

NORGES HANDELSHØYSKOLE



REGNSKAP
NORGE

ENDRINGER I REGNSKAPSBRANSJEN

BEDRIFTSCASE

Inger Nordli Basker og Øystein Andreas Tjølsen, våren 2016

NHH



FOCUS

Future-Oriented
Corporate Solutions

Innhold

Forord	2
Innledning.....	3
Endringer i regnskapsbransjen	3
Teknologiske endringer	4
Kundeatferd	6
Kundens betalingsvillighet.....	6
Kundens teknologiske utvikling.....	7
Regnskapsførerens rolle	9
Veien videre for regnskapsbedriftene.....	11
Kilder.....	12
Vedlegg	14
Om regnskapsbransjen.....	14

FORORD

Regnskap Norge har siden 2012 vært partner i FOCUS-programmet, et forskningsprogram ved Norges Handelshøyskole (NHH) som har hatt som mål å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede bedriftsløsninger. Denne casen er utarbeidet ved NHH som en del av FOCUS-programmet, og vi vil i casen se nærmere på tre aspekter ved endringer som regnskapsbransjen står overfor i dag.

Regnskap Norge er en profesjons- og bransjeforening for regnskapsbedrifter i Norge. Foreningen ble stiftet i 1969 med navnet Norske Regnskapsbyråers Forening. Fra 1993 til 2015 hadde foreningen navnet NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening). Foreningen hadde ved inngangen til 2016 7326 autoriserte medlemmer, og 2559 regnskapsbedrifter var tilknyttet organisasjonen. I tillegg til å ivareta medlemmenes interesser ovenfor myndigheter og politiske institusjoner, driver Regnskap Norge informasjons- og kvalitetsarbeid. Foreningen gir faglig støtte til medlemmene, driver jobbformidling og følger med på utviklingen i bransjen. Et viktig satsningsområde for organisasjonen er faglig bistand til, og kursing av, regnskapsførere. Dette gjøres gjennom aksjeselskapet Regnskap Norge AS.

Regnskap Norge har siden 2003 kommunisert et budskap om at medlemsbedriftene bør forberede seg på omstilling som følge av den teknologiske utviklingen der digitalisering vil overta mye av bokføringen. De har blant annet utviklet en portal for å hjelpe medlemmer som ønsker å videreutvikle tjenestetilbudene sine innenfor regnskapsnær rådgivning.

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. Det er vårt ønske at casen stimulerer til diskusjon om hvordan regnskapsbedrifter kan utnytte muligheter og håndtere motstand på en konstruktiv måte for å få til ønskede endringer. Innledningsvis presenteres en typisk situasjon for dagens regnskapsbedrifter. Deretter vil tre sentrale endringer belyses; teknologiske endringer, endringer i kundeatferd og regnskapsførerens rolleendring. Avslutningsvis vil vi reflektere rundt veien videre.

INNLEDNING

Daglig leder Trond Endresen kjente på frustrasjon og rådvillhet. I flere år hadde han sittet på gjerdet og observert andre regnskapsbedrifters mer eller mindre vellykkede endringsforsøk uten helt å forstå hvorfor de orket alt ekstraarbeidet når de allerede hadde mer enn nok å gjøre med alle innrapporteringene til myndighetene. For ett år siden hadde det plutselig gått opp for ham hvor absurd det var at interessen for kundens behov var så lav i regnskapsbedriften hans. De hadde jo hver dag mange ubenyttede muligheter for å skape verdier for kundene gjennom tettere oppfølging og rådgivning. Dette måtte være fremtiden, tenkte Trond Endresen. Følgelig hadde han begynt å iverksette endringer som skulle utnytte potensialet i ny, tilgjengelig teknologi og som skulle bygge opp rådgivningstjenestene i virksomheten. Dessverre delte kun et fåtall av medarbeiderne hans visjonen om ha kundens behov i fokus, og det som skulle ha vært en motiverende og samlende overgang til en ny regnskapsførerrolle var i ferd med å gå i vasken allerede i oppstartsfasen. Hvorfor gikk implementeringen så tregt? Hvordan kunne han få formidlet sin egen 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?

Situasjonen og spørsmålene til daglig leder Trond Endresen i den fiktive regnskapsbedriften er ikke uvanlige. Tvert imot illustrer historien hans statusen hos mange regnskapsbedrifter rundt om i Norges land som vurderer hvordan de skal møte endringene regnskapsbransjen står overfor. I det følgende vil vi bli bedre kjent med disse endringene.

