



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Hvilke grep, gjennom endring og innovasjon, skal til for å satse på disruptiv teknologi?

Steps to succeed when developing disruptive technology.

Henning L. Langedal

Andreas Ø. Hanekamhaug

Bachelor i Økonomi og Administrasjon

Administrasjon og ledelse

Signe Syrrist

15.05.19

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Referanse

<i>Rapportens tittel:</i> Hvilke grep, innenfor endring og innovasjon, skal til for at en virksomhet satser på disruptiv teknologi?	<i>Dato:</i> 15/5/2019
<i>Forfatter(e):</i> Andreas Ø. Hanekamhaug & Henning Liseth Langedal	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 63
	<i>Antall sider m/vedlegg:</i> 75
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder ved avdeling:</i> Signe Syrrist	
<i>Merknader:</i>	

<i>Kontaktvirksomhet:</i>	

Sammendrag:

I denne oppgaven har vi tatt for oss disruptiv teknologi i dagens regnskapsbransje i Norge, og undersøkt hvilke grep en virksomhet har gjort for å ta i bruk dette. I oppgaven er bransjen delt inn i 3 ulike nivåer basert på digitalisering og innovasjon, hvor nivå 3 ligger lengst fremme.

Teorien vi har tatt for oss er basert på endring, innovasjon og teknologi. Den er anvendt på tre nyskapende innovasjoner i en nivå 3 virksomhet for å gi svar på undersøkelsens. Vi har innhentet datamaterialet gjennom intervju med leder for forretningsutvikling i en nivå 3-virksomhet i regnskapsbransjen. Funnene som fremkommer er brukt som et forsøk på å underbygge problemstillingen, og er videre satt opp mot Clayton Christensens (1997) teori om disruptiv teknologi. Hensikten har vært å utfordre denne med grunnlag i problemstillingen.

Konklusjonen er at case-virksomheten, som er en betydelig aktør har benyttet disruptiv teknologi med bedre løsninger enn de nåværende samtidig som de har økonomisk vekst. Grunnen til at dette ikke samsvarer er fordi det ligger flere elementer innenfor endring og innovasjon i virksomheten for å kunne satse på disruptiv teknologi.

Stikkord:

Endring	Innovasjon	Disruptiv teknologi
---------	------------	---------------------

Abstract:

In this thesis we have looked upon disruptive technology in today's accountant business in Norway, and examined which steps a business has taken to apply this. In the thesis the industry is divided into three different levels based on digitalization and innovation, where level 3 is furthest ahead.

The academic literature in the thesis is based on change, innovation and technology. It is applied on three innovations in the case business in order to answer the research question. We have collected the data material by interviewing head of Business Development in a level 3 business in the industry. The results are used in order to challenge Clayton Christensen's (2017) theory about disruptive technology with basis in the research question.

The conclusion is that the case-business, which is a major player, has used disruptive technology with better solutions than the current ones, while at the same time having economic growth. The reason why this does not match is because there are several elements within change and innovation, in the business, in order to focus on disruptive technology.

Keywords:

Change	Innovation	Disruptive technology
--------	------------	-----------------------

Forord

Denne bacheloroppgaven runder av våre studier i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven handler om digitaliseringen i regnskapsbransjen. Kunnskapen og innsikten vi har opparbeidet oss i oppgaven tar vi med oss videre og vil være en verdifull erfaring.

Det har vært et meget interessant og utfordrende semester. Det har krevd planmessighet, struktur og selvstendighet for å gjennomføre det på en god måte. Likevel sitter vi igjen med en god følelse og en oppgave og et innhold vi er stolte over. Arbeidet med oppgaven har gitt oss mulighet til et dypdykk i temaet og har stimulert til økt interesse for fagområdet.

Vi ønsker i tillegg å vise stor takknemlighet til vår veileder Signe Syrrist gjennom dette semesteret. Hun har vist stor forståelse, innsikt og gitt nødvendige og konstruktive tilbakemeldinger. Signe har vært et uvurderlig i en reflektert sammenheng, hvor hun har hatt en fantastisk evne til å lære oss hvordan vi skal tenke.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår hovedinformant som har stilt villig opp og delt rikelig av sin kunnskap, du vet hvem du er. I tillegg sendes en takk til våre øvrige informanter som har medvirket til å styrke oppgavens troverdighet.

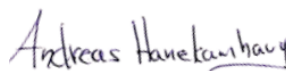
Til slutt vil vi også takke hverandre, venner og familie. You rock!

Vår gruppe har bestått av 2 gruppemedlemmer:

Bergen 15.05.19



Henning L. Langedal



Andreas Ø. Hanekamhaug

Innholdsfortegnelse

Referanse	ii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling og avgrensninger	1
1.2 Aktualisering og bakgrunn for valg av tema	3
1.3 Aktuelle aktører i regnskapsbransjen	4
2. Teori	6
2.1 Disruptiv teknologi	6
2.2 Endring	8
2.2.1 Drivkrefter	10
2.2.1.1 Ulike perspektiver på drivkrefter	10
2.2.1.2 Objektive og subjektive drivkrefter i planlagt endring	11
2.2.2 Innhold og omfang	12
2.2.3 Endringskonteksten	13
2.2.4 Endringsprosessen	14
2.2.4.1 Tidsperspektiv	14
2.2.4.2 Oppslutning og motstand	15
2.3 Innovasjon	16
2.3.2 Typer av innovasjon	17
2.3.3 Kilder til innovasjon	18
2.3.4 Åpen innovasjon	20
2.3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon	21
2.3.4.1 MDI og åpen innovasjon	22
2.3.5 Innovasjonsstrategi	22
2.4 Endring og innovasjon - en sammenheng	23
2.5 Medvirkende elementer	24
2.5.1 Entreprenørskap i etablerte virksomheter	24
2.5.2 Digital forståelse og informasjonssystem	26
2.5.3 Digitale direktører i IT og økonomi.	27
2.5.4 Intranett og modenhet av bruk.	27
2.5.5 Disruptiv teknologi: AI + RPA = IA	28
3. Metode	29
3.1 Undersøkellesdesign	29
3.2 Metodevalg	30
3.3 Datainnsamling og utvalgsstørrelse	31
3.3.1 Casestudie	31

3.3.2 Informanter	31
3.3.3 Intervju	32
3.3.3 Sekundærdata	34
3.4 Reliabilitet	34
3.5 Validitet	35
3.6 Forskningsetikk	36
3.6.1 GDPR	37
4. Analyse og funn	37
4.1 Disrupsjon etter Christensens (1997) formulering.	37
4.2 Endring	38
4.2.1 Drivkrefter	38
4.2.2 Innhold og omfang	42
4.2.3 Endringskonteksten	43
4.2.4 Endringsprosessen	45
4.2.5 Delkonklusjon endring	46
4.3 Innovasjon	47
4.3.1 Innovasjonstype	47
4.3.2 Kilde til innovasjon	51
4.3.3 MDI og åpen innovasjon	53
4.3.4 Innovasjonsstrategi	59
4.3.5 Delkonklusjon innovasjon	60
5. Konklusjon	61
6. Videre undersøkelse	62
7. Bibliografi	64
8. Vedlegg	66
Vedlegg 1: Intervjuguide Informanten	67
Vedlegg 2: Intervjuguide Informant 2.	71

1. Innledning

Denne bacheloroppgaven undersøker hvilke grep, gjennom endring og innovasjon, som skal til for å satse på disruptiv teknologi i regnskapsbransjen. Oppgaven belyser noe av det én virksomhet gjør i en bransje preget av endring og innovasjon, og sammenligner det med hva Clayton Christensen (1997) sier om etablerte organisasjoners tilnærming til disruptiv teknologi.

Innledningsvis blir problemstillingen presentert med de avgrensninger vi har gjort. Videre redegjør vi for det som danner bakgrunnen for valg av temaet. Kapittelet avsluttes med en innføring i aktuelle aktører i regnskapsbransjen og deler aktørene i regnskapsbransjen inn i forskjellige nivåer.

Det finnes omfattende teori innenfor de ulike fagområdene. Derfor presenteres kun et utvalg av relevant teori fra organisasjonsendring, innovasjon og digital forretningsutvikling. Dette presenteres for å gi et sammenligningsgrunnlag for observasjonene i caset og kunne drøfte funnene i et perspektiv basert på anerkjent forskning og kjente teorier.

I metodekapittelet tar vi først for oss undersøkelsesdesign og metodevalg i egne delkapitler. Deretter begrunnes metoden for datainnsamling, og så drøfter vi reliabilitet, validitet og etiske hensyn i studien. Hensikten med kapittelet er å vise veien fra start til slutt i studien, samt gi en forklaring på de avveininger og valg som er gjort.

I analyse og resultat settes teorien opp mot innhentet datamateriale. Her blir tolkninger av sitater og datamateriale presentert i egne delkapitler. Til slutt blir det gitt en konklusjon av våre funn mot Clayton Christensens teori om disruptiv teknologi.

1.1 Problemstilling og avgrensninger

Vi har valgt å undersøke én av de store organisasjonene i regnskapsbransjen i Norge. Hovedgrunnen til at vi har valgt å dykke dypere inn i kun én av de større organisasjonene er fordi i regnskapsbransjen og utviklingen generelt “spinner rundt den samme akse” (informant 2). Det vil si at de større aktørene har lignende initiativer og prosjekter internt i organisasjonene basert på teknologisk konkurransefortrinn (Informant 2). Det innebærer utvikling av egne regnskapssystemer og andre teknologiske løsninger. Det er derfor i en viss utstrekning representativt å henvise til aktiviteter utført av én aktør, uten å videre kunne påstå at løsningene er akkurat de samme. Årsaken

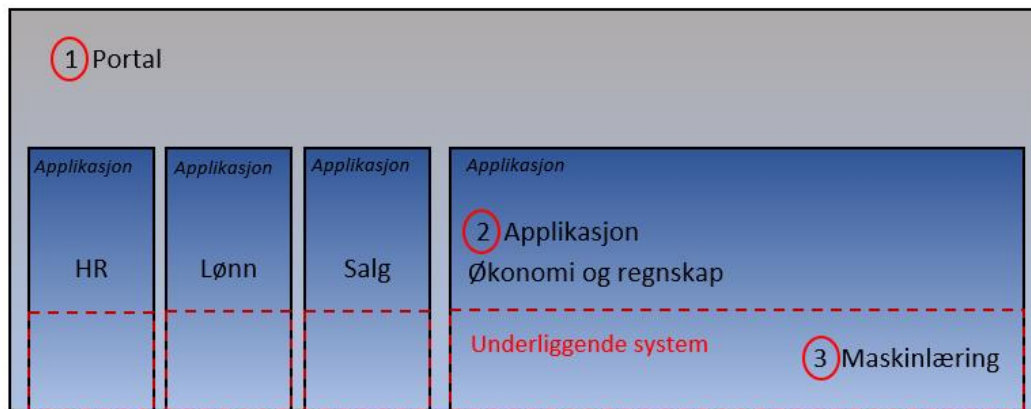
til at disse store organisasjonene spinner rundt samme akse er fordi det i dag er egne organisasjoner som kun utvikler de underliggende regnskapssystemene som benyttes av de fleste regnskapsorganisasjoner. Det gjør at disse systemleverandørene nå er premissgiver for de digitale løsningene som disse regnskapsorganisasjonene kan tilby sine kunder. Leverandørene av disse regnskapssystemene utgjør derfor en trussel for disruptjon av hele bransjen - i motsetning til små steg underveis i tidsforløpet (naturlig endring). Regnskapstall fra proff.no (2019) viser likevel at de store aktørene vokser i rekordfart, mens de mindre organisasjonene hovedsakelig ikke har samme utvikling. Hva er det som gjør det mulig for de store å satse på egenutviklet teknologi som potensielt kan forstyrre bransjen? Problemstillingen blir dermed presentert som følger:

“Hvilke grep, gjennom endring og innovasjon, skal til for å satse på disruptiv teknologi?”

Vi tror dette er grep som ikke er inkludert i Christensen (1997) sin formulering om disruptiv teknologi, og ønsker derfor å undersøke dette. Bacheloroppgaven vil drøfte funn fra vår casebedrift i lys av endring og innovasjon, og deretter sette det opp mot Christensens karakteristika av organisasjoner som satser på disruptiv teknologi. Hensikten er å utfordre denne teorien.

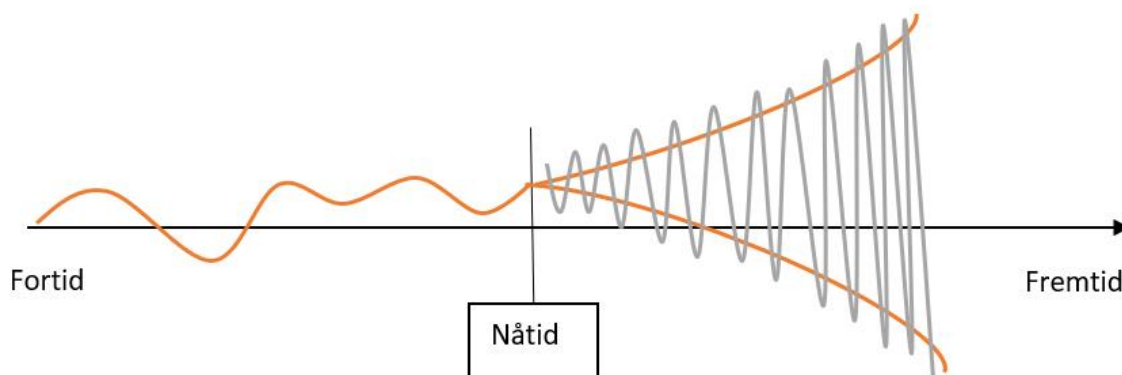
Det finnes store mengder ulik teori om endring og innovasjon, herunder disruptiv teknologi. Oppgaven omhandler en bransje som nå er i endring. Den tar for seg én organisasjon, men det kan likevel gi en pekepinn på hvilken retning bransjen utvikler seg i, og hvordan teknologien påvirker også her. Det gjør oppgaven relevant også for andre utover dette konkrete tilfellet og blir på den måten en empirisk interessant oppgave.

For å svare på problemstillingen tar oppgaven for seg 3 utviklingsprosjekter i en stor regnskapsorganisasjon. Løsningene er basert på teknologiutvikling, og som gjør at de ikke er avhengige av eksterne leverandører slik de fleste andre er.



Figur 1-1: Oversikt over prosjektene oppgaven tar for seg (Langedal & Hanekamhaug, 2019).

- 1) Kundeportal som gir tilgang til ulike applikasjoner basert på kundens behov.
- 2) Applikasjon for lønn og regnskap.
- 3) Maskinlæring inngår som en del av det underliggende systemet som ikke er synlig for kunden.



Figur 1-2: Illustrasjon av utfallsrommet fra dags dato hvor alt spinner rundt samme akse (Langedal & Hanekamhaug, 2019).

1.2 Aktualisering og bakgrunn for valg av tema

Dagens konkurransemarked er preget av IT og digitalisering. Fra tidligere å ha vært henvist til å støtte opp om den overordnede forretningsstrategien, er teknologi nå driveren for utviklingen i mange bransjer og det digitale er nøkkelen til å overleve (Heggernes, 2017, s. 14).

Regnskapsbransjen er intet unntak. Digitaliseringen har allerede endret arbeidsoppgavene til den tradisjonelle regnskapsføreren. "I en stadig mer konkurransepreget bransje, tilsvarer digitaliseringskunnskap konkurransekraft. Fremover vil vi i større grad se et digitalt klasseskille i norsk regnskapsbransje, der de som lykkes med digitalisering vil inneha en markedsledende posisjon."

(Lønneid, 2017)

Utviklingen er også et synlig tema på høyeste nivå i samfunnet gjennom Finansminister Siv Jensens tale på en konferanse i regi av IKT-Norge:

“Med teknologisk utvikling og digitalisering på sitt beste kan hverdagen bli enklere for næringslivet, og for folk flest. Bedrifter kan nå større og nye kundegrupper, og offentlig sektor kan bli mer effektiv. Mange mener at automatisering, delingsøkonomi og kunstig intelligens vil forandre økonomien og måten vi lever på. Jeg vil hevde at gevinsten av gode teknologiske og digitale løsninger er et fremskritt vi ikke kan si nei til” (Siv Jensen, 2016).

Sitatene illustrerer de tendensene som preger samtiden i regnskapsbransjen. Digitalisering, robotisering og kunstig intelligens står for disruptive innovasjoner som samlet kan forårsake at tradisjonelle bedrifter mister sitt næringsgrunnlag om de ikke gjennomgår en endring. Det interessante i den sammenheng er derfor å undersøke eksempler på hva en bedrift faktisk foretar seg for å utnytte digitaliseringen. Oppgaven tar av den grunn for seg en av de organisasjonene som ligger i øvre del av dette “klasseskillet” av regnskapsbransjen, for å finne ut hva de gjør for å fortsette og drive forretning inn i fremtiden - et av de selskapene som Lønneid refererer til, og som har muligheter til å lykkes med digitaliseringen og kan innta en ledende posisjon i markedet.

1.3 Aktuelle aktører i regnskapsbransjen

Organisasjoner innenfor regnskapsbransjen blir i denne oppgaven delt inn i tre nivåer:

Nivå 1: Tradisjonelle regnskapsorganisasjoner.

Nivå 2: Digitaliserte regnskapsorganisasjoner med underliggende skybaserte løsninger.

Nivå 3: Større regnskapsorganisasjoner som utvikler egne løsninger og systemer ved hjelp av robotisering og kunstig intelligens.

De tradisjonelle organisasjonene innenfor regnskap mottar og fører bilag manuelt. Dette innebærer kontering av bilag på lokale systemer på datamaskinen, som for eksempel regnearkssystemet Excel.

De digitale organisasjonene utnytter et underliggende regnskapssystem som digitaliserer det manuelle arbeidet. Disse organisasjonene utgjør det enorme flertallet regnskapsbransjen. Systemene de utnytter er skybaserte og utvikles av eksterne leverandører, f.eks Visma, Uni Micro, Poweroffice m.fl. De digitale er derfor avhengig av disse leverandørene for å gi kunden høyest mulig

verdiskapning. En annen grunn til at stadig flere er digitale organisasjoner er fordi lovgivningen stiller strenge krav til sporbarhet i regnskapet (bokføringsloven, 2004, §6), noe som løses effektivt med et underliggende digitalt system. Tradisjonelle organisasjoner som ennå ikke har skaffet seg slike systemer står i stor fare for å “falle av lasset” om kort tid om de ikke har gjort det allerede. En undersøkelse utført av Regnskap Norge (2017) med 652 regnskapsbedrifter viser at 61 prosent av respondentene oppgir at de bruker skybaserte regnskapssystemer.

Nivå 3 utvikler og tilbyr egne løsninger til sine kunder, og kan derfor være premissgiver for kundeopplevelsen. I bransjen er det omtrent 2800 organisasjoner i Norge (Finanstilsynet, 2019), og av disse er det i hovedsak tre aktører som skiller seg ut og plasseres i nivå 3 i oppgaven; Azets, Amesto og ECIT. Resten vurderer vi som tradisjonelle eller digitale organisasjoner. Det er derimot ikke sagt at Azets, Amesto og ECIT nødvendigvis har vesentlig større markedsandeler enn en digital organisasjon i bransjen, og derfor ei heller en overlegen posisjon i markedet. For eksempel er Tveit Regnskap AS en digital organisasjon som er kategorisert som nivå 2 i oppgaven. Med økende omsetning hvert år omsatte de i 2018 for 133 millioner kroner (proff.no, 2019 a). De har ifølge informant 2 og hjemmesiden deres gjort det veldig bra med å utnytte underliggende digitale systemer til å lage konsepter tilpasset jordbrukskunder.

Den største organisasjonen i bransjen er Azets Insights AS som har 7-8% av markedsandelen (proff.no, 2019). 7-8% er ikke mye, det er derfor ikke slik at Azets, Amesto og ECIT har et klart og synlig konkurransefortrinn sett mot resten av organisasjonene i bransjen som utnytter underliggende digitale tjenester. Disse tre vil gi en indikasjon på hvilke grep som kan medvirke til å imøtekomme og nyttiggjøre seg av disruptiv teknologi, dersom en gjennomfører organisasjonsendring og innovasjon innenfor avgrensningene gitt i kapittel 1.1.

Ved hjelp av datainnsamling på internett, eksterne og interne informanter og regnskapsmessig utvikling, plasseres disse tre selskapene på nivå 3. Det er spesielt noen interessante initiativer som er felles for disse aktørene i bransjen. Dette gjelder blant annet fokus på salg, men også digital forretningsutvikling og egenutviklede intelligente løsninger med hjelp av maskinlæring og effektivisering av prosesser med robotisering, som er det vi har valgt å fokusere på. Aktørene utvikler egne kundeportaler med underliggende systemer og tjenester. Disse løsningene kan endre måten ting løses på og innebære en disruptjon av bransjen. Vi forutsetter med det at nivå 3-organisasjonene satser på disruptiv teknologi.

2. Teori

2.1 Disruptiv teknologi

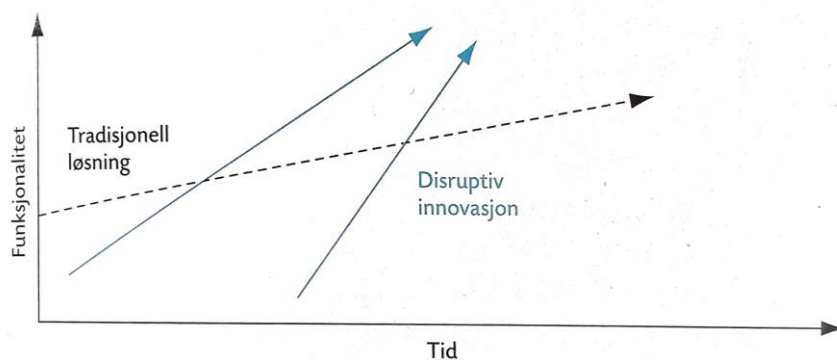
Teori om disruptiv teknologi blir i denne oppgaven brukt i sammenheng med Clayton Christensen (1997) sin definisjon av begrepet. Christensen mener at selv de selskapene som betraktes som mest innovative, veldrevne og suksessrike har en tendens til å miste markedsposisjon når de står over en ny type innovasjon. Disruptiv teknologi viser til en ny type produkt eller tjeneste som tilsynelatende har dårligere funksjonalitet enn det en allerede finner på markedet til å begynne med. Endringene som skjer i konkurransesituasjonen etter lansering av slike produkter eller tjenester blir over tid så store at det forandrer måten ting gjøres på (Aasen & Amundsen, 2017, s. 118).

Clayton Christensen (1997) sier tre ting som beskriver kjennetegn for disrupsjon, eller forstyrring av dagens situasjon i markedet, ved at:

- ➡ 1. Etablerte virksomheter ser det ikke komme eller egner seg dårlig til å forstå effekten av løsningene, fordi løsningene appellerer i større grad til brukere etablerte virksomheter ser på som mindre interessante.
- ➡ 2. Løsningene er tilsynelatende dårligere enn dagens løsninger ved lansering / utgangspunkt, og utgjør ingen umiddelbar trussel mot det etablerte.
- ➡ 3. Aktører med en etablert posisjon må gjennom en fase med lavere fortjenestemarginer ved å ta i bruk ny og forstyrrende teknologi, og vil derfor ikke appellere til etablerte selskaper - som hovedsakelig ønsker å tjene mest mulig penger.

(Sander, 2018. Aasen & Amundsen, 2017, s.119).

Under vises det en sammenligning for innovasjon og utvikling av eksisterende løsninger mot disruptive løsninger. Den tradisjonelle kurven viser til at nye løsninger gjerne er bedre enn tidligere, og da også gjerne mer kompliserte. Denne kurven innbefatter både små innovasjoner (inkrementell) og store innovasjoner (radikal). Slike løsninger representerer en utvikling framover, men ikke noen ny måte å gjøre ting på. Derfor blir slike løsninger referert til som støttende innovasjoner i Christensen sin forklaring på disruptive teknologier (Aasen & Amundsen, 2017, s 119).



