

## **BOP3102**

Bacheloroppgave i gruppe

Bachelor i kreativ markedskommunikasjon



### **Implementering av kunstig intelligens på arbeidsplassen**

"Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?"

Høyskolen Kristiania

**Vår 2017**

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## Forord

*Vårt arbeid med bacheloroppgaven har vært et utfordrende, lærerikt og spennende prosjekt som har gitt oss en god avslutning på noen lærerike år ved Høyskolen Kristiania. Prosjektet har gitt oss muligheten til å erfare og kjenne på hvordan det er å jobbe tett med reelle bedrifter og caser. Valget av problemstilling falt naturlig med tanke på felles interesse av emnet. Vi følte at dette emnet hadde en fremtidig og langsiktig problemstilling, samtidig som det er nokså aktuelt. Vi ønsker å takke våre kjempeflinke og inspirerende forelesere, som har gitt oss viktige verktøy og forståelse for helheten rundt intern og ekstern kommunikasjon i en bedrift.*

*Vi ønsker å takke vår flinke og intellektuelle veileder, Helge Hiram Jensen, som har gitt oss god hjelp, dirigert oss i riktig retning og gitt oss utfyllende tilbakemeldinger underveis i prosessen rundt prosjektet. Og en liten takk for god innspill fra tidligere studieleder Magne Johannessen, som også har guidet oss i riktig retning. Sist men ikke minst, vil vi takke våre samarbeidspartnere, RegnskapsPartner AS og PWC avdeling Ålesund, som vi har hatt et godt, spennende og innholdsrikt samarbeid med. Bedriften har tatt seg god tid til tilbakemeldinger og dialog, tusen hjertelige takk.*

*Vi vil også rette en takk mot de personene og bedriftene som tok seg tiden og stilte til intervju, noe som ga oss god innsikt i dagens regnskapsbransje og internt i RegnskapsPartner AS.*

*Tusen takk for noen fine år og tusen takk for alle som var med på vårt prosjekt.*

**Oslo, 23.05.2017**

**287672, 985783**



## Sammendrag

Kunstig intelligens begynner å ta plass i det norske markedet, og som ny teknologi er det stor usikkerhet angående hvordan den kommer til å bemerk seg. Det er en svært allsidig teknologi som kan gjøre arbeidsoppgaver mye raskere enn mennesker, og derfor er mange bekymret for hvordan dette kan påvirke arbeidsplasser. Samtidig er det stor fokus på at kunstig intelligens heller vil gjøre hverdagen mer fleksibel ved å komplementere mye av arbeidsoppgavene til arbeidere. Dermed vil folk ha mer tid til andre oppgaver.

Denne oppgaven handler om hvordan bedriften RegnskapsPartner AS skal klargjøre sine ansatte for implementering av kunstig intelligens. Bedriften er i et tidlig stadi og vi samarbeider med dem for å konstruere en kommunikasjonsstrategi for interne og eksterne aktører. Problemstillingen vår er derfor:

*"Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?"*

Med dette som problemstilling, har vi utført kvalitativ forskning gjennom et casedesign for å se på hvordan bedriften lå an før endringen. Vi utførte muntlige intervjuer via telefon og e-post, og har vært i uformell samtale med ledelsen gjennom prosessen. Gjennom denne prosessen fikk vi innblikk i hvordan holdninger de ansatte hadde til kunstig intelligens. Dette ga oss bakgrunn til å utvikle en kommunikasjonsstrategi som ledelsen skal benytte seg av gjennom endringsprosessen.