ENDRINGER I REGNSKAPSBRANSJEN

Regnskapsbransjen er i en endringsfase, og endringene vil med tiden gi nye forutsetninger for å lykkes med lønnsomhet og vekst. En av de mest sentrale utfordringene ledere i regnskapsbedrifter står overfor fremover er å ta bevisste og helhetlige valg om retningen de ønsker å gå, og å få med seg de ansatte på veien. I den forbindelse er det spesielt tre former for endringer som lederne må ha et gjennomtenkt forhold til. Disse er endringer i teknologi, endringer i kundeatferd og endringer i regnskapsførerrollen.

Om regnskapsbransjen:

Ved utgangen av 2015 var det 2828 regnskapsbedrifter og 11 555 autoriserte regnskapsførere spredt utover hele Norge. Blant disse er mellom 20 og 30 større bedrifter og grupperinger, mens de fleste av bedriftene i bransjen er relativt små. De siste årene har man sett tendenser til økende grad av konsolidering.

Bransjen omsatte for totalt 12,8 milliarder kroner i 2014, som er en økning fra 12,3 milliarder i 2013. En undersøkelse viser at det er store spredninger i lønnsomheten i bransjen.

For mer fakta om bransjen, se vedlegget.

Teknologiske endringer

Den teknologiske utviklingen har de siste årene åpnet for automatisering av en rekke prosesser, og flere av regnskapsarbeidernes tradisjonelle oppgaver er i ferd med å falle bort. Særlig har bruken av elektroniske rapporteringssystemer hatt sterk vekst. Det elektroniske fakturaformatet EHF (elektronisk handelsformat) ble introdusert i 2012, og fra 1.juli 2012 ble det påkrevd at leverandører til statlige virksomheter benyttet seg av EHF-formatet (Regjeringen, 2013). Rapporter fra de siste årene har vist voksende bruk. Fra 1.januar 2015 ble kravet om EHF-faktura utvidet til også å gjelde leverandører til kommuner. Dette bidrar til automatisering av datafangsten ved at faktura sendes direkte fra avsenders til mottakers økonomisystem, og det er ventet at EHF vil fase ut manuell bokføring innen få år.

I tillegg er bransjespesifikk programvare, såkalte fagsystemer, tatt i bruk av så godt som alle regnskapsbedriftene. Disse fagsystemene har verktøy som håndterer bokføring, avstemming, og kommunikasjon med tredjeparter som kunder, leverandører, banker og offentlige myndigheter. Hovedskillelinjen går mellom bakkebaserte og skybaserte løsninger, og flere bedrifter benytter seg av en kombinasjon. De nye systemene er med på å effektivisere oppgavene på mange kontorer, og mange merker allerede et redusert behov for tradisjonell bokføring. Imidlertid har endringer i lover og regler ført til mer tidkrevende elektronisk rapportering. Skybaserte systemer gir samtidig større muligheter for big data og benchmark. Programmene driver frem føring av et mer oppdatert regnskap og trekker kunden mer aktivt inn som brukere av regnskapstallene. I tillegg åpner systemene for at kunden selv kan gjøre mer av regnskapsarbeidet direkte i portalene. Det legges dermed bedre til rette for mer samhandling mellom regnskapsfører og kunde, og regnskapsfører får også tillagt en controllerfunksjon.

Det er stor variasjon i endringstakten hos de ulike regnskapsbedriftene. Noen bedrifter bruker fremdeles mange timer på manuell punching mens andre har automatisert prosessene sine. Omleggingen fra manuelle til elektroniske systemer er en krevende og kostbar prosess for regnskapsbedriftene. Elektroniske systemer gir samtidig et større mulighetsrom ved at regnskapet går fra å være historiske data til å bli ferskvare for kundene som kan motta oppdaterte tall og indikatorer.

Regnskap Norge har fremhevet regnskapsnær rådgivning som en måte å møte det reduserte behovet for tradisjonell bokføring. Regnskapsnær rådgivning innebærer at regnskapsbedriften istedenfor kun å rapportere regnskapet til kundene, også kan bidra med verktøy for regnskapsbasert økonomistyring, økonomisk-administrativt arbeid som rutiner for innkjøp og fakturering, strømlinjeforming av drift, og rådgivning på spissfaglige områder som skatt, merverdiavgift, selskapsetablering og verdivurdering.