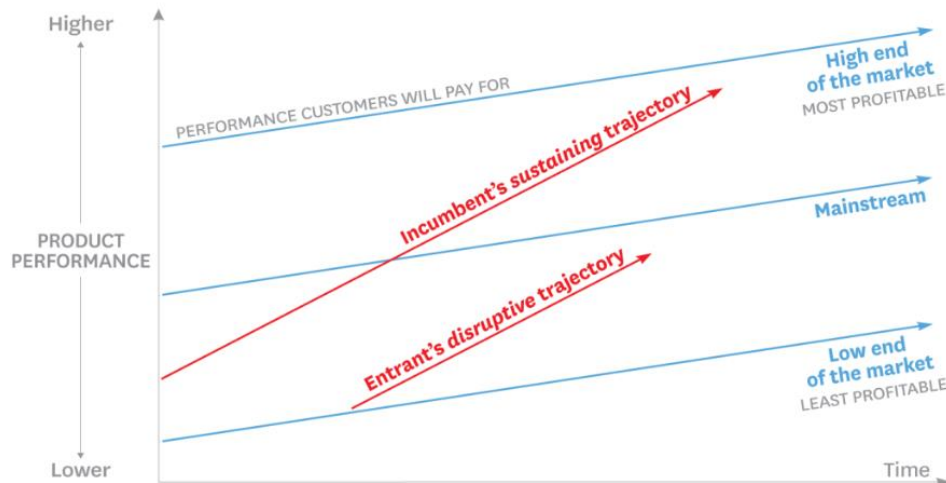
Figur 2-1: Støttende og disruptiv teknologi (Aasen & Amundsen, 2017, s. 119. Referert fra Christensen (1997)).

I konkurransen om å vinne frem med sine produkter vil de etablerte selskapene som oftest komme seirende ut. I følge Christensen gjelder dette derimot ikke for disruptive teknologier. I begrepet blir nye produkter blir oppfattet som annerledes slik at de ikke oppfattes som en trussel, eller at de ikke er bedre enn akkurat gode nok i funksjonaliteten, og at en investering i noe som ikke anses som å være en trussel for virksomheten fort blir en unødvendig kostnad for den potensielt disruptede virksomheten (Aasen & Amundsen, 2017, s. 120). Utfordringene med dette har gjort at Christensen satt sammen de tre punktene over, og formidler et hovedbudskap om lite nytteverdi i hardt og bedre arbeid i møte med disruptiv teknologi. I stedet er det viktig å søke etter løsninger på virksomhetens behov for å gjenkjenne og reagere på introduksjoner av disruptiv teknologi i markedet, for derfor igjen å skape denne typen produkter og løsninger selv (Aasen & Amundsen, 2017, s. 121). I følge Christensen (1997) er det å tilby kundene nye produkter og tjenester, selv om lignende løsninger allerede finnes, en disruptiv teknologi, og mener videre at det er den eneste veien å gå (Aasen & Amundsen, 2017, s. 224). De som klarer å disrupte, eller klarer å forhindre i å bli disruptet selv, er de som starter med å kikke på en målrettet kundegruppe, og ikke prøver å erobre "hele verden" (Aasen & Amundsen, 2017, s. 227).

I Clayton Christensens senere formuleringer (2003) av teorien om disruptiv teknologi, går fokuset bort fra at selve teknologien er årsak til disrupsjon. Han understreker heller at teknologien gjør det mulig med en strategi eller forretningsmodell som kan forstyrre bransjen. Han går derfor over til å kalle det disruptiv innovasjon, og ikke disruptiv teknologi (Sander, 2018).

"Unfortunately, disruption theory is in danger of becoming a victim of its own success. Despite broad dissemination, the theory's core concepts have been widely misunderstood and its basic tenets frequently misapplied. Furthermore, essential refinements in the theory over the past 20

years appear to have been overshadowed by the popularity of the initial formulation. As a result, the theory is sometimes criticized for shortcomings that have already been addressed.” (Christensen, 2015).



Figur 2-2: Nyere formulering av disruptiv teknologi (Christensen, 2015)

2.2 Endring

Når en står overfor disruptiv teknologi er det essensielt å kunne foreta raske kursforandringer. Det innebærer å gi avkall på det man er flink til og har spesialisert seg på, og endre seg for at organisasjonen skal kunne fortsette å skape verdier (Jacobsen, 2018).

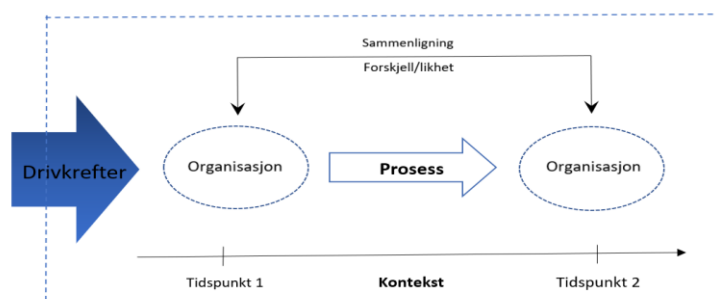
Utgangspunktet for teorien som fremstilles er at organisasjoner er faste, forutsigbare konstruksjoner, og at endring bryter med denne forutsigbarheten. Dagens organisasjoner er likevel mer dynamiske, der det kontinuerlig skjer små endringer. Det vil si at de endrer seg som følge av at reproduksjonen av handlingsmønstre aldri blir helt likt utgangspunktet. Dagens flyktige omgivelser og samfunn har også gjort sitt til at endring er en sentral del av organisasjoners tilværelse. Et eksempel på dette ser en i siste utgave av Handbook of Organization Studies der de valgte bort et separat kapittel om endring fordi “endring var, ifølge redaktørene, integrert i alle de andre kapitlene.” (Jacobsen 2018, s.14).

I denne oppgaven og i litteraturen ellers omtales endringer som noe som bryter med det vante mønsteret og representerer et større skift i rutinene. Det skapes dermed en uforutsigbarhet. (Jacobsen 2018, s.14). Endring i en organisasjon defineres av Van de Ven & Poole (1995, referert i

Jacobsen, 2018, s. 17) slik: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.*

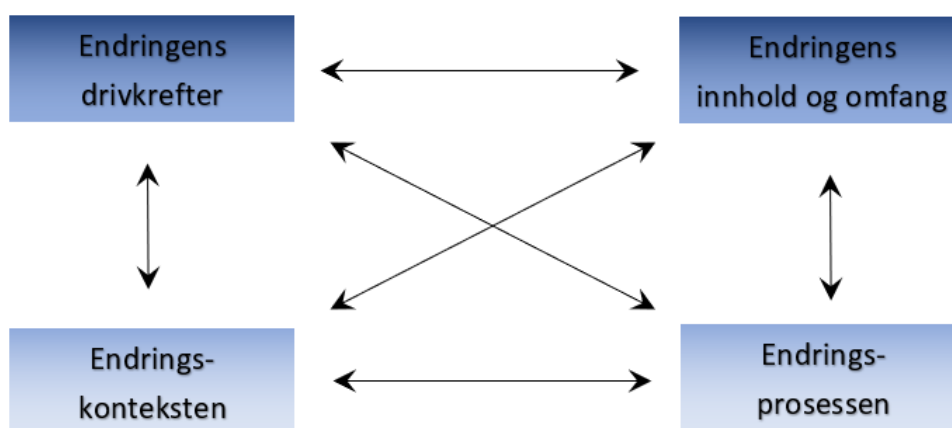
En stor del av endringer er planlagte og omtales dermed som intensjonal endring. Det vil si endring som er planlagt og gjennomført i den hensikt å skape en annen tilstand enn den nåværende, ideelt sett til det bedre. Likevel mislykkes svært mange endringsforsøk (Jacobsen 2018, s.16).

Figuren under viser en organisasjon i en endringsprosess der endringen er drevet fram av drivkrefter. Konteksten utgjør rammen endringen skjer under og kan omfatte forhold som ulike land og ulike bransjer (Jacobsen, 2018).



Figur 2-3: Endring som finner sted i en kontekst (Jacobsen, 2018, s. 21).

Jacobsen (2018) baserer sin teori om planlagt organisasjonsendring rundt fire elementer som alle har innvirkning på hverandre; endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringskonteksten og endringsprosessen. I denne oppgaven redegjøres det for elementene i hvert sitt delkapittel.



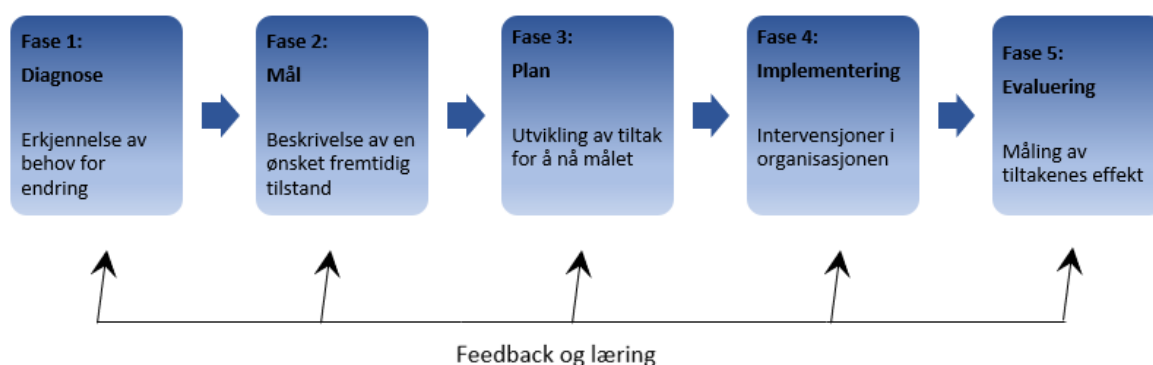
Figur 2-4: De sentrale elementene i en teori om planlagt endring. (Jacobsen, 2018, s. 26)

2.2.1 Drivkrefter

2.2.1.1 Ulike perspektiver på drivkrefter

Drivkreftene i en endringsprosess er selve motoren og motivasjonen for endringen i form av satsing på disruptiv teknologi. Gjennom en omfattende metastudie samlet Van de Veen og Poole (1995, s. 514) inn forskningsdata fra en rekke ulike perspektiver på endring og aggregerte det til 4 ulike perspektiver. De respektive perspektivene er gjeldende for ulike typer endringer, og oppgaven tar av den grunn kun for seg de to som fremstår som de mest relevante for kasus (perspektiv 1 og 3).

Det første perspektivet fokuserer på organisasjoners endring som en følge av at mennesker ser et problem og deretter iverksetter tiltak for å løse dette. Perspektivet er basert på en teleologisk modell, som betyr at endringen styres av et forutbestemt mål og en hensikt (intensjonal) - endringen er planlagt. Modellen er i tillegg analytisk og rasjonell, da tiltakene analyseres og evalueres mellom hvert steg og justeres deretter (Jacobsen, 2018 s. 32). Modellen under (Syntese av Cummings og Worley, 2001, S. 28, og nadler, 1987, s. 361, gjengitt i Jacobsen, 2018) deler den planlagte endringsprosessen inn i 5 deler; diagnose, mål, plan, implementering og evaluering.



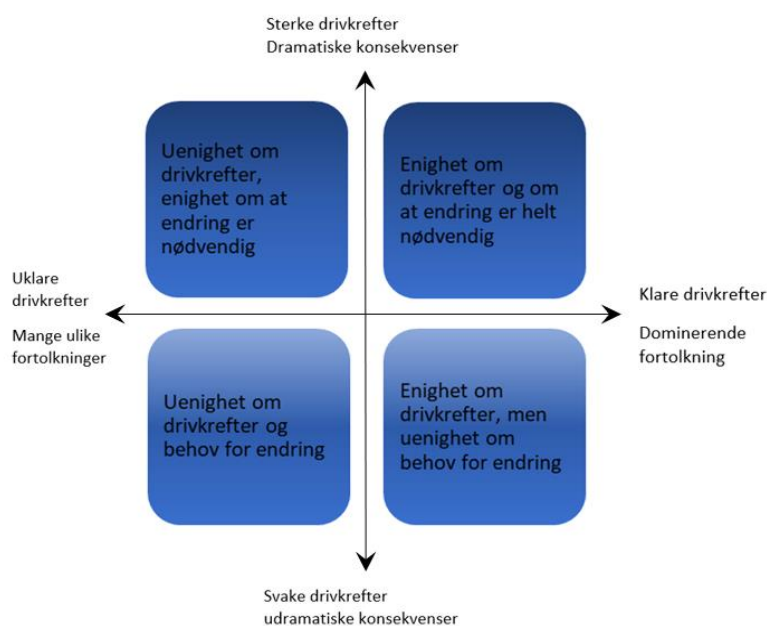
Figur 2-5: Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32)

Perspektiv tre er basert på prinsipper om evolusjon. Sentralt i dette prinsippet er tanken om at en gruppe organisasjoner i samme omgivelser og marked, kalt organisasjonsfelt, konkurrerer om knappe ressurser (Jacobsen, 2018). Også her er utgangspunktet at organisasjoner fremstår som faste konstellasjoner som vegrer seg for å endres. Det utslagsgivende her, som i Darwins teori, er at de som ikke endrer seg i takt med omgivelsene blir utkonkurrert av nye konkurrenter som kommer til. Av den grunn vil de ikke få tak i tilstrekkelig av de knappe ressursene og vil de ende opp med å gå konkurs. Perspektivet om evolusjon samsvarer delvis med intensjonal endring, men Jacobsen (2018) vektlegger også at endringer i en organisasjon ofte vil være helt eller delvis påvirket av ytre forhold (organisasjonsfeltet), eksempelvis av nye metoder og oppdagelser innenfor et fagfelt.

2.2.1.2 Objektive og subjektive drivkrefter i planlagt endring

Drivkrefter oppfattes ikke likt av alle. Ifølge Jacobsen (2018) må drivkrefter ses på som subjektive, fordi det må fortolkes av mennesker - "endringsagenter". Han nevner to forhold som underbygger dette; *"virkeligheten presenterer seg ulikt for ulike mennesker"* og *"virkeligheten ses ulikt av ulike mennesker"* (Jacobsen 2018, s. 49). Det vil si at drivkrefter kan føre til vidt forskjellige endringer basert på hvordan de fortolkes, hvor mange som tolker dem, og hvorvidt disse endringsagentene tolker dem på samme måte. Det siste momentet som handler om konsensus om drivkraften, kalles klarhet eller intersubjektivitet. En rekke faktorer spiller inn på hvilken grad en drivkraft vil oppnå en aksept. Jacobsen (2018) peker eksempelvis på at det har innvirkning på hvem og hvordan den presenteres. F. eks. vil indikasjoner om dårlig arbeidsmiljø kunne vektlegges forskjellig basert på statusen og stillingen til vedkommende.

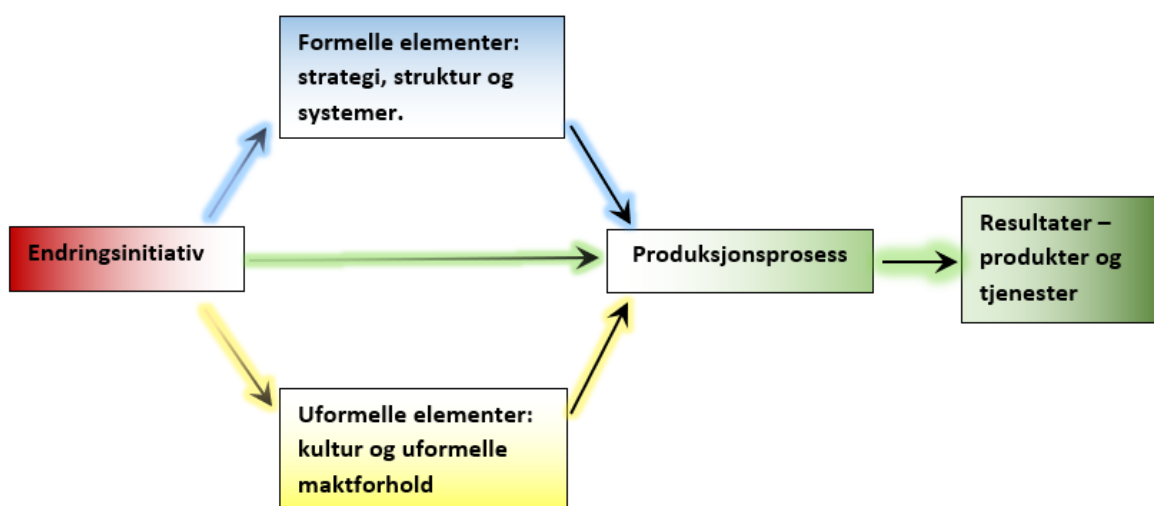
Parallelt med de ulike fortolkningene deles drivkrefter også mellom store og mindre store konsekvenser/sterke og svake drivkrefter. Dette påvirker både hvordan drivkraften fortolkes og hvorvidt det er enighet om at det må skje en endring. Typiske eksempler er markeder der en kollaps har vært forestående og synlig, men ingen endring er gjennomført, dels fordi omfanget av konsekvensene ikke har sunket inn, og dels fordi nåsituasjonen er så fjernt fra det forespeilede scenarioet (Jacobsen, 2018).



Figur 2-6: Kombinasjoner av drivkrefters klarhet og styrke (Jacobsen, 2018, s. 53)

2.2.2 Innhold og omfang

Endringer i en organisasjon kan deles inn i formelle og uformelle elementer som begge har innvirkning på produksjon og påfølgende utfall (Jacobsen, 2018). Med det menes at endringene utspiller seg i ulike deler av en organisasjon, og kartlegging av årsak og virkning er en kompleks affære. Dette er sentralt som følge av at disruptiv teknologi innebærer et brudd mot måten ting er løst på tidligere. Jacobsen (2018) poengterer i den sammenheng at resultatet av endringen kan tolkes forskjellig, basert på hva som måles. Av formelle elementer kan det være strategi, struktur og systemer, mens uformelle elementer kan bestå av verdier, normer og uformelle maktforhold.



Figur 2-7: Stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendringer (Jacobsen, 2018, s. 60)

Jacobsen (2018) redegjør for omfanget av en endring ved å knytte det mot innovasjon, men også ved å etablere seg i nye markeder med eksisterende løsninger eller produkter. Sistnevnte fokuserer mer på strategi, og sammenhengen mellom dem blir synlig i en produkt/markedsmatrise:

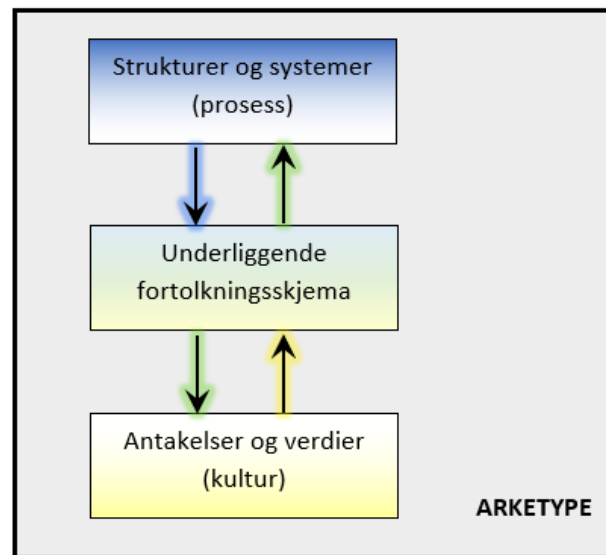
		Marked	
		Eksisterende	Nytt
Produkt/ tjeneste	Eksisterende	Ingen strategisk endring	Introduksjon av eksisterende produkt i nytt marked
	Nytt	Introduksjon av nytt produkt i eksisterende marked	Introduksjon av nytt produkt i nytt marked

Figur 2-8: Produkt-/ markedsmatrise (Jacobsen, 2018, s. 75)

Hvorvidt en planlagt endring blir oppfattet som en utvikling eller et brudd (ytterpunkter), vil påvirkes av hvordan organisasjonen velger å løse den på; *“Forsøk på å endre en organisasjons kultur vil for eksempel kreve andre strategier enn å endre på strategier og struktur”* (Jacobsen, 2018 s. 84).

Sammenhengen mellom formelle og uformelle elementer blir synlig i figuren under. I

skjæringspunktet mellom struktur og system skjer det en fortolkning som resulterer i en arketype.



figur 2-9: Organisasjoner som arketyper (Jacobsen, 2018, s. 69)

2.2.3 Endringskonteksten

En satsing på disruptiv teknologi kan fremprovoseres av eksterne faktorer, men visse forutsetninger må også finnes internt. Omgivelser vil derfor påvirke endringsprosesser og hvorvidt de lykkes, evnen til å se behovet for endring samt i hvilken hastighet den skjer (Jacobsen, 2018 s. 87). Omgivelser, eller kontekst deles i en ytre og indre del.

Indre kontekst omfatter, som navnet tilsier, interne forhold (i en organisasjon). Eksempler på det er teknologisk og strategisk, som går på organisasjonens investeringer i teknologi og strategi. Store og kostbare investeringer i teknologi og utstyr vil gjøre at en omfattende endring vil være vanskeligere, og ikke minst dyrt å foreta seg. Det samme gjelder strategisk, da organisasjoner med en spisset og godt forankret strategi vil ha vanskeligere for å endre til en kurs som bryter med nåværende strategi. Strukturell kontekst handler om hvordan en organisasjon er bygget opp strukturelt, og er ifølge Leitner & Guldenberg (2010), sitert i Jacobsen (2018), tett knyttet til deres evne til endring og innovasjon; *“(…) organisasjoner som kan vise til mange innovasjoner, hadde organiske strukturer, i motsetning til den mer mekaniske eller byråkratiske strukturen”*.

Ytre omgivelser skiller mellom tekniske og institusjonelle omgivelser og omhandler i følge Jacobsen (2018) kunder, klienter, samarbeidspartnere, konkurrenter, regulerende organer med mer. Dette er alle interessenter fra organisasjonens ståsted og vil, direkte eller indirekte ha påvirkning på endring. I figuren under er ytre og indre kontekst sammenstilt og viser påvirkningen på organisasjonens mulighet og evne til endring.



Figur 2-10: Organisasjoners evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre kontekst (Jacobsen, 2018, s. 111)

2.2.4 Endringsprosessen

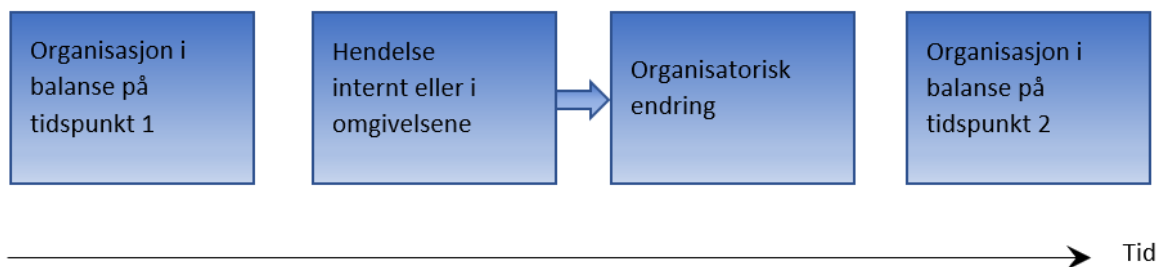
Satsing og implementering av disruptiv teknologi innebærer forstyrrelser i det nåværende markedet. Ulik oppfatning av tidsbehov kan derfor skape friksjon og ulik grad av motstand.

