



DIFT2008 – Digital strategi i organisasjoner

Gruppeinnlevering eksamen

Innleveringsdato: 14. mai 2021

Gruppe 5

Konrad Sandtrø

Sivert Bjørnstad

Herman Jørstad

Peter Kjellstad

Håkon Lien

PROSJEKTOPPGAVE DEL 1

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.1 BESKRIVELSE AV CASE.....	2
1.2 ANALYSE AV RESSURSER.....	4
MATERIELLE RESSURSER.....	4
IMMATERIELLE RESSURSER	5
MENNESKELIGE RESSURSER	6
STRATEGISK RETNING FREMMOVER	7
1.3 ANALYSE AV OMGIVELSER.....	9
1.3.1 DRØFT FORHOLDET MELLOM VIRKSOMHETS/FORRETNINGSSTRATEGI, IS-STRATEGI OG IT-STRATEGI	9
1.3.2 ANALYSE AV MAKROOMGIVELSER	11
<i>Politiske forhold.....</i>	<i>11</i>
<i>Økonomiske forhold.....</i>	<i>12</i>
<i>Sosiokulturelle forhold.....</i>	<i>12</i>
<i>Teknologiske forhold.....</i>	<i>12</i>
<i>Miljømessige forhold.....</i>	<i>13</i>
<i>Rettslige forhold.....</i>	<i>13</i>
<i>Oppsummering</i>	<i>14</i>
1.3.3. ANALYSE AV MIKROOMGIVELSER	14
1.3.4 VURDER PÅ HVILKEN MÅTE REGNSKAPSBRANSJEN STÅR OVENFOR EN DISRUPSJON.....	17
BIBLIOGRAFI.....	19

1.1 BESKRIVELSE AV CASE

I denne teksten tar vi utgangspunkt i Sparebank 1 SMN Regnskapshusets regnskap for 2019. Tallene vi operer med er i hovedsak hentet fra Brønnøysundregisterets nettside og er offentlig tilgjengelige. Når vi videre skriver Regnskapshuset menes Sparebank 1 SMN Regnskapshuset.

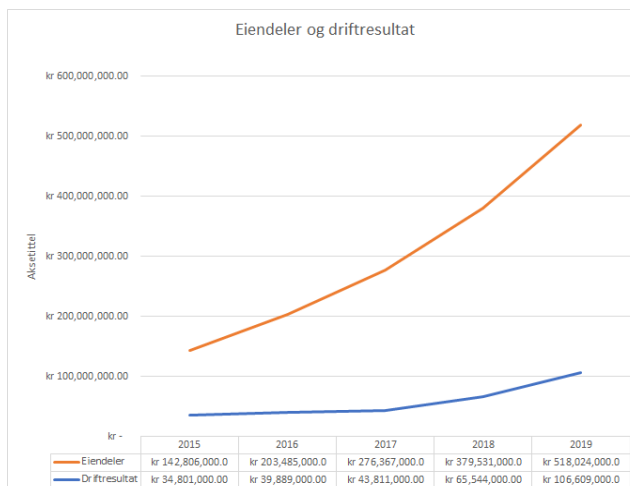
Regnskapshuset er en del av Sparebank 1 sitt konsern, og ble dannet i 2019. Pr. 2019 eide moderselskapet 88.7% av organisasjonen (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2021a). Regnskapshuset er registrert som forretningsfører for omtrent 50 foretak som i hovedsak er stasjonert i Midt-Norge. Av disse virker det som om de fleste av disse foretakene er av mindre størrelse. En rekke av foretakene er sameier eller borettslag (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2021b).

Regnskapshuset har avdelingskontorer på 40 forskjellige steder i Trøndelag, Møre og Romsdal og Gudbrandsdalen. De teller nesten 450 ansatte nå og er den nest største aktøren i regnskapsbransjen i Norge (Linkedin, 2020).

Regnskapshuset er en del av et større konsern. De er et datterkonsern til Sparebank 1 SMN som har ca. 1500 ansatte. Sparebank 1 SMN har også en rekke andre datterselskap som blant annet Eiendomsmegler 1 Midt-Norge, Mavi XV og Sparebank 1 Kapital forvaltning.

Regnskapshuset beskriver seg selv om en «totalleverandør av økonomiske tjenester innen forretnings- og landbruksregnskap samt eiendomsforvaltning» (SpareBank 1 SMN Regnskapshuset, 2020b). Vi ser at målgruppen de arbeider mot er eiendomsforvaltningsselskaper, landbruksselskaper og generelt forretningselskaper. Dette kan vi også se gjennom rolleoversikten deres, hvor vi kan se at flere av deres tilhørende bedrifter er fra disse bransjene (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2021b).

Fra år 2019 viste Regnskapshuset en driftsinntekt på 487 790 000 NOK. Dette er en økning fra 415 914 000 NOK i 2018. Deres resultat ble i 2019 106 331 NOK før skatt. De hadde også et totalt driftsresultat på 106 900 000 NOK, som var en økning på ca. 40 000 NOK fra året før. De hadde også en finanskostnad på 2 891 000 NOK og finansinntekt på 2 613 000 NOK i 2019. Dette utgjorde en netto finans -279 000 NOK i 2019. I 2018 var deres netto finans på - 312 000 NOK. Årsresultatet i 2019 endte opp som 82 960 000 NOK. Dette er nesten en dobling fra året før hvor årsresultatet var på 49 470 000 NOK.



Figur 1: Eiendeler og driftsresultat fra 2015-2019. Hentet fra: Regnskap 2019. (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a)

I 2019 hadde Regnskapshuset en total egenkapital på 364 093 000 NOK. Dette er en økning fra 277 010 000 NOK fra året før. Selskapet har også en del gjeld. De har en langsiktig gjeld på 31 233 000 NOK og en kortsiktig gjeld på 122 698 000 som utgjør en total gjeld på 151 931 000. (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a)

Vi kan også se en jevnlig økning i både eiendeler og driftsresultat de siste 5 årene, hvor spesielt posten eiendeler vokser kraftig. Vi finner årsaken til hvorfor denne posten har økt så mye senere i oppgaven.

	Arbeidskapital	Egenkapital andel	Likviditetsgrad 1
2019	73799	70.28%	1.60

Figur 2: Nøkkeltall i 1000. Basert på: Regnskap 2019 (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a)

Ved å gjøre en nøkkeltallsanalyse på regnskapet i 2019 kan vi få et bedre innblikk i hvordan foretaket opererer (Figur 2). Vi kan se at bedriften har en positiv arbeidskapital. Det vil si at deler av omløpsmidlene er finansiert av langsiktig gjeld eller egenkapital. Dette er en god ting, ettersom det viser til at bedriften har god likviditet. Vi kan også se at de har en egenkapitalandel på 70,28%. Vi ser her at bedriften har en relativt høy egenkapitalandel. Dette er bra, siden det viser at bedriften i større grad vil kunne håndtere perioder med tap. Bedriften har også muligheter for å ta opp lån dersom det skulle bli nødvendig. Likevel har ikke bedriften en spesielt god

likviditetsgrad 1. Regnskapshuset kan da ha vanskeligheter med å møte sine betalingsforpliktelser.

1.2 ANALYSE AV RESSURSER

I denne delen av prosjektoppgaven skal vi se på sammenhengen mellom Regnskapshuset sine ressurser, hvilke evner de har for å ta i bruk ressursene og hvordan de kan bruke ressursene for å skape en konkurransefordel. Vi skal bruke en modell av Robert M. Grant for å analysere ressursene, deretter skal vi ta med funnene for å se på mulige strategiske retninger virksomheten kan ta i bruk fremover.

Det er en sterk kobling mellom en bedrift sine ressurser og deres strategi. I følge (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013) er

det to faktorer som er grunnlag for at virksomheter har økt vekt på ressursene og kapasitetenes rolle som grunnlag for strategien.

For det første, siden virksomheter sine bedriftsmiljøer har blitt mer ustabile, har interne ressurser og evner et sikrere grunnlag for å formulere strategi. For det andre har det blitt tydelig at konkurransefortrinn er den primære kilden til overlegen lønnsomhet. Derfor er det utrolig viktig å kartlegge ressurser. Figur 3 viser

verktøyet vi tar i bruk (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013, s. 117).

FIGURE 5.3 The links between resources, capabilities, and competitive advantage



Figur 3: Sammenhengen mellom ressurser, evner og konkurransefortrinn (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2016, s. 137).

MATERIELLE RESSURSER

Vi starter med å identifisere Regnskapshusets materielle ressurser. De materielle ressursene til bedrifter er en eiendel som har en endelig pengeverdi og som ofte har en fysisk form. Regnskapshuset har en solid likviditet. Selskapets totale omløpsmidler overstiger kortsiktig gjeld med 76 millioner NOK per 31.12.2019. Av de totale omløpsmidlene tilsvarende bankinnskudd og kontanter 132,2 millioner NOK.

Virksomheten har i tillegg Sparebank 1 SMN som morselskap, som bidrar med

finansieringstilgang, og dermed styrker den lave likviditetsrisikoen. Bedriften produserer ikke fysiske varer med de digitale regnskapsløsningene de leverer, dermed mener vi at det vil være unødvendig å kartlegge andre materielle ressurser enn de som er nevnt til nå.

IMMATERIELLE RESSURSER

De immaterielle ressursene er vanskeligere å kvantifisere siden de ikke er like synlige i regnskap. For de fleste virksomheter er de immaterielle ressursene mer verdifull enn de materielle, det samme gjelder for Regnskapshuset. Regnskapshuset har et stort beløp med immaterielle eiendeler i «Goodwill» posten. Halvparten av sum eiendeler er fra goodwill, som man kan si speiler firmaets merkevare. «Goodwill oppstår som differanse mellom virkelig verdi av vederlaget ved kjøp av en virksomhet og virkelig verdi mellom identifiserbare eiendeler og forpliktelser» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a).

Bankinnskudd, kontanter og lignende		
Bankinnskudd, kontanter o.l.	12,14	132 236 000
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		132 236 000
01.02.2021 kl 20:12 Brønnøysundregistrene		
Brønnøysundregistrene Årsregnskap regnskapsåret 201		
Konsernets balanse		
Beløp i: NOK	Note	2019
Sum omløpsmidler		203 963 000

Figur 4: Utklipp fra årsregnskapet 2019. (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a)

Posten sier oss at Regnskapshuset har brukt store summer på å kjøpe opp andre bedrifter, slik at de kan utvide sine tjenester. Dette ser vi på (figur 1) og forklarer den kraftige økningen av denne posten. Bortsett fra de immaterielle eiendelene som er nevnt i balanseregnskapet, er andre ressurser som kultur og omdømme også viktig. Problemet er derimot at de er vanskeligere å kvantifisere og umulig å sette en sum på. De er fortsatt viktig å inkludere når ressurser skal identifiseres, siden det primære målet med analysen er å forstå bedriftens potensial til å skape konkurransefortrinn.

Vi kan også tenke oss at grunnen til at Regnskapshuset har en relativt lav likviditetsgrad er fordi de har såpass mye verdier i anleggsmidler. På grunn deres store investering i andre bedrifter, er mange av verdiene deres ikke enkelt tilgjengelige. De har relativt lite omløpsmidler i forhold til kortsiktig gjeld. Dette gjør at de ikke har mye kapital lett

tilgjengelig, men derimot dersom de ønsker kapital over lengre tid har de mulighet til å anskaffe seg det.

At Regnskapshuset er et datterselskap av Sparebank 1, styrker bedriftens potensielle konkurransefortrinn. Sparebank 1 er en av Norges største banker med millioner av kunder. Sparebank 1

Beløp i: NOK	Note	2019
BALANSE - EIENDELER		
Anleggsmidler		
Immaterielle eiendeler		
Utsatt skattefordel	6	
Goodwill	8	
Sum immaterielle eiendeler		273 577 000

Figur 5: Utklipp fra årsregnskapet 2019. (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a)

har et såpass etablert navn i det norske samfunn som kan føre til at kunder velger Regnskapshuset når potensielle kunder trenger økonomiske tjenester. Når det gjelder Regnskapshuset kultur tar de opp i årsberetningen fra 2019 (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a) at de fokuserer på likestilling innenfor bedriften. Av de ansatte er 68,5% kvinner og 31,5% menn, og blant ledere er 48,8% kvinner og 51,2% menn (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a). Selv om likestillingskulturen er en selvfølge i dagens jobbmarked er det nyttig at bedriften har tall som støtter deres prinsipper.

MENNESKELIGE RESSURSER

«Menneskelige ressurser består av ferdigheter og produktivitet som tilbys av organisasjonens ansatte» (fritt oversatt fra (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013, s. 120)). I Storbritannia er den gjennomsnittlige tiden en ansatt oppholder seg hos en arbeidsgiver 8,4 år, mens i Frankrike og Italia 11,7 år (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013, s. 120). Dermed kan man si at menneskelige ressurser er en del av bedriftens ressurser, siden de som oftest er pålitelige og stabile. Organisasjoner legger stor vekt på å vurdere sine menneskelige ressurser, og i den siste tiden har vurderinger blitt mer systematisk og sofistikert (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013, s. 120).

Kompetansemodellering (fritt oversatt fra engelsk: competency modelling) er en metode som brukes for å vurdere en ansatt opp mot jobbprofilen gjennom forskjellige sett med ferdigheter, kunnskap, holdninger og verdier. For å engasjere de menneskelige ressursene optimalt, må de ansatte også ha en sterk tilknytning til den immaterielle ressursen, organisasjonens kultur. «Observasjonen om at selskaper med vedvarende overlegen økonomisk ytelse ofte er preget av sterke organisasjonskulturer, har ført til at

Jay Barney ser på organisasjonskulturen som en fast ressurs av stor strategisk betydning som potensielt er veldig verdifull» (Grant, Analyzing Resources and Capabilities, 2013, s. 121).

På Regnskapshusets nettsider presenteres noen ansatte, som kan gi oss en antydning på organisasjonens kultur og menneskelige ressurser. «Miljøet i avdelingen er veldig bra. Alle byr på seg selv og bistår der det er behov [...] Med et sånt miljø er det aldri noe problem å spørre om hjelp. Man føler seg ikke til bry, tvert imot.» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, b). En annen ansatt sier: «Arbeidsmiljøet på avdelingen er veldig bra. Det er stor takhøyde for det meste og alle hjelper alle. Det er alltid noen å sparre med, og det er stort fokus på kunnskapsdeling. Alle lærer av alle!» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, a). Basert på dette kan vi anta at en del av Regnskapshusets kultur er basert på å dele kunnskap og å tørre å feile. Når det er sagt har de lokalkontorer spredd rundt i Midt-Norge, og det er naturlig å anta at det er forskjellige miljøer og kulturer mellom kontorene.

STRATEGISK RETNING FREMMOVER

Ressurser er ikke en fordel i seg selv, det essensielle er å kunne bruke de for å skape seg en konkurransefordel til konkurrenter. Regnskapsbransjen er i utvikling og digitalisering vil endre mye i bransjen de neste årene. I årsberetningen sin fra 2019 skriver Regnskapshuset: «Selskapet har som visjon å skape fremtidens regnskapshus. Dette innebærer at virksomheten investerer for å tilby fremtidsrettede tjenester som skal bidra til økt verdiskaping hos kundene» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019a). Ved å ta utgangspunkt i bedriftens visjon skjønner vi at bedriften fokuserer på å skaffe seg gode, fremtidsrettede tjenester. Å fortsette å investere i immaterielle ressurser som rettigheter og patenter gjennom digitale tjenester er en selvfølge for å sikre bedriften en god fremtid. For å kunne skaffe seg en konkurransefordel er det ikke nok med bare gode digitale regnskapsløsninger, men å kunne integrere det med god personlig kundeservice. Andre regnskapsbedrifter vil kunne tilby samme løsninger, men det å ha menneskelige ressurser som til enhver tid er tilgjengelig for sine kunder vil skape en konkurransefordel.

Vi mener de menneskelige ressursene er svært viktig for virksomhetens fremtidige strategiske retning. Det vil derimot ikke være nødvendig med det samme antallet

regnskapsførere, siden denne prosessen er på god vei å bli automatisert. Likevel kan det å ha ansatte som kan hjelpe kundene sine med de digitale regnskapsløsningene bli viktigere. Materielle ressurser som kontorlokale vil være nyttig å ha rundt omkring i Midt-Norge for å gi bedriften et «ansikt», men noe av det vi har lært gjennom koronapandemien er at det er mulig å utføre møter med kunder gjennom videosamtaler. Vi antar at dette vil ha en påvirkning på landets fremtidige arbeidshverdag og bruken av hjemmekontor.

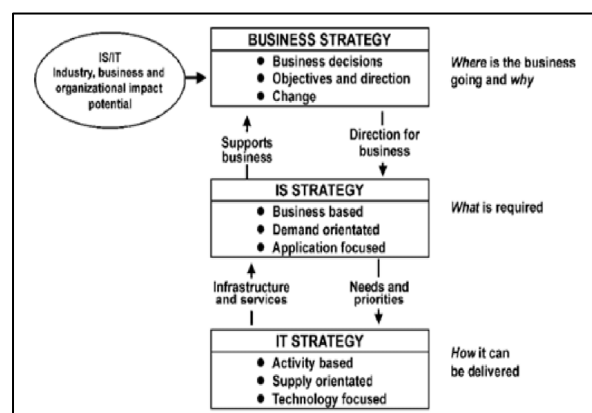
1.3 ANALYSE AV OMGIVELSER

1.3.1 DRØFT FORHOLDET MELLOM VIRKSOMHETS/FORRETNINGSSTRATEGI, IS-STRATEGI OG IT-STRATEGI

Forretningsstrategi, IS-strategi og IT-strategi er samlet sett de valgene som utgjør retningen en organisasjon skal bevege seg for å oppnå noen mål. De fleste organisasjoner i alle sektorer er nå avhengige av IS og IT. Det er en klar forskjell mellom IS og IT. Når vi snakker om IS (informasjonssystemer), mener vi hvordan mennesker og organisasjoner innhenter, lagrer, bruker og analyserer informasjon fra ulike kilder. IS er fokusert med selve nyttiggjørelsen av IT. Når vi snakker om IT, fokuserer vi på selve teknologien i bunn. Dette er ting som hardware, software, kabler, servere og ulike enheter. Noen informasjonssystemer er helautomatiserte av IT. Et eksempel på dette er banker med nettbaserte selvbetjeningsløsninger (S-banken har vært pådrivere i det norske markedet).

Det kan være vanskelig å skille mellom IS og IT fordi man fokuserer for mye på den tekniske delen, som dermed overskygger de underliggende organisatoriske prosessene som IT er ment til å muliggjøre eller støtte. Det er enighet om at IT i seg selv ikke har noen verdi. I dag er digital strategi et mer og mer anvendt begrep, som omfavner det som tradisjonelt kalles for IS og IT-strategi.

For å drøfte sammenhengen mellom de tre elementene (forretningsstrategi, IS- og IT-strategi) presenter vi en modell av Michael Earl (Figur 6). Den illustrerer hvordan den overordnede forretningsstrategien definerer hvor organisasjonen vil, og hvorfor. Videre ser vi at IS-strategien fokuserer på hva som er påkrevd når det gjelder IS-applikasjoner og informasjon ut ifra behovet til organisasjonen. Nederst har vi IT-strategien som understøtter IS-strategien og bedriftens overordnede strategi. Den er fokusert på teknologien i bunn.



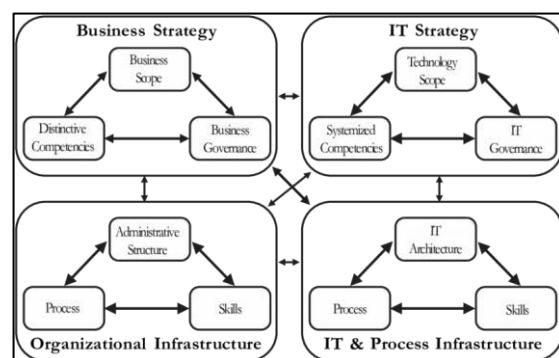
Figur 6: The relationship between Business, IS and IT Strategies. Hentet fra https://www.researchgate.net/figure/Relationship-between-Business-IS-and-IT-Strategies_fig1_331732556

Det er en tett sammenkobling mellom de ulike strategiene, og alle må sees i sammenheng med hverandre. De har en gjensidig påvirkningskraft. Dette er fordi forretningsstrategien i seg selv kan defineres ut ifra det teknologien muliggjør. Et eksempel på dette er hvordan IT og IS muliggjør selvbetjening, og dermed åpner opp for en forretningsstrategi som fokuserer på selvbetjente nettløsninger for kundene. Vi kan derfor si at IS og IT kan være med på å forme og endre strategien til en organisasjon.

Når det er sagt er det ikke nok å kun utarbeide strategiene. De har ingen påvirkning om de ikke settes i kraft, og faktisk bidrar til ønsket endring. I tillegg til dette er det helt avgjørende at IS og IT-investeringene er i tråd med organisasjonens strategi. Dette kalles strategic alignment (norsk: samsvar med virksomhetens strategi). SAM-modellen (The Strategic Alignment Model) vurderer de ulike strategiske valgene som ledelsen i en organisasjon må se i sammenheng med hverandre. Den viser hvordan organisasjonsstrukturer, forretningsstrategien, IT-strategien og selve IT-arkitekturen bør tilpasses hverandre.

