

NORGES HANDELSHØYSKOLE



REGNSKAP
NORGE

ENDRINGER I REGNSKAPSBRANSJEN

UNDERVISNINGSNOTAT

Inger Nordli Basker og Øystein Andreas Tjølsen, våren 2016

NHH



FOCUS

Future-Oriented
Corporate Solutions

OVERSIKT OVER REGNSKAP NORGE CASE

Innledningsvis blir vi kjent med Trond Endresen, daglig leder i en fiktiv regnskapsbedrift. Deretter redegjøres det for tre sentrale endringer bransjen står overfor; endringer i henholdsvis teknologi, kundeatferd og regnskapsførerrollen. Hver seksjon ender med diskusjonsspørsmål. Før den aktuelle seksjonens diskusjonsspørsmål møter vi daglig leder Trond Endresen reflekserer rundt endringene, og han stiller også spørsmål som leseren bør tenke igjennom.

LÆRINGSMÅL

Målgruppen for casen er Regnskap Norges medlemmer, og da spesielt bedriftslederne. Denne målgruppen har allerede kjennskap til bransjen og endringene gjennom deres direkte tilknytning til bransjen. Casen skal stimulere til diskusjoner om hvordan regnskapsbedrifter kan utnytte muligheter og håndtere motstand på en konstruktiv måte for å få til ønskede endringer.

Etter å ha studert casen vil leseren ha fått innsikt i driverne for endringene i bransjen og forståelse for hva som kan hindre vellykkede og fremtidsrettede omstillinger.

MOMENTER TIL DISKUSJONSSPØRSMÅL

Teknologiske endringer

1. Hvordan kan du få med deg medarbeidere på at strategien må legges om og endringer gjennomføres når det fremdeles er mer arbeid enn den enkelte har kapasitet til å håndtere?

Momenter til diskusjon: Grundighet i forberedelsene er viktig. Lederens egne forberedelser til det første møtet der han legger fram sine framtidstanker (tentativ visjon) må være grundige både på typer av endringer som vil påvirke bedriftens tjenesteyting (forklaringer av disse) og ikke minst reaksjoner som kan forventes. Mange gjør nok for dårlige forberedelser. Regnskapsførere har ulike forståelser av sine omgivelser, av rådgivningsbegrepet og av hva det eventuelt vil innebære å bli en god rådgiver, med den konsekvens at de også innretter seg forskjellig i forhold til endringsprosessen.

Skap en visjon. Kommuniser visjonen og endringsplanene godt ved blant annet å gjøre budskapet personlig relevant og tilpasse kommunikasjonen. Arbeid med implementering på mange plan og nivå. Legg til rette for deltagelse. Fremhev betydningen av samarbeid i bedriften for å klare å forme ut ny profil og nye typer tjenester. Se fremover og vær mulighetsorientert.

2. Hvilke organisatoriske grep kan gjøres for å bedre samarbeidet mellom regnskapsførerne internt i virksomheten din?

Internt i virksomheten kan man for eksempel omorganisere arbeidet slik at de med tidsslakk i større grad kan hjelpe de som er presset på tid. Teamarbeid er en annen mulighet. Samarbeid om aktuelle rådgivningsbehov hos kunder kan skje ved jevnlig å møtes for å drøfte potensialet hos hver enkelt kunde. Jobbe for at utvikling skjer parallelt med drift.

3. Hvilke organisatoriske grep kan gjøres for å effektivisere samarbeidet mellom regnskapsførerne og kunder i din virksomhet?

Momenter til diskusjon: Her kan man blant annet tenke seg at bedriftene kan få kundene til å gjøre mer av arbeidet selv i skybaserte systemer, man kan stille krav til kundens bruk av systemer (for eksempel slik at de sammenfaller med regnskapsbedriftens egne systemer), man kan lære kundene opp i selve regnskapsflyten (bilagshåndtering, fakturering, fradragsspørsmål/skatt etc.), eller man kan gå gjennom rutiner med kunden og oppdatere administrative systemer i kundebedriften.

I tillegg vil kundenes tilgang til mer oppdaterte tall antagelig kunne øke interessen for egen økonomi og skjerpe styringslysten. Det vil igjen kunne medføre at kundene begynner å stille flere spørsmål til regnskapsføreren som kan lede til nye tjenester. Regnskapsføreren kan være bevisst på denne muligheten og komme den i forkjøpet ved at hver medarbeider begynner å bruke tid på enkelte kunder og leter etter potensialet (opplagte og mer skjulte behov) – kort og godt gjøre seg mer kjent med den enkelte kundebedriften.