2.2.4.1 Tidsperspektiv

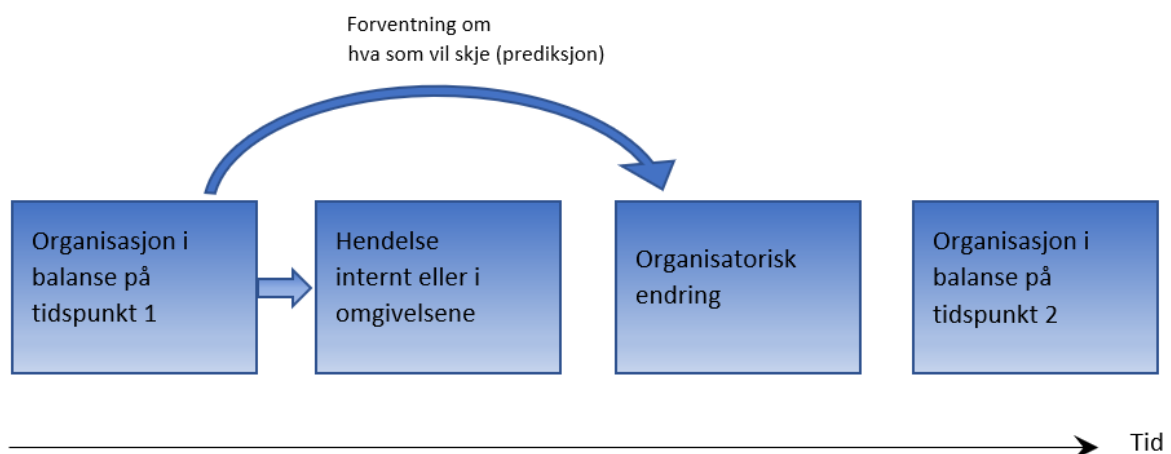
Med henvisning til figur 2-2 er endring lik en forskjellig tilstand på to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2018). Et viktig aspekt ved tid er at det oppfattes ulikt avhengig av person og situasjon. Tid vil for de færreste oppleves slik den måles, altså som et kvantitativt fenomen som går med konstant hastighet, der hendelser (og endringsprosesser) kan systematiseres kronologisk. Motsetningen er menneskelig persepsjon av tid - kvalitativ tid. Det kan illustreres ved egen hukommelse, som er basert på topper og bunner, altså hendelser som er av mer eller mindre viktig karakter. Tiden mellom de store hendelsene blir i større grad visket ut (Jacobsen, 2018).

Overført til en endringskontekst vil det være utfordringer knyttet til hvor stort tidsbehov en endring har, men også viktigheten av endringene. De tidligere nevnte endringsagentene vil forsøke å tegne et bilde av endringen som kritisk, og skape en forståelse for at den er nødvendig for at organisasjonen fortsatt skal kunne bestå. Dette bringer oss videre til begrepene proaktiv og reaktiv endring.

Jacobsen (2018, s. 118) sier: *“Proaktiv endring, det vil si at man tilpasser organisasjonen til en hendelse som man forventer vil komme, (...) og er basert på antagelser om hva som kommer til å skje en gang i fremtiden”*. Proaktiv endring fremstår derfor som en vanskeligere prosess, både fordi det baseres på antakelser med følgelig stor feilmargin, og fordi det er vanskelig å få objektive fakta på behovet og det vil bli utfordringer knyttet til oppslutningen rundt endringen.



Figur 2-11: Gangen i en reaktiv endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 118)

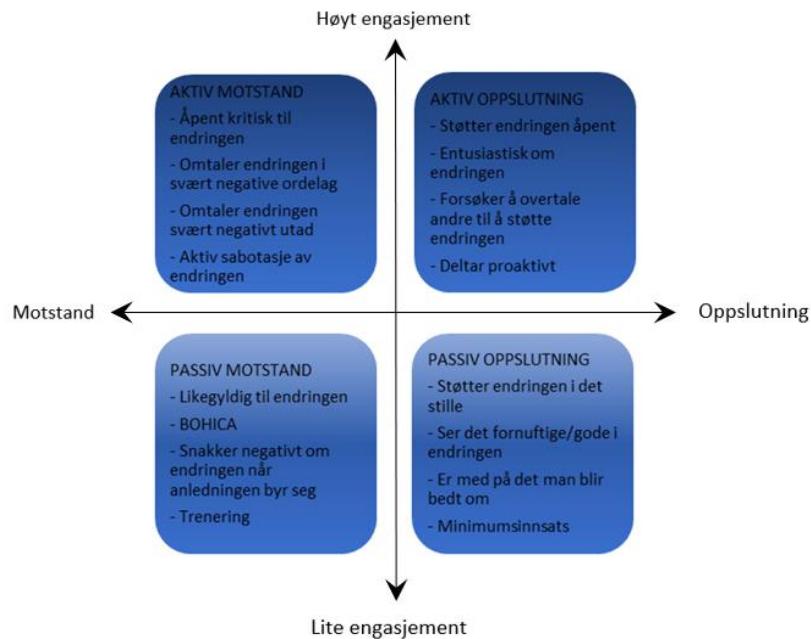


Figur 2-12: Gangen i en proaktiv endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 119)

2.2.4.2 Oppslutning og motstand

“Drøfting av tid, motstand og oppslutning er viktig for å forstå at forsøk på å skape endring i komplekse sosiale systemer aldri vil kunne styres helt og fullt” (Jacobsen, 2018, s. 140). Oppslutning og motstand vil finne sted i en endringsprosess og kan kategoriseres ut fra deres grad av styrke. Den svakeste graden av oppslutning er nødvendig oppslutning, fulgt av normativ og affektiv oppslutning. De tre kategoriene spenner fra en oppfatning om at endringen ikke er nødvendig men det koster for mye å gjøre motstand, til at endringen helt nødvendig og at den vil være med å løse problemer (Jacobsen, 2018). Tilsvarende fremstår også motstand i ulik grad, fra ytterpunktet aggressiv motstand, via aktiv og passiv motstand, og frem til apati og likegyldighet. Årsakene til motstanden

kan være flere. Det kan handle om faglige uenigheter, frykt for det ukjente, tap av arbeid, andre goder eller identitet. Med identitet menes den tilknytningen de ansatte har bygget opp i forholdet mellom seg selv og arbeidsplassen og kan omhandle både artefakter, arbeidsmetoder eller ledere (Jacobsen, 2018).



Figur 2-13: Ulike reaksjoner på endring (Jacobsen, 2018, s. 129)

2.3 Innovasjon

Hovedgrunnlaget av teori er hentet fra Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen sin bok "Innovasjon som en kollektiv prestasjon" fra 2017. Teorien er passende for besvarelsen av problemstillingen ved at innovasjon brukes i tråd med definisjoner som strekker seg langt utover kun unnfangelsen av en idé, og kan derfor sammenlignes med Clayton Christensens (1997) første formulering av disrupsjon.

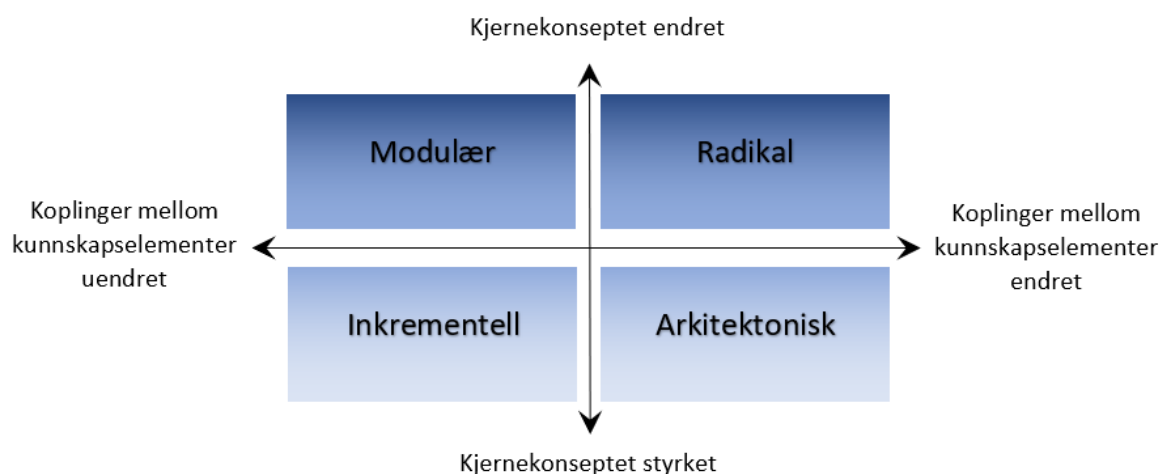
Innovasjon er i dag definert på en del ulike måter, noe som gjør at de ulike definisjonene blir brukt i forskjellig situasjoner og kontekster basert på hvor de passer best inn. Dette gjør at måten ordet innovasjon blir brukt på i dag kan skape forvirring rundt den egentlige betydningen. Innovasjon handler om alt fra aktiviteten av å faktisk innovere, om det faktiske resultatet av aktiviteten i form av nye produkter, prosesser eller andre nyskapende former, og om effekten fra prosessen skaper nye verdier. I organisasjoner er det mest vanlig å referere til innovasjon som handlinger for å få til endringer i en form av stabilitet. Som en samlebetegnelse er det valgt å bruke Aasen og Amundsen (2017) sin forklaring på innovasjon ved å si at innovasjon skjer gjennom:

“Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunktet i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ)”

På denne måten er det mulig å synliggjøre og samle omfanget av de ulike definisjonene til en forklaring som omfatter hele innovasjonsbegrepet i endringsprosessen. Innovasjon kan på denne måten igjen oppfattes som forskjellige aspekter av endringer i alle faser og former. Det er ifølge Aasen & Amundsen (2017) likevel ikke helt riktig. I faglitteraturen er endrings og - innovasjonsbegrepet ofte glidd over hverandre, og det blir derfor vanskelig å skille mellom hva som egentlig er endring og f.eks en inkrementell innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 115). De sier at innovasjon kan skje som en respons på endring, og at innovasjonsarbeid er en forutsetning for å skape endring, men at forventningen til innovasjon også skal føre til vekst og konkurransefortrinn. Denne forventningen synes ikke å være assosiert med endring på samme måte (Aasen & Amundsen, 2017, s. 116).

2.3.2 Typer av innovasjon

Innovasjon skaper virkeligheter og representerer noe nytt. Det er ikke i tankene eller noe som spinner rundt i luften. Innovasjon skaper forskjellige effekter og inneholder risiko. Dette er noe som skjer over tid eller oppleves som radikalt. Resultatene kan derfor skilles mellom ulike typer innovasjoner, hvor egenskapene kan analyseres i en modell Henderson & Clark (1990) fornyet fra Abernathy & Utterback (1978) sin modell av typologi for innovasjon (Aasen og Amundsen, 2017, s. 37-45).



Figur 2-14: Henderson-Clark typologi (1990) for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2017, s. 46).

Som figuren viser kan en se at inkrementell innovasjon er kun en styrkende innovasjon i forhold til eksisterende produkter og tjenester. Inkrementell innovasjon er når kjent kunnskap settes sammen på kjente måter (Aasen & Amundsen, 2017, s. 46), og en del av en stegvis naturlig endring i jakten på overlevelse. Modulær innovasjon er når kjernekonseptet endres, mens de kjente elementene for sammenstilling av kunnskap forblir uendret. Et eksempel på dette er digitalisering av tjenester på fysiske produkter, slik som når mobiltelefonen gikk over fra å være analog til digital (Aasen & Amundsen, 2017, s. 46). Arkitektonisk innovasjon er når en bruker kjente kunnskapselementer og setter de sammen for å kunne brukes på nye måter, eller utvikle noe nytt basert på en kombinasjon av kjent kompetanse (Aasen & Amundsen, 2017, s. 47). Radikal innovasjon er den mest krevende formen for innovasjon da det innebærer en diskontinuerlig endring. Innovasjonen forandrer måten brukerne gjør ting på helt fullt og holdent - at spillereglene for konkurranse endres (Aasen & Amundsen, 2017, s. 47). Aasen & Amundsen (2017) referer til det digitale kameraet som en radikal endring, hvor ny kunnskap settes sammen på en annen måte enn før. Radikal endring i denne typologien er lik definisjonen av disruptiv innovasjon som blir brukt i denne oppgaven.

2.3.3 Kilder til innovasjon

I etableringen av å finne ut hva som har preget motivasjonen til endring og innovasjon i case- virksomheten er det valgt å bruke Tidd & Bessant (2009, referert av Aasen & Amundsen, 2017, s. 58) sin modell over kilder til innovasjon. Modellen gir forskningsområdet et bilde av innovasjon som en kollektiv prosess med flere variasjoner av kunnskap, innsikt og ferdigheter. Et slikt bilde gir oppgaven en bedre forklarende effekt enn å kun se på innovasjon som nytenkning.



Figur 2-15: Bildeforklaring. Lages selv, og referert i teksten Aasen og Amundsen s. 58, Tidd & Bessant 2009.

Slik det kommer frem i modellen (figur 2-15) er det åtte mulige områder som kan være årsaken til at prosesser for innovasjon igangsettes. Alle disse områdene har en viss tilknytning til forskningsområdet når det gjelder regnskapsbransjen og Case-virksomheten. Oppgaven tar derfor for seg de mest relevante områdene i avtagende rekkefølge.

Funksjoner og roller spiller på den funksjonelle kilden til innovasjon, hvor den funksjonelle brukerrollen til et individ eller bedrift kan variere. Det som er interessant i denne sammenheng er at utviklingen blir mer påvirket av kundenes synspunkter, behov og forståelse. Dette gjør at brukerne bidrar aktivt til utvikling, og utvider brukerperspektivet, noe som gir opphav til utvikling av skreddersydde løsninger (Aasen og Amundsen, 2017, s. 60).

Latente behov er brukt som et begrep rundt behovene brukerne eller kundene ikke har et bevisst forhold til. Dette er i sammenheng med begrepet Big Data, og mulighetene for å utvikle forretningskonsepter basert på innsikt i hvordan brukerne opererer i systemer. Et endelig konsept blant annet på basis av den beste løsningen i markedet, krav og standarder, og virksomhetens egne forutsetninger (Aasen & Amundsen, 2017, s. 62). Og vil i dette tilfellet henge sammen med ny kunnskap som kilde til innovasjon.

Sjokk blir i denne sammenhengen identifisert med et ønske om fortsatt drift og vedvarende økonomisk bærekraft. Den viktigste konsekvensen av innovasjon, særlig disruptiv innovasjon, er at spillereglene for konkurranse kan endre seg drastisk. For å kunne overleve slike konsekvenser av innovasjon vil bedriften ofte gjennomgå store endringer i både hvordan de utvikler og leverer produkter eller tjenester (Aasen & Amundsen, 2017, s. 63). En annen type sjokk kan komme som følge av regelendringer. Myndighetsinitierte ordninger, slik som regnskapsbransjen, kan gi behov for nyorientering i forhold til produkt- og tjenesteutvikling (Aasen & Amundsen, 2017, s. 64).

Etterspørsel er et naturlig grunnleggende element for å kunne drifte en virksomhet. Det samme prinsippet er likt for innovasjon - det er nødvendig med en etterspørsel i markedet for at en først skal lykkes med innovasjonen (Aasen & Amundsen, 2017, s. 59).

Rekombinasjon handler om at innovasjon kan skje som en kombinasjon av allerede kjente løsninger (Aasen & Amundsen, 2017, s. 63). Rekombinasjon er en stor del av det som utvikles på den digitale flaten, hvor flere av de allerede kjente digitale løsningene knyttes sammen og blir en ny innovasjon.

Dette er mye lettere å gjøre i dagens samfunn med det meste digitalisert enn tidligere.

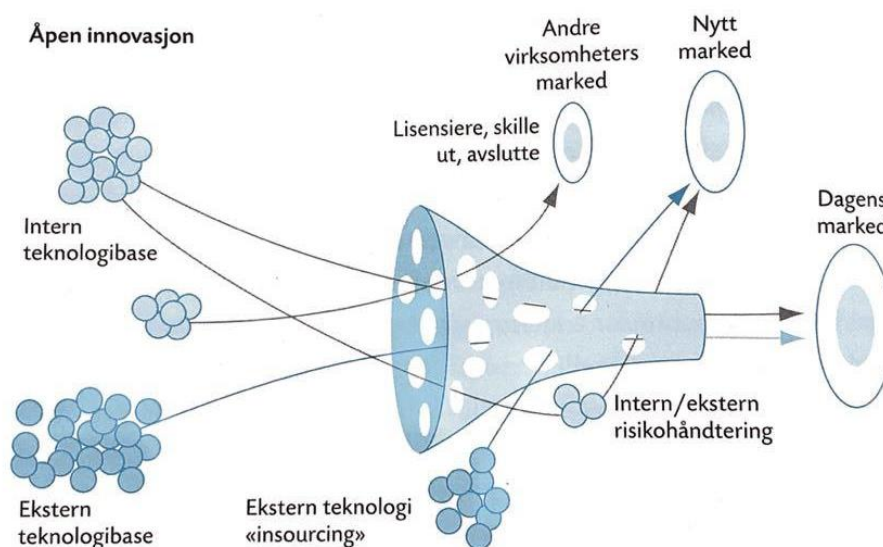
Informasjonsdeling mellom systemer er et eksempel på dette.

2.3.4 Åpen innovasjon

Aasen & Amundsen (2017) henviser til Chesbrough (2003, 2006, 2011) ved beskrivelse av åpen innovasjon. Åpen innovasjon legges til grunn som en kollektiv innovasjonstilnærming, hvor det blir lagt vekt på at de “kloke hodene” ikke alltid jobber i din organisasjon. Dette bygger på viktigheten av relasjoner og mekanismer for informasjonsutveksling og gjensidig tilpasning (Aasen og Amundsen 2017:121). Aasen & Amundsen (2017) siterer Chesbroughs (2003) definisjon av åpen innovasjon som:

“... utnyttelsen av formålsbestemte inn- og utstrømmer av kunnskap for å akselere innovasjon, og utvide markedet for ekstern bruk av innovasjon. Dette paradigmet forutsetter at bedriften kan og bør bruke eksterne så vel som interne idéer, og interne og eksterne veier til markedet, som en del av arbeidet med å videreutvikle teknologien sin” (Chesbrough 2003: xxiv) (Aasen & Amundsen, 2017, s.121).

Figur X.X under viser hvordan Chesbrough (2003) illustrerer prinsippene med at bedrifter må både forholde seg til den interne kunnskaps- og teknologibasen samt lete etter kunnskap og teknologi utenfor bedriften, og at nye idéer kan gi grunnlag for produkter i eksisterende og nye markeder. I teorien blir figuren kalt en innovasjonstrakt.



Figur 2-16: Chesbroughs innovasjonstrakt (Chesbrough 2003, referert i Aasen & Amundsen, 2017, s. 122).

Kjennetegnene til åpen innovasjon blir i denne sammenhengen oftest beskrevet som overskuddsidéer og rettigheter til teknologi som deles på “intermediære markeder”. Dette er markeder hvor organisasjoner stiller seg som leverandører og deler eller lisensierer kunnskap og opphavsrettigheter til andre utviklings- og produksjonsmiljøer.

2.3.4 Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er en tilnærming til innovasjon der de ansatte aktivt deltar i en åpen innovasjonsprosess ved utvikling av produkter, varer, konsepter og tjenester m.m i eksisterende virksomhet (Aasen & Amundsen, 2017, s.126). Formålet er å utnytte de ansattes brukerkunnskap til å skape høyere verdi ut mot markedet.

Aasen & Amundsen (2017) presenterer fire grunnleggende forutsetninger for MDI basert på teori fra forfatterne Smith mfl. (2008) og De Jong & Kemp (2003). Dette er støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering (utforskning). Støttende ledelse er den mest betydningsfulle forutsetningen for høy MDI, og viser til ulik type ledelse i ulike faser (Aasen og Amundsen, 2017, s.127):

- ➔ I tidlig fase, på det som kalles idégenereringsfasen, trenger lederen å støtte og beskytte ansatte, og
- ➔ I senere fase, i det som kalles for pilotering, ibruktakning og spredning, vil det være mer sentralt at lederen fokuserer mer på ressursallokering.

Autonomi går på å gi ansatte frihet til å fatte beslutninger og handlingsrom til å utføre oppgaver som de selv ønsker uten tett og kontrollert oppfølging. Samarbeid handler om den generelle antakelsen om at sosial innflytelse gjennom interaksjon og gruppevis dialog er en forutsetning for kreativitet, og at gruppesammensetningen har noe å se på effekten i ulike faser. I tidlig fase er det en stor fordel med ulikhet i gruppen (heterogenitet), mens i senere fase er det være en fordel med likhet i gruppesammensetningen (homogenitet). Den fjerde forutsetningen for realisering av MDI går på det interne klima for innovasjon i organisasjonen, hvor organisasjonskultur og identitet signaliserer “riktig atferd” innenfor de forskjellige normene organisasjonen har. Denne forutsetningen har igjen litt mer omfattende teori om kultur, og er ikke en hovedinteresse for besvarelsen av gitt problemstilling.

2.3.4.1 MDI og åpen innovasjon

I implementeringen av MDI i åpen innovasjon refererer Aasen & Amundsen (2017) til Tidd & Bessant (2009) sin 5-trinns modell med fokus på medarbeiderinvolvering. I figur X.X under vises det til ulike nivåer av MDI i åpen innovasjon, og at det siste steget innebærer et sentralt fokus på medarbeiderinvolvering, læring og kontinuerlig utvikling. Aasen & Amundsen (2017) sier Tidd & Bessant (2009) kommer frem til svar på undersøkelser som forteller om økende grad av involvering av samtlige ansatte i en organisasjon fører til mer inkrementelle innovasjoner samt høyere grad av diversifisering. God praksis for involvering i innovasjonsarbeidet av medarbeidere blir dermed en forutsetning for å kunne utnytte ekstern kompetanse sammenlignet med tilfeller av løsninger der enkeltgrupper eller -personer arbeider med forslag til forbedringer (Aasen & Amundsen, 2017, s. 129).



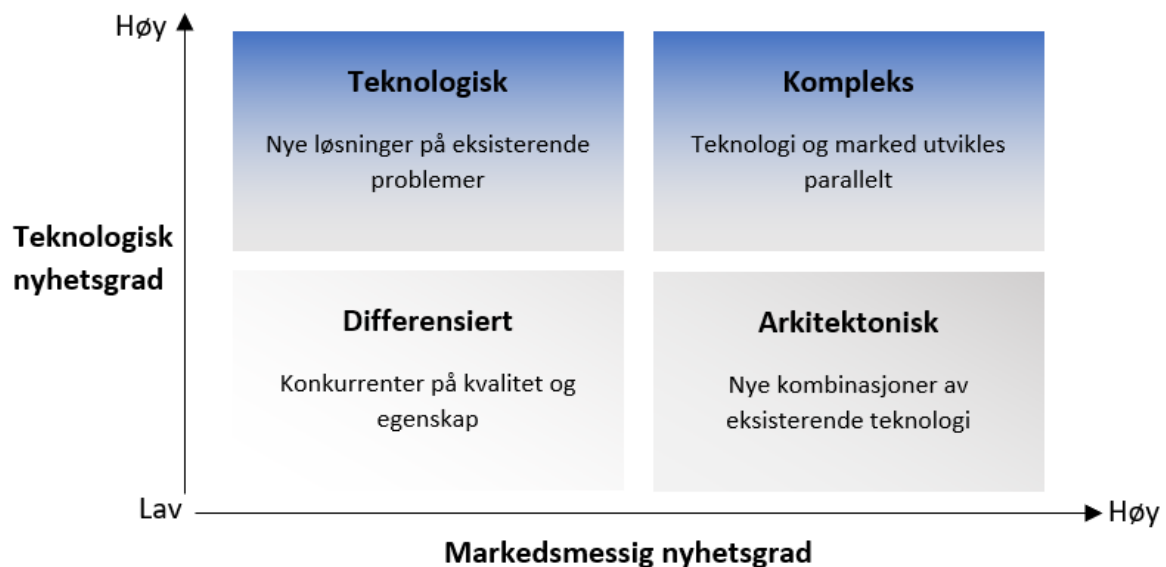
Figur 2-17: Trinn på veien mot fullstendig MDI (Tidd & Bessant (2003), referert i Aasen & Amundsen, 2017, s. 130).