En studie fra Australia som utforsket strategic alignment hos landets banker understøtter dette faktum (Weill & Broadbent, 1993). En nøkkelfaktor for bankene i å utvikle en realisert IS/IT-strategi, som var i samsvar med forretningsbehovene, var en strategiformuleringsprosess som var fleksibel og problemorientert, i tillegg til at den tok sted på ulike nivåer i organisasjonen i parallelle prosesser. Studien indikerer at de bankene med mest effektiv administrering av IS/IT var de som håndterte IS/IT helt i samsvar med de forretningsmessige behovene.

Siden forretningsstrategi, IS og IT er så sammenvevd bør disse sees på som forskjellige sider av samme sak, i den måte at de alle i sum er forretningsstrategien til en organisasjon. Det hadde vært naturlig å forklare nærmere hvordan man definerer og utarbeider disse strategiene, men dette er utenfor oppgavens omfang. Det vi derimot poengterer er at de ulike strategiene ikke bør utarbeides hver for



Figur 7: Strategic Alignment Model (Henderson and Venkatraman 1992). Hentet fra https://www.researchgate.net/figure/Strategic-Alignment-Model-Henderson-and-Venkatraman-1992_fig1_287238284

seg, men som en helhetlig del av bedriftens strategi.

1.3.2 ANALYSE AV MAKROOMGIVELSER

For at en bedrift skal lykkes med digital omstilling må man kjenne til virksomhetens svakheter og styrker, noe som blant annet innebærer å identifisere hvilke ytre drivkrefter som bedriften påvirkes av. Digital transformasjon omhandler langt mer enn det rent teknologiske. Det hele må sees på som en prosess, der teknologien benyttes som et virkemiddel, og ikke som et mål.

I et omstillingsarbeid er det viktig med verktøy som dekker et bredt spekter, både teknologiske og ikke-teknologiske verktøy er derfor sentrale her. PESTEL-rammeverket blir brukt for å kartlegge de eksterne forholdene på et makronivå for et gitt marked og består av følgende faktorer:

P: Politisk forhold	E: Økonomisk forhold	S: Sosiokulturelle forhold
T: Teknologiske forhold	E: Miljømessige forhold	L: Rettslige forhold

POLITISKE FORHOLD

Politiske faktorer kan for eksempel være muligheter eller begrensninger som ligger til grunne i dagens politikk. Skatter, avgifter og økonomi har noe å si for hvordan man driver bedriften. Et konkret eksempel på at skatt har påvirket Regnskapshuset er fra 2017, da det kom frem i årsrapporten at innføringen av finansskatt i 2017 økte bedriftens kostnader med 25 millioner kroner. Denne skatten ble innført som 5% ved begynnelsen av 2017, og er derfor en politisk faktor som har påvirket bedriften økonomisk (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2019b).

En annen faktor som spiller inn på denne bedriften er norsk finanspolitikk som de foregående årene har bidratt kraftig til å opprettholde veksten i den norske økonomien. Likevel kan man se at den nedadgående veksten i Statens pensjonsfond Utland fører til store stimulanser i form av økte overføringer fra fondet fra tidligere år. Norge inngår i et stabilt politisk landskap hvor forutsigbarhet står i fokus, noe som i stor grad er med på å styrke denne virksomheten. Man kan si at disse faktorene har betydning for

Regnskapshuset fordi de påvirker virksomhetens interesse av å foreta investeringer i gitte geografiske områder.

ØKONOMISKE FORHOLD

En av de mest sentrale økonomiske faktorene som påvirker er styringsrenta. Siden mai 2020 har styringsrenta vært på rekordlave 0%, noe som selvsagt påvirker virksomheten (Sparebank 1, 2020). En av årsakene til den lave renta er naturlig nok den globale pandemien som verden befinner seg i, noe som blant annet har ført til økt arbeidsledighet. En annen faktor som er med på å påvirke økonomiske forhold til bedriften er USAs ekspansive finanspolitikk fra rundt 2017 (Torvik, 2016), som førte til et større press på rentene, og dermed skapte ustabilitet i andre deler av finansmarkedet.

SOSIOKULTURELLE FORHOLD

Sosiokulturelle forhold inkluderer blant annet endringer i kultur og demografiske endringer, som for eksempel økt levealder i flere vestlige samfunn og holdninger til arbeid og fritid. På generell basis kan sosiokulturelle forhold påvirke tilgangen på kvalifisert arbeidskraft.

Et sosialt forhold de fleste banker må forholde seg til er globaliseringen. Man ser på forskningsrapporter at selv om banknæringen generelt blir berørt av globaliseringen, er det sterke krefter som holder igjen på de konsekvensene som er mest dramatiske av denne utviklingen, noe som fører til få, store og globale banker (Solberg & Lien, 2008).

Kartlegging av optimisme hos bedriftslederne i Trøndelag, og Møre og Romsdal gjort av Sentios i 2016 viser økt optimisme, noe som virker på de ansattes holdning til jobben (SpareBank 1 SMN, 2016, s. 4). I tillegg vil faktorer som økende kapasitetsutnyttelse, moderat vekst i boligprisene og fallende arbeidsledighet også være delaktig til at holdningene til de ansatte endres i bedriften. Dette kan og påvirke andre forhold.

TEKNOLOGISKE FORHOLD

Man kan trygt si at teknologien vil påvirke de fleste bransjer i dag, og regnskapsbransjen er ikke et unntak. Som konsernsjefen Jan-Frode Janson i

Regnskapshuset sier, så har bedriften satset tungt på teknologi og utvikling de siste årene, både i egen virksomhet og sammen med andre (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2019b). Man ser også av de teknologiske forholdene at banken i fjerde kvartal 2019 blant annet har ansatt en egen konserndirektør med hovedansvar innenfor teknologi og utvikling, noe som er med på å påpeke viktigheten av teknologien i årene fremover.

Vi velger å komme med et eksempel på hvordan banken benytter seg av teknologi, fra selskapets årsrapport som omhandler bilforsikringen Smart bilforsikring: «Forsikringen baserer seg på ny teknologi og måling av data om hvordan bilen kjøres. Data samles inn via en smartplugg og overføres til appen Spinn» (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2019b). Dette er ene og alene et eksempel på hvordan Regnskapshuset de siste årene har benyttet seg av teknologiske nyvinninger for å skape nye produkter og øke verdien for kundene.

MILJØMESSIGE FORHOLD

I forhold til miljømessige forhold kan man si at bedriften påvirkes i et samspill med teknologiske forhold når det kommer til bruk av post og sending av brev. Vi antar en stor nedgang i antall sendte brev fra banker siden det er et større fokus på miljø, samt at digitaliseringen spiller en viktig rolle siden man nå kan sende inn diverse skjemaer og søknader over internett. Dette ser vi også gjennom de ansattes vaner; det er en klar reduksjon i antall reiser med fly per ansatt i Regnskapshuset. En mulig årsak til at dette tallet er redusert, kan være økt bevissthet rundt miljø (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2019b).

RETTLIGE FORHOLD

Når det gjelder de rettslige forholdene kan det være naturlig å dele disse opp i eksterne og interne forhold. Vi kommer derfor med et eksempel på hver av disse.

Eksterne forhold: Her ligger som regel de lovene som inngår i markedet, og i dette tilfellet har man flere forskjellige lover og forskrifter som påvirker bedriften, for eksempel økonomiske forskrifter og lover som omhandler skatt og avgifter.

Interne forhold: Dette er restriksjoner som bedriften selv har satt, og kan for eksempel være krav som de har satt seg i forhold til andre leverandører som de benytter.

Regnskapshuset har for eksempel egne retningslinjer som skal sikre at leverandørene tar avstand fra enhver form for hvitvasking og forhindre at slike situasjoner skal oppstå (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2019b).

OPPSUMMERING

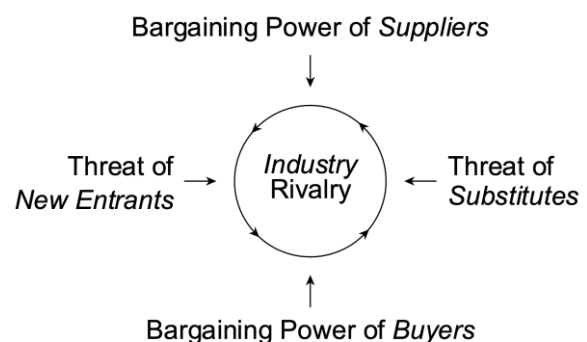
Det er en sammenheng mellom de forholdene som nå er diskutert. Et eksempel på dette er at teknologiske utviklinger kan føre til endringer i økonomiske forhold, hvor for eksempel flere kan få seg jobb. Likevel må man gjennom denne analysen forsøke å ta tak i de forholdene som har størst påvirkning på bedriftens strategi, og som vil påvirke om man lykkes med strategien eller ikke (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Vi har vist at PESTEL-rammeverket kan brukes for å innhente viktig informasjon, og sammen med andre analyser vil denne gi en god indikasjon på forhold som påvirker Regnskapshuset.

1.3.3. ANALYSE AV MIKROOMGIVELSER

I denne deloppgaven skal vi ta for oss bedriftens mikroomgivelser, som er omgivelser som er nært knyttet til bedriften. Dette inkluderer forbrukerne og konkurrentene til bedriften, og hvordan de påvirker bedriften og hverandre. Vi støtter

oss på modellen «Porter's Five Forces» i denne deloppgaven (figur 8) (Peppard & Ward, 2016, s. 59).



Figur 8: Porter's Five Forces. Hentet fra https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis#/media/File:Elements_of_Industry_Structure.svg

Kjøperens forhandlingsmakt baserer seg på hvor mange kunder som eksisterer, samt hvor mange alternativer de har å velge mellom. Sparebank 1 er en av de store bankene i Norge, og har en betydelig markedsandel. De har valgt å rette tjenestene de tilbyr gjennom Regnskapshuset mot små til store bedrifter, som utgjør den potensielle kundegruppen deres. Trenden i Norges regnskapsbransje er færre, men større aktører og kundenes forhandlingsmakt er derfor mindre. Når det er sagt har de kundene fortsatt relativt mange like aktører å velge mellom. Når det er sagt kan det være krevende for en

bedrift å bytte regnskapsselskap til et annet. Det er derfor viktig at Regnskapshuset ikke bare fokuserer på eksisterende bedriftskunder, men at de også skaffer nye. I fremtiden kan det tenkes at forbrukeren vil ha større forhandlingsmakt på grunn av et minkende antall regnskapskontor, samt større konkurranse mellom de som er igjen. Dette er noe Regnskapshuset må ta stilling til.

Leverandørens forhandlingsmakt handler om hvor mye makt de enkelte leverandørene til bedriften har. Hvis det er få leverandører til bedriften, vil de enkelte leverandørene ha mye makt. Vi ser på Regnskapshuset sine sider at de blant annet tar i bruk IT-tjenester fra Microsoft, IBM, HP og VMWare (Sparebank 1 Regnskapshuset, 2020a). Disse er store aktører i IT-bransjen, og kan anses som leverandører med stor makt. Selv om det finnes alternativer til disse, er det en tung prosess å bytte IT-tjenester.

Generelt er trusselen av nye substitutter i regnskapsbransjen lav, da den til forskjell fra mange andre bransjer er sterkt regulert gjennom lover og regler. Bedrifter kommer til å ha behov for å kontrollere skatter og regnskap også i fremtiden. Når det er sagt kan det i fremtiden oppstå tjenester og produkter i fremtiden som kan levere regnskapsløsninger på en mer effektiv og automatisert måte enn i dag.

Pr. i dag er det ingen store aktører som tilbyr regnskap og banktjenester på lik linje med de store bankene. I fremtiden derimot kan det tenkes at mindre uavhengige selskaper skaper et regnskapsprogram som er integrert med banken. Disse kan tilby mer automatisering med egenutviklet programvare som kommuniserer direkte med banken gjennom API-er. S-banken baserer allerede sine regnskapstjenester på API-er (Skjelsbæk, 2020). I fremtiden kan det tenkes disse vil være offentlig tilgjengelig (litt som åpen kildekode fungerer i dag). Det er tenkelig at disse vil gi potensielle substitutter muligheten til å skape konkurrerende produkter, som igjen kan endringer i markedet.

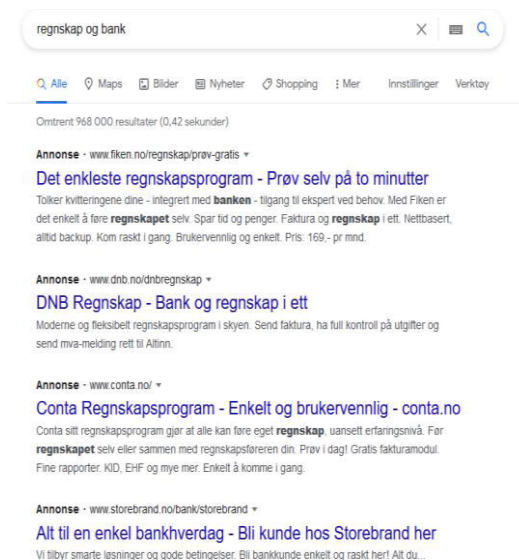
Trusselen fra nye aktører handler om hvor lett det er for nye aktører å etablere seg i markedet, og hvor mye makt de nye aktørene viser seg å ha. Vi mener digitalisering av regnskapsbransjen kan skape muligheter for at nye aktører kan entre med innovative produkter. Dette må Regnskapshuset ta hensyn til.

Et nyetablert selskap uten et stort konsern bak seg kan ha større frihet til være innovative og kan bidra til en disrupsjon i bransjen.

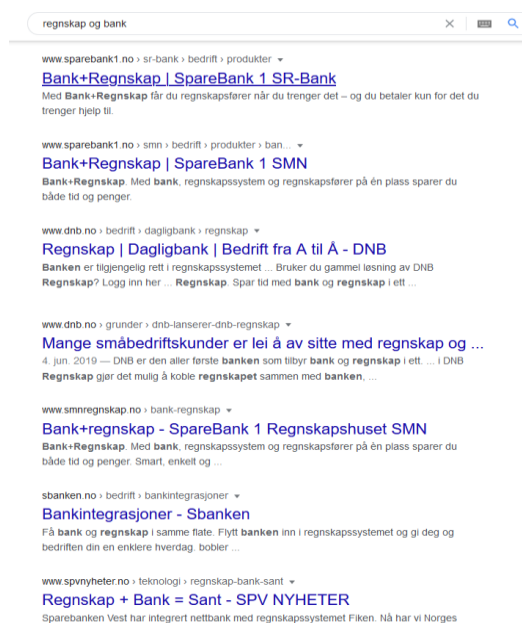
Rivalisering blant eksisterende konkurrenter er det siste punktet vi skal ta for oss i denne delen av oppgaven. Her er det snakk om å ha et øye med hvordan konkurrentene, i denne sammenhengen banker, tilbyr integrerte regnskapssystemer. Trenden i regnskapsbransjen er færre og større aktører, og dette vil kunne føre til sterkere konkurranse mellom de allerede etablerte aktørene.

For å kunne si noe helt sikkert om hvordan konkurrentene gjør det, så ville det ha vært ideelt å ha kundetallene fra hovedkonkurrentene. Det er noe de holder nært til brystet, så vi må finne andre metoder for å måle relevansen til konkurrentene. En måte å gjøre dette på er ved å søke på Google i inkognitomodus, for å se hvilke resultater som dukker opp etter de betalte annonsene. Vi gjorde det med søkefrasen «regnskap og bank». Det første resultatet var for Sparebank 1 SR-Bank. Det andre var for Sparebank 1 SMN. Tredje og fjerde resultatet var fra DNB. Det femte var for Regnskapshuset, og de resterende var for henholdsvis S-banken og Sparebanken Vest (Figur 9 & 10).

Alle disse tilbyr en eller annen form for integrerte bank- og regnskapstjenester. Det virker som om konkurransen mellom de store etablerte regnskapsaktørene er tilspisset.



Figur 9: Googlesøk med annonser. Skjermklipp fra Google 04.02.2021



Figur 10: Googlesøk uten annonser. Skjermklipp fra 4.2.2021

1.3.4 VURDER PÅ HVILKEN MÅTE REGNSKAPSBRANSJEN STÅR OVENFOR EN DISRUPSJON.

En digital disrupsjon er en forstyrrelse i markedet der ny teknologi gir mindre selskaper nok makt til å gå «rett i halsen» på de store, etablerte aktørene og utfordrer dem på et noe likt grunnlag. Dette gir mulighet for de små selskapene til å kapre markedsandeler fra de store spillerne og etablere seg som en viktig aktør.

Revisjonsdelen av regnskapsbransjen er perfekt posisjonert for en digital disrupsjon. Regnskapskontroller begynner å bli automatisert og de menneskelige revisorene vil til slutt forsvinne fra jobbmarkedet. Regnskapshuset er en stor aktør på regnskapsmarkedet, men en digital disrupsjon kan føre til at det dukker opp flere nye virksomheter som kan konkurrere om de samme kundene som Regnskapshuset.

Ingen industrier er immune mot påvirkningen fra IT, og regnskapsbransjen er nok ikke noe unntak. (Peppard & Ward, 2016, s. 10) viser for eksempel ikke-bank virksomheter som aggressivt benytter seg av digitale innovasjoner som fanger opptil 25% av de tradisjonelle bankinntektene. Her kommer PayPal inn som en av de sentrale aktørene, som med sin betalingsmåte over internett har revolusjonert betalingsløsninger de siste årene. De senere årene har også selskaper som Apple lansert Apple Pay, som lar kundene betale kontaktløst på nettet og i fysiske butikker. Det er klart tegn på en digital disrupsjon som utvilsomt påvirker og kommer til påvirke regnskapsbransjen.

Oppgaver som kan utføres av regnskapsførerforetak, deriblant attestasjoner og rask teknologisk utvikling, skaper både muligheter og utfordringer for bransjen. Det å være de første på markedet som skaffer seg de digitale «revolusjonerende» regnskapsprogrammene kan gi stort utslag om regnskapsbedrifter slår igjennom på markedet. Vi kan kort konkludere med at den digitale disrupsjonen påvirker bransjen i den høyeste grad allerede i dag, «alt» skal digitaliseres og slik vil fremtiden bli.

Et annet eksempel på at digital distribusjon påvirker regnskapsbransjen er hvordan denne bransjen de siste årene har gått over til digitale plattformer, inkludert mobilbank, lommebøker og betalingsapper. Disse mekanismene er nå veldig viktige for å engasjere seg med kunder i finansnæringen. Enten det er snakk om salg, markedsføring, kundeservice eller kommunikasjon har digitale og sosiale nettverk blitt et viktig verktøy

som gjør det mulig med drift av banker gjennom blant annet automatiseringssystemer.

Man kan også se at digital bankvirksomhet har blitt viktig i den strategiske utviklingen i dagens konkurransedyktige miljø (Sheza, 2019).

BIBLIOGRAFI

- Grant, R. M. (2013). Analyzing Resources and Capabilities. In *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Grant, R. M. (2016). *Comtemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Fundamentals of Strategy Paperback – Student Edition*. England: Financial Times / Prentice Hall.
- Linkedin. (2020, februar 5). *SpareBank 1 Regnskapshuset SMN AS*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/sparebank-1-smn-regnskap/?originalSubdomain=no>
- Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The strategic management of information systems*. Wiley.
- Sheza, G. (2019, August 21). *Finextra*. Retrieved from Digital Disruption In Finance Sector: The Trends And Technologies Shaping The Industry: <https://www.finextra.com/blogposting/17778/digital-disruption-in-finance-sector-the-trends-and-technologies-shaping-the-industry>
- Skjelsbæk, J. (2020, november 24). *Sbanken flytter inn i regnskapssystemene: «De beste løsningene blir til i samarbeid»*. Retrieved from Shifter Nettavis: <https://shifter.no/fintech/sbanken-flytter-inn-i-regnskapssystemene-de-beste-losningene-blir-til-i-samarbeid/197307>
- Solberg, C. A., & Lien, O. H. (2008). *Globalisering av banknæringen - Effekter på norske banker og den norske banknæringen*. Oslo: Handelshøyskolen BI Institutt for markedsføring.
- Sparebank 1. (2020, Mai 20). *Nullrente i Norge – hva betyr det?* Retrieved from Sparebank 1: <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/nyheter/nullrente-i-norge---hva-betyr-det--.html>
- Sparebank 1 Regnskapshuset. (2019b). *Årsregnskap 2019*. Retrieved from Sparebank 1 SMN: <https://aarsrapport.smn.no/2019/content/337/Konsernsjefen-har-ordet>

Sparebank 1 Regnskapshuset. (2020a, februar 5). *Drift*. Retrieved from Sparebank 1 Regnskapshuset: <https://www.smnregnskap.no/tjenester/teknologi/tek-drift>

SpareBank 1 SMN. (2016). Retrieved from Konjunkturbarometer for Trøndelag og Nordvest: https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/smn/om-oss/om-banken/Vedlegg/Konjunkturbarometer_2016.pdf

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (a). *Møt en ansatt, Lena Iversen Myren*. Retrieved from Sparebank 1 SMN Regnskapshuset: <https://www.smnregnskap.no/karriere/mot-en-ansatt/lena>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2019a). *Regnskap 2019*. Brønøysundsregisteret.

