**A. Trender & behov**

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

**Sett till redovisnings så är det digitaliseringstjänsterna där det går åt fullständig automatisering. Men vi är en kombibyrå så vi erbjuder både revision och redovisning, men framförallt redovisning. Dovk händer ju inte dessa förändringar blickssnabbt, utan man jobbar mycket på i gamla hjulspår.**

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

**Det är väl framförallt att vi har många olika kunder, vi har ingen homogen kundgrupp men vi har å andra sidan väl utarbetade relationer med våra kunder. Det skiljer sig en hel del gällande digital mognad hos våra kunder där vissa har ett större motstånd. Sen är finns en utmaning kopplat till kvalitet, ibland upplever jag att kunderna sköter leveranser till oss med vänster hand och att det blir mer jobb för oss. Vi vill ha ordning och reda, men det finns ju skillnader på det personliga planet.**

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

**Kunderna tycker det är skönt att slippa papper, de vill ha förenklad administration och frihet att jobba.**

**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?

**Min bild är att marknaden växer, det är många företag som inte har någon ekonomipersonal anställd och då köper de hellre in de tjänsterna än att anställa personal. Det är ju svårt att hitta rätt personal och det är mer riskfritt att anlita oss som har hög kompetens inom vårat område.**

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

**Efterfrågan växer för både kvalificerade tjänster och enkla tjänster.**

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?

**Vet inte hur mycket det växter i procent men jag ser det att det är en styrka att ha kunskap i ”huset” gällande tex skatt eller juridik etc. Vi råder ofta i generationsskiften, ägarskiften osv men vi vill inte bygga verksamheten på det, utan på de enklare tjänsterna.**

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

**Mängden timmar blir större för de mer enkla tjänsterna och det är inte svåra frågor, utan det handlar om att företag i stor utsträckning vill ha någon som hjälper dom. Det är viktigt för oss att bygga volym i det här avseendet.**

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

**Redovisningen är grundläggande och att vara duktig på de digitala tjänsterna, sen är det allmän affärsrådgivning – försäljning och köp, generationsskiften. Det uppskattas att vi är breda. Flest av våra anställda jobbar med redovisning och det handlar just om att förenkla för företagen och ta den platsen eller rollen som en ekonomiavdelning som inte bolagen ofta inte har.**

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

**Helhetsgreppet är det som är viktigt.**

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?

**Vi växer som det knakar. Vi har massor av lokala företag, men samtidigt får vi inte alltid sköta helheten eftersom vi också har en revisionsdel i byrån och då behöver bolagen också sköta en del själva för att vi ska kunna vara en ”one-stop-shop”.**

**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?

**Revisionsdelen av byrån begränsar nivån av outsourcing som vi kan sköta enligt lag men lönehanteringen är en stor del och våra konsulter tar ofta rollen som ekonomichef i våra kunders företag, och det handlar lite om att kunderna och deras medarbetare och ägare vet att rapporter och annat sköts på ett korrekt sätt. Redovisningstjänster ökar också på alla fronter.**

13b. Motivera kort svar i 13a

**Vi behöver vara mångsidiga och ha personal som kan erbjuda olika tjänsterna både kvalificerade och kunniga.**

**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

**Den digitala hanteringen ökar enormt men det är ett steg att ta för företagen, de större revisionskunderna tillexempel är mer digitaliserade än de små kunderna. Det finns ett intresse men det är ett hinder för dem att ta sig över.**

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 100**

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

**Vi har varit digitala i ungefär 5 år, inget sparas på papper. Det har gått enkelt att ställa om, vi har haft en vilja internt att förbättras och bli mer digitala vilket har varit viktigt för att det har gått smidigt. Vi sitter dock fast i en del programvaror som inte är integrerade och inte pratar med varandra, det är en påtaglig utmaning. Vi vill helst flytta in allt i ett program.**

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?

**5**

18b. Motivera kort svar i 18a

**Gått över förväntan, ledningen och vissa i arbetsstyrkan har drivit frågorna och då har personalen följt med.**

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

**För oss har det varit viktigt att de personer i personalstyrkan som drivit på utvecklingen funnits, med support från ledningen. Så ett dedikerat arbetsteam som driver på är jätteviktigt.**

*Bara några frågor till …*

**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?

**Jag tror att det kan ha och göra med att de har dålig kompetens på chefssidan, att det har varit dålig styrning i en omställning. För det är inget självspelande piano. Sen tror jag att det har att göra med att kunderna vill ha en och samma kontakt och kontinuitet, något som de större inte erbjuder eller kan säkerställa på samma sätt som mindre byråer. Sen är det också en fråga hur priskänsliga kunderna är, vill man ha en bra ”egen” rådgivare vänder man sig hellre till mindre aktörer med förankring i lokalsamhället.**

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?

**Jag tror att det i grund och botten handlar om kompetens, och kontinuitet på personalsidan. Att större aktörer dessutom stänger ner kontor på mindre orter är inte en fördel för dem, kunderna vill ha en lokal förankring.**

**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

**Det är inte alls svårt tekniskt. Men det är kundrelationerna och samspelet mellan enkla och kvalificerade tjänster som gör att kunderna stannar kvar.**

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

**Det kan vara att man kommit på kant med varandra av olika anledningar, att vi levererat för dåligt engagemang och att kunden inte har känt sig tillräckligt välkomnad eller att fokus legat på fel saker. Priset kan också vara en faktor, men det är ofta en kombination av flera anledningar.**

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?

**Det är för att allt kan skötas på ett ställe där det är ett samspel mellan enklare tjänster och rådgivning. Sen handlar det om relationer, vi finns ofta med generationsskiften och det är en trygghet för kunden att de varit hos oss länge.**

**G. Sälj**

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

**Viktigaste för oss är att kunna erbjuda brett spektrum av tjänster och att ta hand om alla typer av kunder. Med de kunderna vi har så kan vi erbjuda flexibilitet.**

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 %

*Sista avslutande frågor …*

**H. Konkurrens**

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

**litet**

27b. Motivera kort svar i 27a?

**Det är faktiskt snarare ett vinnande koncept för oss. Vi har tagit in flera aspia kunder som har gått ifrån bolaget för att man delade upp det i revison och redovisning, som ledde till att deras kontakt som ofta var revisorn har blivit kvar medan det andra lyftes ut ur PWC. Så att man plötsligt släpper iväg en organisation som man inte har en ledning för gör att många i personalen slutar och i sin tur lämnar även kunderna. I ludvig märker man att det är en annan struktur så därifrån har vi inte fått nya kunder.**

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

**litet**

28b. Motivera kort svar i 28a?

**Duktiga på digitaliseringen på vår byrå, men det gäller att hänga med.**

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

**Viktigaste för oss är att kunna erbjuda ett brett spektra tjänster, ta hand om alla typer av kunder och erbjuda flexibilitet. Att både kan erbjuda det enkla och komplicerade.**

**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

**Det är de mer opersonliga redovisningstjänsterna som har de upplägget, dvs programvaror som man behöver.**

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

**600 kr/h för enkla tjänster**

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

**Svårt att säga, vi jobbar inte riktigt så, en tjänst vi utför kan kostar tex 4000kr/månad men det spelar ingen roll hur många ”användare”, vi har i så fall en tjänst vi utför som kostar xx i månaden.**

**J. Övrigt**

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

**Revision är stort, redovisning växer mest sett till omsättning, men bokslut, konsultation och skatt är också lönsamt.**