.

Med dette anser jeg at personvern hos informantene er ivaretatt, og at oppgaven er i henhold til Esomar Code of Practice (Askheim & Grenness, 2019, s. 89).

Samtlige av informantene bekreftet at jeg kunne ta opp intervjuet med dem. Jeg fikk inntrykk av at både informantene og jeg som intervjuer hadde nok med å konsentrere oss om selve intervjuet og gangen i det, til at den pågående innspillingen gjennom intervjuet på noen måte ble forstyrrende eller innvirket på svarene jeg fikk (Askheim & Grenness, 2019, s. 89).

Intervjuguide

Intervjuguiden er mitt måleinstrument. Intervjuguiden skal sikre at jeg får med alle elementene og detaljene jeg ønsker å få belyst hos informantene, og er utformet som en liste med spørsmål, strukturert etter temaer (se intervjuguide for de to kategorigruppene med informanter som vedlegg) (Askheim & Grenness, 2019, s. 123).

Jeg innledet all intervjuene med å fortelle informantene om bakgrunnen for henvendelsen, og hvorfor det var verdifullt for meg å få innsikt i deres oppfatning. Videre fikk jeg informantene til å fortelle om sin virksomhet.

Intervjuguide regnskapsførere

Hos regnskapsførerne var det viktig for meg å få innsikt i hva de leverer av tjenester hos kundene i dag, og hvordan de kartlegger behovet hos kundene.

Jeg stilte også spørsmål om hvordan de så på rådgiverrollen, og i hvilken grad og på hvilken måte de oppfatter at de fyller en slik rolle i dag. Jeg spurte videre om hvordan de markedsfører rådgivningstjenester ut mot kundene, og hvordan de oppfatter kundenes behov for rådgivning.

Intervjuguide kunder

Kundene ble innledningsvis spurt om egen virksomhet og bransje, før vi gikk over på tjenestene regnskapsføreren leverer til virksomheten, hva de kjente til av andre tjenester regnskapsfører kan levere og deretter mer inngående om samarbeidet med regnskapsføreren.

På den måten startet vi med noe de kjente godt og var trygge på, og fortsatte nøytralt om de konkrete tjenestene som ble levert av regnskapsfører – før vi gikk nærmere inn på relasjonen og hvordan de oppfattet at den fungerte. Jeg spurte om hvor hyppig de var i kontakt, i hvilke tilfeller de var i kontakt, kundenes oppfatning av regnskapsførerens kjennskap til virksomheten og bransjen, og kundens tanker om betydningen av denne for leveransen fra regnskapsføreren.

Avslutningsvis spurte jeg om i hvilken grad kundene så på regnskapsføreren sin som en rådgiver, og om de kunne komme med eksempler på rådgivning fra regnskapsfører.

Jeg opplevde gjennom intervjuene at vi fikk etablert en god relasjon fra starten, som også gjorde at jeg oppfattet informantene som ganske åpne da de fortalte om hvordan de så på relasjonen og hva noen av dem tenkte at kunne gjøres bedre.

I løpet av de første intervjuene merket jeg at enkelte spørsmål i intervjuguiden for noen var litt uklare. De var mest et utgangspunkt for samtalen, men det var viktig at informantene oppfattet spørsmålene innenfor de gitte temaene så likt som mulig. Under intervjuene presiserte jeg hva jeg mente nærmere ved behov, og jeg mener derfor ikke at spørsmålsstillingen har gitt andre svar enn jeg var på jakt etter, eller at de ble oppfattet veldig ulikt av informantene. Jeg fikk også spisset guiden i løpet av de første intervjuene, slik at de siste intervjuene hadde en bedre flyt enn de første.

Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet er opprinnelig knyttet til kvantitativ måling. Ved kvalitative undersøkelser som denne, handler validitet og reliabilitet om undersøkelsens troverdighet; i hvilken grad undersøkelsen gjøres på en tillitsvekkende måte, og bekreftbarhet; hvor god kvaliteten av tolkningen er, og om forståelsen kan støttes av annen forskning (Askheim & Grenness, 2019, s. 68).

I kvalitative studier handler det om å sikre at undersøkelsen er gjennomført på en gjennomtenkt og systematisk måte. Det er derfor viktig med en detaljert beskrivelse av undersøkelses-opplegget (Grennes, 2004, s.115).

Valideringen gjennomsyrrer hele forskningsprosessen: Hvordan problemstillingen utledes fra teori, metode og kvalitet på selve undersøkelsen sett opp mot formål og problemstilling, kvaliteten på intervjuene og gjennomføringen, troverdigheten til informantene, transkriberingen fra muntlig til skriftlig, analyseringen og fortolkningen, hvilke valideringsformer som er relevant for studien og hvor godt rapporten beskriver funnene (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 278). Jeg har forsøkt

å dokumentere forskningsprosessen gjennom oppgaven, for at den skal være så transparent som mulig.

I praksis er ingen undersøkelser feilfrie, på grunn av både mennesker og metodiske forhold (Grennes, 2004, s. 103). Jeg har jobbet flere år i Regnskap Norge med regnskapsbransjen. Det kan bidra til å svekke oppgavens troverdighet, da jeg er mindre objektiv enn en utenfor bransjen vil kunne være (Grennes, 2004 s. 114). Min begrensede erfaring som intervjuer og forsker kan ha innvirkning på kvaliteten, og det er mulig et annet teoretisk rammeverk kunne bidra til å belyse problemstillingen ytterligere.

Et viktig hensyn når betydningen av dette skal vurderes er formålet med oppgaven. Det kan gi en indikasjon på hvor nøyaktig det er hensiktsmessig at resultatene er (Askheim og Grennes, 2019, s. 24). Oppgaven er en kvalitativ forundersøkelse med mål om å gi innsikt om en interessentgruppe. At resultatet ikke er helt nøyaktig, vil trolig ikke stå i veien for forståelsen den er ment å gi.

Analyse

Kvalitativ analyse er å beskrive det vi studerer, kategorisere og binde sammen (Askheim og Grennes, 2019). Analysen startet med en utskrivning av opptakene med intervju av informantene, og videre en kategorisering av dataene. Da jeg som intervjuer også transkriberte dataene selv, så jeg det som en sikrere måte å få med relevante detaljer enn om noen som ikke kjente formålet og situasjonen i samme grad skulle ha gjort oppgaven.