«For bare 10 år siden var kunden fornøyd hvis regnskapsførereren brukte strykejern til å rette kvitteringene og bokførte regnskapet manuelt». Trond Endresen humret for seg selv da han tenkte på kommentaren fra en av sine kollegaer på årsmøtet. Det var kanskje ikke helt sant, men understreket et viktig poeng; regnskapsførerens rolle ville for alltid være forandret ettersom den teknologiske utviklingen hadde skutt fart. Men da han hadde prøvd å kommunisere dette til sine ansatte på forrige visjonssamling hadde de fleste stirret uforstående tilbake på ham. Var dette virkelig noe de trengte å frykte? Regnskapskontoret hans opplevde jo fremdeles at de måtte avvise potensielle kunder på grunn av manglende kapasitet internt.

På årsmøtet til Regnskap Norge hadde det vært mye snakk om tilpasning og utvidelse av produkter og tjenester fremover. Det reduserte behovet for tradisjonell bokføring reduserte også regnskapsbedriftenes potensielle inntjeningsgrunnlag, mente de. Det hadde vært pekt på at reduksjonen i tiden det tok fra bedriften mottok data til det var ferdig registrert åpnet for muligheter til å rapportere tilbake til kunden raskere enn tidligere, og dermed komme med fortløpende tilbakemeldinger og rapporter for regnskapsbasert økonomistyring. Trond Endresens medarbeidere var ikke helt enige i hvor gylden denne muligheten var. Deres erfaringer med å rapportere tilbake til kunden hadde vært at kunden da gjerne kom med flere spørsmål tett oppunder tidsfristene deres, og dette førte til ytterligere press på medarbeiderne som allerede jobbet mye

overtid. Hvordan kunne de ta seg tid til faglig god og forsvarlig rådgivning når offentlige tidsfrister pustet de i nakken?

Diskusjonsspørsmål

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

Kundeatferd

En annen utvikling man har erfart i regnskapsbransjen er en gradvis endring i kundeatferd. Dette innebærer at regnskapsførerens rolle endres fra en passiv til en mer aktiv karakter. Tidligere har kunden primært kommet til regnskapsbedriftene med en forespørsel om hjelp til å føre det lovpålagte regnskapet. Nå ønsker og forventer kunden i større grad tettere oppfølging, og at regnskapsbedriften viser initiativ og uoppfordret informerer om hva den har å tilby. Noen kunder har også behov for hjelp og opplæring innenfor nye kompetanseområder som økonomisk rådgivning, lønn, HR og IT. Ofte vet ikke kunden hvilken kompetanse regnskapsfører sitter på og hva regnskapsfører kan bistå med utover å føre regnskapet, og det er derfor opp til regnskapsføreren å selge inn sine tjenester.

Kundens betalingsvillighet

Pris er en faktor som påvirker kundetilfredsheten. Samtidig eksisterer det en del usikkerhet blant regnskapsførere om hvilken betalingsvillighet kunden har for blant annet rådgivningstjenester. I bransjen rapporteres det både om kunder som velger bort en regnskapsbedrift på grunn av pris, og regnskapsbedrifter som forgjeves prøver å øke prisene for å miste vanskelige kunder. Det finnes også suksesshistorier om hvordan nyoppstartede

regnskapsbedrifter har funnet ut at kundens betalingsvillighet var adskillig høyere enn de hadde forventet for hjelp til forenklinger, effektiviseringer og gode økonomiske råd.

Prisene i bransjen har vært forholdsvis lave, og for mange aktører har dette opplevdes som vanskelig å gjøre noe med (Gårseth-Nesbakk og Åmo, 2012). En forklaring på dette er at nære, relasjonsmessige bånd mellom mange regnskapsbedrifter og deres kundevirksomheter gjør det vanskelig å heve prisen. En annen forklaring er at en del regnskapsbedrifter konkurrerer med fastpristilbud, og at prisene holdes unaturlig lave for å vinne og beholde kunder. En tredje forklaring er at regnskapsbedriftene har problemer med å utfakturere alle timene sine, og da spesielt de timene som er tilknyttet uformell rådgivning. I 2013 steg prisene på regnskapstjenester med 3,9 %, og det er antydninger til bedring i lønnsomheten på bransjenivå (NARF, 2014).