Som vist i modellen er det mulig å kategorisere nivået av medarbeiderinvolvering basert på MDI som strategi, men også på grunnlag av virksomhetsinterne forsøk på formelle tiltak og strukturer. Denne oppgaven går ikke direkte inn på området på strategi, da dette ikke var et aktuelt tema for diskusjon, men det er mulig å analysere seg frem til et nivå basert på antydninger i primærdata.

2.3.5 Innovasjonsstrategi

I sammenheng med Henderson & Clark (1990) sin typologi for innovasjon refererer Aasen & Amundsen (2017) til Teece (2009) ved strategiske tilnærminger som tar utgangspunkt i nyhetsgraden

til teknologien når produktet skal utvikles og kommersialiseres. Markedet blir satt opp i fire ulike tilnærmingstrategier på en gjenspeilende måte slik som figuren under viser.

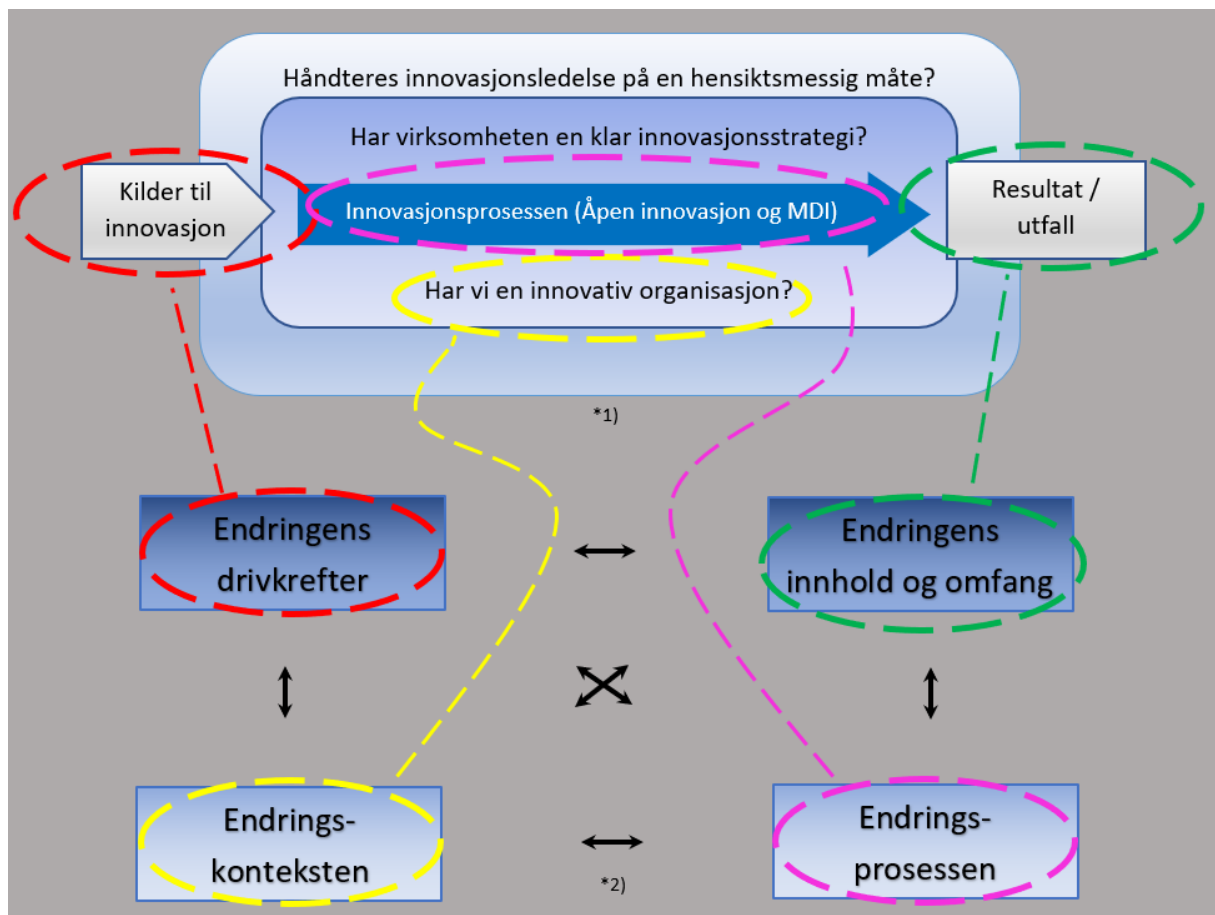


Figur 2-18: Nyhetsgraden både markedsmessig og teknologisk har betydning for strategien for å sette en innovasjon til live i markedet (Aasen & Amundsen, 2017, s. 220. Etter Teece, 2009).

Figuren viser at sammenhengen med Henderson & Clark (1990) sin modell for typer av innovasjon kan forklares med innovasjonsstrategi som en nyhetsgrad innenfor de forskjellige typene. Som et eksempel vil en radikal innovasjonstype fordelaktig ha en kompleks innovasjonsstrategi med at den tilfører ny teknologi i nye markeder. Som en videre sammenligning vil en differensieringsstrategi med lav grad av nyhet både teknologisk og markedsmessig derfor være en mer hensiktsmessig strategi innenfor en inkrementell innovasjonstype.

2.4 Endring og innovasjon - en sammenheng

I undervisningsmateriell av Morten Morå og Jill Merethe Loga (2018) ved Høgskulen på Vestlandet er det gjort et forsøk på å vise en sammenheng mellom grunnmodellene innenfor endring og innovasjon. Denne sammenhengen er meget interessant med tanke på teorigrunnlaget for denne oppgaven, og det er gjort et forsøk på å gjenfortelle denne sammenhengen som vist i figuren under.



Figur 2-19:

*1) (Morten Morå, 2016, bearbeidet versjon av Tidd & Bessant, 2013)

*2) (Jacobsen, 2018, s. 26)

I sammenhengen over kan vi se at ledelsesperspektivet er delvis utelatt, det er fordi det ikke har like stort fokus for denne oppgaven. Det mest essensielle er linket sammen, slik at leser kan få en forståelse av forholdsperspektivet.

2.5 Medvirkende elementer

I besvarelsen av problemstillingen tilknyttet disruptiv teknologi og regnskapsbransjen er det nødvendig med noen underliggende og støttende teorier.

2.5.1 Entreprenørskap i etablerte virksomheter

Entreprenørskap er sammen med innovasjon de to viktigste stikkordene for økonomisk vekst (Aasen og Amundsen, 2017, s. 69). Det er likevel flere ulike definisjoner av begrepet entreprenørskap, og i denne oppgaven er det valgt å definere entreprenørskap som:

«En prosess der man utnytter muligheter som finnes i omgivelsene eller som skapes gjennom innovasjon i et forsøk på å skape verdi. ...» (Ulijn & Brown 2004, referert i Aasen & Amundsen, 2017, s. 69).

Denne definisjonen understreker at det er entreprenøren som realiserer og dermed bærer risikoen i å kommersialisere det som er nytt, men ikke nødvendigvis trenger å være opphavet til oppfinnelsen eller det nye (Aasen & Amundsen, 2017, s. 70). Videre legges det til grunn at det viktige i entreprenørskap er å skape;

- ➔ endringer (i form av nye produkter, prosesser, etc.) som legger grunnlag for nye bransjer, og/eller som forandrer spillereglene i eksisterende bransjer
- ➔ transformasjon eller fornyelse av eksisterende organisasjoner
- ➔ nye forretningsaktiviteter innenfor etablert organisasjoner (også kalt intraprenørskap, eller bedriftsentreprenørskap) (Aasen & Amundsen, 2017, s.86)

Alle disse er viktige teoretiske grunnlag for etableringen av forståelse når det kommer til denne oppgaven, hvor endringer er den viktigste. Denne delen inngår hovedsakelig som en rød tråd gjennom oppgaven og knyttes direkte opp mot innovasjon, hvor det også gis eksempler.

Transformasjon eller fornyelse av eksisterende organisasjoner er også et viktig element, men inngår hovedsakelig i opptiningsfasen og legger grunnlaget i forkant av det som blir undersøkt i denne oppgaven (steget fra nivå 2 til nivå 3 i oppgavens definisjon av virksomheter innenfor regnskap).

Når en idé går over til å bli en innovasjon er det ganske vanlig at tids- og kostnadsestimer for fasen produktutvikling til kommersiell suksess er for lave. I dag framstår mangelfull tilgang til langsiktig risikokapital som en av de største hindringene for å lykkes i overgangen fra idé og utvikling til kommersiell innovasjon. Dette er en fase hvor det i de fleste tilfeller krever mer behov for veldig mye kapital (Aasen & Amundsen, 2017, s. 75-76). Aasen og Amundsen refererer til denne fasen som “blodbadet”.

Serieentreprenører og fulltidsinvestorer ved Tripod Capital Collective i Bergen fokuserer på kapitalinnskudd til etableringer i denne fasen og videreformidler en numerisk beskrivelse;

“I dag er det veldig lett å investere, sette inn eller motta de 2-3-4 første millionene for å ferdigstille en idé til å bli en innovasjon med en MVP. Du får pilotkunder, flere med på laget og er i

ferd med å skape noe. For at ballen skal fortsette å rulle frem til og med kommersialisering trenger du ny kapital. Nå holder det derimot ikke med nye 3-4 millioner, da trenger du 30-40 millioner. Dette kaller vi for dødens dal. ...”. - Henrik Lie-Nielsen og Harald Troye, samtaler 2018, Sparebank 1, Connect Investorforum.

Fra et utviklingsperspektiv innenfor innovasjon i etablerte virksomheter synes derfor oddsene for nye forretningsmuligheter å bedres betraktelig når utviklingen skjer i en eksisterende og etablert organisasjon, hvor kontantstrømmen vanligvis er av høyere kaliber enn i en nystartet virksomhet eller i det private.

2.5.2 Digital forståelse og informasjonssystem

“Et regnskap er et system for å registrere bilag på kontoer, avslutte kontoene mot resultat og balanse og deretter presentere resultatet for ulike målgrupper. Dette systemet involverer flere elementer, eller delkomponenter, som hovedbok, kassedagbok, rekonto osv. I dag er alle regnskapssystemer støttet av IT, men når man lærer regnskapsføring, bruker man fremdeles T-kontoer og store papirark med kontoer på. Formålet med regnskapssystemet blir ikke forandret ved at IT støtter systemet, men IT gjør at det er enklere å føre regnskapet, og sparer brukerne for tid. I tillegg kan det eliminere en del menneskelige feil.” - Heggernes, 2017, s.23. *“Et informasjonssystem kan være hvilken som helst organisert kombinasjon av mennesker, maskinvare, programvare, kommunikasjonsnettverk, dataressurser og regler og rutiner som lagrer, henter frem, omformer og sprer informasjon i en organisasjon.”* - O’Brien & Marakas (2006), (Heggernes, 2017, s. 24)

Et informasjonssystem kobler altså sammen ulike elementer og delsystemer. De ulike delene er (Heggernes, 2017, s. 25):

<i>Mennesker</i>	- sluttbrukeren av systemet, den daglige brukeren.
<i>Maskinvare</i>	- fysiske gjenstander som lagrer informasjon og får ting til å fungere.
<i>Programvare</i>	- programmer installert på maskinvaren, applikasjoner.
<i>Kommunikasjonsnettverk</i>	- interne og eksterne kanaler for kommunikasjon mellom mennesker.
<i>Dataressurser</i>	- bedriftens blod, behandling av bedriftens informasjonsbehov.
<i>Regler og prosedyrer</i>	- interne regler og prosedyrer for bruk av systemet, og juridiske begrensninger eksternt.

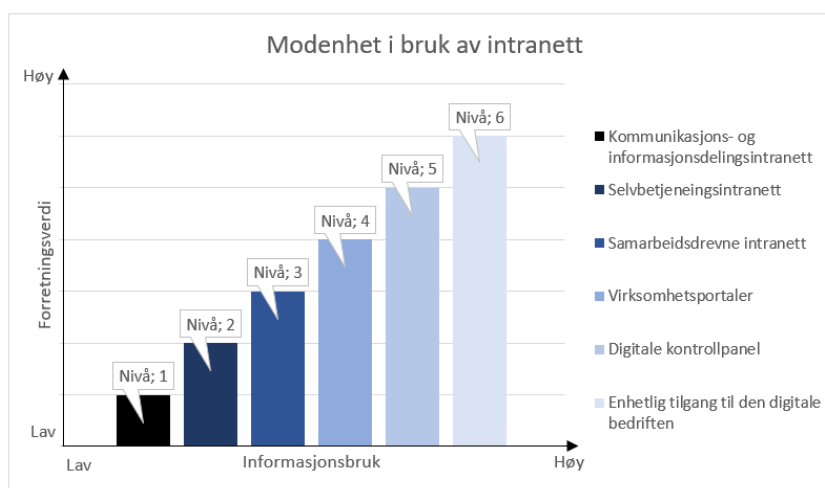
2.5.3 Digitale direktører i IT og økonomi.

Som en kilde til konkurransefortrinn i dagens samfunn med den digitale utviklingen vi er vitne til er det viktig å kunne reagere raskere enn sine konkurrenter på endringer i omgivelsene. Ved å samle inn data via forretningssystemer og andre kanaler, og gjøre denne dataen tilgjengelig for analyser, vil en kunne ha muligheten til å ta bedre og raskere beslutninger (Heggernes, 2017, s. 50). Som et resultat av dette blir det i dag ansatt flere digitale direktører i etablerte virksomheter enn noen gang tidligere. Posisjoner som vanligvis var forbeholdt enestående individer med økonomisk bakgrunn er nå flyttet over til teknologer og personer med bakgrunn fra digitalisering og IT (Storehaug, 2014).

“Selv om ansvar for digitalisering kan være fordelt på ulike roller, har IT-direktøren en nøkkelrolle i bedriftens suksess med bruk av informasjonsteknologi” (Chun & Mooney, 2009; Earl & Feeny, 1994, referert av Andersen & Sannes, 2017)

2.5.4 Intranett og modenhet av bruk.

Intranett er et internt kommunikasjonsverktøy som blir brukt for å sende informasjon på tvers av alle som jobber i organisasjonen. Dette betyr at en ikke trenger så mye mer enn en nettleser, tilgang til internett og brukerprofil med passord. Intranett som har høy bruk av informasjon har også høy forretningsverdi. Modenheten i bruken av et intranett henger derfor sammen med hvor høy bruken av informasjon er i intranettet (Heggernes, 2017, s. 234). Ved høy informasjonsbruk og modenhet i intranettet åpner det opp for høyere nivå av medarbeiderdrevet innovasjon implementert med åpen innovasjon. Heggernes (2017) referer til konsulent- og analyseselskapet Razorfish når han beskriver de ulike nivåene av modenhet:



Figur 2-20: Modenhet i bruk av intranett (Heggernes, 2017, s 235; Razorfish, 2016)

I nivå 1 har intranettet begrenset funksjonalitet. Denne fasen kan gjerne være laget av virksomheten selv, og dekker de grunnleggende behovene for informasjonsdeling. I nivå 2 er det mer fokus på funksjonalitet innenfor personal, finans og håndtering av fasiliteter. Denne fasen gir de ansatte tilgang til informasjon som skal lette arbeidsdagen. I nivå 3 er det lagt inn funksjonalitet for samarbeid. Her vil det være mer fokus på dokumentbehandling og - håndtering og styringsverktøy. Ofte vil informasjonen komme til ansatte i stedet for at de ansatte må hente den. I nivå 4 implementeres intranettet med forretningssystemene og henter informasjon fra disse. Her vil det være store muligheter for skreddersydde løsninger og personalisering, spesielt innenfor de enkeltes arbeidsoppgaver. I nivå 5 er funksjonaliteten lik som nivå 4, men er i tillegg koblet opp mot datavarehus og business intelligence-applikasjoner. I denne fasen kan endringer med fastsatte størrelser måles i realtid og presenteres med visuelle hjelpemidler. I nivå 6 er det enhetlig tilgang til den digitale driften, og er mer teoretisk enn reell, ettersom få intranett har oppnådd dette nivået. Intranett på dette nivået konsoliderer all digital informasjon og kommunikasjon i et felles grensesnitt, og skal ideelt sett gjenspeile kompleksiteten i de ansattes arbeidsoppgaver.

2.5.5 Disruptiv teknologi: AI + RPA = IA

Maskinlæring, kunstig intelligens (AI) og robotisering er begreper som det er vanlig å høre i samtaler om effektivisering av rutiner og prosesser. Forskjellen og sammenhengen gitt etter egen kompetanse og Hussein (2018):

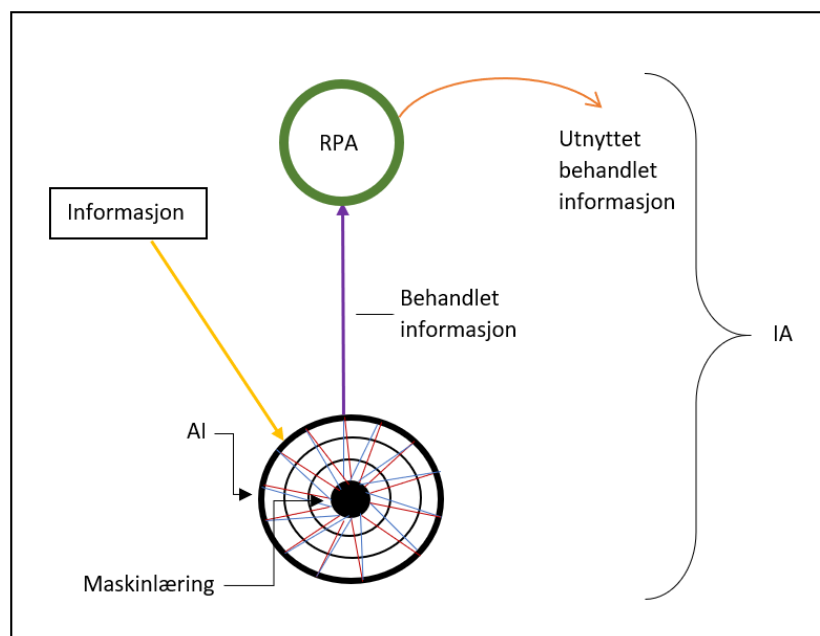
Maskinlæring - beskriver teknikker og metoder for å lære en eller flere datamaskiner til å utføre arbeidsoppgaver uten at det er nødvendig med menneskelige inngrep. I praksis vil dette si at datamaskinen tilegner seg evner til å løse eller utføre spesifikke oppgaver, eller tilfredsstille arbeidskrav innenfor en gitt problemstilling. Dette gjøres ved at datamaskinen får tilgang til store mengder historiske data innenfor problemstillingen den er satt til å løse, og så prøve å gjenkjenne mønstre i treningsdataen til å deretter bygge en modell på hvordan problemstillingen løses.

RPA - beskriver metoder for å fortelle en maskin hvordan en løser en problemstilling basert på de menneskelige instruksene. Metodene innenfor RPA er dermed basert på forhåndsbestemte oppgaver. Dette gjør at datamaskinen kan løse flere tidkrevende og repeterende oppgaver i et mye høyere tempo og med mye høyere presisjon enn et kognitivt tenkende menneske.

AI - beskriver metoder for å gi datamaskinen kunstig intelligens. Hensikten er å gi datamaskinen selvinnsikt og forståelse til å kunne observere handlinger, for så å utføre disse handlingene til å nå et

bestemt mål. I enkle trekk betyr dette at datamaskinen læres opp til å tenke som et menneske (Hussein, 2018). Maskinlæring er et underområde til AI, ved at evnen til å løse handlinger og gitte problemstillinger er tilstede. Det er likevel slik at et maskinlærings-system ikke oppfyller alle kriteriene til et AI-system. Dette er mest fordi teknologien ennå ikke er god nok til å kalle et system eller en datamaskin som en fullstendig og selvstendig AI.

IA - beskriver sammenhengen mellom alle disse metodene. Dette betyr i praksis at robotiseringen blir intelligent (Intelligent Automation). I Figur 2-20 under er det gjort et forsøk på å forklare dette.



Figur 2-21: Relevante systemer og metoder satt sammen til et forståelig perspektiv av IA, hvorav ligningen $AI + RPA = IA$. (Hanekamhaug & Langedal, 2019)

3. Metode

3.1 Undersøkellesdesign

Vårt undersøkelsesdesign er en deskriptiv beskrivelse av hvordan undersøkelsen skal forløpe for å kunne svare dekkende på problemstillingen. Studiens formål gikk fra å studere organisasjonens drivkrefter for konsolidering, til å se på organisasjonens tilnærming til disruptiv teknologi gjennom endring og innovasjon - fortsatt med utgangspunkt i samme case-virksomhet, men ved å sammenligne funnene våre mot Christensens (1997) teori om disruptiv teknologi i etablerte organisasjoner. Av den grunn var eksplorativt design med en deduktiv tilnærming det mest

formålstjenlige for undersøkelsen. Eksplorativt design benyttes når en har begrenset erfaring og kjennskap til fenomenet som skal undersøkes. Med tanke på at det her var snakk om innovasjoner og utvikling, var det nødvendig å studere prosessene fra innsiden, fordi mange av prosessene og stegene i utviklingen trolig var bedriftsinterne. Formålet med designet var å forstå og tolke det vi skulle undersøke, og det var videre også nødvendig å studere utvalgt litteratur på de aktuelle fagområdene endring og innovasjon, samt digital forretningsforståelse for å få mer innsikt i de tekniske aspektene ved innovasjonene.

Om lag en uke i forkant av dybdeintervjuet hadde vi en lengre samtale med vår hovedinformant på hans arbeidsplass. Der la vi frem vår problemstilling, tanker om oppgaven og vinklingen av den. Han fortalte så litt om organisasjonen, hans ansvarsområder og de ulike innovasjons- og endringsprosjektene. Videre redegjorde informanten for sine forslag til hvilke spesifikke prosjekter vi kunne fokusere på. Innholdet fra dette møtet ble sammenfattet i et sammendrag. Selv om undersøkelsesdesign og problemstilling var klart på forhånd, var møtet likevel verdifullt fordi det ga oss muligheten til å stille enda bedre forberedt til intervjuet, og utforme mer presise spørsmål.

3.2 Metodevalg

Avgjørelsen om å studere den aktuelle virksomheten ble fattet tidlig i prosessen grunnet bedriftens tilgjengelighet via en av oppgavens forfatteres tilknytning til den. En kvalitativ studie vil bedre få fram årsakene og begrunnelsen for akkurat de valg og vurderinger som er gjort i et regnskapsbyrå med hensyn til endring og innovasjon.

Fordelen med individuelt dybdeintervju er at vi kunne få mer utfyllende informasjon om oppfatninger, personlige erfaringer og meninger fra informantens ståsted. Det kunne være med på å avdekke nye aspekter ved fenomenet, samt bidra til å styrke eller svekke antagelser knyttet til problemstillingen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Ettersom oppgaven penset inn på helt spesifikke innovasjoner og utviklingsprosjekter i case-virksomheten, falt valget på informanter som hadde inngående kjennskap til temaet og erfaring med prosjektene. I tillegg orienterte studien seg utover utviklingen i bransjen, og de overordnede tendensene som følge av teknologiutvikling. Dette ble gjort ved at vi stilte spørsmål vedrørende grunnleggende elementer rundt teknologiforståelse.