Ved analyse av kvalitative data, som denne undersøkelsen genererer, er det viktig å stille seg nøytral til meninger og årsakssammenhenger (Askheim og Grenness, 2019, s. 143). Her kan min rolle som kommunikasjonsrådgiver i bransjeorganisasjonen Regnskap Norge være med på å farge min tolkning. Dette har jeg vært oppmerksom på under intervjuene og i den videre prosessen.

Fremgangsmåte og kritikk av denne

En vanlig kritikk er at det er vanskelig å etterprøve resultatene av kvalitative undersøkelser, fordi opplegget er mindre strukturert enn kvantitative

undersøkelser, og at konklusjonene her vil være resultatet av min subjektive tolkning. Å gi en detaljert beskrivelse av det jeg har undersøkt, kan i noen grad kompensere for dette (Askheim og Grenness, 2019, s. 147).

Jeg vil gjengi en forholdsvis stor datamengde i analysen; «thick description» (Askheim og Grenness, 2019, s. 150), slik at det blir enklere for deg som leser å vurdere mine tolkninger. Her kan det også ligge en validitets- og reabilitetsutfordring; i at jeg er kun én som har samlet inn dataene og kun én som vurderer. At jeg selv jobber for regnskapsbransjen, gjør også at min oppfatning av bransjens kunder og forholdet mellom kunde og regnskapsfører kan være farget og gjøre at min vurdering vil være mindre objektiv enn om en, eller helst flere, utenfor bransjen gjorde den samme øvelsen.

Under kategoriserer jeg dataene fra egen undersøkelse som inkluderer 9 intervjuer. Jeg vil gjengi det jeg vurderer som meningsbærende innhold fra intervjuene, som bidrar til å gi innsikt til problemstillingen, kalt beskrivende eller åpen koding (Askheim og Grenness, 2019, s. 151).

Analysen er såkalt induktiv, som betyr at jeg kommenterer funn og observasjoner hos den gruppen informantene i denne undersøkelsen utgjør (Kvale og Brinkmann, 2015, s 224).

Regnskapsførerne

Regnskapsførerne jeg har intervjuet leverer alle tradisjonell regnskapsføring, årsoppgjør, og tjenester tilknyttet lønn, samt rådgivning i større og mindre grad som i forbindelse med økonomistyring, analyser, effektivisering i virksomheten, stiftelse og omdanning av selskap.

Flere av regnskapskontorene har delt opp ansvar for ulike bransjer, for at de i møte med kundene skal ha personer på kontoret som kan utnytte erfaring med tidligere kunder i møte med nye, og for å spesialisere seg innen ulike felt, noe de mener kunden har utbytte av.

«Fordelen for kundene ved at man er bransjespesialister er erfaringen, som gjør at det ikke blir et rent regnskapsoppdrag, men også stor grad av rådgivning. Jo mer bransjeerfaring, jo mer konkret rådgivning har man mulighet til å tilby.»

En av regnskapsførerne trekker frem at kontoret har delt opp områdene regnskap og lønn, og mener at når ansatte spesialiserer seg innenfor ulike felt er det enklere å markedsføre seg på det man er god på, at det er noe kundene legger merke til og at de lettere tar kontakt for å få hjelp innen det aktuelle området.

Regnskapsførernes oppfatning av kundenes kjennskap til tjenestene

Flere erkjenner at de kan gjøre mer for å sørge for at kundene har tilstrekkelig kunnskap om hva de kan bistå med, og at kundenes kunnskap er varierende.

«Jeg tror det er et ganske stort sprik mellom hva vi tilbyr, og hva kunden vet at vi tilbyr. Om du spør en tilfeldig kunde på gata om hva en regnskapsfører kan tilby, tror jeg mange av dem sier skattemelding og årsregnskap.»

Samtlige av regnskapsførerne mener de kan kommunisere bedre hva de kan tilby og verdien av tjenestene for kundene. De er bevisste på at det er et mulighetsrom, og noe de jobber med, men at de ikke er helt i mål.

Kartlegging av kundebehov

Regnskapsførerne tar opp fysiske kundemøter som den beste arenaen for å kartlegge kundebehovene og komme i dialog med kunden på, og vektlegger betydningen av samtaler med kundene. De mener samtaler fysisk eller på telefon er bedre for begge parter enn kommunikasjon via e-post, fordi *«... da mister man så utrolig mye – da vet vi ikke hva kunden trenger»*. *«Når man har kundemøter, får man det litt mer opp på bordet, og kommer ut med vinn-vinn i begge ender»*.

De trekker frem at interessen hos kundene er veldig varierende:

«Noen vil bare ha et ferdig regnskap levert, mens andre er mer opptatt av å kunne bruke regnskapet som et styringsverktøy og ønsker løpende oppfølging.»

Regnskapsførerne gir inntrykk av å jobbe under stadig tidspress, og at det lenge har vært fokus på høy faktureringsgrad og timer. Dette ser de kommer i konflikt med å sette av tid for å kartlegge behov, men mener det vil bli viktig fremover:

«Jeg ser flere ganger at jeg burde tatt en ekstra prat eller en ekstra telefon, men så har du 40 selskaper foran deg, og du ligger etter på frister, og da blir det nedprioritert – selv om det ligger så mye merverdi i det. Dette tror jeg til en viss grad kan kjennetegne hele bransjen.»

Regnskapsførerne trekker også frem at hvor hyppig de er i kontakt med kunden og at relasjonen har betydning for hvor åpne kunden er, og også for noen bestemmende for hva de kan spørre om.

«Noen kunder har veldig lav terskel for å ta kontakt, uansett hva det gjelder. Og når ballen først begynner å rulle, kommer vi tettere og tettere på, og finner ut hva de tenker framover; at de lufter planene sine med oss tidligere enn de gjorde før.»

Regnskapsførerne om rådgivningsrollen og -tjenestene

Regnskapsførerne er omforente om at bransjeinnsikt er en styrke, og at erfaring med gode løsninger hos én kunde kan videreføres hos lignende kunder.

God kundekontakt og -dialog, relasjon og kommunikasjon trekkes frem i intervjuene. En hevder koronapandemien har gitt flere oppgaver fra kundene, som igjen skaper tettere kontakt og dermed en mulighet for en nærere relasjon i kundeforholdet.

Når de skal beskrive rådgiverrollen samsvarer de på god vei med hva jeg fant i litteraturen: *«Tillit, kvalitet og god relasjon er viktig.»*

«... det er helt vesentlig for å kunne gi råd, også – at det går kommunikasjon begge veier. Både for å vite hva som trengs og hva som kan være mulig.»