SpareBank 1 SMN Regnskapshuset. (2020b, februar 5). *Om oss*. Retrieved from smnregnskap: <https://www.smnregnskap.no/om-oss>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2021a, Februar 01). *Konsernsstruktur*. Retrieved from Brønøysundsregisteret: <https://www.brreg.no/>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2021b, Februar 1). *Rolleoversikt*. Retrieved from Brønøysundsregisteret: <https://www.brreg.no/>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (b). *Møt en ansatt, Erik Forseth*. Retrieved from Sparebank 1 SMN Regnskapshuset: <https://www.smnregnskap.no/karriere/mot-en-ansatt/erik>

Torvik, R. (2016, Desember). *Virkninger av finanspolitikken på*. Retrieved from Finansdepartementet: https://www.regjeringen.no/contentassets/4555aa40fc5247de9473e99a5452fdfd/arbeidsnotat_2016_1.pdf

Weill, P., & Broadbent, M. (1993, 02 1). Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. *IBM Systems Journal*, pp. 162-179.

PROSJEKTOPPGAVE DEL 2

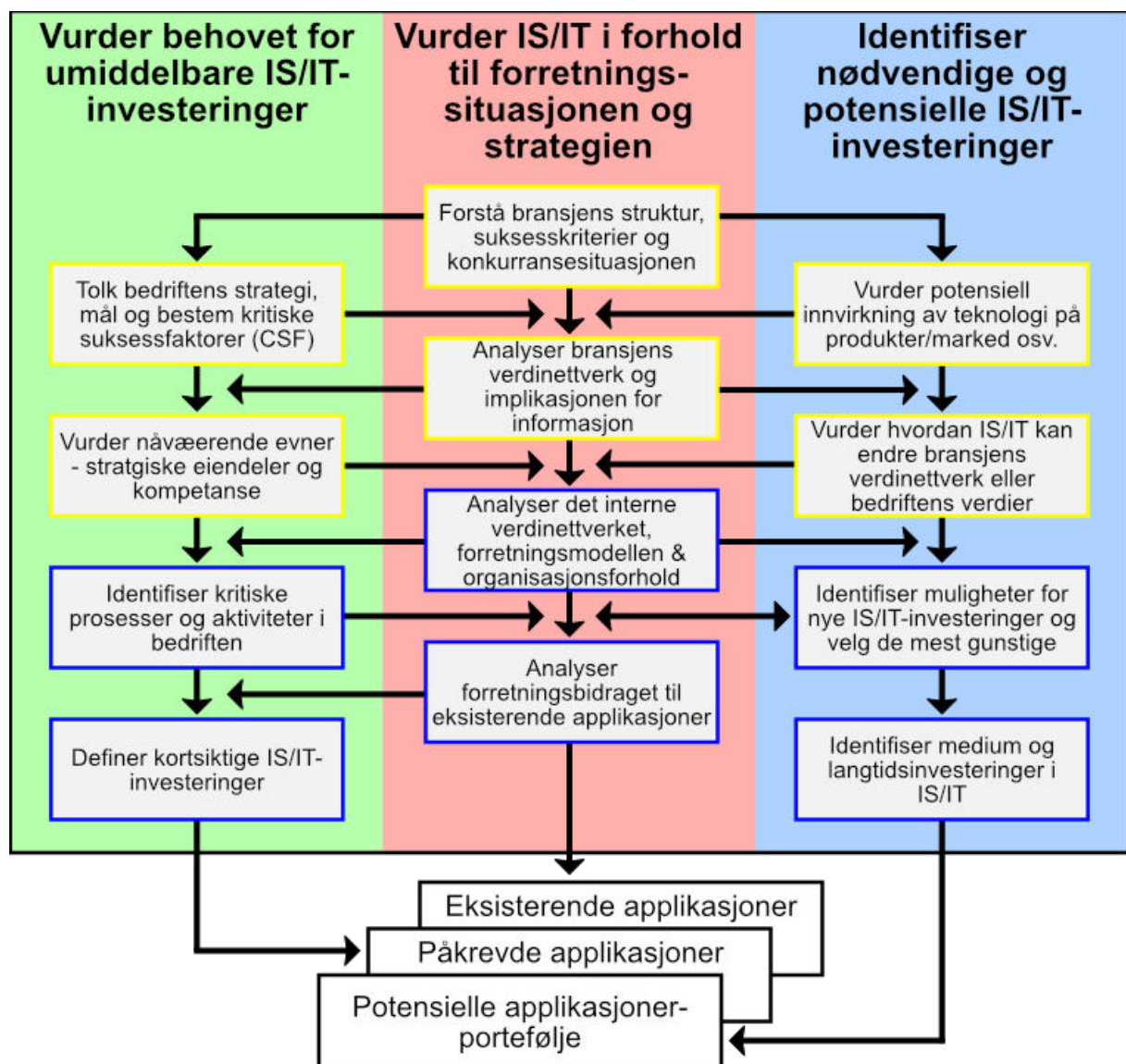
INNHOLDSFORTEGNELSE

2.1 RAMMEVERK FOR Å IDENTIFISERE BEHOVSSIDEN TIL IS/IT FOR REGNSKAPSHUSET	2
IDENTIFISER HVORDAN IS/IT KAN PÅVIRKE FORRETNINGSSTRATEGIEN.....	4
<i>Forstå bransjen, konkurransesituasjonen og potensiell IS/IT-påvirkning.....</i>	<i>4</i>
<i>Tolk forretningsmål og strategi.....</i>	<i>5</i>
<i>Bestem kritiske suksessfaktorer.....</i>	<i>6</i>
<i>Analyser bransjens verdinettverk og informasjonsimplikasjonene.....</i>	<i>7</i>
<i>Vurder potensiell innvirkning av digital teknologi på produkter og tjenester i bransjen.....</i>	<i>7</i>
<i>Vurder hvordan IS/IT kan endre strukturen i bransjens verdinettverk og bedriftens verdiforslag.....</i>	<i>8</i>
<i>Vurder nåværende evner - strategiske eiendeler og kompetanse.....</i>	<i>8</i>
ETABLER PRIORITERINGER FOR IS/IT-INVESTERINGER.....	9
<i>Identifiser kritiske prosesser og aktiviteter i bedriften og deres implikasjoner på</i>	
<i>forretningsdriftsmodellen.....</i>	<i>10</i>
<i>Analyser den interne verdikjeden, forretningsmodellen og organisasjonsforhold.....</i>	<i>11</i>
<i>Analyser dagens IS-bidrag til bedriften.....</i>	<i>12</i>
<i>Identifiser og vurder potensielle IS/IT-investeringer og velg de mest gunstige.....</i>	<i>12</i>
<i>Bestem den fremtidige applikasjonsporteføljen: kort-, medium og langsiktige investeringer</i>	<i>13</i>
HVA REGNSKAPSHUSET BØR GJØRE FØR EN SLIK PROSESS SETTES I GANG	15
2.2 ANALYSE AV INTERNE OG EKSTERNE IS/IT-OMGIVELSER	19
ANALYSE AV EKSTERNE IS/IT-OMGIVELSER.....	19
<i>Kundenes forhandlingsmakt.....</i>	<i>20</i>
<i>Leverandørenes forhandlingsmakt.....</i>	<i>21</i>
<i>Potensielle nye aktører i bransjen.....</i>	<i>21</i>
<i>Substitutter.....</i>	<i>22</i>
<i>Rivalisering blant eksisterende konkurrenter.....</i>	<i>23</i>
ANALYSE AV INTERNE IS/IT-OMGIVELSER.....	24
<i>Evaluer av nåværende applikasjonsportefølje:.....</i>	<i>24</i>
<i>Evaluer av gjeldende IS og IT.....</i>	<i>25</i>
BIBLIOGRAFI.....	29

2.1 RAMMEVERK FOR Å IDENTIFISERE BEHOVSSIDEN TIL IS/IT FOR REGNSKAPSHUSET

I denne oppgaven presenterer vi en metode for Sparebank1 SMN Regnskapshuset (videre referert til som Regnskapshuset) som skal bestemme behovssiden for IS/IT. I oppgave 2.1 presenterer og forklarer vi først modellen kort. Deretter går vi gjennom de forskjellige elementene i modellen og knytter disse opp mot Regnskapshuset.

Avslutningsvis går vi gjennom hva som bør gjøres for Regnskapshuset før en slik prosess settes i gang.



Figur 1: Overordnet rammeverk for å bestemme behovssiden for IS/IT. Norsk versjon av Herman Jørstad.

Figuren består av tre kolonner, hvor boksene i hver kolonne ser på IS/IT i fra ett perspektiv. Resultatene fra hver kolonne må sees i sammenheng med de andre kolonnene slik at man får et samlet bilde av Regnskapshuset. Venstre kolonne setter søkelys på hvordan Regnskapshuset bør fordele IS/IT-ressurser i nærmeste fremtid. Den midterste kolonnen ser på IS/IT opp imot forretningssituasjonen og Regnskapshusets strategi. Her vurderer man blant annet hvordan de eksterne og interne miljøene endrer seg, samt hvilken rolle IS/IT bør ha for å kunne støtte Regnskapshusets produkter og tjenester. Den høyre kolonnen ser på Regnskapshusets behov for å identifisere, overvåke og evaluere nye digitale innovasjoner med tilhørende forretningsmuligheter. Målet er å skape konkurransefordeler ved hjelp av IS/IT.

Pilene i figur 1 er vår foreslåtte «arbeidsvei» for Regnskapshuset i strategiformuleringsprosessen. Pilene indikerer også hva som må vurderes på nytt, om en intern eller ekstern faktor endrer seg. Dette er fordi elementene er avhengige av hverandre. Det er også verdt å nevne at denne planleggingsprosessen er en kontinuerlig oppgave, på den måten at elementene må vurderes på nytt hele tiden for å sikre at IS-behovene er i tråd med forretningsstrategien til Regnskapshuset.

Boksene i modellen har ulike farger for å tydeliggjøre det fiktive skille som eksisterer mellom de seks øverste og nederste boksene. De øverste boksene med gul ramme gir en innledende forståelse av hvordan IS/IT kan være med å påvirke bransjen og videre forretningsstrategi. Når man har gjennomført disse analysene står man igjen med en forståelse av hvordan IS/IT kan skape muligheter og trusler for bedriften, blant annet basert på miljøet, faktorer i bransjen, og forretningsstrategien.

For å balansere og bygge videre på de innledende analysene, ser man så på de eksisterende IS/IT-applikasjonene innenfor konteksten av den forståelsen man har ervervet. Dette skjer i de seks nederste boksene, markert med blå ramme. Man identifiserer kritiske forretningsprosesser og vurderer potensialet til de mulighetene som har dukket opp underveis.

Resultatet av rammeverket er en portefølje av påkrevde applikasjoner med prioriteringer for Regnskapshuset. I realiteten er dette tre separate porteføljer. Disse er (1) Eksisterende applikasjoner, (2) nødvendige applikasjoner og (3) potensielle

applikasjoner. Disse vurderer nåverdien av tidligere IS/IT-investeringer og identifiserer de som er nødvendige for fremtiden.

IDENTIFISER HVORDAN IS/IT KAN PÅVIRKE FORRETNINGSSTRATEGIEN

Det første steget er å utforske hvordan IS/IT kan være med å påvirke forretningsstrategien. Dette gjøres gjennom de seks øverste boksene markert med gul ramme. I tillegg til dette bør eventuelle innovative IS/IT-baserte ideer, som oppstår utenfor strategiprosessen, også inkluderes og vurderes. Dette er ideer som kan dukke opp når som helst.

FORSTÅ BRANSJEN, KONKURRANSESITUASJONEN OG POTENSIELL IS/IT-PÅVIRKNING

Først ser vi på den overordnede forretningssituasjonen opp imot det eksterne miljøet. Et resultat av dette steget er at man får en forståelse av forretningsstrategien og hvordan IS/IT kan påvirke bransjen.

Strukturen i en bransje forteller oss hvordan forskjellige aktører samhandler og påvirker hverandre. Regnskapsbransjen har de siste årene sett en økende grad av konsolidering der noen aktører har fått større markedsandeler de siste årene. Fra 2018 til 2019 økte konsolideringsgraden med 1,2 prosentpoeng, til 76,1 prosentpoeng (Regnskap Norge, 2020). Dette forteller oss at trenden går fra mange små aktører til færre, men større aktører. Regnskapshuset er en av de største aktørene i markedet (Austheim, 2019).

I del 1 av prosjektoppgaven gjennomførte vi en «Porter's Five Forces»-analyse som gir en oversikt over nåværende, og fremtidige konkurrenter, samt deres ståsted. Her kom vi fram til at det er intens konkurranse mellom allerede etablerte aktører på markedet. Markedet er i hovedsak styrt av store etablerte aktører med store selskaper eller konsern bak seg. Regnskapshuset er en av de etablerte aktørene på markedet og er derfor i en posisjon hvor de kan forme bransjen i tiden fremover.

For å kunne drive med regnskapsføringstjenester må man være autorisert. Dette tilsier at markedet er et nasjonalt marked, selv om regnskapsselskaper som oftest betjener lokalt næringsliv (Regnskap Norge, 2020). Disse omstendighetene gir de store aktørene

en fordel i markedet, i tillegg til at det gir mindre aktører konkurransemulighet på et lokalt nivå. Mindre aktører har muligheten for bedre tilpasning til lokale markeder, mens større selskaper har tilgang på mer ressurser, både i form av finans, menneskelige ressurser, og merkevaregjenkjennelse.

TOLK FORRETNINGSMÅL OG STRATEGI

Forretningsmålene og strategien er basert på hva organisasjonen er i stand til å gjøre, hva den ønsker å gjøre og hva den må gjøre for å overleve i omgivelsene.

Disse målene bør klassifiseres og rangeres for analyse og formulering av strategi. For å gjøre dette kan man benytte seg av verktøy som Balanced Scorecard (BSC) eller en trelagsmodell (fritt oversatt). Trelagsmodellen vurderer målene på tre ulike nivåer:

1. Permanente mål – Har som formål å gjenspeile visjon, verdier og langsiktige mål.
2. Strategiske mål – Mål som ønskes å oppnå på overskuelig, mellomlang sikt.
3. Taktiske mål – Kortsiktige mål. Oppnåelse av disse gjør de andre målene oppnåelig etter hvert.



Figur 2: Trelagsmodellen. Merk at det er en gjensidighet mellom nivåene; de overordnede permanente målene gir føringer for de under, mens de taktiske målene bygger opp under og muliggjør de overordnede målene. Illustrasjon av Håkon Lien.

Vi tar først for oss de permanente målene. Regnskapshuset beskriver sine egne verdier på følgende måte (hentet fra intern kilde fra virksomheten):

- «Endringsglede, vi tør å utfordre og skape nytt. Hver dag.»
- «Flid, vårt fag er presisjon og etterrettelighet. Vi gjør det riktig første gang.»
- «Kunnskapsledende, våre medarbeidere er blant bransjens alle beste. Vi gjør hverandre gode.»
- «Alvor, vi kjenner våre kunder og bryr oss om deres forretning. Det forplikter.»
- «Lønnsom, vi skaper verdier for våre kunder, ansatte og vår eier.»
- «Hel ved, en redelig, troverdig og bunnsolid samarbeidspartner. Det er det vi er.»

Strategiske mål skal sammen med de taktiske målene drive de permanente målene. De strategiske målene som kommer fram i årsrapporten til virksomheten for 2018 er blant annet at de ønsker en egenkapitalavkastning på 12%, kostnadsvekst som hvert år skal begrenses til 2% og en ambisjon om å være nummer 1 innen konsernets virksomhetsområder (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019, s. 101). Disse målene inngår i virksomhetens strategi, som gjelder frem mot 2023, og vil derfor være sentral for å kunne oppnå de permanente målene.

De taktiske målene settes i et relativt kort tidsperspektiv, dette gjelder i hovedsak perioder under et år. De taktiske målene gjenspeiler individuelle stadier for å oppnå de strategiske målene, det vil si at dette er mindre mål med kortere perspektiv som må oppfylles for at de andre målene skal kunne realiseres (Motherhouse, 2021).

IS/IT kan påvirke målene som følge av deres mulige innvirkning på bransjen og det eksterne miljøet. Derfor må Regnskapshuset få en oversikt over mulig påvirkning fra IS/IT, for å så revidere, utvikle nye eller justere rangeringen av de eksisterende målene, basert på mulighetene og truslene som kan oppstå.

BESTEM KRITISKE SUKSESSFAKTORER

Kritiske suksessfaktorer (engelsk: Critical Success Factors) kan nevnes i denne sammenhengen. Nytt av å bruke CSF kan økes ved å bruke den sammen med Balanced Scorecard (BSC) og Key Performance Indicators (KPI). Suksesskriterier i regnskapsbransjen vil nok variere for den enkelte bedrift. Enkelte aktører mener det å maksimere inntektene er et klart tegn på suksess, andre ser for seg å ha kontroll over store markedsandeler som et suksesskriterium. For Regnskapshuset kan det virke som sistnevnte er viktig, siden de i det siste har kjøpt opp flere mindre regnskapskontorer.

Neste steg i prosessen innebærer å knytte de kritiske suksessfaktorene opp mot IS/IT-behovene. Dette må gjøres i lys av aktivitetene og strukturen av organisasjonen.

ANALYSER BRANSJENS VERDINETTVERK OG INFORMASJONSIMPLIKASJONENE

Regnskapsbransjens verdinettverk (engelsk: value chain) er en modell på informasjonsflyten mellom forskjellige bedrifter som bidrar til sluttproduktet. Den viser hvilken rolle informasjon har for den samlede ytelsen i bransjen.

Vi anbefaler Regnskapshuset å gjennomføre en verdinettverks-analyse (engelsk: value network analysis). Her lages en grafisk representasjon av forskjellige aktiviteter, medlemmer, eller forretningsaktiviteter i en organisasjon og hvordan de er koblet sammen i informasjonsdeling (CFI, 2021). Leverandører av IT-systemer, kunder, partnere, konkurrenter, staten (gjennom for eksempel Skatteetaten) og andre organisasjoner som påvirker regnskapsbransjen vil være en del bransjens verdinettverk. Resultatet av analysen er en bedre forståelse av hvordan informasjonen flyter mellom de ulike nodene i nettverket, samt hvilke enheter de må håndtere på en god måte for å oppnå suksess. Denne forståelsen vil påvirke behovene for IS/IT og kan også endre eller skape nye forretningsmål.

VURDER POTENSIELL INNVIRKNING AV DIGITAL TEKNOLOGI PÅ PRODUKTER OG TJENESTER I BRANSJEN

En organisasjon kan skape en evne til å innovere med teknologi og dette gjelder også for Regnskapshuset. Før de kan tenke på å innovere må de identifisere hvilken innvirkning IS/IT kan ha på produkter eller markeder. Derfor bør Regnskapshuset innhente informasjon om og vurdere nye teknologier, med de tilhørende mulighetene og truslene disse kan utgjøre. Det må gjøres rede for potensielle nye teknologier, en evaluering av dem, og til slutt en implementering og assimilering av teknologien. På den måten kan en organisasjon gjøre en evaluering om hvorvidt digitale innovasjoner som er identifisert faktisk vil gi den gevinsten som en ønsker (Peppard & Ward, 2016, ss. 168-170).

Regnskapshuset bør gjøre en kontinuerlig analyse av det eksterne markedet og teknologier som utvikles her.

Vi nevnte i prosjektoppgave 1 at vi kan anta det vil skje digital disrupsjon innenfor regnskapsbransjen. Potensialet som ligger i informasjonen som regnskapsbransjen baserer seg på, gjør at en digital disrupsjon kan oppstå. I oppgave 2.2 benytter vi oss av

«Porter's Five Forces» for å analysere de eksterne IS/IT-omgivelsene. Her belyses muligheten for en digital disrupsjon nærmere.

VURDER HVORDAN IS/IT KAN ENDRE STRUKTUREN I BRANSJENS VERDINETTVERK OG BEDRIFTENS VERDIFORSLAG

Neste steg er å se på hvordan Regnskapshusets kjerneprosesser påvirkes av andre organisasjoner i verdinettverket. Videre ser vi litt på potensialet IS/IT har i å endre bransjens struktur og ytelse.

IS/IT kan gjøre det enklere for kunder å oppsøke tjenestene som tilbys i bransjen. Et internettbasert regnskapsfirma som baserer seg på selvbetjeningsløsninger kan for eksempel være en trussel for de tradisjonelle firmaene i regnskapsbransjen. På den andre siden kan IS/IT også brukes av Regnskapshuset for å bli bedre kjent med kundebasen sin. Ved hjelp av teknikker som kunstig intelligens og «Big data»-analyse kan Regnskapshuset få en bedre forståelse for hva kundene deres egentlig ønsker og trenger.

Vi anbefaler Regnskapshuset å gjøre en CRLA (Customer resource life-cycle analysis). Dette er en mer dyptgående analyse som ser på kundeforholdet i bransjens verdinettverk. Ved å gjøre dette kan Regnskapshuset identifisere muligheter for nye informasjonstransaksjoner (Peppard & Ward, 2016, ss. 223-225). Hvor lett er det å komme i kontakt med Regnskapshuset? Hvilken opplevelse sitter kundene igjen etter å ha kjøpt en tjeneste? Dette er noen spørsmål som Regnskapshuset kan få svar på ved å utføre en slik analyse.

