

Trine Aalmo  
Steffen Elnan  
Simen Bækken

BACHELOROPPGAVE  
ved Handelshøyskolen BI

Hvordan implementere rådgivning som en mer naturlig og  
større del av regnskapstjenesten  
KL Regnskap Rosten tilbyr?

Eksamenskode og navn:

**BTH 97431 Bacheloroppgave- Bedriftsutvikling for SMB**

Innleveringsdato:

7.6.2012

Stuedsted:

BI Trondheim

**Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.**

## Forord

Kjære Leser!

Vi har valgt å skrive bacheloroppgave innen teamet "Rådgivning i regnskapsbransjen". Vi ønsket å se på mulighetene regnskapsbransjen har for å bli rådgivere og hvilke utfordringer som er knyttet til dette. Selv om oppgaven baserer seg på et enkelt byrå, mener vi at oppgaven også kan være relevant for lignende byråer.

Vi har gjennom oppgaven lært mye om regnskapsbransjen og sett hvilke utfordringer som ligger der. Det å kunne jobbe med utvikling og innovative løsninger er noe alle på gruppen syntes har vært interessant. Dette er kunnskap vi håper å få jobbe mer med i fremtidige jobber eller i videre studier. Vi mener også at gruppesamarbeidet har gitt oss mange gode erfaringer. Vi utfyller hverandre godt gjennom ulike egenskaper og erfaringer. Vi har lært mye ved å utnytte hverandres styrker og ferdigheter og dette vil vi ta med oss videre i livet.

Vi vil benytte anledningen til å takke KL Regnskap avdeling Rosten for samarbeidet. De har gitt oss god oppfølging og hjelp til å skaffe tilveie informasjon. Vi vil også takke alle som har stilt opp for oss på intervju. Til slutt vil vi takke vår veileder som har vært fleksibel og kommet med gode råd i forbindelse med oppgaven.

God lesing!

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING OG PROBLEMDEFINISJON</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>2</b>
2.1	HVORDAN EN KONSULENT SKAL OPPTRE I MØTET MED EN KLIENT	2
2.1.1	<i>I møte med kunden (steg 1)</i>	2
2.1.2	<i>Diagnose (Steg 2)</i>	3
2.1.3	<i>Problemløsning. (Steg 3)</i>	4
2.2	REGNSKAPSBYRÅER SOM RÅDGIVERE	5
2.3	MULIGHETER FOR Å LYKKES I RÅDGIVNINGSMARKEDET?	6
2.4	KUNDETILFREDSHET OG SERVICEKVALITET	9
2.5	KUNDEGAP	10
2.5.1	<i>Forventningsgap (GAP 1)</i>	10
2.5.2	<i>Service design (GAP 2)</i>	11
2.5.3	<i>Serviceleveransegap (GAP 3)</i>	12
2.5.4	<i>Kommunikasjonsgap (GAP 4)</i>	13
2.6	INNOVASJON	13
2.6.1	<i>Serviceinnovasjon og utviklingsprosess</i>	14
2.7	STRATEGI	14
2.7.1	<i>Differensiering</i>	15
2.7.2	<i>Kjede vs. forbli «liten»</i>	16
2.8	ORGANISERING	16
2.8.1	<i>Verdiverksted</i>	16
2.8.2	<i>Team</i>	17
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>17</b>
3.1	HVA SKAL VI FINNE UT?	17
3.2	HVORDAN SKAL VI FINNE UT DETTE?	17
<b>4</b>	<b>RESULTATER OG ANALYSE</b>	<b>18</b>
4.1	UNDERSØKELSE SENDT TIL KUNDENE	18
4.2	INTERVJUER I BANK	20
4.3	SKATTEETATEN	21
4.4	INTERVJU MED 4 ANSATTE	23
4.5	INTERVJU MED TO KUNDER	24
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b>	<b>25</b>
5.1	STRATEGI	25

---

5.2	GAP MODELLEN .....	26
5.2.1	<i>Forventningsgapet</i> .....	26
5.2.2	<i>Servicedesign</i> .....	27
5.2.3	<i>Serviceleveransegap</i> .....	30
5.2.4	<i>Kommunikasjonsgap</i> .....	30
5.3	MODELLEN FOR EKSPANSJON .....	31
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>33</b>
6.1	TILTAK.....	35
6.2	REFLEKSJONER.....	36
<b>7</b>	<b>REFERANSELISTE:</b> .....	<b>37</b>

**Vedlegg:**

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2 og 3: Intervju med to banksjefer
- Vedlegg 4: Intervju med skatteetaten
- Vedlegg 5: Intervju med fire ansatte
- Vedlegg 6 og 7: Intervju med to kunder
- Vedlegg 8: Kundeundersøkelse

---

## Sammendrag

Vi har valgt å skrive oppgave om KL regnskap avdeling Rosten. KL regnskap er en kjede regnskapskontor med flere avdelinger i Trondheimsområdet. Problemet til KL Rosten har vært knyttet til det å øke omsetningen på rådgivning. Vi har i oppgaven vår sett på hvordan KL skal klare å øke omsetningen og utvikle rådgivningstjenesten. Dette har bunnet ut i problemstillingen:

*Hvordan implementere rådgivning som en større og mer naturlig og større del av regnskapstjenesten KL Regnskap Rosten tilbyr?*

For å kunne komme med gode anbefalinger og gi oppgaven tyngde, har vi fordypet oss i teori innen; konsulentvirksomhet, strategi, innovasjon, organisasjonsteori, GAP modellen, «blueprinting» og forskningsrapporter innen regnskapsbransjen.

Gjennom metodedelen utformet vi en kvantitativ spørreundersøkelse som vi sendte ut til KLS kunder. Vi ønsket å undersøke hvilke faktorer som var avgjørende for valg av regnskapskontor, hva de brukte KL til og behovet for rådgivning. Til slutt så vi på om kundene oppfattet KL i henhold til deres verdier.

Vi merket fort at det ikke var lett å få kundene til å svare på undersøkelsen, men etter en del purringer oppnådde vi til slutt en svarprosent på drøye femti prosent. Vi mener dette gir en indikasjon på at dialogen KL har med kundene sine er for dårlig.

På bakgrunn av den lave svarprosenten valgte vi å gjennomføre kvalitative intervju med ansatte og kunder av KL. I tillegg hadde vi tre intervjuer med personer i tilknytning til bransjen, representert ved bank og skatteetaten.

Resultatene fra undersøkelsen viser at pris ikke er en avgjørende faktor. Kundene verdsetter kompetanse og kvalitet høyest ved valg av regnskapsbyrå. Vi ser også et marked for tilleggstjenester som omhandler rådgivning.

Kundene forbinder KL med følgende av deres eksisterende verdier; positive, ordentlige og stabile. KL leverer regnskapstjenester til rett tid og samarbeider for kundens beste. Kunden oppfatter ikke at KL har blikk for nye løsninger og at de fører til større lønnsomhet for kunden.

Gjennom intervjuene får vi en oppfatning av at regnskapsbransjen blir sett på som lite innovativ. Alle intervjuene er klare på at regnskapsbyråene har en god mulighet til å bli rådgivere. Banksjefene er også klare på at bank, revisjon og regnskapsbyråer vil konkurrere om de samme kundene i framtiden. Det påpekes at bank og revisjonsbransjen kan tilby rådgivningspakker, hvor kunden kan få regnskapet med på kjøpet. Dette vil føre til store utfordringer for regnskapsbransjen.

I intervjuene kom det fram at å definere rådgivning ikke er enkelt. Vi fikk mange ulike definisjoner som tyder på at rådgivningsbegrepet er omfattende og diffust. Dette gjør det vanskelig å selge rådgivning som et eget produkt.

Vår anbefaling til KL ligger i det å designe et nytt konsept. Vi mener både prissystemet og måten KL tilbyr rådgivning på må omgjøres. Vi har i oppgaven designet et system hvor rådgivning er en del av regnskapstjenesten KL tilbyr. Rådgivning utover dette blir en spesifisert tilleggstjeneste. Videre har vi kommet med forslag til hvordan KL kan organisere seg og sett på om de har den nødvendige kompetansen som trengs.

Som oppsummering kan vi konkludere med at KL ikke blir oppfattet som rådgivere og at de må utforme et konsept om de skal klare å få rådgivning til å bli en større og mer naturlig del av KL. Den generelle kompetansen mener vi er til stede, men de må utvikle seg og tilegne seg kunnskap innenfor salg og hvordan opptre som konsulenter.

---

## 1 Innledning og problemdefinisjon

Vi har valgt å skrive bachelor oppgave om KL Regnskap avdeling Rosten (heretter kalt KL). Interessen ble vekket ved en gjesteforelesning hvor KL fortalte litt om utfordringene med rådgivning i bransjen. Dette virket som et spennende og aktuelt case med tanke på bedriftsutvikling.

KL ble stiftet i 1987 under navnet Sentrum Regnskap. I 2000 flyttet de til Rosten og ble medlem i KL kjeden. De er i dag det største byrået i kjeden med atten ansatte. Femten av dem er på Rosten, mens tre er ansatt i avdelingen på Orkanger. Kompetansen i bedriften strekker seg fra en ansatt med mastergrad, noen med bachelor, til de med handelsskole eller tilsvarende. De fleste ansatte har over ti års erfaring innen regnskap og økonomi.

De har et ønske om å øke omsetningen på rådgivning. Omsetningen på rådgivning ligger i dag på åtte til ti prosent, mens målet er tolv prosent. Dette ønsker de å få til gjennom å tilby rådgivning til eksisterende og nye kunder. De ønsker å være synlige og tilstede der det skjer, og er medlem av både næringsforeningen i Trondheim og Nordic Arena.

Ut ifra dette begynte vi å se på mulige problemstillinger. Det ble tidlig klart at det å utvikle rådgivning var et sentralt element. Målsettingen til KL var å øke andelen rådgivningstimer og få en større andel i prosent av omsetningen relatert til rådgivning. Vi var inne på å følge dette målet gjennom og ha en problemstilling som følger; *hvordan øke andel rådgivning i KL regnskap?* Vi mener denne problemstillingen var for svak med tanke på at KL kunne nådd sin målsetting på 12 prosent uten økning i rådgivning, men med reduksjon av regnskapstjenester. Vi fant ut at problemstillingen heller måtte rettes mot å se på hva KL kunne gjøre for å utvikle seg til å bli rådgivere og hvordan de skulle gjøre dette. Ut ifra dette kom vi fram til følgende problemstilling; ***hvordan implementere rådgivning som en mer naturlig og større del av regnskapstjenesten KL Regnskap Rosten tilbyr?***

For å kunne svare på problemstillingen har vi brukt teori innenfor følgende emner; konsulentvirksomhet, strategi, forskningsrapporter innen regnskapsbransjen, innovasjon, organisasjons teori, GAP modellen og «blueprinting».

---

Som grunnstein i teorien har vi brukt forskningsartikkelen for hvilke muligheter regnskapsbyråene har til å bli rådgivere i SMB sektoren. Denne rapporten er fra 2002 men er like relevant i dag. GAP modellen og blueprinting er brukt som rammeverktøy for utforming av både metode og diskusjonsdel. Vi har også med teori på hvordan man skal operere som konsulent. Dette er relevant for å se hvordan KL skal gå fra regnskapsfører til å bli konsulenter, og som veileder for hvordan vi skal opptre i prosessen med å innhente informasjon til oppgaven. Strategi er med for å belyse strategiske utfordringer knyttet til det å implementere rådgivning. Vi har også med litt om organisatoriske løsninger på hvordan man best organiserer en bedrift, samt litt teori om innovasjon for å belyse hva som i all hovedsak er innovasjonen i oppgaven.

## 2 Teori

### *2.1 Hvordan en konsulent skal opptre i møtet med en klient.*

#### *2.1.1 I møte med kunden (steg 1)*

Det første en konsulent må avgjøre i møte med en klient, vil være å avgjøre muligheten for at konsulenten og klienten kan samarbeide. Dette handler om å bygge opp tillit til hverandre og for konsulentens del overbevise kunden om at konsulentens firma er best skikket til å utføre oppgaven. De kan også bli enige om at det beste er å bruke andre aktører. Det siste elementet vil være minst like viktig som det første, siden klienten kan og gjerne vil ha kontakt med andre konsulentfirmaer. Å opptre oppriktig og ærlig er viktig med tanke på fremtidig tillit til konsulentens firma. Et viktig element er å stille godt forberedt til møte med klienten. Dette kan gjøres ved å vise interesse for og utøve respekt ved å tilegne seg bakgrunnsinformasjon om bedriften.

Videre må klienten og konsulenten sette reglene for hvordan samarbeidet skal fungere. Hvordan skal partene jobbe sammen, hvordan skal oppgaven utføres og hvem skal skaffe til veie ulike typer informasjon. Det er viktig at fordeling av arbeidsoppgaver og fremgangsmåte er diskutert og avgjort før neste fase av arbeidet.

Ofte før konsulenten får oppdraget, vil det bli gjennomgått en foreløpig "problemdiagnose". Dette for å avdekke det grunnleggende problemet i bedriften.



---

Etter "diagnosen" er utarbeidet av konsulenten, vil klienten ta sitt endelige valg om han vil bruke denne konsulenten eller om han velger en annen aktør. Dette er en prosess, som kan ta uker eller måneder alt avhengig av omfang.

Den videre prosessen handler om å delegere oppgaver. Hva skal klienten gjøre og hva skal konsulenten gjøre? Klienten vil som regel ha som oppgave å gi konsulenten tilgang til informasjon og opplysninger som konsulenten vil trenge for å utføre arbeidet sitt.

### 2.1.2 Diagnose (Steg 2)

Meningen med en diagnose er å undersøke problemet til bedriften og vil normalt være den andre fasen i konsuleringsprosessen. For å løse problemet er det viktig å finne de faktorene og hvilke kreftene som fører til problemet og samle inn så mye relevant informasjon som mulig for lettere å kunne løse problemet.

Det er viktig å fokusere på grunnen til problemet og hva man vil oppnå. Det er ofte lurt å spørre hva man prøver å oppnå, i motsetning til å spørre hva som er eller hva man gjør galt. Dette øker sjansen for å gå i riktig retning.

Følgende 5 prinsipper blir brukt til å identifisere klientens problemer:

- Problemet må bli beskrevet og forklart hvorfor det er et problem?
- Man må finne ut hvor i bedriften problemet ligger, om det kan spre seg og hvem det påvirker.
- Hvem eller hva skaper problemet og hvem ønsker å løse problemet?
- Hvordan påvirker problemet organisasjonen og resultatet til bedriften?
- Hvor lenge har problemet vedvart og hvordan vil dette påvirke fremtiden?