«En rådgiver som kjenner kunden har større mulighet til å kunne vite hva som er aktuelt. Da er man avhengig av en relasjon som gjør at kunden åpner seg og at man kan spille på hverandre. Det skal ikke være en enveis-greie.»

«Det krever en annen kundekontakt enn om man bare fører regnskap, og man må være mer bevisst på å lytte.»

Men svarene på hva som ligger til rådgiverrollen er også litt ulne:

*«Det er så mangt, og det er det man prøver å få de på kontoret å skjønne, og ...
Jeg tror man driver litt med det hele tiden, egentlig. Men det høres litt sånn
skummelt ut ...»*

*«En regnskapsrådgiver er en som klarer å se en helhet. Og det inkluderer ikke
bare tallene, men også det som ligger rundt; det som kan gjøres og det som ikke
gjøres. Litt sånn å kunne se muligheter, også for kundene som kanskje ikke vet at
mulighetene ligger der; hva man kan endre på.»*

*«Regnskapsrådgiveren er en som kunden kan prate med, diskutere og drøfte ting
med. Den tradisjonelle rollen oppfattes kanskje mer sånn: – Her kommer jeg med
bilagene, og så får jeg regnskap tilbake, og det tenker jeg ikke inkluderer
rådgivning. Så det er på måte det som kommer utover det.»*

*«Jeg tror at man fort ser for stort på ordet rådgiver. I utgangspunktet tilbyr
nesten alle på kontoret rådgivningstjenester, de tenker bare ikke over det.»*

Regnskapsførerne skiller mellom typer rådgivning: At man driver mindre rådgivning og gir tips i forbindelse med løpende regnskapsoppdrag, og at man har større rådgivningsoppdrag, for eksempel ved selskapsendringer. Det er derfor ulikt om rådgivningen er innbakt i de tradisjonelle leveransene eller er et eget oppdrag, hva det omtales som og hvordan det synliggjøres for kunden at det er snakk om rådgivning og ikke regnskapsproduksjon.

Det er ikke et tydelig skille mellom en regnskapsfører og en regnskapsrådgiver. Rollene går over i hverandre, og rådgiveroppdragene synes å komme som en forlengelse av regnskapsproduksjonen etter hvert som regnskapsføreren kartlegger behov ut fra kunnskap om og dialog med kunden og hva de ser i regnskapet:

«Det handler for eksempel om å gå utover det regnskapet man skal presentere, og se hvilke muligheter vi har. Det kan være å se på noen av tallene, og ta en gjennomgang på for eksempel finansiering om man ser at rentekostnadene er høye.»

En av regnskapsførerne forteller at rådgivningen «ikke er en egen tjeneste, men integrert i et helhetlig kundeforhold; som å ta en ekstra telefon til kundene og høre hvordan det går [...] I hverdagen er det mer integrert i de tjenestene vi allerede leverer, og at man gjerne tar opp rådgivning om man ser noe i forbindelse med andre ting, ikke som noe eget. Jeg tror mange av kundene heller ikke tenker på det som rådgivning, og veldig ofte ikke de ansatte, heller. Om man spør regnskapsførere generelt om de tilbyr rådgivning, er det sikkert mange som svarer; nei, nei. Jeg gjør ikke det, jeg bare fører regnskap. Men så gjør de det kanskje likevel. Det spørs litt hvordan man definerer det. Og det er litt vanskelig, spør du meg».

Regnskapsførerne er enige om at rådgivning handler om å skape merverdi for kundene, som å kunne justere i forkant av noe, for eksempel ved budsjettering, så kunden kan styre virksomheten bedre.

Når vi kommer inn på i hvilken grad de ser på seg selv som rådgivere i dag, oppfatter jeg at det kan avhenge av den enkelte kunden og kunderelasjonen: «Det kommer veldig an på hvilke kunder jeg har. Noen vil bare ha et regnskap, og ferdig med det. Det er gjerne de kundene man har god kommunikasjon og relasjon med hvor det er mest rådgivning.»

Selv om alle trekker frem at rådgivning handler om å lytte til kunden og se hvordan de kan bistå utover selve regnskapsproduksjonen, er regnskapsførernes oppfatning av hva de gjør i dag som kan kalles rådgivning ulik, og utøvelsen av det de ser på som rådgivertjenester varierer. En av informantene, som inkluderer sin rådgivning i de løpende oppdragene, vektlegger kundekontakten; «kundelimet», som noe av det essensielle, og at kunden dermed oftere tar kontakt for å sparre med regnskapsfører. En annen har et tydeligere skille mellom ren regnskapsføring og tydelige rådgivningsoppdrag, og mener at fordelingen mellom regnskapsoppdrag og rådgivningsoppdrag i dag er rundt 60/40. Samme informant vektlegger også fordelingen ved at han bor på et lite sted «... og kjenner alle kundene. I vårt fag er det helt klart en fordel. Vi har også veldig god tillit.»

Hvordan markedsføres og faktureres tjenestene?

Når det gjelder markedsføring av rådgivingstjenester hos regnskapsførerne var svarene veldig forskjellige, men alle var omforente om at her har de mye å gå på.

En viste til at de årlig gjennomfører to spørreundersøkelser blant kundene, hvor de blant annet løfter ulike tjenester og spør hvorvidt kundene har benyttet seg av dem. De oppfordrer de ansatte til å orientere sine kunder over telefon om nye tjenester, for å undersøke behovet.

En annen forteller at de har begynt å være mer aktive i sosiale medier, med blogg, video og intervjuer.

En forteller at de sender ut nyhetsbrev til kundene, og har de ulike tjenestene godt synlig på hjemmesiden, men at de er lite offensive og nok ikke flinke nok på markedsføring.

Noen regnskapsførere har en høyere egen timesats for det de definerer som rådgivning, men innrømmer at denne ikke alltid benyttes. Andre lar rådgivning faktureres med samme timesats som oppdraget, eller produktet rådgivningen knyttes til, er kategorisert som.

En gjenganger under intervjuene er at rådgivning ofte ikke blir fakturert eller spesifisert som rådgivning:

«Vi prøver å ha litt høyere sats, men jeg må innrømme at det ofte havner på vanlig regnskapsføring når man snakker med kundene. Alt går litt i hverandre. Det kan vi bli bedre på.»