Kundeatferd

4. Hva tror du kundene dine ønsker og forventer seg av deg?

Dette er et relativt åpent spørsmål som åpner for refleksjoner rundt kundens ønsker og forventninger. Her kan man komme inn på kundens behov og viktigheten av å bli kjent med disse. Kundebedriften kan ha skjulte behov fordi de ikke vet nok om mulighetene til forbedringer (innkjøp, forsikringer, skatt, administrasjon, finans, etc.)

Intervjuer med kunder viser at flere kunder ønsker en regnskapsfører som er oppsøkende og rådgivende, og ønsker en nær tilknytning til regnskapsfører.

Kontrakter med kunden kan være transaksjonelle, relasjonelle eller gjensidig fordelaktige med felles verdier. Mange regnskapsførere har nære relasjoner til sine kunder. Intervjuer med kunder har fått frem at kundene ofte styres av relasjonelle kontrakter mer enn av den skriftlige kontrakten. Det vil si at kunden fortsatt kan være misfornøyd selv om regnskapsføreren har fulgt opp kontrakten til punkt og prikke. Psykologiske kontrakter spiller også en rolle i kundetilfredsheten. Regnskapsfører kan ha antydning om bidrag uten å mene det forpliktende, og kunden kan «lese» det på en annen måte.

Forventninger til regnskapsføreren dannes ofte ved det første møtet, og hvilken informasjon som utveksles her er dermed viktig. Eksplisitt forventningsavklaring kan være en god idé dersom man er usikker på hva kunden faktisk forventer seg av regnskapsføreren sin.

5. Hvordan kan lønnsomheten din økes ved å fokusere på kundestrategi, spesialisering av kundeporteføljen, samt vurdering av kundeporteføljen og oppfølging av oppdragsavtalen?

Her er det flere relevante momenter. Ved å ha en bevisst strategi om hvem man vil ha som kunder kan regnskapsbedriften unngå å etablere relasjoner til «trøblete» kunder, og heller etablere kontakt med mer profesjonelle kunder. Google, kredittsjekk, regnskapssjekk og historiesjekk kan være aktuelle verktøy for å undersøke potensielle kunder. Et annet moment er at effektiviseringsgevinster er avhengige av at kunden tar del i den teknologiske utviklingen. Det kan derfor være et poeng å selektere bort kunder som ikke er interesserte i å bruke ny teknologi eller har et perspektiv på egen utvikling og lønnsomhet som ikke matcher regnskapsbedriftens visjon.

Kundeporteføljer kan videre spesialiseres basert på bransje, geografi, kundevirksomhetens størrelse eller kundetype (for eksempel salgsbedrifter innenfor ulike bransjer). Fordeler ved å spesialisere kundeporteføljen kan være at man bedre forstår kundens behov, utvikler spesialkompetanse, og gjennom dette kan tilby en bedre tjeneste. Arbeidet kan også gå raskere. I tillegg er bransjer ulike når det kommer til betalingsvillighet, lønnsomhet og digital modenhet.

Vurdering av kundeporteføljen kan skje ved at man stiller spørsmål som «er regnskapsbedriften tjent med denne kunden?» Man kan også kategorisere kundeporteføljen basert på størrelse, tidsbruk og kompleksitet for å få bedre oversikt.

Det er mulig at inntjeningen kan bedres dersom alle ansatte med kundeansvar årlig går gjennom og oppdaterer oppdragsavtalen slik at kunden forstår endringer som gjøres i tjenesteyting, prising og lignende, og forstår at regnskapsbedriften vil ta betalt for alle tjenester, for eksempel alle formelle og uformelle råd (både de som er lite tidkrevende og mer tilkrevende) som er lønnsomme for kundene.

6. Hvordan kan lønnsomheten økes gjennom å undersøke kundenes betalingsvillighet og velge prismodell strategisk?

Et viktig moment her er å operere med prismodeller som gjør at regnskapsbedriften kan beholde en større del av effektiviseringsgevinsten ved for eksempel innføringen av nye teknologiske løsninger. Timepris er for eksempel mindre egnet til å hente ut gevinster fra effektivisering enn fastpris. Stykkpris og minstepris er andre alternativer som også kan gi mulighet til å hente ut gevinster.

For kundens betalingsvillighet er det viktig å se hvilke direkte forbedringer regnskapsførers tjenester skaper for kunden (for eksempel bedre lønnsomhet, fjerne tidstyver, gjøre hverdagen enklere).