Det er viktig å innhente nok fakta for å komme frem til en løsning. Fakta kan innhentes via forskjellige måter som; dokumenter, filer, filmer, statistikk, observasjoner og minner til ansatte og ledere. Det er viktig å sile ut hva som er relevant og hva som ikke er det. Intervju eller møter er de mest brukte måtene å skaffe seg info og data rundt problemet. Man bør ikke gå i gang med å lete etter løsninger på problemet før man har innhentet nok fakta og data. Et annet element man bør ta hensyn til under innsamlingen, er etnisk bakgrunn og kultur.

### 2.1.3 Problemløsning. (Steg 3)

Dette er tredje fase av konsuleringen. Denne fasen handler om å finne løsning på problemet, presentere løsningen for klienten, forbedre og iverksette tiltakene på løsningen. Jo bedre jobb man har gjort i forrige fase, dess enklere vil denne fasen bli. Her vil kreativitet og innovasjon være noe som gjør det enklere å finne gode ideer og løsninger på problemet. Samtidig vil det være viktig å samarbeide med klienten eller personer som har adgang til å gjøre noe med problemet. Det vil også være viktig at man er enig med klienten om hva som er problemet. Løsningen man presenterer må være gjennomførbar og ønskelig fra klientens side.

Det vil som regel være lurt å utarbeide flere forslag til løsninger. En god sjekklister kan være:

- Hva oppnås med løsningen?
- Hvordan vil den nye situasjonen være ulik den gamle?
- Kommer effekten til å vare?
- Hvor kan løsninger og ideer bli funnet?
- Hvilke vanskeligheter vil komme?
- Hvem vil bli påvirket?
- Hvilket tidspunkt er det best å iverksette endringen?

En løsning bør ikke stå i veien for nye fremtidige løsninger. Mye kan endre seg og det kan og vil sannsynligvis bli behov for nye løsninger i fremtiden.

En annen måte man kan finne den beste løsningen på, kan være å prøve to til tre av de ulike løsningene over en kortere periode og se hvilke av løsningene som fungerte best. Man kan også prøve ut den løsningen man tror vil fungere best og eventuelt forkaste den om den ikke fungerer som forventet. Man må se på de positive og negative sidene ved løsningene. Dette kan gjøres ved å sette opp en analyse hvor man analyserer hvilke forbedringer de ulike løsningene vil gi og hvor forbedringene vil ligge. Dette kan være basert på kostnader eller andre elementer, alt etter hva man skal løse.

Når man skal presentere handlingsforslagene for klienten er det viktig å konsultere med klienten rundt alle elementer i forslaget, som f.eks. kostnader og strategiplan. En god presentasjon vil være viktig for å skape forståelse for problemet og den

---

aktuelle løsningen. En god og grundig presentasjon vil gjøre det lettere for klienten å akseptere forslagene. Om forslagene ved en senere anledning skal presenteres for styre eller andre interessenter, vil det være viktig at konsulent og klient støtter hverandre i en eventuell diskusjon. Det er også viktig at konsulent ikke presser noen løsning på klienten. Konsulenten bør sette seg i klientens ståsted når han presenterer og la avgjørelsen ligge helt og fullt på klienten. Så kan klienten videre avgjøre om endringene er noe han vil gjennomføre selv eller benytte seg av konsulenten.

## ***2.2 Regnskapsbyråer som rådgivere***

I forskningsrapporten av Gooderham og Tobiassen (2002) kommer det frem at regnskapsbransjen er fragmentert og hovedsakelig består av mange små bedrifter over hele landet. Det er i dag slik at de aller fleste (80 prosent) av regnskapsbyråene er under fire ansatte. Bransjen er i ferd med å endres, dette gjelder både strukturelle, teknologiske og etterspørselsendringer. Man ser i dag en etablering av større konstellasjoner og kjedesamarbeid, og at vikarbyråer og banker er i full gang med å utvikle regnskapstjenester. Samtidig skjer det en teknologisk utvikling innen dataprogrammer og overføringer som går elektronisk. Dette vil etterhvert få konsekvenser for bransjen. Man ser også en økning i etterspørsel av regnskapstjenester siden mange bedrifter ser lønnsomheten i å outsource regnskapsføringen. Dette vil ikke nødvendigvis føre til økning for de små byråene siden større firmaer ofte velger å outsource tjenestene sine til større byrå.

I tillegg til dette ser man et marked for at regnskapsbyråer kan fungere som rådgivere. Av undersøkelser fra forskningsrapporten til Gooderham og Tobiassen (2002) ser man at det er mange byråer som allerede har rådgivning som en del av tilbudet sitt. Man ser videre at 66 prosent av byråene i undersøkelsen har under 10 prosent av omsetningen knyttet til rådgivningstjenester. Dette tallet er antagelig mye høyere, siden det er mange store og mellomstore byråer med i undersøkelsen, mens det i bransjen er flest små bedrifter.

Det kommer likevel frem at det er noen byråer som har gode rutiner på området rådgivning. Man ser at det er så mye som 5 prosent av bedriftene som har over 30 prosent av omsetningen knyttet til rådgivning. Mye tyder derfor på at markedet for rådgivning er tilstede.

---

Det viser seg at det er rådgivning knyttet til økonomiske spørsmål som blir tilbudt av de aller fleste. Dette vil da si råd som omhandler skatt, selskapsform, avgifter, etablering og administrasjon. Det er få av byråene som tilbyr tjenester som omhandler eksterne forhold som markedsføring og salg, strategisk planlegging IKT eller lignende. Man ser en klar sammenheng mellom de som tilbyr bredt spekter av rådgivningstjenester og andel av omsetning knyttet til rådgivningstjenester. Man ser også at tilbudet av strategisk planlegging og IKT har betydning for omfanget av rådgivning. Samtidig ser man at de byråene som "tenker" som strategisk aktør og setter seg klare og langsiktige mål er de som har størst andel av omsetning knyttet til rådgivning.

### ***2.3 Muligheter for å lykkes i rådgivningsmarkedet?***

I rapporten er dette spørsmålet analysert ved hjelp av modellen for ekspansjon utviklet av Jakobsen og Lien (2001).

I første trinn ser man på definisjon og avgrensning av markedet for rådgivning. Det viser seg at de fleste byråer vil bruke eksisterende kunder. Dette vil kreve mindre ressurser og stiller mindre krav innenfor salg og markedsføring, og virker derfor fornuftig.

Trinn to handler om lønnsomhet. Det er bred enighet om at betalingsviljen er større for rådgivning enn for regnskapstjenester. Dette er noe som taler for at bransjen bør satse på dette. Etterspørselen er imidlertid variabel. Samtidig er det ikke lett å avgjøre hva som er rådgivning og hva som ikke er det. Dette gjør det vanskelig for regnskapsbyråene å vite hva de skal fakturere som rådgivning og regnskapstjenester.

Trinn tre tar for seg potensielle konkurransefortrinn regnskapsbyråene har som rådgivere. Her fokuseres det på evnen til *problemløsning*, *renommé* samt *relasjoner* med kunden. Som problemløser har i utgangspunktet ikke regnskapsbransjen noen fordel sett mot advokater, revisorer og konsulenter. Men bransjens realkompetanse eller kall det "folkelighet" kan være et fortrinn når det gjelder å fungere som rådgivere for ledere/eiere av små bedrifter. Man ser også at de byråene med klare rutiner for oppfølging og kontakt ved problemer i regnskap har størst andel av omsetningen som rådgivning. De regnskapsbyråene som har størst andel rådgivning har noe høyere formell kompetanse i form av høyskole eller lignende.

---

Når det gjelder *renommé* er det ingen grunn til å tro at bransjen skulle ha noe fortrinn i forhold til bransjene nevnt tidligere. Undersøkelser tyder på at bransjen er oppfattet som konservativ, traust og nokså kjedelig. Heving av bransjens *renommé* vil være nødvendig både for å tiltrekke seg kompetente ansatte og for å kunne fremstå som dyktige rådgivere ovenfor kundene.

Bransjens konkurransefortrinn ligger i all hovedsak i det siste punktet, nemlig i *relasjoner*. Bransjen har stabil kundemasse som utgjør målgruppen. Dette gir en unik mulighet til å kunne utvikle gode relasjoner med kundene. Dette er et fortrinn som bransjen bør legge vekt på og videreutvikle.

Trinn fire handler om ressursanskaffelse, i dette tilfelle kompetanse. Dette går på områder som IT, kommunikasjon og markedsføring. Samtidig må det på plass konsepter knyttet til avdekking og løsning på kundenes problemer.

Trinn fem vurderer mulig aggressiv respons fra konkurrenter. Man ser på det som en ulempe at bransjen ikke har vært preget av konkurranse og at regnskapsbyråene ikke er vant til å konkurrere om kunder. Det er også slik at når andre aktører kommer inn som rådgivere og selger rådgivningstjenester til kunden, kan kundene ta med regnskapet i tillegg om bedriften tilbyr dette. Dette vil skape en ny konkurranse, hvor aktører som ikke vil bevege seg inn på rådgivning vil miste kunder til byråer og andre som kan tilby en "totalpakke".

Det sjette og siste punktet i analysen handler om egenutvikling versus kjedesamarbeid. Alle byråer i undersøkelsen som danner grunnlag for rapporten har vokst og har som mål å fortsette veksten. Her er det flere som søker vekst gjennom å gå inn i kjede. Andre har tatt strategiske valg om ikke å gå inn i kjede. Det å være medlem av en kjede kan gi fordel gjennom kompetanse deling, innkjøp og IKT, men kan også føre til at byrået "drukner" som i mengden.

Ut fra dette kan man begynne å oppsummere og se på hvilke faktiske muligheter regnskapsbyråene har til å lykkes som rådgivere. Det som av undersøkelsen synes å være det største fortrinnet til bransjen ligger i relasjonene til kunder og potensielle kunder. Mange byråer har allerede gode relasjoner til sine kunder og andre har gode muligheter for å utvikle slike relasjoner. Gjennom å bearbeide, vinne tillit, ha godt innblikk i kundebedriftene og hele tiden være tilgjengelig for kunden, vil regnskapsbyråene kunne ha fortrinn opp mot konkurrerende bransjer, som vil ha en mer sporadisk kontakt med sine kunder.

---

Videre må det leveres *regnskapstjenester med høy kvalitet*. Dette bidrar til tillit fra kundenes side, og øker sannsynligheten for å kjøpe rådgivningstjenester fra regnskapsbyråer (Gooderham og Nordhaug, 2000a). Man ser i dag at mange av rådgivningstjenestene som selges av bransjen, er tjenester som egentlig er en forlengelse av regnskapene. Dette vil i praksis si at regnskapsføringen må være av høy kvalitet for at det i det hele tatt skal være mulig å levere slike tjenester og samtidig bli oppfattet som dyktige innen rådgivning.

Av forskningsrapporten fremheves det også, at det ikke er gitt at alle byråer bør satse på rådgivning. Noen byråer har kanskje mer en nok med å holde på med tradisjonelt regnskap, og bør heller jobbe med å utvikle gode rutiner, effektivisere og utarbeide metoder for å kunne levere regnskapstjenester med høy kvalitet til lav pris. Det er derimot viktig at retningen byrået velger er et resultat av et bevisst strategisk valg. Uavhengig av retningen byrået velger er nettverksbygging noe som pekes på som en fremtidig suksessfaktor. Det at et byrå har et velfungerende eksternt nettverk, vil føre til at byrået kan fungere som mellomledd mellom kunde og rådgiver i de tilfellene hvor byråene ikke tilbyr rådgivning. Det kan også være en viktig kilde til kompetanseutvikling for de byråene som allerede driver med rådgiving. Studier viser at nettverk har positiv betydning for en bedrifts økonomiske resultater, blant annet fordi det fremmer læring og gir tilgang til informasjon (Sacks, Ventresca og Uzzi, 2001).

For byråer som har bestemt seg for å satse på rådgivning vil dette være noe som krever prioritering. Det er viktig å forstå at det ikke bare er å bli rådgiver, men at det krever tid å få implementert rådgivning som en naturlig del av bedriften. Det er ikke bare å beslutte å bli rådgivere; byråene må utvikle og tilegne seg kompetansen på området eller områdene de skal drive rådgivning på. Ressurser som skal bidra til konkurransefortrinn må være vanskelig å imitere. Derfor er slike ressurser også et resultat av langsiktig utvikling og oppgradering (Barney, 1991). Utvikling av kompetanse kan gjøres internt, gjennom utdanningsinstitusjoner som f.eks. BI, eller innhentes i form av nyansettelser av personer med høy kompetanse. Økning i kompetanse samt utvikling av godt eksternt nettverk vil øke absorberingskapasiteten, som betyr evnen til å assimilere, sortere og anvende eksterne kunnskaper (Cohen og Levinthal, 1990).

Byråene må også ta stilling til om de skal tilegne seg kompetanse for å bli "litt gode på alt" eller om de skal gå for å spesialisere seg innen et eller flere områder

---

innen rådgivning? For mindre bedrifter og de kundene som selv har liten formell kompetanse vil det å ha breddekompetanse være en fordel. I større bedrifter og innen visse bransjer vil det stilles større krav til spesialisering i henhold til ulike typer rådgivningstjenester og bransjekunnskap.

Om byråene skal lykkes må de evne å skape etterspørsel etter sine tjenester og være mer offensive innen salg. En stor andel av kundene er i utgangspunktet ikke spesielt interessert i rådgivning (Gooderham og Nordhaug, 2000a). En stor utfordring for byråene ligger dermed i å synliggjøre ovenfor kunden hvordan rådgivning vil bidra til økt lønnsomhet.

Det er også et spørsmål om hvor bredt spekter av rådgivningstjenester et byrå skal tilby. I den forbindelse kan bransjen stille seg følgende spørsmål; vil vi kunne operere som troverdige rådgivere innenfor dette området med tanke på kompetanse, image og rykte? Hvordan skal man opparbeide seg den statusen og rykte som skal til for å lykkes?

#### **2.4 Kundetilfredshet og servicekvalitet**

Det viser seg at serviceopplevelsen er avgjørende for om kunden kommer tilbake, eller velger seg en annen leverandør ved senere behov for samme tjeneste. Det er også avgjørende hvordan kunden snakker med andre om opplevelsen av service, er dette noe de vil anbefale andre eller ikke? («Word-of-mouth» kommunikasjon). Det viser seg at kunder er opptatt av andres personlige meninger knyttet til en tjeneste. Derfor er det viktig å gi kundene en god og positiv opplevelse.

*Toleransesonen* viser i hvilken grad kunden er villig til å akseptere variasjoner knyttet til service. Det er i sonene mellom ønsket nivå og tilfredsstillende nivå toleransesonen er. Jo høyere opp du er jo mere tilfreds er kunden og omvendt. Kundene har også forskjellige forventninger til service. De som har dårlig tid forventer raskere service enn de som har god tid. Det samme gjelder hvis en kunde har bestilt en håndverker til en avtalt tid. Hvis de må komme hjem til avtalt tid er det mere avgjørende at de er presis enn hvis de er hjemme og jobber. Den individuelle toleransesonen hos kunden øker og avtar avhengig av en rekke faktorer, inkludert pris. Man må også forstå hvordan kravet til service oppstår og forskjellen på kravet til service for en enkeltperson og for en hel gruppe. Kravene vil også variere etter hvilken type erfaring og kompetanse kunder har. Jo mer spesifikke krav en stiller, dess mer nøyaktig vil kravet til service være. Om

---

kravene er mer diffuse, vil en ikke helt vite hva en kan forvente og ofte være fornøyd med mindre.

Et av hindrene for å lære om kundens forventninger er ledelsen og de ansattes frykt for å spørre. De tror at kunden vil komme med urealistiske krav, men det som kommer fram er som oftest bare forventninger til at bedriften gjør det de skal gjøre. Kunden ønsker service levert som forventet. Noe av det verste en bedrift kan gjøre, er å spørre om kundens forventninger og ikke gjøre noe med de tilbakemeldinger som de mottar. Hvis de ikke kan levere det kunden forventer så må de enten gi tilbakemelding på hvorfor eller eventuelt en framdriftsplan på hvordan de skal få det til. Det er også viktig å huske på at å overraske kunden kan føre med seg kostnader, siden dette kan heve kundens forventninger til service. Derfor er det viktig å ikke levere service som er bedre enn at den kan gis til alle kunder.

## **2.5 Kundegap**

Kundegapet er gapet mellom det kunden forventer og det kunden opplever. Dette handler om forskjellen mellom kundens forventninger til service og bedriftens forståelse til disse forventningene. Dette betyr at om en bedrift ønsker å levere service av høy kvalitet, må man begynne med å kartlegge hva kundene legger i begrepet. Videre må de se om det er gap mellom det kundene forventer og hva bedriften tilbyr og leverer av service. For å undersøke dette foreslår GAP modellen å se på 4 ulike gap og videre lukke disse gapene. Disse 4 ulike gapene er som følger:

- *Forventningsgap*
- *Servicedesign-gap*
- *Leveransesgap*
- *Kommunikasjonsgap*

### **2.5.1 Forventningsgap (GAP 1)**

Elementer som fører til dette gapet kan være; utilstrekkelig markedsundersøkelser, mangel av kommunikasjon oppover, utilstrekkelig relasjonsfokus og utilstrekkelig service. Det første steget for å lukke dette gapet vil være å finne ut hva kundene forventer. Videre ser man betydningen av å ha rutiner og strategier på hvordan



---

man skal beholde kundene. Dette kan handle om å bygge gode relasjoner gjennom hvordan en behandler klager eller en misfornøyd kunde osv. Det kan være lett å glemme de eksisterende kundene i jaget etter å få nye salg og nye kunder.

### 2.5.2 *Service design (GAP 2)*

Blueprinting blir sett på som beste og mest effektive virkemiddelet for å fjerne gap 2 i GAP modellen. En ser at en "snublestein" i serviceinnovasjon og utvikling, er vanskeligheten i å beskrive og skildre servicen i utviklingskonseptet. En av nøklene til å matche servicespesifikasjon til kundens forventninger er evnen til å beskrive kritiske service prosesser objektivt og å skildre dem slik at kunder, ansatte og ledere har samme forståelse for hva service er. De må også være klar over sine roller og forstå alle stegene som er involvert i serviceprosessen.

Hensikten med blueprinting er ikke at oppgaver er eksakt definert, men at det skal være en nyttig teknikk og være fleksibel. Fleksibilitet er en av modellens hovedstyrker. En av hovedforskjellene på blueprint og andre flytdiagram er at den fokuserer på kunden og deres syn på serviceprosessen. Det jobbes ut fra kundens perspektiv og ikke ut fra bedriftens perspektiv.

En av de største fordelene med blueprinting er læring. Når man begynner å utvikle blueprinting kommer det tydelig fram hvilken kunnskap man har om servicen. Noen ganger er den delte kunnskapen minimal. Prosessen i seg selv fremmer kryssfunksjoner, integrasjon og forståelse. Den er et forsøk på å visualisere hele servicesystemet, det skal fokuseres på service på en helhetlig måte.

#### 2.5.2.1 De 6 stegene i «building a blueprint»:

- Identifiserer tjenesteprosessen som skal "blueprintes"
- Identifisere kunden eller kundesegmentets forventninger til tjenesten.
- Kartlegge tjenesteprosessen fra kundens synspunkt.
- Kartlegge kundekontakt handling/teknologi handling
- Linke kundekontakten til den nødvendige støttefunksjonen
- Dokumentere servicen på hvert enkelt nivå/steg.

1. Blueprint kan utvikles på flere nivåer, først må de bli enig om på hvilket nivå man starter og hvor detaljert det skal være.

2. Modellen må tilpasses de forskjellige kundesegmentene for å unngå misforståelser og å maksimere nytteverdien.
3. Steg tre innebærer å kartlegge de valg og handlinger kunden foretar, eller opplevelser av innkjøp, forbruk og bruk (evaluering) av tjenesten. Deretter fokuseres det på tjenesten sett fra kundens synspunkt for å unngå å fokusere på tjenester som ikke har noen innvirkning på kunden. Her må vi vite hvem kunden er og gjøre undersøkelser for å finne ut hvilken tjeneste kunden vil ha. (dette tvinger fram enighet om hvem kunden er, og kan inneholde informasjon og observasjoner om hvordan kunden opplever servicen.)
4. Når først linjen av samspill og synlighet er tegnet, og prosessen fra kunde kontakt personens synspunkt kartlagt, skiller vi de synlige og usynlige aktivitetene.
5. Dette handler om å koble kontaktpersoner opp mot ulike støttefunksjoner. Her skal kundene kunne fortelle om sine erfaringer eller få hjelp gjennom støttefunksjoner.
6. Til sist dokumenterer vi servicen. Dette kan gjøres ved at en kunde forteller hva han opplever gjennom alle de forskjellige fasene og sette dette opp mot hva man ønsket å oppnå med blueprintet.

### 2.5.3 *Serviceleveransegap (GAP 3)*

Dette gapet handler om å kunne levere det en har designet samt det å kunne levere det kunden ønsker og forventer. Grunnen til at dette gapet oppstår kan være at; bedriften har en feilslått HR strategi, oppfyller ikke rollen sin som serviceyter eller at de har problemer i mellomleddene der andre aktører står for servicen.

Det er viktig at man her har nok ressurser til å kunne gjennomføre og levere de tjenester og den service som kreves og er forventet. Dette gjelder da de menneskelige ressurser, ressurser knyttet til systemer og tekniske ressurser.

Det vil også være knyttet store utfordringer til det å klare å synkronisere krav opp mot kapasitet. Dette handler da om å unngå både overbemanning og underbemanning på en best mulig måte for å kunne være effektive, samtidig som en kan yte den servicen kunden forventer.

### 2.5.4 Kommunikasjonsgap (GAP 4)

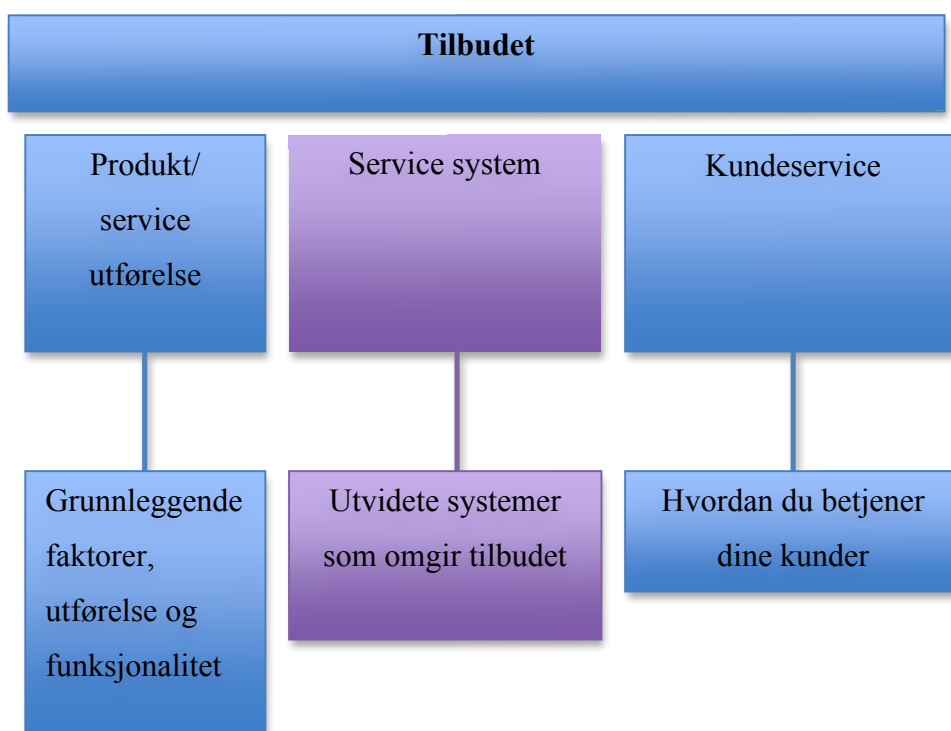
Det handler om gapet mellom hva en gjennom media og reklame lover å levere og hva en faktisk leverer. Eksempler på hva som kan føre til et slikt gap kan være; mangel på integrert tjenestemarkedskommunikasjon, ineffektiv behandling av kundens forventninger, lover for mye, utilstrekkelig horisontal kommunikasjon eller feil prising. Mye av dette handler om markedsføring eller prising. Ved at en lover for mye gjennom sin markedsføring av produktet eller setter en for høy pris, vil produktet/tjenesten mest sannsynlig ikke svare til kundens forventning.

Gap modellen kan brukes for å dokumentere hva bedriften vet om hvert enkelt gap, og hvilke faktorer som har innvirkning på dem. Når en vet hvilke gap som eksisterer er det lettere å tette de igjen for så å oppnå tilfredse kunder.

### 2.6 Innovasjon

Det finnes ti typer av innovasjonsmuligheter i en organisasjon, fem av disse skjer innenfra og ut og omhandler prosessen og tilbudet, mens fem skjer utenfra og inn og omhandler leveransen og organisasjon og finans (Keely Larry, 1999)

Under vises tre av de ulike typene som omhandler tilbudet. De ulike typene av innovasjon går gjerne litt inn i hverandre, men vi har under presentert de typene vi har valgt å legge vekt på. Hovedvekten vår vil bli lagt på å utvikle servicesystemet.



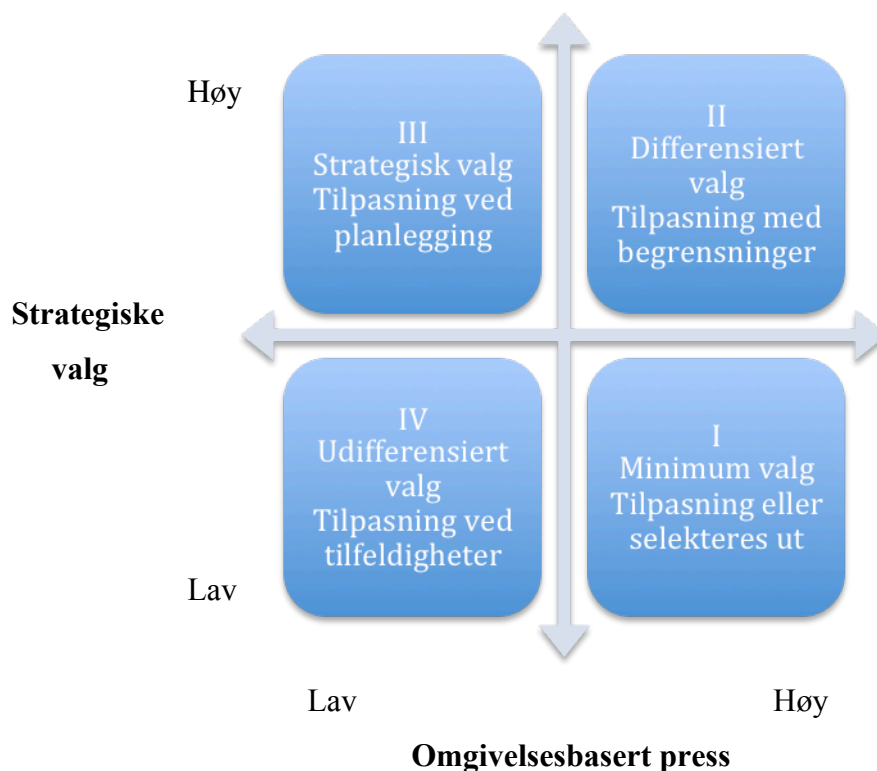
### 2.6.1 Serviceinnovasjon og utviklingsprosess

Innovasjon oppstår når servicen endres eller utvides. Et eksempel er leie av filmer. Før leide vi filmer i utleiekiosker, i dag skjer dette over internett. Det er ikke lett å beskrive service, derfor er det mange forskjellige meninger om hva det innebærer, alt etter hvem som beskriver det. Det er ofte viktig å involvere de ansatte i å utvikle service. De som er nærmest kundene oppfatter best hva kunden ønsker.

For å lykkes med serviceinnovasjon legges det til grunn at man har en klart definert «mission» og visjon for bedriften. Undersøkelser viser at en god service eller produktstrategi samt å ha klare mål, øker sjansene for å lykkes. Man må definere hvilken grad av service som skal tilbys, hvilket marked man skal inn på, type service, tidshorisont for utviklingen og andre relevante faktorer.

### 2.7 Strategi

*Sammenheng mellom evnen til å foreta strategiske valg og omgivelsesbasert press i organisatorisk tilpasning*



(Gooderham og Tobiassen, 2002)

I rute I ser vi at vi har høy grad av omgivelsesbasert press og evnen til å ta strategiske valg er lav. I markeder med sterk konkurranse vil bedriften stå i fare for å gå konkurs om de ikke holder tritt med teknologiske og markedsendringer. Relaterer man dette til regnskapsbransjen kan dette i et lengre perspektiv dreie seg om byråer som ikke klarer å respondere på endringer som skjer i bransjen. I motsetning til rute I finner vi i rute III de som har stor evne til å foreta strategiske valg og liten grad av omgivelsesbasert press. Bedrifter som befinner seg her har gjennomført planlagte endringer uten press fra omgivelsene. For regnskapsbransjen kan man relatere dette til byråer som har lykket med å utvikle rådgivning. Byråer som er i denne ruten, vil ofte være innovative og tidlig ute med nye ting i bransjen (Hrebiniak og Joyce, 1985). Miles og Snow 1978 karakteriserer slike bedrifter som "prospectors", ved at de er proaktive i sin atferd.

I rute II er evnen til å foreta strategiske valg stor, samtidig som det omgivelsesbaserte presset er høyt. Her vil bedriften måtte tilpasse seg en del begrensninger. For regnskapsbransjen ligger per i dag begrensningene i autorisasjonsordningen. I følge Miles og Snow (1978) er ofte bedrifter i denne ruten betegnet som "analyzers". Disse følger med på hva konkurrentene gjør og tar opp og utvikler strategier som de synes er lovende. Disse vil etter hvert kunne bevege seg over i rute III hvis de lykkes.

I rute IV er det lite omgivelsesbasert press, samtidig som evnen til å foreta strategiske valg er lav. Det antas at de aller fleste regnskapsbyrå er å finne i en slik situasjon; de har ikke løftet blikket og tatt strategiske valg med hensyn til veien videre, men fortsetter å gjøre det de alltid har gjort. Dersom man er her og ikke gjør tilpasninger, vil man normalt få dårligere lønnsomhet enn de byråer som befinner seg i rute II og III, og kan ende i rute I. I verste fall kan man gå konkurs. (Gooderham og Tobiassen 2002)

### *2.7.1 Differensiering*

I en artikkel av Porter (1996), påpekes det at det fokuseres for mye på teknologisk utvikling som ofte er lett å kopiere. Det understrekes at det å effektivisere ikke er strategi. Man ser ofte at operasjonelle forbedringer kan bli for mange og omfattende slik at de erstatter bedriftens strategi. Et selskap kan utkonkurrere konkurrentene sine kun ved å skape differensiering som varer. Strategisk

---

posisjonering betyr å yte forskjellige aktiviteter fra konkurrentene eller å yte aktiviteter på en annen måte. Dersom man ikke gjør dette, er ikke strategi annet en et slagord i markedsføringen. Strategi handler om å kombinere aktiviteter. Målet er å danne en kjede der alle aktiviteter er like sterke og dermed blokkerer inntrengere på markedet. Et bredt utvalg gir større sjanse til å beholde kundene fordi "alle" finner en aktivitet de verdsetter høyt. Det påpekes også at avveininger er avgjørende for strategi. Skal man f.eks. satse på lav pris og at kundene må gjøre store deler av jobben selv, må man regne med å miste kunder som verdsetter service høyt.

### 2.7.2 *Kjede vs. forbli «liten»*

I en artikkel av Smith (2011) sees det på fordelene og ulempene ved å gå inn i kjede, mot det å forbli "liten". Det påpekes her at den avgjørende faktoren uavhengig om man er stor eller liten, er relasjonene til kundene sine. Man ser at det ikke bare er fordeler med å vokse eller fusjonere, fordi fokuset lett blir flyttet fra relasjonene til kundene, og over på interne prosesser i bedriften.

## 2.8 **Organisering**

### 2.8.1 *Verdiverksted*

- Først definerer vi hva som er problemet og hvordan skape merverdi for kunden.
- Ser på ulike alternativer til løsning. Har vi den kompetansen som trengs, og er den organisert riktig?
- Her velger vi ut den løsningen som vi er kommet fram til. Hvilke kriterier veier tyngst ved valg av løsning?
- Gjennomføring av de valg vi har gjort.
- Oppfølging og evaluering. Hva har vi oppnådd? Ble det en bedre opplevelse for kunden.

Disse aktivitetene kan gjerne gjentas, hvis evalueringen viser at det ikke ble optimalt, starter vi på punkt 1 igjen.

Renommé og hvordan bedriften velger å posisjonere seg er en viktig driver. Det skapes gjennom å ansette dyktige medarbeidere, velge seg de rette prosjektene

---

som er synlige i markedet og dermed skape bedre renommé gjennom vellykkede gjennomføringer. Bedrifter velger rådgivere ut fra kompetanse og ikke pris. De bruker rådgivere der de selv ikke har kompetanse. Et verdiverksted kjennetegnes ved at det legges stor vekt på medarbeidernes kunnskap.

### 2.8.2 Team

*” A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they are mutually accountable.”* (Katzenbach and Smith, 1993)

Et team skiller seg fra en gruppe ved at det er større gjensidig avhengighet i teamet fremfor i en gruppe.

De ulike egenskapene som kreves for å løse oppgaven finnes ikke hos en person, men ved å sette sammen personer med komplementære ferdigheter i et team vil en kunne tilnærme seg det perfekte utgangspunkt for å løse oppgaven.

Et godt sammensatt team kan stå bedre rustet til å løse komplekse oppgaver fordi kunnskaps- og ferdighetsområder, teori og metoder fra ulike fag integreres gjennom de ulike aktørers kommunikasjon med hverandre. Over tid vil teammedlemmene lære av hverandre, noe som igjen gjør dem i stand til bedre å løse nye oppgaver.

Det vil mest trolig også utvikles en felles tilhørighet og forpliktelse som kan være kilden til inspirasjon og motivasjon, noe som igjen gjør det lettere å arbeide mot felles mål. Det at alle i teamet må ta ansvar vil også være med på å skape arbeidsmiljø og tilhørighet.

## 3 Metode

### 3.1 Hva skal vi finne ut?

Vi skulle finne ut hvordan kunden og KL Regnskap definerer rådgivning og hva de legger i det. Videre ser vi på hvordan kunden ser på KL som rådgivere og hva kunden mener er avgjørende for å opptre som rådgivere. Hvordan oppfatter kundene KL på generelt grunnlag? Finnes det et udekket behov for rådgivning i bransjen og blant kundene til KL? I hvilke fagfelt har KL kompetanse og troverdighet nok til å bedrive rådgivning?

### 3.2 Hvordan skal vi finne ut dette?

For å svare på disse spørsmålene valgte vi å gjennomføre en kvantitativ

---

kundeundersøkelse og kvalitative intervju. På den kvantitative undersøkelsen brukte vi programvaren Conformat som ligger på BI's hjemmesider.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle kundene til KL. Vi opplevde at det var vanskelig å oppnå en svarprosent på 50 prosent. Vi måtte purre på kundene flere ganger via mail og telefon, og klarte da så vidt å passere en tilbakemelding på 50 prosent. På bakgrunn av den lave svarprosenten, valgte vi å gjøre to kvalitative kundeintervju og fire intervju av ansatte for å underbygge/etterprøve/bekreftede resultatene vi fikk.

For å få større forståelse for bransjen og hvilke muligheter/utfordringer som ligger der, valgte vi to kvalitative intervju med banksjefer i Trondheim og ett kvalitativt intervju med Skatteetaten. I intervjuene med banksjefene spurte vi hvordan de oppfatter regnskapsbransjen og om de oppfattes som rådgivere, framtidsutsikter/utfordringer for bransjen, definisjon av rådgivning. I intervjuet med skatteetaten lurte vi på hvordan de oppfatter regnskapsbransjen og deres definisjon på rådgivning, omdømmet til bransjen og forholdet til lover og bestemmelser. Intervjuobjektene er i oppgaven anonymisert, men kan oppgis til sensor ved forespørsel for eventuell etterprøving.

## 4 Resultater og analyse

### 4.1 Undersøkelse sendt til kundene.

I undersøkelsen vi sendte ut, oppnådde vi 41 svar fra kundene til KL. Dette ga en svarprosent på 50,6 prosent når vi har summert KLs totalt relevante kundemasse til 81 kunder.

Av undersøkelsen kommer det helt klart frem at de aller fleste bruker KL regnskap til regnskapsføring og lite annet utover dette. En ser likevel at 31,7 prosent har svart at de bruker KL i forbindelse med budsjettering og 14,6 prosent svarer at de bruker KL i forbindelse med styremøte. Vi er her ikke sikre på om KL bidrar i form av tilstedeværelse eller om de gir kommentarer i forkant av styremøter.

Av undersøkelsen ser vi at bakgrunnen for faktorer ved valg av regnskapsbyrå i størst grad er kvalitet og kompetanse. 79,5 prosent har svart at de vektlegger i stor grad hvilken kompetanse regnskapsbyrået innehar. 74,4 prosent svarte at faktoren kvalitet til regnskapstjenesten i stor grad var avgjørende for valget av regnskapsbyrå. Man ser at faktorer som pris, omdømme og tilleggstjenester som



---

f.eks. rådgivning ikke var like høyt prioritert. Vi ser likevel at 35,9 prosent (pris), 43,6 prosent (omdømme) og 32,4 prosent (tilleggstjenester) har svart at de i stor grad vektlegger disse faktorene. Man ser at disse elementene også har betydning for valget, men at kvalitet og kompetanse er viktige faktorer. Man ser også at 13,5 prosent har svart at de i ingen grad vektlegger tilleggstjenester som faktor når de velger regnskapsbyrå. Dette var den eneste faktoren hvor noen hadde svart på alternativet "ingen grad".

I andre del av undersøkelsen, undersøkte vi hvilken kompetanse og hva kunden kunne tenke seg å benytte innenfor rådgivning og tilleggstjenester. Her viste resultatene at de områdene som var mest relevante og som kunden enten kunne tenke seg eller allerede benyttet seg av er; skattelovgivning, budsjettering og økonomistyring, lønnsomhetsanalyse og oppdateringer av bedriftens rutiner. Her svarte over 50 prosent at de har benyttet eller kunne tenke seg å benytte disse tjenestene. Vi ser også at det bare er tjenester som omhandler skatt, budsjettering og økonomisk styring som skårer over 17 prosent på spørsmål om de har benyttet denne tjenesten. I undersøkelsen svarte 31,4 prosent at de hadde benyttet KL til spørsmål som omhandlet skatt og 32,4 prosent som hadde benyttet KL til budsjetter og økonomisk styring. Ut ifra de som kunne tenke seg å benytte tilleggstjenester svarte 24 prosent eller mer at de kunne tenke seg å bruke KL innenfor områdene; ansettelser/oppsigelser og permittering, skatt, budsjettering og økonomistyring, lønnsomhetsanalyser, prosjektvurderinger, finansierungsplaner, kompanjonginntreden/verdivurdering, strategiplan, organisering, oppdatering av bedriftens rutiner og valg av systemer tilknyttet selskap. Områdene med størst potensialet og høyest svarandel hvor kundene har sagt at de kunne tenke seg å benytte tjenestene er; ledelse som omfattet strategiplanlegging, organisering og oppdatering av bedriftens rutiner (mellom 34 og 45 prosent). Et annet område var økonomi hvor lønnsomhetsanalyser, prosjektvurderinger og finansplanlegging hadde svarprosent fra 36 til 39 prosent.

Videre spurte vi hvilke verdier som forbindes med KL? Her tok vi utgangspunkt i verdiene fra KL sine nettsider. Her kom det fram at kundene oppfatter KL som positiv og ordentlig/stabil fremfor de andre alternativene som var; åpen og ærlig, løsningsorientert og bryr seg om kundene.

På spørsmål om hvordan kundene opplever servicen hos KL svarer hele 78,4 prosent at KL leverer regnskap og lønnsføring til rett tid og bare 2,7 prosent svarte

---

i liten grad. På spørsmålet om de samarbeider med kunden for kundens beste, svarte 50 prosent at de i noen grad og 44,4 prosent at de i stor grad opplevde at KL samarbeider for kundens beste. Videre er det 81,1 prosent som i noen eller stor grad oppfatter KL som mer enn bare tørre tall.

På spørsmål om KL har det store overblikket eller blick for nye løsninger, svarer ca. 82 prosent at de liten eller noen grad har dette.

Temaet de skårer dårligst på er om kundene føler KL gir bedriftsrådgivning som fører til økt lønnsomhet. Hele 20,6 prosent svarer i ingen grad, mens 35,3 prosent svarer at de i liten grad gjør det.

På spørsmål om de bruker rådgivningstjenester andre plasser og hva som skal til for at de skal bytte til KL i stedet, svarer 5 av 8 at de ville benyttet KL om de hadde hatt mer bransjekompetanse eller generell kompetanse. Et par stykker svarer at de benytter andre og at det er uaktuelt å bytte.

#### **4.2 Intervjuer i bank**

Av intervjuer med to banksjefer i Trondheim går det klart frem at kompetansehevning er et avgjørende punkt for å lykkes som rådgivere. En av dem var tydelig på at det måtte gå et klart skille mellom hvem som var rådgivere og hvem som var regnskapsførere i et regnskapsbyrå. Regnskapsfører er sett på som et negativt ladet ord, og kundene er opptatt av tittel for å tolke om du innehar kompetanse og kan fremstå som troverdig. Søker et firma rådgivning i dag, vil de mest sannsynlig tenke på eller henvende seg til revisor og konsulentbransjen.

Det pekes også på at bransjen generelt er veldig ”sirompa” og at både kompetanse, lønn og prising bør eller må heves. Dette ville da være med på å fjerne de useriøse aktørene i bransjen og dermed bedre renomméet og troverdigheten til regnskapsbransjen.

Det nevnes også at nettverk er en nødvendighet for å lykkes som rådgiver. Dette fordi du som rådgiver ikke kan ha svar på alt, men kan sette kunde i kontakt med eller selv snakke med spesialister på området og gjennom dette kunne gi gode og nyttige råd.

Begge mener at det vil være nødvendig å omstrukturere regnskapsbransjen. Dette gjelder både måten de jobber på og hvordan bedriftene blir organisert. Dette handler da om at de med høyest kompetanse er de som fronter kunden og kun

opptrer som rådgivere. Dette vil da stille store krav til samarbeidet mellom rådgiver og regnskapsfører. De må ha en god kommunikasjon for at rådgiver skal kunne sette seg inn i regnskapet og foreta vurderinger som igjen frontes og diskuteres i samråd med den aktuelle kunde.

Begge mener også at bransjen bør se annerledes på hvordan de priser produktene sine. Dette kan være pakkeløsninger og serviceavtaler i stede for priser pr. bilag og time. En av dem påpeker også at de må være tydelig på hvilken posisjon de ønsker å ha og ikke begi seg ut på rådgivning før de vet om betalingsvillighet og etterspørsel er tilstede.

De nevner også at bankene er i gang med å utvikle egne konsepter, hvor regnskapet nærmest fører seg selv gjennom nettbanken og at den tradisjonelle bilagsføringen snart faller bort. De vil da måtte ta klare strategiske beslutninger for hvilken retning regnskapsbyrået ønsker å bevege seg. Vil de utvikle seg innenfor bilagsføring og det tradisjonelle regnskapet ved å være mest mulig oppdatert og effektive, eller ønsker de å bevege seg mot å bli mer rådgivere og på den måten nærme seg konsulent- og revisorbransjen. De mente at om man skulle satse på rådgivning måtte man bevege seg ut at trygghetssonen sin. Med dette menes altså at de må tørre å ta sjanser og eventuelt designe produktpakker hvor rådgivning er inkludert. De må da være villige til å ta konsekvensen ved at de kan miste noen av kundene sine.

Samtidig ble det nevnt at de måtte være oppdatert og ha tenkt nøye gjennom hvilke områder de kan gi rådgivning på både når det gjelder kompetanse og hva ansvarsforsikringer dekker av konsekvenser ved feil råd.

Den ene banksjefen mente at regnskapsfører gjerne kunne være styremedlem, mens den andre var meget skeptisk til dette. Han mente dette ble som å "sette bukken til å passe havresekken". Et styre skal kunne stille kritiske økonomiske spørsmål og en regnskapsfører vil være inhabil. Han var opptatt av at generell dialog og grundig gjennomgang i forkant med regnskapsfører var mer fornuftig.

### **4.3 Skatteetaten**

Vi hadde også intervju med spesialrådgiver i skatteetaten. Han påpekte at det i dag var en god dialog mellom regnskapsbransjen og skatteetaten. De har årlige informasjonsmøter og halvårlige samarbeidsmøter som er veldig populære.

---

Når han skulle definere rådgivning, henviste han til teksten i *Standard for god regnskapsførings-skikk* punkt 1.7;

*«Regnskapsførervirksomheten skal i alminnelighet stille seg disponibel for oppdragsgiver i spørsmål relatert til regnskapet og annet som hører naturlig til regnskapsføringsoppdraget herunder blant annet regnskapsanalyser, kalkulasjoner, driftsplanlegging, budsjettering og skatte og avgifts spørsmål inklusive klager og andre endringsaker. Regnskapsfører-virksomheten må ikke påta seg oppgaver som vil være i strid med lovbestemmelser om rettshjelpsvirksomhet.*

*Dersom forutsetningene for å bistå oppdragsgiver ikke er tilstede, for eksempel grunnet manglende kapasitet eller kompetanse på det aktuelle område, må det anbefales å søke bistand fra annet kompetent hold»*

Han kom med noen generelle tips om relevante områder han mente regnskapsbransjen kunne operere som rådgivere i. Disse var regnskapsanalyse, stiftelse av selskaper, kommentarer til regnskapet, hjelp til forståelse av regnskapet, avdeling og prosjektregnskap og rett og slett få dem til å bruke regnskapet som et styringsverktøy.

Skatteetaten var negativ til loven om fritak fra revisjonsplikt, men så at dette var en mulighet for regnskapsbransjen og er positive til bruken av autoriserte regnskapsførere.

Skatteetaten tilbyr også bindende forhåndsuttalelser i spesielle saker, som f.eks. planlagte transaksjoner. På denne måten fungerer de som trygge rådgivere for regnskapsbransjen og gjør at regnskapsfører igjen kan opptre troverdig ovenfor sin oppdragsgiver.

Han ser også at revisjon og regnskapsbransjen vil bli konkurrenter på litt lengre sikt. Han mener også at trenden er at revisorer trer inn i regnskapsbransjen og at dette vil kunne være med på å heve rådgivningskompetansen i bransjen.

Han var også opptatt av lover/regler og at regnskapsfører bør/skal stille kritiske kontrollspørsmål og reagere om det fremkommer tall og bilag som virker unaturlige. Dette vil være med på å øke tilliten til kunden og kundens oppdragsgiver.

---

#### 4.4 Intervju med 4 ansatte

##### *Hva legger du i rådgivning?*

På spørsmål om hva de legger i begrepet rådgivning fikk vi forskjellige svar. To av de ansatte mente rådgivning gikk ut på å få kunden til å se helheten i regnskapet og se om ting kan gjøres annerledes. En mente at rådgivning var å gi økonomiske råd i forbindelse med regnskapet. Dette kan være som å gi økonomisk bistand, sette kunde i kontakt med spesialkompetanse som f. eks bank, forsikring, advokater osv. Den fjerde hadde ikke noe formening i forbindelse med hva rådgivning er. Dersom hun ga svar til en kunde på noe hun visste, førte hun det ikke som rådgivning. Om hun måtte undersøke og bruke tid på dette, førte hun det som rådgivning. Dette var som regel noe kunden like gjerne kunne funnet ut selv på nettet.

En fellesnevner for alle, er at de synes det er veldig vanskelig å skille ut hva som er rådgivning og ikke. Ved føring av timer har de forhåndsdefinerte koder for blant annet rådgivning, rapportering og oppfølging. De synes det er vanskelig å vite hvordan de skal føre timene. De mener det er en prisfølsom bransje, og at de derfor til en viss grad er forsiktig med å føre for mye tid på rådgivning. De møter likevel sjeldent eller aldri klager på prisingen for rådgivningstimer.

##### *Hvordan selger dere inn rådgivning til kunden?*

De prøver til en viss grad å formidle at de kan komme med tips og råd. De synes det er vanskelig å både definere hva de kan gi råd på og hvilken nytte kundene får av rådene. Noen av kundene er raskt ute med å knytte til seg eksterne rådgivere og KL er da litt for sent ute med å formidle at de også kan tilby dette. De synes også det er vanskelig å selge inn rådgivning og få kunden til å se nytteverdien. En av de ansatte hevder: „om bedriften går bra føler kunden at de ikke har behov for rådgivning, mens om det går dårlig, har ikke kunden råd til rådgivning.“

##### *Stiller dere krav til kundene?*

De stiller i dag et visst krav til kunden på generell basis når det gjelder tidsfrister og betaling. Når det gjelder krav til rådgivning, stilles det ikke krav til at rådgivning skal være en del av regnskapet. Det er deriomot et ønske om at det skal bli det i fremtiden.

En av de som i dag er ansatt som rådgiver, har ikke nok oppdrag som kun består av rådgivning og må i tillegg føre regnskap. Det nevnes også at de ved frokostseminarer bruker mye tid og krefter til planlegging og gjennomføring,

---

mens de i etterkant ikke er gode nok til å følge opp kunden.

#### **4.5 Intervju med to kunder**

En bedrift med 15 ansatte.

De valgte ikke KL men ble med regnskapsføreren over når hun skiftet jobb til KL for ca. et år siden. Han mente de selv ikke satt med formell kompetanse innen regnskap, men at de likevel hadde full oversikt over regnskapet til en hver tid. De brukte også en del tid til å gå over regnskapet og kontrollere at det stemte. Han var klar på at bedriften hans hadde skrevet under på at alt som hadde med regnskapet å gjøre var deres ansvar. Regnskapsbyrået har ikke ansvar for regnskapet og de er derfor nødt til å ha god oversikt og kontroll over regnskapet de får fra KL. De går hele tiden over regnskapet, korrigerer og retter opp feil som til tider forekommer. Han mener regnskapet er viktig opp mot banken, enten gjennom garantier som banken krever eller i forbindelse med lån.

Han mente kanskje at det fantes høy kompetanse ett eller annet sted i KL, men deres saksbehandler blir for "lett". Om han lurte på noe, sjekker han dette alltid opp mot revisor og stoler lite på det regnskapsbyrået sier. Han var tydelig på at regnskapsbyrået ikke skal legge seg borti driften.

De skulle gjerne ha ført regnskapet selv, men det ble for dyrt. En stilling som regnskapsmedarbeider vil ikke oppfattes som interessant og stillingsprosenten vil bli for lav. Det ser derfor ikke noe annet alternativ enn å outsource regnskapet.

En bedrift med 7 ansatte.

De var ikke fornøyd med det forrige regnskapsbyrået de hadde og byttet til KL. De valgte KL på grunn av relasjoner. De har ikke tilstrekkelig kompetanse innen regnskap, men har god oversikt og evne til å tolke regnskapet selv. De bruker revisor til revisjon og rådgivning og det er uaktuelt å bytte. De har ikke opplevd at KL har prøvd å selge inn rådgivning.

De hadde et krav om at KL skulle utføre regnskapstjenesten i bedriftens egne lokaler, slik at de ikke trenger å sende fra seg bilagene. På spørsmål om hva rådgivning er fikk vi følgende svar: "Innhenting av kompetanse vi selv ikke besitter".

---

## 5 DRØFTING

I drøftingsdelen starter vi med å ta utgangspunkt i modellen for evnen til å foreta strategiske valg og omgivelsesbasert press i organisatorisk tilpasning. Vi går videre etter dette inn på GAP modellen og 6 trinns modellen til Jakobsen og Lien (2001) for ekspansjon. Vi har valgt disse modellene fordi vi ser at ved å utrede disse vil vi dekke de aller fleste faktorene som er avgjørende for å løse problemstillingen.

### 5.1 *Strategi*

Med utgangspunkt i teorien om sammenhengen mellom evne til å foreta strategiske valg og omgivelsesbasert press i organisatorisk tilpasning, vil vi først bestemme hvor KL befinner seg.

På bakgrunn av at KL vil utvikle seg som rådgiver og ta etter de byråene som har klart å utvikle seg som rådgivere, mener vi KL kan plasseres i kategori II i modellen. Det er derimot mye som tyder på at KL per i dag, ikke har evnen til å foreta strategiske valg, som vil gjøre dem til rådgivere. Vi ser at KL henger veldig igjen i kategori IV. De har det veldig trygt og godt der de er og har dermed ikke noe hastverk med å ta strategiske grep.

I intervjuer med ansatte i KL kommer det frem at de ser at lønnsomheten for rådgivningstjenester er større enn for regnskapstjenester. Det kommer også frem gjennom undersøkelsen og intervjuer med kundene til KL at de ikke ser på KL som rådgivere per i dag.

Det kommer frem gjennom intervjuer med banker at det er i ferd med å oppstå større konkurranse i bransjen, og at det i nærmeste fremtid vil oppstå et omgivelsesbasert press som beskrevet i modellen.

Vi mener at om ikke KL evner å ta klare strategiske valg og gjennomfører disse, kan de fort havne i kategori I. Da vil lønnsomheten mest sannsynlig falle betraktelig og man vil stå i fare for å gå konkurs.

På bakgrunn av dette mener vi at KL er nødt til å utvikle en klar strategi på hvordan de skal bli rådgivere og bevege seg lengre inn i kategori II og videre inn i kategori III. I kategori III er du i følge teorien når du har oppnådd varige konkurransefortrinn. I følge teorien er det ikke strategi før en har oppnådd varige

---

konkurransefortrinn. Vi skal nå videre i drøftedelen se på hvordan KL kan utvikle et konsept som gjør dem i stand til å bli rådgivere og bevege seg inn i kategori III i modellen.

## **5.2 GAP Modellen**

### *5.2.1 Forventningsgapet*

Når det gjelder forventningsgapet så opplever vi at de fleste kunder forventer et regnskap. Det er i dag sånn at de aller fleste kunder ikke forventer noe mer enn det å få utlevert et regnskap uten store feil og mangler. Undersøkelser og spesielt intervju med kundene vi snakket med, forteller oss at forventningene til KL ligger på det å levere et godt regnskap uten feil og mangler. Det de ikke forventer og de ikke har tiltro til, er KL som rådgivere. De ser liten merverdi i å bruke regnskapsbyrået som rådgivere, fordi de mener at KL ikke innehar den nødvendige kompetansen til å blande seg bort i hvordan bedriften driftes. Man ser også både i undersøkelsen og i intervju at mange ikke ønsker rådgivning. Ut fra dette kan vi stille oss noen spørsmål; er kompetansen til KL for lav til å opptre som rådgiver? Er KL for dårlige på å formidle hvilken kompetanse som faktisk ligger i organisasjonen? Eller er det å bruke, og definere en tjeneste som rådgivning, som er problemet?

Den generelle kompetansen til KL mener vi er til stede. Innen avdelingen på Rosten finner man fem ansatte med Bachelorgrad eller tilsvarende, samt en med master. De aller fleste av de ansatte har også over ti års erfaring fra bransjen. Vi vil også tro at de ellers i KL kjeden finner mye høy kompetanse. Dette viser at den generelle fagkompetansen er relativt høy.

Ut fra intervjuene med kundene tyder mye på at kundene vet lite eller ingenting om hvilken kompetanse KL innehar. De har stort sett bare kontakt med regnskapsføreren som fører bilagene, ellers har de lite kontakt med regnskapsbyrået. Dette forteller oss at KL er for dårlige til å formidle hvilken kompetanse som ligger i organisasjonen. Dette synspunktet støttes også av bankene, både med tanke på bruk av titler og hvordan de markedsfører kompetansen sin.

Gjennom alle intervjuer vi har gjennomført, har vi spurt om hva de legger i



---

begrepet rådgivning. Vi har enda til gode å få to like svar på dette. Det forteller oss at det å selge rådgivning som eget produkt, er vanskelig. Nesten alle vil definere rådgivning forskjellig. Derfor mener vi at KL må slutte å tilby rådgivning som et eget produkt og tilleggstjeneste, og heller designe et servicekonsept der rådgivning er en del av det totale produktet som KL leverer.

### 5.2.2 *Service design*

Service design betyr i følge teorien at man skal kunne levere samme service til alle kunder uavhengig av hvem som yter servicen. Hos KL ser vi i dag at graden av service du får, avhenger av hvilken regnskapsfører du har kontakt med. Vi mener at KL må designe et konsept som klart beskriver hva produktet eller tjenesten skal inneholde, og at det skal kunne ytes like god service til alle kunder. For å klare å designe servicen tar vi utgangspunkt i de 6 stegene i «blueprint»-modellen.

#### 5.2.2.1 **Blueprint**

Det første steget går ut på å identifisere tjenesteprosessen. Oppgaven vår var å se på hvordan KL kan få implementert rådgivning som en større og mer naturlig del av bedriften. Siden det viser seg at rådgivningsbegrepet er så diffust, vil det å selge rådgivning som et eget produkt være vanskelig. Vi ser derfor at KL må designe et helhetlig produkt, der rådgivning er inkludert. Om du da kjøper regnskapstjeneste hos KL, vil du automatisk ha betalt for x antall rådgivningstimer. Med rådgivningstimer menes da gjennomgang av regnskapet, hvor man ser på potensielle forbedringsmuligheter som skattefunn, kundefordringer, leverandørbetingelser osv. Man vil også se på den helhetlige økonomiske situasjonen til bedriften og gjøre likviditetsvurderinger og andre økonomiske analyser av regnskapet forståelig for kundene.

Om KL skal innføre et slikt system må de gjøre om prismodellen sin. Vi mener de da bør legge en fastpris i bunnen, der rådgivning er en del av grunnpakken. Det vil si at kunden betaler en fast sum for regnskapet, og at x antall rådgivningstimer er inkludert. Videre setter man prisen for regnskapsføringen etter antall bilag bedriften har. Prisen på grunnpakken bør settes i forhold til bilagsmengden. Ved å gjøre dette vil man i utgangspunktet levere en helt ordinær regnskapstjeneste, i tillegg til at kunden får med x antall rådgivningstimer. Gjennom rådgivningssamtalene mellom rådgiver og kunde, vil rådgiver kunne vise at man innehar kompetanse. Dette er en glimrende mulighet til å bygge opp tillit og

---

troverdighet som teorien påpeker er avgjørende for å kunne operere som konsulent/rådgiver. Dette kan være en fin inngangsbillett for regnskapsbyrået til å selge inn tilleggstjenester som f.eks. årsoppgjør, prosjektvurderinger, likviditetsanalyser osv.

Punkt 2 går ut på å identifisere kundens forventninger til tjenesten. Som nevnt tidligere er det pr. i dag nesten ingen forventninger til KL utover det å levere riktig regnskap til rett tid. Ved å ta betalt for en pakkeløsning hvor x antall rådgivningstimer er inkludert, regner vi med at forventningene øker. Teorien er klar på at dette stiller krav til at konsulenten er kompetent og godt forberedt. Rådgiver må på forhånd tilegne seg informasjon om hvilke tilleggstjenester som kan være aktuelle for kunden. Kunden må oppleve at servicen er relevant for sin bedrift.

Punkt 3 handler om å kartlegge tjenesteprosessen fra kundens synspunkt. Dette betyr hvordan kunden opplever hele prosessen med regnskapet. Kunden vil først bestemme seg for hvilket regnskapsbyrå de skal bruke. Hvis de velger KL stilles det krav til en samtale mellom rådgiver og kunde ved overlevering av regnskapet. Vi ser at dette møtet bør være personlig og ikke gå over telefon på bakgrunn av at regnskapstall ofte er kompliserte og stiller høye krav til kommunikasjon. Det påpekes gjennom teorien at relasjoner er en avgjørende faktor, og vi mener at et slikt møte kan være med på styrke relasjonene til KLs kunder. Kunden vil her få opplyst om trenden i regnskapet, likviditeten, mulige forbedringer osv. Kunden vil på sin side få muligheten til å forklare bakgrunnen for tallene, positivt og negativt, og om dette skyldes bevisste handlinger eller om det er et resultat av trender som er utenfor bedriftens kontrollområde. Kunden vil også få mulighet til å bestille tilleggstjenester innenfor rådgivningsbegrepet.

Ut i fra kundens synspunkt skal vi se på hvilke elementer som er viktige å fokusere på og hvilke som ikke er relevante. Undersøkelsen og intervjuene sier oss at fokus på pris og tilbud om rådgivning er lite relevant for kunden. Begrepet rådgivning er for diffust og vanskelig å selge inn siden det ikke er et håndfast produkt i seg selv. Produkter som lønnsomhetsanalyser og prosjektvurdering er eksempler på håndfaste produkter som går inn under rådgivning, mens rådgivning i seg selv ikke kan selges som eget produkt. Kjerneproduktet til KL er regnskapet,

---

dette vil alltid være det viktigste for kunden, mens alt det andre kan skape merverdi for kunden. Vi ser i kundeundersøkelsen at det finnes produkter innenfor begrepet rådgivning som kunden kunne tenke seg å benytte seg av. Vi kan tolke den lave svarprosenten og vanskeligheten med å få kontakt med kundene til KL, med at en stor del av kundemassen ikke ser behovet for mer kontakt med regnskapsbyrået.

Bankene mener det er viktig at kunden har forståelse for regnskapet. Dialog mellom regnskapsbyrået og kunden er nødvendig for å avdekke misforståelser og for å kunne kommunisere rundt eventuelle tiltak som må settes i gang. Vi mener at denne dialogen kan organiseres på en annen måte enn i dag. Hovedkontakten med kunden bør gå gjennom rådgiver, mens regnskapsfører kan ta kontakt med kunden ved eventuelle spørsmål tilknyttet bilagene. Hovedkontakten mellom rådgiver og kunde vil være gjennom overlevering av regnskapet og samtaler i forbindelse med dette, men det er selvsagt mulig for kunden å ta kontakt og gjerne avtale møte med KL ved eventuelle spørsmål underveis. Dette vil da være tjenester de allerede har betalt for gjennom grunnpakken. Gjennom denne samtalen kan det dukke opp ting kunden vil ha utredet. Dette er ekstratjenester som KL kan ta betalt for. I disse samtalene kan kunden oppleve å få merverdi, mens KL vil oppnå målsettingen sin om å være «mer enn tørre tall» som de har som et av sine slagord.

Punkt 4 handler om å kartlegge kundekontakten. Her skiller vi mellom synlige og usynlige aktiviteter. De synlige aktivitetene skal kun være det ferdige regnskapet og gjennomgangen av regnskapet, som rådgiveren har med kunden. De usynlige aktivitetene vil regnskapsfører stå for ved utarbeidelse av regnskapet. Dette er i tråd med det en av banksjefene mener om at regnskapsfører ikke skal ha kontakt med kunden og at regnskapsføring skal være en usynlig aktivitet. Dette stiller krav til en god dialog mellom regnskapsfører og rådgiver. I enkelte tilfeller krever kunden at regnskapet skal føres ute hos kunden. I slike tilfeller bør regnskapsførere med best kompetanse benyttes fordi de i tillegg må opptre som rådgivere i kommunikasjon med kunden.

Punkt 5 handler om å linke kundekontakten til de nødvendige støttefunksjonene. Dette vil for KLS del være å benytte seg av nettverket sitt som f.eks. bankforbindelser, forsikringselskaper og kompetanse innad i kjeden. Dette

gjelder innhenting av kompetanse de ikke besitter selv. I tillegg har de hatt frokostseminarer med ulike temaer. Dette er en glimrende arena for å knytte til seg kunden og kundene får dele erfaringer og diskutere med hverandre. Her er det viktig at KL setter av tid til å følge opp kundene i etterkant. Både vår og de ansattes inntrykk av frokostseminarene var at møtene var veldig bra, men at det må jobbes litt med organiseringen for å få tid i etterkant til oppfølging av kundene.

Det siste punktet i ”building a blueprint” går ut på å dokumentere servicen på hvert enkelt steg, noe KL selv må gjøre i etterkant.

### *5.2.3 Serviceleveransesgap*

Leveransesgapet handler om evnen til å kunne levere det man har designet og det kunden ønsker og krever. Her er det viktig at KL organiserer seg riktig for å utnytte ressursene best mulig. Ut ifra hvordan vi har designet produktet, mener vi KL bør organisere seg mer som team-baserte enheter. Ifølge teorien er det flere fordeler med å organisere seg i team. Man står bedre rustet til å håndtere kompleksiteten i oppgaver, lære av hverandre og utvikle felles tilhørighet og forpliktelser. Forslag til teamorganisering kan være at KL har to rådgivere som fronter kundene med hvert team under seg. Disse teamene inneholder regnskapsførere med varierende kompetanse der regnskapsførerne fører regnskapene og henter ut den mest grunnleggende informasjonen som de deler med teamet og rådgiver. Dette vil gi rådgiver en enklere oppgave med å sette seg inn i regnskapet og kunne gi god tilbakemelding og komme med forslag i samtalene med kunden. Dette kan igjen føre til at kunden opplever den servicen som forventes eller gjerne mer enn man hadde forventet.

### *5.2.4 Kommunikasjonsgap*

Dette handler om gapet mellom hva kommunikasjonskanaler lover og hva som faktisk leveres. Slik vi ser det i dag eksisterer ikke dette gapet siden KL lover veldig lite og kunden forventer ikke mer enn det å motta riktig regnskap til rett tid. Utfordringene her vil bli å skape større forventninger til kunden gjennom vårt forslag til nytt servicedesign slik at kunden forventer det lille ekstra når den går til KL. Vi ser også på det å klare å kommunisere ut hvilken kompetanse som faktisk finnes i KL som avgjørende.

---

### 5.3 *Modellen for ekspansjon*

Trinn 1 handler det om å definere og avgrense området for rådgivning. I første omgang anbefaler vi KL og satse på eksisterende kunder, noe som støttes av teorien, med et nytt konsept og ny prismodell. De må selvsagt parallelt jobbe med å fornye kundemassen sin og få nye kunder.

I trinn 2 ser vi på lønnsomheten. I forskningsartikkelen brukt i teorien kommer det fram at betalingsvilligheten for rådgivning er større enn for regnskapstjenester, men at etterspørselen ikke er like stor og mer variabel. Ved å designe det på måten vi har gjort, vil man for det første fjerne litt av svingningene i etterspørsel, siden man har x antall timer rådgivning innbakt i prisen. Det kan også være med på å heve etterspørselen siden samtalene kan føre til mersalg av rådgivningstjenester. Samtidig vil prisen bli hevet på totalpakken fordi den inneholder rådgivning. Både teori og intervjuer forteller oss at kunden er villig til å betale mer for rådgivning.

Trinn 3 tar for seg potensielle konkurransefortrinn. Teorien fokuserer på evnen til problemløsning, renommé, samt relasjoner til kunden. I følge teorien ligger nøkkelen til det å være en god problemløser i det å opptre riktig som konsulent samt det å organisere bedriften som et verdiverksted. Mye av det ligger i hvordan de opptre i møte med kunden. Det handler om å bygge opp tillit til hverandre og at konsulenten overbeviser kunden om at den er rett person til å utføre oppgaven. Dette handler om elementer som å vise interesse for bedriften, utøve respekt og tilegne seg bakgrunnsinformasjon om bedriften. Det er helt avgjørende å stille godt forberedt til møte.

Den dårlige responsen på kundeundersøkelsen samt problemer med å skaffe kundeintervju, mener vi viser at dialogen KL har med kundene er for dårlig til å få tillit som konsulent. Gjennom den foreslåtte modellen mener vi regnskapsbyrået vil ha en glimrende mulighet til å bli en problemløser. Rådgivningsmøtene som kunden er "tvunget" til å ha, gir rådgiver en god mulighet til å selge seg inn som en dyktig og troverdig konsulent. Vi mener nøkkelen for å lykkes med rådgivning ligger i disse møtene og at det å opptre riktig, som teorien beskriver, vil være en avgjørende faktor. Dette vil stille store krav til forberedelser, kompetanse og evne til å se forbedringsmuligheter. Det ligger også store utfordringer i å selge inn tjenestene på en riktig måte, og det å øke salgskompetansen i KL vil være en fordel/mulighet for fremtiden. Vi ser pr. i dag at KL ikke er en problemløser og at

---

det må gjøres betydelige endringer for å bli dette. Vi mener at dersom KL lykkes med disse endringene/samtalene og klarer å bli en god problemløser, vil renomméet sakte men sikkert bygge seg opp.

Teorien er klar på at renommé er noe som bygges opp over tid og gjenspeiler kvaliteten til KL som eget byrå og til regnskapsbransjen generelt. I følge teorien ligger bransjens konkurransefortrinn i kunderelasjoner, noe vi ser er tilfelle også i KL. Vi ser at KL har en veldig stabil kundemasse og at denne massen også utgjør målgruppen. Både vi og teorien er klare på at dette er en unik mulighet til å utvikle gode relasjoner til kundene. Selv om relasjonene er KLs konkurransefortrinn, ser vi også her at de har et stort forbedringspotensial. Vi ser at dialogen mellom KL og kundene må bli bedre. De mest kompetente bør ha kundekontakten for å oppnå troverdighet. Gjennom den kontinuerlige dialogen med kunder som tidligere er foreslått, kan dette være med på å styrke relasjonene mellom KL og kundene. Ved å jobbe i team vil flere medarbeidere tilegne seg kunnskap om de forskjellige kundene slik at man ikke blir like sårbar ved sykdomsfravær og når folk slutter. Man unngår med dette å knytte all informasjon til en kunde opp mot én kontaktperson og blir dermed mindre sårbar.

Trinn 4 handler om ressursanskaffelse. For regnskapsbransjen handler dette i all hovedsak om kompetanse, men kan også omhandle IT-systemer og lignende. Slik vi ser det ligger de største utfordringene i å tilegne seg salgs- og konsulentkompetanse. Vi mener denne kunnskapen bør innhentes gjennom kursing og utdanning av ansatte som allerede er ansatt i bedriften. Det er få som er superkonsulenter eller superselgere på første forsøk. Vi mener de ansatte må tørre å utfordre seg selv og prøve å feile på veien for å bli dyktige konsulenter og selgere.

Trinn 5 vurderer mulig aggressiv respons fra konkurrenter. Teorien legger vekt på at bransjen ikke har vært preget av konkurranse tidligere og at regnskapsbyråene ikke er vant til å konkurrere om kunder. Ifølge banken kommer det frem at det er sannsynlig at regnskaps-, revisor- og bankbransjen i framtiden vil konkurrere om de samme kundene. Både gjennom teori og intervjuer ser man at både bank og revisor har begynt og vil fortsette med å selge rådgivningstjenester til kunden, og at veien da er kort til at de også tilbyr seg å føre regnskapet. Vi ser det som en stor utfordring at prisnivået er høyere og prisfølsomheten er lavere på rådgivning.

Dette kan føre til at banker og revisorer kan selge inn pakkedøsninger hvor man får med regnskapstjenester i tillegg. Slik utviklingen er i bank, hvor stadig mer blir automatisert og går via nettbank, vil kostnadene knyttet til regnskap falle betraktelig. I intervjuet med en av bankene ble det fortalt at utviklingen av konsepter hvor regnskapet føres direkte gjennom nettbank, er under utvikling. Dette kan etter hvert bli en stor utfordring for regnskapsbransjen. Man ser konturene av at banken kan tilby en bedriftspakke hvor alle tjenester som regnskapsbyrået i dag tilbyr, er inkludert i samme pakke. Dette kan utkonkurrere regnskapsbransjen på pris.

Trinn 6 handler om egenutvikling versus kjedesamarbeid. KL Regnskap Rosten er i dag medlem av KL Regnskap-kjeden. Samarbeidet mellom byråene i kjeden kan sannsynligvis utnyttes bedre. Vi har i dag ikke inntrykk av at det jobbes på tvers innad i KL-kjeden og at det her ligger en mulighet med tanke på hvordan kompetansen i kjeden kan utnyttes best mulig.

Det å få satt i gang det konseptet vi har foreslått, vil kreve en del ressurser knyttet til organisering. Et regnskapsbyrå som KL er et verdiverksted fordi verdiskapningen er løsning av kundeproblemer. Når det gjelder rådgivning, mener vi at KL i dag er for dårlig. De må omdefinere problemstillingen til kunden slik at de ser nytten av rådgivning og at det blir en naturlig del av det kunden ønsker. For å bli bedre mener vi organiseringen gjennom team er relevant. Det er avgjørende å få med seg de ansatte på en slik omorganisering. Dette stiller høye krav til ledelsen.

## **6 Konklusjon**

Vi kan konkludere med at KL må foreta et klart strategisk valg om å bli rådgivere. Dette vil utvikle dem til i større grad å bli rådgivere og videre få rådgivning som en større og mer naturlig del av bedriften. Videre i konklusjonen presenteres en rekke faktorer og tiltak som vi mener KL bør gjennomføre for å nå det strategiske målet med å utvikle rådgivning som en større og mer naturlig del av bedriften.

I oppgaven har vi sett på spørsmålet; hva er rådgivning? Vår konklusjon rundt dette er at rådgivning er veldig diffust og alle har sin egen definisjon på begrepet. Vi mener rådgivning er et begrep som dekker en hel rekke produkter og ikke et

---

produkt i seg selv. På bakgrunn av dette, mener vi at det å selge rådgivning som et eget produkt nærmest vil være umulig med mindre man spesifiserer konkrete produkter som går innunder rådgivningsbegrepet. Dette betyr at KL ikke bør selge rådgivning, men selge mer håndfaste produkter som utarbeidelse av prosjektkalkulering, skattefunn, investeringsanalyser osv. Dette er produkter som går innunder rådgivningsbegrepet, men som er spesifisert som produkter som kundene faktisk kan se nytten av.

Vi kan også konkludere med at prisfølsomheten i bransjen er relativt lav. KL mottar sjelden klager på pris, noe som støttes av undersøkelsen som sier at pris ikke er det viktigste ved valg av regnskapsbyrå. Ut i fra dette kan vi si at KL bør fokusere på å levere kvalitet og litt mer enn kunden forventer, fremfor å fokusere på lav pris.

Vi kan på bakgrunn av dette konkludere med at både konseptet og måten KL er organisert på bør forandres. Vi mener prismodellen i dag ikke er veldig gunstig med tanke på at de ønsker å utvikle rådgivning. I tillegg mener vi rådgivning må være en del av produktet som leveres til kundene. Dette betyr at kunden vil få x antall timer med rådgivning med i prisen på regnskapet og dette igjen vil fungere som en inngangsbillett til mersalg av rådgivningstjenester, som skattefunn, investeringsanalyser osv.

Vi mener at KL må omorganisere seg for å få utnyttet kompetansen til de ansatte på en best mulig måte. Dette kan gjøres gjennom å organisere team. Dette vil gjøre at de ansatte kan lære av hverandre og dermed bli tryggere på sin egen kunnskap. Dette er avgjørende om de skal kunne operere som rådgiver.

På bakgrunn av den lave svarprosent, vanskelighetene med å få tak i kunder, samt informasjon fra intervjuer kan vi også konkludere med at dialogen mellom KL og kundene er for dårlig. Vi mener at nøkkelen til å bedre dialogen ligger i å bruke møtene KL skal ha med kundene ved utlevering av regnskap til å utvikle en god dialog mellom kunde og KL. Denne dialogen vil da gå gjennom rådgiver som vil være den som har disse møtene med kunden.

Når det gjelder kompetanse ser vi at KL har gjort grep for å heve sin formelle



---

kompetanse og at den generelle kompetansen i KL er god nok. Vi ser likevel at det vil være behov for å utvikle denne ytterligere. Skal KL lykkes som rådgivere må de klare å selge inn rådgivningstjenester. Vi mener da at KL bør tilegne seg kompetanse innen salg og på hvordan de skal opptre som konsulenter. Dette kan gjøres gjennom kursing eller videreutdanning av de ansatte innfor de aktuelle temaene. Det er også viktig å få frem at det vil ta tid å bli «superkonsulent» eller «superselger» og at det i KL må være åpent for prøving og feiling for å utvikle seg.

Vi ser også at kompetansen som ligger i KL ikke blir utnyttet godt nok, fordi de kommuniserer for dårlig hvilken kompetanse de besitter. Kundene til KL er ikke klar over hvilken kompetanse de innehar og det er knyttet utfordringer til å selge inn og markedsføre kompetansen.

### **6.1 Tiltak**

På bakgrunn av drøftingen og konklusjonen kommer vi med følgende seks tiltak som vi mener KL bør gjennomføre for å lykkes med å implementere rådgivning som en mer naturlig og større del av KL regnskap:

1. Endring av prismodellen
2. Styrke dialogen med kunden gjennom obligatoriske samtaler ved overlevering av regnskap (relasjonsbygging).
3. Tilby spesifikke rådgivningstjenester som utarbeidelse av skattefunn, prosjektanalyser, lønnsomhetsanalyser, investeringsanalyser osv. i stede for å tilby rådgivning.
4. Teamorganisering hvor kundekontakten i all hovedsak går gjennom rådgiver.
5. Kompetanseheving innen salg og hvordan opptre som konsulent.
6. Markedsføre og selge inn til kunder hvilken kompetanse som faktisk ligger i KL.

## **6.2 Refleksjoner**

Vi ser i ettertid ting ved oppgaven som kunne vært gjort annerledes. Teoridelen ble kanskje i lengste laget og til tider litt tørr, men vi mener den er såpass relevant at vi ikke ønsket å fjerne noe.

I oppgaven har vi snakket om kompetansen i KL, men vet lite om hvordan den er i resten av kjeden og om den blir utnyttet.

I tillegg kunne vi undersøkt nærmere hvordan KL jobber for å selge seg inn til nye kunder, hvor ofte og hvordan de kommuniserer med kundene.

Videre i oppgaven har vi kommet med forslag til omstrukturering i organisasjonen ved å etablere team. Vi har hverken gått inn på hvilke krav og utfordringer dette stiller til ledelsen, eller kommet med forslag til hvordan man gjennomfører slike endringer. Det vil være avgjørende for KL at de setter seg inn i teori på dette området om ikke kompetanse innen dette teamet allerede finnes i KL.

Som kritikk til metode har vi sett at vi i større grad burde undersøkt hvordan møter med kundene foregår, spesielt det første møte med kunden.

Både teorien og intervjuene er klare på at relasjoner er viktig i bransjen. Vi kunne fått dette bekreftet ytterligere gjennom kundeundersøkelsen ved å ha med spørsmål om kunderelasjoner er avgjørende for valg av regnskapsbyrå. Vi har også fått henvendelser fra en kunde om at de savnet flere svaralternativer på noen av spørsmålene i undersøkelsen. Vi tar dette til etterretning og ser at vi kunne laget flere alternativer og formulert noen av spørsmålene annerledes.

---

## 7 Referanseliste:

- Barney, J.B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal Management, vol. 17, ss. 99-120.
- Cohen, W.M. og Levinthal, D.A. 1990. "Absorptive capacity: A New perspective in learning and innovations". Administrative Science Quarterly, vol.35, ss 128-152
- Fjeldstad, Ø.D. 2010. "Verdiskapning: verdikjeder, verdiverksted og verdinettverk" I Løwendal, B.R. og Wenstøp F.E Grunnbok i strategi.3 utgave, kapittel 6, sidene135-159 Oslo: Cappelen Akademiske forlag 2010.
- Gooderham, P. og Nordhaug, O. 2000a. "Regnskapsføreren som verdiskapningsagent i SMB- sektoren: Status og muligheter". Arbeidsnotat 1/2000. Bergen SNF.
- Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. 2000b. "Strategisk innstilling og kompetanseorientering i norske regnskapsbyråer". SNF-notat 2/2000. Bergen:SNF.
- Gooderham, P.N. og Tobiassen, A.E. 2002. "Hvilke muligheter har regnskapsbyråer til å bli rådgivere i SMB-sektoren?" SNF arbeidsnotat nr. 56/02. Bergen SNF.
- Hrebiniak, L.G. og Joyce, W.F. 1985. "Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism". Administrative Science Quarterly, vol.30 (3),ss. 336-349
- Jakobsen, E.W. og Lien, L.B. 2001. "Ekspansjon". Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. "The wisdom of teams: Creating the high-performance organization". Boston: Harvard Business School.
- Keely, Larry. 1999. "The ten types of innovation". Dublin. Hentet 6.juni 2012. <http://www.doblin.com/thinking/#ten-types>
- Kubr, Milan, ed.2002. "Management consulting: a guide to the profession". 4<sup>th</sup>. International Labour Office, Chapter 7, 8 and 9.
- Miles, R.E. og Snow, C.C. 1978. "Organizational strategy, structure, and process". New York: McGraw-Hill
- Porter, Michael E. 1996. "What is strategy". Harvard Business Review, Vol. 74 Issue 6, p61-78.
- Sacks, M, Vantresca, M. og Uzzi, B. 2001. "Network sources of national competitive advantage: institutions and the contingent value of brokerage positions". American Behavioural Scientist, vol.44 (10), ss. 1579-1601.

---

Smith, Brooke. 2011. "SUPER consultants", *Benefits Canada*, vol.35 (7) ss.24-28

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. og Gremler, D.D. 2009. "*Service marketing: integrating customer focus across the firm*". 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin

**Vedlegg 1**

Intervju guide (en skriftlig beskrivelse over temaer og spørsmål)

Start med å presenter oss selv.

Fase 1: Rammesetting

- Si litt om temaet, og hvorfor vi er her
- Spør om noe er uklart
- Tidsramme

Fase 2: Erfaringer

Hva slags erfaring har du med regnskapsbyrå?

(Eventuelt en praktisk oppgave, kan du notere 3 stikkord som du forbinder med regnskapsbyrå? Hva er det første du tenker på når du hører ordet regnskapsbyrå?)

Fase 3: Fokusering

Hva er din definisjon på rådgivning, hva anser du som rådgivning

Omdømme?

Opplevs KL regnskap som rådgivere?

Ser dere kvalitetsforskjeller på de forskjellige byråene?

Hvilket område tror du regnskapsbyrå har mulighet til å lykkes med rådgivning, og hvilke områder bør de holde seg unna?

Hvordan ser du på kl regnskap sine frokostmøter.

Fase 4 – oppsummering

Oppsummering av det vi har gått gjennom

Hva har vi funnet ut?

Har vi forstått deg riktig?

Er det noe vi har glemt å spørre om? Noe du vil tilføye?

TAKK FOR OSS ☺

---

**Vedlegg 2**

Referat fra møte 20 mars kl. 12.00

DNB v/ Geir Tore Mathisen.

Om 5-10 år så vil revisorer, banker og regnskapsbyrå konkurrere om de samme kundene.

Bjørn Tore Mathisen ser ikke helt for seg at revisorer skal klare det, utfordringen ligger i prising.

Regnskapsbransjen er litt sirumpa. Det gjelder også bransjeorganisasjonen NARF. 30% av medlemmene burde vært ekskludert. Men det tørr de ikke. De må heve kompetansen, lønna og prisingen på regnskapstjenester.

De må også gjøre noe med titlene til de som jobber i bransjen. De må tørre å kalle seg rådgivere.

De bør selge produktpakker som inkluderer rådgivning. De som ikke ønsker det får heller finne seg et annet byrå. De må tørre å bevege seg utenfor komfort/trygghetssonen sin.

De trenger ikke å være så redde for å miste kunder om de omorganiserer og krever at kundene skal ha et minimum av rådgiving.

De bør ha noen som fronter kundene og opptrer som selgere/rådgivere.

De som fører regnskapet trenger ikke å være de som har kontakt med kundene, bruk de med litt mere kompetanse til å fronte kundene og la de som er dyktige på regnskapsføring gjøre det

Begynn med å tilby seg å være med på det møte de skal ha med banken.

Ikke lever fra seg halvferdige regnskap, men still krav til kunden.

Skaff Seg et nettverk i flere banker, slik at de har en kontaktperson i bankene som de igjen kan bruke overfor sine kunder. Vær synlig i markedet og skaff oversikt over hva bankene kan tilby.

**Vedlegg 3**

Møtoreferat Intervju fredag 23. mars kl. 12.00

Benny Wikdahl, Banksjef SMB, Sparebank 1 SMN

Det er store omstruktureringer på gang i bransjen. Rammevilkårene er betydelig endret, og kravet til rapportering har økt.

De blir tvunget til å tenke nytt, og gjøre det mer attraktivt å jobbe i bransjen.

Det finnes fremdeles mange små regnskapsbedrifter men de blir etterhvert oppkjøpt av de større. De største nå er Visma. Sparebanken kjøper også opp regnskapsfirmaer, og satser på å vokse i det segmentet. De største byråene har også begynt å ansette egne revisorer.

Regnskapsbransjen har bestandig ønsket å være rådgivere, men har vansker med å ta seg betalt for det, i og med at de jobber mye mot SMB bedrifter, så er ikke betalingsvilligheten spesielt høy der. De ser på regnskap som en nødvendig onde og er ikke spesielt interessert i noe annet enn et godkjent regnskap. De synes de bruker nok penger på regnskapstjenester, så det å få betalt for rådgivning i tillegg er en stor utfordring. I tillegg bruker SMB ofte nettverket sitt og får «gode råd» gratis der.

De som søker rådgivning tenker først og fremst på konsulentbyråer eller revisorer hvis de skal ha rådgivning. Der har regnskapsbransjen en utfordring pga. de ikke blir forbundet med noe annet enn bilagsføring. De store konsulentselskapene har et stort fortrinn her, for de trenger ikke å overbevise kundene om at dette kan de. Kundene vet hva de får, og de vet i tillegg at det kommer en «stor» faktura i etterkant.

KL- må ha en klar misjon mot de små og mellomstore bedriftene. Wikdahl mener løsningen er å selge det inn som et konsept. Bygge opp et konsept som er litt annerledes enn de andre byråene.

Hvordan vil KL posisjonere seg/bli oppfattet i markedet? Hvilken posisjon ønsker de å ha? Det må nok skje en kompetanse heving i bransjen hvis de skal bli troverdig på rådgivning.

Hvilke områder ser du for deg at de kan satse på når det gjelder rådgivning?

Det at det er kommet fritak for revisjonsplikten for de minste selskapene kan skape en arena for regnskapsbyråene. Banken vil fremdeles ha et «godkjent»

---

regnskap, så her kan de lage et konsept hvor de «reviderer» regnskapet før de skal i banken med det.