3.3 Datainnsamling og utvalgsstørrelse

3.3.1 Casestudie

En casestudie studerer et fenomen i sin naturlige kontekst - altså er de tids- og stedsspesifikke i motsetning til eksperimenter. Det betyr at konteksten også spiller en rolle for utfallet (Bukve, 2016). Vår case omhandler en stor virksomhet og forsøker å se på hvilke grep, gjennom endring og innovasjon, som skal til for å satse på disruptiv teknologi. Det er et omfattende tema å studere, og det er derfor gjort avgrensninger til kun å omhandle visse deler av organisasjonen, og visse endringer og innovasjoner, i et gitt tidsrom. Det vil trolig være svært mange faktorer som spiller inn på organisasjonens videre utvikling. Hensikten er derfor å undersøke noe av det organisasjonen gjør for å møte morgendagens konkurranse gjennom å utvikle og ta i bruk disruptiv teknologi. Grunnen til at akkurat denne bedriften er valgt er fordi en av oss har tilknytning til organisasjonen og god kjennskap til innovasjonsmiljøet i Bergen. I tillegg var det interessant (og relevant) å studere en regnskapsorganisasjon som i oppgaven kategoriseres på nivå 3 (ref. kap. 1.1.2), spesielt i sammenheng med innovasjon, da de har egne ansatte som utvikler nye løsninger.

3.3.2 Informanter

Etter å ha sittet to år på Tripod Capital Collective i Bergen gjennom et oppstartsselskap som senere ble en del av case-virksomheten, har en av oss fått et stort nettverk i startup-miljøet og inngående kjennskap til innovasjon i næringslivet. Dette har vært uvurderlig i sammenheng med denne oppgaven. Det hadde trolig ikke vært mulig å få tilgang på andre nøkkelinformanter og innovative prosjekter i det omfanget vi har fått i denne oppgaven om vedkommende ikke hadde hatt dette nettverket. I tillegg har det vært en ressurs i form av kjennskap til case-virksomheten og det innovasjonsarbeidet som gjøres der, kjennskap til bransjen, og teknisk innsikt i sammenheng med de områdene vi har belyst. Bruken av en av oss som informant har vært en selvseleksjon.

Et individuelt dybdeintervju ble utført med lederen for forretningsutvikling i case-virksomheten. Vi hadde behov for dypere innsikt i de endringene og innovasjonene som var foretatt, samt et ønske om å få personlige betraktninger rundt valgene og begrunnelsen av dem. Valget av informanten skyldes den dybdekjennskapen han hadde til de ulike temaene vi ønsket å undersøke. Videre fulgte intervjuundersøkelsen hovedtrekkene i Kvale & Brinkmanns (2015:137-139) 7 ulike stadier; tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering.

Informanten er Head of Business Development & Partner i case-virksomheten. Han er altså den personen i selskapet som ledet de områdene i organisasjonen vi undersøkte, og har inngående kjennskap til både innovative endringer internt i organisasjonen og de generelle utviklingstrekkene i bransjen, samt konkurrenter. Et omfattende individuelt intervju med en slik nøkkelinformant har potensiale til å kunne gi meget utfyllende svar. Slik kunne oppgaven også fokusere ytterligere på å fange opp meninger og erfaringer i tillegg til de konkrete endringene og innovasjonene. Denne informanten omtales som “informanten” i undersøkelsen.

Forut for dybdeintervjuet hadde vi et intervju med en seniorkonsulent i case-virksomheten og tidligere administrerende direktør i en annen nivå 3 virksomhet. Denne informanten har vi valgt å kalle for informant 2. Formålet med dette intervjuet var hovedsakelig å få tegnet et bilde av konkurransesituasjonen i regnskapsbransjen, slik at vi kunne kategorisere de ulike organisasjonene og velge å se på case-virksomheten som et eksempel på en organisasjon som driver med egenutvikling av innovative løsninger. Utvelgelsen av denne informanten har vært i skjæringspunktet mellom snøballutvelgelse og strategisk utvalg. Førstnevnte fordi vi har blitt tipset om andre personer som kan være aktuelle, sistnevnte fordi vi selv aktivt har vurdert deres relevans for studien, og i den sammenheng ble også enkelte potensielle informanter valgt bort. Dette var for eksempel informanter på øverste konsernnivå innenfor marked, salg, branding og HR.

I tillegg er det utvekslet e-poster med andre organisasjoner i bransjen. Grunnen til at de ble kontaktet var at vi så de var større aktører (én omsatte for 133 mnok i 2018 (proff.no, 2019)) og det var ønskelig å få klarhet i hvorvidt de utviklet egne løsninger utover de underliggende regnskapssystemene. Det kom fram at de ikke drev utvikling og innovasjon av betydning, og ble derfor plassert på nivå 2 i vår kategorisering av regnskapsorganisasjoner.

3.3.3 Intervju

I etterkant av introduksjonssamtale med informanten ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) for å sikre at alle de momenter vi ønsket å belyse ble tilstrekkelig dekket. Spørsmålene i intervjuguiden var basert på de momentene vi ønsket å gå videre med fra introduksjonssamtalen, samt andre områder som ikke ble tatt opp i samtalen, men som var ønskelig å finne mer ut av og implementere i studien. Det gjaldt spesielt innenfor forretningsutvikling. Vi utformet spørsmålene ved å operasjonalisere teoretiske begreper. Det vil si at gjennom eksempelvis å spørre om hvordan de løste visse utfordringer, kom opp med idéer, reagerte på endringer og lignende, så kunne vi henge

funnene på ulike teoretiske knagger. Slik kunne vi på best måte besvare problemstillingen og følgelig sikre en grad av validitet.

Vår informant ble tilsendt intervjuguiden dagen i forkant, den 12. mars 2019, for å (forhåpentligvis) kunne forberede seg og gi bedre og mer dekkende svar. Intervjuguiden ble strukturert i 4 ulike faser; rammesetting, erfaringer, fokusering og tilbakeblikk (Imdi, 2019), med hovedvekt på fokusering der nøkkelspørsmålene ble stilt. Under intervjuet tok vi lydopptak ved hjelp av lydopptaker. Samtykke var innhentet og vi informerte eksplisitt i starten av intervjuet om at vi nå tok opp samtalen, noe han godtok. Intervjuguiden ble fulgt gjennom intervjuet og var et godt verktøy for å holde oversikt og styre fremdriften i intervjuet. Informanten delte rikt av sin kunnskap, opplevelser og meninger, slik at enkelte spørsmål ble besvart tidligere i intervjuet enn det som var planlagt. Siden praten gikk lett kunne vi derfor fokusere på at alle spørsmål vi ønsket svar på ble dekket. Enkelte spørsmål ble besvart på ulike tidspunkter i intervjuet, noe som innebar at det ikke ble en kronologisk rekkefølge mellom innsamlet datamateriale og de teoretiske begrepene som skulle dekkes av spørsmålet. Det gjorde analysen noe mer krevende fordi vi måtte lete litt ulike steder etter riktige data. Dette gjaldt f.eks. når han innledningsvis går rett inn på hvor “agile” de er de ulike prosjektene, mens vi etter planen bare var på innledningsspørsmål for å danne et bilde av organisasjonen.

Intervjuet foregikk på informantens “hjemmebane”, på et lukket møterom på et av virksomhetens kontorer i Bergen. Det fremsto likevel som et nøytralt sted med fire stoler, et bord, en tavle og en tv-skjerm. Begge forfatterne og informanten var tilstede under hele intervjuet, som totalt varte i 1 time, 40 minutter og 23 sekunder. Vi satt på hver vår side av bordet, mens informanten satt på den korte enden. Alle hadde en hver sin pc foran seg på bordet. Der hadde vi intervjuguiden oppe, og noterte ned spørsmål eller andre poenger vi ønsket å spørre mer om. Eneste distraksjonen var at mobiltelefonen hans ringte to ganger. Han besvarte ett av anropene, men sa han heller skulle ringe opp igjen. Alle hadde hver sin kopp med kaffe og stemningen var avslappet.

I etterkant ble lydopptakene transkribert. Vi delte intervjuet inn i tidssekvenser ved å markere i transkriptet for hvert 15. minutt. På den måten ble det lettere å kunne transkribere hver vår del i etterkant, i tillegg til at det gjorde det lettere å orientere seg i datamaterialet i ettertid. Etter at lydopptakene var transkribert hørte vi gjennom opptakene samtidig som vi leste gjennom transkriptet. Videre begynte vi å sortere datamengden fra ulike spørsmål til sine respektive teoretiske områder. På den måten kunne vi benytte oss av både hørsel og syn og dermed fange opp

trykksterke stavelser og nølende ordvalg og formuleringer. Han var blant annet nølende når vi spurte om spesifikke innovative områder som omhandlet økonomisystemet de utviklet.

3.3.3 Sekundærdata

Vi har benyttet sekundærdata fra ulike kilder. Hensikten har vært å danne et bilde av regnskapsbransjen som stemmer så godt overens som mulig med det som faktisk er tilfelle, slik at vi kunne dele den inn i 3 ulike nivåer basert på digitalisering og teknologiutvikling (kapittel 1.1.2). Sekundærdataene består hovedsakelig av tall og statistikk fra ulike kilder for å støtte opp og validere ulike påstander og funn i studien. Dataene er i all hovedsak hentet fra:

- Proff.no - Diverse regnskapstall fra case-virksomheten og andre sentrale aktører i bransjen
- Regnskap Norges undersøkelse om skybaserte tjenester: Undersøkelse blant regnskapsbedrifter i Norge om utbredelsen av skybaserte tjenester. Totalt 652 regnskapsbedrifter responderte på undersøkelsen.
- Konesjonsregisteret.no: Oversikt over regnskapsorganisasjoner i Norge
- The Practice of Now (Sage, 2017)
- Norway's new jobs in the wake of the digital revolution (Følster, S., 2018)

Utover tallmateriale fra Proff.no og konsesjonsregisteret har vi etterstrebet å bruke kilder som har et tilstrekkelig stort nok og representativt utvalg. I tillegg er sekundærdataene kun benyttet til å støtte opp om påstander, og utgjør ikke egenhendig grunnlaget for konklusjoner.

3.4 Reliabilitet

Etter å ha fått innsikt i konkrete innovasjoner kan studien, etter å ha intervjuet vår informant, fastslå at virksomheten har gjort tiltak for å utvikle og satse på disruptiv teknologi. Det er på den annen side ikke belegg for å kunne vurdere om de drivkreftene og innovasjonsprosessene vi har vurdert er felles for andre organisasjoner i nivå 3, men den har en overføringsverdi i form av å eksemplifisere noe av det som forårsaker at akkurat denne organisasjonen satser på disruptiv teknologi. Ved en grundig beskrivelse av studiens metode og forløp har vi forsøkt å gi en så oversiktlig og tydelig fremstilling som mulig av hvordan vi har kommet frem til funnene. På den måten er det også mulig å gå prosessen etter i sømmene og avdekke mulige feilkilder. En stor del av datamaterialet er innhentet fra én nøkkelinformant. For å bøte på dette har vi, utover det som er nevnt tidligere, supplert med annen forskning (triangulert) for å gi et så riktig bilde av bransjen og digitaliseringen som mulig, blant annet med funn fra følgende undersøkelser:

- The Practice of Now (2017): Insight and practical advice for today's accountants based on the latest independent research - Resultater fra en undersøkelse med 700 regnskapsarbeidere fra England, Irland, Canada, Frankrike, USA, Australia og Spania.
- Norway's new jobs in the wake of the digital revolution (Følster, S., 2018) - en rapport laget av Stefan Følster på oppdrag for NHO i 2018.

Funnene i studien kan ikke uten videre generaliseres. Endringer og innovasjoner gjennomført i casebedriften kan slå ut annerledes enn i andre organisasjoner og situasjoner. Den kan imidlertid gi en indikasjon på hvordan tilstanden er i bransjen og vise eksempler på hvilke drivkrefter og innovasjonsprosesser som har vært tilstede her. Etter å ha tolket funnene kan vi likevel ikke fastslå fullstendig at akkurat disse prosessene og endringene alltid er tilstede hos virksomheter som satser på disruptiv teknologi.

3.5 Validitet

ifølge Johannessen et al. (2011) er det en rekke momenter som er sentrale for å sikre validitet. Dette har vi tatt stilling til og hatt i bakhodet både før under og etter innsamling av datamateriale.

Utvalgsskjevhet - Det vil si at det er andre parter og potensielle informanter som ikke er tatt med i studien og som kunne nyansert bildet slik det nå fremstår i studien. For vår del kan det gjelde regnskapsførere ansatt i organisasjonen, eller kunder av organisasjonen. Felles for dem er at endringene og innovasjonene påvirker dem direkte, de er en del av prosessene, og dermed noe som kunne gitt verdifull innsikt i studien av dem. Likevel mener vi at oppgaven har en såpass sentral informant som sammen med sekundærdata danner et riktig bilde, i tillegg til tilknytning en av oss har til case-virksomheten.

Intervjueffekt - Intervjuernes tilstedeværelse kan ha påvirket svarene som blir gitt, både i form og innhold. Det kan ha påvirket vår informant at vedkommende var en kollega av en av oss. Av den grunn var det viktig å være to, for å kontrollere at svarene som ble gitt var dekkende, og at spørsmålene ble stilt med tilstrekkelig nøytralitet. Det vil si at de ikke var ledende, eller at vi la ord i munnen på informanten. I tillegg har vi avdekket og kontrollert innholdet ved å høre gjennom opptaket av intervjuet i ettertid, og slik vurdert om f.eks stemmeleie, nøling eller gjentakelser kunne implisere at det var en annen mening bak utsagnet.

Kognitiv skjevhet - Omfatter ulike momenter knyttet til tankeaktiviteten til både forfattere og informanter. Til tross for at vi har forsøkt å være så objektive som mulig, og gjort våre metoder så transparent og etterprøvbar som mulig gjennom å beskrive fremgangsmåten vår, er det viktig å være observant på at vi gjennom oppgaven ubevisst kan ha støttet egne synspunkt. Det kan i denne oppgaven for eksempel ha gjort seg gjeldende gjennom at vi har hatt en generell oppfatning om at digitaliseringen i samfunnet er en utelukkende positiv ting som automatisk medfører forbedringer - et spørsmål studien i utgangspunktet ikke har som formål å ta stilling til eller bli påvirket av. Det kan påvirke vurderingen av endringene og innovasjonene i form av en overvurdering av deres fremtidige suksess. I tillegg er det verdt å merke seg at informantene kan (og vil) ha blitt påvirket av vedkommende arbeidere i bedriften og dermed vil kunne fremheve en overvekt av positive aspekter ved det som undersøkes. Det kan skyldes at vedkommende ikke ønsker å skade sitt eget eller organisasjonens omdømme. Det er en av grunnene til at vi har valgt å anonymisere case-virksomhet og informant.

Oppgaven har gitt stor innsikt i endring og innovasjon for denne virksomheten, og vi mener at de analysene og funnene vi har gjort er dekkende for prosessene i denne organisasjonen. Vi har pekt på faktorer som kan være felles for andre nivå 3-organisasjoner som satser på disruptiv teknologi, men kan ikke uten videre påstå at akkurat de samme prosessene og drivkreftene gjelder for dem. Likevel er det vist at det finnes lignende initiativer og tendenser i bransjen. Det vil etter vår mening kunne ha en overføringsverdi, og dermed være reelt i stand til å utfordre teorien om visse forutsetninger for å satse på disruptiv teknologi.

3.6 Forskningsetikk

Johannessen et al. (2011) har oppsummert forskningsetiske hensyn i tre ulike punkt som vi har måttet være bevisst:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi - Det innebar at informanten av egen vilje sa seg villig til å stille opp i studien. I tillegg fikk informanten selv avgjøre hvor mye vedkommende ønsket å bidra med eller hvor mye av datamaterialet som ble benyttet. Vi har derfor innhentet samtykke i forkant; om lydopptak og om bruk av innsamlet materiale.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv - Privatlivet til informanten skal ikke påvirkes av denne studien. Ingen sensitive opplysninger er derfor delt utover det som fremgår av samtykket.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade - I vårt tilfelle kunne det vært aktuelt ved at sensitiv informasjon om utvikling og innovasjon i organisasjonen ble lekket. For å unngå en slik

situasjon er oppgaven sendt til case-bedriften og informant for gjennomlesning og godkjenning før innlevering og publisering.

3.6.1 GDPR

Oppgaven har samlet inn personopplysninger i form av navn, stilling og organisasjon. Norsk senter for dataforskning (NSD) har innvilget søknad om gjennomføring av intervjuundersøkelse med de nevnte opplysningene, i tråd med personvernforordningen (GDPR) . Det er innhentet skriftlig samtykke fra informanter og lydopptak vil bli slettet. NSD vil følge opp dette.

4. Analyse og funn

4.1 Disrupsjon etter Christensens (1997) formulering.

I vår formulering av initiativene vi har fått innsikt i fra en nivå 3-organisasjon tilsier at omfanget og nyhetsgraden tilsvarer en potensiell disrupsjon av bransjen både internt og eksternt. Vi kategoriserer av den grunn disse tre initiativene som disruptiv, eller forstyrrende, teknologi. Dette er spesielt interessant med tanke på sammenligningen av en nivå 3 virksomhet sett mot en nivå 2-virksomhet i regnskapsbransjen, hvor hovedsakelig disrupsjonen fremkommer. Det er derfor interessant å se på samsvar mellom denne case-studien og Christensens formulering av begrepet disruptiv teknologi. Overblikket vi nå har skaffet oss gir oss indikasjoner på at teorien kan utfordres.

Punkt 1: Det er ikke samsvar mellom teori og case-virksomhet, fordi case-virksomheten er et etablert selskap som utvikler egne løsninger som appellerer til samtlige brukere. Brukere som derfor potensielt ville blitt oppfattet som mindre interessante gjør ikke det i dette tilfellet.

Punkt 2: Det er ikke samsvar mellom teori og case-virksomhet fordi løsningene tilsynelatende er like gode eller bedre enn dagens underliggende regnskapssystemer. Dette kan vi si ut fra innsikten vi har fått om systemene og hvor de brukes.

Punkt 3: Kan samsvare, men ut ifra tall på proff.no gir det indikasjoner på økende inntjening og er derfor tilsynelatende ikke i samsvar. Fortjenestemarginene er ikke noe vi har innsikt i, og det kan derfor kun knyttes opp mot offentlige tall. Det vi ikke vet er om resultatet hadde blitt bedre og at inntjeningen ville vært høyere om de ikke satset på disruptiv teknologi.

★ Resultatet av dette tilsvarer at teorien ikke samsvarer med vårt case.

Vi tror av den grunn at det er andre elementer med i bildet, og at de elementene har med drivkrefter og prosesser innenfor endring og innovasjon å gjøre. Vi ønsker å undersøke dette nærmere og potensielt utfordre den opprinnelige formuleringen til Clayton Christensen (1997) av disruptiv teknologi.

Slik vi formidler i teorikapittelet er det en nyere formulering av Christensens (1997) forklaring av begrepet disruptiv teknologi, hvor begrepet går over til å være disruptiv innovasjon. Christensen (1997) sin formulering har møtt motstand gjennom de senere årene, og vi finner også unntak fra formuleringen i vår case-studie. Motstanden har hovedsakelig kommet som en oppfordring til å utvide teorien fordi den kommer til kort på flere områder. Dette er altså også gjeldende for vårt case. Under er det undersøkt om forskjellige gjeldende elementer knyttet til problemstillingen kan ha påvirkning. Resultatene er da mulig å sammenligne våre funn til nyere formulering, hvor våre funn tilsier at det er sammenheng, og støtter opp nyere formulering.

4.2 Endring

Vi vil her forsøke å synliggjøre i hvilken grad nivå 3 virksomheten gjennomgår endring for å satse på disruptiv teknologi. Det vil konkretiseres ved å se på hvordan disse tre initiativene bryter med tidligere måter å løse ting på.

4.2.1 Drivkrefter

Med henvisning til figur 2-2 ser en at drivkreftene er “*motorer* - det som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted” (Van de Ven og Poole, 1995, s. 511, gjengitt i Jacobsen, 2018). Teorien redegjør for fire forskjellige perspektiver på drivkrefter. De kan overordnet skilles mellom intensjonale og ubevisste endringer. Det er av den grunn nødvendig å få klarhet i om endringene i case-virksomheten faktisk er intensjonale, uavhengig av graden av suksess. Ved å spørre informant Fredrik Arild informanten om tanken bak utviklingen av egne løsninger kan det ut fra svaret være mulig å tolke om endringene har en intensjon:

“Det gjør vi fordi vi ønsker å velge de systemene som gjør våre folk stand til å produsere mest mulig regnskap, mest mulig lønn på kortest mulig tid, og så erkjenner vi det at ingen av de systemene vi da velger skaper gode brukeropplevelser for kundene våre”

- ★ Utsagnet signaliserer eksplisitt at endringen var planlagt gjennom en erkjennelse av at løsningene de kunne velge mellom ikke ga en tilfredsstillende brukeropplevelse.

Dette samsvarer også med fase 1 i det første perspektivet på drivkrefter; “en planlagt endringsprosess”. Samtidig lanseres det en løsning på problemet - en mulighet - en egenutviklet brukerflate:

“vi ønsker å kombinere ulike systemer som er de beste systemene i sin disiplin, ehm, til en portefølje med systemer, som vi bruker, så må vi bygge et, et smart lag på toppen”.

Det oppfyller fase 2 i perspektivet som beskriver en ønsket fremtidig tilstand. Informanten forteller om at de hadde sett for seg en løsning der de kunne tilby en egenutviklet brukerflate (portalen og My-Economy) mot kunden, slik at de selv kunne bli premissleverandør for brukeropplevelsen, uavhengig av hvilken systemer som lå til grunn. Fase 3 i planlagt endring handler om hva som gjøres mer konkret for å utnytte mulighetene. Det kommer fram at det i forkant er bygget det informanten kaller et “businesscase” rundt initiativene med den hensikt å forutse og planlegge endringen:

“... kort fortalt, identifiserer vi problemet, hva er smerten? Deretter definerer vi hva som skal til for å løse dette. Det innebærer å ta høyde for kostnadselementet, som hovedsakelig omfatter investeringer i mennesker eller teknologi. Og så er det jo en oppside i form av at man kan ta betalt for det”.

Dette understreker at endringen er planlagt og at den må gjennom en utviklingsfase for å bevise at den kan bidra til økt lønnsomhet for bedriften - en forutsetning for at den ikke forkastes. I dette caset som omhandler teknologiske produkter vil derfor dette steget også omfatte ferdigstilling av produktet som gjennomføres av utviklere.

I fase 4 er endringen klarert for å satses videre på og den skal implementeres.

“Sånn som dette My-Economy-prosjektet, der er vi jo i ferd med å rulle ut til våre på tvers av virksomhetene i ECIT”.

Dette viser at produktet lanseres til kundene, men betyr også at de ansatte i organisasjonen må forholde seg til dette nye produktet. Det gjenstår nå å måle effekten av produktet (fase 5). Endringene denne oppgaven tar for seg er ikke av en omveltende karakter. Måling av effekten av enkeltprosjektene er derfor utfordrende. Effektene vil derfor være summen av mange inkrementelle forbedringer og vil gi seg utslag i kundetilfredshet, og i et lengre perspektiv være en av mange faktorer som avgjør organisasjonens evne til å fortsette verdiskapningen for eiere og kunder.

Perspektivet om evolusjon kan også være relevant for satsingen på disruptiv teknologi i organisasjonen, og de endringene det fører med seg. Dette perspektivet er orientert mot omgivelsene og innebærer å heve blikket og tenke på ytre forhold som en drivkraft for endringene, eksempelvis andre aktører i organisasjonsfeltet. Informanten svarer på spørsmål om konkurrentene var en kilde til endring at:

“... litt sånn personlig så tror jeg på sånn digital darwinisme, at i en digital verden så vil de som skaper de beste brukeropplevelsene vinne”.