«Jeg er ganske sikker på at veldig mye rådgivning blir timeskrevet under bokføring og regnskapstjenester. Vi har ulike timesatser for ulike tjenester, også for rådgivning – som jeg tror nesten ikke blir brukt. Det er noe med å tørre å stå for at vi har levert rådgivning. Den veien tror jeg er ganske lang å gå for mange.»

«... det er nok mange kunder som får billig rådgivning.»

«Det er ganske mye skjult rådgivning, tror jeg!»

I hvilken grad kundene etterspør rådgivning

En informant forteller at det er en forskjell på hva kundene etterspør og hva de selv tror de etterspør, og forklarer det med at det ikke kan være lett for kunden å skille mellom rådgivning og bokføring når regnskapsføreren selv ikke klarer det: *«Jeg tror det er lite synliggjort. Jeg tror de fleste kundene føler de etterspør lite rådgivning. Nærmere null.»*

Når det heller ikke spesifiseres rådgivning på fakturaen, tenker ikke kundene over at de har fått rådgivning, heller. Og her ligger noe av utfordringen. Enkelte vegrer seg for å kalle rådgivning for rådgivning:

«Årsaken til det tror jeg er vaner, litt det med å tørre å synliggjøre det, og tørre å stole på at man faktisk gir merverdi. Hvor høyt nivå må rådgivningen ha for at man skal kunne kalle det rådgivning og ikke regnskap? Og så handler det om hva som er vanlig i bransjen og hva kundene er vant til. Men skal kundene vite at de får rådgivning må vi tørre å synliggjøre det.»

Hva mener regnskapsførerne definerer kundens behov for rådgivning?

Regnskapsførerne trekker frem at det ikke er en spesiell type bransje, om det er de store eller små, som kan ha behov for rådgiving, men at det kommer an på situasjonen virksomheten er i. Rådgivning kan derfor være aktuelt for samtlige kunder: *«Situasjonen har mye å si, enten om kunden er i vekst og skal utvikle seg, eller er i situasjon hvor det er tøffe tider. Om det går bra skal man kanskje investere. Et selskap er jo hele tiden i en slags prosess.»*

«Mange små bedrifter tenker nok at de ikke trenger det eller ikke kan betale for det, men mange har jo et ønske om å vokse. I en vekstprosess vil det være mange muligheter og behov for rådgivning. Det kan være i forbindelse med ansettelser, HR, finansiering. Ofte har vekstbedrifter heller ikke så mange andre å spille på. Her er det store muligheter for regnskapsføreren til å være den nærmeste rådgiveren!»

Hva bør regnskapsbransjen gjøre for å ta mer eierskap til rådgiverrollen?

Når jeg spør om hva som kan gi regnskapsførerne større eierskap til rådgiverrollen trekkes konkrete rutineforslag frem – som kan avdekke endringer hos kunden og

hva kunden egentlig vil ha, i tillegg til bransjekunnskap, en tettere relasjon med kunden og mer personlig eierskap til kundens suksess som drivkraft.

«Om man selv ønsker at alt skal gå bra med kunden, vil man lettere finne muligheter for å bedre noe.»

Regnskapsførerne trekker også frem egenskaper som «du må like å prate med folk», «tørre å ta initiativ», «være trygg i rollen» og «kjenne egen verdi».

«Når du går gjennom regnskapene og har dialog med kunden vil du jo stadig avdekke nye ting – mange kunder bruker oss jo nesten som psykolog.»

Kundene

Samtlige av informantene som er kunder av regnskapsførere har jobbet med sin regnskapsfører i flere år. Grunnene til at valget falt på de ulike regnskapskontorene varierer i stor grad; fra pris, bekjentskap, kjennskap til regnskapssystem, og til evne til å sette seg inn i selskapet og rådgi kunden:

«Valgte nå å gå til et mindre regnskapsbyrå fremfor de store, som vi hadde tidligere. Kompetanse er en av grunnen til skiftet; i de store selskapene får du tildelt en eller flere personer. Det er veldig vanskelig for mange å sette seg inn i selskapene våre på det nivået som vi har behov for. Vi har behov for mer enn bare en regnskapsfører; vi har behov for en person som kan komme inn og rådgi.»

Sitatet over var på ingen måte representativt for informantene som gruppe, men viser et ytterpunkt fra en kunde som i høyeste grad bruker sin regnskapsførers rådgiverkompetanse.

Kundens kunnskap om hva regnskapsføreren kan bistå dem med

For de fleste er det få andre tjenester de hevder å kjenne til at regnskapsføreren kan levere utover det de kjøper i dag og som de ikke har valgt å gjøre selv.

Når jeg spør mer inngående og ber om eksempler, er tjenestene som nevnes i all hovedsak relatert til tradisjonell regnskapsføring og lønn.

Tjenestene kundene kjøper og hvordan de kom frem til leveransen

Tjenestene samtlige av kundene kjøper fra sin regnskapsfører er tradisjonell regnskapsføring, som bokføring fra A til Å, årsregnskap og lønn. Flere forteller at leveransen fra regnskapsføreren er et resultat av hva de selv har bedt om hos regnskapsføreren, gjerne innledningsvis i kundeforholdet, og en avveining av hva de kan gjøre selv og hva de må sette ut av lovpålagte oppgaver.

Tjenestene ble for en av informantene spesifisert i anbudsrunden; hva de skulle gjøre og hva de ikke skulle gjøre, som kunden skulle utføre selv. Under anbudsrunden var kunden preget av nedgangstid og hadde et sterkt kostnadsfokus. Siden har virksomheten vokst fra 20 til 60 ansatte. Regnskapsbedriften leverer fortsatt det samme som ble spesifisert i anbudsrunden, og ifølge kunden har det ikke blitt sett på om det kan være behov for endring.

En annen hevder de som kunde er den som tar initiativ og kommer frem til leveransen, men at regnskapsføreren «... *absolutt er behjelpelig med å si fra om at her er det kanskje noe som bør dekkes. Hun er veldig flink på det.*»

Hvordan faktureres oppdragene

Det ser ut til at de fleste betaler timespris for ulike oppdrag. Det varierer hvordan de faktureres for det de oppfatter at de får av rådgiving:

«Det står ikke spesifisert rådgiving, men det står «samtale med kunde».»

«Om det er spørsmål som er veldig enkle å svare på, tror jeg det går under det vi kan kalle en vennetjeneste, men selvfølgelig om det ligger en del arbeid bak så tar man jo ikke det for gitt – da skal det jo faktureres.»