Analysen kan hjelpe i å avgjøre hvordan og hvorvidt de bør utvide informasjonssystemene utover i verdinettverket, for å påvirke eller forhindre endringer i bransjens struktur og kjerneprosesser. De kritiske suksessfaktorene setter føringene for hvor viktig det er for Regnskapshuset å gjøre tiltak basert på resultatene.

VURDER NÅVÆRENDE EVNER - STRATEGISKE EIENDELER OG KOMPETANSE

Det er viktig for Regnskapshuset å vurdere egne evner og ferdigheter, både gjennom strategiske eiendeler og kompetanser. De bør identifisere områder hvor bruk av IS/IT sikrer, opprettholder eller skaper fordeler, men også hvordan det kan redusere eller

eliminere eksisterende ulemper. En slik analyse bør svare på spørsmål som hvilke eiendeler Regnskapshuset innehar, hvilke eiendeler de trenger og hvilke eiendeler som må byttes ut. Dette bør også knyttes opp mot IS/IT, og i hvor stor grad de leverer produkter som er overlegne på markedet. Under denne delen kartlegger man muligheter og utfordringer, samt potensial IS/IT har i virksomhetens fremtid (Peppard & Ward, 2016, ss. 281-282).

I oppgave 2.2 gjennomfører vi deler av en SWOT-analyse for å gå nærmere i dybden på disse interne IS/IT-omgivelsene. Denne gjør rede for ulike muligheter og trusler i OT-delen av analysen. I selskapets årsrapport fra 2019 ser Regnskapshuset muligheter i bransjens utvikling innenfor teknologisk utvikling. Samtidig nevnes det her at det også oppstår nye trusler som truer virksomheten, som for eksempel sikkerhetsutfordringer. I denne sammenhengen skriver virksomheten at de er opptatt av sikkerhet, personvern- og informasjonssikkerhet. De har allerede tatt grep for å styrke kapasitet, videreutvikling, og robusthet innenfor flere av disse områdene, blant annet gjennom sine bankfronter og sikring av skytjenester (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019, s. 50).

For å oppsummere prosessen så langt så gir de innledende 6 boksene med gul ramme et situasjonsbilde på hvordan nåværende og potensielle IS/IT-muligheter/trusler kan påvirke Regnskapshusets fremtid. Regnskapshuset har til nå identifisert nåværende og fremtidige behov, med noen anbefalinger for IS/IT-investeringer som kan endre eller muliggjøre gjennomføringen av forretningsstrategien. Det er foreløpig ikke tatt hensyn til Regnskapshuset evne til å håndtere disse kravene og alternativene.

ETABLER PRIORITERINGER FOR IS/IT-INVESTERINGER

Dette vil nå bli balansert når vi videre tar for oss de seks nederste boksene i modellen, markert med blå ramme. Disse stegene vurderer styrkene og svakhetene med de eksisterende IS/IT-applikasjoner innenfor konteksten av hva Regnskapshuset har ervervet av kunnskap til nå, for deretter å sette prioriteringer for videre IS/IT-investeringer.

**IDENTIFISER KRITISKE PROSESSER OG AKTIVITETER I BEDRIFTEN OG DERES
IMPLIKASJONER PÅ FORRETNINGSDRIFTSMODELLEN**

Vi skal her se på en modell for forretningsdrift (Engelsk: «business operating model») som har formål å svare på følgende spørsmål: Hvilke prosesser trenger å bli standardisert? Hva er omfanget av informasjonsintegrasjon på tvers organisasjonen? Det vil si; hvor mye integrering og standardisering er nødvendig for å gjennomføre organisasjonens strategi.

Standardisering kan gi en bedrift flere fordeler, som for eksempel gjennom forenklede operasjoner, økt effektivitet, redusere kostnader samt større grad av sammenligning og forbedring av prosesser. Likevel må man også se det negative sidene standardisering kan medføre, som for eksempel mindre grad av fleksibilitet. Man risikerer å erstatte fullt funksjonelle systemer og prosesser med nye, ofte dyrere bedriftsstandarder som kan være «politisk» utfordrende å gjennomføre (Peppard & Ward, 2016, ss. 132-134).

I selskapets årsrapport fra 2019 skriver Regnskapshuset at deres IT-systemer i stor grad er standardiserte, og at forvaltning og drift av disse systemene i stor grad er utkontraktert til tjenesteleverandører (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019, s. 135). Man kan også se for seg at regnskapsbransjen generelt i stor grad benytter seg av standardiserte oppgaver, for eksempel ved utsending av fakturaer og billag.

Videre ser vi på hvordan integrering av informasjon også tilbyr fordeler for virksomheten. Dette kan være fordeler som å knytte aktiviteter sammen gjennom intern informasjonsflyt, å la en organisasjon presentere et enkelt ansikt til en kunde, leverandør eller partner, samt etablere transparens gjennom organisasjoner. Ulemper med integrasjon er at det er tidkrevende og vanskelig å gjennomføre og det kan være unødvendig dersom enhetene er organisert rundt unike kundegrupper. For Regnskapshuset sin del vil det være naturlig med en koordinere forretningsdriftsmodell, siden kundene de retter seg mot og tjenestene de tilbyr er like mellom de forskjellige lokalkontorene.

Informasjons- og applikasjonsbehovene som har vokst frem i løpet av analysen kan nå kategoriseres inn i de som er kritiske for suksess og de som støtter forretningsprosessene.

ANALYSER DEN INTERNE VERDIKJEDEN, FORRETNINGSMODELLEN OG ORGANISASJONSFORHOLD

De tidligere eksterne analysene skal nå sees i sammenheng med nye interne analyser av Regnskapshuset. Dette vil sammen gi et mer helhetlig bilde på hvilke aktiviteter og prosesser som skaper verdi for kundene, samt i hvor stor grad organisasjonsstrukturen legger til rette for en effektiv verdiskapning. Dette vil si oss noe om hvor verdien som kundene setter pris på blir skapt.

For å belyse den interne verdikjeden til Regnskapshuset, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en verdikjede-analyse. Det er normalt at det er en form for mangel på samsvar (engelsk: misalignment) mellom analysen av den interne verdikjeden og forretningsmodellen, samt analysen av organisasjonen. Med en analyse av verdikjeden vil Regnskapshuset få et mer samlet bilde over kjerne- og støtteaktivitetene enn hva en analyse av de organisasjonsstrukturelle forholdene kan gi.

En verdikjede-analyse gjør at Regnskapshuset kan fokusere på de aktivitetene som gir mest verdi for kundene. For å gjøre dette er det viktig at man klarer å skille mellom kjerne- og støtteaktivitetene i organisasjonen. For Regnskapshuset sin del antar vi at kundehåndtering og regnskapsarbeid er kjerneaktiviteter, mens utvikling og vedlikehold av IT-systemer blir ansett som sekundæraktiviteter. Dette kan vi delvis begrunne gjennom Regnskapshuset sin årsrapport fra 2019 der det står at «... deres IT-systemer i stor grad er standardiserte, og at forvaltning og drift av disse systemene i stor grad er utkontraktert til tjenesteleverandører ...» (s. 135).

Verdikjedemodellen er mindre nyttig når man ser på støtteaktivitetene fordi disse er mer avhengig av strukturen og ansvarfordelingen i organisasjonen. For å finne ut hvordan aktivitetene i de ulike avdelingene støtter opp under den helhetlige forretningsmodellen bør Regnskapshuset også se nærmere på strukturen i selskapet. Analysen må gi svar på hvilken informasjon støtteaktivitetene trenger fra kjerneprosessene. Dette er for å identifisere hvordan denne kan brukes for å håndtere og støtte kjerneaktivitetene.

I en analyse kan det være gunstig å se på hvordan informasjon flyter internt mellom de forskjellige avdelingene og aktivitetene. Informasjonen som går på tvers av bedriftens

avdelinger, kan samlet gi stor nytte til å bedømme hva kunden verdsetter. For å oppsummere dette steget i den overordnede modellen gjelder det å definere og kategorisere de individuelle aktivitetene Regnskapshuset foretar seg, for så å se hva slags informasjon som blir skapt og delt mellom de aktivitetene.

ANALYSER DAGENS IS-BIDRAG TIL BEDRIFTEN

En slik analyse vil gi Regnskapshuset nyttig informasjon om hvordan teknologi allerede har understøttet Regnskapshuset overordnede forretningsplan. Dette vil gi beslutningstakerne i bedriften nyttig informasjon og et større beslutningsgrunnlag for kortsiktige fremtidige beslutninger relatert til IS/IT. Applikasjonene bør vurderes ut ifra i hvilken grad de bidrar til den gjeldende forretningsstrategien i lys av eksisterende forretningsprosesser, samt hvor godt de støtter oppnåelse av fremtidige krav. Styrkene og svakhetene må forstås, og de applikasjonene som ikke bidrar til strategien, bør avvikles.

Vi har lite informasjon om systemene som Regnskapshuset benyttes seg av i dag. Basert på Regnskapshusets nettside virker det som de har brukt informasjon samlet inn gjennom IS/IT for å styrke sin forretningsplan (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2020). Denne antagelsen gjør vi basert på at de tilbyr skreddersydde løsninger til bedrifter, noe som krever at alle deler av bedriften går i en samlet retning. Dette er et tegn på at IS/IT-strategien har hatt en innvirkning på den overordnede forretningsplanen.

IDENTIFISER OG VURDER POTENSIELLE IS/IT-INVESTERINGER OG VELG DE MEST GUNSTIGE

Gjennom å analysere forholdet mellom verdikjeden, organisasjonsstrukturen og kritiske prosesser og aktiviteter i bedriften bør Regnskapshuset vurdere potensialet som ligger i IS/IT-investeringer fremover. Dette gjelder både de som kan ha en umiddelbar effekt og de som er mer langsiktige.

Når Regnskapshuset skal vurdere IS/IT-investeringene bør de se på hvorvidt de ulike ideene og alternativene vil gi fordeler eller om de reduserer ulemper. Ideene bør være i tråd med strategien, men de kan likevel velge å beholde noen ideer innenfor porteføljen

som «høy-potensielle»-ideer. Dette er fordi strategien til Regnskapshuset i fremtiden vil se annerledes ut, som følge av konkurranse eller endringer i den forretningsmessige konteksten. Applikasjonsporteføljen med tilhørende kategorier som «høy-potensielle» vil bli forklart i neste steg av modellen. Kort oppsummert bestemmer man hvorvidt de ulike ideene skal forfølges eller ikke, i løpet av de neste månedene eller året gjennom utvelgelsesprosessen. Regnskapshuset bør repetere denne prosessen når det trengs da ideer kan oppstå på vilkårlige tidspunkt.

BESTEM DEN FREMTIDIGE APPLIKASJONSPORTEFØLJEN: KORT-, MEDIUM OG LANGSIKTIGE INVESTERINGER

De vurderingene som nå er gjort kan vise et behov for å investere i nye applikasjoner. Disse investeringene bør Regnskapshuset systematisere inn i en applikasjonsportefølje. Vi kan dele inn applikasjonene inn i 4 forskjellige kategorier, ut ifra hvilken funksjon de har. Basert på (Peppard & Ward, 2016, s. 274):

- Strategisk - IS/IT applikasjoner som er kritiske for suksessen å opprettholde en suksessfull framtidig forretningsstrategi.
- Høy-potensielle – IS/IT applikasjoner som kan blir viktige for framtidig suksess.
- Nøkkeloperasjonelle – IS/IT applikasjoner som de for øyeblikket er avhengig av for suksess.
- Støttende – IS/IT applikasjoner som er verdifulle, men ikke er kritiske for suksess.

I tillegg kan det være nødvendig å håndtere problemer i allerede eksisterende nøkkeloperasjonelle og støttende systemer. Hva som skal håndteres først bestemmes ut ifra om problemet kommer til å øke i fremtiden og innvirkningen den har på Regnskapshuset.

Når Regnskapshuset identifiserer medium og langsiktige investeringer er det viktig at de henger sammen med deres visjon. For regnskapsbedriften selv vil det være avgjørende å vurdere de ulike investeringene opp imot hverandre, og her se hvilke fordeler de kan gi, samt hvilke farer de kan redusere. Videre må de vurdere i hvor stor grad disse knyttes opp imot de forretningsmessige målene, suksessfaktorene og

forretningsaktivitetene, slik at de til sammen knyttes opp imot forretningsstrategien til bedriften.

Når det gjelder kortsiktige investeringer må disse også vurderes i forhold til om de gir virksomheten noen spesifikke fordeler, eller om de kan redusere trusler, og på hvilken måte de kan bidra til den eksisterende forretningsstrategien på kort sikt. Dette vil i stor grad være preget av hvor nært investeringene stemmer overens med forretningsmålene, kritiske suksessfaktorer og kjente kritiske forretningsaktiviteter. Vi kan ta et eksempel: kritiske suksessfaktorer fastslår hva som er av strategisk viktighet, hva som er av høyst potensiale og hvilke nøkkeloperative svakheter (Engelsk: Key Operational Weaknesses) som må overvinnes på kort sikt (Peppard & Ward, 2016, s. 270).

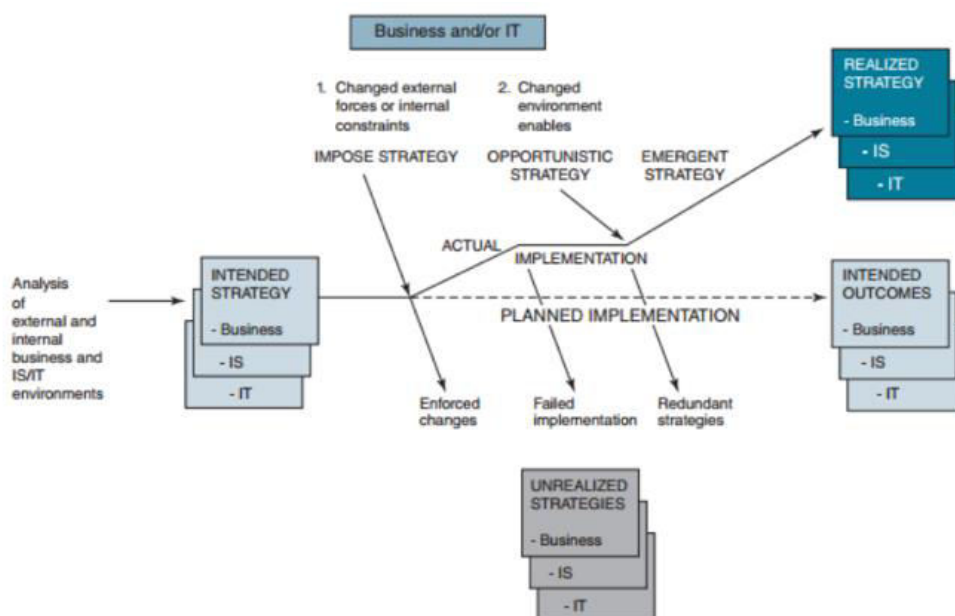
Helt til slutt er verdien knyttet til en slik prosess at Regnskapshuset får innblikk i eksterne og interne faktorer som påvirker de, og på grunnlag av dette danner de en portefølje av nødvendige applikasjoner med deres bidrag og prioriteringer. På denne måten er det da er mulig å distribuere ressurser for å oppnå disse prioriteringene. Som vist i den overordnede modellen dette i realiteten tre porteføljer (illustrert ved de tre nedre boksene på figur 1):

1. Eksisterende applikasjoner – Applikasjoner som allerede er integrert eller som klargjøres i nær fremtid. Bør i stor grad være tilpasset bedriftens forretningsmål og kritiske suksessfaktorer.
2. Påkrevende applikasjoner – Investeringer som er essensielle for å oppnå de eksisterende forretningsmålene, samt skape endringer (som bidrar til å aktivere eller levere den fremtidige forretningsstrategien) i løpet av 3 til 12 måneder frem i tid.
3. Potensielle applikasjoner – Applikasjoner som kan gi verdi i fremtiden, gitt at de er mulig å realisere, levere og kan gi fremtidig verdi. Disse verdiene kan enten knyttes opp imot strategien direkte, eller indirekte verdier som skapes av endringer i applikasjonsporteføljen, i løpet av 6 til 24 måneder frem i tid.

HVA REGNSKAPSHUSET BØR GJØRE FØR EN SLIK PROSESS SETTES I GANG

Før Regnskapshuset kommer i gang med prosessen som nå er gjennomgått, er det viktig å ha noen innsikt om hva slags forhåndsarbeid som må gjøres for å optimalisere sannsynligheten for suksess. (Peppard & Ward, 2016, s. 87) hevder at det å utvikle en strategi for IS/IT-systemer innebærer å tenke strategisk og planlegge for effektiv langsiktig styring av organisasjons- og forretningspåvirkningen av alle former for digital teknologi. Strategiene bør utarbeides som en helhetlig del av bedriften.

Regnskapshuset bør også ha en forståelse og oversikt over konteksten hvor IS/IT-prosessen finner sted. Figur 3 illustrerer hvordan Regnskapshuset kan gjøre en omfattende analyse av virksomheten, og det interne og eksterne IS/IT-miljøet for å definere et tiltenkt sett med strategier, men det er derimot usannsynlig at alle aspekter av disse strategiene vil bli realisert (Peppard & Ward, 2016, s. 95).



Figur 3: En revidert modell for IS-IT strategi, planlegging og ledelse. Modell etter (Peppard & Ward, 2016, s. 95)

Forandringer vil oppstå i både forretnings- og IT-miljøene, og det vil føre til at endringer må gjøres sammen med IS-delen av strategien. Når det dukker opp nye muligheter er det viktig å tilpasse seg dem, selv om det fører til at deler av den gamle strategien blir endret eller fjernet. I mange bedrifter er det brukt store ressurser på å oppnå IS/IT strategiene, men så dukker det opp nye hendelser som fører til at prosjektet må

gjennomgå en endring. Mange bedrifter velger å fullføre prosjektet siden så store ressurser er lagt inn i det, selv om det å fullføre prosjektet ikke fører til at noen faktiske gevinster blir realisert.

Et godt eksempel på et større prosjekt som ikke klarte å oppnå sine mål var NAV-reformen. Prosjektet gikk ut på å samle alle avdelinger til en felles etat. Dette skulle løse utfordringen om at brukere ble kasteballer mellom forskjellige etater (Regjeringen, 2017). Rapporter som ble utgitt åtte år etter prosjektet, slaktet NAV-reformen. I en artikkel fra NRK ble det rapportert at det var ingen resultater som viser at reformen har oppfylt målsettingen om å få flere i jobb og færre på trygd (NRK, 2014).

Under slike omstendigheter er det best å stoppe arbeidet og omdirigere ressursene til de nye behovene (Peppard & Ward, 2016, ss. 95-96). Det vil si at når en prosess er etablert må strategiene og planene fortsatt oppdateres regelmessig. Hvis prosessen fungerer bra over tid, blir både IS-spesialister og forretningspersonalet mer bevisst på tilgjengelige forretnings- og teknologialternativer. De lærer og hvordan man identifiserer og utnytter muligheter (Peppard & Ward, 2016, s. 98).

Selve planleggingen av en prosess kan ha en verdi i seg selv, selv når implementeringen ikke gjennomføres som planlagt. Planleggingen av prosessen kan ha en egenverdi, ved at det gir bedriften en kompetansehevings- og modningsprosess. Ledelsen i Regnskapshuset bør initiere prosessen med å formalisere den for IS/IT-strategien. Når denne prosessen er formalisert, bør Regnskapshuset være i stand til å oppdatere strategien så ofte som nødvendig. Vi anbefaler Regnskapshuset å være grundige i planleggingsprosessen, siden planleggingen er viktig for å kunne oppnå suksess i arbeidet med strategien.

Det vil være nødvendig for Regnskapshuset å sette seg mål før endringsprosessen starter. Målene for utvikling og planlegging av IS/IT-strategien kommer hovedsakelig fra forretningsmålene, samt den opprinnelige årsaken til endring (Peppard & Ward, 2016, s. 102). Målene vil variere avhengig av organisasjonssammenheng, men de skal være realistiske og oppnåelige i forhold til bedriftens situasjon og tilgjengelige ressurser. Selv når hovedmålene til prosjektet omfatter å skape konkurransefortrinn, er det sannsynlig at målene også vil omfatte andre spørsmål og prioriteringer. For eksempel kan det også dukke opp mål som omhandler minimering av

vedlikeholdskostnader og graden av integrering gjennom prosessen. Det er også hensiktsmessig å si hva målene ikke vil levere, for eksempel; ingen programvareprodukter fra Microsoft vil bli vurdert. Kort oppsummert må det settes mål, samt krav til hva målene ikke skal oppnå gjennom endringsprosessen til Regnskapshuset.

Det er to aspekter ved å måle suksess – hvor vellykket selve strategiprosessen blir vurdert og hvor vellykket den resulterende strategien viser seg å være (Peppard & Ward, 2016, s. 103). Å måle suksessen til enhver IS/IT-strategiprosess klassifiseres under tre overordnende overskrifter: effektiv ressursbruk (fritt oversatt fra engelsk: efficiency), berikelse (fritt oversatt fra engelsk: enrichment) og effektiv måloppnåelse (fritt oversatt fra engelsk: effectiveness) (Peppard & Ward, 2016, s. 103).