Prismodellene i bransjen har i mange tilfeller vært enkle, og flere av aktørene har verken benyttet seg av differensierte timepriser eller flerdimensjonale prisstrukturer. For de større bedriftene er likevel prisstrukturen generelt mer kompleks enn for de mindre bedriftene. De som differensierer på pris kan ha lavest timepris for bokføring, høyere pris for ligningspapirer og årsavslutninger, og høyest timepris for rådgivning. Et argument for differensieringen er at prisen på arbeidskraft varierer med de ulike tjenestene. Blant regnskapsbedriftene som Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) studerte kom i gjennomsnitt 83 % av omsetningen fra fast timepris, mens 12 % av omsetningen var basert på fastpris, og omtrent 4 % av omsetningen baserte seg på transaksjonspris. En svakhet med enkle prismodeller som timepris er at de er uegnede til å fange opp verdiskapingen i virksomhetene og ressursbruken som legges ned i produksjonen av tjenester. Effektiviseringer blir da heller ikke like lønnsomme for bedriftene å gjennomføre.

Kundens teknologiske utvikling

Den teknologiske utviklingen har endret kundevirksomhetene så vel som regnskapsbedriftene. Det er likevel stor spennvidde mellom kundene; noen kommer fortsatt innom regnskapskontoret en gang i året med en pose kvitteringer, mens andre etterlyser oppdaterte regnskapstall og bruker det de har av mobilapplikasjoner og ny teknologi. For regnskapsføreren innebærer dette at han må velge mellom å forholde seg til kundens systemer eller stille krav til kunden om bruk av regnskapsbedriftens systemer. Gjennom sistnevnte kan regnskapsføreren i større grad legge føringer for kundens rutiner og systemer, og det kan også oppstå muligheter for å lære opp

kunden i bilagshåndtering, fakturering og annet som kan gi i bedre regnskapsflyt og involvere kunden mer.

Det er også store forskjeller i bransjen når det kommer til bedriftenes kundestrategier. Noen regnskapsbedrifter arbeider strategisk med kundeporteføljen og velger seg ut kunder basert på bransjespesialisering eller geografi. For mange regnskapsbedrifter er det imidlertid lite bevissthet rundt kundestrategi og heller ingen markedsføring mot potensielle kunder. Kundeforhold opprettes heller på bakgrunn av nettverk og anbefalinger.

Trond Endresen hadde registrert at flere av bedriftslederne på årsmøtet hadde nevnt at kundene deres etterspurte råd om skatter og avgifter. Hva skulle til for at også hans kontor kunne tilby tjenester på dette området, og var det noen andre naturlige områder de kunne utvide tjenestetilbudet til? Å drive mer økonomisk rådgivning virket på den ene siden som den mest attraktive løsningen. På den andre siden var forslagene hans blitt møtt med praktiske og kritiske spørsmål rundt hvordan dette kunne løses på kontoret. Når skulle for eksempel medarbeiderne ta betalt for de rådene de ga? Det hadde hørt vel og bra ut på årsmøtet, men både Trond Endresen og medarbeiderne hans kviet seg for å ta betalt for uformelle råd eller sette opp prisene til kundevirksomhetene de hadde hatt de lengste relasjonene med. Hvordan skulle han forklare at han plutselig forandret prismodell?

Diskusjonsspørsmål

4. Hva tror du kundene dine ønsker og forventer seg av deg?
5. Hvordan kan lønnsomheten din økes ved å fokusere på kundestrategi, spesialisering av kundeporteføljen, samt vurdering av kundeporteføljen og oppfølging av oppdragsavtalen?
6. Hvordan kan lønnsomheten økes gjennom å undersøke kundenes betalingsvillighet og å velge prismodell strategisk?
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?

Regnskapsførerens rolle

De ansatte i regnskapsbedriftene er delte i sine syn på endringsbehovet. Flere regnskapsmedarbeidere opplever at endringstakten er rolig og at kundene selv ikke etterspør nye tjenester. De mener også at de har mye å gjøre, og ser ikke et presserende behov for endring. Det er likevel en andel som opplever et større endringsbehov. Også disse er enig i at endringstakten til nå har vært treg, og at nye løsninger bruker tid på å få fotfeste i bransjen. De mener likevel at med utviklingen de ser er det et tidsspørsmål om når bedriftene som ikke følger med vil falle fra.