Relasjonen og samarbeidet med regnskapsføreren

Alle kundene jeg intervjuet er jevnlig i kontakt med regnskapsføreren sin, og frekvensen varierer fra ukentlig til flere ganger daglig. Når noe haster fra kundens side, opplever jeg at det er lav terskel for å ta kontakt. Hva kontakten dreier seg om og hvordan de er i kontakt varierer i stor grad i de ulike relasjonene:

Fra: *«Utenom ett møte har jeg nesten ikke møtt dem, og de sitter vel 300 meter unna her. De gjør tradisjonell bokføring. Punktum. Det er veldig lite løpende dialog.»*

Til: *«I går var jeg på telefon med regnskapsføreren sikkert fem ganger. Det varierer jo selvfølgelig, men vi har veldig tett og fin dialog. Han er veldig snar ute til å komme med innspill om hva som er fornuftig å gjøre, hva vi bør gjøre mer av og mindre av. Han er flink til å se de mulighetene som ligger der for å kunne effektivisere alt som går på økonomi, regnskap og finans, og hvordan vi kan gjøre det på en mest mulig effektiv og skikkelig måte.»*

Regnskapsførerens kjennskap til virksomhet og bransje, og betydningen av kunnskapen

Kundenes oppfatning av regnskapsførerens kjennskap til virksomhet og bransje strekker seg fra «begrenset» til «veldig god». De fleste mener regnskapsføreren har middels eller god kjennskap til bedriften deres og bransjen de opererer i, men de er ikke omforent om betydningen av denne kunnskapen. For flere handler det om at regnskapsproduksjonen er mer effektiv når regnskapsføreren kjenner til virksomheten, og at regnskapsføreren bør kjenne til regelverk som er relevant for bransjen:

«Om han hadde satt seg mer inn i regelverket for bransjen og hva som gjelder ville han kunne gjøre en mye bedre jobb.»

«Hun ser visse punkter som en regnskapsfører uten erfaring med vår bransje ikke ville tenkt på.»

For en av kundene var regnskapsførerens evne til å sette seg inn i kundens virksomhet, og forvaltningen av denne kompetansen i regnskapsbedriften, essensielt for valget av regnskapsfører.

Viktige egenskaper hos regnskapsføreren

Flere av kundene trekker frem *faglig dyktighet og kjennskap til relevant regelverk* som viktige egenskaper hos regnskapsføreren, som sikrer effektivitet og kvalitet i leveransen.

«Regnskapsføreren bør ha bransjeforståelse, fleksibilitet, evnen til å tilpasse tjenesten etter vårt til enhver tids behov, og kompetanse. Med det mener jeg at du er faglig sterk og har en interesse i å utvikle oss videre.»

«Jeg er så heldig at jeg har et veldig godt forhold til regnskapsføreren min at hun i tillegg holder meg litt i nakkeskinnet, før jeg glemmer ting. Det er vel litt over det man kan forvente av en regnskapsfører, men jeg er veldig glad for det.»

Fleksibilitet trekkes frem i to dimensjoner: For det første bør regnskapsføreren tilpasse leveransen ut fra kundebehovet, og være imøtekommende for kundens ønsker. For det andre bør regnskapsføreren være tilgjengelig utover normal arbeidstid når det kreves.

Flere av informantene trekker frem at de verdsetter at regnskapsføreren er *direkte* og *ærlig*; at de er *tydelige* når det trengs og ikke venter med å stille spørsmål om de ser behov for det.

Andre egenskaper som kommer opp under intervjuene er *interesse* for kundens virksomhet, *tilpasningsdyktig* og *evne til å se kundens behov*, og at regnskapsføreren må være en *lagspiller*.

«Vi har en felles forståelse av hvor vi ønsker å gå med selskapet, som gjør at vi er godt knyttet. Han ser hvor vi vil, og hvordan vi ønsker å vokse.»

«Om han ser ting, så tar han tak i det med oss lenge før vi har sett det. Så han følger med!»

Relasjonen

Når jeg ber kundene beskrive relasjonen med regnskapsføreren, opplever jeg at den går fra det som må kunne sies å kun dreie seg om nødvendig kontakt til en svært tett relasjon, hvor regnskapsfører viser stor interesse for virksomheten og er på hugget når han ser at han kan bidra med sin kompetanse.

Flere trekker frem at de ofte har kontakt i forbindelse med løpende regnskapsføring, samarbeider tett, og at det gjør at man blir godt kjent:

«Hun må vel nesten kunne sies å være en del av familien.»

«... regnskap er en såpass stor del av det å drive en bedrift at man jobber veldig tett rundt det. Man blir veldig godt kjent da.»

I relasjonen hvor graden av rådgivning er høyest, ser det ut til å være god kjemi:
«Den personlige relasjonen er avgjørende! Det er flere i selskapet her som snakker med ham hver dag på ledelsesnivå, og vi samles og bruker flere dager sammen (ikke nå under Covid, da). Han følger med, han hører etter og ser hva vi gjør og har god intuisjon på hva vi ønsker. Og så spør han når han lurte på noe [...] Vi har en felles forståelse av hvor vi ønsker å gå med selskapet, som gjør at vi er godt knyttet, og han er en person som er omgjengelig og grei. Han er en flott type! Han ser hvor vi vil, og hvordan vi ønsker å vokse.»

Hva kan gjøre samarbeidet med og leveransen fra regnskapsfører enda bedre?

Her er meningene og engasjementet hos kundene svært delt.

«Det er veldig sånn statiske greier, synes jeg. Jeg synes ikke det er så spennende, så det er vanskelig å forklare hva de kunne gjort så mye annerledes. Det er regnskap vi snakker om her.»

En av kundene forteller om en veldig vekst, og tenker at de selv burde fulgt opp med regnskapsfører. Utsagnet vitner om en lav forventning om at regnskapsfører følger med og følger opp: *«Vi har bare latt det rulle og gå, som vi alltid har gjort det. Jeg vil tro arbeidsmengden til regnskapsføreren har gått veldig opp. Vi burde kanskje satt oss ned om ikke altfor lenge og hatt et møte for å diskutere hvordan vi skal gjøre det videre.»*

Andre trekker frem at økt kunnskap hos regnskapsføreren kan gi større verdi:
«En ting er kunnskap om bransjen, men hun kunne hatt bedre kunnskap om oss som bedrift og hvordan vi jobber.»

