

Digitaliseringens förändringsprocess

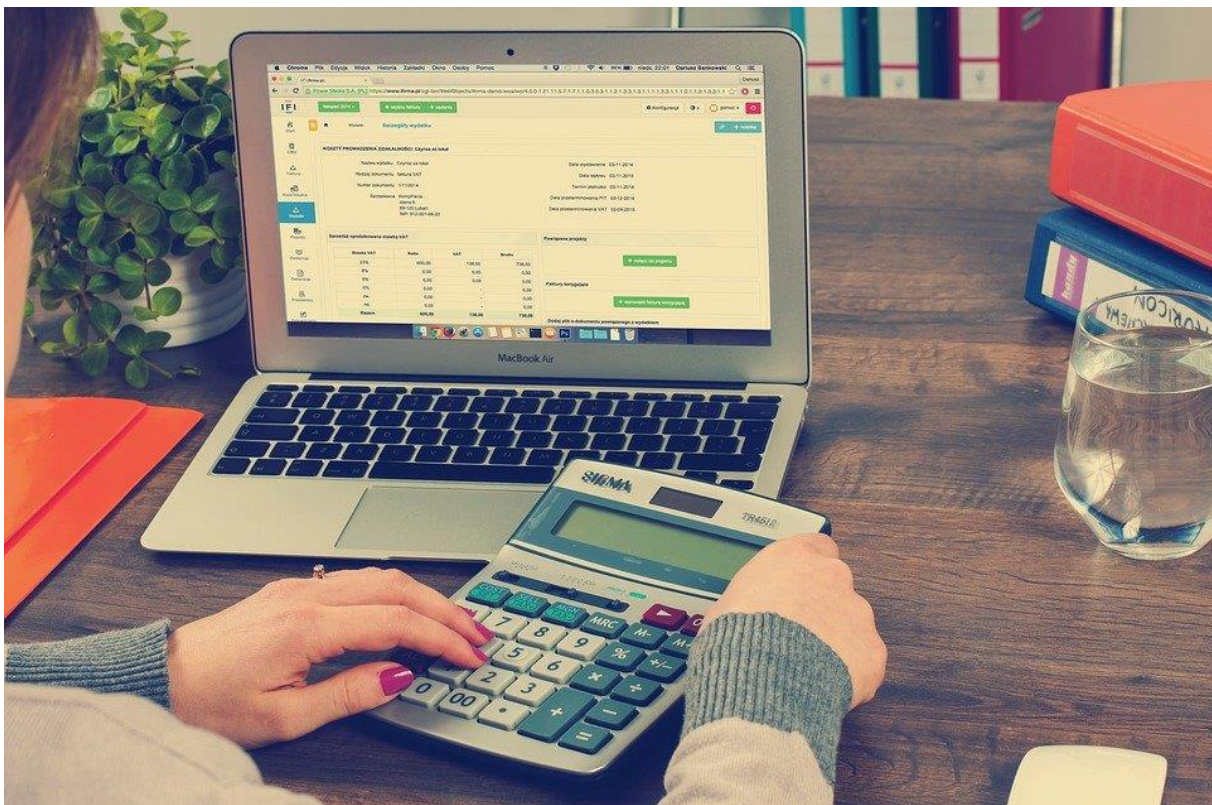
– en fallstudie inom redovisningsbranschen

The process of change within digitalization

– a case study within the accounting industry

Ebba Simonsson

Elin Stenman



Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E • 15 hp

Ekonomi - hållbar utveckling

Examensarbete - SLU, Institutionen för ekonomi, No 1309 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2020

Digitaliseringens förändringsprocess

– en fallstudie inom redovisningsbranschen

The process of change within digitalization

– a case study within the accounting industry

Ebba Simonsson

Elin Stenman

Handledare:	Josefina Jonsson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi - hållbar utveckling
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2020
Omslagsbild:	Pixabay
Serietitel:	Examensarbete - SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1309
ISSN:	1401-4084
Elektronisk publicering:	https://stud.epsilon.slu.se
Nyckelord:	<i>Organisationsteori, organisationsförändring, redovisning, digitalisering, tröghet, automatisering</i>

Förord

Vi vill rikta ett hjärtligt tack till intervjupersonerna från fallorganisationerna som ställt upp på givande och intressanta intervjuer. Vi vill även tacka de två branschexperter som ställt upp på intervjuer och givit studien en bredd som annars inte hade varit möjlig och ett stort tack till Sten som hjälpt oss komma i kontakt med branschexperterna.

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Josefina Jonsson, doktorand och lärare vid institutionen för ekonomi vid Sveriges Lantbruksuniversitet, som givit goda råd under hela studiens gång. Slutligen vill vi även tacka våra närstående som bidragit med stöd under studiens gång och opponenter som gett förslag till förbättringar. Tack!

2020-06-06 Uppsala

Ebba Simonsson & Elin Stenman

Abstract

Digitalization helps organizations to create new business opportunities despite this, it is not used to its full potential within the accounting industry. The purpose of this study has therefore been to understand the change process within the accounting industry when the industry is changed by digitalization. This is done by examining possible barriers/resistance and possibilities for change to happen.

To reach the purpose of the study, it is built upon a qualitative research method where semi-structured interviews have been conducted with two industry experts as well as three accountants from two different organizations. The theoretical framework consists of Van de Ven and Poole's (1995) four perspective on change as a process as well as Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhman, Drews, Mädche, Urbach and Ahlemann (2017) main areas for organizations to successfully implement digitalization. Morakanyane, Grace and O'Rielly (2017) systematic literature review has been used to describe the digital transformation. The study does not take sustainability into account and has chosen to only interview smaller organizations within the accounting industry.

The study found that there is an inertia within the accounting industry. The reason for this is mainly the management and owners unwillingness to change. Strong leadership is needed in order to move the employees in the direction pointing towards digitalization. There is no doubt that the industry is changing, and that consulting is going to be the accountants' main role. The result of this study contributes to research by exemplifying how organizational inertia inhibits change within organizations.

Sammanfattning

Trots att de första datorerna introducerades under 1940-talet, används inte digitaliseringen till sin fulla potential inom redovisningsbranschen. Digitaliseringen hjälper organisationer att byta ut papper och penna, samt skapar nya möjligheter som att gå mer mot automatiserade processer. Syftet med studien har därför varit att förstå den förändringsprocess som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras. Detta genom att undersöka möjliga barriärer/motstånd samt möjligheter för förändring.

För att uppnå studiens syfte bygger studien på en kvalitativ forskningsmetod, där semistrukturerade intervjuer skett med två branschexperter och tre auktoriserade redovisningskonsulter från två olika organisationer. Detta för att ge en bred bild av redovisningsbranschen och ta reda på vilka möjliga barriärer/motstånd samt möjligheter som kommer med digitalisering inom organisationer. De teorier som har använts i studien handlar om organisationsförändring och digitalisering. Organisationsförändring beskrivs främst utifrån Van de Ven och Poole (1995) fyra perspektiv på förändring som en process och fungerar som byggstenar, där betoning läggs på de olika mekanismerna som driver förändring inom organisationer. Teorier inom digitalisering som används är främst Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhman, Drews, Mädche, Urbach och Ahlemann (2017) tre handlingsområden för företag som vill utvecklas till digitala verksamheter. Även Morakanyane, Grace och O’Rielly (2017) systematiska litteraturstudie som beskriver den digitala transformationen samt dess möjligheter utgör stor del av teorier inom digitalisering som används. Utifrån valda teorier har den insamlade empirin analyserats och resultat presenterats.

Studiens resultat indikerar att det finns en viss tröghet till att en organisation förändrar sig. Digitaliseringen må skapa möjligheter men det finns också motsättningar till att anamma nya system och metoder. Oviljan att förändra sig beror i många fall på redovisningsbyråernas ägare och de risker som förändring kan innebära för deras privata ekonomi. Även Sveriges ålderdomliga bokföringslag skapar svårigheter för de redovisningsbyråer som vill vara digitala och automatiserade. Den digitala utvecklingen inom branschen bidrar till att redovisningskonsulternas roll kommer att förändras och fokus kommer hamna på rådgivning. Detta då de hjälpande bokföringssystemen kommer att automatiseras. Branschen står helt klart inför en stor förändring men exakt hur mycket branschen kommer förändras och inom vilken tidsram återstår att se.

Begrepp

Automatisering – processer, eller steg i en process, kan utföras med begränsad/ingen mänsklig inblandning.

Digitisering – analogt material konverteras till digital form.

Digitalisering – den sociotekniska processen som tillämpar digitisering och således skapar nya arbets- och kommunikationsprocesser.

Digital transformation – effekten av digitisering och digitalisering. Där organisationer tillämpar dessa för att förändras och anpassa sig och sin affärsmodell.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte och frågeställningar.....	3
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Disposition	4
2	Teori.....	5
2.1	Organisationsförändring	5
2.2	Digitalisering	6
2.3	Teoretisk sammanfattning	8
3	Metod.....	9
3.1	Studiens kunskapsteoretiska utgångspunkter.....	9
3.2	Studiens process	10
3.3	Litteraturgenomgång.....	10
3.4	Val av metod	11
3.5	Val av intervjuobjekt.....	12
3.5.1	Val av bransch	12
3.5.2	Val av organisation	12
3.5.3	Anonymisering av intervjuperson	13
3.5.4	Val av branschexpert	13
3.5.5	Val av intervjupersoner	14
3.6	Insamling av empiri	14
3.6.1	Intervjuguide.....	14
3.6.2	Branschexperter	14
3.6.3	Auktoriserade redovisningskonsulter	15
3.7	Trovärdighet och äkthet.....	15
3.8	Etisk diskussion.....	16
4	Empiri.....	18
4.1	Branschexpert 1 och 2+9	18
4.1.1	Organisationsförändring	18
4.1.2	Digitalisering	19
4.2	Fallorganisation A och B	21
4.2.1	Organisationsförändring	21
4.2.2	Digitalisering	23
5	Analys av empirin och diskussion.....	25
5.1	Hur används automatisering inom redovisningsbranschen?	29
5.2	Hur påverkas individerna av digitaliseringen i sitt dagliga arbete?.....	30
5.3	Hur ser framtiden ut för redovisningsbranschen och dess konsulter?	30
6	Slutsatser	34
6.1	Slutsatser från analysen	34
6.2	Kritisk reflektion.....	35
6.3	Framtida forskning	35
	Referenser	37
	Bilaga 1	42

Figur- och tabellförteckning

<i>Figur 1: Teoretisk syntes av digitalisering och organisationsförändring kopplat till redovisningsbranschen</i>	8
<i>Tabell 1: Sökord vid litteraturgenomgång</i>	11
<i>Tabell 2: Kodning av branschexpert och intervjupersoner</i>	13
<i>Tabell 3: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till medarbetare.</i>	26
<i>Tabell 4: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till kunder.</i>	27
<i>Tabell 5: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till branschens framtid.</i>	28
<i>Tabell 6: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till lagar.</i>	29

1 Introduktion

I detta inledande kapitel presenteras digitaliseringen som en förändringsprocess och hur det har påverkat redovisningsbranschens utveckling. Detta följs av problematisering, presentation av syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens avgränsningar och studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Digitalisering ger upphov till nya affärsmöjligheter för företag, exempelvis genom att locka nya kunder och erbjuda andra typer av tjänster (Parvainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Dock kan det även ses som störande för den nuvarande verksamheten (ibid.). Under 1940-talet kom de första datorerna och dessa var stora, dyra och opålitliga, vilket var startskottet för den tekniska utvecklingen som redovisningsbranschen skulle komma att ta del av (Doost, 1999). Enligt Doost (1999) kunde ett tidigt användande av datorer hjälpa till att effektivisera och automatisera redovisningsbranschen. Men det dröjde dock till sena 1960-talet innan redovisningsbranschen reagerade på den tekniska revolutionen. Detta då det tog tid för redovisningsbranschen innan de insåg vilka möjligheter som fanns med den nya tekniken (ibid.). Den nya tekniken och digitaliseringens framfart kommer påverka aspekter som företagskultur, processer och strategier (Bygren, 2016), där förändringar inom organisationen kan leda till motstånd hos medarbetare då osäkerhet uppstår (Austin & Ciaassen, 2008; Joshi & Parihar, 2017). Computer Sweden (2018) skriver att motstånd kring förändring är vanligt hos organisationer som sitter fast i en kultur och att ett gott samarbetsklimat krävs för digitalisering. Arbeten kan komma att automatiseras i och med digitalisering inom organisationer, vilket leder till nya vinnare och förlorare (Regeringskansliet, 2015). Organisationer som är uppbyggda på ett traditionellt vis kan göra att förändring sker långsamt och anställda behöver kompetens för att stötta den digitala förändringen (Computer Sweden, 2018). Företag bör bygga upp en strategi som stödjer förändringar som sker kontinuerligt då digitaliseringen kräver förändring av både system och kultur (ibid.).

Redovisningsbranschen står inför ett paradigmskifte där den breda samhällsorienteringen mot hållbarhet delvis drivs av teknologiska förändringar, menar branschorganisationen FAR (Krafft & Kempe, 2016). Där branschen under en lång tid varit omtalad när det handlar om digitalisering (Doost, 1999). I en studie utförd av Visma och Wenderfalck (2017) ser 98% av svenskarna hinder för att vissa samhällsgrupper ska hänga med den digitala utvecklingen, framförallt gäller det för den äldre generationen. Det finns ett behov för företag inom redovisningsbranschen att anpassa sig för att kunna fungera i framtiden. De behöver även förstå digitaliseringens för- och nackdelar samt styra den till samhällets bästa (ibid.). Redovisningstjänster förutspås minska medan rådgivning kommer att öka och det är främst de mindre aktörerna som utvecklas snabbast. Detta beror delvis på att de inte har en stor kundgrupp som fortfarande är kvar i gamla system. De strukturella och kulturella förändringarna hos företag kommer bli betydande och ledarskapet står inför nya utmaningar (ibid.). Chefer behöver acceptera att förändringar kommer att möta motstånd och att det kan vara besvärligt att lära om (Ledarna, 2020).

Ett behov för digitalisering inom redovisningsbranschen existerar redan (Realtid, 2018; Visma, 2016). När kunder lämnar in sina papper saknas ofta underlag och förvirring uppstår. Med hjälp av ett digitalt system kan kunden och redovisningsbyrån tillsammans gå igenom underlaget och vid möte med kund kan fokus ligga på relation och utveckling, istället för pärmar (Visma,

2016). Genom att implementera digital hantering av underlag såsom kvitton, underlättar det för automatkonteringen, vilket bedöms kunna generera ett värde om tio miljarder kronor per år i Sverige (Kairos future, 2019). Realtid (2018) menar att dagens entreprenörer behöver bokföringsdata löpande för att kunna fatta snabba beslut, där digitalisering av branschen möjliggör detta. Vidare menar Dimitriu och Matei (2014) att molnbaserad redovisning för med sig positiva aspekter som reducerade kostnader, flexibilitet samt bättre kommunikation och samarbete med kunder. Demir (2019) beskriver digitaliseringen inom organisationer som ett sätt att skapa konkurrensfördelar, där de mänskliga resurserna är den mest fundamentala byggstenen för att bygga upp strukturen som krävs.

Det är även viktigt att förstå att organisationer oftast är mindre rationella än vad vi tror, vilket medför att ny teknologi som kan vara det mest effektiva på marknaden inte alltid används (Akademikerförbundet SSR, 2018). Detta kan orsaka att det kan finnas en viss organisatorisk tröghet som påverkar organisationens digitaliseringsprocess. Digitaliseringen kommer framöver att vara en avgörande faktor vad gäller att driva utvecklingen framåt och det är svårt att förutspå framtiden (Visma & Wenderfalck, 2017).

1.2 Problemformulering

Digitalisering påverkar företag på flera sätt (Parvainen et al. 2017; Bygren, 2016). Samtidigt verkar forskning inom kunskapsintensiva tjänsteindustrin där redovisning är en del, vara nära obefintlig inom digitalisering (Björkdahl, Wallin & Kronblad, 2018). Miljön som företag verkar inom förändras och dessa förändringar kan innebära nya möjligheter, men det kan också fungera som störningsmoment för företagets nuvarande verksamhet (Parvainen et al. 2017). Parvainen et al. (2017) menar att det är viktigt för företag att verka proaktivt istället för att avvakta för att se hur framtiden kommer att se ut eller tro att företagets nuvarande position på marknaden kommer vara kvar om företaget väljer att inte förändras. Företagskultur, strategier och processer påverkas av digitalisering och några mogna digitala företag inom redovisningsbranschen existerar inte (Bygren, 2016). Detta beror på en blandning av kulturellt motstånd, begränsningar inom rättssystemet och begränsad kunskap kring hur det teknologiska skiftet ska hanteras. Generationernas olika perspektiv kan vara en barriär där det är svårt att acceptera digitalisering och att den traditionella redovisningen blivit en vana (ibid.).