Rollen til regnskapsføreren er i endring. Hvorvidt en regnskapsbedrift lykkes i en overgang til mer regnskapsnær rådgivning vil være avhengig av de ansattes endringskapasitet og kompetanse. Økende dialog med kunder og mer rådgivning vil kreve en helt annen arbeidstilnærming enn tradisjonell bokføring, og de ansatte i regnskapsbedriftene møter en slik rolleendring ulikt. Både nye forventninger knyttet til utførelsen av oppgaver og forventninger om mer direkte involvering oppleves av mange regnskapsførere som en drastisk, og for flere ubehagelig, rolleendring. Noen regnskapsmedarbeidere stiller seg kritiske til en slik endring, og peker på at de ikke har tilstrekkelig rådgivningskompetanse eller kapasitet til å gjennomgå denne endringen. Dessuten er mange redde for å gi feil råd som i verste fall kan medføre økonomiske sanksjoner.

Regnskapsførere ser i stor grad på seg selv som nøyaktige, faglige kompetente og kunnskapsrike arbeidstakere. De har tradisjonelt arbeidet raskt med oppgaver tilknyttet kontrollformål. Deres viktigste normsendere har vært, og er fremdeles, det offentlige skatte- og kontrollapparatet – ikke kunden og kundens behov. Dette nedfelles som underbevisste forventninger til hvilke oppgaver som er viktige å ha søkelyset på, og disse forventningene styrer den daglige oppgaveorienteringen.

Dagens rolle oppleves å krasje med flere aspekter ved rådgiverrollen. I rådgiverrollen ligger det en orientering mot kunden og kundens behov. Det er en allmenn oppfatning blant regnskapsførere at rådgivere må ha kunnskap om, og innsikt i, kundens virksomhet. Likeledes må rådgivere evne å se helheten og de store linjene heller enn kun å fokusere på detaljer. I tillegg trenger de både å være menneskekjennere og ha god formidlingsevne for å kunne presentere funn og gi råd på en måte kunden forstår. For å bekle rådgiverrollen mener regnskapsførerne også at man må besitte mye fagkunnskap og erfaring, og det blir ikke sett på som en rolle for nybegynnere. Som rådgivere forventer regnskapsførerne oppsummert at

arbeidsoppgavene i større grad innebærer salgsorientering, dype analyser, skissering av løsninger og formidling av disse. For mange oppleves regnskapsfører- og rådgiverrollen dermed som veldig forskjellige. I tillegg er flere usikre på om de har nok erfaring til å gjøre en god jobb som rådgiver. Villigheten og entusiasmen for å endre seg har derfor gjennomgående vært lav i bransjen.

Det var spesielt to aspekter som utfordret drømmen Trond hadde om å se en rolleendring i bedriften, en rolleendring han mente ville være nødvendig for å posisjonere seg godt med tanke på fremtidig lønnsomhet i bedriften. Det ene gjaldt troen medarbeiderne hans hadde på egen kompetanse. En han hadde kommet i snakk med på årsmøtet hadde treffende kommentert at *«Det som kjennetegner den tradisjonelle regnskapsføreren er at han sitter på mye kompetanse og kan så mye og vet så mye, men selvbildet er ikke der»*. Dette kunne være beskrivende for flertallet av de ansatte på kontoret. De var en dyktig gjeng, og han som daglig leder var stolt av kvaliteten de leverte i arbeidet. Det andre gjaldt hvorvidt medarbeiderne kom til å like en tilværelse med rådgivning. *«Jeg for min del har ingen ønsker om å bli rådgiver, jeg synes regnskap er mye kjekkere»*, hadde en av hans ansatte uttalt. En fremtid med rådgivning virket lite attraktivt for mange av medarbeiderne hans. 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? Han visste at han veldig snart måtte ta noen grep.

Diskusjonsspørsmål

8. Hva skiller den nye regnskapsførerrollen fra den tradisjonelle?
9. Hvilke fellesnevner finnes mellom tradisjonelle regnskapsføreroppgaver og fremtidige regnskapsføreroppgaver?
10. Hvordan kan man klargjøre den nye regnskapsførerrollen for medarbeidere?
11. Hvordan kan man ta grep slik at medarbeiderne blir aktive i å forme den nye kundeorienterte rollen?
12. Hvordan kan man lette overgangen til den nye regnskapsførerrollen for medarbeidere?