Denne bevisstheten om at det er stor konkurranse og forestående nyvinninger på feltet i form av teknologisk utvikling viser at også ytre forhold kan ha vært med å drive endringene fremover. Han utdyper videre at bransjen:

“... preges av en voldsom konsolidering (...) og det er veldig få bransjer jeg vet om der markedslederen i dag bare har 6-7% markedsandel”.

Som nevnt innledningsvis viser et søk i konsesjonsregisteret (finanstilsynet, 2019) at det i Norge er rett i underkant av 2 800 regnskapsførerselskap i Norge, noe som bekrefter informantens påstander om en svært fragmentert bransje. Fragmenteringen kan tenkes å prege utviklingen, i form av at små enheter vil ha mindre kapital og kompetanse til å kunne utvikle nye løsninger parallelt med den daglige driften.

- ★ Informanten poengterer videre at det skjer en voldsom konsolidering, noe som i seg selv kan være et påskudd og en drivkraft til å satse på disruptiv teknologi. I tillegg uttaler at han tror på en digital darwinisme, og vi konkluderer derfor med at perspektivet om evolusjon er en drivkraft for organisasjonen.

Hvorvidt endringene som gjennomføres i organisasjonen er nødvendig eller ikke, er også et viktig aspekt i kartleggingen av drivkrefter. I forskningsrapporten *Computerization and the future of jobs in Norway* (2013, gjengitt i Puntervold & Fagerheim, 2017, s.5) anslås det at regnskapsføreryrket med svært stor sannsynlighet kommer til å bli helautomatisert som følge av nye innovative digitale verktøy. Dette fortøner seg som svært dramatiske konsekvenser, og et slikt potensielt paradigmeskifte tilsier at det også burde være sterke drivkrefter, jf. fig. (kap. 2.2.2.2). Det er likevel vanskelig å fastslå hvor vidtrekkende konsekvensene blir og dermed også enes om behovet for endring. Informanten, med stilling som Head of Business Development i case-virksomheten, fremstår som en endringsagent som kommuniserer viktigheten av endringene. På spørsmål om han tror de ville overlevd uten de digitale endringene svarer han:

“Jeg er genuint livredd for at vi bruker for lite ressurser på de tingene der, men det er jo på en måte min jobb å bekymre seg for. Jeg tenker på det hele tiden jeg, gjør vi nok? Utrolig kjipt å våkne opp en dag og så finne ut at noen har disrupted bransjen din.”

Dette illustrerer litt av poenget; han forsøker å kommunisere konsekvensene for å oppnå intersubjektivitet, altså en felles enighet om at endring er nødvendig. Da vi spurte om det er andre som også er pådrivere for endring, så vi klare indikasjoner på at endringsvilligheten også kan sees utover kun informanten som er sjef for forretningsutvikling:

“... det fins jo mangen, mangen internt som er, som er pådriver for disse prosessene. Og det er jo forankret hele veien opp opp til Peter Luring som er administrerende direktør, han er jo en viktig stakeholder i det. Og hvis ikke han hadde stått på toppen og kommunisert; vi skal endre oss sånn og sånn, så tror jeg ikke vi hadde fått med oss folkene heller, det må være drevet, det nytter ikke at jeg står på en scene og skal prøve å skape Sense of urgency” (transkript s. 3)

- ★ Fra informantens perspektiv ser det ved første øyekast ut som om det er en dominerende fortolkning om at endringene er nødvendig og at drivkreftene er klare. Samtidig illustrerer utsagnet at det ikke hadde vært mulig uten forankringen opp på konsernnivå. Det tyder på at det kan være utfordrende å få med seg hele organisasjonen, det han omtaler som “folkene”, noe som igjen indikerer at omfanget av konsekvensene kanskje ikke har sunket inn fullstendig likevel.

4.2.2 Innhold og omfang

Nye produkter og løsninger er introdusert i et eksisterende marked. De nye løsningene som er lansert er en ny digital kundeportal som integrerer alle de funksjonene kundene benytter (Regnskap, HR, lønn, inkasso etc.) slik at det blir mer oversiktlig og lettere å forholde seg til *“som på iPhonen der du har ulike applikasjoner*. Videre er My-Economy en løsning som tilhører regnskapsdelen i denne portalen”. Der har de samme tilnærming, men det er rettet mot regnskapsføringen til kunden og som ifølge informanten skal;

“... gi kundene våre innsikt i økonomien til selskapet, det er en applikasjon hvor du kan dykke ned i regnskapet ditt så du kan snu og vende på, på regnskapsinformasjonen (...). Vi ønsker ikke bare å presentere data, vi ønsker å presentere innsikt, sånn at kundene våre bruker regnskapet som det fantastiske styringsverktøyet det kan brukes til”.

Det betyr at det her er snakk om en endring i produktet som tilbys kunden. Det er imidlertid ikke snakk om en reorientering eller et fullstendig brudd med tidligere måter å løse ting på, men en endring av mer evolusjonær enn revolusjonær karakter, da den bygger videre på tidligere opparbeidede ferdigheter og kunnskap. Initiativene medfører en endring i måten de jobber og samhandler på, både internt og ut mot kunden. Vi finner at de formelle elementene er endret fordi det handler om innovasjoner og nye løsninger på eksisterende utfordringer.

Den siste innovasjonen er en prosessforbedring som er basert på maskinlæring, automatisk lesing og klassifisering av fakturaer. Den vil ikke påvirke kunden direkte i samme grad som portalen og My-Economy. Det blir tydelig at dette hovedsakelig har et kostnadsbesparende aspekt når han forteller:

“... det går på inngående fakturabehandlinger og inngående leverandørfakturaer. Så sparket vi igang det prosjektet der. Hvis vi erstatter den med egne løsninger marginaliseres den kostnaden.”.

Dette vil endre på prosessene i den hensikt at regnskapsføreren sparer tid. Et tydelig budskap til de ansatte om at endring er velkommen er en holdning som kan ha mer vidtrekkende konsekvenser enn de målbare effektene initiativene i seg selv representerer. Ser en på uttalelsene over på en annen, mer symbolsk måte, representerer denne tydelige holdningen og omfavnelsen av endring og innovasjon også en endring i uformelle elementer av organisasjonen.

- ★ Det betyr at det er en kombinasjon i formelle og uformelle elementer som kan sammenstilles og danne en arketype (figur 2-8)

4.2.3 Endringskonteksten

Omgivelsene i og rundt en organisasjon er svært interessant i en oppgave som skal undersøke tilnærming til organisasjonsendringer i sammenheng med disruptiv teknologi. Case-bedriften tilbyr økonomi og it-løsninger, og er i så måte en organisasjon som vil være avhengig av teknologi og investeringer både i form av kompetanse og utstyr. En utfordring som da kan gjøre seg gjeldende er om de i utviklingen av nye løsninger vil vegre seg for å se at løsningene ikke er optimale, fordi det er investert mye tid og penger i dem. Under intervjuet forteller imidlertid informanten (transkript s. 9) at de:

“... prøver (...) å ikke løse det som et enormt stort problem, men å bryte det ned til mindre, mindre biter, og tenke sprinter, og jobbe mer agilt”.

Dette indikerer at terskelen for en kursendring underveis i prosjektet blir langt lavere, noe som generelt sett vil kunne være med på å øke konkurransekraften. På den annen side vil det selvsagt koste dyrt om en løsning viser seg å ikke innfri slik den var tenkt, f.eks ved dårlig mottakelse blant kunder eller at den ikke løser utfordringen tilfredsstillende nok. Grunnen til det er at en fortsatt må forholde seg til mer eller mindre langsiktige planer og strategier. I dette tilfellet gjelder det innovasjoner som naturligvis krever tid på å utvikles, uavhengig av hvor korte “sprintene” er. Utviklingen vil automatisk medføre en kostnad som vil anses som irreversibel (sunk cost) om investeringen viser seg å være dårlig, gitt at kunnskapen og erfaringen ikke kan benyttes videre. Her er vi inne på et viktig område angående disruptiv teknologi, der organisasjonene blir nødt til å tåle en periode med lavere marginer fordi innovasjonene ikke er moden nok til å overta og forstyrre det nåværende markedet.

Videre kommer vi inn på strategi innad i organisasjonen. Et mantra for utviklingsprosjektene i organisasjonen er ifølge informanten;

“Én; sørge for at vi jobber så effektivt som mulig, og to; sørge for at vi kan levere de beste brukeropplevelsene til kundene våre, men også til de som jobber her.”

Med det utsagnet kan det tolkes at produkter og arbeidsmetoder kan implementeres om de oppfyller ett av de to kriteriene, samt tidligere nevnte lønnsomhetskrav identifisert ved å benytte et “businesscase” eller “proof of concept”. Hensikten med endringene er ifølge informanten å kunne bli premissgiver for kundeopplevelsen. Dette kan tyde på at det er en kostnadsstrategi som ligger til grunn for valg og eliminering av nye prosjekter. Dette henger sammen med strukturen i selskapet og hvordan den kan bidra til at endringene finner sted. På spørsmål om hvordan strukturen er bygget opp og hvordan nye ideer blir håndtert forteller informanten at:

“... de største prosjektene er jo, sånne prosjekter at de blir planlagt og koordinert på tvers av utviklingsmiljøet og forretningsutviklingsmiljøene og på konsernnivå, men det finnes jo prosjekter som er mindre, altså som ikke krever at de løftes opp og forankres på tvers av alle de andre.”

- ★ Dette vitner om vilje til innovasjon helt opp på konsernnivå og en struktur som muliggjør at omfattende ideer kan komme fra den operative kjernen med regnskapsførere og nå hele veien opp, samtidig som det er rom for å ta mindre beslutninger på lavere nivå i organisasjonen.

Dette er kjennetegn på mønster som finnes i organiske strukturer der ideer også kan utveksles relativt fritt uavhengig av hierarki og med dynamisk effektivitet - det er rom for å se nye løsninger utenfor det som er dagens praksis. Dette ble også synliggjort i kapittel 4.1.1 drivkrefter, der CEO Peter Luring fremsto som en viktig endringsagent og ønsket den velkommen.

Det er tidligere redegjort for konkurransen i bransjen. Den preges av mange tilbydere, kamp om kundene og rask teknologiutvikling, som følgelig gir endring i preferanser hos kunden. I tillegg er det regulative forhold organisasjonen må ta hensyn til, noe som bekreftes etter spørsmål om juridiske begrensninger der informanten uttaler:

“Altså regnskapsbransjen er jo strengt regulert, både av finanstilsynet som vi er underlagt sånn kvalitetsmessig, men også i form av det lovverket vi må forholde oss til forøvrig. Ehm, så der er jo det ganske strengt, ehm, eller rimelig strikt rigget vil jeg si, som en konsekvens av at det er veldig regelstyrt.”

Reguleringene i bransjen har ifølge informanten stor innvirkning på endringene i bedriften, i form av at det legger begrensninger på mulighetsrommet. Reguleringer og lovverk vil naturligvis henge et

stykke etter de siste innovasjonene på området fordi prosessene som endrer dem er omfattende (lovendringer må fremmes og vedtas i stortinget (stortinget, 2018)).

- ★ Dette fører trolig til at reguleringene i bransjen legger en begrensning i utviklingen. I tillegg har vi vært innom konsolideringen i bransjen og informantens frykt for å selv bli “disruptet” og som tydeliggjør konkurrentene som en viktig del av konteksten.

4.2.4 Endringsprosessen

Av drøftingen hittil i oppgaven kan en se konturene av en organisasjon som er i kontinuerlig endring, utover den dagligdagse dynamikken beskrevet av Jacobsen (2018, s. 16). Endring og innovasjon er utifra nettsidene blitt en del av salgsargumentet til virksomheten. Likefullt vil endringer oppfattes med forskjellig grad av viktighet og tidsbehov hos menneskene som jobber der. Det kan påvirke hvor lang tid endringen tar og i hvilken grad den blir en suksess. På spørsmål om hvor lang tid det tar fra prosjektstart og til produktet blir rullet ut hos kunden svarer informanten:

“Altså, en del av disse prosjektene blir jo aldri ferdig, sant, det vil jo være prosjekter hvor det løper, hvor du jobber bare med inkrementell forbedring, (...) men veldig mange av prosjektene blir rett og slett aldri ferdig fordi at det, det, det finnes alltid noe man skal gjøre i fortsettelsen, om det er forvaltningsansvar eller om det er produktet må utvikle seg”.

- ★ Dette viser at endringene ikke har en definert slutt - de er del av en mer overordnet prosess med konstant utvikling i en bransje preget av disruptive teknologier.

Det kan være en utfordring å kommunisere viktigheten av endringene, som har vist seg å ikke være så omveltende i seg selv, men der summen kan utgjøre disrupsjon av en hel bransje. Det bringer diskursen over på oppslutning og motstand. Oppslutning og motstand kan sees i sammenheng med om endringene er proaktive eller reaktive, fordi det forteller noe om hvor viktig (og riktig) de ansatte mener endringene er. På spørsmål om hvorvidt endringene er proaktive eller reaktive, sier informanten at:

“Der tror jeg det finnes to skoler, jeg mener jo at vi definitivt ikke at vi er for tidlig ute, mens andre mener nok at vi kunne konsolidert mer, én gruppering før vi satt i gang såpass store initiativer.”

- ★ Det er imidlertid snakk om nye innovative løsninger, og det hadde fortsatt vært mulig å drive på “gamlemåten” en stund til. De var altså ikke helt tvunget til å endre seg på kort sikt, og derfor klassifiseres endringene som proaktive.

Verdt å merke seg med disse endringene er at de endrer og forenkler prosessene til regnskapsførerne. Selv om informanten er tydelig på at de har vekstambisjoner, og frigjort tid vil gjøre de i stand til å betjene flere kunder, vil endringene likevel trolig kunne oppfattes som en trussel mot egne arbeidsvaner og -metoder. Det er derfor mulig å se for seg at det kan skapes friksjon når endringene implementeres. Informanten ble derfor spurt om hvorvidt endringene gir omveltninger for de ansatte.

“Det vil jeg si. Og det er veldig lett å undervurdere det menneskelige aspektet, for det har vi gjort i mange prosjekter. Der har vi egentlig tatt litt for lett på hva det betyr for de som sitter og, sitter og eier de prosessene, som sitter og jobber i de prosessene, og det, det er litt farlig.”

De ansatte i virksomheten jobber i en organisasjon med en relativt tydelig orientering mot innovative løsninger i alle lag av organisasjonen. Det i seg selv vil naturligvis medføre endringer.

- ★ Det er dermed størst sannsynlighet at den motstanden som oppstår vil være av den passive arten (figur 2-12). Motsatt vil oppslutningen kunne være aktiv siden det ville samsvare med organisasjonens målsetninger.

4.2.5 Delkonklusjon endring

Endringer i virksomheten gjør for å ta i bruk disruptiv teknologi planlagte endringer med en intensjon, og i tillegg av frykt for å bli utkonkurrert, med henvisning til perspektivet om evolusjon. I tillegg er det viktig at satsingen er forankret helt opp på toppnivå.

Ifølge Christensen (1997) har store organisasjoner en tendens til å ignorere disse truslene eller ikke oppfatte dem. Det kan derimot virke som om organisasjonen her bryter med denne formuleringen og heller forsøker å imøtegå endringene, fordi de er observant på at disruptiv teknologi faktisk preger bransjen.

Endringenes innhold og omfang tilsier at det har gjort forbedringer med et kostnadsbesparende aspekt og at de omfatter både formelle og uformelle elementer i virksomheten. Ideer og forslag til

endring kan bevege seg gjennom alle lag av virksomheten, samtidig som beslutningene er desentralisert. Løsningene i bransjen er etablerte, delvis som følge av høy grad av regulering, som er en ytre faktor som har stor innvirkning i form av en begrensning i utviklingen.

Virksomheten har igangsatt endringer uten en definert slutt - de er i konstant utvikling i tillegg til å være proaktive. De har også sørget for at satsingen på disruptiv teknologi har en aktiv oppslutning, og den motstanden som finnes er passiv.

4.3 Innovasjon

Det er viktig å huske på at endring og innovasjon kan knyttes opp mot hverandre. I kapittel 1.2 blir det presentert noen initiativer som oppgaven omhandler, og dette vil være hovedfokuset for diskusjoner i denne delen av analysen.

4.3.1 Innovasjonstype

Ved å fastsette typen av innovasjon for initiativene i en nivå 3 organisasjonen er det nødvendig å stille spørsmål knyttet til de tre initiativene gitt i innledningen. Da det ble spurt om innsikt i disse tre initiativene kom det frem en hel del nyttig informasjon som blir vanskelig å oppsummere i noen korte utdrag fra transkriptet av intervjuet. Som forklart i innledningen etter samtaler med informant 2 spinner også utviklingen til regnskapsbransjen rundt samme akse for de større selskapene. Det blir derfor valgt å se på alle initiativene som en helhet mot det teoretiske grunnlaget i fastsettelsen av type innovasjon, men det er brukt analyse av alle for å komme frem til resultatet.

I regnskapsbransjen er det en del strenge myndighetspålagte lover knyttet til hvordan en utfører et regnskap. Det er derfor større restriksjoner på nivået av innovasjon i bransjen. Se for deg en bok som skal leses på norsk. Måten du leser boken på kan gå over fra å være i hånden din til en digital skjerm, men ordene er fortsatt de samme. Dette gjelder for regnskapsbransjen også, noe informanten nevner i det introduserende intervjuet.

Portalen de har opprettet, eller utviklet, blir forklart av informanten på denne måten:

“Hvis du tenker ECIT-portalen som et eget produkt (...) det er egentlig infrastrukturen, innpakningen, en måte å liksom, akkurat som på iPhonen så har du ulike applikasjoner sant, så det egentlig portalen løser er jo at du kan logge inn, og få tilgang til de applikasjonene du skal ha tilgang til. Så det som, brorparten av arbeidet går på applikasjonene som ligger under.”

Dette blir i seg selv en arkitektonisk innovasjon for å kunne knytte de andre applikasjonene sammen. Målet er å skape større verdi samlet enn deløsningene hver for seg (Aasen & Amundsen, 2017, s. 47), og er noe som en kan lese ut fra svaret til informanten. Det var likevel et annet svar som ble gitt når spørsmålet om hvordan My-Economy var satt opp:

“... My-Economy en veldig omfattende applikasjon sammenlignet med en del av de andre applikasjonene, og er en applikasjon som er utviklet helt i fra bunnen av. På andre områder så tar vi gjerne en, et open source-prosjekt, ehm, altså et, en fritt tilgjengelig kode, så tilpasser vi det til vårt behov, så repakketerer vi det og tilbyr det gjennom den portalen. (...). Så brorparten av, der hvor det er et stort utviklingsbehov er jo i underliggende applikasjoner og ikke på portalen i seg selv, altså som konsept. Det er jo mer som, la oss si en distribusjonsform.”

Når informanten sier at utviklingen er gjort fra bunnen av kan innovasjon lett forveksles med tilrettelegging for nyskapning. Innovasjon og tilrettelegging, eller etablering, for nyskapning trenger nødvendigvis ikke å være én og samme sak i innovasjonsprosessen, så det ble gjort et forsøk på å få videre forklaring, og et estimat på graden av innovasjon fra informantens synsvinkel:

“Nei, altså hvis du går på selve portalen så er jo ikke det. Ideen er jo ikke ny, det er ikke noen radikal innovasjon på en måte, det er en, det er en måte å potensielt enable annen innovasjon, andre produkter, så det, det er en forutsetning for å, for å gjøre det. Ehm, når det kommer til My-Economy, så, så er det, det, noen ting der som jeg ikke har så veldig lyst til å snakke om, men som potensielt kan være veldig innovative.”

Her indikerer informanten at My-Economy-prosjektet igjen kanskje er en “mini-portal” med å snakke om ting innad i prosjektet som potensielt kan være innovative. Dette tilsier en arkitektonisk innovasjon på samme måte som den overordnede portalen. Muligheten for at det kan være en annen type av innovasjon er likevel fortsatt til stede, og det ble derfor stilt et spørsmål om hvordan idéene til disse initiativene kommer til live. Om My-Economy svarer han:

“... så der er jo et veldig tydelig behov som, som er veldig lett å se, som egentlig trigger, trigger et sånt utviklingsløp. Behovet for å skape helhetlige brukeropplevelser og ha en rød tråd og, og sørge for at ting henger sammen.”

Dette får initiativet til å lene seg mer mot inkrementell eller modulær innovasjon. Det blir gitt for lite informasjon av prosjektet til at det er mulig å vurdere det som en radikal innovasjon, og når det ble stilt et spørsmål om konkurrerende selskaper jobber med lignende prosjekter svarte han ja. Det er derfor mulig å utelukke radikal innovasjon til en viss grad i denne sammenheng. Sammenlignes det med den digitale utviklingen bransjen opplever vil et slikt initiativ falle mer på den inkrementelle typen av innovasjon. Hadde derimot den digitale tidsepoken stått og banket på døren i går, og ikke for flere år siden, ville det vært mer naturlig å lene seg nærmere den modulære typen av innovasjon. Det er også få muligheter for å endre kjernekonseptet på noen annen måte enn digitaliseringen av regnskap, for regnskap må fortsatt gjøres på den måten det alltid har blitt gjort og slik som det skal gjøres. Det betyr at en ender opp med to like tall på hver sin side av en strek. My-Economy er derfor en inkrementell innovasjon.

Maskinlæringsinitiativet er derimot litt mer interessant med tanke på endring av kjernekonsept. Dette er i tillegg til å være et relativt nytt område innenfor den digitale verden også meget ny kunnskap knyttet mot regnskapsbransjen. Når det føres regnskap skal det føres riktig etter gitte lover og regler, og er det føringer som gjøres likt på løpende basis er det mulig å sette opp en robot som fungerer under fastsatte regler til å utføre denne repeterende oppgaven (RPA). Hva er da mulighetene for maskinlæring i regnskapsbransjen? Det ble derfor gitt et ønske om å få en nærmere forklaring på hva de jobbet med innenfor initiativet for maskinlæring, som det er gitt samtykke om å dele informasjon om:

“... maskinlæringsprosjektet er jo det at det er et initiativ som kom fra han som leder prosjektet,(...), hvor han hadde sittet og eksperimentert privat med en, et ganske innovativ maskinlæringsrammeverk som heter TensorFlow, som er et google-rammeverk, som google bruker i sine egne produkter hvor de har en maskinlæringskapasitet, ehm, han hadde brukt det til å løse et helt annet problem, det vil si noe innenfor investering, og autonom investering og, en grad av teknisk analyse, så (...) vi oppmuntret han jo til å gjøre det (...) innenfor det som går på, på ehh, det vi kaller cons payable eller mer uformelt, kalle det leverandør, altså, inngående fakturabehandlinger og inngående leverandørfakturaer. (...). Hvis vi erstatter den med egne løsninger marginaliseres den kostnaden. Det følger jo også med et forvaltningsansvar og vedlikehold på disse tingene som bygges inn i et businesscase. Dette er jo et eksempel på et prosjekt uten omfattende case i forkant fordi det gir åpenbare innsparinger.”

Slik vi forstår det informanten sier om området rundt maskinlæring er ikke tjenesten for å kunne utvikle en lærende robot ny, men måten dette rammeverket blir utnyttet er ny. I intervjuet sier han også at det ikke er vits i å finne opp hjulet på nytt, bare for å finne opp hjulet, og at det er mye bedre å allokere ressurser i et rammeverk for å potensielt få denne nye løsningen til å bli utnyttet på nye måter. Måten de bruker et rammeverk innenfor maskinlæring er likevel helt nytt, noe som forandrer koblingene mellom kunnskapselementer også på dette planet i disse tre initiativene. Her snuser de også på muligheter for en endring av kjernekonseptet, og informanten forklarer videre:

“F. eks. mottar vi enorme mengder bilag fra våre kunders leverandører. De skal jo bokføres, sant. Vanligvis tolkes dette i dag maskinelt med en regeltilnærming hvor man bokfører basert på lover og regler, eeh. Dette kan gjøres mer effektivt hvis man baserer det på maskinlæring istedenfor. Slik kan man gjøre det om til klassifiseringsproblem. Slik kan man ha et enormt datasett på tvers av klientene, så kan man kaste en faktura på en API og få svar tilbake på hvilke metadata dokumentet inneholder, altså, fakturanr, forfallsdato, org.nr., avsender, mottaker. Også lese ut ordrelinjene og klassifisere hva det er for noe. Er det øl og vin kan det klassifiseres som det og bokføres deretter for eksempel.”