En løfter betydningen av forståelse, kunnskap og synliggjøring av egen verdi:

«De som virkelig kommer til å lykkes, er de som klarer å gi kunden merverdi og forstår at regnskapsføring kan bidra til noe mer, og ikke bare er en kostnad [...] Det krever at du forstår hva kunden holder på med. Hadde regnskapsføreren vært villig til å angripe de dørene, hadde de åpnet seg selv [...] Når kunden dikterer fullt ut hvordan tjenesten skal være, jeg skjønner jo at kunden alltid har rett, men veldig mange kunder ønsker jo egentlig en knallhard eller direkte rådgiver på den andre siden, som kan si at: – Ok, jeg hører hva du sier, men basert på min erfaring så høres det ikke ut som det lureste å gjøre. Jeg anbefaler at du gjør det sånn og sånn.»

«Når du har så lite interesse og forståelse, så er det dessverre ikke sånn at du ser noe voldsomt potensial å jobbe videre med.»

I hvilken grad ser kundene på regnskapsføreren som rådgiver

Også på dette punktet er kundene svært delte i oppfatningen. En trekker frem at regnskapsførere gjerne er litt for låst til lovverket og for firkantede til å kunne være gode rådgivere, mens en annen savner at regnskapsføreren viser interesse for hvordan det går med dem.

«Jeg savner større interesse for at vi skal utvikle oss videre med regnskap og økonomistyring. Ser i liten grad på regnskapsføreren som en rådgiver.»

«Jeg ser på regnskapsføreren som en rådgiver til en viss grad. Hun er jo en rådgiver, men det er nå alltid slik med regnskapsførere at de ofte ikke har den erfaringen som gjør at de kan bevege seg ut mot gråsonene. Og så er de litt for bundet til lovverket, og klarer ikke å se utenfor boksen. Ikke det at de skal bryte lovverket, men gi lønnsomme råd for oss som bedrift. Jeg tror at hun hadde vært i stand til det om hun hadde mer innsikt i bransjen.»

«Jeg ser ikke på regnskapsføreren som noen særlig rådgiver. Om jeg lurte på noe, ringer jeg til revisor [...] Hun er mer interessert i å hjelpe meg, og svarer riktig. Hun er mer på tilbudssiden og har bedre kompetanse enn regnskapsføreren min.»

«Jeg ser i stor grad på regnskapsføreren som en rådgiver. Om jeg har et spørsmål som jeg tror hun kan svare på har jeg ingen tvil om at jeg bare kan ringe henne eller sende melding.»

Kundenes eksempler på rådgivning, manglende rådgivning og mulig rådgivning

«Vi har anlegg for rundt 70 millioner, og vi trengte å få en bedre struktur og oversikt på det, og gjorde en øvelse sammen med regnskapsfører; brukte de tallene vi hadde fra før, så kom vi med input så vi fikk gjort en skikkelig gjennomgang. Det er eksempel på den typen ting vi kan bruke dem til. Og de har også kompetanse der om det skulle være en due diligence og sånne ting, om det er noe vi er interessert i å se på. Også rådgivning i forbindelse med skattespørsmål om hvordan vi best mulig burde betjene skatten vi skal på en fornuftig måte.»

«Vi får noe råd utover tjenestene vi har avtalt. Nå kom det for eksempel noe nytt om pensjoner, litt sånn info. Jeg tror ikke det er noe vi betaler for.»

«Hun gir oss faglige råd, som går på regnskap, skatt, rapportering, som gjør at vi kan utvikle bedriften vår.»

«De leverer enkel bokføring. De har ikke kommet med noen innspill på hvordan vi kan få noen merverdi. Vi har to selskap, det ene hvor vi gjør regnskapet selv ... hvor vi nettopp har vært gjennom en prosess for å øke kvaliteten på bokføringen ... litt sånne ting for å få mer informasjon. Og jeg opplever at vi ikke får noen sånne typer råd fra regnskapsføreren på hvordan vi kan øke regnskapskvaliteten. Jeg ville tenkt at det var naturlig at de kanskje tilbød seg å, både for vår og deres del, kjøre kvartalspresentasjoner, om vi skulle se på hvilke grep vi kan gjøre, men det er liksom ikke et miljø for det.»

Drøfting

Undersøkelsen viser at det er et stort sprik i kundenes kunnskap om og oppfatning av hva regnskapsbransjen kan levere utover tradisjonell regnskapsføring.

Kundens opplevde behov

Kundens opplevde behov for tjenester fra regnskapsfører synes å være styrende for hva leveransen er, en oppfatning som styrkes av at regnskapsførerne hevder det er mer rådgivning i relasjonen jo større interesse kunden viser. En antakelse her er at regnskapsførerne lettere følger opp de kundene som viser interesse, og dermed er mindre «skumle» å kontakte, enn å investere tid i å vekke og undersøke interessen hos andre kunder.

Kundens opplevde behov som X i koorienteringsmodellen

Om kunden, som person B i koorienteringsmodellen (se modell tilpasset problemstillingen i teoridel, s. 12) beslutter leveransen ut fra opplevd behov, og mangler kunnskap om hva regnskapsfører kan bidra med, vil leveransen kunne bli mindre verdifull for virksomheten enn den kan være, uten at kunden får kjennskap til det.

Om regnskapsføreren, som person A i koorienteringsmodellen, tar et oppdrag fra kunden uten å kartlegge nærmere som fagperson – eller overvurderer kundens kunnskap om regnskapsbedriftens mulige bidrag til virksomheten – kan det resultere i at de går glipp av muligheter, fordi de unngår å undersøke behovet godt nok, stille spørsmål eller gi kunden verdifull kunnskap som er hensiktsmessig i beslutningsprosessen for å kunne sikre en best mulig leveranse for kunden. Ved å anta, og ikke sjekke, kan regnskapsføreren risikere at leveransen og relasjonen blir en annen enn kunden forventer, og at kunden derfor velger andre alternativer.

For å sikre at leveransen blir så verdifull som mulig bør regnskapsfører, etter å ha kartlagt den enkelte kundens virksomhet og mål, kunne komme med en anbefaling ut fra kundens behov sett fra regnskapsføreren som fagperson, og begrunne denne på en måte som gjør at kunden forstår. Effektiv kommunikasjon i denne sammenhengen vil blant annet si at regnskapsfører, i dialog med kunden, avklarer

at kunden forstår formålet og får kunnskap om verdien av tjenestene, med mål om at oppfatningene av behov hos regnskapsfører og kunde skal være mest mulig like.