Kommunikasjonsstrategien har fokus på en endringsprosess kalt organisasjonsutvikling, som baseres seg på at de ansatte er deltakende i endringen. Vi har laget en uformell og aktiv intern strategi som er informativ for de ansatte, med fokus på at endringen vil gjøre hverdagen lettere. Vi har også laget en eksternt strategi som informerer kunder og eksterne aktører om endringen som skal foregå i RegnskapsPartner AS. Dette for å holde en tett kontakt med kundene, som er essensielle for bedriften.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 OPPGAVENS HENSIKT .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 AVGRENSINGER.....	9
1.4 STRUKTUR.....	9
1.5 BRUK AV TEORI .....	10
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>12</b>
2.1 KUNSTIG INTELLIGENS .....	13
2.1.1 <i>Hva er kunstig intelligens?</i> .....	13
2.1.2 <i>Hva er utfordringene ved fremtreden av kunstig intelligens på arbeidsplassen?...</i>	14
2.2 ENDRING I BEDRIFT.....	16
2.2.1 <i>Hvordan foregår vellykket endring i en bedrift?</i> .....	16
2.2.2 <i>Hvorfor er innovasjon viktig i en bedrift for å være bærekraftig?</i> .....	19
2.2.3 <i>Hvordan kan forandring i forretningsmodellen gi rom for kunstig intelligens?.....</i>	20
<b>3.0 FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>23</b>
3.1 FREMGANGSMÅTE .....	23
3.2 PROBLEMSTILLING .....	24
3.3 FORSKNINGSDSIGN .....	24
3.4 VALG AV METODE .....	25
3.4.1 <i>Datainnsamling</i> .....	26
3.4.2 <i>Utvalg</i> .....	26
3.4.3 <i>Intervju</i> .....	27
3.4.4 <i>Etikk</i> .....	28
3.5 ANALYSE.....	29
3.5.1 <i>Validitet og reliabilitet</i> .....	29
<b>4.0 RESULTATER</b> .....	<b>31</b>

4.1 PROSESSEN .....	31
4.1.1 Validitet og reliabilitet .....	33
4.2 OM BEDRIFTENE .....	34
4.2.1 RegnskapsPartner AS.....	34
4.2.2 Regnskap Norge .....	34
4.2.3 PWC .....	34
4.2.4 Visma.....	35
4.3 INTERVJUER.....	35
4.4 RESULTATER .....	35
4.4.1 Kunstig intelligens.....	36
4.4.2 Endring i bedrift.....	36
4.4.3 Kommunikasjon og ledelse.....	37
4.4.4 Fremtidsretning.....	38
<b>5.0 PRIMÆRDATA OPP MOT SEKUNDÆRDATA.....</b>	<b>39</b>
5.1 KUNSTIG INTELLIGENS .....	39
5.2 ENDRING I BEDRIFT.....	39
5.3 KOMMUNIKASJON OG LEDELSE.....	40
<b>6.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>42</b>
<b>7.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>43</b>
<b>8.0. KREATIV METODE .....</b>	<b>45</b>
8.1 TANKEKART .....	45
8.2 DRØMMESITUASJON .....	45
<b>9.0 KREATIV LØSNING DEL 1: KLARGJØRING TIL ENDRING .....</b>	<b>47</b>
9.1 RUSTET TIL ENDRING I REGNSKAPSBRANSJEN: EN INTRODUKSJON AV TILTAK OG MULIGHETER .....	47
9.1.1 Rustet til endring i regnskapsbransjen.....	47
9.2 TILGJENGELIG TEKNOLOGI .....	49
9.2.1 Samarbeid og samhandling.....	51
9.2.2 Samarbeid og forståelse vil gi økt produksjon.....	52
9.2.3 Investering i kompetanse.....	53
9.3 PROSJEKT OG LEDELSE FOR REGNSKAPSPARTNER AS.....	54
9.3.1 Håndtering av usikkerhet .....	55

9.4 STYRINGSFAKTORER .....	57
9.4.2 Fremdriftsstyring.....	57
9.4.3 Ressursstyring .....	57
9.4.4 Økonomistyring .....	58
9.5 VEKSTPROSESS OG FORRETNINGSMODELL.....	58
9.5.1 Utvikling av nye forretningsmodeller.....	58
9.6 KONKLUSJON.....	59
<b>10.0 KREATIV LØSNING DEL 2: KOMMUNIKASJONSSTRATEGI.....</b>	<b>60</b>
10.1 VISJON OG FORRETNINGSIDÉ .....	60
10.2 STATUSVURDERING .....	60
10.3 SWOT-ANALYSE .....	62
10.3.1 Konklusjon av SWOT-analyse.....	62
10.4 KONKURRENTANALYSE .....	63
10.5 KOMMUNIKASJONSMÅL OG BUDSKAP .....	63
10.5.1 Navn og logo .....	64
10.5.2 Målgruppe .....	65
10.5.3 Unique Selling Proposition .....	65
10.5.4 Prinsipper for kommunikasjon .....	65
10.6 STRATEGIER OG TILTAK.....	66
10.6.1 Ansvar og organisering.....	66
10.7 IMPLEMENTERING AV KOMMUNIKASJONSKAMPANJE .....	67
10.7.1 Målgruppe .....	67
10.7.2 Budskap .....	67
10.7.3 Kommunikasjonsmiks .....	68
10.7.4 Virkemidler.....	68
10.8 INTERN KOMMUNIKASJON TIL PRIMÆRMÅLGRUPPE .....	68
10.8.1 Konklusjon av kampanje for intern kommunikasjon .....	71
10.9 Ekstern kommunikasjon for sekundærmålgruppe .....	71
10.9.1 Nyhetsbrev som ekstern kommunikasjon.....	71
10.9.2 Medier .....	72
10.10 MÅLING AV EFFEKT .....	72
10.11 OPPSUMMERING AV KAMPANJEN .....	73
<b>11.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>74</b>

## Vedleggsliste:

- Vedlegg I: Samtykkeerklæring
- Vedlegg II: Intervjuobjekt 1
- Vedlegg III: Intervjuobjekt 2
- Vedlegg IV: Intervjuobjekt 3
- Vedlegg V: Intervjuobjekt 4
- Vedlegg VI: Intervjuobjekt 5
- Vedlegg VII: Intervjuobjekt 6
- Vedlegg VIII: Intervjuobjekt 7
- Vedlegg IX: Intervjuobjekt 8
- Vedlegg X: Intervjuobjekt 9
- Vedlegg XI: Logo 1 for RegnskapsPartner AS
- Vedlegg XII: Logo 2 for RegnskapsPartner AS
- Vedlegg XIII: Forside av brosjyre 1 på RegnskapsPartner AS
- Vedlegg XIV: Forside av brosjyre 2 på RegnskapsPartner AS
- Vedlegg XV: Logo på diverse kontorrekvisita
- Vedlegg XVI: Moodboard for ønsket stemning på jobbfest
- Vedlegg XVII: Nyhetsbrev for ansatte og eksterne kunder
- Vedlegg XVIII: Nyhetsbrev for ansatte
- Vedlegg XIX: Kaffekopper med ny logo
- Vedlegg XX: E-post til RegnskapsPartner AS
- Vedlegg XXI: Tankekart
- Vedlegg XXII: Drømmesituasjon
- Vedlegg XXIII: PowerPoint presentasjon til fest

## Figurliste:

2.1 Oversikt over bruken av teori.....	12
10.1 SWOT-Analyse av RegnskapsPartner AS.....	62

## 1.0 Innledning

Fremtreden av kunstig intelligens har økt enormt de siste årene og begynner å ta plass i det norske markedet på ulike måter. Som mye annen teknologi som har kommet tidligere, følger det med bekymring for hvordan dette kommer til å gå utover jobbmarkedet og arbeidsplassene i ulike bransjer. Dette er en reell bekymring, fordi kunstig intelligens kommer til å ta sin velkomst på ett eller annet vis i mange bransjer – om ikke alle. Med det i bakhodet er det viktig for bransjer og bedrifter å gjøre seg klar for omstillingen. Først å fremst er det viktig å se for seg både trusler og muligheter den nye teknologien bringer, og ta bruk av dette for det bedre.

En bransje som kommer til å bli påvirket av kunstig intelligens, er regnskapsbransjen. Dette fordi det er mye automatiserte arbeidsoppgaver som enkelt kan digitaliseres gjennom robotprogramvare. Men fremfor å erstatte arbeidsoppgaver og arbeidsplasser, er det viktig å benytte seg av teknologien for å komplementere oppgavene i arbeidshverdagen. Ettersom programvaren kan gjøre oppgaver vesentlig raskere enn et menneske, vil arbeidere få mye tid til overs for andre oppgaver.

RegnskapsPartner AS er en liten bedrift med tre avdelinger i Norge. Avdelingen i Ålesund har startet et fokus på å klargjøre seg til denne omstillingen, men en endring som dette krever planlegging. Hvordan skal bedriften kommunisere og klargjøre for endring på en måte som ikke skremmer de ansatte?

### 1.1 Oppgavens hensikt

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan en bedrift forbereder seg på intern endring, og hvordan en kommunikasjonsstrategi bør lages for en bedrift som har hatt lite endring i senere tider. Gjennom samarbeidet med RegnskapsPartner AS har vi jobbet med å lage en kommunikasjonsstrategi som tar for seg endring mot kunstig intelligens. Vi har hatt kontakt med ledelsen og de ansatte, samt eksterne aktører i bransjen, for å få innblikk i situasjonen de står ovenfor.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen er konstruert slik at den veileder hvilken retning forskningen tar. Målet var å lage en kommunikasjonsstrategi for RegnskapsPartner AS i en utfordrende situasjon. Med problemstillingen ønsket vi å få svar på hvordan dette burde gjøres. Bakgrunnen for å svare på problemstillingen er både empirisk forskning og gjennomgåing av sekundær litteratur.

*"Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?"*

## 1.3 Avgrensinger

En endringsprosess tar lang tid, lengre enn tiden man har disponert i en bacheloroppgave. Derfor har vi kun hatt mulighet til å fokusere på planlegging av kommunikasjonsstrategien *før* selve endringen tar sted. Det ville vært svært ideelt og spennende å følge med under selve implementeringen av kunstig intelligens, men dette kunne vi naturligvis ikke kontrollere. Dersom vi kunne vært med under hele prosessen, ville nok problemstillingen og strukturen av oppgaven vært annerledes. Det ville vært mulighet med større fokus på dybdeintervjuer underveis for å se hvordan endringen blir tatt i mot.

Vi har også måttet avgrense bedriften, da vi kun har jobbet med en kommunikasjonsstrategi for avdeling Ålesund fremfor alle tre avdelinger. Dette har dog gjort det enklere for oss å fokusere oppgaven. Å jobbe med en liten bedrift har skapt mindre misforståelser og komplikasjoner enn det som muligens ville oppstått ved samarbeid av en stor bedrift.

## 1.4 Struktur

Vi har delt hele oppgaven i ti kapitler, som gjerne kan deles opp i tre deler; teori, empiri og praktisk. Dette har vært en gradvis oppbyggende prosess, da teori har gitt oss forståelse for temaet vi har valgt. Empiri har gitt oss innsikt i bedriften og dens ansatte, og hva de tenker om de ulike temaene. I den praktiske løsningen tar vi i bruk teori og empiri, og skaper en kommunikasjonsstrategi som er bygget på grunnlag av dette.

Kapittel 2 tar for seg teori om to gjennomgående temaer; kunstig intelligens og endring i bedrift. Dette kapittelet skal gi god innsikt i hvorfor kunstig intelligens er relevant, og hvorfor



endring i bedrift kan være problematisk. Samtidig gir det en relativ optimistisk innsikt i hvordan dette kan gå hånd i hånd.

Kapittel 3-7 tar for seg den empiriske delen av oppgaven. Her går vi detaljert inn i hele prosessen, fra planlegging til intervjuer til tolkning. Dette har vært med på å gi oss den forståelsen for bedriften vi trenger for å se på situasjon den er i for øyeblikket. I kapittel 3 beskriver vi forskningsmetoden vi har brukt. I kapittel 4 viser vi frem resultatene av forskningsprosessen. I kapittel 5 sammenligner vi primærdata med sekundærdata. I kapittel 6 kommer vi med forslag til videre forskning, og i kapittel 7 kommer vi med en kort konklusjon av prosessen.

Kapittel 8-10 tar for seg den praktiske løsningen vår, nemlig kommunikasjonsstrategien. I denne delen viser vi frem det problemstillingen fokuserer på. Dette er den delen hvor vi viser frem forståelsen vi har fått gjennom hele forskningsprosessen. I kapittel 8 viser vi frem hva slags metoder vi brukte for å komme på løsningen. I kapittel 9 viser vi til ulike situasjoner og problematikker som må tas hensyn blant ledelsen i en endringsprosess. I kapittel 10 kommer vi med den konkrete kommunikasjonsstrategien.

## 1.5 Bruk av teori

Vi har tatt i bruk mye ulik teori for å gjennomføre oppgaven. Selv om empirien har vært med på å gi oss forståelse for selve bedriften, hadde vi ikke kunne fullført oppgaven uten å gå dyp inn i teori som vi har gjennomgått i løpet av bachelorgraden.