Dette indikerer at det må tas høyde for en viss endring av kjernekonseptet. Det er nå mulig å kunne anta en tilnærming mot en radikal innovasjon fra en arkitektonisk. Det er likevel ennå litt lite informasjon til å kunne sette en konkret type innovasjon på dette initiativet, men med den informasjonen som vi har tilgjengelig er det mulig å si at området beveger seg mer oppover og mot høyre i Henderson & Clark (1990) sin modell for typer av innovasjon.

Samlet sett er dette mye mer informasjonsmessig nødvendig å analysere, siden det går på effekten internt og eksternt, de fleste faktorene av omgivelser, strategier, marked og så videre som oppgaven ikke omfatter i samme bredde. Det er likevel en mulighet å tillate oss en indikasjon på hvor i typologimodellen disse tre initiativene ligger samlet sett. Tidligere i oppgaven har vi prøvd å vise en visuell fremstilling av disse tre initiativene, og hvordan de henger sammen. Informanten gir i tillegg en god og kort ordmessig beskrivelse:

“Det bredeste prosjektet som ligger tettest opptil produktet vi leverer er My-Economy, men det prosjektet som har, som potensielt har størst spredningskraft er det jeg vil si er sånn som, sånn som maskinlærings-prosjektet, men det som “enabler” det hele er jo portalen.”

Ut fra dette mener vi å forstå at informanten prøver å fremstille et bilde til oss om at alt henger sammen i et tilbudsspekter ut mot kunden som dekker alle de tjenestene de skulle ønske å dekke, eller som kunden skulle hatt behov for å dekke. Hvor de samlet sett tar å forandrer kjernekonseptet innenfor regnskap, i tillegg til å skape nye koblinger mellom kunnskapselementer ved å utnytte ny teknologi i en regelstyrt bransje.

- ★ Som følger av dette er det mer aktuelt å kalle områdene denne oppgaven omhandler for en radikal endring, en radikal innovasjon, med bruk av forstyrrende teknologi sett opp mot tidligere.

Resultatet av det hele gjenstår fremdeles å se, selv om forfatterne har fått innsikt i de forskjellige applikasjonene og brukerklientene innenfor disse tre initiativene i området. Typen av innovasjon er likevel vanskelig å fatte uten et reelt resultat, slik som Morten Morå (2016) viser i sin bearbejdede grunnmodell av Tidd & Bessant (2013). Resultatet avhenger mye av potensialet, noe også informanten videreformidler:

“Ehm, maskinlæringsprosjekter som vi har snakket en del om allerede, det, det er jo et prosjekt som har mye høyere risiko enn en del av de andre prosjektene, men også, kan også potensielt være gamechanging på en helt annen måte. (...). Men det er jo selvfølgelig litt tidlig å forskuttere hvor innovativt det er før vi ser hva gevinster vi kan høste av det.”

Grunnlaget for fastsettelsen av radikal innovasjonstype blir av den grunn mye basert på potensialet i tillegg de overordnede resultatene.

4.3.2 Kilde til innovasjon

Gjennom intervjuet med informanten kom det tydelig frem at motivasjonen for å innovere var basert på å skape mest mulig verdi for kunden og samtidig effektivisere måten de ansatte jobbet på. Det var et viktig element å ha med fra informanten at økt effektivitet med digitale og automatiske prosesser ikke betydde nedbemanning, men at det heller skulle gi muligheter for å øke kundebasen uten å ansette flere. Måten de skulle skape mest mulig verdi for kunden var også den samme for å øke effektiviteten av arbeidsprosesser, og gikk hovedsakelig ut på brukeropplevelsen til både kunden og de ansatte. Nøkkelordet er brukeropplevelse. Ordets betydning henger i denne sammenheng sammen med de forskjellige definisjonene av ulike kilder til innovasjon, og muliggjør en samlebetegnelse av de ulike kildene. Å skape gode brukeropplevelser tilsier at det må utvikles tilpassede løsninger til enkeltgruppen eller enkeltkunder, og ifølge informanten kreves det teknologi

som en selv kan forandre funksjonalitet på for å kunne gjøre. Når en skaper den beste brukeropplevelser vil kunden velge deg framfor andre. Når kunden velger deg framfor andre vil du tjene mer penger. Når du tjener mer penger kan du fortsette å vokse. Når du fortsetter å vokse kan du maksimere verdiskapingen for kunder og eiere.

Ved etableringen av kildene til innovasjon er det en fordel å kikke på drivkreftene til endringene gjort i skumringen av disse initiativene oppgaven omhandler. Her kommer vi frem til perspektiv 1 og 3 fordi informanten forteller om et synlig behov og troen på digital darwinisme. Dette er drivkrefter som faller innenfor det Tidd & Bessant (2009) kaller for funksjoner og roller i kilder til innovasjon. Men i tillegg også latente behov, ønsket om ny kunnskap, etterspørsel fra markedet, et digitalt sjokk og det som blir sett på som en rekombinasjon etter at det er undersøkt kombinasjonseffekten av disse tre initiativene. Dette gir informanten oss også ved et senere tidspunkt i intervjuet når han sier:

“I dag ser vi også en stor del bransjeglidninger, ehm, altså, aktører som DNB etablerer regnskapssystemer inn i nettbanken. Det, de går inn i vår næring og er ikke sånn veldig populært blant regnskapsbransjen generelt sett. Vi leverer mer enn bare et økonomisystem, også en tjeneste og en støtte rundt det. Likevel vil det utvikle seg når de begynner å ta i bruk kunstig intelligens og roboter med masse buzzord. I ytterste konsekvens kan regnskapsførerne bli utryddet ved at systemene blir autonome. Enormt regelstyrt bransje, og datamaskiner er GODE på regler. Det gjør oss nødt til å eksperimentere med slike ting for å holde oss relevant.”

Her kan det ved første øyekast gi indikasjoner om utviklingen av disse tre initiativene er en reaksjon på synligheten og mulighetene med digitaliseringen i bransjen, men også som en proaktiv kilde til prosesser for innovasjon til å ruste seg mest mulig opp mot det som potensielt kan være en trussel. Uten å bevege oss for langt ut fra området om kilder er det likevel verdt å nevne at dette faller innenfor Christensens (1997) forklaring av begrepet disruptiv teknologi fra de etablerte virksomhetenes side.

Etterhvert som vi mottok mer informasjon av informanten, hvor informanten slappet mer av og fikk en mer avslappet holdning var det også lettere å få innsikt i hva som lå bak strategien til virksomheten. Som forklart i det innledende kapittelet er strategien et sårbart tema for nivå 3 organisasjoner, hvor mye baserer seg på posisjonering i forhold til nivå 2 organisasjoner og leverandører av hyllevarer. Kjenner leverandørene lukten av at store kunder utvikler sine egne

løsninger på de varene de selv leverer vil ikke dette være noen god lukt. Informanten forklarer litt nærmere:

“Tanken vår er at vi i stor grad ønsker å eie teknologi. Vi ønsker at våre kunder skal konsumere våre produkter gjennom digitale flater. For eksempel den gamle månedsrapporten som kom som en pdf. Altså, det er viktig for oss å eie denne teknologien selv, fordi da kan vi tilpasse det til sånn som vi jobber, til prosessene våre, og vi kan være herre over de brukeropplevelsene vi skaper overfor kundene. Denne typen produkter finnes i det åpne markedet, men da har du ikke mulighet til å tilpasse det slik du ønsker å tilpasse det.”.

Disse produktene på det åpne markedet blir her referert til som det vi har valgt å kalle underliggende regnskapssystemer, samt flere egnede og tiltenkte brukerflater, eller moduler, som kan tilknyttes. Et eksempel på dette er et underliggende regnskapssystem som er implementert med et lønssystem.

- ★ Dette med å eie brukeropplevelsen satt sammen med kostnadsreduksjon på leverandørsiden og et ønske om økende vekst er i denne omgang enkelt satt til å være kildene til innovasjon i virksomheten.

Hovedsakelig spinner dette rundt funksjoner og roller, spesielt med tanke på omgivelser og posisjonering. Deretter går det videre ned til å kunne tilpasse behov, og etablere brukeropplevelser før kunden selv visste at det skulle være nødvendig eller interessant. Ny kunnskap kreves for å gjøre slike endringer funksjonelle, men det er sjokket om å måtte digitalisere seg som iverksetter tiltak. Etterspørselen for regnskap vil alltid være der så lenge det er en strengt regelstyrt bransje, og rekombinasjon brukes for å kunne samle ulike aktiviteter til en samlet enhet, slik som eksempelet i forrige avsnitt.

4.3.3 MDI og åpen innovasjon

Informantens informasjonsdeling ga oss noen indikasjoner på kjennetegn innenfor visse innovasjonsprosesser for å komme frem til virksomhetens ønskede resultat. De tok i bruk rammeverk allerede utviklet av andre, hvor de bygget sine egne løsninger, og kjøpte lisensavtaler ved bruken av disse. I tillegg fikk vi inntrykk av et ønske om forbedrings- og utviklingspotensialer fra virksomhetens ansatte. Dette tilsier en form av åpen innovasjonsprosess implementert med en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess. Det ble også indikert mulige andre innovasjonsprosesser, hvor både brukerdrevet og kontinuerlig innovasjonsprosesser kunne vært gjeldende. Det største omfanget av

delt informasjon støttet likevel opp under det som vi kan si er en kollektiv og åpen innovasjonstilnærming. Fokuset er derfor valgt å falle på MDI og åpen innovasjon som prosess for gjeldende case. Det ville kanskje vært naturlig og meget relevant å kikke på flere tilnærminger for å få et større overblikk etter mer innsikt i virksomheten, og dermed falle på den mest gjeldende, eller en sammensetning av flere. Informasjonen vi sitter med er uansett omfattende nok til å ta en avgjørelse på gjeldende valg.

Informanten sier de har utviklet portalen og økonomisystemet My-Economy selv. Vi vet fra tidligere erfaringer gjort gjennom årenes løp at utvikling av slike digitale flater (klienter) med dynamiske handlinger og prosesser vokser frem ved hjelp av forskjellige digitale språk, og skrives som koder. De mest vanlige er HTML, CSS, Java, JavaScript, PHP, C, C++, Python, og SQL. Deretter er det nødvendig med noen enkle integrasjoner som for eksempel webpaks, node.js og npm, og et rammeverk som gjør det mulig å jobbe eller skrive i. De mest vanlige rammeverkene som vi kjenner til er IntelliJ Idea Ultimate og Eclipse. Dette er vanlige verktøy for å kunne utfolde seg og utvikle nye digitale løsninger, og hovedgrunnen til at den synlige og ikke synlige delen av internett er slik det er i dag. Språkene er noe en lærer seg, på samme måte som norsk og engelsk, men for å slippe å utvikle nye rammeverk er dette også "hyllevarer" (informanten, 2019) det går an å få gratis eller betale for i det åpne markedet.

Når det kommer til å "utvikle noe selv" innenfor digitale tjenester er det et vidt spekter av hva som egentlig er utviklet selv, men om en bygger opp et system ut fra språk som en skriver selv er dette helt ned til kjernen og grunnsteinene i det å utvikle noe selv, tross utnyttelse av tilgjengelige rammeverk. Det er likevel slik at det finnes åpne koder som det er mulig å putte inn i prosjekter - allerede utviklede løsninger som kan implementeres i koden. Selv om dette er vanlig innenfor utvikling av digitale flater har ikke vi fått noen innsikt om dette er gjort for portalen og økonomisystemet.

Maskinlæringsinitiativet fikk vi også litt innsikt i når det gjelder sammensetning av forskjellige kunnskapselementer fra Chesbroughs (2003) formulering av åpen innovasjon, og fra vårt perspektiv var dette ny og spennende informasjon. Etter spørsmål om det ble brukt noen spesielle programmer i forbindelse med utviklingen av disse initiativene oppgaven omhandler svarte informanten:

"... sånn som innenfor maskinlæringsprosjektet så bruker man jo åpne rammeverk hvor det ligger tusenvis av utviklingstimer bak, man bruker OCR-bibliotek fra google, (...) optical character

recognition. (...) som heter TensorFlow, man (...) pakketerer det og tilbyr det, pakketerer det som mikrotjenester, man bruker noe som heter kubernetes, som er et stort open-source-prosjekt, så, (...) man finner jo ikke opp hjulet på nytt da, man bygger jo på, man bygger jo på eksisterende innovasjon. (...). Ja, det er jo litt sånn tilbake igjen til det som var, første sånn når vi startet opptaket med “best of breed”, der hvor man, det finnes hylleløsninger som er gode nok, så plukker man jo det og så bygger man et lag på toppen. Men i tradisjonell utvikling så bygger man jo på rammeverk, som gjør en i stand til å produsere og komme opp og levere så raskt som mulig. Sant, så man finner ikke opp hjulet bare for å finne opp hjulet.”

Som en sammenligning mot det å ha utviklet portalen og den digitale økonomi flaten selv innenfor et rammeverk sier informanten at dette også er tilfellet for initiativet innenfor maskinlæring.

Rammeverket er i denne sammenheng noe som heter TensorFlow, og at all utvikling skjer innenfor dette rammeverket. I formuleringen av Chesbroughs (2003) innovasjonstrakt vil dette mest ligge som en forutsetning, og ikke en hovedsakelig del av det som Aasen & Amundsen (2017) refererer til som tilnærminger til innovasjon og innovasjonsprosesser. Det er likevel viktige elementer å ta med oss når vi setter dette sammen som en samlet løsning som blir eksponert ut mot markedet. Informanten sier innledningsvis at

“... vår filosofi når det kommer til systemer for eksempel, så er det det at vi tenker at vi ønsker å kombinere ulike systemer som er de beste systemene i sin disiplin, ehm, til en portefølje med systemer, som vi bruker, så må vi bygge et, et smart lag på toppen.”

I kapittel 1.2 har vi prøvd oss på en visuell fremstilling av dette, hvor det er samlet en del løsninger på forskjellige tjenester virksomheten leverer innenfor bransjen. Her setter de sammen en del av de tilgjengelige løsningene som allerede er utviklet av andre virksomheter innenfor lønn og HR, IT-systemer, inkasso, bank, webshop osv. Foreløpig er ikke alt utviklet av dem selv, men nå i første omgang satt sammen av andre leverandører. Informanten forklarer:

“My-Economy kjører i dag med Visma Business under, men det vil ikke kunden merke fordi den konsumerer denne flaten. Der har vi en strategi som er ganske annerledes fordi veldig mange andre kjøper en hylleware med et erp-system som for eksempel Visma Business, og kjøper et rapporteringsverktøy på toppen av det.”

- ★ Dette faller derfor rett inn i innovasjonstrakten til Chesbrough (2003) for åpen innovasjon, hvor de pakker tilgjengelige løsninger inn i nytt papir med noen tilleggsegenskaper og tilbyr dette til kunden.

Informanten forteller videre at et egetutviklet underliggende regnskapssystem snart er klart til å knyttes på økonomisystemet, noe som vi forstår er et initiativ for å potensielt kutte leverandørkostnaden der også.

Den overordnede portalen for å “enable” økonomisystemet, og igjen maskinlæringsprosjektet, krever en del implementering av robotisering (RPA) for å være så effektiv som mulig, altså prosesser som informanten refererer til som ikke “krever et kognitivt tenkende menneske”. Robotisering av prosesser skjer som et følge av at brukerne ikke ønsker å gjøre så mye av de repeterende oppgavene som kan framkomme i bransjen innenfor regnskap. For å få de ansatte til å aktivt delta i forbedring og innovasjon av utleverte og brukte tjenester er det naturlig å tenke at de ansatte må få muligheten til å gi informasjon om tanker og ønsker. Dette vises også å være et tilfelle case-bedriften har tenkt på;

“(...) der har man en egen gruppe på Workplace som man har oppmuntret alle som jobber med regnskap i selskapet til å melde seg inn, og man hadde også blant annet et arrangement i Krakow hvor man, hvor man meldte inn alle som var der, og hadde en konkurranse om å komme med best mulig forslag. Og der legger man hele tiden ut litt sånn drypp om at nå har vi automatisert noe sånt, ta kontakt for å ta det i bruk. Eehm, man har, man har bedre eksplisitt om innspill til prosesser der som kan automatiseres. Og der kommer gode forslag da! (...). Det er en gruppe som heter robotiseringsønsker.”.

Det offisielle intranettet til case-bedriften er ifølge informanten noe som heter Workplace. Det er ikke gitt noen indikasjoner på hvor høy bruken er av intranettet, og heller ikke om diskusjonene der er av høy forretningsmessig kvalitet. Vi har derimot innsikt i intranettet som forklart innledningsvis i oppgaven, men det er igjen lite å veie opp mot sett bort fra teori, så informasjonsflyten blir derfor hovedsakelig knyttet opp mot det som er tilgjengelig fra teoretiske midler. Hovedsakelig blir modenheten av intranettet analysert, hvor modenheten blir kategorisert inn i forskjellige nivåer.

“Workplace, som er vårt, formelt sett vårt intranett, sosialt intranett. Det er jo, grunnen til at man har valgt Workplace er for at det er en, altså Workplace er jo basically Facebook, men i en lukket

silo som er kun for bedriften. Ehhm, det er et verktøy som alle kjenner, alle bruker facebook, alle kan facebook, det er et verktøy som er egnet til å skape dialog, sant.”

Det er naturlig å tenke seg at alle vet hvordan Facebook fungerer, og hvilke muligheter som ligger i det sosiale nettverket. Settes en kapsel rundt informasjonen til de ansatte i organisasjonen, gjennom en betalt løsning, på en sosial plattform, vil dynamikken i informasjonsdelingen være av høyere kvalitet. Barrierene for å dele informasjon via et sosialt nettverk er lavere enn i et profesjonelt nettverk (Fowler, 2016). Det er derfor muligheter for å skape fruktbare og konstruktive dialoger internt i virksomheten når intranettet assosieres med et sosialt nettverk. Greit nok, du har muligheten for samarbeid, inndeling i grupper basert på arbeidsoppgaver, informasjonsdeling på høyt, lavt, omfattende og grunnleggende nivå, og det som henger med i et sosialt nettverk og ligger på et område rundt nivå 3 og nivå 4 i modenheten, men hvordan er det med kontrollen over informasjonsflyten?

“... det er litt sånn ulike behov der, for ehh, for kommunikasjon sant. Er det, hvis vi snakker, eh, en til mange kommunikasjon som skal ut til alle ansatte (...), så har man et annet behov enn hvor man sitter i et prosjekt meg og deg og så skal vi jobbe, finne de beste løsningene for et problem, så ehm, vi bruker, for å løse dette her én til mange og mange til mange og dialog ehm, så er det workplace som blir brukt, mens hvor man sitter i prosjekt og dokumenterer i prosjekt så har man helt andre behov, da bruker man mer sånn formelle, sånn innenfor forretningsutvikling, verktøy for dokumentasjon. Hvor man, hvor det er egnet til å dokumentere en prosess eller et prosjekt og ha den dialogen man må ha. Til dels bruker vi Slack til det, ehm, e-post selvfølgelig, telefon, video-møter. (...). Trello til planlegging. CRM-systemer for oppfølging, Intercom for chat-funksjoner mot kunden og så videre”.

De forskjellige verktøyene brukes derfor i forskjellige miljøer, og kontrollen over informasjonen kan av den grunn være vanskelig. Blir det for mange kommunikasjonskanaler kan det være utfordrende å holde oversikten. Informasjonen vi sitter med utenfor intervjuet er likevel at det er opprettet integrasjoner mellom disse verktøyene, både på det åpne markedet og internt i virksomheten. Dette gjør det mulig å sende informasjon på tvers av verktøyene i kommunikasjonsnettverket. Informanten forteller også om bruk av datavarehus, intelligente virksomhets-applikasjoner og integrasjonen mellom disse og kommunikasjonsverktøyene.

- ★ Modenheten i det interne samarbeidet beveger seg derfor fra nivå 4 til nivå 5, og vi velger å anta at informasjonen som blir delt med oss er av mindre detaljert omfang og setter modenheten til å være på nivå 5.

Intranettets modenhet velger vi å knytte opp mot de fire drivkreftene til MDI. Dette gjør vi for å kunne fastsette om det er MDI og plasseringen av virksomheten i de fem stegene innenfor åpen innovasjon implementert med MDI. Gjennom intervjuet får vi inntrykk av at det er en kultur for innovasjon, hvor mulighetene til utfoldelse er tilstede. Mulighetene kommer fra et støttende lederskap som etablerer frihet og kontroll over egen arbeidssituasjon, samt tilrettelegging for samarbeid i de forskjellige fasene av innovasjonsprosessen (tidlig fase og senere fase). Vi stilte i den forbindelse informanten vår spørsmål om det er noe de aktivt driver med for personlig utvikling av ansatte og om de har noe opplegg for utfoldelse, og informanten svarer:

“Altså vi oppmuntrer jo til å eksperimentere med, altså, de som jobber med teknologi, at man eksperimenterer med ny teknologi og setter seg inn i, setter seg inn i nye ting, at man, man bruker noe av tiden på det. Så jeg sitter jo selv sånn og leker meg ulik teknologi og ser på og prøver meg på å vri hodet på om vi kan bruke det på noe, og hvis vi skulle bruke noe, hvordan skulle vi brukt det? Så det er jo sånn måte å holde seg relevant på når man jobber med de tingene der, at man eksperimenterer med ting og prototyper ting også kaster man gjerne det også. På fritiden liker jeg for eksempel å, eh, koble husalarmen til kamera på ringeklokken og dørlåsen, på fritiden sant. Nå fikk jeg akkurat til å, til å, koble de to tjenestene sammen slik at når jeg setter alarmen på om natten, med telefonen min sant, når jeg ligger i sengen, så låser døren seg også.”.

I tillegg sier informanten at de oppmuntret personen bak maskinlæringsinitiativet til å kikke nærmere på området, fordi de så at den tilegnede kunnskapen kunne brukes på andre områder. Dette gir klar indikasjon om støtte og beskyttelse i en tidlig fase, samt at det er en sunn nysgjerrighet i lederen selv. Dette oppfylles alle forutsetningene av medvirkende drivkrefter i den tidlige fasen av en MDI.

For å få innblikk i den senere fasen stilte vi spørsmål rundt kommunikasjonen i det en tjeneste skulle ferdigstilles og leveres ut til kunden. Informanten svarer med å si:

“Ja, så har vi, vi har sånne cross-management-møter en gang i måneden hvor vi sitter og diskuterer på tvers av hele produktporteføljen og ser på ressursbehovet. Så det, den applikasjonen som jeg eier er My-Economy, som jeg har produkteieransvar for, og så er jeg sponsor/initiativtaker til

dette prosjektet som går på maskinlæring, som vi nå har løftet opp, eh, i dette her labs/forretningsutvikling på kryss, og så skal vi se hva vi kan få til når vi putter på litt flere ressurser og så tenker litt mer helhetlig og tilbyr det til alle de som har behov for det.”

I teorien om senere faser i forutsetninger til MDI sier Aasen og Amundsen (2017) at det er mer sentralt at ledere retter sin innsats mot ressursallokering. Slik vi kan se ut fra sitatet over er dette en dekkende forutsetning for virksomheten vi studerer også i denne fasen.

- ★ Vi kan derfor konkludere med at virksomheten har en medarbeiderdrevet innovasjonsprosess.