I tillegg til å vurdere kundeperspektivet på pris bør regnskapsbedriften også vurdere leverandørperspektivet, og vurdere hvordan man kan posisjonere seg slik at leverandørene av systemer ikke får for mye makt og dermed spiser opp en uforholdsmessig stor del av kaka.

7. Hvor mye kunne du bedret inntjening og lønnsomhet ved å lage tydeligere og salgbare tjenester av for eksempel rådene som gis ad hoc på kunders forespørsel – og utfakturere tjenestene med en høyere sats?

Dette er et åpent spørsmål der deltagerne inviteres til å tenke på konkret på lønnsomhet av flere eller nye tjenester.

Rolleendringer

8. Hva skiller den nye regnskapsførerrollen fra den tradisjonelle?

Teksten i casen gir gode svar på spørsmål 8. Økt kundesentrisme ved at man går fra et «fristregime» til kundebehov.

9. Hvilke fellesnevner finnes mellom tradisjonelle regnskapsføreropp-gaver og fremtidige regnskapsføreropp-gaver som kan lette overgangen fra den ene rollen til den andre?

Økonomisk kunnskap og forståelse er viktig for begge opp-gavene/rollene. Pålitelighet og systematikk i opp-gaver vil være viktig for begge roller. Kundevennlighet.

10. Hvordan kan man klargjøre den nye regnskapsførerrollen for medarbeidere?

Se spørsmål 12.

11. Hvordan kan man ta grep slik at medarbeiderne blir aktive i å forme den nye kundeorienterte rollen?

Medarbeidere kan for eksempel bidra til analyser av kundeporteføljen for å blinke ut fagområder regnskapsbedriften kan hjelpe til med (for eksempel innen IT, administrative systemer og rutiner, fakturering, nøkkeltall, finans, lønn, skatt/mva, innkjøp, overskuddslikviditet). Teamorganisering er et annet alternativ som kan åpne for å bruke ressurser på en annen måte og skape en kultur som er mer mulighetsorientert og åpen for endring.

Et samarbeid vil kunne utløse ny giv og tro på at det er mulig å få til. Det er også viktig å lande resultater fort, samtidig som man viser at det nytter selv om det ikke er de helt store gevinstene som skapes til å begynne med.

12. Hvordan kan man lette overgangen til den nye regnskapsførerrollen for medarbeidere?

Diskusjonen under gir løsningsmomenter til spørsmål 10 og 12. Sett fra et endringsperspektiv er spesielt rolleendringen krevende å få til blant annet på grunn av mange regnskapsføreres usikkerhet rundt egen kompetanse og usikkerhet om hvorvidt en rådgivertilværelse er attraktiv. Utfordringen lederne i regnskapsbransjen står overfor i dag er dermed først å velge hvilken vei de skal gå med tanke på tjenestetilbud og kunde-strategi for å posisjonere seg godt for fremtidig lønnsomhet. Deretter må de forankre visjonen i organisasjonen, og finne måter å motivere de ansatte til å gå denne veien sammen. Dette innebærer å klargjøre medarbeiderne for den nye rollen gjennom blant annet å finne praktiske og konkrete eksempler på hva rådgiverrollen innebærer, oppdage fellestrekkene man kan bygge på, og introdusere andre som bekler rollen på en god måte. Videre er det viktig for lederen å lette overgangen til den nye rollen ved for

eksempel å bygge selvtillit og kompetanse blant medarbeiderne, og organisere regnskapsbedriften på en måte som støtter opp om visjonen.

Å gjøre tingene sammen virker å være sentralt. Samt å sette medarbeiderne i førersetet. Samtidig må alle ledere være forberedt på at de kan ha motarbeidere i sine rekker som de ikke klarer å snu. Disse må de tørre å ta et oppgjør med. Det er ingen menneskerett å fortsette jobben i firma x, og ledere kan hjelpe medarbeidere til å innse dette når de har prøvd det meste uten å lykkes. Mange ledere er nok litt konfliktsky og frykter slike samtaler, selv om de ofte vil være nødvendige å ta.

Veien videre

13. Hvordan ser du for deg regnskapsbransjens fremtidige struktur og sammensetning?

Momenter til diskusjon: Flere konsolideringer, todelinger av markedet; de som investerer i ny teknologi og de som ikke gjør det, helt nye aktører som man ikke aner noe om i dag. Regnskapsfører som en person som jobber tett mot kundens verdikjede.