Austin och Ciaassen (2008) menar att organisationsförändring består av två typer (administrativ och teknisk) samt att graden av förändring är kritisk. Radikal förändring kan vara svårt för medarbetare att hantera och kan skapa ångest samt rädsla. Detta grundar sig i individens nivå av självkänsla och effektivitet, erfarenhet av förlust samt hot mot den professionella kapaciteten. Motstånd hos medarbetare leder till att förändring inom organisationer ofta misslyckas (ibid.). Hos kunder upplevs digitalisering av finansiella tjänster positivt men väcker även frågor kring säkerhet, rädsla att förlora information samt tekniska problem (Joshi & Parihar, 2017). Demir (2019) påpekar att de mänskliga resurserna är fundamentala byggstenar när organisationer struktureras, vilket är en viktig aspekt vid digitaliseringen. Det är därav viktigt att organisationer fokuserar på vidareutveckling och lärande i arbetet (ibid.).

För medarbetare inom redovisning blir automatisering och artificiell intelligens vanligare, där enkla och monotona uppgifter sköts av program istället för människor (Civilekonomen, 2018). Förväntningarna hos företagen kring sänkta kostnader och ökad produktivitet innebär ofta att medarbetarnas vidareutveckling och samspel med automatiseringen glöms bort, vilket leder till att den förväntade effekten inte realiserar (Kvalitetsmagasinet, 2019). Tidningen Vision (2019)

skriver att vissa individer ser hoppfullt på automatiseringen då det frigör tid men att det kan finnas en oro kring att bli av med sitt arbete, samt om deras möjlighet att bestämma försvinner.

För många av dagens företag är den digitala utvecklingen det största hotet, där risken att bli omsprungna av andra som är mer nyskapande i sitt sätt att uppfylla kundernas behov (Björkdahl et al. 2018). I Tillväxtverkets rapport (2017) menar de att den ökade digitaliseringen har gjort att IT är mer än bara ett verktyg för företagen. Vilket bidrar till en oro för många småföretagare där konkurrensen ökar genom e-handel, automatiseringen och nya typer av betalningslösningar (Dagens Nyheter, 2018). Vidare skriver Dagens Nyheter (2018) att det finns delade meningar på hur digitaliseringen kommer att påverka jobben men dock är upplevelsen hos många småföretagare att konkurrensen ökar i takt med digitaliseringen.

Srf:s auktoriserade konsulter hjälper ungefär 330 000 företag med redovisning, lön och rådgivning (Srf konsulterna, 2015). Ekonomifakta (2020) skriver att antalet företag ökar i Sverige och att majoriteten av de som driver företag är äldre, där åldersgruppen 65-74 år dominerar. Samtidigt skriver Aftonbladet (2018) och Seniorens (2019) att äldre drabbas av digitalt utanförskap. Findahl (2011) menar att ca 95% av de som är över 60 år, som inte använder internet, har bristande kunskap om datorer och att datorer anses vara krångliga att använda hos ca 15% bland alla åldersgrupper. Samtidigt visar en rapport från Internetstiftelsen (2019) att ca en miljon svenskar inte använder internet, varav runt 70% av dessa är äldre än 65 år. Även hos yngre åldersgrupper finns motstånd kring digitalisering (CIO Sweden, 2018). Detta då ca 26% av arbetstagare mellan 18-24 år använder egna program och teknik, och tenderar att inte vilja använda den mjukvara som tillhandahålls av deras organisation (ibid.).

Redovisningsbranschen står inför ett paradigmskifte, där digitaliseringen medför möjligheter och som kommer bidra till att branschen behöver förändras. Sedan länge har digitala hjälpmedel funnits tillgängliga inom branschen och dessa fortsätter att utvecklas (Dimitriu & Matei, 2015), vilket gör att branschen behöver anpassa sig. Studier kopplat till redovisningsbranschen och digitalisering menar att fördelar såsom tid och kostnadsbesparingar finns att hämta vid implementering av digitalisering (Arcega, Datinguino, Guerra, Guno, Mayuga, Villamena & Manongsong 2015; Christauskas & Miseviciene 2012; Chukwudi, Echefu, Ugwuanyi, Boniface & Victoria, 2018). Trots fördelarna, menar Christauskas och Miseviciene (2012) att en kritisk inställning till webbaserad teknologi samt brist på information kring teknikens fördelar är en bromskloss för utvecklingen. Trots studier kring digitaliseringens potentiella fördelar inom redovisningsbranschen saknas det forskning kring den förändringsprocess som uppstår när branschen digitaliseras. Det saknas även forskning kring detta ämne inom den svenska redovisningsbranschen. Därav vill författarna med denna studie förstå förändringsprocessen som uppstår och bidra till det glapp som finns i tidigare forskning.

1.3 Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att förstå den förändringsprocess som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras. Detta genom att undersöka möjliga barriärer/motstånd samt möjligheter för förändring.

För att uppnå syftet har följande frågeställningar tagits fram:

1. Hur används automatisering inom redovisningsbranschen?
2. Hur påverkas individerna av digitaliseringen i sitt dagliga arbete?
3. Hur ser framtiden ut för redovisningsbranschen och dess konsulter?

1.4 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till två organisationer som båda är verksamma inom redovisningsbranschen och har kontor i Uppsala län. Båda företagen definieras, enligt Bolagsverkets (2019) definition av företagsstorlek, som mindre företag. Stora företag inkluderas inte i studien då stora företag har bättre anpassningsförmåga till förändringar och mera tillgängliga resurser (Tillväxtverket, 2019). Studien har även en geografisk avgränsning till organisationer inom Uppsala län. Studien kommer inte att belysa hållbarhetsaspekter, då fokus kommer vara på förändringsprocessen.

Ytterligare har studien avgränsats till att enbart intervjua auktoriserade redovisningskonsulter. Detta då ett av kraven för att bli auktoriserad är praktisk erfarenhet inom redovisning på minst tre år (FAR, 2020), vilket innebär att de intervjuade varit verksamma under en längre tid inom branschen som ska undersökas. Det kan tänkas ge en mer rättfärdig uppfattning av branschen då studien fokuserar på förändring samt att intervjupersonerna har erfarenhet som krävs för att kunna besvara frågeställningarna.

Ur ett teoretiskt perspektiv är studien avgränsad till att förstå hur den digitala förändringsprocessen uttalar sig inom redovisningsbranschen. För att göra detta har teorier om organisationsförändring och digitalisering används. Användningen av det svenska ordet digitalisering syftar till den sociotekniska processen som innefattar digitisering och som kan leda till digital transformation. Då rapporten syftar till att förstå den digitala förändringsprocessen, kommer begreppet digitalisering främst att användas.

1.5 Disposition

I uppsatsens första kapitel ges en bakgrund till förändringsprocesser och digitalisering. Sedan presenteras syftet och de tre frågeställningarna, följt av studiens avgränsningar och rapportens disposition. Efter introduktionen följer uppsatsens teoretiska ramverk, vilket består av organisationsförändring och digitalisering samt avslutas med en teoretisk sammanfattning. I det tredje kapitlet redogörs uppsatsens valda metod, där presenteras intervjupersoner, insamling av empiri, trovärdighet och äkthet samt etiska överväganden. Empirin redogörs i kapitel fyra och består av intervjuerna med de tre auktoriserade redovisningskonsulterna från fallorganisationerna samt de två branschexperterna. I det femte kapitlet analyseras den insamlade empirin och de teorier som valts ut. Detta sker delvis genom en tematisk analys, därefter presenteras analys och diskussion tillsammans i kapitlet och presenteras utifrån studiens tre frågeställningar. Studien avslutas med kapitel sex, där slutsatserna från analysen presenteras tillsammans med en kritisk reflektion samt förslag för framtida forskning.

2 Teori

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensramen som redogör för organisationers förändringsprocess och digitalisering. Dessa teorier utgör grunden för kommande analys av empiri.

2.1 Organisationsförändring

En organisations förändringsprocess och utveckling kan förklaras av Van de Ven och Poole (1995) processteori om kontinuerlig förändring. Processteorin utgår från två dimensioner, enhet av förändring och läge av förändring, där dimensionerna förklarar att förändring kan ske inom en eller multipla enheter och sker antingen förutbestämt eller är konstruerat. Processteorin utgörs av fyra teorier som fungerar som byggstenar, dessa byggstenar är livscykel-, teleologiskt-, dialektiskt- och evolutionärt perspektiv. Dessa perspektiv enligt Van de Ven och Poole (1995) lägger tonvikten på de olika mekanismerna som driver förändring inom organisationen. Enligt livscykelperspektivet ses förändringen inom en organisation som något som är förutbestämt och drivs av naturens gång samt organisationens mognad. Detta perspektiv går att likna med en organisms liv, från vaggan till grav, där organisationen är olika mogen för förändring och där förändringen som sker är förutbestämmd i en enhet. Det teleologiska perspektivet handlar om att organisationen förändring är en måldriven process med målet i fokus. Där förändringen sker i en enhet och är konstruerad. Det dialektiska perspektivet innebär att organisationsförändringen som sker påverkas av olika intressen och drivs av de konflikter samt konfrontationer som kan uppstå mellan aktörer. Förändringen som sker är en social konstruktion och som sker i multipla enheter. Det sista perspektivet som Van de Ven och Poole (1995) beskriver är det evolutionära perspektivet, där förändring sker utifrån att organisationer konkurrerar om begränsade resurser, vilket driver organisationer till att anpassa sig efter sin omgivning. Förändringen är förutbestämmd och sker i multipla enheter, där den starkaste överlever.

Tsoukas och Chia (2002) menar dock att Van de Ven och Pooles (1995) beskrivning av organisationsförändring är en av de teorier som ger en synoptisk syn på organisationsförändring, där orsaker och konsekvenser behöver utforskas och beskrivas. En synoptisk syn ger inte en rättvis bild av de underliggande öppna mikroprocesserna som banar vägen för förändring. Istället bör förändring ses som ett fenomen där aktörernas övertygelser och handlingsvanor vävs samman för att tillgodose nya upplevelser, samt att det är en process som ständigt är igång och interagerar med omvärlden. En förändring sker sällan utan någon form av friktion menar Ahrne och Papakostas (2014), där det gamla och nya kan samexistera, men att det sällan sker utan motstånd. Organisationer strävar efter att förhindra förändring enligt Tsouka och Chia (2002), där den önskade utgångspunkten är stabilitet, vilket vi människor alltid strävar tillbaka till (Ahrne & Papakostas, 2014). Det kommer alltid finnas ett naturligt motstånd som hämmar förändringen för organisationer (ibid.), där organisationer genereras av förändringen (Tsoika & Chia, 2002).

Som ett bidrag till Van de Ven och Poole (1995) processteori om organisatorisk förändring, har Jian (2007) studerat kombinationen av de teleologiska och de dialektiska motorerna som generativa förändringsmekanismer. Jian (2007) menar att den befintliga forskningen föreslår att en teori om konsekvenser av planerad organisationsförändring behöver uppmärksamma de organisatoriska spänningarna som kan uppstå i en förändringsprocess. Utifrån tidigare studier på oavsiktliga konsekvenser av planerad förändring, finns det antydningar på att både ledningen och anställda är förändringsagenter (Jian, 2007). Vid planering av en organisationsförändring

sker det ofta genom intensiva sociala interaktioner på minst två nivåer, ledningen och anställda. Där ledningen i de flesta fallen är ansvariga för att initiera förändring medan de anställda beordras att genomföra förändringen. En interaktion mellan ledningen och anställda kräver att kritiska kommunikationshändelser äger rum mellan dem för att hantera de tolkningsspänningar och dialektiska maktförhållanden som kan uppstå. Med Jians (2007) processmodell föreslår han att dialog och förhandlingar i dessa kommunikationshändelser utvecklas i riktning mot att skapa ett positivt förändrings resultat, som både kan vara avsedd och oavsiktlig.

Individer med en beslutsfattande roll betonas i Strategic Choice theory (Child, 1972). Detta då beslutsfattare utvärderar omgivningen och anpassar organisationen utifrån denna. Förhållanden i omgivningen är därför inte enbart källan för förändring, vilket Contingency theory påstår (Parastuty, Schwarz, Breiitnecker & Harms 2014). Förändring är en planerad, gradvis process som drivs av mål och beslutsfattarens tolkning. New Institutional theory menar istället att motiv hos en individ inom organisationen är underordnat kultur och kognition inom en organisation (DiMaggio & Powell, 1983). En organisation är ett socialt konstruerat system som tenderar att imitera deras omgivning. Imitationen leder till homogena och isomorfiska organisationer, där isomorfism definieras som en begränsad process som tvingar en enhet inom en population att efterlikna andra enheter med liknande omgivning (ibid.). Organisationer vill därför nå legitimitet och formar sin struktur, strategi och värderingar utifrån institutionella normer och förväntningar (Meyer & Rowan, 1977). Behavioral theory of the firm instämmer att omgivningen påverkar organisationen, samt att individer i chefsposition och grupper inom organisationen gör tolkningar som översätts till mål och intressen (Augier & March, 2008).

2.2 Digitalisering

Processen där analogt material konverteras till digital form kallas för digitisering (Tilson, Lyytinen & Sørensen, 2010). Digitisering möjliggör upplösning av täta kopplingar mellan tjänster och underliggande nätverk. Detta ger utrymme för en digital infrastruktur som är mindre begränsad och där dess kapacitet kan kombineras med en infrastruktur som utgör en grund för tjänster eller till och med för en annan infrastruktur. Individer, grupper eller organisationer kan samarbeta kring tjänster och applikationer som endast är begränsade av deras egna förmågor att utveckla och involvera andra (ibid.). Användningen av digital teknik kräver dock nya sociala anslutningar och kognitiva modeller som följer varje ny infrastrukturteknologi. Därav behöver digitisering och digitalisering särskiljas, där digitiseringen syftar till den tekniska processen medan digitalisering är den sociotekniska processen av att tillämpa dessa (Tilson et al. 2010; Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhmann, Drews, Mäde, Urbach & Ahlemann, 2017). Digitisering och digitalisering är inte att förknippas med automatisering, som sker när teknologi möjliggör en process som kräver liten eller ingen mänsklig inblandning (Jacobsen & Thorsvik, 2015; Mattson, 2015).

Nationella och regionala regeringar definierar alltmer digitaliseringen som en strategisk prioritering och inrättar storskaliga initiativ till att främja digital omvandling (Legner et al. 2017). Företag som vill lyckas med att förändra konkurrenskraften i sin omgivning behöver se potential hos den digitala tekniken, ompröva dess affärsmodeller och transformeras (Legner et al. 2017; Kluge, Antoni & Ellwart, 2020). Därav föreslår Legner et al. (2017) tre viktiga handlingsområden för företag som utvecklas till digitala verksamheter. Det första handlingsområdet är att förstå och bemästra den digitala teknikens störande potential. Detta refererar till övervakning och analys av kommande och mognande tekniker samt utvecklingen av kompetens för att kunna använda tekniken och implementera i verksamheten. Det andra handlingsområdet är utveckla samt hantera digitala affärer. Det hänvisar till realisering av nya

affärsmodeller som möjliggörs med digital teknik och som stör den traditionella verksamheten. Genom att utveckla fungerande affärsmodeller kan företag förstå effekterna av digital transformation för organisationen, individen, konkurrensen samt andra nivåer inom samhället (ibid.). Sist tar Legner et al. (2017) upp den digitala transformationen som en förändring orsakad av digitala affärer. Det omfattar nödvändig målorientering inom organisationen, processen samt den teknologiska transformationen som krävs för att organisationen ska lyckas i den digitala tidsåldern. Den digitala transformationen kräver att organisationer förstår hur affärsmodeller kan implementeras och hur digitalisering förändrar sättet som organisationer hanteras (ibid.). Kluuge et al. (2020) instämmer att digitalisering leder till förändringar men menar att kraven för det mänskliga arbetet förblir densamma. Aktiviteter inom företaget får inte skada den fysiska och psykiska hälsan hos medarbetare utan måste designas utifrån deras behov. Parviainen et al. (2016) menar att alla organisationer är olika och att det därav inte finns ett recept för hur hanteringen av digitalisering bör ske.