Når det gjelder kunstig intelligens har vi hovedsakelig brukt ulike nyhetsartikler som har diskutert temaet, både i Norge og i verden. Disse artiklene har hatt spesielt fokus på hvordan kunstig intelligens vil forandre arbeidshverdagen vår.

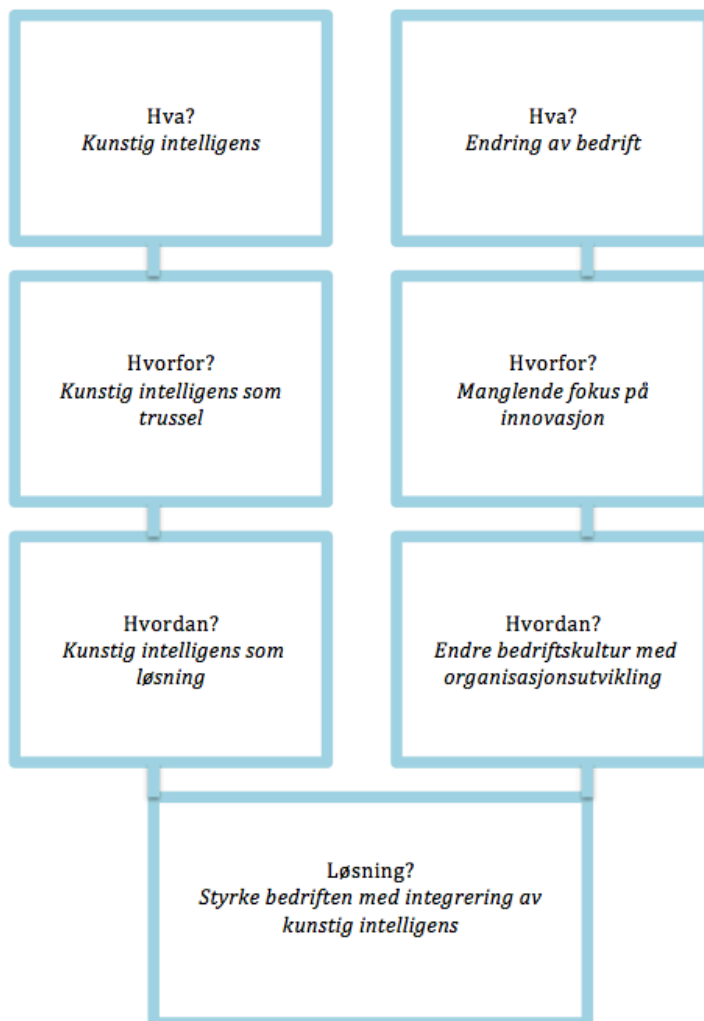
For å gå komme oss gjennom forskningsprosessen har vi brukt to bøker som går i dybden av samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Disse bøkene er *En enklere metode* av Ann Kristin Larsen (2007) og *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* av Asbjørn Johannesen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016). Vi brukte også *Slagkraft* av Erik Lerdahl (2007) for å gå gjennom metode for den praktiske løsningen.

For å lage kommunikasjonsstrategien, og for å få forståelse i bedrifter og endring, har vi brukt flere pensumbøker som vi har brukt opp gjennom årene. Ettersom vi har blandet temaer som innovasjon, endring og kommunikasjon, har vi måttet gå gjennom bøker som *Managing Innovation* av Joe Tidd og John Bessant (1997), *Complexity and Innovation in Organizations* av José Fomesca (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer* av Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2015), *Strategi – en innføring* av Göran Roos m.fl. (2014) og *Prosjektarbeid* av Harald Westhagen m.fl. (2015).

## 2.0 Teori

Før vi introduserer forskningen vår (kapittel 3-7) og den kreative løsningen (kapittel 8-9), vil vi her introdusere ulike teoretiske bakgrunner som har vært grunnlaget for de kommende kapitlene. Det har vært vesentlig at vi forstår kunstig intelligens og hvilke trusler og muligheter det har for arbeidsmarkedet. Samtidig har det vært vesentlig at vi forstår hvordan endring i bedrift foregår, før vi går frem med selve kommunikasjonsstrategien. Derfor er kapittel 2 delt opp i to deler; først kunstig intelligens, og så endring i bedrift. Med denne oppbyggingen forsøker vi å stille spørsmålene for hva som er relevant, hvorfor det ansees som relevant og hvordan vi tenker å bruke situasjonen, før vi kommer med implementering som løsning for bedriften. Slik figuren under viser.