VEIEN VIDERE FOR REGNSKAPSBEDRIFTENE

Teknologiske endringer har i løpet av de siste årene både skapt nye muligheter og behov for endringer i regnskapsbransjen. Overgangen fra manuell bokføring til elektroniske regnskapssystemer gir bortfall av tradisjonelle arbeidsoppgaver, samtidig som det åpner muligheten for andre oppgaver, som for eksempel regnskapsnær rådgivning. For virksomheter som ønsker å gå i retning av mer rådgivning innebærer dette både organisatoriske endringer og en rollendring for mange av deres regnskapsførere. I tillegg vil det kreves økonomiske muskler til å investere i ny teknologi og skaffe seg kompetente medarbeidere som kan maksimere potensialet i de nye mulighetene.

Når det gjelder å skaffe seg kompetente medarbeidere som er rustet for fremtidens regnskapsførerrolle må bedriftslederne ta en beslutning om de vil fokusere på å utvikle eksisterende medarbeidere i virksomheten eller satse på nyrekruttering.

En tendens i bransjen de siste årene har vært økende grad av konsolidering. Det er sannsynlig at bransjen vil møte flere strukturelle endringer som for eksempel konsolideringer og deling av markedet. En regnskapsbedriftsleder med en helhetlig strategi vil både måtte vurdere interne organisatoriske endringer og eksterne forhold som endringer i bransjesammensetningen.

Uansett hvilke drømmer og visjoner regnskapsbedriften bærer på, ser det ut til at fremtiden kommer til å tilhøre de bedriftene som aktivt forbereder seg på den i dag.

Diskusjonsspørsmål

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

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

VEDLEGG

Om regnskapsbransjen

Regnskapsbransjen er en fragmentert bransje. Ved utgangen av 2015 var det 2828 regnskapsbedrifter og 11 555 autoriserte regnskapsførere spredt utover hele Norge (Regnskap Norge, 2016a). Blant disse er mellom 20 og 30 større bedrifter og grupperinger, mens de fleste av bedriftene i bransjen er relativt små. Bedrifter med mellom 3 og 15 årsverk er typisk. I tillegg til enkeltpersonforetak og rene regnskapsbedrifter er også noen bankgrupperinger og revisjonsselskaper aktive i bransjen. Det har de siste årene vært en jevn netto økning av registrerte regnskapsbedrifter i Norge. Samtidig ser man tendenser til økende grad av konsolidering.

Så godt som alle bedriftene i regnskapsbransjen tilbyr tjenester innen bilagshåndtering og bokføring, øvrig regnskapsføring, årsoppgjør og selvangivelser. Disse tjenestene har også vært viktigst for omsetningen. De fleste av regnskapsbedriftene er tilgjengelige for råd og tips på kundebedriftens forespørsel. I mange tilfeller er imidlertid ikke disse tjenestene «produktivisert» og utfakturert som rådgivning. Videre tilbyr flertallet av regnskapsbedrifter også tjenester innen fakturering, lønnsadministrasjon, rapportering, betalingsformidling, remittering, økonomisk rådgivning, etablering og avvikling av virksomhet, samt budsjettering.

Bedriftene i bransjen har opplevd god tilgang på kunder de siste årene, og flere må avvise forespørsler fra potensielle kunder på grunn av manglende kapasitet internt i bedriften. I 2014 omsatte regnskapsbransjen for totalt 12,8 milliarder kroner, noe som er en økning fra 11,8 og 12,3 milliarder i henholdsvis 2012 og 2013 (NARF, 2014). Ifølge en undersøkelse gjort av Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) er det store spredninger i bransjens lønnsomhet. Noen få bedrifter er svært lønnsomme, mens flertallet har middels lønnsomhet og et mindretall har svak lønnsomhet eller går med underskudd. En trend i undersøkelsen var at lønnsomheten avtok med bedriftens størrelse, slik at de minste bedriftene rapporterte høyere lønnsomhet enn de største. Det er flere mulige forklaringer på forskjellene i lønnsomhet. En årsak til ulikheter i bransjens lønnsomhet kan være at det foregår kostbare oppkjøp og fusjoner som på kort sikt gir lavere lønnsomhet. En annen årsak kan være at noen bedrifter har gjennomført strategiske endringer der de har budsjettert med negative årsresultater i noen år, og ventes å forbedre lønnsomheten fremover. En annen trend fra undersøkelsen var at de mest lønnsomme bedriftene både hadde høyere utfaktureringsgrad og høyere timepris enn de mindre lønnsomme. Prisnivå kan dermed også sies å påvirke lønnsomheten.