Det råder delade uppfattningar kring definitionen av digital transformation samt dess innebörd för organisationer (Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017). Utifrån den systematiska litteraturstudie som Morakanyane et al. (2017) utfört, beskrivs den digitala transformationen som radikal, störande, evolutionär och/eller komplex. Dock föreslås de evolutionära egenskaperna för att karaktärisera den digitala transformationen då den är mer inkluderande och begriplig (ibid.). Drivkrafterna för den digitala transformationen beskrivs vara digital förmåga, mognad, digital teknologi, strategier och affärsmodeller. Dock förekommer studier som menar att även vinst, tillväxt för nya inkomstkällor, kundtillfredsställelse, högre produktivitet hos medarbetare samt konkurrensfördelar också kan vara drivkrafter (Ezeokoli, Okolie, Okoye, & Belonwuet, 2016). Trots detta menar Morakanyane et al. (2017) att den digitala teknologin spelar en avgörande roll i den digitala transformationsprocessen och att kapabiliteten, tillsammans med faktorer som kultur, strategi och den digitala kunskapen hos det mänskliga kapitalet, möjliggör transformationen. Kane, Palmer, Phillips och Kiron (2015) instämmer att den digitala teknologin inte är tillräckligt för att driva organisationer till digital transformation men utveckling av förmågor är en viktig faktor. Men även att den digitala transformationens ultimata effekt, både för kunder och organisationen, är värdeskapande (Morakanyane et al. 2017).

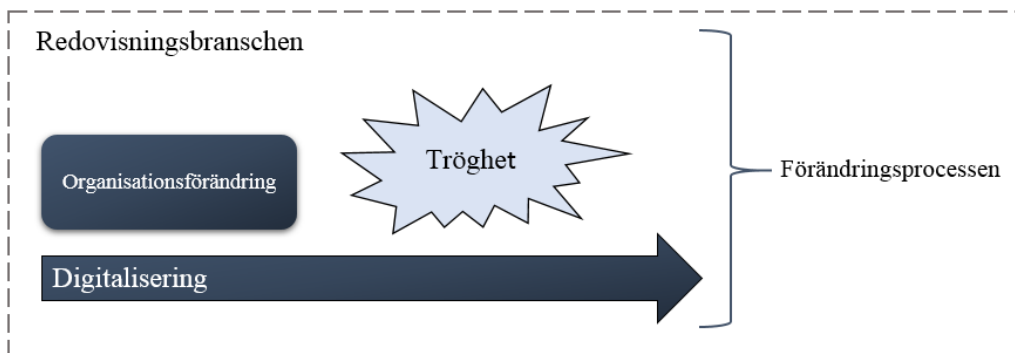
Kundupplevelse, operationella processer och affärsmodeller är tre nyckelområden i företaget där den digitala transformationen sker (Westerman, Didier & McAfee, 2014). Dock är det viktigt att implementera medarbetare när teknologisk förändring sker inom organisationen (Mirvis, Sales & Hackett, 1991). Detta då missuppfattningar, misstankar kring bakomliggande motiv och intern konkurrens kring utveckling kan skapa konflikter. Ledare behöver därför kommunicera fördelarna med teknologi och bemöta osäkerhet som finns (ibid.) Människorna som ska genomgå digitalisering bör inte bortprioriteras, då stress relaterat till teknologi kan ge upphov till ångest, utmattning, ineffektivitet samt skepsis (Salanova, Llorens & Cifre, 2013).

2.3 Teoretisk sammanfattning

Följande avsnitt redogör för den teoretiska syntes som ligger till grund för den insamlade empirin. Den teoretiska syntesen består av tidigare nämnda teorier kring organisationsförändring samt digitalisering. Teorierna används för att förstå förändringsprocessen i fallorganisationernas verksamhet kopplat till digitalisering.

Digitalisering har som tidigare nämnt, inte någon given formel på hur denna bör implementeras inom en organisation. Istället bör organisationen utifrån sina egna förutsättningar utvärdera sin situation och anpassa implementeringen till denna. Därför är det intressant att undersöka två fallorganisationers sätt att digitaliseras.

När empiri samlats in från fallorganisationerna och branscheexperterna kommer teorier kring organisationsförändring och digitalisering att användas för att analysera empirin. Teorin kommer användas på följande vis, identifiering av hur digitalisering sker i fallorganisationerna. Sedan används teorier kring organisationsförändring och digitalisering för att förstå användandet av digitalisering samt förändringen i de båda fallorganisationerna. Slutligen diskuteras hur kopplingen mellan teori och fallorganisationerna kan leda till förståelse för digitaliseringens förändringsprocess inom redovisningsbranschen. Digitalisering kan ses som ständigt pågående process inom en organisation, där tröghet är störande för organisationsförändringen. Detta tillsammans kan tänkas förklara förändringsprocessen inom redovisningsbranschen (se figur 1).



Figur 1: Teoretisk syntes av digitalisering och organisationsförändring kopplat till redovisningsbranschen

3. Metod

Metodkapitlet presenterar studiens kunskapsteoretiska utgångspunkter och tillvägagångssätt för att besvara studiens frågeställningar. Vidare diskuteras val av studieform och urval samt hur insamlingen av empiri har genomförts. Kapitlet avslutas med att presentera trovärdighet och äkthet samt etiska överväganden.

3.1 Studiens kunskapsteoretiska utgångspunkter

Enligt Bryman och Bell (2017) kan den epistemologiska inriktningen skilja sig beroende på vilken inriktning författarna antar. Författarna till denna studie vill förstå förändringsprocessen som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras. Med bakgrund till förståelsen vill författarna fånga den subjektiva innebörden av social handling, därav lämpar sig det tolkande perspektivet i denna studie. Det tolkande perspektivet skiljer sig åt jämfört med en positivistisk kunskapsteoretisk ståndpunkt som, i sin motsats till tolkningsperspektivet, tillämpar naturvetenskapliga metoder som objektiva och värderingsfria (Bryman & Bell, 2017). Hur de sociala betingelserna uppfattas i studien av författarna knyts an till de ontologiska ståndpunkterna objektivism respektive konstruktionism. Där den objektivistiska ståndpunkten bestäms av sociala företeelser som vi möter i form av yttre fakta, medan den konstruktionistisk ståndpunkt är sociala företeelser som sociala aktörer kontinuerligt skapar (ibid.). Skillnaden mellan dessa två ståndpunkter beskrivs enligt Bryman och Bell (2017) som de två viktigaste och återkommande begreppen inom samhällsvetenskapen, kultur och organisation. Författarna till denna studie kommer att utgå ifrån kunskapsteoretiska tolkningsperspektivet och den konstruktionistiska ontologin.

Författarna har ett subjektivistiskt antagande som Bryman och Bell (2017) förklarar som att en organisation enbart kan förstås av de individer som är engagerade inom organisationen och dess aktiviteter (ibid.). Enligt Bryman och Bell (2017) behöver företagsekonomiska forskare reflektera över sina metodval och dess konsekvenser och hur deras syn kan påverka forskningen. Då författarna idag arbetar på de utvalda fallorganisationerna kan det vara svårt att ha ett objektivistiskt antagande. Detta gör att författarna behöver tänka på att reflektera kring sin insikt i organisationerna, samt hur relationen författarna har till sina arbetskollegor kan påverka intervjupersonernas svar. Författarna är medvetna om deras kunskaper och erfarenheter om sig själva samt att deras relationer till intervjupersonerna kan påverka studiens utfall. Författarnas insyn i fallorganisationerna kan även bidra till fördelar för studien, då intervjupersonen och författarna kan relatera till varandra och det som sägs i intervjun kan vara av särskild vikt då annan känslig information kring medarbetare undanhålls. Att författarna arbetar inom fallorganisationerna kan leda till att eventuella motsättningar och barriärer kring medarbetares inställning undanhålls, detta har författarna försökt motverka genom att uppmuntra intervjupersonen till allmänna beskrivningar där medarbetare förblir anonyma. Författarna ser sin företagsekonomiska forskning ur ett reglerande synsätt där de vill beskriva vad som händer i organisationen. Bryman och Bell (2017) beskriver fyra paradigmatiska ståndpunkter vid studier av organisationer, där författarna har valt att utgå från det tolkande paradigmet som är sammansättning av subjektivistiska antaganden och ett reglerande synsätt.

3.2 Studiens process

Studien som genomförts bygger på en induktiv ansats där den insamlade empirin ligger till grunden för den valda teorin som används i studien (Bryman & Bell, 2017). Syftet med studien är att förstå förändringsprocessen som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras, därav är en induktiv ansats att föredra framför en deduktiv. Då studien syftar till att förklara en process. Till följd av att studien bygger på personliga uppfattningar och subjektiva bedömningar om intervjupersonernas upplevelse av digitaliseringens påverkan och den medförande förändringsprocessen, lämpar sig en kvalitativ undersökning enligt Bryman och Bell (2017). Nackdelen med den kvalitativa forskningsmetoden är att resultatet är svårt att generalisera till en större population, men att forskningsmetoden erbjuder en större flexibilitet och ett djup som inte den kvantitativa forskningen erbjuder. Vilket gör att författarna valde att genomföra studien med en kvalitativ forskningsmetod. Databasinsamling har skett genom semistrukturerade intervjuer med tre auktoriserade redovisningskonsulter från två olika mindre organisationer. Vidare har en semistrukturerad och en asynkron intervju hållits med två branschexperter inom området för att kunna få en djupare förståelse för redovisningskonsulternas upplevelse av digitaliseringen.

En litteraturgenomgång har genomförts för att få reda på vilka kunskaper som finns inom området organisationsförändring och digitalisering. De valda organisationerna för studien valdes utifrån storlek enligt Bolagsverkets definition (2019) och plats. Inför empiriinsamlingen har en intervjuguide tagits fram baserat på studiens syfte och frågeställningar. Efter insamlad empiri har materialet analyserats och presenterats utifrån studiens syfte samt frågeställningar och den valda teorin.

3.3 Litteraturgenomgång

Enligt Bryman och Bell (2017) är litteraturgenomgången en viktig del i utformningen av en studie och det skapar en utgångspunkt för vilka metoder som kan användas för analys och vid databasinsamling. Givet den begränsade tidsaspekten för studien och den kvalitativa forskningsmetoden har författarna valt att genomföra en narrativ litteraturgenomgång. En narrativ litteraturgenomgång bidrar med bred förståelse och kunskap för ämnet, där den inte går lika djupt som en systematisk litteraturgenomgång. Nackdelen med en narrativ litteraturgenomgång är det blir svårare för jämförelser och generalisering samt att relevant litteratur kan bli förbisett som hade kunnat upptäckas genom en systematisk litteraturgenomgång. Dock lämpar sig en narrativ litteraturgenomgång vid en kvalitativ forskningsmetod (ibid.), vilket har gjort det möjligt för författarna att vara mer flexibla för att anpassa teorin allt eftersom studien fortlöper. Den narrativa litteraturgenomgången i denna studie kan liknas med en upptäcktsfärd, i enlighet med Bryman och Bell (2017), där författarna behöver skaffa sig en uppfattning om litteraturen på området. Detta har inneburit att författarna har sökt efter befintliga teorier och studier som finns inom organisationsförändring och digitalisering, för att få en aktuell inblick på forskningsområdet.

Den litteratur som ligger till grund för denna studie är vetenskapliga artiklar som är granskade innan publikation, läroböcker, publicerade rapporter och publika hemsidor på internet. Databaserna som författarna har använt i litteratursökningen är Primo, Google Scholar, Web of Science och Retriever Mediearkivet, dessa är tillgängliga från Sveriges Lantbruksuniversitet. Författarna har valt att använda sig av flera olika databaser för att möjliggöra att få flera träffar utifrån de valda sökorden. Följande sökord har varit de mest förekommande orden vid sökningen som författarna gjorde i de olika databaserna:

organisationsförändring/organizational change, redovisning/accounting, digitalisering/digitalization, digitization, digitalization challenges, digitalization struggles, organizational change perspectives,

Tabell 1: Sökord vid litteraturgenomgång

Litteratur inom	Sökord
Organisationsförändring	organisationsförändring, organizational change, organizational change perspectives
Digitalisering	digitalisering, digitalization, digitization, digitalization challenges, digitalization struggles
Redovisningsbranschen	redovisning, accounting, accounting changes, redovisning förändring, bokföring

3.4 Val av metod

Studien är avgränsad till en särskild bransch och riktad till mindre organisationer enligt Bolagsverkets (2019) definition. Två fallorganisationer utgör grunden för studien, där tre auktoriserade redovisningskonsulter intervjuats. Vidare har två intervjuer skett med branscheexperter för att skapa en kunskapsgrund om redovisningsbranschen. Enligt Bryman och Bell (2017) är de flesta fallstudierna förknippade med kvalitativ forskningsmetod, vilket lämpar sig för denna studie. Med en fallstudie menar Bryman och Bell (2017) att fokus ligger på frågor kring hur och varför samt att den verkliga kontexten studeras till en avgränsad bransch och är riktad till mindre organisationer. Enligt Bryman och Bell (2017) är det viktigt att förstå vid en fallstudie, att det finns svårigheter med att generalisera resultatet. Målet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för förändringsprocessen som sker genom digitaliseringen, därför blir fallorganisationernas unika kontext viktig för studien. Fallstudien grundar sig på två organisationer vilket kan skapa svårigheter kring att kunna generalisera. Resultatet från studien kan dock vara överförbara och intressanta för andra mindre organisationer samt de som är verksamma inom redovisningsbranschen.

Författarna till denna studie har valt att genomföra en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade intervjuer för tre auktoriserade redovisningskonsulterna på två olika organisationer. Båda författarna har varit närvarande vid intervjuerna, där den ena har varit aktiv och den andra passiv. Den som var aktiv ledde intervjun och ställde intervjufrågorna utifrån den framtagna intervjuguiden, medan den som var passiva var en aktiv lyssnare. Detta för att kunna sondera på ett bra sätt, men också bidra till en mer avslappnad atmosfär (Bryman & Bell, 2017). Detta har även bidragit till intressanta diskussioner med intervjupersonerna. Branscheexperterna som intervjuats har skett genom en semistrukturerad intervju via Google Hangouts och en intervju som har skett asynkron via e-post.

En tematisk analys kommer att genomföras vid bearbetning av empiri. Den tematiska analysen innebär sökande efter teman i empirin som utgör en sortering av det insamlade materialet

(Bryman & Bell, 2017). Det finns olika tolkningar kring vad som identifierar en tematisk analys. Författarna till denna studie har utgått från att ett tema är en samling som byggs upp av koder/nyckelord, utifrån noggrann läsning av de transkriberade intervjuerna. Den tematiska analysens syfte är att identifiera gemensamma och återkommande samband kring intervjupersonernas svar. Författarna till denna studie var medvetna om att de kan påverka resultatet i och med att det är dem som sammanställer de tema som används. Personen som analyserar intervjumaterialet ska göra det tydlig för vad som ska identifieras som tema, vilket är en subjektiv fråga som enbart kan avgöras av författarnas eget omdöme (ibid.). För att undvika att författarnas individuella tolkning av intervjumaterialet påverkar sammanställningen av teman vidtogs följande åtgärder; transkribering och ordfrekvens. Då intervjuerna transkriberades kunde nyckelord markeras i de transkriberade texterna, varpå de mest frekventa orden som kunde kopplas till de frågeställningar som ska besvaras utgjorde de teman som valdes. Det enda undantaget från detta var temat lagar som inte stod i fokus under intervjun men ansågs vara viktig och kunde inte kopplas till något annat tema. Därför finns det en viss subjektivism i den tematiska analysen som kan vara fördelaktig för läsaren att vara medveten om. Utifrån detta blir författarnas förståelse och tolkning relevant, då den social konstruktionistiska ståndpunkten som författarna har, hjälper till att förklara hur vi kan förstå saker och ting.

3.5 Val av intervjuobjekt

3.5.1 Val av bransch

Redovisningsbranschen har valts ut då det finns en problematik kring digitaliseringen inom branschen samt att branschen står inför ett paradigmskifte. Samtidigt som digitaliseringen medför möjligheter och som kommer att förändra branschen, finns det idag en upplevd oro kopplat till förändring. Detta i kombination med avsaknaden av studier inom ämnet, har lett till att författarna har valt branschen som studieobjekt.

3.5.2 Val av organisation

Två organisationer som arbetar inom redovisningsbranschen har valts ut till denna studie och som stämmer in under Bolagsverkets (2019) definition för mindre företag och som har sina kontor i Uppsala län. Organisationerna kommer att benämnas på följande vis, organisation A och organisation B.

Organisation A:

Organisationen bedriver en kombibyrå inom redovisning samt revision och har 46 anställda, fördelat på tre kontor i Uppsala län. Det valda kontoret är lokaliserat i centrala Uppsala. Författarna avgränsade undersökningen till organisationens redovisningsavdelning.

Organisation B:

Organisationen bedriver verksamhet inom redovisning och erbjuder molnbaserade ekonomitjänster. Det finns 6 anställda på kontoret i Uppsala län, där kontoret är lokaliserat utanför centrala Uppsala. Organisationens erbjuder inte revision men har däremot ett IT-företag under samma koncern som delar kontorslokal med ekonomiavdelningen.