14. Hvilke visjoner og drømmer har du for din regnskapsbedrift?

15. Hva er de største utfordringene i din regnskapsbedrift for å realisere visjonene og drømmene?

16. Hvordan kan disse utfordringene imøtekommes og overvinnes?

17. Hvilke endringer er iverksatt hos aktører som du kan sammenligne deg med?

Spørsmål 14-17 er åpne spørsmål. Det er viktig å vite hvor man vil for at man skal kunne komme seg dit. Visjonstenkning er veldig viktig, men forstyrres av at mange ikke klarer å holde fast ved visjonen. Da ender det fort med uklare tanker og synkende tro på at man får det til.

UNDERVISNINGSPLAN

Det anbefales å gi deltagerne på kurset/samlingen mulighet til å lese gjennom caset før diskusjon i plenum.

Ved introduksjonen vil det være sentralt å fremheve at regnskapsbransjen står overfor endringer som den enkelte bedrift må forholde seg til, og kort nevne at endringene som tas opp i dette caset relaterer seg til teknologi, kundeatferd og regnskapsførerrollen.

For å få en følelse av deltagerens situasjon, er en mulighet å spørre om noen kan relatere til Trond Endresens refleksjoner og spørsmål (enten på bransjenivå eller i egen virksomhet). Dette kan bidra til å se hvor fokuset bør ligge i diskusjonen. Endresens spørsmål til seg selv underveis var:

- Hvorfor gikk implementeringen av endringene så tregt?
- Hvordan kunne han få formidlet sin egne entusiasme for fremtiden som kundeorientert regnskapsbedrift til sine ansatte på en slik måte at de sammen tok et krafttak for å løfte bedriften i en ny retning?
- Er den teknologiske endringen virkelig noe de trengte å frykte?
- Hvordan kunne de ta seg tid til faglig god og forsvarlig rådgivning når offentlige tidsfrister pustet de i nakken?
- Hvordan skulle han forklare at han plutselig forandret prismodell?
- Hvordan kunne Trond Endresen gi medarbeiderne den nødvendige selvtilliten og formidle at en tilværelse som rådgiver var attraktiv?
- Eller skulle han bare gi opp å forandre veletablerte regnskapsførere, og heller fokusere på nyrekruttering av rådgiveremner?

Hovedtema: De tre endringene og «veien videre» kan utgjøre en grunnstruktur for diskusjon av caset. Nøkkelspørsmål er allerede oppgitt i caset, og kan diskuteres som presentert i casen.

Oppsummeringspoeng: Her er en mulighet å gå tilbake til læringsmålene, og oppsummere

- Hva driver endringene i bransjen?
- Hva kan hindre vellykkede og fremtidsrettede omstillinger?
- Hvordan kan man møte denne motstand på en konstruktiv måte?

KILDER

Aanes, I. (2013). *Kundeforhold i regnskapsførerbransjen*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veileder: Vidar Schei

Barkovitch, E.A. (2013). *Kundehåndtering og lønnsomhet: En studie av regnskapsbedrifter*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veileder: Vidar Schei

Blom, M. (2012). *Fra regnskapsfører til rådgiver: Endring i profesjonelle roller*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veileder: Vidar Schei

Fløystad, H.M. og I.S. Nordli (2014). *Effekter av lederatferd: En studie av mellomstore regnskapsbedrifter i Norge*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse og økonomisk styring, NHH. Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Grimstad, M.A. og K. Torsteinson (2013). *Tillit i rolleoverganger: En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veileder: Marcus Selart

Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W. (2012) Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling. Upublisert. Universitetet i Nordland, Bodø.

Kristiansen, B.O. (2015). *Endring uten formell makt: En studie av endringsinitiativ i regnskapsbransjen*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Moe, P.K.R. og J.E. Hordvik (2013). *Tiltak for å inkorporere rådgivning i regnskapsbedrifter*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse, NHH. Veileder: Marcus Selart

NARF, (2014). Årsmelding for 2014. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/Om-NARF1/Arsmeldinger/>

Regjeringen, (2013, 19.mars). Elektronisk faktura i kommunene. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/elektronisk-faktura-i-kommunene/id718036/>

[Regnskap Norge, \(2016a\). Offisiell statistikk.](#)

[Regnskap Norge, \(2016b\). Diverse presentasjoner for medlemsbedrifter.](#)

Schei, V., Sverdrup, T. E., Lund, J., & Riise, S. (2015). Fra transaksjon til relasjon? Eventyret om regnskapsføreren som ingen kunne skremme. *Magma*, 7, s.25-

34. (<https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>)

Skarmyr, B. og Ø. Tvedt (2015). *Fremtiden tilhører de som forbereder seg på den i dag: En studie av proaktive regnskapsbyråer*. Masteroppgave innenfor strategi og ledelse og økonomisk styring, NHH. Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup