**Stefan Thurn**

**Position: Finance Director / Ekonomichef at Azets**

**A. Trender & behov**

1. Vilka är de 2-3 viktigaste trenderna på marknaden för redovisningstjänster/ ekonomiadministrativa och närliggande tjänster?

**1: Automatisering och digitalisering**

2. Vilka är topp 2-3 utmaningar för kunder & leverantörer på marknaden för redovisningstjänster / ekonomiadministrativa och närliggande tjänster?

**1: Omställningen; känns som det är lätt att göra med det men det är oerhört komplex att få olika system att integreras och sen finns legacys som man måste förhålla sig till. 2: Låg kunskap om digitalisering hos kunderna.**

3. Hur skulle du beskriva kundföretagens 2-3 viktigaste behov avseende dessa tjänster?

**1: Affärsrådgivning 2: Personliga relationer**

**B. Tillväxt och tjänster**

4. Ca hur stor årlig tillväxt är det på marknaden för redovisnings-/ ekonomiadministrativa tjänster som helhet?

(i) +/- 0%

(ii) ca 1-2 %

**(iii) 3-5 %**

(iv) 6-8 %

(v) >8 %

5. Vilka faktorer driver främst tillväxten?

**1: Bredare utbud av tjänster; affärsrådgivning driver mycket tillväxt av intäkter för byråerna 2: Pris-press.**

6. Vilka specifika tjänster har högst tillväxt dvs där efterfrågan ökar mest (på marknaden för redovisningstjänster/ ekonomiadministrativa och närliggande tjänster)?

**1: Affärsrådgivning t.ex skatteplanering**

7a. Om man förenklat delar upp hela marknaden i dels mer kvalificerade rådgivningstjänster och dels mer standardiserade / enkla redovisningstjänster - hur snabbt växer de mer *kvalificerade* rådgivningstjänster (ex. kring skatt, juridik, revision mm) årligen i % ca?

**10-15%**

7b. Hur mycket växer *enklare* redovisningstjänster årligen i % ca?

8. Vilka topp 3-4 bastjänster är nödvändiga att kunna erbjuda inom redovisningstjänster / ekonomiadministrativa och närliggande tjänster?

**Bread and butter saker: 1: Kundkontra och leverantörskontra 2: Grundläggande bokföring. 3: Moms 4: Företagsskatt**

9. Vilka tjänster eller faktorer är allra viktigast för att kunna differentiera & särskilja sig mot andra byråer / leverantörer?

**1: Måste ha spetskompetensen i affärsrådgivning**

10a. Vilken kategori av byråer växer snabbast?

(i) De mindre redovisningsbyråerna (ex upp till 10-12 anställda)

**(ii) Medelstora redovisningsbyråer (ex ca 15-50 anställda)**

(iii) Riktigt stora redovisningsbyråer (ex. >50 anställda)

10b. Motivera kort svaret i fråga 9a?

**Mellansegmentet växer mest när det gäller organisk tillväxt. De är fortfarande personliga men de är inte sårbara och bred kompetens i t. ex K3, kasseflödeanalys. Får ett bredare spektrum men fortfarande personligt. Små byråerna tappar fotfästen; de håller inte ikapp med digitalisering och saknar kompetens Största (Aspia, Accountor, Azets) växer via förärv 3:**

**C. Outsourcing**

11. Bland kundföretag med upp till 100 anställda - ungefär hur stor del i genomsnitt av redovisnings-/ekonomiadministrativa tjänsterna (ex. lönehantering, fakturahantering, utläggsredovisning, årsredovisning etc.) är outsourcade dvs sköts av en extern redovisningsfirma?

(i) 0-10 %

(ii) Ca 10-20%

(iii) Ca 20-30%

(iv) Ca 30-40%

(v) Ca 40-50%

(vi) Ca 50-60%

(vii) Ca 60-70%

(viii) Ca 70-80%

**(ix) Ca 80-90%**

(x) Annan % sats, ange vilken

12. Bland kundföretag med upp till 100 anställda – ca hur mycket växer outsourcing per år avseende redovisnings-/ekonomiadministrativa tjänster (ex. lönehantering, fakturahantering, utläggsredovisning, årsredovisning etc.)?