3.5.3 Anonymisering av intervjuperson

Författarna till denna studie har valt att anonymisera alla intervjupersoner. Där det är viktigt att forskarna säkerställer och respekterar intervjupersonernas vilja att vara anonyma (Bryman & Bell, 2017). I den empiriska analysen kommer författarna att kalla intervjupersonerna från intervjuerna som branschexpert 1-2 och intervjuperson 3-5. I tabell 2 presenteras intervjupersonerna med pseudonym samt dess kodning för att underlätta för läsaren.

Tabell 2: Kodning av branschexpert och intervjupersoner

Namn	Kodning	Titel
Isak, 61 år	B.1	Branschexpert
Per, 56 år	B.2	Branschexpert
Anna, 32 år	I.3	Anställd på organisation A
Karin, 63 år	I.4	Anställd på organisation A
Sara, 34 år	I.5	Anställd på organisation B

3.5.4 Val av branschexpert

Ett målstyrt urval har utförts för val av branschexpert, där författarna har utgått från hur relevant experten varit för att besvara forskningsfrågorna. Författarna hade en fastställd strategi för ett målstyrt urval, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att inledningen mer eller mindre är bestämd och det tillkommer högst ytterligare någon intervjuperson till urvalet ju längre forskningen fortgår. Från början hade endast en branschexpert valts ut men i takt med att undersökningen fortskred har ytterligare en branschexpert intervjuats. Samma kriterier har använts på båda intervjupersonerna för att leva upp till branschexpert inom redovisning.

Branschexpert 1:

Personen är i grunden revisor och har varit verksam inom redovisningsbranschen sedan 1979 och började arbeta i FAR från augusti 2006 och slutade december 2018. Personen har varit med och tagit fram FAR:s nya framtidsstudie och arbetar idag med utveckling av byråers digitala revision.

Branschexpert 2:

Personen har varit verksam inom redovisningsbranschen sedan 1993 och har arbetat på Visma mellan 2004 till 2006, 2006 till 2009 och sedan 2012 tills nu. Personen besitter många års erfarenheter inom redovisningsbranschen även kallad för branschexpert inom sitt område. Personen har en teknisk och en ekonomisk utbildning och har jobbat med utveckling av byråprodukter och redovisning. Personen sitter med i FAR:s jury för "Årets byrå".

Utifrån detta gjordes bedömningen att intervjupersonerna kan ses som legitima och trovärdiga som experter inom redovisningsbranschen och kan ge en rättvis bild av den, och eventuella påverkan som digitaliseringen haft inom branschen.

3.5.5 Val av intervjupersoner

För val av intervjuperson finns det flera olika metoder som kan användas enligt Bryman och Bell (2017). Författarna till denna studie har valt att göra ett målstyrt urval, där intervjupersonerna valdes ut på ett strategiskt sätt för att göra det möjligt att svara på studiens frågeställningar. Då studien bygger på att förstå den förändringsprocess som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras är intervjupersonerna valda utifrån deras erfarenheter. Samt att hänsyn har tagit till intervjupersonernas olika ålder, för att ha ett brett spann med olika livserfarenheter.

Intervjuperson 3:

Personen är auktoriserad redovisningskonsult och arbetat inom redovisning i 9 år. I 7 år har personen arbetat på organisation A.

Intervjuperson 4:

Personen är auktoriserad redovisningskonsult och arbetat inom redovisning i 45 år. I 10 år har personen arbetat på organisation A.

Intervjuperson 5:

Personen är auktoriserad redovisningskonsult och arbetat heltid inom redovisning sedan 2011. I 4 år har personen arbetat på organisation B.

3.6 Insamling av empiri

3.6.1 Intervjuguide

Författarna har tagit fram en intervjuguide (se bilaga 1), med frågeställningar utifrån tre teman bestående av bakgrundsinformation, digitalisering och organisationsförändring. En intervjuguide är utformad för att kunna besvara studiens frågeställningar och kan medföra flexibilitet i frågorna. Det kan även stärka tillförlitligheten i studien och ger intervjuaren möjlighet att bilda en egen uppfattning kring hur intervjupersonen upplever sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2017). Med en intervjuguide som bas har det möjliggjort för författarna att ställa kompletterande frågor som inte finns med i intervjuguiden. Då innebörden av begreppet digitalisering kan variera hos intervjupersonerna så ställs en fråga tidigt kring hur intervjupersonen beskriver begreppet. Detta då frågor rörande hur pass digital företaget är samt hur digitala intervjupersonen skulle vilja att företaget blir kan påverkas av intervjupersonens subjektiva definition av begreppet omställdes.

3.6.2 Branschexperter

Branschexperterna intervjuades på distans då författarna ville minimera antalet fysiska träffar och respektera Folkhälsomyndighetens rekommendationer kring spridning av Covid-19.

Intervju med branschexpert 1 var en asynkron intervju online, där utbytet mellan intervjuperson och intervjuarna inte skedde i realtid utan över e-post (Bryman & Bell, 2017). Det kan därav gå lång tid mellan att frågorna skickas ut och sedan kommer tillbaka. Missförstånd kan därför uppstå och spontanitet kan gå förlorad (ibid.). Författarna har försökt motverka missförstånd genom att vara noga vid skrivandet av intervjufrågorna samt givit möjlighet för återkoppling kring frågorna. Den andra intervjun med branschexpert 2 var en semistrukturerad intervju som skedde genom videomöte på plattformen Hangouts. En semistrukturerad intervju möjliggjorde

för författarna att ställa ytterligare frågor som knyter an till ämnet (ibid). Webbkamera användes vilket kan medföra möjligheter som att intervjun blir mer personlig, ger utrymme för att tolka ansiktsuttryck, och det finns inget som tyder på att intervjuarens förmåga att skapa tillit till intervjupersonen skulle vara mer begränsad. Det finns även teknologiska nackdelar som kan medföra kommunikationsbrister och kan påverka framtida transkription (ibid.). Detta har författarna försökt motverka genom dubbla ljudinspelningar efter samtycke från intervjupersonen, som kan komplettera uppkopplingsbrister som sker hos intervjuarna. Intervjuerna kom även att transkriberas. Transkribering och ljudinspelningar bidrar till att intervjupersonens svar inte går förlorade och underlättar analys av svaren samt kan vara en trygghet vid anklagelser gentemot intervjuaren (ibid.).

3.6.3 Auktoriserade redovisningskonsulter

Empiri från fallorganisationerna har samlats in genom semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att specifika teman berörs under intervjun samtidigt som intervjupersonen ges frihet att utforma sina svar på eget vis (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna har skett med hjälp av en intervjuguide som innehar koppling till studiens frågeställningar och syfte. Då syftet är att förstå förändringsprocessen anses denna personliga intervjuform som mer lämplig än den ostrukturerade intervjun, där risken finns att viktiga teman inte belys (ibid.). Intervjuerna med fallorganisationerna skedde på plats hos organisationerna, där både författarna var närvarande tillsammans med den enskilda intervjupersonen i ett konferensrum. Konferensrummet som användes hos organisation A var avgränsat, medan hos organisation B hade konferensrummet glasväggar där övriga medarbetare satt på andra sidan och fikade under intervjuens gång. Konferensrummet hos organisation B är ljudisolerat och ljud från de övriga medarbetarna kunde ej urskiljas. Det kan dock ha påverkat respondentens svar, där information kan ha undanhållits av rädsla att svaren skulle höras utanför rummet. Även dessa intervjuer spelades in, efter samtycke från intervjuperson och transkriberades.

3.7 Trovärdighet och äkthet

Enligt Bryman och Bell (2017) finns det andra ståndpunkter när det kommer till validitet och reliabilitet inom den kvalitativa forskningen. Bryman och Bell (2017) menar på att det finns vissa författare som föreslagit att kvalitativa studier ska bedömas utifrån andra kriterier än validitet och reliabilitet som används inom den kvantitativa forskningen. De föreslagna kriterierna inom den kvalitativa forskningen är trovärdighet och äkthet, vilket framställer hur bra studien är (Bryman & Bell, 2017). Begreppet trovärdighet delas in i fyra olika delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitligheten handlar om enligt Bryman och Bell (2017), att den sociala verkligheten som studerats stämmer överens med det som undersökts, samt om beskrivningen kan accepteras av andra personers ögon. För att säkerställa tillförlitligheten har författarna till denna studie spelat in samtliga intervjuer, vilket har varit grunden till transkriberingen. Genom detta har författarna lyssnat på intervjuerna för att höra vad som exakt sas och utifrån detta kunna göra en tolkning, vilket stärker tillförlitligheten i studien. Då författarna arbetar på fallorganisationerna kan tillförlitligheten öka för intervjupersonernas svar. När sociala företeelser studeras kan flera än en metod användas, vilket kallas för triangulering (Bryman & Bell, 2017). Då studien har intervjuat två branschexperter kan det leda till en mer rättvis bild av branschen än enbart intervjuer med fallorganisationerna, vilket leder till att studien fångar upp perspektiv från flera nivåer inom redovisning och på så vis kan öka tillförlitligheten.

Överförbarhet inom den kvalitativa forskningen handlar om att fånga djup och inte bredd, med fokus på det kontextuella och unika (Bryman & Bell, 2017). Det är därför viktigt att studien går att applicera i en annan kontext eller situation samt vid ett senare tillfälle. Detta underlättas av att en tydlig redogörelse för studiens tillvägagångssätt för att undvika att komplicera överförbarheten (ibid.). Kvalitativa forskare uppmanas ta fram *thick descriptions*, vilket innebär fylliga redogörelser för att få insyn i kulturen och därav kan läsaren avgöra om det är överförbart eller inte (ibid.). För att göra detta har författarna kompletterat studien med intervjuer med två branscheexperter som bidrar till att förstå hur branschen ser ut idag.

Pålitlighet, som motsvarar reliabiliteten inom den kvantitativa forskningen, innebär att forskaren ska anta ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2017). Detta görs för att säkerställa en fullständig och tillgänglig forskningsprocess som är tydligt redogjord för. För att öka pålitligheten kommer författarna utöver att ha ett granskande synsätt, sett till att studiens tillvägagångssätt har tydliggjorts i metodkapitlet.

Konfirmering innebär enligt Bryman och Bell (2017) att forskaren bekräftar att agerandet skett i god tro, då den samhällsliga forskningen inte kan nå fullständig objektivitet. För att säkerställa att konfirmering skett har författarna granskat intervjufrågorna för att se till att de är objektiva samt att handledare sett över intervjuguiden.

Utöver dessa fyra trovärdighetskriterier menar Bryman och Bell (2017) att det finns kriterier för äkthet. Med begreppet äkthet innefattar att studien ska ge en rättvisande och autentisk bild av intervjupersonernas åsikter och uppfattningar (Bryman & Bell, 2017). Genom att författarna presenterar intervjupersonernas subjektiva uppfattning på ett neutralt sätt bidrar det till att skapa en rättvisande bild. Studien kan även vara användbar för intervjupersonerna att förstå branschen de är verksamma inom samt hur branscheexperter uppfattar branschen och på så vis jämföra dessa två. Genom att ta del av studiens resultat, kan detta användas av intervjupersonerna för att utvärdera sin yrkesroll samt användas för att förändra sin situation. Utifrån detta kommer författarna att presentera empirin.

3.8 Etisk diskussion

Inom den svenska samhällsforskningen finns det etiska principer för de personer som är inblandade i forskningen (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) har belyst fyra viktiga områden inom den kvalitativa forskningen, som innebär skada för deltagarnas del och konfidentialitet, samtyckeskravet, intrång i privatlivet och falska förespeglningar.

Vid genomförandet av studien kan det finnas en risk att intervjupersonen direkt skadas eller påverkas negativt av sitt deltagande i studien, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är oacceptabelt. Därför är det för författarna viktigt att säkerställa deltagarnas anonymitet och konfidentialitet, för att det inte ska gå att identifiera studiedeltagarna i och med att resultatet publiceras. Bryman och Bell (2017) menar att inom kvalitativa studier är förhållandevis enklare att anonymisera studiedeltagarna än kvantitativa. Det kan dock uppstå problem med konfidentialitet och anonymitet, där forskarna behöver vara medvetna om risken för att studiedeltagare och organisationer kan identifieras. Författarna till denna studie har överenskommit med studiedeltagarna och organisationerna att få vara anonyma. Efter transkribering har varje intervju kodats för att inte kunna identifiera intervjupersonerna. För att säkerställa risken för direkta skada eller bidragande till att hindra personlig utveckling, sämre

självkänsla eller stress, har författarna försökt undvika att ställa frågor som kan anses vara stötande eller obekväma. Då studiens syfte inte är att gräva eller hitta konflikter, utan att förstå hur förändringsprocessen ser ut, har författarna kunnat garantera att inga opassande frågor ställts. Detta då konflikter inte är något som behövs undersökas för att få svar på intervjufrågorna.

Ytterligare en viktig etisk princip är att det kan förekomma brist på samtycke från deltagarnas sida (Bryman & Bell, 2017). Detta har författarna undvikit genom att delge studiedeltagarna innan intervjun om vad studien kommer att handla om samt vart studiens resultat kommer att publiceras, i SLU:s databas Epsilon och presenteras muntligt på slutseminariet. Studiedeltagarna har efter godkännande av deltagande, fått skrivit under ett samtyckesformulär gällande GDPR, vars syfte är att skydda personuppgifter (Datainspektionen, 2019).

Som deltagare i studien finns rätten till ett privatliv, vilket ska bevaras och inte överträdas av forskaren enligt Bryman och Bell (2017). Därför har författarna till denna studie behandlat studiedeltagarna på ett individuellt sätt och de har haft möjligheten att avbryta intervjun eller avböja från att svara. Intervjufrågorna som har ställts i samband med intervjun har författarna undvikit frågor om studiedeltagarnas privatliv och enbart ställt frågor om studiedeltagarnas profession, vilket har varit relevant för studiens syfte.

Bryman och Bell (2017) menar att forskare inte kan beskriva sina undersökningar som något annat än vad den är, detta för att undvika falska förseglingar. Det har varit viktigt för författarna i denna studie att inte ge falska förseglingar till studiedeltagarna, därför har författarna varit tydliga med att denna studie är ett examensarbete på kandidatnivå inom företagsekonomi.

4 Empiri

I detta kapitel redogörs det insamlade materialet från intervjuer med de två branschexperter samt intervjuer med de tre auktoriserade redovisningskonsulterna från organisation A och B. Den insamlade empirin från branschexperterna presenteras först och följs sedan av fallorganisationerna. Empirin redogörs utifrån organisationsförändring och digitalisering.

4.1 Branschexpert 1 och 2

I detta stycke presenteras insamlad empiri från intervjuer med branschexperterna. Avsnittet delas in i två delar, organisationsförändring och digitalisering.

4.1.1 Organisationsförändring

Det kommer att ta längre tid än förutspått att få med sig alla på förändring och detta grundar sig i, enligt branschexpert 1 (2020) att inte tillräckligt många redovisningskonsulter vågar ta steget mot de automatiska processerna. Förr eller senare kommer det dock att vara en generationsfråga. Branschexpert 2 (2020) menar att branschen idag står inför ett generationsskifte och stora pensionsavgångar, vilket medför att över 100 000 företagare behöver hitta en ny kompetent redovisningskonsult. Åldersstrukturen medför utmaningar i redovisningsbranschen, där en relativ hög medelålder med lång tradition kanske inte de bästa förutsättningarna för förändringsviljan. En annan faktor är tiden, då många på redovisningsbyråerna jobbar med allt och det finns ingen uppdelning i arbetssysslor. Detta medför att det inte finns någon tid att anpassa verksamheten efter de behov som finns. En förändring från ett analogt arbetssätt till digitalt arbetssätt, som redovisningsbyråerna inte har tid att göra (Branschexpert 1, 2020). Enligt branschexpert 1 (2020) behöver redovisningsbyråer förändra sig och anamma teknologin som finns tillgänglig och detta gäller främst för små byråer med äldre byråledning, som annars löper en risk att försvinna. Branschexpert 2 (2020) instämmer att en stor del av byråmarknaden kommer att försvinna och konsolideras. En förändring inom redovisningsbranschen kan medföra en viss oro menar branschexpert 1 (2020), då redovisningskonsulterna inte alltid får den utbildning som behövs för att hantera digitala transaktioner.

Den traditionella redovisningskonsulten kommer att försvinna (Branschexpert 1, 2020). Byråerna behöver ta kommando över sina verksamheter och sätta färdriktningen, vilket i vissa fall kan innebära att kunder behöver lämna byrån (ibid.). Branschexpert 2 (2020) menar att det är viktigt att förändringen passar redovisningsbyråns affärsmodell, för känner byrån att de tappar lönsamhet är förändringen inte intressant för ägarna.