- Effektiv ressursbruk går ut på å forvalte ressursene i prosessen, både mennesker og økonomi på mest mulig effektiv måte. Det ligner på en måling av prosjektytelse, tid kostnad og kvalitet (TCQ)
- Berikelse referer til endringsprosessen sin evne til å oppnå kontinuerlig justering og synkronisering med den utviklede forretningsstrategien
- Effektiv måloppnåelse vurderer hvor godt prosessen oppnår de tiltenkte målene for både distribusjonen av IS/IT og rollen som IS/IT-funksjonen i organisasjonen (Peppard & Ward, 2016, s. 103)

Studier har vist at få organisasjoner bruker noen formelle kriterier for å måle IS/IT-strategi og planlegging av suksess (Peppard & Ward, 2016, s. 104). Vi vil anbefale Regnskapshuset å ta i bruk suksesskriteriene som er gjennomgått i dette avsnittet gjennom endringsprosessen. Det vil hjelpe å se på strategiprosessen til bedriften før endringsprosessen starter, slik at mulige uenigheter blir tatt opp allerede da.

Når Regnskapshuset skal bestemme omfanget (fritt oversatt fra engelsk: scope) av strategien bør de ha en forståelse av forskjellen på en IS-strategi, som er behovet, og IT-strategien, som er tilbudet. IS-strategien skal ha som mål å oppnå maksimal verdi gjennom investeringene opp mot forretningsbehov og konkurransefordelene, mens IT-strategien omhandler de digitale teknologiene som dekker dette behovet/mulighetene. IS-strategien bør også ha lik tidshorisont som den overordnede forretningsstrategien, da disse bør utvikles i symbiose med hverandre.

Regnskapshuset må også bestemme seg for en tilnærming til prosessen.

Vannfallstilnærmingen er et alternativ som består av «stegvise og lineære tilnærminger der man begynner med planlegging fra overordnet til mer detaljert nivå, og til slutt følger opp med implementering, oppfølging og evaluering» (Engesmo, 2021).

Tidsmessig passer vannfallstilnærmingen til strategier som skal vare i 3-5 år. En ulempe med den lineære metoden er at det ofte kan ende opp med et system som ikke blir brukt på tiltenkt måte og brukerne vil ofte ta i bruk workarounds. Et annet problemområde er at man prøver å knytte alt i en plan som blir fullført gjennom en analytisk prosess.

Omfanget blir for vidt, og kan relateres til dårlig strategi.

En annen innfallsvinkel til teknologistrategi er en iterativ tilnærming. «En agil eller iterativ tilnærming til teknologistrategi betyr å koble plan nærmere handling, og å la disse spille sammen i flere iterasjoner over tid» (Engesmo, 2021). Det vil si at strategien baserer seg på at prediksjoner er vanskelige å gjøre, og at de kan utarbeides underveis. En fordel med en iterativ tilnærming er at man gjør mange små delprosjekter, og kan lære av de underveis.

Vi vil anbefale Regnskapshuset å ha en iterativ tilnærming til prosessen. Dette fordi det vil oppstå endringer i IT/IS- og forretningsmiljøet rundt Regnskapshuset, og vi forventer at disse endringene vil skje hurtigere i fremtiden. En iterativ tilnærming gjør at de kan vurdere og tilpasse seg de nye omstendighetene etter hvert som det endringer oppstår. Omfanget til prosessen må ha en sammenheng med situasjonsanalysen til bedriften og snevres inn til spesifikke mål. I neste oppgave gjennomfører vi en analyse av de eksterne og interne IS/IT omgivelsene, som er en nødvendig analyse før prosessen settes i gang.

Utover dette vil vi nevne organisasjonskultur og innovasjon som to viktige momenter å ta hensyn til før Regnskapshuset starter en slik prosess. Toppledelsen bør analysere hvorvidt Regnskapshuset har en endringskultur som bidrar til og muliggjør de endringene som identifiseres gjennom prosessen. Videre bør det også etableres kanaler for å fange opp ideer og innovasjoner fra de ansatte «på gulvet» som kan vurderes gjennom prosessen.

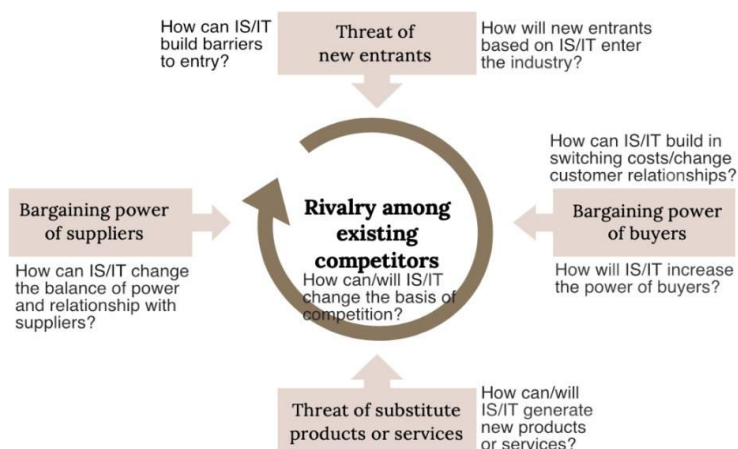
2.2 ANALYSE AV INTERNE OG EKSTERNE IS/IT-OMGIVELSER

Vi har til nå gjennomgått rammeverket som Regnskapshuset kan bruke for å bli klar over behovet for IS/IT i organisasjonen. For å muliggjøre en kontinuerlig prosess opp imot den digitale strategien, må både de eksterne og interne faktorene som påvirker Regnskapshuset kontinuerlig vurderes (Peppard & Ward, 2016, s. 470). Videre i oppgaven gjennomføres en konkret analyse for eksterne og interne IS/IT-omgivelser.

ANALYSE AV EKSTERNE IS/IT-OMGIVELSER

Vi presenterer her «Porter's Five Forces» som et rammeverk vi benytter oss av for å analysere Regnskapshusets eksterne IS/IT-omgivelser. Denne analysen ble nevnt i prosessen for Regnskapshuset, som et verktøy for å vurdere potensiell innvirkning av digital teknologi på produkter og tjenester i bransjen. Vi velger å benytte oss av dette rammeverket da de fem kreftene som blir analysert ofte kan bli påvirket av IS/IT, og er dermed godt egnet for vår analyse.

Modellen består av fem krefter som kan påvirke Regnskapshusets konkurranseevne, samt dynamikken i regnskapsbransjen. Alle kreftene sees i dette tilfellet i sammenheng med hvordan IS/IT kan påvirke de, og sammenhengen mellom dem. Videre går vi systematisk gjennom disse kreftene og knytter de opp mot Regnskapshuset. Merk at de påfølgende analysene ikke kommer til å gå tilstrekkelig i dybden, som følge av sidetallsbegrensning i oppgaven.



Figur 4: Porters Five Forces. Redigert inn spørsmål knyttet til IS/IT. Opprinnelig modell hentet fra https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Porter%27s_Five_Forces.png

KUNDENES FORHANDLINGSMAKT

Vi starter med å se på kundenes forhandlingsmakt. For å knytte «Porter's Five Forces» opp mot IS og IT kan Regnskapshuset i denne sammenhengen stille to spørsmål:

- Hvordan kommer IS/IT til å øke kundenes forhandlingsmakt?
- Hvordan kan IS/IT skape økte byttekostnader (fra engelsk: switching cost)/endre kundeforhold?

På generell basis vil profittene i et marked være begrenset om kundene har stor forhandlingsmakt. Som tidligere nevnt er trenden i regnskapsbransjen færre, men større aktører. Siden Regnskapshuset er en av de største aktørene i markedet (Austheim, 2019), er de godt rustet for å henge med denne trenden. De har direkte medvirket til denne trenden gjennom oppkjøp av over 50 små regnskapskontorer siden 2017 (Sparebank 1 SMN, 2020). Derfor gjør vi antagelsen at kundenes forhandlingsmakt har minket de siste årene.

Når det er sagt kan IS/IT øke kundenes forhandlingsmakt gjennom diverse nettbaserte sammenligningstjenester mot regnskapsbransjen. Dette finnes allerede for forsikring og privatmarkeder. Generelt sett har fremveksten av internett ført til mer tilgjengelig informasjon, som igjen gir kundene flere valgmuligheter. Vi mener regnskapsbransjen må forberede seg på at det kommer til å oppstå slike tjenester, og anbefaler derfor å ha transparente kostnader og god kvalitet i tjenestene som tilbys.

En annen faktor som påvirker kundenes forhandlingsmakt, er differensieringen av ulike produkter i bransjen. I årsrapporten for 2019 kan vi lese: «Med kombinasjon av fag og IT-tjenester så differensierer selskapet seg i større grad fra konkurrentene i regnskapsbransjen» (Sparebank 1 SMN, 2020). Det virker som at Regnskapshuset ser på seg selv som en type totalleverandør av tjenester, og at dette er et konkurransefortrinn. Vi mener det ikke nødvendigvis er et konkurransefortrinn å tilby alle disse tjenestene, med mindre de kan vise til andre konkurransefortrinn. For kunden sin del er det ikke nødvendigvis viktig om Regnskapshuset kan drive med ERP-implementering, om behovet for den ene kunden er økonomisk rådgiving. Dette må også sees i sammenheng med muligheten for at det vil oppstå sammenligningstjenester.

Videre kan IS/IT skape økte byttekostnader (det å bytte regnskapskontor) for kundene på flere måter. Vi kan dra paralleller til fly- og dagligvarebransjen som har innført kundelojalitetsprogrammer. «Norwegian reward» og Rema 1000's «Æ» er eksempler på slike programmer. Kundene belønnes gjennom rabatter, spesialtilbud og samarbeid med tredjepartnere. Vi gjør antagelsen at det ikke finnes tilsvarende programmer for regnskapsbransjen. Om Regnskapshuset innfører noe lignende vil dette kunne gi de konkurransefordeler og økt innflytelse over kundene sine.

LEVERANDØRENE'S FORHANDLINGSMAKT

Leverandørens forhandlingsmakt kan påvirkes av faktorer som patenteierskap, merkevarens verdi og (begrenset) konkurranse. I denne sammenhengen ser vi på hvordan IS/IT kan endre maktbalansen og forholdet til leverandører.

Leverandørene i dette tilfellet de som tilbyr verktøyene som de ansatte benytter seg av. Vi gjør antagelsen at verktøyene som brukes i stor grad er digitaliserte. Det er store kostnader knyttet til maskin- og programvare når disse skal oppdateres eller byttes ut. En måte IS/IT endrer denne maktbalansen på er blant annet gjennom å tilby tjenester gjennom «skyen». Regnskapshuset har i stor grad utkontraktert forvaltning og drift av IT-systemene til tjenesteleverandører (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2019). IS/IT muliggjør at disse tjenesteleverandørene kan tilby tjeneste som en «Software as a service».

POTENSIELLE NYE AKTØRER I BRANSJEN

Videre stiller vi oss to spørsmål for å analysere muligheten for at nye aktører entrer regnskapsbransjen:

- Hvordan kan nye aktører entre regnskapsbransjen, basert på IS/IT?
- Hvordan kan IS/IT skape hindre for å entre regnskapsbransjen?

Regnskapsbransjen er en bransje i særstilling, fordi produktet som selges til kunden er informasjon, i motsetning til dagligvarebransjen for eksempel hvor salget er en fysisk vare. Regnskapshuset skriver i årsberetningen for 2019 at «Regnskapsbransjen er i stor utvikling og digitalisering kan potensielt endre mye i bransjen de kommende årene. Det opprettes stadig selskap og løsninger med fokus på automatisering og forenkling av

regnskapsprosesser» (Sparebank 1 SMN, 2020). IS/IT muliggjør det å inntre markedet, uten å ha lokal tilknytning til et sted. Man kan til og med inntre markedet uten å ha fysiske lokaler, fordi all kommunikasjon kan skje over internett. IS/IT muliggjorde at S-banken ble den første selvstendige banken på nett i Norge, med stort fokus på selvbetjeningsløsninger på nettet (Sbanken). Vi mener det er stor sannsynlighet for at tilsvarende aktører kommer til å entre regnskapsbransjen.

IS/IT kan på den andre siden brukes av Regnskapshuset og regnskapsbransjen generelt for å hindre nyetableringer i markedet. Vi kan gjøre antagelsen at Regnskapshuset sammen med flere andre regnskapskontorer går sammen om å skape en bransjestandard som muliggjør det å dele standardisert informasjon om regnskap, på tvers av enheter og ulike regnskapskontor. Dette gjør at kundene kan benytte seg av flere regnskapskontorer samtidig til ulike oppgaver, samt at regnskapskontorer kan samarbeide om ulike oppgaver for å utnytte egne ressurser bedre. Dette er eksempel på hvordan IS/IT gjør det mulig å skape hindre for å entre regnskapsbransjen.

SUBSTITUTTER

På generell basis er trusselen for substitutter i regnskapsbransjen lav, fordi den er sterkt regulert gjennom lover og regler. Bedrifter kommer i uoverskuelig fremtid til å fortsatt betale skatter og regnskap må kontrolleres. I denne sammenhengen kan vi se på hvordan IS/IT kan danne nye produkter eller tjenester.

Det er en generell forventning i samfunnet at tjenester og produkter blir digitalisert. For regnskapsbransjen sin del kan «informering» (fritt oversatt fra engelsk: informing) av tjenester være aktuelt. Informering handler om å øke verdien av produktet/tjenesten, og mulig endre verdien den tilfører, ved å utnytte informasjon (Peppard & Ward, 2016, s. 210). Regnskapshuset kan for eksempel informere regnskapstjenesten den tilbyr ved å innhente sanntidsinformasjon om en bedrift. Videre kan en automatisk tilstandsrapport genereres over bedriftens økonomiske status, som endrer seg i takt med transaksjonene og andre informasjonskilder tilgjengelig på nettet. Denne kan gi økt verdi for sluttkunden, og bedre konkurransegrunnlag for Regnskapshuset.

RIVALISERING BLANT EKSISTERENDE KONKURRENTER

Til slutt ser vi på hvordan IS/IT endrer konkurransegrunnlaget i regnskapsbransjen. Her trekker vi frem en studie av endringsinitiativ i regnskapsbransjen fra 2015, hvor vi kan lese følgende:

«Det er også regnskapsførernes erfaring at innføring av teknologiske nyvinninger tar tid, selv i de fall hvor man opererer med tvungen endring». Et eksempel er EHF (Elektronisk handelsformat – et format for utveksling av salgsdokumentasjon): «Alle statlige virksomheter skulle jo begynne å kreve faktura på EHF pr. 1. juni 2012, men det skjedde jo ikke. Det har vært en sånn gradvis innføring. Det er oppe og går nå, men nå er vi jo i 2014. Så det tar tid ja, og det er ikke oss det har stått på!» Respondenten går her langt i å si at så lenge man holder seg normalt oppdatert på det som skjer i omgivelsene, så vil regnskapsbyrået ha relativt god tid til å tilpasse seg endringene.» (Kristiansen, 2015)

Det kan altså virke som at konkurransesituasjonen, i hvert fall for fem år siden, var nokså avslappet, gitt uttalelsen til denne regnskapsføreren. Med fremveksten av nye strategiske muligheter som muliggjøres av IS/IT tror vi ikke denne situasjonen kommer til å vare lenger, og vi viste gjennom prosjektoppgave 1 at konkurransen i dag tilspisses. Det som er unikt for regnskapsbransjen kontra andre bransjer er at den verdien som selges kunden i stor grad er informasjon. Det er derfor svært naturlig at de også er modne for digitalisering. Vi mener at en digital disrupsjon kan oppstå, om en konkurrent med overlegne automatiserte selvbetjeningsløsninger for bedrifter entrer regnskapsbransjen.

ANALYSE AV INTERNE IS/IT-OMGIVELSER

I den interne analysen av IS og IT-omgivelser skal vi gjennomgå en SWOT-analyse. Som gjennomgått i den eksterne «Porter's Five Forces»-analysen, kan «Five Forces»-modellen representere OT-delen av en SWOT analyse. På bakgrunn av dette tar vi for oss SW-delen av SWOT-analysen for de interne omgivelsene.

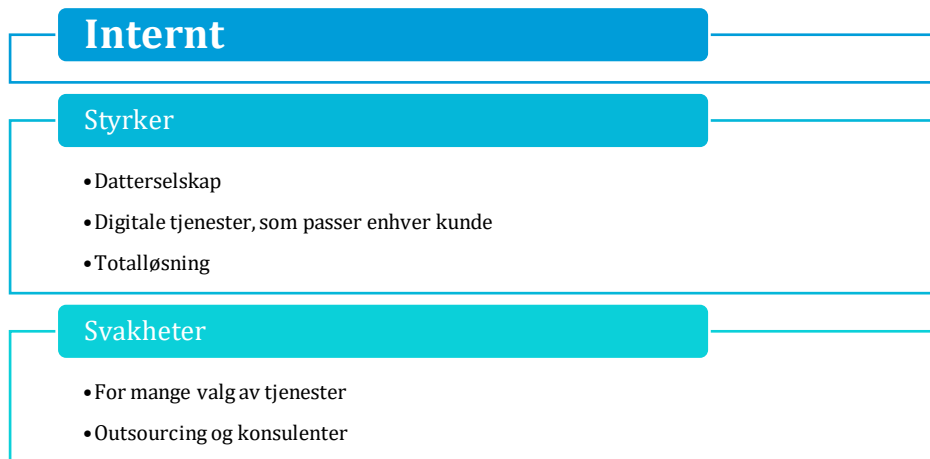
Vi har valgt å ta i bruk SWOT-analysen siden det er en svært gjenkjennelig analyse for bedrifter, som er lett å visualisere og forstå. Vi skal nå sette søkelys på de interne faktorene, som er de faktorene du eller organisasjonen har kontroll over. Styrker (S) og svakheter (W) er interne faktorer. For å identifisere og prioritere IS- og IT-handlinger, er det nødvendig å undersøke det interne IS/IT-miljøet for å etablere gapet mellom nåværende og fremtidige målrettede bestemmelser for å avgjøre om, eller i hvilken grad, IS og IT-mulighetene selv trenger å endre (Peppard & Ward, 2016, s. 141). Det vil si at både styrkene og svakhetene innen Regnskapshusets omgivelser vil gi en indikasjon på hva eller hvorfor noen omgivelser må/burde endres eller beholdes. Den interne SW-analysen av IS og IT omgivelsene skal sette søkelys på:

1. En evaluering av den nåværende applikasjonsporteføljen og applikasjonene under utvikling for å bestemme innhold, dekning og bidrag.
2. En lignende evaluering av gjeldende informasjonsressurser og informasjonsteknologien.

Det vil gjøres antakelser der det trengs.

EVALUERING AV NÅVÆRENDE APPLIKASJONSPORTEFØLJE:

Den nåværende applikasjonspakke inkluderer alle sentraliserte, distribuerte og outsourcete systemer, nett- og mobilapper samt datakilder som støtter ulike aspekter av virksomheten - personlig produktivitet, administrativ, operativ, kontroll og planlegging (Peppard & Ward, 2016, s. 141). At bedriften har et komplett og ensidig syn på applikasjonsporteføljen, muliggjør en vurdering av forretningsverden og rollen IS/IT spiller for å nå forretningsmålene. Vi vil gjøre en kort analyse av nåværende applikasjoner innen Regnskapshuset, det vil bli gjort en grundigere gjennomgang i neste delprosjekt.



Figur 5: SW-analyse Regnskapshuset. Laget av Peter Kjellstad

I figur 5 er SW-analysen av Regnskapshuset illustrert. Dette er punktene som skal gjennomgå i den interne analysen av IS/IT omgivelser.

Først skal vi se på de ulike styrkene. Regnskapshuset tilbyr flere digitale tjenester. De tilbyr ERP-, CRM-, HR-, BI- og rapporteringsløsninger. Hovedfokuset er å kunne tilby en tjeneste som skal hjelpe kunden, uavhengig av hvilken situasjon kunden er i, på en best mulig måte.

Videre skal vi se på hvilke svakheter som er vesentlige i denne sammenhengen. Hvis ikke kunden har noen faste preferanser på hvilken tjeneste som skal brukes, kan det være vanskelig å finne ut hva som passer best. Man kan stille et spørsmålstegn ved at det er for «mange» muligheter, og lite sentrert på noen bestemte systemer.

EVALUERING AV GJELDENDE IS OG IT

Selve hovedgrunnen til å ta i bruk IS/IT som en sentral del av organisasjonen er å kunne skaffe seg konkurransefortrinn. Med denne evalueringen skal vi gjennomgå de nåværende IS/IT-ressursene, hvor godt de fungerer og eventuelle problematiske områder som vi kan identifisere med SW-analysen. Som vi forklarte i prosjektoppgave 1 er informasjonssystemer hvordan mennesker og organisasjoner innhenter, lagrer, bruker og analyserer informasjon fra ulike kilder. Mens når vi snakker om IT, fokuserer vi på selve teknologien i bunn. Dette er ting som maskinvare, programvare, kabler, servere og ulike enheter. Informasjonssystemer kan være helautomatisert av IT.