(i) Kundföretagens outsourcing ökar i snitt 2-5% årligen

**(ii) Kundföretagens outsourcing ökar i snitt 5-10% årligen**

(iii) Kundföretagens outsourcing ökar i snitt>10% årligen

(iv) Kundföretagens outsourcing ökar inte +/- 0%

(v) Annan % sats, ange vilken

13a. För vilka specifika redovisnings-, ekonomiadministrativa- och närliggande tjänster ökar outsourcing till externa byråer mest?

**Allting i princip; kunder vill ha helhetslösningar**

13b. Motivera kort svar i 13a

**D. Digitalisering**

14. Bland kundföretag med upp till 100 anställda – i vilken genomsnittlig omfattning är hanteringen redovisningstjänster ’digitaliserad’?

*[dvs digitaliseringsgrad i % genom hela kedjan: input av redovisningsdata – hantering/processande av data – output / presentation av data för olika redovisningstjänster]*

(i) 0-10 %

(ii) Ca 10-20%

(iii) Ca 20-30%

(iv) Ca 30-40%

(v) Ca 40-50%

(vi) Ca 50-60%

(vii) Ca 60-70%

**(viii) Ca 70-80%**

(ix) Ca 80-90%

(x) Annan % sats, ange vilken (

15a. I vilken takt ökar digitaliseringen dvs digital hantering av redovisningstjänster bland kundföretag med upp till 100 anställda?

(i) Mycket hög takt, ex >20% årligen

**(ii) Hög takt ex 10-20% årligen**

(iii) Ganska hög takt, ex 5-10% årligen

(iv) Låg takt, ex <5% årligen

15b. Motivera kort svar i 12a

16. Förenklat – ca vilken digitaliseringsgrad ligger er byrå på avseende hantering av redovisningstjänster uppskattningsvis?

(i) 0-20 %

(ii) Ca 20 - 40 %

(iii) Ca 40 - 60 %

(iv) Ca 60 – 80 %

**(v) Ca 80 – 90 %**

(vii) Annan % - ange

17. Vilka är de 2-3 största utmaningarna för en redovisningsbyrå i omställningen till ett effektivt digitaliserat arbetsflöde för redovisningstjänster?

**1: Historiska flöden som måste ställas hos kunden och byrån. 2: Att man har fel system i plats idag. Fortnox t.ex är bra för små byråer men funkar inte så bra för stora byråer. Om systemet är inte redo så kommer byrån inte vara redo heller. 3: Kunden är oftast inte redo att omställa; även om leverantören försöker ställa om så är vi beroende av att materialet från kunderna kommer in. 4: Reglementen: skatteverket är inte snabba på att ställa om sina regler för att anpassa sig till digitalisering och banker är trögrörliga.**

18a. Hur svårt på en skala 1-10, där 7 är svårt och 9 är mycket svårt, är det att få medarbetare på byrån att effektivt ställa om till digitala arbetsflöden?

**6-7**

18b. Motivera kort svar i 18a

**Väldigt relevant fråga. Det är svårt, men om det är 7 eller 9 är svårt. Beror på åldern av medarbetaren.**

19. Vad krävs konkret för att klara av de största utmaningarna i omställningen till ett effektivt digitaliserat arbetsflöde för redovisningstjänster?

**1: System är A OCH 0; att det kan lätt integreras.**

**E. Effekter av skala och digitalisering**

20. Vi kan inte se att större redovisningsbyråer som vuxit & konsoliderats och som dessutom satsar på digitala arbetssätt har en högre lönsamhet än branschen som helhet – vilka faktorer förklarar att det ser ut så?

**1: Stora och höga overheadkostnader 2: Svårt att få ut skalfördelar om man inte här helt digitaliserad. PE accounting t.ex är extremt standardiserat; du får inte avvika så mycket från deras mall. Om du går utanför din mall så förlorar du skalfördelarna men det är nödvändigt för att möta olika branschbehov.**

21. Vad krävs för att större redovisningsbyråer som växer och satsar på digitala arbetssätt även ska lyckas få en högre lönsamhet än branschen som helhet?

**1: Extrem stor fokus på affärsrådgivning, måste sticka ut och skapa mer försäljning hos kunder 2: Ha bredden; rådgivning, lönen osv.**

**F. Leverantörer – Lojalitet & byte**

22a. Hur lätt eller svårt är det för ett kundföretag med upp till 100 anställda att byta leverantör av redovisningstjänster?