Både branschexperterna (2020) säger att den svenska bokföringslagen från 1999, är ålderdomlig och måste förnyas om branschen ska kunna förändras ytterligare. Något som både branschexperterna (2020) är tydliga med är att förändringen drivs av ägarna och ledningen inom byrån och att det är den största utmaningen för att byråer ska digitalisera sig. Det finns dock undantag till detta menar branschexpert 1 (2020), exempelvis när ledningen inte har tillräcklig kompetens och låter medarbetarna driva utvecklingen istället. För branschexpert 1 (2020) är det väldigt tydligt med vem som driver förändringen, eftersom de byråer som ligger i framkant med digitaliseringen och automatiseringen är de som har en stark ledare. Den starka ledaren bidrar till att driva den digitala utvecklingen och därmed attrahera digitala kunder. Branschexpert 1 (2020) menar på att det är mycket ovanligt att kunden är den som driver utvecklingen inom redovisningsbranschen. Detta beror på att kunden inte är tillräckligt insatta i de möjligheter som

finns och är oftast väldigt ovetande eller ointresserade om de krav som de kan ställa på sin redovisningsbyrå.

Enligt branschexpert 2 (2020) finns det problem för de traditionella byråerna, då de har svårare att hitta ung personal därför att traditionella normer inte är attraktiva för jobbsökande. Inom redovisningsbranschen har redovisningskonsulterna problemet med att de har en debiteringsgrad på 90% av sin arbetstid, vilket medför att det inte finns någon tid till att träffa sina kunder (Branschexpert 2, 2020). När de väl träffar sina kunder kan dom inte ta betalt för det. Därför finns det idag en svårighet med att få ihop affärsmodellen, gällande både att kunna träffa kunden mycket och debitera 80-90% utav sin arbetstid, vilket idag är omöjligt (ibid.). Redovisningsbyråerna behöver idag hitta en annan affärsmodell för att ändra fokus till att träffa kunderna, då *“alla byråer som är framgångsrika, dom har jättestor fokus på att bara träffa kunder.”* säger branschexpert 2 (2020).

Branschorganisationen FAR startade tävlingen *“Årets framtidsbyrå”*, vars syfte var att skapa förebilder till medlemmarna för att på så sätt frambringa ringar på vattnet. Dock menar branschexpert 2 (2020) att branschorganisationen inte riktigt lyckas och än en gång så hänger det på delägarna och vad som driver dem. *“Det är den privata plånboken som styr och just nu tjänar byråerna ganska mycket pengar och varför ska förändringar då göras”*, säger branschexpert 2 (2020). Vidare menar branschexpert 2 (2020) på att bland de byråer som har genomgått en jättestor förändring, av dom de följer upp, kan de se att dom nästan ersatt hela deras personalstyrka. Redovisningsbyrån upptäcker vid förändringen att deras personal inte är kapabla till att göra förändringen. Hos de byråer som förändrats har det tagit tre till fem år och där har byrån ersatt hela sin personalstyrka samt tagit in unga medarbetare, menar branschexpert 2 (2020). Det finns en risk att branschen till stor del dör ut och ersätts med andra aktörer och överlag är förändringen en generationsfråga där inställningen som byrån har till förändring påverkar (branschexpert 1 & 2, 2020).

Förändring kan enligt branschexpert 1 (2020) möta motstånd. Detta då det är tradition att alltid vara kunden till lags och låta kunden bestämma färdriktningen, vilket inte fungerar. Förändring kommer inte heller att ske förrän ägarna bestämt sig för att faktiskt förändras. Dock spelar ålder en roll vid förändring, där en hög medelålder enligt branschexpert 2 (2020) påverkar hastigheten som förändringen sker hos byråer och mindre företag. Det är få ägare som vågar ta ett beslut om förändring. Idag är det flesta ägarna 55+ och om dom då kan hålla sin verksamhet med samma lönsamhet i fem år till, kommer ägarna att fortsätta på samma sätt säger branschexpert 2 (2020). Branschexpert 2 (2020) klandrar inte byråägarna för att de inte vill genomföra en förändring och anamma teknologin på marknaden, då ägarna gör en rationell ekonomisk bedömning precis som vilken annan företagare skulle gjort. Trots att teknologin finns tillgänglig för automatisering sker ingen förändring och det beror helt enkelt på att det krävs en hel generation för att ersätta ålderdomlig teknologi (Branschexpert 2, 2020). *“Trögheten som finns sitter inte i tekniken utan trögheten sitter i ägarna”* säger branschexpert 2 (2020).

4.1.2 Digitalisering

Digitaliseringen sker i olika takt för redovisningsbyråer och varför digitaliseringen sker beror på teknikutvecklingen i allmänhet menar branschexpert 1 (2020). Branschexpert 2 (2020) menar att samhället har ett ständigt låg affektivt tryck för att driva digitaliseringen, där användandet av mobiltelefoner och Bank-ID skapar delar av trycket. Detta fogas dock under ägarna och det är de som bestämmer vad de ska göra och hur digitala byrån blir. Själva digitaliseringen i sig är, enligt branschexpert 2 (2020), inte drivande bland

redovisningskonsulterna utan det är de möjligheter som den bidrar med. Att kunna få arbeta hemifrån och ha flexibla arbetstider är några av de möjligheter som skapas i och med digitaliseringen. Det är med hjälp av små applikationer som redovisningsbyråernas lönsamhet kan förbättras och som hjälper samt effektiviserar redovisningskonsulternas arbete (Branschexpert 2, 2020). Digitaliseringen inom redovisningsbranschen kommer kunna hjälpa kunden på ett helt annat sätt än vad det gör idag. Kunderna kommer att kunna erbjudas en proaktiv och framåtriktad rådgivning samt ett tätare samarbete med kunden, där kunden gör vissa delar av processen själv (Branschexpert 2, 2020). Ju mer digital byrå är desto mer kan redovisningskonsulterna erbjuda sina kunder avstämning i realtid. Byrå kommer dessutom kunna attrahera ung arbetskraft (ibid.).

Enligt Branschexpert 2 (2020) kommer digitaliseringen på sikt att leda till att byråerna blir 100% automatiserad, det är en tidsfråga innan det kommer att bli så. Sverige är idag inte i framkant när det gäller digitaliseringen, *“vi har halkat efter”* säger branschexpert 2 (2020). Detta beror i huvudsak på att Sverige har en ålderdomlig bokföringslag och har flera miljoner olika digitala format. Till skillnad från många andra länder har Sverige däremot ett skattesystem som faktiskt gynnar att anställa arbetskraft. Därav har det inte funnits några direkta incitament till att driva automatiseringen genom digitaliseringen, då det är ägarnas plånböcker som styr (Branschexpert 2, 2020). En lösning till detta är enligt branschexpert 2 (2020) att förändra affärsmodellen och övergå till fast pris, då samhället kommer fortsätta anamma den teknologiska utvecklingen. Om 10 år kommer redovisningskonsulterna inte ha några timmar kvar att debitera och därför behöver byråerna hitta alternativ för att behålla marginalen samtidigt som automatiseringen sker med 10-20% per år. Med digitaliseringen finns det stor risk att organisationer tvingas att belastas, både vad gäller ökande kostnader kopplat till arbetskraft och programvarukostnad (Branschexpert 2, 2020).

Ytterligare en utmaning som redovisningsbranschen står inför är att 80% av konsulternas jobb idag kommer att automatiseras och plattformar som Visma och Fortnox kommer att ta över dessa intäkter (Branschexpert 2, 2020). Prognoser visar, enligt branschexpert 2 (2020) att inom fem år kommer de flesta företagen ligga i molnet. Enligt branschexpert 1 (2020) kommer konsulterna i framtiden att förmedla och diskutera resultatutfall och avvikelser i prognoser löpande med kund, vilket kommer att ställa helt andra kompetenskrav på redovisningskonsulterna än idag. *“Den traditionella redovisningskonsulten försvinner helt”* säger branschexpert 1 (2020). *“Vi kan inte kalla våra redovisningskonsulter för redovisningskonsulter längre för dom är ju inga redovisningskonsulter”* säger branschexpert 2 (2020) och byråerna kommer behöva ersätta sin personal. I framtiden kommer systemen att göra jobbet och redovisningskonsultens uppgift blir främst att ha kontakt med kunderna (Branschexpert 2, 2020). De tillgängliga digitala hjälpmedlen kommer bidra till att kunderna själva kommer kunna göra vissa delar av processen och konsulten kan samarbeta mer med kunden (ibid.). Dock spelar det ingen roll hur bra de digitala hjälpmedlen är enligt branschexpert 2 (2020). Om de inte passar redovisningsbyråernas affärsmodell kan det leda till att byrå tappas lönsamhet och då är det inte intressant för ägarna att implementera digitala hjälpmedel.

Det som är viktigt med digitalisering och som lätt kan glömmas bort, är enligt branschexpert 2 (2020) att hjälpa företagen. *“Byråerna är inte ens nödvändiga”* säger branschexpert 2 (2020) utan det viktigaste är att hjälpa svenska småföretag och göra digitaliseringen till ett verktyg som företagen kan nyttja. Teknologin som finns tillgänglig är bra för automatisering men ändå väljs detta bort och *“det beror helt enkelt på att det krävs en hel generation för att ersätta*

ålderdomlig teknologi” säger branschexpert 2 (2020). Där branschexpert 1 (2020) instämmer med att det är en generationsfråga.

4.2 Fallorganisation A och B

I detta stycke presenteras insamlad empiri från intervjuperson 3 och 4 som arbetar på organisation A och intervjuperson 5 som arbetar på organisation B. Avsnittet delas in i två delar, organisationsförändring och digitalisering.

4.2.1 Organisationsförändring

När intervjuperson 4 (2020) började arbeta inom redovisningsyrket gällde handskrivning på karbonpapper och inga kopieringsmaskiner fanns tillgängliga. Sedan intervjuperson 3 (2020) började inom yrket har konteringsstämplarna mer eller mindre försvunnit, ibland har de förekommit att någon kund använt konteringsstämpel på en leverantörsfaktura men det är inget som organisation A längre använder. För intervjuperson 5 (2020) som startade organisation B digitalt, har ingen tydlig förändring skett. Vid ett förvärv av en annan redovisningsbyrå har detta skiftat och idag arbetar majoriteten av kunderna med papper, men arbetsuppgifterna är fortfarande desamma. Tanken i framtiden är att alla kunder som kommer in till organisation B inte får ha med sig papper, och organisationen kommer inte ta emot nya kunder som vill fortsätta arbeta med papper. Dock är detta enligt intervjuperson 5 (2020) något som kommer ske stegvis. Det som intervjuperson 4 (2020) upplever är att det är annorlunda nu i jämförelse med förr i tiden och att fördelningen har förändrats. Både för intervjuperson 3 och 5 (2020) är upplevelsen att arbetsuppgifterna är desamma men att timmarna har minskat. Det som är tydligt för alla intervjupersonerna är att redovisningsbranschen går emot rådgivning. Att redovisningskonsultens roll kommer att förändras i framtiden är något som intervjuperson 3, 4 och 5 (2020) är säkra på. Intervjuperson 5 (2020) menar på att redovisningskonsulten måste förändra sig och anpassa sig till att redovisningen blir mer och mer automatiserad. Dock menar intervjuperson 4 (2020) att det idag finns ett överflöde av företag som behöver redovisningskonsulternas hjälp. Där de på organisation A inte kan möta efterfrågan och intervjuperson 4 (2020) tror därför att redovisningskonsulterna kommer att behövas i framtiden också. Intervjuperson 4 och 5 (2020) är inte oroliga för att sitt yrke ska försvinna, utan att de snarare måste anpassa sig till samhällets- och teknologins utveckling. Enligt intervjuperson 5 (2020) kommer kunder fortfarande behöva hjälp med årsredovisningar och värdesätter den hjälp som redovisningskonsulten ger.

Systemen som används inom redovisningsbranschen utvecklas och förbättras ständigt, vilket gör att det blir lättare att arbeta digitalt och det blir en större bredd på tjänsterna (Intervjuperson 5, 2020). Dock utnyttjar inte alla medarbetare programmen fullt ut på grund av bristande kunskap, vilket är tråkigt, menar intervjuperson 3 (2020). Detta påverkar dessutom kunden, då redovisningskonsulten inte kan ge tips eller förklara programmen för kunden och därav spara tid. På organisation A har erfarenhetsmöten införts, där medarbetarna delar med sig om tips som kan underlätta arbetet med programmen. Både intervjuperson 3 och 4 (2020) riktar kritik till bokföringsprogrammen som de använder och menar att de andra redovisningskonsulterna på organisation A delar denna uppfattning. Hos organisation B används två program i och med förvärvet, där det råder olika meningar kring vilket program som bör användas (Intervjuperson 5, 2020). Intervjuperson 5 (2020) menar att det finns en risk att medarbetare låser sig till en viss plattform och inte är lika öppna för att se vad andra har att erbjuda. *“Jag är väldigt driven som människa, vill hela tiden lära mig nytt. Så jag ifrågasätter, även om jag har Fortnox så betyder*

inte det att jag ska ha det i tio år. Om det kommer något som är bättre, då kommer jag kunna hoppa över på det.” säger intervjuperson 5 (2020). Dock upplever intervjuperson 3 (2020) att det finns ett visst hot mot branschen i och med de billiga systemleverantörerna som erbjuder bokslut och bokföring genom några få knapptryck. Både intervjuperson 3 och 4 (2020) är enade om att detta har lett till svårigheter att motivera sina egna prissättningar och fakturor. Dock kommer systemleverantörerna aldrig kunna ersätta en redovisningskonsult (Intervjuperson 5, 2020).

Något som skapar problematik är den svenska bokföringslagen, vilket medför att alla företagare måste spara sina ursprungskvitton även om dom är inskannade (Intervjuperson 5, 2020). I framtiden tror intervjuperson 3 (2020) att bokföringslagen kring att underlag måste förvaras kommer att ha uppdaterats, vilket intervjuperson 5 (2020) instämmer i. Den svenska bokföringslagen bidrar till att vissa kunder både skannar in leverantörsfakturor och skickar kvitton, vilket skapar dubbeljobb för redovisningskonsulterna (Intervjuperson 5, 2020). Med lagkravet finns det en osäkerhet hos medarbetarna. Exempelvis när GDPR var nytt uppstod problematik kring hur rapportering och lönespecifikationer skulle skickas samt att det är väldigt tidskrävande (Intervjuperson 3 & 4, 2020).

Det verkar finnas en ovilja att lära sig nya saker och vissa medarbetare är bekväma att arbeta på de sätt som de utfört moment tidigare på och därav inte förändras (Intervjuperson 4, 2020). Intervjuperson 3 (2020) menar att det är en åldersfråga och om det finns ett intresse att förstå tekniken, vilket intervjuperson 5 (2020) håller med om samt tillägger datorvana hos kunden och medarbetarna. Intervjuperson 4 (2020) upplever bristen på intresse som väldigt tråkigt och tröttsamt men menar att det inte är en åldersfråga utan snarare hur individen är som person. Det är väldigt lätt för medarbetarna att fastna i det som är bekvämt och medarbetare förstår ibland inte den digitaliseringen som finns tillgänglig (Intervjuperson 5, 2020). Detta gör att de själva begränsar sig omedvetet och tenderar att fastna i invanda rutiner. Medarbetarna på organisation B verkar efter en tid se fördelar med de digitala plattformarna och hjälpmedel som finns tillgängliga (ibid.). Äldre upplevs ha problem med tilliten, menar intervjuperson 4 (2020), där kunden inte är villig att identifiera sig med Bank-ID eller göra redovisningskonsulten till deklaraationsombud. Det finns också en rädsla hos vissa kunder att förlora insyn och att de gärna vill se saker fysiskt och hålla i fakturor samt att de inte fullt ut litar på den som sköter bokföringen (Intervjuperson 4, 2020).

Intervjuperson 3 (2020) upplever att det är ledningen som bestämmer på organisation A. Intervjuperson 4 (2020) sitter i ledningen på organisation A är upplevelsen också att ledningen bestämmer, men att medarbetarna gärna får ta egna initiativ. Dock finns det ett glapp mellan ledningen och medarbetarna och många känner att de inte vet vad de får och inte får göra och därför känner de sig styrda (ibid.). Vidare märks det på nyanställda att *”antingen sitter man i framsätet och kör eller så sitter man i baksätet och åker med. Vill du sitta i baksätet, då blir du sittande där, för jag kan inte tvinga någon att bli mer intresserad”* säger intervjuperson 4 (2020). I organisation B hoppas intervjuperson 5 (2020) att medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsprocessen och att de känner att de har möjlighet att påverka även om intervjuperson 5 är den som är mest drivande i frågan. Intervjuperson 5 (2020) menar på att det är väldigt lätt att fastna i sina invanda rutiner, för att medarbetare tycker rutinerna är digitala och då per automatik inte är lika öppna för att se vad andra digitala hjälpmedel kan erbjuda. *“Och där var det ju ett motstånd i början, när jag tog över”* säger intervjuperson 5 (2020).