At forståelse og innsikt må gå begge veier for at kommunikasjonsprosessen i relasjonen skal fungere optimalt, synliggjør behovet for en toveis kommunikasjon (Brønn et al, 2015, s. 101). For å kunne komme med gode råd og vurderinger må regnskapsfører få god innsikt i kundens virksomhet og mål, og for å kunne verdsette og ville betale for rådgivningstjenester fra regnskapsfører må kunden forstå verdien av tjenestene og hva det betyr for virksomheten.

Regnskapsførers kunnskap om kundens bransje og virksomhet

Som rådgiver må man være flink til å sette seg inn i kundens situasjon for å forstå og oppfatte behovene (Kubr, 2002; Maister et al., 2004). Dette samsvarer med regnskapsførernes oppfatning, som mener bransjeforståelse og innsikt gir bedre grunnlag for å kunne tilføre kunden større verdi og kunne tilby mer konkret rådgivning, og at de ikke er helt der i dag. Bransjekunnskap trekkes frem som en av flere avgjørende faktorer for å bli valgt av kunden (Skjølsvik, 2012).

Flere kunder savner større innsikt i egen bedrift og bransje hos regnskapsføreren, som kan tilsi at regnskapsfører kan gjøre en mer grundig kartlegging av kunden, og sette seg godt inn i nåsituasjon og mål. Både teori om rådgiverrollen og undersøkelsen indikerer at regnskapsfører bør prioritere å bruke tilstrekkelig tid på å sette seg godt nok inn i kundens virksomhet og bransje.

Relasjonen mellom kunde og regnskapsfører

Relasjonen påvirker hvor god kunnskap rådgiveren har om kundens behov (Skjølsvik, 2012), og for å kunne oppfattes som en rådgiver er man avhengig av å bygge relasjon og oppnå tillit (Maister et al., 2004). Kundene uttrykker å ha forholdsvis hyppig kontakt med regnskapsførerne, og trekker frem viktigheten av regnskapet for virksomhetene. Terskelen for å ta kontakt synes lav. I så måte støtter undersøkelsen Schei med flere (2015) sitt synspunkt om at endringen til rådgiver bør innebære en større dreining, hvor relasjonens betydning løftes. Relasjonen og hvordan denne oppleves fra et kundeståsted synes avgjørende for i

hvilken grad regnskapsføreren er i stand til å opptre som og oppleves som en rådgiver.

Den hyppige kontakten gjør at kunde og regnskapsfører blir godt kjent, og regnskapsfører kan bruke relasjonen for løpende å undersøke behov og forventningsavklaringer rundt leveransen. Dette er særlig relevant ved endringer hos kunden, som for eksempel i en vekstfase, hvor regnskapsfører systematisk bør avdekke eventuelle nye mål og behov underveis i kundeforholdet. Dette er i tråd med Smiths interessentanalyse, om man benytter samme tankegang ned på relasjonen med den enkelte kunden (Smith, 2021).

Regnskapsførernes påstand om at de leverer mer rådgivning jo tettere relasjon de har med kunden får støtte i teorien, hvor blant andre Skjølsvik (2012) hevder gode relasjoner gir økt verdiskapning og at kjemien gir grunnlag for et godt samarbeid. Videre trekker Maister med flere (2004) frem at det handler om å få kundene til å stole på seg; så de tør å dele problemene og setter regnskapsføreren i posisjon til å kunne hjelpe, og at det dreier seg om å bygge relasjon og oppnå tillit.

Med den allerede etablerte relasjonen med kunden, bør regnskapsføreren ha god anledning til å kunne sette seg inn i kundens virksomhet og mål, og med sin fagkompetanse og vurdering kunne gi gode råd.

Kundenes oppfatning av regnskapsføreren som rådgiver

Kundene er svært delte i oppfatningen av regnskapsføreren som rådgiver, og regnskapsførerne er på sin side ikke tydelige i markedsføring av det de leverer kundene utover tradisjonell regnskapsproduksjon. De virker også usikre på verdien for kunden på den løpende rådgivningen, som tilsynelatende utgjør en stor del av rådgivningen.

Taus kunnskap vs kunnskapsoverføring

Regnskapsførers markedsføring av rådgivningstjenester, både i kontakt med kunden og ved fakturering, kan bidra til å forklare den utydelige oppfatningen kundene har av regnskapsføreren som rådgiver. Regnskapsførerne selv hevder det er mye skjult rådgivning, og det kan se ut til at det stemmer. Når rådgivningsoppdragene ikke er tydelig spesifisert i forkant, som i løpende

rådgivning knyttet til regnskapet, er regnskapsførerne selv vage og virker usikre på hva som er reell rådgivning. At en ukjent del av denne rådgivningen ser ut til å ikke spesifiseres i faktureringen kan også forklare den lave graden av rådgivning bransjeundersøkelsene (Austheim, 2018) viser at bransjen leverer.

Det kan se ut til at det dreier seg om taus kunnskap, i henhold til Poliani (Busch et. al, 2001); at regnskapsførerne ikke får løftet frem og synliggjort verdien av erfaringskompetansen for kunden, fordi de selv synes det er vanskelig å se og formidle verdien av den. Jeg tror ikke det er umulig å formidle: Det stemmer ikke med rådgivningens natur, som dreier seg om kunnskapsoverføring (Kubr, 2002, s. 4). Jeg antar at regnskapsfører ved en analyse av det løpende arbeidet kan klare å sortere ut hva som kan defineres som rådgiving, og videre se på kunde verdien av denne. Og at det handler om en bevisstgjøring i bransjen.

Når regnskapsbransjen tydelig kan synliggjøre den «skjulte rådgivningen»: Løfte verdien av erfaringskompetansen og mellommenneskelige ferdigheter, evnen til å forstå kundens egentlige behov fra et faglig ståsted, sette problemet i kontekst og gi perspektiv, i henhold til Maister med fleres beskrivelse av rådgiveren (2004, s. 7) – da kan regnskapsrådgiveren posisjonere seg bort fra den opplevde trusselen om at dagens roboter og systemer kan overta for regnskapsføreren.

Egenskaper i tråd med rådgiverrollen

Egenskapene kundene først og fremst trekker frem som viktige hos regnskapsføreren er faglig kvalitet og kjennskap til regelverk. Disse egenskapene kan ikke knyttes spesielt til rådgiverrollen, men til leveransen av selve regnskapet.