Bransjen har ingen drivere som drar i gang omstrukturering, som f. eksempel at de skal jobbe mere mot rådgivning.

Det kommer til å skje mye i regnskapsbransjen de neste årene. Bl. annet elektronisk behandling av bilag. Banken jobber mot å koble nettbank opp mot regnskap, så på sikt så blir det kanskje bare å trykke på en app så har du regnskapet klart. Så det er mange utfordringer her, de som nå sover i timen, vil være borte i løpet av en 10 års periode.

Synes du KL skiller seg ut som regnskapsbyrå?

Nei, de er stort sett like alle sammen, det eneste er at KL har en visuelt bra rapport, men selve innholdet er stort sett det samme som kommer fra alle andre byråer.

Kanskje KL skulle ha jobbet litt med merkevarebygging?

De må være tydelig på hvilken posisjon de ønsker å ha, og ikke begi seg ut på rådgivning før de har sjekket opp om det er betalingsvillighet.

Hvor vil de bli gode? På rådgivning, elektronisk bilagsbehandling, skaffe seg strategiske allianser osv.....

Når det gjelder å ha regnskapsfører inn i styre, så frarådes dette. Et styre skal kunne stille kritiske økonomiske spørsmål, så det blir litt som bukken og havresekken.

De må også tenke over konsekvensene med å gi «feil» råd. Er de forsikret mot det, dekker ansvarsforsikringen tabber i rådgivning? Hva hvis de gir feil råd i forbindelse med et skattespørsmål, og kunden får en skattesmell?



---

**Vedlegg 4**

Møte med Erik Lyngstad, spesialrådgiver i skatteetaten.

Torsdag 29 mars kl. 10.00

Startet med litt informasjon om hvilken dialog de har med regnskapsbyråene.

De har et årlig informasjonsmøte for regnskapsførere. Dette er ikke noe obligatorisk, men de er veldig populære. De har også ½ årlige samarbeidsmøter. I tillegg sender de ut nyhetsbrev til regnskapsførere og revisorer som heter Skatteinfo flere ganger i året.

I tillegg har NARF etablert erfaringsgrupper (ERFA) hvor de inviterer skatteetaten til å være med og være bidragsytere.

Skatteetaten har løpende kontakt med regnskapsførere. Og ved eventuelle bokettersyn så kontakter de regnskapsførere for å bistå.

Litt vanskelig å definere hva rådgivning er, men henviste til teksten i god regnskapsførings skikk punkt 1,7 hvor det står

*« Regnskapsførervirksomheten skal i alminnelighet stille seg disponibel for oppdragsgiver i spørsmål relatert til regnskapet og annet som hører naturlig til regnskapsføringsoppdraget herunder blant annet regnskapsanalyser, kalkulasjoner, driftsplanlegging, budsjettering og skatte og avgifts spørsmål inklusive klager og andre endringssaker. Regnskapsfører virksomheten må ikke påta seg oppgaver som vil være i strid med lovbestemmelser om rettshjelpsvirksomhet.*

*Dersom forutsetningene for å bistå oppdragsgiver ikke er tilstede, for eksempel grunnet manglende kapasitet eller kompetanse på det aktuelle område, må det anbefales å søke bistand fra annet kompetent hold»*

De områdene Erik Lyngstad mente de kunne satse på var blant annet stiftelse av selskaper, regnskapsanalyser, kommentarer til regnskapet, hjelp til å bruke å forstå regnskapet, avdelings/prosjekt regnskap, se på hvor de tjener og hvor de taper penger. Rett og slett å bruke regnskapet som et styringsverktøy. De kan også utvikle regnskapet, se på bedre rapporteringer o.l.

Det er også kommet en lov om fritak fra revisjonsplikten. Den trådte i kraft 1 mai 2011. Dette gjør at regnskapsbyråene får en mere sentral rolle.. NARF har blant annet sendt ut på høring et utkast om «uttalelse om årsregnskapet» som er noe som på en måte kan erstatte revisors beretning. Høringsfristen her er satt til 20 januar 2012( jeg fant ikke ut om det var gått gjennom, men det kan vi jo eventuelt høre med KL om)

---

I forbindelse med opphør av plikten for revisjon for en del mindre selskaper så har skatteetaten fått bevilget mere penger for kontroll av disse. Skatteetaten er positiv til at bedrifter benytter seg av eksterne regnskapsførere, og de er negative til bortfall av revisjonsplikten til mindre selskaper. De mener bruk av autoriserte regnskapsførere bidrar til bedre kvalitet på regnskapet.

De har også en god dialog som «rådgivere» for regnskapsførerne. De kan f, eksempel med om en bindende forhåndsuttalelse (BFU) i spesielle saker f, eks, planlagte transaksjoner. Regnskapsførerne kan bidra til en bedre dialog med skatteetaten, og de oppfordrer regnskapsførerne til å bruke skatteetaten.

Revisorfirmaer vil bli en konkurrent til regnskapsførerne på sikt. I og med bortfall av revisjonsplikten for en del selskaper så må de se på nye områder. Det kan blant annet være regnskapsføring for nye kunder.

Skatteetaten er opptatt av kvalitet og at regelverket følges på regnskap og pliktige oppgaver. De opplever gode holdninger blant regnskapsførerne.

Det fins selvfølgelig noen unntak, og av og til så gir de bokføringspålegg med betinget tvangsmulkt.

Omdømme.

De forventer at regnskapsfører reagerer hvis de kommer borti noe som virker usannsynlig. F. eks. ikke noe omsetning, bilag som ikke hører hjemme i regnskapet o.l.

De bør reflektere over regnskapene de fører, og ta kontakt hvis de oppdager uregelmessigheter. Dette går på omdømme. De bør stille kritiske kontrollspørsmål, dette kan skape tillit mot kunden, som ser at her er det noen som vet hva de holder på med og kan sitt fag.

Han påpekte også at de må sjekke opp hvilken forsikring de har før de begir seg ut på rådgivning. Har de en forsikring som dekker «feil» råd?

De må også sjekke kompetansen. Har de kompetanse til rådgivning?

Det kan se ut som om en del revisorer skifter jobb og går over til regnskapsbyråer.

Dette vil være med på å øke rådgivnings kompetansen.

**Vedlegg 5**

Samtaler med fire ansatte hos KL regnskap 2.5.2012

Grethe Øien Regnskapskonsulent. Jobber med rapportering og avstemminger.

Det er ikke hun som fører bilagene. Det er det noen andre som gjør. I sine samtaler med kunden prøver hun å formidle at de har egne rådgivere. Når hun formidler det så er det noen som ønsker det og noen ikke. Det er stor forskjell på kundene, hun jobber stor sett med FOU bedrifter og de ønsker ofte rådgivning og er interessert i regnskap, mens andre kunder igjen bare vil ha regnskapsrapporten og ikke bryr seg om innholdet,

Hva legger du i begrepet rådgivning:

Ser f.eks på ting som kan bli bedre som f.eks at de har for lang forfallsdato på fakturaene, helheten i regnskapet, ting kan gjøres annerledes for å bedre lønnsomheten.

De skiver timelister og der er det forhåndsdefinert noen koder for bl. annet rådgivning, rapportering og oppfølging.

De er nok litt forsiktige med å sette timer på rådgivning, her er det nok en del å hente.

Ledelsen er opptatt av at de skal føre rådgivning.

Etter at rapport er oversendt kunde så ringer de bestandig kunden, det er sannsynligvis rådgivningstimer. Ikke så lett å føre timer.

Linda Selnes, gruppeleder rådgivning, har vært ansatt ca ett år. Har også egne kunder, jobber ikke bare som gruppeleder.

Hva legger du i begrepet rådgivning?

Led kunden på rett vei. Få mest mulig ut av regnskapet.

Det er Linda som skal ha kundekontakten. Fronte kundene.

Kommunikasjonen med kunden går begge veier. Har månedlige regnskapsavslutninger

Stiller dere krav til kunden om at de skal ha rådgivning?

Nei, ikke pr i dag, men det er ett ønske om det i framtiden.

Hvordan angriper dere rådgivning ut mot kunden?

De ser på tallene, og eventuell organisering.

De tar både fast priser og priser pr. bilag, det er en prisfølsom bransje.

Maren Sommervold, jobber som Rådgiver (har master)

---

Skal jobbe som kun rådgiver, men har i tillegg noen regnskap. Har en stor bedrift som hun følger opp daglig. Jobber også med salg ut mot kundene.

Det er meningen at hun på sikt skal ha bare rådgivning, må bare få nok timer/kunder til det.

Hva er rådgivning?:

De er allmenn praktiserende økonomer, veldig allsidig, gir økonomisk bistand og er formidlere av spesial kunnskap som f.eks. bank, forsikring osv.

Der hvor de selv ikke klarer å gi bistand/råd, så har de ett nettverk de kan bruke.

Stiller dere krav til kundene? Det er vi ikke flinke nok til.

Det er viktig å avklare med kunden hva som går inn under rådgivning, men det er ikke så lett å tidsbestemme alt. De er litt for lite flinke til å ta seg betalt for faktisk brukt tid. Det tar tid å undersøke en del ting, og da blir det gjerne at de tar det på egen «kappe» og ikke tar seg betalt for det.

I forbindelse med frokostmøter som de har, må de bli flinkere til å følge opp kunden i etterkant. Men det kan bli litt mye, det er de samme som sender ut innbydelsene, ringer og følger opp at de kommet, dekker bord, bærer stoler og serverer, i tillegg til at de skal holde innlegg og følge opp kundene i etterkant. (vi ser at dette kan bli mye)

*Elin Løkken, regnskap, lønningskonsulent og rådgiver.*

Selger ikke rådgivning, men ser på ting innenfor sitt område som f.eks. ting som må sjekkes opp, da fakturerer hun rådgivning. Det er mye som kunden selv kan finne svar på nettopp, men det er vel kanskje mere bekvemmelig å ringe og spørre?

Det er stor forskjell på kundene, hun har mange forskjellige. Noen er raske ute med å skaffe seg eksterne rådgivere, så de må nok bli flinkere til å formidle at de også kan tilby det.

Det er en prisfølsom bransje, så lenge det går bra «trenger» ikke kunden rådgivning og når det begynner å gå dårlig så har de ikke råd til det!

Tørr dere stille krav til kundene? Ja det gjør vi, og det er faktisk noen kunder som de har sagt opp fordi de ikke fyller de krav som KL stiller. Ledelsen hører på hva de sier og respekterer det.

Føler at de har ett potensiale i å gi kunden rådgivning til nytte for begge parter, men det er ikke så lett å få kunden til å se nytten, her har de en jobb å gjøre.

---

Hva tror du om å lage en pakkepris ut til kunden som inneholder rådgivning?

Ja det er kanskje her utfordringen ligger.

**Det som gikk igjen etter de fire intervjuene er at det er en prisfølsom bransje, samtidig fikk de svært lite klager på fakturering av rådgivning. (kan det ha en sammenheng med at de er for lite flinke til å ta seg betalt for den faktiske tiden de bruker?)**

**Vedlegg 6**

Referat kundeintervju, Tek-Ton Entreprenør Ved daglig leder Jens Losen.  
9.5.2012.

Tek-Ton hadde opprinnelig et annet regnskapsbyrå, men når deres kontaktperson sluttet og begynte i KL Regnskap, ble Tek-Ton med. De har vært kunder hos KL i cirka ett år nå. Han forteller at de egentlig ikke har noe forhold til KL, kun deres kontaktperson som han også kjenner privat. Denne kontakten foregår for det meste over telefon.

Tek-Ton forteller at de har det fulle og hele ansvaret for regnskapet og at de har signert på papirer som gjør KL ansvarsfrie. Videre peker han på viktigheten av å ha høy kunnskap innad i bedriften siden alt ansvaret ligger på de.

Den eneste vesentlige forskjellen på KL i forhold til det gamle regnskapsbyrået er dobbel fakturering, men det var de forberedt på, sier han med et smil på lur.

Tek-Ton går selv over regnskapet i etterkant og korrigerer om det har oppstått menneskelige feil, som det av og til gjør. De har et ryddig, punktlig og oppdatert regnskap. Gjennomgangen av regnskapet med KL blir gjort over mail. Her får de korte kommentarer som går på at regnskapet ser bra ut osv. Han er tydelig på at det ikke er ønskelig at regnskapsbyrået legger seg bort i driften.

Om det finnes relevant kompetanse med tanke på tilleggstjenester i KL vet han ikke, men regnskapsførere har ikke det antar han. Videre sier han at han tror KL har kompetanse, men at deres saksbehandler blir for "lett".

Han sier også at de alltid dobbeltsjekker med revisor om de er usikre på noe.

Tek-ton bruker en del tid på regnskapet internt og har god trening i å lese regnskapet. Det ble imidlertid for dyrt å føre regnskapet selv og en eventuell regnskapsmedarbeider-stilling ville vært for liten og uinteressant for jobbsøkere.

Avslutningsvis reflekterer han over at han kanskje har et litt gammeldags syn i og med at han har passert pensjonsalder. Hans sønn er imidlertid sentral i den daglige driften, men han var dessverre ikke til stede på møte.

**Vedlegg 7**

Intervju 16 mai kl. 9.00

Nordic Arena sponsoring AS v/ Endre Storholt

Nordic Arena Nettverk er en samling av, i hovedsak trønderske bedrifter. Et treffsted for relasjonsbygging og utvikling av forretningsvirksomhet.

Hvorfor valgte dere KL-rosten som regnskapsbyrå?

Pga relasjoner. Jeg kjenner daglig leder og var misfornøyd med de vi hadde.

Hvordan er kompetansen på regnskap i deres bedrift?

Vi har ingen spesiell kompetanse selv men har bra forståelse for regnskap.

Bidrar Kl Rosten til at dere får en bedre forståelse av regnskapet?

Nei, vi tolker regnskapet selv, og ved utvidet behov bruker vi revisor.

Hvordan foregår dialogen med KL regnskap?

De kommer hit og fører regnskapet. Det var et krav fra oss at de skulle komme til oss slik at vi slapp å sende fra oss bilagene

Føler dere et behov for rådgivning for hvordan dere kan bli bedre?

Nei

Hva legger dere i begrepet rådgivning?

Vi innhenter kompetanse der vi ikke har det selv. Kl regnskap må være oppdatert på lover og regler, mva og skatt.

Dere er i en posisjon hvor dere kan velge bort revisor, har dere vurdert det?

Ja, men vi valgte å fortsette å ha det, de har høyere kompetanse enn regnskapsbyrå, så vi kontakter de hvis vi trenger råd.