Intervjuperson 4 (2020) arbetade tidigare på sitt eget företag, som nu är en del av organisation A, och då kunde beslut tas på förmiddagen för att sedan implementeras på eftermiddagen. Nu

upplever intervjuperson 4 (2020) att det finns en tröghet inom organisation A gällande förändring. Där intervjuperson 4 (2020) sitter i ledningen på organisation A, finns möjligheten att påverka vilka plattformar som används. Men då organisation A är en kombibyrå med både redovisning och revision har det lett till att revisorerna i ledningen tagit ett majoritetsbeslut om vilken plattform som används, vilket inte är en optimal plattform för redovisningsavdelningen (intervjuperson 4, 2020).

4.2.2 Digitalisering

Digitaliseringen som begrepp beskriver både intervjuperson 3 och 4 (2020) som en process som innebär flexibilitet och förenkling medan intervjuperson 5 (2020) beskriver det som ett smidigt sätt att arbeta med kunden utan att behöva träffas. Det är viktigt att digitaliseringen inte får förknippas med automatisering, då de är två skilda ting men som delvis hör ihop (Intervjuperson 3, 2020). Digitalisering inom redovisning syftar till att använda exempelvis molnbaserade bokföringsprogram där fakturor skannas in i programmet och skapar ett digitalt flöde som förenklar redovisningskonsultens arbete. Automatisering sker genom att tolkningstjänster kopplas in och konterar fakturorna utan att redovisningskonsulten behöver göra detta manuellt (ibid.). Digitalisering innebär att information förflyttas till cyberrymden och att det innebär förenkling (Intervjuperson 4, 2020). Intervjupersonerna 3 och 4 (2020) upplever att graden av digitalisering på arbetsplatsen varierar, där intervjuperson 3 (2020) menar att organisation A troligen aldrig kommer att bli helt digitalt då det finns kunder som inte förstår sig på tekniken. Medan på organisation B kommer att vara helt digitala och inte använda papper överhuvudtaget i framtiden (Intervjuperson 5, 2020).

Intervjuperson 5 (2020) menar att det finns flera digitala hjälpmedel att tillgå, vilket möjliggör att flera kunder kan hjälpas fullt ut och att kunden kan få hjälp i realtid. Tidigare har kunder kommit med pärmar och redovisningskonsulten har bokfört det som hände för två månader sedan. De digitala plattformarna sköter det mesta själva. Redovisningskonsulten loggar in på kunden en till två gånger i veckan för att bokföra inkomna fakturor eller betala fakturor, om de har betalningsuppdrag (Intervjuperson 4, 2020). Det blir enklare för kunden att komma ihåg om något underlag saknas och det blir enklare för byrån att fånga upp om underlag saknas när arbetet sker digitalt (Intervjuperson 4 & 5, 2020). Det förekommer dock inskanning av underlag som sedan konteras manuellt i bokföringsprogrammet på datorn (Intervjuperson 3, 2020). Genom att programmet räknar och konterar själv innebär det tidsbesparing, men risken är att helhetsperspektivet försvinner och att den bakomliggande förståelsen för vad som händer på kontona går förlorad (ibid.). Det är också enklare att ge bra rådgivning då redovisningskonsulten jobbar närmare kunden (Intervjuperson 3 & 5, 2020).

Intervjuperson 4 (2020) menar att kunderna ofta är väldigt villiga att digitalisera sig men att det finns de som inte vill alls, och det finns inget samband mellan ålder och hur digital en kund är. Vissa kunder tror intervjuperson 3 (2020) inte kommer kunna bli digitala och riskerat att sållas bort, därför är det viktigt att anpassa sig till kunden och känna av vad kunden har för behov. En viss förvirring finns hos kunder och deras uppfattning av digitaliseringen, då kunder lockas av externa systemleverantörer som hävdar att de genom enbart ett knapptryck kan få all bokföring färdig och sammanställt (Intervjuperson 3, 2020). Detta bidrar till att det blir svårt att legitimera redovisningskonsultens arbete och ta betalt menar intervjuperson 3 (2020), vilket intervjuperson 4 (2020) instämmer med. Andra problem som uppstått med digitaliseringen är kontakten med externa aktörer såsom posthantering och banker har försämrats, enligt intervjuperson 4 (2020). Intervjuperson 3 tycker att kontakten med kunden inte har förändrats,

då de fortfarande träffar kunden inför bokslut och årsredovisningar. Medan intervjuperson 5 (2020) tycker att de kunder i organisation B som är mest digitala är det kunder som intervjupersonen står närmast och har en veckovis kontakt med.

Upplevelsen av digitaliseringen hos kunderna som intervjuperson 5 (2020) möter, är positiv. Dock finns en begränsning kring kundens datorvana och att detta inte enbart är en generationsfråga. Det finns många yngre som saknar datorvana, eller som inte tycker om det, men det finns också äldre som inte har datorvana men som ändå försöker och inser att det underlättar. Kunder som vill digitaliseras behöver en uppstartsfas, vilket tar tid och kostar pengar menar intervjuperson 3 (2020). För att hjälpa kunderna med sin oro kring digitaliseringen erbjuds de en timme gratis konsultation för att få veta mer om hur det fungerar och efteråt är responsen *”ja men det här ser ju jättebra ut”* säger intervjuperson 4 (2020).

Hur medarbetarna uppfattar digitaliseringen är blandad. Enligt intervjuperson 3 (2020) kan de bero på vilken typ av tidigare erfarenhet som personen har. Innehas tidigare erfarenheter av att arbeta med papper är övergången större till digitalt format och kan därför uppfattas som kämpig (Intervjuperson 3, 2020). Varje enskild individs definition av digitalisering innebär att den tas emot olika, då tidigare kunskap som medarbetaren har kan påverka vilka möjligheter som upplevs med digitaliseringen (Intervjuperson 5, 2020). Enligt intervjuperson 4 (2020) upplever vissa medarbetare på organisation A att digitaliseringen bidrar till mer stress i och med att kunderna behöver kontrolleras oftare. För intervjuperson 4 (2020) har digitaliseringen inneburit mindre stress, då den skapat en större flexibilitet och om en medarbetare är sjuk eller hemma för vård av barn kan arbetet ske hemifrån. Intervjuperson 5 (2020) menar att det är enklare nu att hålla mer koll och behovet av avstämningar är mindre samt att det är enklare att fånga upp saker med en gång och ta med till kunden direkt, istället för att det läggs på hög.

Intervjupersonerna 3 och 4 (2020) menar att värdeskapandet till kund har förändrats på olika sätt. Rådgivningen har fått större plats och skapar värde, samtidigt som vissa kunder blir överlyckliga av att de kan sköta allt hemifrån eller på arbetet istället för att åka till redovisningskonsulten (Intervjuperson 3, 2020). Det är många kunder som värdesätter att få hjälp, då dom inte har tid och inte tycker att det är roligt. Då spelar det inte någon roll hur digital en redovisningsbyrå är, dom kommer fortsätta skicka in papper (Intervjuperson 5, 2020). Tack vare digitaliseringen kommer värdeskapandet öka i arbetsprocessen för både kund och redovisningskonsulten (ibid.).

Hur digitala organisation A kan bli beror på kunderna enligt intervjuperson 3 och 4 (2020). Om intervjuperson 4 (2020) får önska, skulle organisation A vara ännu mer digitala men att det är viktigt med respekt för kunderna och deras företag. För organisation B vill intervjuperson 5 (2020) att de enbart ska arbeta digitalt och inte några papper för någon annan kund än för den egna organisationen som också måste spara underlag. En digital redovisningsbransch innebär att timmarna försvinner och en övergång till fastpris kan bli aktuellt (Intervjuperson 3, 4 & 5, 2020). *“För som det ser ut just nu tjänar vi inte på digitaliseringen”* säger intervjuperson 4 (2020).

5 Analys av empirin och diskussion

Kapitlet inleds av en tematisk analys där författarna försökt identifiera gemensamma ord och ämnen i den insamlade empirin. Därefter analyseras empirin utifrån tidigare nämnda teorier och presenteras utifrån studiens frågeställningar.

Den insamlade empirin struktureras nedan i en tematisk analys (se tabell 3, 4, 5 & 6) där citat och nyckelord utvinns ur de transkriberade intervjuerna med branschexperterna och redovisningskonsulterna. Varje citat i nedanstående tabeller hänvisar till en fråga från intervjuguiden (se bilaga 1) varpå intervjupersonen givit det citerade svaret. Hänvisning till frågorna i intervjuguiden skrivs "(FX)" och som tolkas "Fråga X". Om en siffra inte står utskriven så kan citatet inte hänvisas till en fråga i intervjuguiden utan är istället ett citat från en generell diskussion som hölls i intervjuens slutskede. Citaten som valts ut för respektive tema är citat som kan jämföras mellan intervjupersonerna. Utifrån citaten från de transkriberade intervjuerna har nyckelord använts för att besvara forskningsfrågorna och således uppnå studiens syfte. Ur nyckelorden har teman kunnat identifieras av författarna. Då syftet med den tematiska analysen är att identifiera gemensamma och återkommande samband kring intervjupersonernas svar, så har författarna kunnat tagit fram följande teman ur de transkriberade intervjuerna; medarbetare, kunder, branschens framtid och lagar. Detta för att underlätta för läsaren men också för att påvisa likheter och skillnader hos intervjupersonernas svar.

Det första temat medarbetare visas i tabell 4, där författarna har identifierat det som ett gemensamt samband från intervjupersonernas svar på intervjuguidens frågor. Vidare i tabell 4 visas det andra temat kunder som har identifierats som ett återkommande samband. I tabell 5 presenteras det tredje temat som är branschens framtid, som har varit ett upprepande tema i intervjupersonernas svar. Det sista temat lagar visas i tabell 6, vilket har uppkommit vid alla intervjuer som genomfördes. Dessa teman och nyckelord som utvinns från de transkriberade intervjuerna med branschexpert 1 och 2 samt intervjuperson 3, 4 och 5, har hjälpt författarna att besvara på våra forskningsfrågor och på så sätt uppnå studiens syfte.

Tabell 3: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till medarbetare.

Citat	Nyckelord	Tema
<p>”Digitala molnlösningar skapar viss oro på arbetsplatser, då man inte alltid får den utbildning som behövs för att hantera digitala transaktioner”. (F7) – Branschexpert 1</p> <p>”En relativt hög medelålder med lång tradition kanske inte är de bästa förutsättningarna för förändringsviljan” (F8) – Branschexpert 1</p> <p>”Det finns många unga som tittar på hur branschen jobbar. Men i grovt överlag så är det faktiskt en generationsfråga” (F7) – Branschexpert 2</p> <p>”de är nöjda och det lett till förbättringar och så vidare. Men mer och säga är att de har det för bra just nu och inte vill störa detta” (FX) – Branschexpert 2</p> <p>”Vi har en som tyckte det var ganska jobbigt.” (F18) – Intervjuperson 3</p> <p>”Det är bekvämt att göra som man gjorde förra gången.” (F10) – Intervjuperson 4</p> <p>”Man tycker det är för jobbigt att lära sig något nytt. Men jag upplever inte direkt att det är någon åldersfråga.” (F10) – Intervjuperson 4</p> <p>”En del tycker kanske det är stressande” (F15) – Intervjuperson 4</p> <p>”Dom är liksom nöjda med det.” (F11) – Intervjuperson 5</p> <p>”Jag är väldigt driven som människa, vill hela tiden lära mig nytt. Så jag ifrågasätter.” (F11) – Intervjuperson 5</p>	<p><i>Oro</i></p> <p><i>Tradition</i></p> <p><i>Förutsättningar</i></p> <p><i>Förändringsvilja</i></p> <p><i>Generationsfråga</i></p> <p><i>Nöjda</i></p> <p><i>Störa</i></p> <p><i>Bekvämt</i></p> <p><i>Jobbigt</i></p> <p><i>Åldersfråga</i></p> <p><i>Stressande</i></p> <p><i>Driven</i></p>	<p>Medarbetare</p>

Tabell 4: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till kunder.

Citat	Nyckelord	Tema
<p>”Det är ytterst ovanligt att kunderna driver utvecklingen inom branschen. De är inte tillräckligt insatta i de möjligheter som finns. De byråer som ligger i framkant gällande digitaliseringen (automatiseringen) är de som har en stark ledare som driver den digitala utvecklingen och därigenom attraherar digitala kunder”. (F4) – Branschexpert 1</p> <p>”Man samarbetar mer med kunderna, det är den stora grejen alltså” (F6) – Branschexpert 2</p> <p>”Jag skulle nog säga att det inte ligger på mig. Man får utgå från kunden faktiskt” (F19) – Intervjuperson 3</p> <p>”Det finns en tröghet.” (F13) – Intervjuperson 4</p> <p>”Jag upplever att kunderna är mer intresserade av vad som faktiskt händer på banken. Dom är mer delaktiga.” (F14) – Intervjuperson 5</p>	<p><i>Inte tillräckligt insatta</i></p> <p><i>Stark ledare</i></p> <p><i>Samarbetar</i></p> <p><i>Utgå från kunden</i></p> <p><i>Tröghet</i></p> <p><i>Mer intresserade</i></p>	<p>Kunder</p>

Tabell 5: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till branschens framtid.

Citat	Nyckelord	Tema
<p>”Vill inte byråledningen digitalisera, blir det inte någon digitalisering” (F4) – Branschexpert 1</p> <p>”Det är ägarna som bestämmer vad som ska göras” (F3) – Branschexpert 2</p> <p>”Trögheten sitter inte i tekniken, utan trögheten sitter i ägarna” (F7) – Branschexpert 2</p> <p>”Här är det ju ledningen som bestämmer liksom” (F23) – Intervjuperson 3</p> <p>”Jag tror många här är rädda att dom inte får göra vissa saker. Och känner sig styrda. Men jag tror ledningen skulle vilja att folk tog lite initiativ.” (F21) – Intervjuperson 4</p> <p>”Jag är inte rädd för att branschen försvinner, men den kommer göras om” (F23) – Intervjuperson 5</p>	<p><i>Byråledningen</i></p> <p><i>Ägarna</i></p> <p><i>Tröghet</i></p> <p><i>Ledningen</i></p> <p><i>Rädda</i></p> <p><i>Göras om</i></p>	<p>Branschens framtid</p>

Tabell 6: Tematisk analys av insamlad empiri kopplat till lagar.

Citat	Nyckelord	Tema
<p>”Bokföringslagen” (F5) – Branschexpert 1</p> <p>”Vi har en väldigt ålderdomlig bokföringslag” (F5) – Branschexpert 2</p> <p>”Man kanske måste uppdatera lite hur saker och ting ska förvaras” (F12) – Intervjuperson 3</p> <p>”GDPR.” (F12) – Intervjuperson 4</p> <p>”Lagen med att man måste spara ursprungskvitton även om man skannar in dem. Det är ett problem” (F12) – Intervjuperson 5</p>	<p><i>Bokföringslagen</i></p> <p><i>Förvaring</i></p> <p><i>GDPR</i></p> <p><i>Spara ursprungskvitton</i></p>	<p>Lagar</p>

5.1 Hur används automatisering inom redovisningsbranschen?

Digitisering, processen där analogs material konverteras till digital form (Tilson et al. 2010) förekommer hos de båda fallorganisationerna, då organisationerna skannar bokföringsunderlag. Digitalisering syftar snarare till den sociotekniska processen av att tillämpa digitiseringen (ibid.), där fallorganisationerna använder sig av system som möjliggör detta samt försöker få över kunder till att bli mer digitala, därav skapas nya rutiner och fördelning av arbetsuppgifter. Automatisering innebär istället en liten eller ingen mänsklig inblandning (Jacobsen & Thorsvik, 2015; Mattson, 2015). Branschexperterna tillsammans med en av redovisningskonsulterna betonar vikten av att särskilja automatisering och digitalisering, där den ena branschexperten menade på att det finns en missuppfattning hos byråer kring huruvida de är automatiserade eller inte. En av branschexperterna menade att redovisningsbranschen i Sverige ligger långt efter andra länder när det kommer till automatisering. Där det finns de byråer som tror att de är automatiserade och helt digitala men att verkligheten är de långt ifrån att vara det. Däremot kommer digitaliseringen leda till automatiseringen. Idag drivs automatiseringen av systemoperatörer som Fortnox och Visma, där de kommer att ta över majoriteten av intäkterna som redovisningsbranschen idag omsätter. En av redovisningskonsulterna menade att det är inte lika mycket knappande längre och att mycket av bokföringen sker genom automatkonteringar, dock är det brist på kunskap hos medarbetare kring vad som är möjligt att göra i Fortnox och dess automatkonteringar. Dessa automatkonteringar bidrar till att redovisningskonsulten inte behöver bokföra manuellt. Två av redovisningskonsulterna tror dock inte att redovisningskonsulten kommer att automatiseras fullt ut i framtiden, vilket skulle kunna visa på skepsis som Salanova et al. (2013) beskriver som kan förekomma hos människor som genomgår digitalisering.