STYRKER

Som vi nevnte i del 1 er Regnskapshuset et datterselskap av Sparebank 1. Det gjør at samarbeidet mellom banken og Regnskapshuset er en stor styrke. Dersom en bedrift som allerede tar i bruk Sparebank 1, velger Regnskapshuset, kan det gi store forretningsmuligheter i samarbeidet mellom bank og regnskapsbransjen. I årsrapporten for 2019 skriver Sparebank1 at blant annet Regnskapshuset er blitt tettere integrert med bankvirksomheten (Sparebank 1 SMN, 2020). Det at Sparebank 1 har en tettere integrert organisasjon kan føre til stordriftsfordeler, som er en betegnelse på at de langsiktige gjennomsnittskostnadene faller med den økende produksjonen (Idsø, 2014). IS/IT gjør integrasjonen mellom bank og Regnskapshuset enklere. Det at gjennomsnittskostnadene faller, kan gjøre det mulig for Regnskapshuset å tilby lavere priser for sine tjenester.

Regnskapshuset skriver på sine nettsider at: «I Sparebank 1 Regnskapshuset (SMN AS) tror vi på at kombinasjonen mellom sterk faglig innsikt, en effektiv og presis tjenesteleveranse, og høy kompetanse på ulike typer teknologier er sentralt for å kunne være en proaktiv og forretningsorientert sparringspartner til våre kunder.» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, a). Regnskapshuset har et bredt spekter av informasjonssystemer å tilby sine kunder, og har samlet alle systemene under et konsept som kalles «digitale tjenester». De er en totalleverandør innen ERP, CRM og HRM, og samarbeider med ledende programvareprodusenter som blant annet Visma Partner, Xledger Gullpartner, Tripletex Partner, og Onestop Reporting Partner. På Regnskapshusets nettsider står der: «Som partner er vi godkjent forhandler av leverandørenes løsninger og har sertifiserte konsulenter med spisskompetanse på de ulike produktene» (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset). Ved å ha mulighet til å leie inn konsulenter kan Regnskapshuset tilby flere informasjonssystemer, som de ikke kan tilby direkte fra virksomheten. Det gir kunden mange muligheter til hvilke systemer som kan benyttes. Regnskapshuset leverer både personifiserte systemer og standardløsninger.

Den største interne styrken Regnskapshuset innehar, er totalløsningen av IS/IT. De tilbyr både informasjonssystemer og drift av forretningsplattformer (ASP). Det er en moderne teknisk plattform for drift av forretningsplattformer. Regnskapshuset leverer,

installerer, overvåker og drifter servere som står i kunden sitt lokale datarom. Ved at bedriften kan tilby alle løsningene på et sted, blir det lettere for kunden å holde oversikt, og at man har en leverandør som ordner «alt».

SVAKHETER

Det som derimot kan bli sett på en svakhet med å ha konsulenter og systemer utviklet av en tredjepart, er at man blir for avhengig av dem. Hvis konsulenten ikke har et fast ansettelsesforhold, kan det føre til at prosjekter blir sagt opp. Informasjonssystemene som tilbys gjennom konsulenter er egentlig ikke en intern omgivelse for Regnskapshuset, siden kunnskapen ligger internt i selskapene som leier ut konsulentene. Det at mange av systemene som tilbys hos Regnskapshuset er fra blant annet Visma kan være en svakhet. Dersom det blir noen uenigheter med avtalen mellom bedriftene kan det føre til at informasjonssystemene som de leverer nå, ikke er tilgjengelig for kundene lenger. Hvis kunden trenger systemer som er tilpasset sin Visma-løsning, kan det hende de heller går direkte til leverandøren enn gjennom Regnskapshuset. Det finnes også flere sertifiserte Visma partnere som kan tilby de samme informasjonssystemene (Visma).

Gjennom den interne SW-analysen har vi sett at Regnskapshuset styrke er hvordan de kan tilby en totalløsning av IS/IT til sine kunder. Det som derimot er deres største svakhet, er at mange av løsningene er hentet gjennom en tredjepart og tilbys hos andre leverandører. Regnskapshuset bør være klar over dette og fokusere på totalløsningen som de leverer. Den sterke integreringen mellom bankvirksomheten og Regnskapshuset burde være et hovedfokus, som kan gjøre det mer attraktivt for kunder å velge dem. Dette er siden de både kan tilby totalløsninger av informasjonssystemer og bank under samme konsern.

Denne nokså enkle analysen av de interne IS/IT omgivelsene har ingen verdi i seg selv. Det er kartlegging av de eksisterende omgivelsene som man videre kan analysere for å kartlegge hva som må endres på. Som vi ser har Regnskapshuset mange styrker i sine IS/IT-omgivelser, blant annet at de et bredt tilbud til sine kunder når det kommer til valg av informasjonssystemer. IS/IT-omgivelsene må fortsette å utvikle seg for å bli en naturlig del av den strategiske ledelsen i Regnskapshuset, både i konsept og i praksis.

Både de interne og eksterne IS/IT omgivelsene må fortsettes å evalueres kontinuerlig for å tilpasse seg de raske endringene i omverdenen.

BIBLIOGRAFI

- Austheim, S. (2019, 11 18). *De 10 største aktørene i regnskapsbransjen*. Hentet fra Regnskap Norge:
<https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/bransjeaktuelt/10-storste-aktorer-i-regnskapsbransjen/>
- CFI. (2021, Mars 22). *Value Network Analysis*. Hentet fra Corporate Finance Institute:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/value-network-analysis/>
- Engesmo, J. (2021). *Leksjon 3: Planlegging og implementering (prosess)*. Hentet fra Blackboard.
- Idsø, J. (2014, Juni 9). *Stordriftsfordeler*. Hentet fra snl.no:
<https://snl.no/stordriftsfordeler>
- Kristiansen, B. O. (2015, våren). Endring uten formell makt - En studie av endringsinitiativ i regnskapsbransjen. Bergen, Vestlandet, Norge. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/globalassets/dokumenter/fou/2015/masteroppgave-endring-uten-formell-makt---en-studie-av-endringsinitiativ-i-regnskapsbransjen-kristiansen-bjorn-ove.pdf>
- Motherhouse. (2021, Mars 2). *Et taktisk mål. Strategiske og taktiske mål for virksomhetsøkonomistyring Strategiske mål taktisk mål for organisasjonen*. Hentet fra Motherhouse: <https://motherhouse.ru/no/uclugi-zhkh/takticheskaya-cel-strategicheskije-i-takticheskije-celi-upravleniya-finansami/>
- NRK. (2014, Mai 13). *Flere på trygd og færre i jobb etter Nav-reformen*. Hentet fra NRK.no: <https://www.nrk.no/norge/flere-pa-trygd-og-faerre-i-jobb-1.11714312>
- Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. Wiley.
- Regjeringen. (2017, januar 10). *Bakgrunnen for NAV-reformen*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/Bakgrunnen-for-NAV-reformen/id606533/>

Regnskap Norge. (2020). *Fakta om regnskapsbransjen*. Hentet fra Regnskap Norge:

<https://www.regnskapnorge.no/om-oss/bransjeutvikling/>

Sbanken. (u.d.). *Sbanken*. Hentet fra Historie: [https://sbanken.no/om-oss/om-](https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/historie/)

[sbanken/historie/](https://sbanken.no/om-oss/om-sbanken/historie/)

Sparebank 1 SMN. (2020). *Årsrapport 2020*. Hentet fra Årsrapport Sparebank 1:

<https://aarsrapport.smn.no/2020/multimedia/1249/arsrapport-2020.pdf>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (a). *Digitale tjenester*. Hentet fra smnregnskap.no:

<https://www.smnregnskap.no/tjenester/teknologi>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2019). *Årsregnskap 2019*. Hentet fra Sparebank1

SMN: <https://aarsrapport.smn.no/2019/content/337/Konsernsjefen-har-ordet>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2020, februar 5). *Drift*. Hentet fra Sparebank 1

Regnskapshuset: <https://www.smnregnskap.no/tjenester/teknologi/tek-drift>

Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (b). *ERP-, CRM og HRM-løsninger*. Hentet fra

smnregnskap.no: <https://www.smnregnskap.no/tjenester/teknologi/tek-erp>

Visma. (u.d.). *Finn din sertifiserte Visma partner*. Hentet fra Visma:

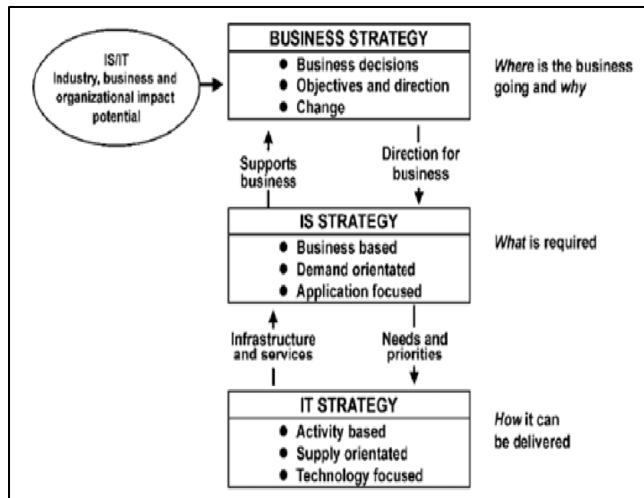
<https://www.visma.no/erp/finn-din-partner/>

PROSJEKTOPPGAVE DEL 3

INNHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKSJON.....	1
APPLIKASJONENE VI VURDERER FOR REGNSKAPSHUSET.....	2
GENERISKE IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER FOR TO APPLIKASJONER.....	4
INTRODUKSJON.....	4
VMWARE.....	4
VISMA LØNN.....	6
GEVINSTER OG RISIKO VED INVESTERING.....	8
BIBLIOGRAFI.....	12

INTRODUKSJON



Figur 1: Sammenhengen mellom forretnings, IS- og IT-strategiene (Peppard & Ward, 2016).

Som en introduksjon til denne oppgaven trekker vi frem (figur 1) av (Peppard & Ward, 2016) som viser sammenhengen mellom den mer overordnede strategien med IS- og IT-strategien. De valgene som gjøres samlet sett utgjør retningen Regnskapshuset skal bevege seg for å oppnå sine mål. Det er altså en tett sammenkobling mellom disse strategiene, og de må sees i

sammenheng med hverandre. De ulike strategiene bør ikke utarbeides hver for seg, men som en helhetlig del av bedriftens strategi.

I prosjektoppgave 2 presenterte vi et overordnet rammeverket for å identifisere behovssiden til Regnskapshuset. Vi forklarte hvordan Regnskapshuset kunne gå frem i denne prosessen og på hvilken måte de kunne identifisere behovet til organisasjonen. Denne prosessen sentrerer seg rundt den midterste boksen som omhandler IS-strategi.

Vi skal nå se på applikasjonsporteføljen. Dette viser at vi har beveget oss til den nederste boksen i figuren, som handler om IT-strategien. Selv om det gjøres noen prioriteringer og vurderinger allerede i arbeidet med det overordnede rammeverket, er det først nå man konkretiserer, vurderer og leverer applikasjonene/infrastrukturen. En suksessfull prosess i forkant vil føre til at de vurderingene man nå gjør er i samsvar med forretningens strategi og behov.

APPLIKASJONENE VI VURDERER FOR REGNSKAPSHUSET

Vi antar i denne delen av oppgaven at begge applikasjonene vi diskuterer benyttes internt i virksomheten. Vi vil også diskutere litt om hvordan Visma Lønn benyttes som en del av salgsporteføljen til Regnskapshuset, og derfor har relevans eksternt i virksomheten.

VMWare er den ene applikasjonen vi tar for oss. Kort forklart er VMWare en visualiseringsprogramvare som kan benyttes for å dele maskinvareelementer til en enkelt datamaskin – prosessorer, minne, lagring osv. – i flere virtuelle datamaskiner. Hver virtuell maskin kjører sitt eget operativsystem, og oppfører seg som en uavhengig datamaskin, til tross for at flere faktisk kjører på den samme maskinvaren. Når vi skal kategorisere hvor denne applikasjonen ligger i applikasjonsporteføljen, kan det argumenteres for at den befinner seg innenfor flere av områdene. Vi har derfor tatt utgangspunkt i følgende posisjonering som vist i illustrasjonen nedenfor:

Strategiske (Strategic)	Høypotensielle (High potential)
Visma Lønn	
	VMWare
Nøkkeloperasjonelle (Key operational)	Støttende (Support)

Figur 2: Kategorisering av VM og Visma Lønn i applikasjonsporteføljen til Sparebank 1 Regnskapshuset, med utgangspunkt i modell 8.1 i (Peppard & Ward, 2016, s. 274).

Vi har for det første plassert applikasjonen VMWare i den nøkkeloperasjonelle boksen. En årsak til dette er at den forbedrer allerede kjente forretningsulempen som bedriften innehar. Dette kan for eksempel være sikkerhetsproblemer og/eller tilgjengelighetsproblemer som kan oppstå, om man lagrer informasjon lokalt. Med VMWare sikrer man derfor at informasjonen på en sikker måte kan være tilgjengelig til enhver tid for alle som måtte ha tilgang. Man kan også sikre at det kun benyttes allerede installert funksjonalitet gjennom denne løsningen, og man vil derfor redusere muligheten for å benytte seg av for eksempel workarounds og/eller skygge-IT. Workarounds og skygge-IT er problematisk i mange bedrifter, noe på grunn av at

bedriften som helhet risikerer at informasjon kommer på avveie eller ikke er tilgjengelig.

Vi har også valgt å plassere VMWare innenfor støtte-delen av applikasjonsporteføljen. Årsaken til dette er at en slik løsning i stor grad sikrer produktivitet gjennom at informasjonen ikke trenger å lastes opp og sendes til eksterne maskiner for å kunne dele den informasjonen som skal deles. Den vil også redusere kostnader på lang sikt da man ikke trenger å drive serverdrift på denne tjenesten selv, da dette gjøres av selskapet som driver applikasjonen (IBM, 2021).

Når det kommer til det fremtidige behovet for denne applikasjonen, ser man en klar utvikling i regnskapsbransjen hvor man i stor grad prøver å digitalisere og automatisere arbeidsoppgaver. Som et følge av dette vil det være naturlig at de digitale løsningene som implementeres også må være tilgjengelige, noe som VMWare i stor grad sikrer. Vi mener derfor at denne applikasjonen i stor grad vil være et viktig verktøy for bedriften fremover.

Den andre applikasjonen vi vurderer er Visma Lønn. Dette er et lønssystem som benyttes for utbetaling av lønn, til riktig ansatt, og til riktig tid. I tillegg tilbyr denne applikasjonen smidige løsninger for både ansatte og ledere. Her har man funksjonalitet som registrering av reiseregninger og utlegg, føring av ferie og fravær, timeregistrering og godkjenning av dokumenter. Vi har kategorisert denne applikasjonen som en krysning av den nøkkeloperasjonelle- og strategiske boksen (figur 1). Årsaken til dette er at applikasjonen i stor grad overkommer kjente forretningsulempen som for eksempel ulempen ved å føre lønn, reiseregninger, utlegg, ferie og fravær osv. manuelt. I og med at Regnskapshuset benytter denne applikasjonen sparer man ressurser kontra det å gjøre oppgavene manuelt, og man sikrer at man ikke mister informasjonen fordi den lagres digitalt gjennom applikasjonen (Visma, 2021). I oppgave A argumenter vi nærmere for hvorfor vi også plasserer den i den strategiske boksen.

Man ser et klart behov for slike programmer både nå og i fremtiden da det også i fremtiden vil være aktuelt å føre slik informasjon. Applikasjonen sikrer effektivitet og reduserer manglende informasjon ved å minske manuelle oppgaver som både tar tid, ikke er sikre, og er upraktiske i dagens samfunn og i fremtiden.

GENERISKE IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER FOR TO APPLIKASJONER

INTRODUKSJON

Begge applikasjonene vi tar for oss i denne teksten er allerede etablert i Regnskapshuset. Vi gjør derfor antagelsen at dette er implementeringsstrategiene de kunne ha benyttet seg av dersom de skulle vært implementert i dag.

«Forkant» (fritt oversatt fra engelsk: Leading edge) er strategien som er minst relevant for implementering av systemene. Forkant-strategier egner seg best for høypotensielle applikasjoner - altså applikasjoner som kan være viktige for senere drift. Denne strategien baserer seg mye på investeringer og eksperimentelle strategier. Det er umulig å vite om applikasjonene som utvikles vil være relevante, og vil derfor ikke være relevant for applikasjoner i nøkkeloperasjonelle eller støttende kategoriene (Peppard & Ward, 2016, s. 287).

VMWARE

Den første applikasjonen vi skal ta for oss er VMWare. Det er flere strategier for implementering som kan være relevante. De tre strategiene vi nevner her er «fri marked» (free Market), «monopol» (monopoly) og «knapp ressurs» (free Resource). I løpet av de neste avsnittene skal vi drøfte hvorfor disse tre er de mest relevante strategiene og hvilken av de tre som er mest relevante.

En av fordelene med fri markeds-strategi er at applikasjonen implementeres av individer i nærheten av problemet. På den måten blir problemet løst på en mer kostnadseffektiv måte. Problemet ligger i at det kan medføre store kostnader i senere tid. Fri markeds-strategi er passende for støtteprogrammer. Dette er fordi de er implementert av folk som identifiserer problemer i arbeidsoppgavene sine, og sådan finner applikasjoner som kan bidra til å løse det problemet (Peppard & Ward, 2016, s. 286).

Dette kan være en grei strategi å benytte for VMWare siden applikasjonen har i hovedsak en støttende funksjon. Problemet er at denne strategien kan medføre store kostnader i lengden samtidig som det ikke gir tilstrekkelig innsikt hos ledelsen. Dette kan være problematisk da det kan være relevant for ledelsen å få innsikt i hvilke

programmer som blir benyttet i VMWare. Samtidig som det kan være relevant at VMWare ikke medfører for store kostnader i lengden.

Monopol-strategien handler om å finne løsninger som styres av ledelsen i organisasjonen. Dette medfører mindre langtidskostnader, men samtidig muligens mindre optimale løsninger. Dette kan sørge for at det kan oppstå misnøye rettet mot den sentrale ledelsen (Peppard & Ward, 2016, s. 286).

Dette kan gjøre at VMWare i lengden vil være en god løsning. På den måten kan applikasjonen være enklere synkronisert mot de andre applikasjonene som er valgt. Siden VMWare antagelig vil inneholde andre applikasjoner kan det være viktig at den inneholder applikasjoner som ledelsen vet om og har gitt tillatelse for. Problemet blir da at applikasjonen muligens blir implementert på en mangelfull og treg måte. Det kan tenkes at den ikke vil tilstrekkelig oppfylle de kravene som stilles og at det vil ta lenger tid for at løsningen implementert.

Den siste relevante strategien er knapp ressurs-strategien. Den går ut på å finne den beste mulige løsningen for minst mulig penger. Dette egner seg vanligvis for støttende applikasjoner. Problemet er at over lengre perioder kan det medføre høyere kostnader og lite innovative løsninger. Denne løsningen oppmuntret til å kjøpe andre applikasjoner fremfor å utvikle egne (Peppard & Ward, 2016, s. 287).

Vi ser av beskrivelsen at denne strategien passer bra for VMWare. Dette begrunner vi med at Regnskapshuset antagelig ønsker å spare kostnader ved å benytte applikasjonen, og utvikling og innovasjon innenfor området av virtuelle maskiner er utenfor kjernevirksomheten deres. Likevel er dette også en tjeneste de tilbyr til sine klienter, det kan derfor være relevant for regnskapshuset. Det kan også medføre flere kostnader over lengre perioder og billige løsninger som vil skape problemer over lengre tid.

Vi kan derfor se at det er forskjellige grunner til at de forskjellige strategiene har både positive og negative sider for implementering av VMWare. Fri marked- og knapp ressurs-strategiene har mange likhetstrekk. Begge to vil medføre løsninger som egner seg i det korte perspektiv, dog av forskjellige grunner. Likevel kan begge to medføre problemer i lengden. Monopol-strategien derimot være mindre optimal til å begynne med, men over en lengre periode kan den være bedre. Den optimale strategien vil derfor avhenge av ulike faktorer, som hvor lenge de ønsker å benytte seg av VMWare og

hvor viktig det er for Regnskapshuset å få inn applikasjonen raskt. Vi ser at strategiene vi har drøftet vil være relevant i forskjellige situasjoner og vil måttet tilpasses hva regnskapshuset prioriterer som mest viktig.

VISMA LØNN

Den neste applikasjonen vi skal ta for oss er Visma lønn, som vi har plassert i en krysning av den nøkkeloperasjonelle- og strategiske delen av applikasjonsporteføljen (figur 2). Nå skal vi se på hvilke generiske strategier som er mest relevante om Visma Lønn skulle vært implementert nå.