(i) Mycket svårt

(ii) Svårt

**(iii) Ganska svårt**

(iv) Inte så svårt

(v) Enkelt

22b. Motivera kort svar i fråga 22a

**1: Superenkelt med Fortnox för väldigt småbolag. 2: Om du ligger på en leverantörs platform så har du lite mer av lock-in effekt.**

23. Vad får kundföretag att byta leverantör av redovisningstjänster – exemplifiera 2-3 anledningar?

**1: Vuxit ur byrån 2: Vill ha helhetslösningar och rådgivning**

24a. Hur många år i genomsnitt stannar ett kundföretag hos en och samma leverantör av redovisningstjänster?

(i) 2-5 år

(ii) 5-10 år

**(iii) 10-20 år**

(iv) >20 år

24b. Kort motivering till fråga 24a, vilka faktorer förklarar att kundföretagen i genomsnitt använder samma leverantör under den genomsnittliga tid du anger i 24a?

**G. Sälj**

25. Hur vinner man effektivt nya kunder; 2-3 viktigaste framgångsfaktorerna / argumenten?

**1: Lyhörd; vet vad kunder behöver 2: Kompetensen som matchar kundens nische 3: Smidighet 4: Pris, inte avgörande men viktigt.**

26. Som grov tumregel, av de som arbetar direkt med kunder, ca hur stor del av totala arbetstiden läggs på aktivt sälj i %?

(i) Ca 10-20% aktivt sälj

(ii) Ca 20-40% aktivt sälj

**(iii) Ca 40-60% aktivt sälj**

(iv) Ca 60-80% aktivt sälj

(v) Annan % sats på aktivt sälj – ange %

**H. Konkurrens**

27a. Är framväxten av aktörer som Aspia och Ludwig ett stort eller litet konkurrenshot?

**Så där**

27b. Motivera kort svar i 27a?

**PE bolagen går in och försöker köpa på sig markandsandela via förärv. Det har klart en effekt. Ludwig är inte konkurrent; de jobbar med mer mindre bolag. Aspia är dock en konkurrent men de är i en ny fas. De fokuserar på att få ihop KPMG och PWC kulturerna Enmans byråer kommer att tappa mark i längden för att de saknar kompetens och tekniken.**

28a. Är ökad digitalisering i marknaden ett stort eller litet hot?

**Bara en möjlighet**

28b. Motivera kort svar i 28a?

**Personalkraft är inte billigt i Sverige. Det sänker marginaler eftersom lönerna går samtidigt som priserna sjunker.**

29. Vilka är ert företags 3 främsta styrkor, som gör er mer framgångsrika än andra byråer?

**1: Stort utbud av tjänster 2: Spetskompetens i unika områden 3: Har många fina kunder som vi har starka relationer med; bra portfölj av kända varumärken vilket är en stryka under försäljningsprocessen 4: HG Capital är vår ägare; kopplar oss till olika marknader och kunder.**

**I. Pris**

30a. Många tjänster som förenklas & digitaliseras prissätts som abonnemang med fasta priser per månad och användare eller anställd – är det en bra modell för digitaliserade redovisningstjänster?

**(i) Ja**

(ii) Nej

(iii) Vet ej

30b. Motivera kort svar i fråga 30a

**Absolut bra: Garanterad intäkt, lätt för kunden att budgetera.**

31a. Ca vad är marknadens spann avseende timpris idag för redovisningstjänster (medel timpris eller spann i kronor)?

**700–1200 kr**

31b. Vad är ca årlig prisökning i % avseende timpris för redovisningstjänster?

**3-5%**

31c. Vad gäller timpris för redovisningstjänster – är stora bolag som Aspia, Luwig, Accountor dyrare än medelstora & mindre byråer med 5-30 anställda?

(i) Ca 50% dyrare

(ii) ca 30-40% dyrare

**(iii) Ca 20-30% dyrare (30%)**

(iv) Ca 10-20% dyrare

(v) Ca 5-10% dyrare

(vi) Ca 2-5% dyrare

(vii) Lika dyra

(viii) Vet ej

32. Ca vad är marknadens spann avseende abonnemangspris för redovisningstjänster ex. per användare och månad eller liknande?

**J. Övrig**

33. Ungefär hur är omsättningsuppdelning i % mellan era 3-5 huvudsakliga tjänsteområden?

**Redovisnings/lön vilket är 60/40.**