5.2 Hur påverkas individerna av digitaliseringen i sitt dagliga arbete?

Digitala hjälpmedel menar båda fallorganisationerna har underlättat det dagliga arbetet. Där ena redovisningskonsulterna menade att flera kunder kan hjälpas fullt ut samt att kunden kan få hjälp i realtid. Dock är upplevelsen hos en av redovisningskonsulterna att digitaliseringen mött motstånd hos de medarbetare som tidigare varit vana att arbeta med papper. Morakanyane et al. (2017) nämner att digital transformation dels kan beskrivas som radikal, störande, evolutionär och/eller komplex där den digitala kunskapen hos det mänskliga kapitalet samt kultur är några av faktorerna som möjliggör transformationen. Enligt en av redovisningskonsulterna finns det en omedveten tendens hos medarbetare att begränsa sig själva utifrån deras förmågor och att uppfattningen kring vad digitalisering innebär kan leda till att medarbetare nöjer sig och anser att de är digitala. Digitalisering skulle i detta fall kunna ses som störande och att det är detta som ger upphov till motstånd. Ett hinder som en annan redovisningskonsult tar upp är den tekniska kunskapen hos medarbetarna, där det både påverkar det dagliga arbetet men också den service som kunderna får. Om redovisningskonsulten inte vet möjligheterna med programmen, så kan inte kunderna gynnas av programmens potential. Detta menar vi, visar att det mänskliga kapitalet är en viktig aspekt vid digitalisering och digital transformation, vilket bekräftar av Morakanyane et al. (2017) såväl som Mirvis et al. (1991). Både branschexperterna och redovisningskonsulterna menar att redovisningskonsultens roll går mot mer rådgivning och de kan arbeta närmare kunden, vilket ger ett ökat värde. Morakanyane et al. (2017) bekräftar detta, och säger att den ultimata effekten för digital transformation är värdeskapande, både för kunder och organisationen.

När teknologisk förändring sker inom organisationer är det viktigt att implementera medarbetare (Mirvis et al. 1991). Osäkerhet hos medarbetare behöver därför kommuniceras av ledare, då konflikter kan uppstå. Bortprioritering av människorna som ska genomgå digitalisering kan leda till utmattning, ångest, ineffektivitet samt skepsis (Salanova et al. 2013). Ena branschexperten nämner att oro kan uppstå på arbetsplatser där medarbetare inte alltid får den utbildning som behövs för att hantera digitala transaktioner. Samtidigt bekräftar den andra branschexperten att vissa medarbetare upplever digitaliseringen som stressig, då kontroller av kund behöver göras oftare än förr. Upplevelsen för informanterna är att det inte går att dra några paralleller mellan digitaliseringen och stress, utmattning, ångest, ineffektivitet eller skepsis. Däremot menar de att tidigare erfarenheter från ett annat arbetssätt och medarbetarnas drivkrafter kring förändring påverkar upplevelsen av digitaliseringen. Utifrån det upplevda motståndet hos båda fallorganisationerna, såväl hos medarbetare som kunder, kan det finnas en koppling mellan digitaliseringen och de negativa hälsotillstånden som Salanova et al. (2013) beskriver. Då branschexperter och intervjupersonerna gör kopplingar kring individernas personlighet och förändring, skulle det snarare kunna vara förändringsprocessen som upplevs vara jobbig och inte digitaliseringen.

5.3 Hur ser framtiden ut för redovisningsbranschen och dess konsulter?

Van de Ven och Poole (1995) förklarar en organisations förändringsprocess utifrån deras processteori. Processteorin utgår från två dimensioner och utgörs av fyra teorier: livscykel-,

teleologiskt-, dialektiskt- och evolutionärt perspektiv. Perspektiven kan förklara mekanismer som driver förändring. Branschexperterna som intervjuats i studien är eniga om att redovisningskonsultens roll kommer att förändras och att byråer som inte förändras kommer att försvinna. Vilket kan liknas med att selekteras bort och kan därav vara en drivkraft som är förklarad utifrån det evolutionära perspektivet. Branschexperterna och intervjupersonerna är eniga om att rollen som redovisningskonsult kommer att förändras i och med digitalisering. Vi anser att det kan ses som att den traditionella rollen utvecklas på grund av en störning (digitaliseringen) och selekteras bort för att göra plats åt en roll som är mer anpassad till dagens teknologi och kundkrav. Branschexperterna menar att ansvaret ligger hos byråerna och att det är ledningen som bestämmer vilken riktning byrån ska följa och därav ansvarar för byråns öde. Detta kan liknas med den teleologiska processen, där förändringen sker i en enhet hos ledningen och är konstruerad samt där organisationen förändras utifrån en målsättning.

Strategic choice theory betonar beslutsfattarens roll och skiljer sig från Contingency theory där beslutsinnehavaren anpassar organisationen utifrån omgivningen (Parastuty et al. 2013). Detta anser vi kan kopplas till branschexperternas åsikter kring att det huvudsakligen är ledningen hos redovisningsbyråerna som kommer driva förändring inom redovisningsbranschen. Där ena branschexperten uttrycker sig att en byrå med en stark ledare ligger i framkant med digitalisering och automatisering. Jian (2007) menar dock att de organisatoriska spänningarna behöver uppmärksammas och hävdar att det finns en kombination av det teleologiska och dialektiska perspektivet. Jian (2007) hävdar att även anställda kan vara förändringsagenter och att förändring sker genom sociala interaktioner. Dock menar en av branschexperterna att ledningen inte alltid har tillräckligt med kompetens för att driva utvecklingen, vilket ibland gör att det ligger på medarbetarna istället. Två av de intervjuade redovisningskonsulterna sitter i ledningen på respektive fallorganisation, där de nämner att medarbetarnas drivkrafter är viktiga. Vilket är ytterligare ett exempel på Jians (2017) kombination. Där medarbetare kan vara förändringsagenter och att det verkar finnas en kombination mellan det teleologiska och dialektiska perspektivet.

I enlighet med New Institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983). kan teori förklara att de intervjuade redovisningsbyråerna imiterar sin omgivning med en gammalmodig struktur samt att kravet på en debiteringsgrad på 90% kvarstår och hämmar branschens utveckling. Den traditionella affärsmodellen är därför ett hinder för förändring. De intervjuade redovisningskonsulterna menar att det finns en bekvämlighet hos medarbetare som hämmar utveckling, medan branschexperterna hävdar att det sällan finns incitament hos ledningen att förändras och riskera pensionspengar. Den höga åldern hos ägare av redovisningsbyråer hämmar utvecklingen av branschen, då förändringen inte alltid är önskvärd hos ägarna. Vidare menar ena branschexperten att de traditionella redovisningsbyråerna behöver förändras för att attrahera ung personal, då de traditionella normerna inte lockar yngre. Då ägare till byråerna kanske tänkt sälja sina byråer inom en snar framtid, kan det innebära att förändring inte prioriteras eller riskeras. Denna syn hos ägare kring deras byrå kan liknas med livscykelperspektivet där organisationen föds, mognar och till slut dör. Att organisationen anses vara i sitt slutskede enligt ägarna, menar vi kan förklara varför drivkraften kring förändring är låg. Däremot skulle livscykelperspektivet snarare kunna driva förändringen framåt mot digitalisering, där digitaliseringsprocessen kan ses som en mognadsfas och därav en naturlig del av företagandet. Redovisningskonsulterna som intervjuats är positiva till digitalisering och vill gärna se mer av det, vilket skulle kunna vara ett exempel på denna drivkraft till utveckling

av deras roll och bransch. Ahrne och Papakostas (2014) menar att stabilitet är utgångspunkten inom organisering och människan strävar efter detta. Vi tror att detta kan förklara det motstånd som upplevs hos fallorganisationerna och som hämmar förändring, då intervjupersonerna beskriver att bekvämlighet är ett problem och branschexperterna berättar att redovisningsbranschen har det för bra ställt för att vilja förändras. Tsoukas och Chia (2002) alternativa syn på förändring där organisationer strävar efter att förhindra förändring, men istället genereras av den och där aktörernas övertygelser vävs samman för nya upplevelser kan även tänkas appliceras på redovisningsbranschen. De intervjuade redovisningskonsulterna upplever att incitament finns för att förhindra förändring på grund av bekvämlighet och ovilja att riskera lönsamhet. Där branschexperterna är eniga om att starka, ofta yngre ledare banar vägen för att förändra branschen och skapa nya upplevelser. Detta kan vi se hos en av redovisningskonsulterna, som beskriver sig själv som en driven person, som därav skulle kunna ses som en stark ledare. Det är dock inte självklart att en stark ledare som vill uppnå förändring är ung, vilket branschexperterna även inte heller påstår. Vilket stämmer in på ena redovisningskonsulten som är äldst utav de intervjuade men är den som drivit förändringen hos organisation A till att bli mer digitala.

Det är dock inte enbart motstånd hos ledning och medarbetare som hämmar redovisningsbranschens framtida utveckling. Branschexperterna menar att bokföringslagen är ålderdomlig och digitaliseringen gynnas inte av att behöva spara ursprungskvitton i flera år, även om de skannas. Legner et al. (2017) menar att regeringar alltmer arbetar för att främja digital omvandling och att det ofta är en utmaning för företag. Utifrån empirin verkar det dock som att utmaningen snarare är avsaknaden av anpassning kring regelverk kopplat till digitalisering, och därav verkar inte Sverige följa den trenden. Inom redovisningsbranschen är det istället vissa aktörer, såsom starka ledare eller medarbetare som verkar för att främja digital omvandling medan regelverket är en barriär. Legner et al. (2017) nämner också att företag som vill lyckas med att förändra konkurrenskraften behöver se potential i den digitala tekniken och därför se över sina affärsmodeller. Branschexperterna är enade om att få redovisningskonsulter vågar ta steget mot de automatiska processerna men att förändringen behöver passa redovisningsbyråns affärsmodell. Risken är annars att byrån tappar lönsamhet, vilket kommer leda till att incitamentet för förändring försvinner. Detta anser vi kan förklaras med Behavioural theory of the firm, som menar att individer i chefsposition tolkar omgivningen och att detta sedan översätts till intressen och mål (Augier & March, 2008). Teorin menar därav att den bästa möjliga lösningen sällan uppnås, utan snarare en tillfredsställande lösning. Det kan förklara varför redovisningsbranschen utvecklas i en långsammare takt än vad branschexperterna menar är möjligt. Samtidigt kan det tänkas förklara varför medarbetare och som en av branschexperterna menade, att framtida arbetstagare driver förändring inom redovisningsbranschen. Vi menar att vissa medarbetare ser potentialen i att digitaliseras, och därav inte är tillfredsställda, medan framtida arbetstagare vill ha flexibilitet. En av branschexperterna nämnde att byråer som tenderar att låta kunden driva för mycket av processen är en dålig idé om byrån vill utvecklas då kunden inte är tillräckligt insatt i de möjligheter som finns. Förändringsprocessen hos dessa byråer skulle kunna förklaras av Van de Ven och Pooles (1995) dialektiska process, där organisationsförändring påverkas av olika intressen och drivs av konflikter mellan aktörer. Här kan kunder och medarbetare på redovisningsbyrån ses som aktörer, där medarbetare styrs av kundens vilja kring hur deras bokföring ska ske. Ena branschexperten och en av redovisningskonsulterna är enade om att byråer som inte förändras kommer att försvinna, vilket kan driva organisationer att anpassa sig

till omgivningen. Detta pekar snarare mot en evolutionär process (Van de Ven & Poole, 1995), där byråer som inte anpassar sig selekteras bort. Ezeokoli et al. (2016) beskriver drivkrafter för digital transformation som digital kapabilitet, mognad, digital teknologi, strategier och affärsmodeller. Där ena branschexperten menar att tekniken finns men att det finns en tröghet hos byråerna. Detta innebär att för byråerna inom redovisningsbranschen verkar inte digital teknologi och kapabilitet vara en drivkraft. Dock ser de intervjuade redovisningskonsulterna bara möjligheter med digitaliseringen och detta verkar driva dem personligen för att digitaliseras.

Företag som ser potential hos den digitala tekniken, omprövar dess affärsmodeller och transformeras har goda förutsättningar för att lyckas (Legner et al. 2017; Kluge et al. 2020). Handlingsområden som Legner et al. (2017) nämner för att företag ska utveckla sina digitala verksamheter behöver de förstå och bemästra den digitala teknikens störande potential, utveckla och hantera digitala affärer och sist att förstå vad den digitala transformationen kräver i form av affärsmodeller och hantering. Ena branschexperten menar på att redovisningsbyråerna behöver se över sin affärsmodell och föreslår prissättningen som ett exempel. Där vissa av de intervjuade redovisningskonsulterna tror att fast pris kommer behövas i framtiden. Alla ser dock möjligheter i den digitala tekniken men påpekar att det inte är alla som förstår den eller besitter kunskaper för att använda sig av tekniken. Bekvämligheten som de tre nämner anser vi kan kopplas till det första handlingsområdet som nämns av Legner et al (2017), där den störande potentialen behöver bemästras.

6 Slutsatser

Kapitlet inleds med de slutsatser som kan dras utifrån studiens syfte och frågeställningar. Detta följs sedan av en kritisk reflektion kring arbetet med förbättringsmöjligheter och avslutas med förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsatser från analysen

Studiens syfte var att förstå den förändringsprocess som uppstår inom redovisningsbranschen när branschen digitaliseras. Detta gjordes genom att undersöka möjliga barriärer/motstånd samt möjligheter för förändring. Studien har huvudsakligen utgått från Van de Ven och Pooles (1995) perspektiv om förändringsprocesser, men även vidareutveckling samt kritik gentemot denna. Teorier som främst används inom digitalisering är Legner et al. (2017) tre handlingsområden för företag som vill utvecklas till digitala verksamheter, samt en systematisk litteraturstudie av Morakanyane et al. (2017) kring digital transformation.

I studien framkom det att det finns en tröghet som sitter hos ägarna/ledningen inom organisationer i redovisningsbranschen. Detta saktar ned förändringsprocessen mot en digital bransch. System som möjliggör digitalisering förbättras ständigt och digitalisering är därav en kontinuerlig resa som kommer fortsätta påverka branschen och samhället i framtiden, exempelvis genom uppdaterad lagstiftning. Definitionen av begreppet digitalisering har delade meningar och de båda fallorganisationerna anser sig till viss del vara digitala men att automatisering inte tillämpats i lika stor utsträckning. Kunskaperna om systemen/digitala hjälpmedel hos medarbetarna inom fallorganisationerna varierar, vilket gör att vissa medarbetare använder sig mer av automatiseringen än andra. Branschexperterna menar att tekniken är tillgänglig som möjliggör automatisering inom branschen, men att den inte tillämpas på grund av trögheten som finns hos redovisningsbyråer.

Studien fann även att digitaliseringen förenklar det dagliga arbetet för redovisningskonsulten samt ger utrymme för ett flexibelt arbetssätt. Redovisningskonsulternas arbete förändras och går mer åt rådgivning då timmarna som utgör bokföringen blir färre på grund av digitaliseringen. Digitaliseringen kan leda till att vissa redovisningskonsulter upplever en ökad stress då uppföljning och kontroller behöver ske oftare. Dock menar andra på att flexibiliteten som kommer med digitaliseringen leder till mindre stress, då arbetet kan ske på obestämd plats och när som helst.

Redovisningsbranschen befinner sig i en digital förändringsprocess där Sverige behöver uppdatera bokföringslagen för att underlätta för att digitalisering ska kunna ske fullt ut. Branschexperter och intervjupersonerna från fallorganisationen är enade om att branschen kommer att förändras och likaså deras roll. På vilket sätt redovisningskonsultens roll kommer förändras skiljer sig åt mellan branschexperterna och redovisningskonsulterna. Där branschexperterna tror att deras arbete kommer automatiseras till 100% medan redovisningskonsulterna inte tror att det är möjligt.

Utifrån studiens resultat, kan uppsatsen bidra till förståelse för förändringsprocessen som redovisningsbranschen står inför kopplat till digitaliseringen. Studien kan bidra till forskningen genom att exemplifiera hur organisationströghet hämmar förändring inom organisationer. Därför bidrar studien till den litteratur som redan finns inom organisationsteori och förändring.