Vi starter med å se på fri markeds-strategien opp mot Visma Lønn. Som nevnt i analysen av VMWare er fordelen med fri markedsstrategi at bedriftsproblemet er løst med at IS/IT er nært knyttet problemet. Det kan knyttes sterkt opp mot Visma Lønn. Alle bedrifter som har ansatte, må gi sine medarbeidere lønn. I stedet for at lønnen blir utført manuelt av en ansatt, blir det gjort gjennom denne applikasjonen. Dermed vil mange kunder være interessert i lønnssystemet som Regnskapshuset tilbyr. Det som derimot er en negativ side, er at hvis alle forfølger en slik strategi, vil integrering av informasjon og applikasjoner være vanskelig. Organisasjonen vil anskaffe seg et bredt spekter med ofte inkompatibel maskinvare og programvare (Peppard & Ward, 2016, s. 286).

Regnskapshuset har ikke dette problemet for øyeblikket siden de tilbyr Visma Lønn som en del av Visma sin ERP-løsning. Det vil si at en kunde kan enten kjøpe Visma Lønn som et enkeltsystem eller som integrert del av Vismas ERP-løsning. For tiden er Regnskapshuset en Visma-partner, men hvis samarbeidet blir sagt opp, kan det føre til at de mister kunder. Regnskapshuset er avhengig av at partnerskapet fortsettes for å kunne tilby tjenestene til Visma.

Som tidligere nevnt er monopolstrategien at avgjørelsen om hvorvidt systemet bør bli en del av applikasjonsporteføljen blir bestemt av toppledelsen. Deretter ser IT-spesialistene på hvordan løsningen skal bli brukt. For at strategien skal fungere er det svært viktig at systemene henger sammen på tvers av forretnings- og funksjonsområder (Peppard & Ward, 2016, s. 286). Det innebærer en lav risiko for Regnskapshuset å inkludere Visma Lønn som en del av applikasjonsporteføljen deres. Systemet er

spesifisert til brukernes behov, samt Norges mest brukte lønssystem og kostnadseffektiv siden det driftes av Visma.

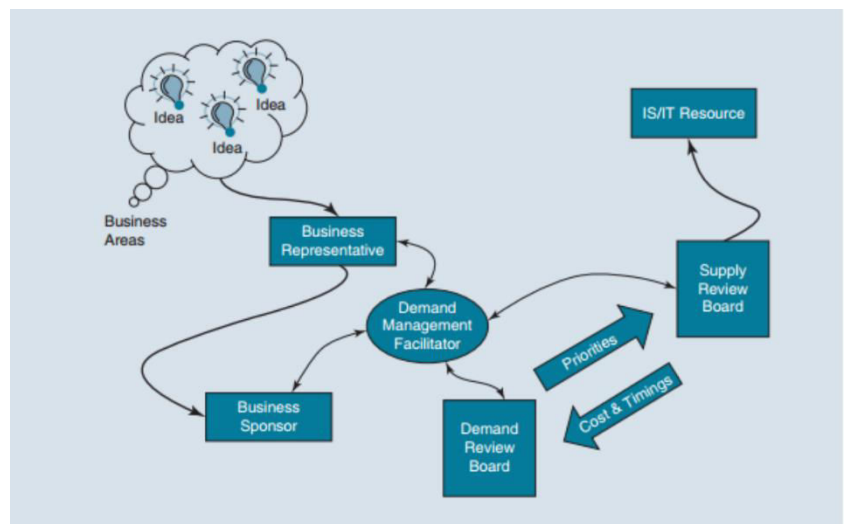
Den generiske strategien som passer best til implementeringen til Visma Lønn mener vi er den sentralt planlagte. I følge (Peppard & Ward, 2016, s. 284) innebærer strategien at toppledelsen og ledelsen må være fullstendig klar over applikasjonen på grunn av dens potensielle innvirkning på den fremtidige forretningsstrategien. Vi argumenter for at Visma Lønn også kan plasseres i den strategiske kvadranten fordi applikasjonen senere kan bli strategisk viktig dersom det skjer teknologisk utvikling som revolusjonerer og forenkler prosesser knyttet til lønnshåndtering. For å oppnå suksess krever det god oppfølging av toppledelsen, for å sikre at målene blir oppfylt og de nødvendige ressursene blir brukt.

For å møte kravene kan det bli nødvendig å stifte en «task force». Altså en gruppe med god tilgang til ressurser som har mye kunnskaper om områdene som blir påvirket av IS/IT systemene. De vil ha vurdering til å bestemme hva et system skal gjøre og hvordan det skal implementeres (Peppard & Ward, 2016, ss. 284-285). Hvis Regnskapshuset skaffer seg en «task force», vil sentralt planlagt-strategien passe godt. Hvorvidt Regnskapshuset bør bli Visma Partner kan også diskuteres. Å kun tilby Visma Lønn som et enkeltstående regnskapssystem vil ikke i seg selv nødvendigvis være appellerende til kunder, når det finnes andre Visma Partnere som kan levere totalløsninger av deres tjenester. Gjennom strategien vil Regnskapshuset kunne planlegge hvordan de skal plassere seg strategisk på markedet i forhold til sine konkurrenter. Vi ser på det som nødvendig å fortsette å være Visma partner, siden det gir dem flere applikasjoner som kan tilbys i deres applikasjonsportefølje med lav risiko. Å fortsette å tilby totalløsninger, som gjennomgått i prosjektoppgave 2 i den interne analysen ser vi fortsatt på som meget sentral for Regnskapshuset. Visma Lønn er en sentral del av løsningen og vi ser det på som nødvendig at den fortsatt er det i fremtiden.

GEVINSTER OG RISIKO VED INVESTERING

For å oppnå den mest gunstige implementeringen av Visma Lønn og VMWare burde Regnskapshuset benytte seg av enkelte av konseptene innenfor porteføljeledelse. For å lede utviklingen av Visma lønn og VMWare er det viktig at ledelsen får tilstrekkelig informasjon om de pågående utviklingsprosjektene. Prosjektlederen som leder de individuelle prosjektene, bør utøve god og effektiv prosjektledelse. For eksempel må man gjøre en god estimering av kostnadene for implementering av applikasjonene, samt sørge for at en effektiv implementering tar sted (Yeates, 2008, s. 139). Man burde også klare å balansere oppgaven, teamet og individet (Yeates, 2008, s. 363). Etter disse vurderingene må prosjektlederen sørge for å rapportere resultatene til porteføljelederen.

Porteføljeledelse-modellen kan i denne sammenhengen tas i bruk. Den beskriver hvordan kommunikasjon bør skje for å identifisere nye applikasjonsmuligheter for porteføljen. Kort sagt handler porteføljeledelse om å identifisere hva som er den mest gunstige investeringen, hva slags



Figur 3: Porteføljeledelse (Peppard & Ward, 2016, s. 339)

ressurser som er tilgjengelig og hva slags risiko som er knyttet mot de potensielle investeringene. Investeringene skal også være i tråd med den overordnende forretningsstrategien. For at dette skal bli gjort på en best mulig måte burde også forretningsdelen av virksomheten lede investeringene i IT/IS-porteføljen i stedet for IT-ansvarlig (eller tilsvarende). På den måten kan Regnskapshuset sørge for at det er høy korrelasjon mellom strategi og applikasjoner (Peppard & Ward, 2016, ss. 344-349).

Når Regnskapshuset skal bedømme om investering i applikasjonene er hensiktsmessig, bør de se på både mulige risiko og gevinster opp imot hverandre. Det finnes tre typer av risiko: teknisk risiko (engelsk: technical risks), finansiell risiko (engelsk: financial risks)

og forretningsendring og organisatorisk risiko (engelsk: business change and organizational risks). Videre skal vi beskrive hver enkelt av disse kategoriseringene.

- Teknisk risiko – Forbindes med allerede valgte teknologier og leverandører, samt deres evne til å levere funksjonalitet, spenst og ytelse som er nødvendig i organisasjonen. Her må også organisasjonens interne kunnskap, ferdigheter og infrastruktur vurderes.
- Finansiell risiko – Omhandler forutsigbarheten til kostnadene og tillitten til økonomiske fordeler. Her er det vanlig å utføre følsomhetskontroller av den finansielle situasjonen, forutsatt høyere kostnader og reduksjon i fordeler. I denne sammenhengen kan man også benytte seg av scenarioplanlegging for å kartlegge denne typen risikoer.
- Forretningsendring og organisatorisk risiko – Organisasjonens og eksterne interessers evne til å utføre aktivering og forretningsendringer som er essensielle for hver av fordelene. I denne sammenheng snakkes det om fordeler knyttet til applikasjonsporteføljen. Her kan man gjennomføre en evneanalyse og analyse av interessentperspektiver og bekymringer for å i størst mulig grad redusere denne typen risikoer.

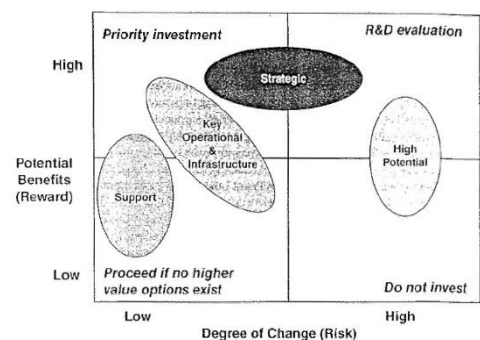
Videre ser vi på følgende type klassifisering av gevinster, her med utgangspunkt i Ross og Beatch's modell (Peppard & Ward, 2016, s. 318).

- Fornyelse – Å bytte ut utdatert infrastruktur og/eller applikasjoner reduserer kostnader eller overvinne foreldelser, som helt klart gir finansielle fordeler eller unngå spesifikke forretningsrisikoer.
- Prosessforbedring – Investeringer med lav risiko kan forbedre ytelsen til eksisterende prosesser.
- Transformasjon – Investeringer for å støtte en ny forretningsmodell, som vil være supplert med betydelige endringer i organisasjonen og IS/IT-investeringen kan ikke rettferdiggjøres isolert fra disse endringene.
- Eksperimenter – investeringer i å lære om nye IS/IT-baserte muligheter eller potensielle nye forretningsmodeller.

I begynnelsen av oppgaven kom vi fram til at VMWare befinner seg i krysningen mellom nøkkelloperasjonell og støttende, mens Visma Lønn er både nøkkelloperasjonell og

strategisk. Videre velger vi å fokusere på den nøkkeloperasjonelle delen av Visma lønn og støttende delen av VMWare, for å ikke gå utover oppgavens omfang. Begge har vært brukt av flere bedrifter i mange år, og det forventes at de fortsatt kommer til å levere kjernefunksjonaliteten i mange år fremover. Kategoriene i applikasjonsporteføljen har definerte «områder» der de ligger i risiko-belønnings modell (Figur 4). VMWare, som er støttende, blir ansett som å ha liten risiko, og middels mulig belønning. Visma Lønn er nøkkeloperasjon, og den anses derfor som å ha noe høyere risiko, men fortsatt relativ lav. Belønningen for Visma Lønn er da ganske høy (Peppard & Ward, 2016, s. 358).

Når det kommer til hva som er hensiktsmessig å investere i først finnes det tilnærminger man kan vurdere. Hvis man kun ser på de som har høyest potensiale for belønning, og velger å investere kun basert på det, kan man oppleve stor suksess. Da er sjansen for å sitte igjen med ingenting er meget stor. Hvis man utelukkende ser på risiko, vil man aldri investere i programvare som kan gi stort fremtidig utbytte, dersom man risikerer å tape inntekt. Det gunstige er derfor å se på både risiko og belønning i en matrise (Peppard & Ward, 2016, s. 342). (Figur 4) er et eksempel på dette, der de har plassert applikasjonsporteføljekategoriene inn på deres respektive plasser. Her bør da de som har lavest risiko, og høyest mulighet for belønning prioriteres først.



Figur 4: Modell for risiko/gevinst i produktporteføljer (Peppard & Ward, 2016, s. 341)

Innad i de forskjellige kategorier er det mulig å rangere de individuelle applikasjonene i prioritert rekkefølge. De har forskjellige måter å rangere applikasjonen på avhengig av hvilken kategori de havner innenfor. For VMWare, som befinner seg i støtte-delen av applikasjonsporteføljen, er prioriteringen å maksimere belønning, samtidig med å minimere risiko. Dette er fordi de fleste støtteapplikasjoner gir stor gevinst hvis de blir brukt i bedriften, samtidig som de ikke er driftsnødvendige.

Visma Lønn derimot, som er nøkkeloperasjonell, har noe høyere risiko assosiert med den. Den har samtidig stor mulighet for belønning. Når vi skal prioritere applikasjonene i denne må vi se på noen andre faktorer, som kan være noe vage. Dette gjør at det kreves noe subjektiv prioritering for å finne fram til riktig investering. Her må man og

se på hvilke forretningsmål som kan oppnås, om det kommer til å ha en innvirkning på nåværende forretningsutnyttelse, eller om nye muligheter dukker opp på grunn av allerede eksisterende infrastruktur som blir oppgradert (Peppard & Ward, 2016, s. 342).

Dette må tas inn i betraktning før man til slutt vurderer det overordnede ressursbehovet til hele applikasjonsporteføljen.

BIBLIOGRAFI

IBM. (2021, April 15). *VMWare*. Hentet fra IBM:

<https://www.ibm.com/cloud/learn/vmware>

Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy, 4th Edition*. Wiley.

Visma. (2021, April 5). *Visma - Lønn*. Hentet fra Visma:

<https://www.visma.no/lonn/visma-lonn/>

Yeates, J. C. (2008). *Project Management for Information Systems*. Pearson Education Limited.

PROSJEKTOPPGAVE DEL 4

I siste prosjektoppgave skal vi gå innom temaene IT-lederroller, organisering (med fokus på strukturelle og horisontale midler) og bruk av outsourcing. For hver av temaene skal vi beskrive dagens situasjon og drøfte hvilken retning Regnskapshuset bør ta i fremtiden.

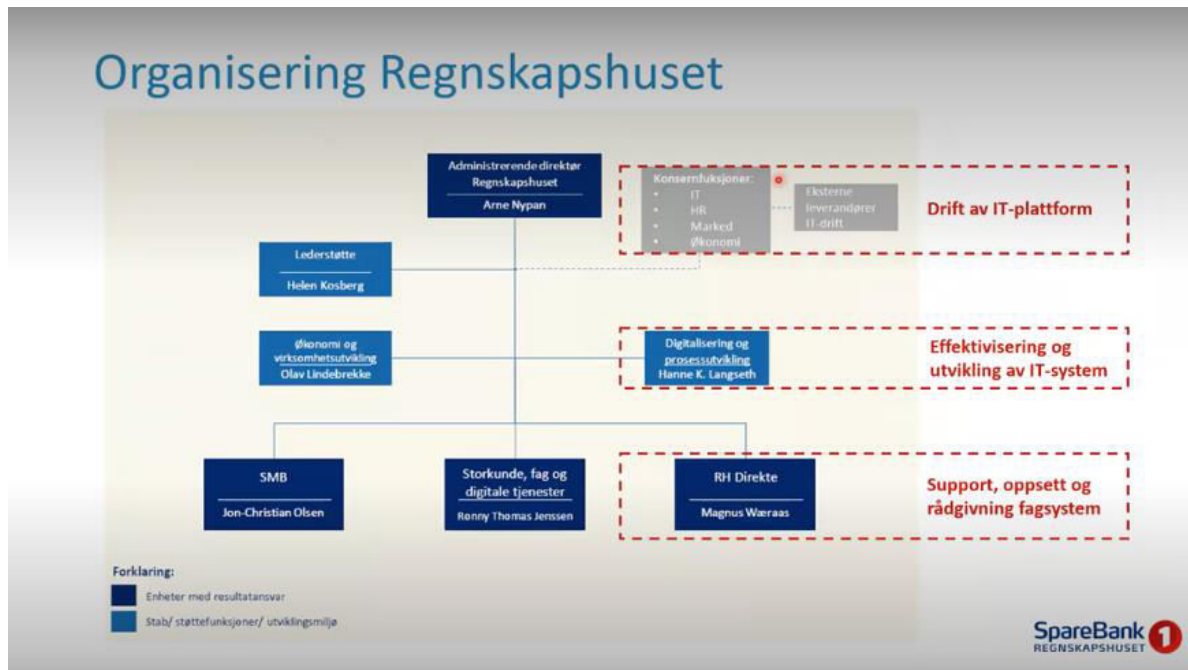
IT-LEDERROLLER

BESKRIV DAGENS SITUASJON

I første deloppgave skal vi ta for oss IT-lederroller i Regnskapshuset og beskrive dagens situasjon. I (figur 1) illustreres hvordan Regnskapshusets organisering. Arne Nypan er administrerende direktør (CEO) i virksomheten. Videre nedover grenoversikten ser vi at Hanne K. Langseth er leder for digitalisering- og prosessutviklingen. Lederen av RH Direkte er Magnus Wæraas, som har ansvar for IT-området i bedriften og jobber med fjernbetjening av kunder.

Det er utfordrende å si eksakt hvor stor lederrolle de ansatte har, uten å være en del av organisasjonen. Vi tok derfor kontakt med kundestøtten som ga oss noen indikasjoner på de ulike lederrollene. Kundestøtten (Mathias Husby Løken) skrev at de ikke på papiret har noen CIO-rolle (Chief Information Officer), men Helen Kosberg samsvarer mest med rollen. Noe av ansvaret som tilfaller en tradisjonell CIO-rolle er også fordelt på andre lederroller. Videre skrev han at Hanne Kirsti Langseth sine arbeidsoppgaver er vanlig for en CDO (Chief Digital Officer).

Vi tar med oss svarene med kundestøtte som antagelser videre i oppgaven. Vi kan oppsummere dagens situasjon som at den øverste lederen i Regnskapshuset er CEO Arne Nypan, CIO er Helen Kosberg og Hanne Kirsti Langseth har en CDO-rolle. I neste del av oppgaven skal vi ta for oss pensum angående IT-lederroller og drøfte rundt hvilke fremtidige retninger bedriften kan ta.



Figur 1: Organisering av Regnskapshuset (hentet fra gjesteforelesning - 19. januar 2021)

I følge (Peppard & Ward, 2016, s. 466) er det kanskje ingen lederrolle som har gjennomgått så mange endringer i forventninger, tilnærminger og filosofier de siste tiårene som CIO-en. De nevner også at evolusjonen av rollen har gjennomgått tre hovedtemaer.

1. Fra teknologileder til bedriftsleder

CIO-rollen er mer en forretnings- enn teknologierolle. Selv om det er en teknisk dimensjon til jobben, er integreringen mellom forretning og teknologi den viktigste arbeidsoppgaven.

2. Fra ordretaker til strategisk formgiver.

Tradisjonelt har CIO-er vært «ordretakere». De tar forretningsstrategien og ut fra den avgjør investeringsporteføljen for IT. Dette har endret seg drastisk, siden organisasjoner anerkjenner digitaliseringen som den viktigste delen av strategien.

3. Fra funksjonelt hode til bedriftsleder

Vellykkede CIO-er må ikke se på seg selv som ledere for en IT-funksjon, men en forretningsleder med et spesielt ansvar for IS/IT.

Enhver CIO kan forvente å ha en operativ- og innovasjonsrolle. De har et ansvar for at teknologien fungerer, men også kontinuerlig lete etter muligheter for å redusere IT-kostnadene. Det gjør at CIO-rollen har en sentral posisjon i bedriften og må innpasse med alle parter i virksomheten (Peppard & Ward, 2016, s. 466).

(Weill & Woerner, 2013) tar for seg hvordan en bedrifts ytelse korrelerer med forskjellige typer CIO-er i artikkelen «The future of the CIO in a Digital Economy». Bedrifter som hadde de beste prestasjoner med avkastning fra kapital (ROIC) hadde IT-direktører som brukte mesteparten av tiden sin på «Embedded» aktiviteter, som er forklart i kolonne 3 på *figur 2*.

CIO Type	IT Services	Embedded	External Customer	Enterprise Process
Key Activity	Managing IT services	Working with non-IT colleagues	Working with customers	Managing non-IT areas
Effective IT Governance Mechanisms¹	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise architects on project teams Change management process for implementing innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Business cases with ROIs IT performance dashboards 	<ul style="list-style-type: none"> Centralized outsourcing and chargeback Project gates aligned with company objectives 	<ul style="list-style-type: none"> Business/IT relationship managers Rewards for firm goals Post-implementation assessment
Enterprise Performance²	<ul style="list-style-type: none"> More sales from modified products Worse returns—lower return on equity 	<ul style="list-style-type: none"> Better returns on capital—higher return on invested capital 	<ul style="list-style-type: none"> More innovative—more sales from new products 	<ul style="list-style-type: none"> More profitable—higher net margin

¹ Enterprises with these IT governance mechanisms were statistically significantly more effective in a regression analysis controlled for industry.

² Enterprises had significantly higher/lower performance in these measures in a regression analysis controlled for industry.

(Source: MIT CISR 2007 survey of 1,508 IT leaders)

Figur 2: De fire CIO-typene(kolonner): Nøkkelaktiviteter, effektive styringsmekanismer og virksomhetsytelse. (Weill & Woerner, 2013, s. 68)

Artikkelen viste at CIO-er som baserte sine prestasjoner på netto overskudd brukte mer tid på aktiviteter som omhandler forretningsprosesser. Viktige styringsmekanismer i organisasjoner som satte fokus på forretningsprosesser inkluderte forretnings-/IT-relasjonsledere og belønninger for IT-ansatte når bedriftsmessige økonomiske mål ble oppnådd (Weill & Woerner, 2013, s. 71). Denne kombinasjonen sikret at IT-tjenester responderte til behovet i bedriften og at IT-personellet var motivert til å bidra til hele bedriftens fremgang, i stedet for kun til IT-enheten.