For å plassere virksomheten i Tidd & Bessant (2009) (Aasen & Amundsen, 2017, s. 130) sin 5-trinns prosess (kapittel 2.3.4.1) bruker vi nivået av modenhet for bruken av intranett, fokuset på MDI og kontinuerlig utvikling i en åpen innovasjonsprosess. Det er klart at den informasjonen vi sitter med, våre analyser av informasjonen og deretter våre funn indikerer en plassering mellom Proaktiv MDI (trinn 4) og fullstendig MDI (trinn 5). I teorien kommer det frem at involvering av ansatte er en forutsetning for å dra nytte av ekstern kompetanse, og at grunnleggende ferdigheter fra ledernes side er erkjennelsen av at innovasjon må prioriteres høyt. Det er igjen viktig at lederen ordner med muligheter for at de ansatte kan “åpne opp for ytterlige innspill fra omverdenen”, slik at grunnlaget for innovasjonsarbeidet er tilstede (Aasen & Amundsen, 2017, s. 131). Slik vi forstår vår informant er dette et stort fokus.

- ★ Vi kan derfor plassere virksomheten på trinn 5 av MDI implementert med åpen innovasjon, fullstendig MDI.

4.3.4 Innovasjonsstrategi

Det er, som påpekt tidligere, lite informasjon som blir delt om strategien til en nivå 3-virksomhet, som også er gjeldende for vår case-virksomhet. Innovasjonsstrategien blir derfor satt etter egne forutsetninger om hvordan bransjen henger sammen for nivå 3-organisasjoner, og hvordan de etablerer seg i markedet, sett mot et nivå 2 selskap. Disse tre initiativene vi har fått innsikt i blir derfor hovedargumentet for hvilken innovasjonsstrategi vi resulterer oss fram til. Det er derimot vanskelig å si hvilken type innovasjon disse tre initiativene har fordi det ikke er et endelig resultat. I analysen og presentasjonen av våre funn for typen av innovasjon ender vi opp med å se på disse tre initiativene samlet, tross indikasjoner på arkitektoniske, inkrementelle, modulære og radikale

innovasjonstyper i mindre kontekster av disse tre initiativene. Av den grunn vektlegges potensialet i initiativene, hvor det er mer hensiktsmessig å analysere nyhetsgraden av initiativene samlet sett innenfor både det markedsmessige og teknologiske.

Sammenligner vi med en nivå 2-virksomhet er den teknologiske nyhetsgraden høy fordi det utnyttes intelligent teknologi - ikke bare for regnskapsbransjen, men også globalt i alle bransjer. Dette er det informanten også informerer om:

“Sammenlignet med et tradisjonelt regnskapsbyrå så er det jo liksom lysår i forskjell. Da ligger vi langt foran, fordi det som vi snakket om i det preintervjuet er jo hvordan bransjen er, som er preget av enormt mange, veldig fragmentert, små enheter, som egentlig ikke har noen reell mulighet til å drive med innovasjonsarbeid, noe reell mulighet til å drive med forretningsutvikling, drive med noe produktutvikling eller noe tjenesteinnovasjon sant.”

Det samme gjelder for nyhetsgraden ut mot markedet, hvor det kun er nivå 3 virksomheter som eksperimenterer med slike prosjekter vi har fått innsikt i, og hvor rekkevidden ennå ikke er helt fastsatt:

“... vi har jo ikke helt sett, sett ehh rekkevidden av det helt enda da, siden dette er jo, vi er jo, sånn som dette My-Economy-prosjektet, der er vi jo i ferd med å rulle ut til våre på tvers av virksomhetene (i konsernet - red.am)”.

- ★ Nyhetsgraden av teknologi og mot markedet er derfor høyt, og vi kategoriserer innovasjonsstrategien som kompleks, hvor teknologi og marked utvikles parallelt etter modellen til Teece (2009).

Dette er likevel innenfor en hårfin balanse. Skulle vi satt en prikk innenfor et grafisk område med nyhetsgrad av teknologi som Y (0 til 10) og nyhetsgrad mot marked som X (0 til 10) ville vi satt prikken A = (5.5, 5.5), altså rett i grenseland til både teknologisk og arkitektonisk innovasjonsstrategi.

4.3.5 Delkonklusjon innovasjon

Grep gjennom innovasjon som skal til for å satse på disruptiv teknologi er å finne en kilde til innovasjon, etablere en innovativ organisasjon ved hjelp av innovasjonsprosesser og -strategier.

Underliggende elementer er å skape modenhet i det interne sosiale nettverket og tilrettelegge for kreativitet i innovasjonsarbeidet.

Innovasjonstypen er vanskelig å resultere seg frem til, men på grunnlag av informasjonen vi har konsumert og analysert velger vi å sette disse tre initiativene til å være en radikal endring samlet sett. Kildene til innovasjon for de tre initiativene er synligheten om et klart behov for å eie brukeropplevelsen for å skape videre vekst samtidig som kostnadsreduksjonen er en realitet. Innovasjonsprosessen for å nå ønsket resultat er grunnlagt i åpen og medarbeiderdrevet innovasjon etter å ha analysert modenheten av intranettet og implementeringen av annen digital forretningsforståelse innenfor regnskapsbransjen i dag. Strategien for innovasjonsprosessene er kompleks, men kun hårfint innenfor kategoriseringen.

En innovativ virksomhet er tilsynelatende essensielt for å satse på disruptiv teknologi.

5. Konklusjon

I lys av våre analyser resulterer vi til at vår case-virksomhet driver med disruptiv teknologi, men at dette ikke samsvarer med Christensen (1997) sin formulering. Dette er fordi teorien kommer til kort på bakenforliggende områder.

Vi har dermed funnet ut fra analyse av vår case-virksomhet at for å satse på disruptiv teknologi har organisasjonen gjennomført planlagte endringer, basert på en frykt for å bli utkonkurrert. Drivkreftene er fortolket som tydelige, og pådriverne er mange, fordelt i store deler av organisasjonen. Dette samsvarer med kildene til innovasjon som indikerer et klart behov for å eie brukeropplevelsen for å skape videre vekst og verdi med potensielle høye fortjenestemarginer.

Det er gjort endringer i både formelle og uformelle elementer ved å henholdsvis lansere innovasjoner, og omfavne en holdning og tilnærming til endring. Resultatet av de lanserte, og underliggende, innovasjonene spinner rundt potensialet som ligger i initiativene, samtidig som det er en radikal innovasjon etter hvordan ting gjøres både eksternt og internt.

Organisasjonen har en struktur som gjør at forslag til endring kan bevege seg uhindret uten å ta hensyn til hierarki. Strengt reguleringer i bransjen legger restriksjoner på organisasjonens mulighetsrom og virker negativt på deres satsing på disruptiv teknologi. Dette gjør at virksomheten

trenger å være innovativ på de områdene de kan innovere for å holde seg relevant, og resulterer i økende grad av fokus på innovasjon i virksomheten.

Det hadde fortsatt vært mulig å drive på tradisjonelt vis, så resultater av vår analyse tilsier at det er gjort noen proaktive grep i organisasjonen for å øke graden av endring. Innovasjonsprosessen henger sammen med en proaktiv tilnærming, og å nå ønsket resultat er grunnlagt i åpen og medarbeiderdrevet innovasjon etter å ha analysert modenheten av intranettet og implementeringen av annen digital forretningsforståelse, innenfor regnskapsbransjen i dag. Strategien for innovasjonsprosessene er kompleks, men kun hårfint innenfor kategoriseringen.

Dette innebærer at vårt case samsvarer med nyere teori om disruptiv innovasjon, hvor strategiske grep, prosesser og bakenforliggende årsaker innenfor endring og innovasjon spiller en stor rolle for å satse på disruptiv teknologi.

6. Videre undersøkelse

Setter vi omfanget av digitalisering i regnskapsbransjen i sentrum er det et hav av områder å undersøke. Det mest interessante ut fra denne undersøkelsen kan være å undersøke hvordan det satses på disruptiv teknologi i en konkurrerende nivå 3 virksomhet og sette dette sammen mot flere nivå 2 virksomheter i samme bransje. Videre kan det være spennende å finne ut hvordan dynamikken og situasjonen er innenfor endring og innovasjon i en nivå 2 virksomhet, hvor tilførselen av ressurser er av helt annen kaliber enn i en nivå 3 virksomhet.

I lys av våre funn er det muligheter for å forske på områder knyttet opp til den nyere formuleringen av disrupsjon fra Clayton Christensen (2003), med videre utdypelse av teori og grundigere analyser av hva som kreves basert på andre virksomhetsområder av i bransjen.

Det er i tillegg mulig å forske dypere ned i ledelsesperspektivet - om situasjoner og kontekster innenfor lærende lederskap. Eventuelt også posisjonering i markedet og konkurransekrefter mot eventuelt større konsultantselskaper som driver med virksomheter innenfor samme bransje. Dette kan for eksempel se på forskjellene fra en nivå 3 virksomhet i regnskapsbransjen mot en av de fire store (PwC, EY, Deloitte og KPMG).

Som et siste forslag til videre undersøkelse ønsker vi å trekke inn mulighetene for å se på case-virkomheten vår ved et senere tidspunkt for å se om endringene og innovasjonene innenfor disse tre initiativene har gitt noen klar effekt på classeskillet mellom nivåene, samt effekten på resultat og fortjenestemarginer.

7. Bibliografi

Andersen, E. & Sannes, R. (2017, juni). Er norske bedrifter digitale sinker? Hentet fra <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>

Bokføringsloven (2004). Lov om bokføring. (LOV-2004-11-19-73). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2004-11-19-73>

Bukve, O. (2016). Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt. Universitetsforlaget.

Christensen, C (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. (1. utgave). Boston: Harvard Business Review Press

Christensen, C. (2015, desember). What Is Disruptive Innovation? Hentet fra <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

ECIT (2019, 6. mai). Om Oss. Hentet fra <https://www.ecit.com/no/om-oss/>

Finanstilsynet. (2019, 24. april). Konesjonsregisteret. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/konesjonsregisteret/?t=a1dbf446-f1ae-4c77-9b76-9413a446b07c&a=false&iso3=NOR>

Fowler, D. (2018, 6. juli) Social media communication barriers: how to overcome them. Hentet fra <https://www.practiceweb.co.uk/knowledge/social-media-barriers/>

Fölster, S. (2018). Norway's new jobs in the wake of the digital revolution. Tilgjengelig fra: https://www.nho.no/siteassets/nhos--filer--og--bilder/filer--og--dokumenter/ak--2018/nho_ak18_rapport_norways--new--jobs--in--the--wake--of--the--digital--revolution_1--6.pdf.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. Cappelen Damm akademisk.

Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Heggernes, T. A. (2017). Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Hussein, A. Y. (2018, 22. november). AI, bots, maskinlæring – hva er forskjellen? Hentet fra <https://blogg.markedspartner.no/ai-bots-maskinlæring-hva-er-forskjellen>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2010, 9. september). Mal for intervjuguide, individuelt intervju. Hentet fra <https://www.tolkeportalen.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/>

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og P. Tufte (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Lønneid, M. (2017, 12. oktober). Regnskapsbransjen er i et paradigmeskifte. Hentet fra <https://www.visma.no/blogg/spar-digitale-klasseskiller-i-regnskapsbransjen/>

Proff.no (2019, 6. mai) Azets Insight AS. Hentet fra <https://www.proff.no/selskap/azets-insight-as/bergen/regnskapstjenester/IG9GD5X01D0/>

Proff.no (2019, 22. april). Tveit Regnskap Skjold. Hentet fra <https://www.proff.no/selskap/tveit-regnskap-skjold/skjold/%C3%B8konomisk-r%C3%A5dgivning/IGA2UTT01WC-6/>

Proff.no (2019, 5. april) ECIT AS. Hentet fra <https://www.proff.no/selskap/ecit-as/fornebu/hovedkontortjenester/IF3076P10NZ/>

Punternvold, A og Fagerheim, E. (2017) *Digitalisering i regnskapsbransjen: Hvordan forvalter regnskapsledere ny teknologi til økt verdiskaping?* (Masteroppgave, NORD Universitet). Hentet fra: chrome-

extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2492177/Punternvold-Fagerheim.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jensen, S. (2016, 12. april). Den fjerde industrielle revolusjon – muligheter til å bedre ressursutnyttelsen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/den-fjerde-industrielle-revolusjon--muligheter-til-a-bedre-ressursutnyttelsen/id2483283/>

Regnskap Norge (2017, 30. oktober). SLIK VURDERES DE MEST BRUKTE REGNSKAPSSYSTEMENE I 2017. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/bransjeaktuelt/slik-vurderes-de-mest-brukte-regnskapsystemene-i-2017/>

Sage (2017). The practice of now: Insight and practical advice for today's accountants based on the latest independent research

Sander, K. (2018, 7. september). Disruptiv innovasjon og -teknologi. Hentet fra <https://estudie.no/disruptiv-innovasjon/>

Storehaug, B. (2014, 28. april). Nå kommer de digitale direktørene. Hentet fra https://www.dn.no/it/microsoft/na-kommer-de-digitale-direktorene/1-1-5097630?_l

Stortinget (2018, 24. oktober). Om lovvedtak. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Arbeidet/Om-publikasjonene/Beslutning/>

Van de Ven, A.H. & M.S. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 514.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Informanten

Informanten, Head of Business Development.

Innledning:

Først vil det bli gitt en kort presentasjon av oss selv, spørre om samtykke til opptak, starte eventuelt opptak, og informere om prosjektet. Gjerne kjøre en ny presentasjon av oss selv for å få det på opptaket. Så vil det bli gitt informasjon om hva resultatene skal brukes til, og opplyse om rettigheter på anonymitet, i hvert fall at søknaden om GDPR er sendt inn. Påpeke at selv om spørsmål har blitt trukket opp på et tidligere møte kan eventuelle spørsmål bli spurt om igjen for å kunne bli brukt i analysen. Informanten vil bli informert informasjon om estimert tid på intervjuet, og om retten til når som helst å kunne avbryte.

Introduksjonsspørsmål:

- Hvordan vil du beskrive din rolle og stilling i organisasjonen?
- Hvor lenge har virksomheten eksistert?
- Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
 - Hvor lenge har du vært leder (Head of Business Development) i virksomheten?
- Hvor formell vil du si at virksomheten er?
 - Hvordan er det med regler og prosedyrer i organisasjonen? Har dere noen strenge regler internt, eller er det mer avslappet?
 - Hvor stort fokus vil du si virksomheten som organisasjon har på å holde seg relevant og oppnå resultat?
- Hvordan ville du forklart fokuset til virksomheten som organisasjon samlet sett?
 - På vedlikehold og harmoni innad i bedriften, på resultater, begge nevnte, eller noe annet?
- Hvordan ville du sagt at virksomheten som en organisasjon er bygget opp? Er det flere ledd og avdelinger eller andre strukturelle varianter? (Ledelse, støttestruktur, operativ kjerne (ansatte), teknologi).
 - Hvor stor grad av beslutningsmyndighet og handlingsfrihet vil du si de ansatte i virksomheten på en generell basis har? (Mye = Profesjonelt byråkrati. Flere avdelinger/selskaper med egne ledere = divisjonalisert byråkrati).
 - (Har virksomheten en klar form for organisatorisk struktur, og isåfall hvilken?)

Overgangsspørsmål:

- Har du tatt noen formell utdanning/kurs innenfor ledelse? Har mye formell utdanning?
- Hvordan ser du på deg selv som leder?
- Hvis tilfelle: Hvordan har du tidligere ledet endrings- og innovasjonsprosesser?
- Kan du fortelle litt/kort om de områdene vi skal snakke litt om i dag?

- Hvordan er dere organisert i det området vi i dag skal snakke om? Vil du si dere har en flat struktur, eller mer hierarkisk? Forskjeller på hvert prosjekt?
- Hvor mange ansatte jobber innenfor disse områdene, og hvor mange jobber i virksomheten totalt (hvis ikke tatt med i introduksjon i starten, som Fredrik gjerne ønsker)?
- Hva fokuserer du mest på når du leder de forskjellige teamene innenfor dette området? (Ledelsesspørsmål - Ledelse handler om at du har ansvar for andre og et mandat for å lede og har en livsviktig rolle og funksjon for bedriften, dette vil spesielt gjelde for entreprenøren, E i PAIE, og mye relatert til aktuell informant).

Nøkkelspørsmål:

Tema: Endring- og innovasjonsledelse for virksomheten.

1.

- Vil du beskrive virksomheten totalt sett som innovativ(t)? Hvorfor det eller hvorfor ikke?
 - Hva legger du i innovasjon? Hva har dere endret basert på strategi, struktur, systemer, eller mennesker, grupper og kultur?
 - I hvilken grad ville du beskrevet prosjektene som innovative?

2.

- Hvordan kommer idéene til prosjektene frem?
- Gjør dere noe aktivt for å utvikle dere videre? Hvordan gjør dere det?
- Hvordan ville du forklart, med egne ord og litt mer detaljert, om hva disse prosjektene eller initiativene går ut på?
- Hvor stor er endringen for dere? (Endring i form av prosesser internt/eksternt, og/eller økonomisk)
- Er det noen andre i bransjen som gjør det samme som dere?
- (spørsmål om byttekostnad for kunden og beholde kunde osv)

3.

- Hva opplevde du som hovedgrunnen(drivkreftene) til å starte prosjektet?
 - Hvordan planla dere endringsprosessen?
 - Hadde dere som regnskapsbyrå overlevd dersom dere ikke hadde innført robotisering/automatisering/teknologi/digitalisering? (perspektiv 3. drivkrefter)
 - Hva er målet for utviklingen? (profitt, tilbud-etterspørsel, overlevelse? "Urgency"? - Kotter)
 - Hvem er pådriver for endringen?

- Er det utviklet en forretningsplan eller en endringsstrategi i forbindelse med prosjektene på disse områdene?
 - Er det gjort markedsundersøkelser, SWOT etc.? Hvordan visste dere at det var et behov hos kunder / ansatte?
 - Gjennomførte dere noen form for analyse av markedet når dere bestemte dere for å føre prosjektet til live? Analyse av arbeidsmetoder?
- Hva var situasjonen når endringen ble innført?
 - Hadde bedriften vært mer reaktiv enn proaktiv hvis endringsprosessen/prosjektet ble gjort på et senere tidspunkt? (timing, tid og tilgang)
 - Hvor lang tid tok det fra det var avklart at endring skulle skje til prosjektet var/er ferdig?
- Hvordan mottas en melding om oppstart av nytt prosjekt innad i organisasjonen?
 - Hvordan er oppslutningen underveis?
- Har dere en visjon for endringen?
 - Hva er visjonen, kunne noe vært annerledes, og hvordan ser fremtiden ut?

4.

- Hva vil du kategorisere som kjerne-konseptet deres før og eventuelt etter endringen? (kjerneaktivitet)
 - Øker endringen hovedsakelig brukervennlighet til kunde, eller effektiviserer den prosessen til ansatte? Begge?
 - Hvilken informasjon sitter dere igjen med fra start til nåtid?
 - Hvordan innhentet dere informasjon i forkant av prosjektet?
 - Hva var det som gjorde at dere koblet de eventuelle “produktene” i prosjektet?
 - Har dere planer om å innføre nye konsepter / andre prosjekter som du kan fortelle om? I så fall, hvordan

Tema: Digital forretningsutvikling

- Mennesker: Hva kan du fortelle om organisasjonens mennesker?
 - Kan du fortelle oss en gang til hvor mange personer som håndterer prosjektene innenfor det området vi snakket om?
 - Hvordan motiveres resten av organisasjonen, og kundene?
 - Hvordan vil du si at du var/er som leder i denne prosessen?
 - **Bruk av makt? Gi ønske om utdypelse, basér på lederstrategi E og O.**
 - Hvem påvirker beslutningene?
 - I hvilken grad var/er de ansatte involvert i endringen?
 - Hvilke kulturmessige endringer innad i bedriften føler du endringen har fått?
 - Hvordan ble de ansatte ivaretatt før, under og eventuelt etter endringsprosessen?
 - Hvordan opplever du selv at kommunikasjonen innad i organisasjonen er?
 - Hvordan kommuniserer du med de ansatte under en endringsprosess/prosjekt?

- Hvordan forberedes/informeres kundene til organisasjonen om at en endring er på vei?
 - Opplevde/opplever du motstand fra kunder eller ansatte?
 - Dersom Ja: Hvordan håndteres dette?
 - Dersom nei: Var/er du forberedt på motstand?
 -
 - Dersom ja: Hvordan utarbeides det en plan for dette?
 - Dersom nei: Hva ville du gjort dersom du opplevde mye motstand?
- Maskinvare: Hva kan du fortelle om organisasjonens maskinvare?
 - Hvilke it-støttet informasjonssystem tar dere i bruk ihht gitte områder?
 - Blir da lagring og prosessering av data gjort i lokalt eller i skyen?
 - Programvare: Hva kan du fortelle om organisasjonens programvare?
 - Hvilke programvarer tar dere i bruk når dere utfører prosjekter i disse områdene?
 - Er disse avhengige av hvilket operativsystem som benyttes?
 - Kommunikasjonsnettverk: Hvordan kommuniserer dere i organisasjonen?
 - Samarbeider/kommuniserer dere ved bruk av applikasjoner eller internt nettverk, også kalt intranett?
 - Dataressurser: Hvordan behandler dere bedriftens informasjonsbehov?
 - Bruker dere transaksjonsdatabaser og datavarehus?
 - Regler og prosedyrer:
 - Kan du fortelle litt om juridiske begrensninger tilknyttet digital forretningsutvikling i organisasjonen?

Andre spørsmål:

5.

- Har virksomheten noen form for konkurransefortrinn når det gjelder prosjektene, og i så tilfelle, hva og hvilke?
 - Er behovet for regnskapsførere forsvunnet?
 - Er markedet mettet for regnskapsbransjen?
 - Har dere konkurrenter?
 - Hvis ja; hvem og hvordan konkurreres det. (hvorfor er de konkurrenter?)
 - Lar konseptet seg kopiere? Hva hindrer konkurrenter å komme inn på markedet?
 - Har det vært noen endringer i kundeatferd etter endringen/prosjektet?
 - Utdypelse: Andre type kunder? Mistet, eller fått noen nye?
 - Hvis det oppstår en ny konkurrent, hvordan blir fokuset videre?
 - Dekker dere behovet til markedet nasjonalt/globalt?

Avslutning:

Oppsummering om hva som er blitt sagt, og om vi har forstått informanten riktig.
Spørre om informanten har noe å tilføye utover det som allerede er besvart. Takke for oss, for intervjuet og for at informanten tok seg tid til å intervju.

Vedlegg 2: Intervjuguide Informant 2.

Intervjuguide, Seniorkonsulent, tidligere administrerende direktør i en nivå 3 virksomhet.

Innledning - hvem er hva, hvor og hvorfor. Informasjonsdeling.

Introduksjonsspørsmål:

- Kan du fortelle litt om deg selv?
- Hvordan vil du beskrive din rolle og stilling i organisasjonen?

Overgangsspørsmål:

- Hvordan kom du inn i regnskapsbransjen?
- Hvordan ville du forklart situasjonen i dag sammenlignet med når du ble introdusert for regnskapsbransjen? "Regnskapsreisen"

Nøkkelspørsmål:

- Hva er forskjellen på et tradisjonelt regnskapskontor, et digitalt regnskapskontor og et regnskapskontor som utvikler sine egne løsninger?
- Hva er et underliggende regnskapssystem? (Nevn navn)
- Hvordan ville du forklart skillet mellom regnskapskontorene som utvikler sine egne løsninger?
- Er det noen klare skiller mellom digitaliseringen blant selskapene som utvikler sine egne løsninger?

Andre spørsmål:

- Hvem tror du er dagens og fremtidens vinnere innenfor digitaliseringen av regnskapsbransjen?
- Hvilke selskaper er de største konkurrentene til virksomheten? (Alle)

Oppsummering:

- Har du noe du ønsker å tilføye?
- Har vi forstått deg riktig når vi sier ... ?

Takk.