6.2 Kritisk reflektion

Denna studie syftar till att förstå förändringsprocessen som uppstår när redovisningsbranschen digitaliseras. Med studiens kvalitativa forskningsmetod kompletterar studien existerande forskning inom redovisningsbranschen och ger betydelsefulla utgångspunkter om hur digitaliseringen påverkar branschen och hur redovisningskonsulternas arbete förändras. Den valda metoden kommer med fördelar och nackdelar, vilka kan påverka studiens resultat. Att välja fallorganisationer där författarna är anställda på, kan innebära ett ökat förtroende för de som intervjuar och därav en vilja att dela med sig av information. Det kan dock även innebära att information om medarbetare och missnöje undanhålls. Då två av respondenterna besitter ledningspositioner kan det vara skäl till att undanhålla känslig information om de anställda. Då författaren som är anställd på organisation A arbetar på revision kan författaren uppfattas som en delvis extern part då författaren inte arbetar tillsammans med redovisningskonsulterna. På organisation B, där de anställda är färre och kontoret är mindre, så kan det påverka den information som intervjupersonen från fallorganisationen varit villig att uppge. Då ett förvärv nyligen har skett av en annan redovisningsbyrå, kan tankar om missnöje anses vara olämpligt för intervjupersonen att dela med sig av.

Intervjuerna med branschexperterna skedde efter intervjuerna hos fallorganisationen, vilket innebar att författarna inte kunnat ställa frågor till fallorganisationerna baserat på branschexperternas svar. Detta då författarna anpassade sig till fallorganisationernas tillgänglighet, då våren innebär hög arbetsbelastning inom redovisningsbranschen. Om intervjuerna med branschexperterna kunde utförts innan de med fallorganisationerna, hade det kunnat användas som en pilotstudie och kanske en mer branschpassad intervjuguide. Men dock erbjöds det en möjlighet för redovisningskonsulterna att via författarna ställa frågor till branschexperterna.

Begreppet digitalisering är ett brett begrepp och kan ha olika innebörd, beroende på vem som definierar begreppet. Därav blir det viktigt för resultatet och slutsatserna att studien har en tydlig definition av begreppet digitalisering, annars finns risken att studien resulterar i ett annat utfall om digitalisering studeras utifrån en annan definition. Med studien är det tydligt att de intervjuade redovisningskonsulterna har olika definition på vad digitalisering är, men att både branschexperterna och ena redovisningskonsulten är tydlig med att det skiljer sig från begreppet automatisering och att dessa två begrepp inte ska blandas ihop.

6.3 Framtida forskning

Under studiens gång framkom det att det råder delade uppfattningar kring digitalisering och automatisering samt dess framtida påverkan på branschen. Branschexperterna menade att automatisering kommer att ta över redovisningskonsultens nuvarande roll, medan redovisningskonsulterna inte trodde att detta var möjligt. Framtida forskning skulle därav behövas inom detta område kring redovisningskonsultens roll, automatiseringens påverkan på den traditionella affärsmodellen samt hur nationella lagar hämmar branschens utveckling. För organisationsteorin vore det även intressant att studera den bekvämlighet som verkar vara en barriär för förändring inom en organisation. Vi föreslår även liknande studier som denna med fokus på automatisering, då digitalisering varit centralt för denna studie. Studier kring digitaliseringens förändringsprocess inom redovisningsbranschen skulle även kunna utföras hos andra fallorganisationer, med varierande storlek, för att komplettera denna studie och på så vis bidra till generaliserbarhet samt visa på överförbarhet. Denna studie har valt att inte beröra hållbarhet kopplat till digitaliseringens förändringsprocess inom redovisningsbranschen, men

även detta skulle kunna undersökas i framtida forskning. Detta då utvecklingen av branschen verkar stå inför utmaningar samt att mer rådgivning efterfrågas, där företag kan tänkas efterfråga rådgivning inom hållbarhet kopplat till sin verksamhet. Hållbarhet skulle även kunna kopplas till digitaliseringen inom redovisningsbranschen där papper och onödiga resvägar försvinner.

Referenser

Böcker och tidskrifter

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering*. 2 upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Arcega, C., Datinguino, E., Guerra, J., Guno, C., Mayuga, H., Villamena, E. & Manongsong, J. (2015). Computerized vs. Non-computerized Accounting System of Small and Medium Enterprises in Lipa City, Philippines: A Comparative Analysis. *Asia Pacific Journal of Academic Research in Business Administration*, vol. 1 (1), ss. 48-55.

Augier, M. & March, J. (2008). A retrospective look at A Behavioral Theory of the Firm. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 66, ss. 1-6.

Austin, M. & Ciaassen, J. (2008). Impact of Organizational Change on Organizational Culture. *Journal of Evidence - Based Social Work*, vol. 5 (1-2), ss. 321-359.

Bryman, A. & Bell, E., (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan red. Stockholm: Liber.

Bygren, K. (2016). *The digitalization impact on accounting firm's business models*. Kungliga Tekniska Högskolan. Industrial Engineering and Management. (Master of Science Thesis 2016:19).

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, vol. 6 (1), ss. 1-22.

Christauskas, C. & Miseviciene, R. (2012). Cloud-Computing Based Accounting for Small to Medium Sized Business. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 23 (1), ss. 14-21.

Chukwudi, O., Echefu, S., Ugquanyi., Boniface, U. & Victoria, C. (2018). Effect of Artificial Intelligence on the Performance of Accounting Operations among Accounting Firms in South East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, vol. 7 (2), ss. 1-11.

Demir, A. (2019). Digital Skills, Organizational Behaviour and Transformation of Human Resources: A Review. *Ecoforum*, vol. 8 (1).

DiMaggio, P. & Powell W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collectively rationality in organizational fields. *Am Sociol Rev*, vol 48, ss. 147-160.

Dimitriu, O. & Matei, M. (2014). A New Paradigm for Accounting through Cloud Computing. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, ss. 840-846.

Dimitriu, O. & Matei, M. (2015). Cloud accounting: a new business model in a challenging context. *Procedia Economics and Finance*, Vol.32, ss. 665-671.

Doost, R. K. (1999). Computers and accounting - where do we go from here. *Managerial auditing journal*, 14(9), ss. 487-488

Ezeokoli, F., Okolie, K., Okoye, P. & Belonwu, C. (2016). Digital Transformation in the Nigeria Construction Industri: The Professionals' View. *World Journal of Computer Application and Technology*, vol 4 (3), ss. 23-30.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2015). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model. *Management Communication Quarterly*, vol. 21(5), 5-28.

Joshi, D. & Parihar, S. (2017). Digitalization & Customer Perception towards Banking Services. *A Peer Reviewed Research Journal*, vol. 23 (2), ss. 133-141.

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. & Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MITSloan Management Review*, vol 56 (4), ss. 37-38.

Kluge, A., Antoni, C. & Ellwart, T. (2020). Digitalization as the Problem of and the Solution to Vast Amounts of Data in Future Work - Challenges för Individuals, Teams, and Organizations. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, vol. 64 (1), ss. 1-5.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Businesss Information Systems Engineering*, vol. 59 (4), ss. 301-308.

Mattson, S. (2015). *Logistik i försörjningskedjor*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83 (2), ss. 340-363.

Mirvis, P., Sales, A. & Hackett, E. (1991). The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impacts on Work, People, and Culture. *Human Resource Management*, vol. 30 (1), ss. 113-139.

Morakanyane, R., Grace, A. & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *BLED 2017 Proceedings*, vol 21.

Parastuty, Z., Schwarz, E., Breitnecker, R. & Harms, R. (2013). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Rev Manag Sci*, vol 9, ss. 241-259.

Parvainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 5 (1), ss. 63-77.

Salanova, M., Llorens, S. & Cifre, E. (2013). The Dark Side of Technologies: Technostress Among Users of Information and Communication Technologies. *International Journal of Psychology*, vol 48 (3), ss. 422-436.

Tilson, D., Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, vol 21 (4), ss. 748-759.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, vol. 13 (5), ss. 567-582.

Van de Ven A. & Poole M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20 (3): 510–540.

Westerman, G., Didier, B. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Internet

Aftonbladet. (2018). *Äldre hamnar utanför av digitaliseringen*. Tillgänglig: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/Xw7aAE/aldre-hamnar-utanfor-av-digitaliseringen> [2020-03-26]

Akademikerförbundet SSR (2018). *Förbered er på frustration, HR*. Tillgänglig: <https://akademssr.se/post/forbered-er-pa-frustration-hr> [2020-04-22]

Björkdahl, J., Wallin., W. M & Kronblad C. (2018). *Digitalisering - mer än teknik. Kartläggning av svensk forskning och näringslivets behov*. Vinnova Rapport VR 2018:06. Tillgänglig: https://www.vinnova.se/contentassets/24d0fc24d08b4d0d900a805384ffc51b/vr_18_06.pdf [2020-03-27]

Bolagsverket. (2019). *Delar och bilagor i årsredovisningen*. Tillgänglig: <https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/delar/arsred-1.3110> [2020-03-30]

Civilekonomen. (2018). *Digitaliseringen ställer nya krav på revision*. Tillgänglig: <https://www.civilekonomen.se/aktuellt/digitaliseringen-staller-nya-krav/> [2020-03-27]

Computer Sweden. (2018). *Här är 6 vanliga hinder när verksamheten ska digitaliseras*. Tillgänglig: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.705122/har-ar-6-vanliga-hinder-nar-verksamheten-ska-digitaliseras> [2020-03-26]

Dagens Nyheter. (2018). *Digitalisering oroar småföretagare*. Tillgänglig: <https://www.dn.se/ekonomi/smaforetagare-oroade-infor-digitaliseringen/> [2020-04-01]

Datainspektionen. (2020). *Dataskyddsförordningen, GDPR*. Tillgänglig: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> [2020-04-09]

Ekonomifakta. (2020). *Företagare*. Tillgänglig: <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/foretagare/> [2020-03-26]

FAR. (2020). *Hur blir jag Auktoriserad Redovisningskonsult FAR?* Tillgänglig: <https://www.far.se/medlemskategorier/redovisningskonsult/hur-bli-jag-auktoriserad-redovisningskonsult-far/> [2020-04-22]

Findahl, O. (2011). *Äldre svenskar och internet*. Stockholm: Stiftelsen för internetinfrastruktur. Tillgänglig: https://internetstiftelsen.se/docs/Aldre_svenskar_och_internet_2010.pdf

Internetstiftelsen. (2019). *Svenskarna och internet 2019*. Tillgänglig: <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2019/10/svenskarna-och-internet-2019-a4.pdf> [2020-04-17]

Kairos future. (2019). *Blockkedjeinspirerande tekniklösningar för redovisning, revision och skatt*. Tillgänglig: https://www.far.se/globalassets/pdf-ovrigt/report-swe-blockkedja-skatt.pdf?_ga=2.175024802.1844419295.1587550329-47139509.1579458092&fbclid=IwAR0yM2eO0elzX8tiMiUk0KWZ-NgMf0Av_oo56d1veIptU0Ae-HYybPxumH8 [2020-04-22]

Krafft, G. & Kempe, M. (2016). *Nyckeln till framtiden - framtidens redovisning, revision och rådgivning i det digitala landskapet*. Kairos Future. Tillgänglig: https://www.far.se/globalassets/trycksaker-pdf/nyckeln-till-framtiden_uppslag.pdf

Kvalitetsmagasinet. (2019). *Medarbetarna glöms bort vid automatisering*. Tillgänglig: <https://kvalitetsmagasinet.se/manniska-och-robot-maste-kunna-arbeta-tillsammans/> [2020-04-09]

Ledarna. (2020). *Förändringsprocesser*. Tillgänglig: <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/forandningsprocesser/> [2020-03-26]

Realtid. (2018). *“Traditionell redovisning försvinner”*. Tillgänglig: <https://www.realtid.se/traditionell-redovisning-forsvinner> [2020-03-27]

Regeringskansliet. (2015). *Digitaliseringen driver fram förändringar i alla sammanhang*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/artiklar/2015/06/digitaliseringen-driver-fram-forandringar-i-alla-sammanhang/> [2020-03-26]

Senioren. (2019). *Digitaliseringen: “Alla måste ha rätt att vara med”*. Tillgänglig: <https://www.senioren.se/nyheter/alla-maste-ha-ratt-att-vara-med/> [2020-03-26]

Srf konsulterna. (2015). *Srf konsulterna - Sveriges ledande branschorganisation inom redovisning, lön och rådgivning*. Tillgänglig: <https://www.srfkonsult.se/om-srf/> [2020-03-26]

Tillväxtverket. (2017). *Analysera digitalisering i företag*. Stockholm. Rapport 0219. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/download/18.45288d515b6a2df5fb94a4e/1493021972500/Analysera%20digitalisering%20i%20f%C3%B6retag.pdf> [2020-03-27]

Tillväxtverket. (2019). *Särskild hänsyn till små företag*. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/forenkling/handledning-for-konsekvensutredning/utred-konsekvenser/ekonomiska-effekter/konsekvenser-forforetag/sarskild-hansyn-till-smaforetag.html> [2020-04-22]

Vision. (2019). *Nu kommer din nya robotkollega*. Tillgänglig: <https://vision.se/tidningenvision/arkiv/2019/nr-4/nu-kommer-din-nya-robotkollega/> [2020-04-09]

Visma. (2016). *UB Redovisning mot pappersfritt kontor*. Tillgänglig: <https://vismaspcs.se/dittforetagande/byra/ub-redovisningsbyra-mot-pappersfritt-kontor> [2020-03-27]

Visma & Wenderfalck (2017) *Det digitala samhället – en rapport om digitalisering från Visma. Sverige.* Tillgänglig: https://www.visma.se/globalassets/global/se/det-digitala-samhallet/ladda-ner-rapporten/visma-det-digitala-samhallet_web.pdf
[2020-04-21]

Opublicerat material

Branschexpert 1 (e-post) [2020-04-17]

Branschexpert 2 (Personlig intervju) [2020-04-22]

Intervjuperson 3 (Personlig intervju) [2020-04-21]

Intervjuperson 4 (Personlig intervju) [2020-04-21]

Intervjuperson 5 (Personlig intervju) [2020-04-24]

Bilaga 1

Intervjufrågor till Branschexperterna

Avsnitt 1 - Bakgrund

1. Hur länge har du varit verksam inom redovisningsbranschen?
2. Hur länge har du varit verksam inom FAR/Visma?

Avsnitt 2 - Digitalisering

3. Hur såg digitaliseringen ut för era medlemmar (i FAR/Visma), upplever du/ni att de rört sig mot att digitaliseras?
4. Skulle du säga att det är medlemmarna som driver på digitaliseringen eller kunderna?
- När det gäller förändringen mot digitalisering, sker förändringen främst hos ledningen i byråer eller hos medarbetare?
5. Finns det några lagar som försvårar/hindrar digitaliseringen?
6. I takt med att digitaliseringen ökar, hur har du upplevt att arbetssättet förändras för konsulterna med dokumentation och kundens räkenskapsinformation?
7. Vilka möjligheter respektive hinder/utmaningar/problem finns kring digitaliseringen?
8. Hur tror du att framtiden kommer se ut för konsulter och deras arbetsroll?
9. Hur upplever du att branschen har förändrats i och med digitaliseringen?
10. Hur bistod/stöttade ni era medlemmar (på FAR/Visma) i digitaliserings-resan?
11. Vad är det som lett till digitaliseringen, tror du?
12. Vad tror du kommer hända med de företag som inte digitaliserar sig?

Intervjufrågor till fallorganisationerna

Avsnitt 1 - Bakgrund

1. Hur många år har du arbetat inom redovisning?
2. Hur många år har du arbetat på företaget där du arbetar idag?
3. Hur många anställda är ni på företaget?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter gällande redovisning?

Avsnitt 2 - Digitalisering

5. Vad innebär digitalisering för dig? Hur skulle du beskriva begreppet?
6. Hur digitala är ni på företaget idag?
7. Hur såg ditt dagliga arbete ut när du började på företaget? Hur ser det ut idag?
8. Har arbetsuppgifter tagit bort/lagts till?
9. Vad ser du för förändringar kring rutiner och digitala hjälpmedel?
10. Sker kontakt / hantering av kunder på annat sätt idag än innan digitaliseringen?
11. Vilka problem har du/dina kollegor stött på med digitaliseringen?
12. Finns några utmaningar/hinder kring lagar och digitalisering som ni har upplevt?
13. Hur har digitalisering hjälpt dig/dina medarbetare i det dagliga arbetet/dina arbetsuppgifter?
14. Hur upplevs digitaliseringen hos kunderna? Positivt/negativt?
15. Hur har värdeskapandet till kund förändrats i och med digitalisering? Bättre/sämre?
16. Hur upplevs digitaliseringen hos medarbetare?
17. Hur skulle du vilja att ni arbetade? Mer/mindre digitalt?
18. Ser du några möjligheter/hot kring din roll i framtiden?

Avsnitt 3 - Organisationsförändring

19. Hur har förändringen/digitaliseringen mottagits på företaget? Har förändring av arbetsuppgifter lett till åsikter hos dig/medarbetare, i så fall vilka åsikter?
20. Har det varit svårt att digitaliseras, både hos dig och företaget/medarbetarna i allmänhet?
21. Känner du att du fått vara delaktig i förändringsprocessen? Har du möjlighet att bestämma/påverka?
22. Upplevs förändringen drivas av medarbetare eller ledning? Eller båda?