FREMTIDIG RETNING FOR ORGANISASJONEN

Etter å ha beskrevet dagens situasjon vet vi at Hanne Kirsti Langseth har en CDO-rolle i Regnskapshuset. Forskning på CDO-en viser en digital lederrolle som dukker opp og utvikler seg (Engesmo & Panteli, 2020). Singh og Hess hevder at en CDO anbefales når både intern og ekstern kompleksitet og press for digital transformasjon er stor (How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies, 2017). Det kan vi binde opp mot Regnskapshuset som har hatt digital transformasjon som et hovedfokus når det digitale Regnskapshuset skulle utvikles. I følge Weill og Woerner vil bedrifter som har digitalisering som et kjernefokus mest sannsynlig utvikle seg mot eksterne kundeoppgaver, for å opprettholde den gode kundeopplevelsen (2013, s. 74). Vi anbefaler dermed at denne rollen fortsetter å være en del av organiseringen i bedriften.

Videre gjør vi en antakelse at Helen Kosberg har fokus på å oppnå størst mulig netto overskudd i bedriften. Med den antagelsen bør Regnskapshuset sin CIO prioritere forretningsprosess-aktiviteter. Procter & Gamble er en bedrift som har tatt i bruk forretningsprosesser med suksess. «En grunn til denne bransjeledende ytelsen er bruken av Global Business-tjenester (GBS) en av de fire pilarene i P&G sin organisasjonsstruktur» (Weill & Woerner, 2013, s. 70). GBS hjelper P&G å levere sine tjenester både lokalt og nasjonalt. Det som gjør systemet så nyttig er at prosesseffektivisering og kostnadsreduksjon vektlegges. «Business Process Outsourcing» (BPO) er en del av GBS som gjør det så effektivt. Regnskapshuset har lagt mye vekt på akkurat outsourcing, noe som vi skal gjennomgå senere i oppgaven. P&G har også hatt stor suksess med å innføre en bedrifts/IT relasjonsleder (CDO). Noe som styrker argumentet for at den CDO lignende rollen til Hanne Langseth bør opprettholdes.

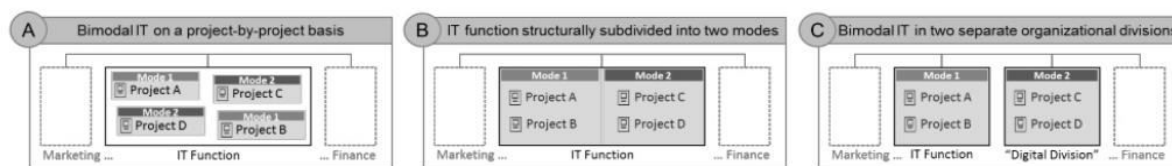
For å oppsummere kan vi konkludere med at Regnskapshuset har gjort mye riktig i deres organisering av IT-lederroller. De legger vekt på forretningsprosesser, som blant annet inneholder et større fokus på integreringen mellom IT- og forretningsprosessene. Med deres sterke posisjon i markedet og mange kunder kan det derimot være på tide å endre på hvilke aktiviteter CIO-en vektlegger. I følge Weill og Woerner vil bedrifter som har digitalisering som et kjernefokus mest sannsynlig utvikle seg mot ekstern kunde-

(Engelsk: External Customer) arbeidsoppgaver, for å opprettholde den gode kundeopplevelsen (2013, s. 74).

I tiden fremover anbefaler vi Regnskapshuset å legge mer vekt på slike aktiviteter. Det vil si å fortsette med den sentraliserte outsourcingen, men at de kan være mer innovative og satse på mer salg av nye produkter. CIO-en må fortsatt bindes opp mot de andre organisasjonene i bedriften for å opprettholde IT- og forretningsrelasjonen.

ORGANISERING MED FOKUS PÅ STRUKTURELLE OG HORISONTALE MIDLER

Når det kommer til organiseringen av IS/IT elementer, kan dette ha stor betydning for hvor godt man klarer å få gjennomført disse IS/IT-strategiene. Disse blir vanligvis delt opp i strukturelle og horisontale midler, men man kan og ha innslag av funksjonelle og sosiale midler. Vi skal i deloppgaven fokusere på de strukturelle og horisontale midlene til Regnskapshuset.



Figur 3: Three archetypes of bimodal IT design (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017, s. 5464).

De strukturelle midlene omhandler hvor ansvaret og beslutningsmyndighetene ligger, og hvilke lederroller som eksisterer. På organisasjonskartet (se figur 1) ser vi at IT-avdelingen som drifter IT-plattformene, blir levert av Sparebank 1 sentralt. Med Sparebank 1 sentralt viser vi til den delen av Sparebank 1-konsernet der IT-avdelingen befinner seg. IT og digitalisering er da to separate avdelinger. Den sistnevnte som omfatter digitalisering og prosessutvikling, blir ledet av en leder for digitalisering & prosessutvikling. Denne rollen er tilsvarende en CDO, og har ansvaret for å effektivisere og utvikle IT-systemene. Regnskapshuset har da ingen dedikert CIO, eller IT-sjef, men som tidligere nevnt er det Helen Kosberg som samsvarer mest med en CIO-rolle.

Hvis vi ser på «Three archetypes of bimodal IT design» (figur 3), passer Regnskapshuset inn i arketype C. Her blir vanligvis IT-drift, og digitaliseringsarbeidet delt i to separate avdelinger (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017, s. 5464). I arketype C har bedriften gjerne fokus på IS/IT, og kan være spesielt fordelaktig for Regnskapshuset da IT-

avdelingen er meget langt unna i hierarkiet. En ulempe med at IT-avdelingen er så sentralisert som den er, kan være at kommunikasjonen mellom IT-avdelingen og digitaliseringsavdelingen kan bli ineffektiv. Dette kan føre til at digitaliseringsavdelingen kan ha problemer med å få gjennomført sine forslag, eller å ikke få dem gjennom i det hele tatt, når endringer skal skje. Dette er grunnet distansen mellom de to avdelingene i organisasjonsstrukturen. Denne ulempen kan til en viss grad reduseres gjennom horisontale midler.

De horisontale midlene, eller strukturene, går ut på hvordan man fasiliterer kommunikasjon mellom de aktuelle aktørene. Vi har dessverre lite innsikt i hvordan regnskapshuset tar i bruk horisontale midler. Vi kan anta at digitalisering- og prosessutviklingsavdelingen har representanter i en felles komite eller råd, sammen med IT-avdelingen og ledelsen i Regnskapshuset. Antagelsen kommer av at IT-avdelingen er styrt av Sparebank 1 sentralt, og Regnskapshuset kan muligens finne det vanskelig å ha en effektiv kommunikasjon med IT-avdelingen. Det er naturlig at en slik komité eksisterer da alle aktuelle aktører må legge til rette for IS/IT strategien, spesielt når IT-avdelingen er gjemt lengre oppe i hierarkiet.

Sparebank 1 sentralt kan også ha sin egen IS/IT-strategi, slik at IT-avdelingen har flere strategier å forholde seg til. Det er da ikke utenkelig at Sparebank 1 sentralt har representanter i denne komitéen. Slik vi observerer det så bruker Regnskapshuset horisontale midler for å dekke over svakhetene i de organisatoriske midlene, i den forstand at de dekker for de organisatoriske manglene mellom IT-avdelingen og digitaliseringsavdelingen. Når det er sagt kan det oppleves som utfordrende for ledelsen i Regnskapshuset å måtte høre på IT-snakke i denne komitéen.

Regnskapshuset er organisert med en sentral IT modell. Dette vil si at IT-avdelingen, som har ansvar for IT-drift, er underlagt ledelsen lengre oppe i hierarkiet (Kennedy, Boonstra, & Boddy, 2008, ss. 183-187). For Regnskapshuset kan være naturlig å ha sin egen IT-avdeling, for å lettere gjennomføre sin IS/IT-strategi. I samsvar med dette kan en hybrid modell passe Regnskapshuset.

DRØFT FREMTIDIG RETNING FOR CASEVIRKSOMHETEN

Det virker som at Regnskapshuset har arbeidet og fokusert mye på IS/IT-strategi i organisasjonen, og de har en organisasjonsstruktur som reflekterer det.

Regnskapshuset er nærmere kunden, og kan lettere skape verdifulle løsninger for kundene enn hva den sentraliserte IT-avdelingen kan. Som nevnt over kan distansen mellom IT-avdelingen og digitaliseringsavdelingen i organisasjonen by på problemer. Vi kan anta at de har valgt å løse dette ved å ha en komite med medlemmer fra både IT-avdelingen, digitaliseringsavdelingen, og ledelsen. Denne løsningen medbringer problemer, i den form av at ledelsen må sitte og høre på mye snakk om IT. Dette kan ha en demotiverende effekt på ledelsen.

En løsning på dette, på kort sikt, kan være å etablere mindre team som kan fungere som et mellomledd mellom IT og digitalisering. Dette teamet vil ha representanter fra både IT-avdelingen og digitaliseringsavdelingen, men uten faste medlemmer fra ledelsen. Teamet vil ha faste møter med ledelsen der de har mulighet til å komme med forretningsmessige synsvinkler og kan være med å styre retningen digitaliseringsarbeidet går i.

Vi nevnte tidligere at regnskapshuset passer inn i en arketype C i (figur 3). En slik modell er tenkt på som et steg mot sluttproduktet som er en «unimodal agile IT»-modell. Denne modellen ser for seg å slå sammen de to separate avdelingene, for å skape en mer agil IT-funksjon (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017, s. 5467). Dette er noe regnskapshuset kan vurdere å implementere på lang sikt, og de har flere retninger å ta når det gjelder organisasjonsstrukturen. De må ta hensyn til regnskapshusets egen organisasjonsstruktur, samt strukturen rundt selve IT-avdelingen.

Regnskapshuset kan se på muligheten til å overta enkelte av IT-funksjonene som i dag blir styrt av IT-avdelingen, og gå over til en hybrid organiseringsmodell.

Kjernefunksjonene som IT-avdelingen leverer kan fortsatt bli styrt sentralt, men Regnskapshuset kan overta enkelte funksjoner som kan styrke digitaliseringsarbeidet. Dette for å skape mer fleksibilitet, og styrke arbeidet med IS/IT enda mer. Dette fordi dagens løsning kan by på problemer med kommunikasjonen mellom digitaliseringsavdelingen og IT-avdelingen

For å oppsummere bør regnskapshuset fortsette med samme fokus på digitalisering, samt se på noen av problemområdene vi har snakket om. Disse er i hovedsak kommunikasjon mellom digitaliseringsavdelingen, ledelsen, og IT-avdelingen. Her burde de se på hvilke horisontale midler de kan endre på for å forbedre situasjonen. På lang sikt bør de vurdere å gå over til unimodal IT modell, da dette kan være en permanent løsning på kommunikasjonsproblemet.

BRUK AV OUTSOURCING

BESKRIV DAGENS SITUASJON

I selskapets årsrapport fra 2019 skriver Sparebank1 SMN at deres IT-systemer i stor grad er standardiserte, og at forvaltning og drift av disse systemene i stor grad er utkontraktert til tjenesteleverandører (s. 135). Dette ser vi også gjennom organisasjonskartet som vist i oppgaven om IT-lederroller. Et viktig premiss for denne oppgaven er å klargjøre hvorvidt vi tenker på Regnskapshusets interne applikasjoner for de ansatte, eller applikasjonene/tjenestene de tilbyr kundene sine. Når vi videre vurderer bruken av outsourcing tar vi utgangspunkt i de applikasjonene de selger videre til andre kunder og ikke de som brukes internt i Regnskapshuset.

Regnskapshuset tilbyr digitale løsninger innenfor ERP- CRM- og HR, BI- og rapporteringsløsninger, systemutvikling, samt drift av forretningsapplikasjoner (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, 2021). Ut ifra informasjonen tilgjengelig på nettsiden deres gjør vi antagelsen at det kun er tjenesten «drift av forretningsapplikasjoner» som ikke er outsourcet til eksterne tilbydere. Denne antagelsen gjør vi basert på at de har et datasenter i Røros (Sparebank 1 SMN Regnskapshuset, u.d.) som viser at de har ressurser til å drifte forretningsapplikasjoner. I et tenkt tilfelle tar en mellomstor bedrift kontakt med Regnskapshuset for å få plass et økonomistyringssystem. Regnskapshuset tar deretter kontakt med sine partnere og leverandører som installerer og evt. tilpasser programvaren etter kundens behov. Konsulentene i Regnskapshuset er godkjente av partnere og har all kontakt med kunden, mens selve utviklingen av de ulike applikasjonene er det partnerne av programvaren som har ansvar for. Dette kan for eksempel være Visma med Visma eAccounting.

I følge (McKeen & Smith, 2012) eksisterer det tre komplimentære tilnærminger til outsourcing. Disse er outsourcing for (fritt oversatt fra engelsk):

- Operasjonell effektivitet
- Taktisk støtte
- Strategisk påvirkning

Når det gjelder Regnskapshuset sin del gjør vi antagelsen at de har tatt beslutningen å outsource i den grad de har gjort som et ønske om å oppnå strategisk påvirkning. Vi ser på nettsiden at Regnskapshuset har samarbeid med veletablerte aktører som blant annet Visma, Onestop og Microsoft. Partneravtalene Regnskapshuset har inngått med disse aktørene gjør at Regnskapshuset presenterer seg som en totalleverandør ut mot sine kunder. I årsrapporten henter de også mot dette: «Med (en) kombinasjon av fag og IT-tjenester så differensierer selskapet seg i større grad fra konkurrentene i regnskapsbransjen» (SpareBank 1 SMN, 2020). Outsourcingen gir dermed verdi til Regnskapshuset på den måten at de kan tilby kundene sine flere og komplette løsninger.

Et annet sentralt punkt å belyse når det gjelder outsourcing er hvilken sourcingmodell Regnskapshuset benytter seg av. Det er en trend at bedrifter samarbeider på tvers av landegrenser og u-land som India kan utføre arbeid til en brøkdel av prisen i vesten. Kostnadsbesparelsene kan derfor være store ved å outsource deler av IT-aktivitetene. Som forklart tidligere er det IT-avdelingen sentralt i Sparebank1 SMN som har ansvar for Regnskapshusets IT-systemer, og videre har de valgt å utkontraktere forvaltning og drift i stor grad.

Systemutvikling (app, websider mm.) er en annen tjeneste som Regnskapshuset tilbyr sine kunder. Vi gjør antagelsen at Sparebank1 SMN selv ikke har en egen avdeling med personell som jobber med systemutvikling for Regnskapshusets kunder, men at de benytter seg av personell i India for å spare kostnader og ha rask tilgang til ressurser når det trengs. Regnskapshuset har dedikerte personer som fungerer som mellomledd til utviklerne og kontaktperson for kunden (dette er en antagelse vi gjør). Dette er et eksempel på hvordan Regnskapshuset har en offshore-modell når det gjelder systemutvikling.

DRØFT FREMTIDIG RETNING FOR CASEVIRKSOMHETEN

Outsourcing har endret seg stort gjennom tidene og har fra 1990-tallet spilt en avgjørende rolle for IT-selskaper (Lacity & Willcocks, 2001). Det som startet som en metode for å senke kostnader er i dag en integrert del av organisasjoners IT-strategi. Regnskapshuset må derfor forholde seg til outsourcing også i fremtiden på en strategisk måte.

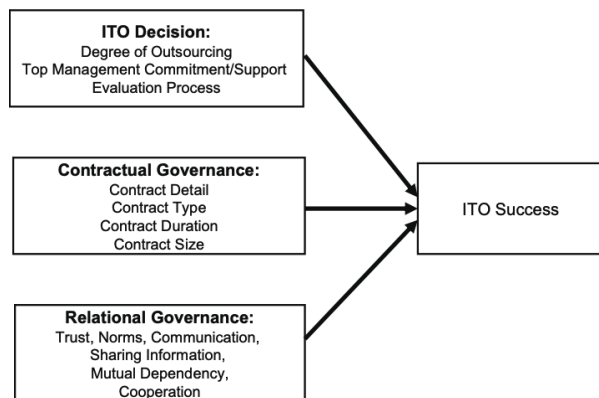
Vi foreslår at Regnskapshuset følger McKeen og Smith sin metode for utvikling av en sourcingstrategi (2012, s. 133), slik at de i fremtiden har et mer bevisst forhold til outsourcing. Da får de hjelp til å avgjøre hva som skal outsources og til hvor og hvem. Det finnes ulike tilnærminger til hvordan man går frem, men regnskapshuset bør vurdere følgende:

1. Forstå hva som påvirker regnskapsbransjen og strategien før man begynner å utarbeide sourcingstrategien. Denne innsikten kan man få gjennom det overordnede rammeverket for å identifisere behovssiden for IS/IT, presentert i prosjektoppgave 2.
2. IT-ledere må forstå de ulike IT-avdelingene, prosessene og den totale applikasjonsporteføljen.
3. Regnskapshuset bør fastsette kriterier for når en aktivitet kan outsources, for å kunne identifisere hva som kan outsources.
4. Sourcingstrategien må kontinuerlig testes og evalueres for å tilpasse seg konteksten den befinner seg i.

I følge (Lacity, Khan, & Willcocks, 2009) finnes det tre hovedkategorier med faktorer som er med på å predikere om bedrifter har suksess med IT outsourcing. Vi anbefaler at Regnskapshuset setter seg inn i disse, arbeider med den nye sourcingstrategien. Den første kategorien går på beslutningen. Det vises i samme studie til at de organisasjonene som har outsourcet mer enn 80% av IT-budsjettet har lavere grad av suksess enn de som outsourcer mer enn 80%. De to andre hovedkategoriene handler om avtale/kontrakter og relasjonen til sourcingleverandøren.

I arbeidet med den nye sourcingstrategien kan det oppstå situasjoner hvor prosesser som nå er outsourcet ikke lenger passer med kriteriene som er satt i den nye strategien.

Da kan det bli nødvendig for Regnskapshuset å ta tilbake tjenester som de tidligere har utkontraktert. Dette kalles *backsourcing*.



Figur 4: Tre hovedkategorier med faktorer som predikerer ITO suksess (Lacity, Khan, & Willcocks, 2009, s. 139)

En del av satsningen til Regnskapshuset er nye innovative digitale tjenester som rettes ut mot kundene. Vi kan også se på bruken av outsourcing opp imot innovasjon. Vi gjør antagelsen at Regnskapshuset i dag har outsourcet innovasjonsarbeidet knyttet til IS/IT til flere leverandører. Et problem med dette er at leverandørene ofte har mer fokus på stabilitet fremfor innovasjon på vegne av

kunden. Det er også vanskelig for Regnskapshuset i dag å formulere kontraktene på en god måte som også omfavner innovasjon. På bakgrunn av dette anbefaler vi Regnskapshuset å backsource innovasjonsprosessene knyttet til IS/IT, og eventuelt se på mulighetene for å danne et nettverk mellom leverandørene de bruker i dag, som kan fremme innovasjon.

For å gi en kort oppsummering om hva som angår Regnskapshuset og outsourcing mener vi det er viktig at de har et bevisst forhold til outsourcing også i tiden fremover. Både det økonomiske imperativet og det at kundene i stor grad selv kan finne frem til tilbydere kommer til å fortsette å drive press for økt bruk av outsourcing.

BIBLIOGRAFI

- Engesmo, J., & Panteli, N. (2020). *DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON IT STRUCTURE AND LEADERSHIP*. Association for Information Systems .
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). *The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business*. 10.24251/HICSS.2017.660. Honolulu.
- Kennedy, G., Boonstra, A., & Boddy, D. (2008). *Managing Information Systems: Strategy and Organisation*. Pearson Education.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009, juli 24). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, ss. 130-146.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2001). *Global Information Technology Outsourcing: In Search Of Business Advantage*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- McKeen, J., & Smith, H. (2012). *IT Strategy. Issues and Practices* (Vol. 2). Pearson Education.
- Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy, 4th Edition*. Wiley.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). *How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies*. MIS Quartely Executive.
- SpareBank 1 SMN. (2020). *Årsrapport 2020*. Hentet fra SpareBank 1: <https://aarsrapport.smn.no/2020/multimedia/1249/aarsrapport-2020.pdf>
- Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2019). *Årsregnskap 2019*. Hentet fra Sparebank 1 SMN: <https://aarsrapport.smn.no/2019/content/337/Konsernsjefen-har-ordet>
- Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (2021, april 27). *Digitale tjenester* . Hentet fra SpareBank1 Regnskapshuset: <https://www.smnregnskap.no/tjenester/teknologi>
- Sparebank 1 SMN Regnskapshuset. (u.d.). *IT-drift for deg som ønsker en sikker og enkel hverdag*. Hentet fra Sparebank 1 Regnskapshuset:

<https://www.smnregnskap.no/tjenester/digitale-tjenester/itradgivning/it-drift-og-sikkerhet>

Weill, P., & Woerner, S. L. (2013). *The Future of the CIO in a Digital Economy*. MIS Quarterly Executive.