Å forstå kunden og sette seg inn i kundens behov er ønskede egenskaper hos regnskapsfører kunder trekker frem i undersøkelsen, og som i henhold til litteraturen er i tråd med rådgiverrollen. Det samme med bransjekunnskap som en nøkkelfaktor (Kubr, 2002; Maister et al., 2004; Skjølsvik, 2012).

At regnskapsførers kunnskap bidrar til mer effektiv drift av kundens virksomhet, og på den måten gir kunden verdi, vektlegges av Kubr (2002, s. 4), og nevnes også som eksempel av den kunden som i størst grad benytter regnskapsføreren som sin rådgiver. Men dette er ingen gjengs oppfatning.

Som tidligere forskning i regnskapsbransjen (Schei et al., 2015) kommer det også frem i undersøkelsen at det er uklare og ulike oppfatninger om rådgiverrollen blant kundene, og også i hvilken grad regnskapsføreren sees på som en rådgiver.

Relasjonen og regnskapsførers interesse i virksomheten er faktorer som synes å virke inn på kundens oppfatning av regnskapsfører som rådgiver.

Oppsummering og konklusjon

Målet med undersøkelsen var å få innsikt i kundenes kunnskap om hva regnskapsbransjens tjenester. Undersøkelsen er en forundersøkelse etter Smiths modell (2021), som er essensielt for å kunne kommunisere effektivt med denne interessentgruppen og bidra til lyktes med å nå målet om at regnskapsføreren skal bli sett på som kundens nærmeste rådgiver, som tilbyder av økonomisk eller «regnskapsnær» rådgivning.

Da jeg startet på prosjektoppgaven forventet jeg at undersøkelsen skulle avdekke funn som indikerte at kundene var mer omforente om oppfatningen av og forventninger til regnskapsføreren, og at kundenes grad av kunnskap kunne bidra til å forklare forventningene: Jo høyere kunnskap om regnskap som fag, jo høyere forventning til regnskapsføreren som rådgiver. Det kunne bidra til innsikt med betydning for budskapsutforming ut mot de ulike interessentgruppene.

Men resultatene fra undersøkelsen viser at selv i en undergruppe av regnskapsbransjens kunder er det et stort spenn i oppfatningen av hva bransjen kan bidra med, og forventningen til regnskapsfører som rådgiver. Og at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom kunnskap om regnskap og forventninger.

Undersøkelsen indikerer at bransjen er avhengig av at regnskapsførerne klarer å synliggjøre og formidle verdien av den «skjulte rådgivningen» til kundene for å kunne posisjonere seg som rådgivere. Og funnene viser, med støtte i teori om rådgiverrollen og PR (Maister et al., 2004; Skjølsvik, 2012; Ledingham & Bruning, 1998), at relasjonen er avgjørende for å bygge forståelse og kunnskap hos kundene. Her handler PR om strategisk kommunikasjon i kunderelasjonen.

Anbefaling til videre forskning

Fordi det synes å være så store sprik innad i regnskapsbransjen; om regnskapsførernes eierskap til og utøvelse av rådgiverrollen, kan det være hensiktsmessig å følge opp forundersøkelsen, ved å ta utgangspunkt i Smiths (2021) ni-stegsmodell, steg 2, og se nærmere på utfordringene i bransjen. Her vil det være relevant å undersøke i hvilken grad bransjen kartlegger kundenes behov i dag.

Videre vil det være verdifullt å teste antakelsen om at bransjen har en utfordring med å synliggjøre og kommunisere verdien av det som i undersøkelsen omtales som «skjult rådgivning», for å få en ide om omfanget og ytterligere innsikt i hva som kreves av bransjen fremover.

Kilder

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2019). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.

Austheim, S. (2018). *Bransjeutvikling 2018: Økonomiske utviklingstrekk, prognoser og nøkkeltall for regnskapsbransjen*. Regnskap Norge.
https://www.regnskapnorge.no/globalassets/dokumenter/statistikk/bransjerapportene-2018_3.pdf

Block, P. et al. (2000). *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide to Understanding Your Expertise*. Center for Creative Leadership.

Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal.

Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Brønn, P. S., Bonvik, Ø. & Bang, T. (2015). *En innføring i PR: teori, prosess og praksis*. Fagbokforlaget.

Brønn, P. S. & Brønn C. (2003). A Reflective Stakeholder Approach: Co-orientation as a Basis for Communication and Learning. *Reprint fra: Journal of Communication Management*, 7(4), 291-303.

Busch, P., Richards, D. & Dampney, K. (2001). *Mapping tacit knowledge flows within organisation X*. Macquarie University.

Cutlip, S. M., Broom, G. M. & Center, A. H. (2000). *Effective Public Relations* (8. utg.). Pearson Prentice Hall.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Cappelen Damm akademisk.

Grunig, J. E. (2001). Two-way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. I: Heath, R. L. (Red.), *Handbook of Public Relations* (s. 11-30). Sage.

Grunig J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B. mfl. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A guide to the Profession*. (4. utg.). International Labour Office.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55–65. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(98)80020-9)

Maister, D. H., Green, C. H. & Galford, R. M. (2004) *The Trusted Advisor*. (pb utg.). Free Press.

McLeod, J.M., Chaffee, S.H. (1973). Interpersonal Approaches to Communication Research. *American Behavioral Scientist*, 16(4): 469-499.

Regnskap Norge. (2021). *Hva Regnskap Norge er og gjør*.
<https://www.regnskapnorge.no/om-oss/hva-er-regnskap-norge-og-hva-gjor-vi/>

Schei, V., Sverdrup, T. E., Lund, J., Riise, S. (2015) Fra transaksjon til relasjon? *Magma*, 18(7), 25-34. <https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>

Shockley-Zalabak, P. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8. utg.). Allyn & Bacon.

Skjølsvik, T. (2012). Beyond the "Trusted Advisor": The Impact of Client-Professional Relationships on the Client's Selection of Professional Service Firms [Doktoravhandling, Handelshøyskolen BI]. BI Open. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/94384>

Smith, R. D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations* (6. utg.). Routledge.

Steele, F. (1975) *Consulting for Organizational Change*. University of Massachusetts Press.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press.

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K. & Larsen, L. O. (2007). *Metodebok for mediefag* (3. utg.). Fagbokforlaget.