*Figur 2.1 Oversikt over bruken av teori*



Notat: Strukturinndeling av kapittel 2.

## 2.1 Kunstig intelligens

### 2.1.1 Hva er kunstig intelligens?

Bjørn T. Sandberg, forskningsdirektør hos Telenor, mener at kunstig intelligens “sannsynligvis blir den viktigste enkelt teknologien i dette århundre” (2017). Selv om svært få for øyeblikket har stor oversikt over hva som skal gjøres med teknologien, er det spådd at kunstig intelligens kommer til å være en stor del av hverdagen og samfunnet om 20 år. Likevel er det uenigheter om til hvilken grad; om vi utvikler bevisst og velfungerende intelligens på samme nivå som et menneske, eller om det heller blir i form av applikasjoner som løser spesifikke oppgaver (Sandberg 2017).

Kunstig intelligens er en teknologi som kontinuerlig samler inn data gjennom “deep-learning” som den kan bruke til å løse oppgaver. Faktisk finnes programvare for kunstig intelligens enkelt tilgjengelig på internett, men alene er det verdiløst - programvaren blir kun nyttig når den blir lært opp til hva den skal brukes til gjennom ulike algoritmer. I teorien er det relativt ubegrenset hva kunstig intelligens kan gjøre (Sandberg 2017). Likevel er det ikke så lett å gjenskape menneskelig intelligens eller hjernens funksjoner. Kognitive oppgaver som vi mennesker utfører nærmest uten å tenke over det, kan være svært vanskelig å gjenskape i kunstig intelligens. Dessuten er kunstig intelligens programmert på en helt annen måte enn kognitiv intelligens, så selv om den klarer å utføre de samme oppgavene, er ikke programmeringen lik for mennesker og roboter (Emspak 2016). Så, fremfor en dystopisk fremtid der robotene tar over, er ikke forskere på området særlig bekymret. Det har for øyeblikket ikke vært vellykket å gjenskape følelser eller sunn fornuft. slik kan roboter *etterligne* mange menneskelige funksjoner, men de klarer likevel ikke *oppføre* seg som et fullstendig menneske (Emspak 2016).

I Norge er det fortsatt ganske lite kunnskap om kunstig intelligens, da det for øyeblikket er Telenor og NTNU som er ledende aktører. I Telenor er det om lag 20 eksperter på området i Norge, til sammenligning med 5 000 i Microsoft. Norge trenger derfor å øke kapasiteten sin for å henge med i utviklingen (Sandberg 2017).

Kunstig intelligens viser seg blant annet svært gunstig i det medisinske yrket, der den er med på å diagnostisere pasienter og for å gå gjennom journalene deres på svært kort tid (Berge, Granmo og Tveit 2017). Muligheten for å søke gjennom utallige dokumenter på svært kort tid

vil også komme til nytte for journalister, advokater, programmere og forskere. For et menneske kan det ta lang tid å gå gjennom dokumenter, men kunstig intelligens kan gå gjennom alle på én gang fremfor et dokument om gangen. Noe av det som gjør teknologien så gunstig er at den kan behandle data mye raskere enn mennesker. Enkelte frykter at det vil ta over mange arbeidsplasser fordi den erstatter arbeidsoppgaver, mens andre mener at det heller vil komplementere arbeidet slik at arbeidere får mulighet til å gjøre mer ut av arbeidsdagen (Sandberg 2017). Ettersom kunstig intelligens ikke klarer å etterligne følelser og sunn fornuft, er det ikke risikofritt å fjerne menneskelig kraft. Etter at teknologien for eksempel har vurdert symptomer og diagnose på en pasient, vil det likevel være nødvendig med en lege som vurderer dette før behandling blir gitt (Emspak 2016).

Uansett hva utfallet av introduksjonen av kunstig intelligens blir, er et ingen tvil om at markedet kommer til å endre seg.

### **2.1.2 Hva er utfordringene ved fremtreden av kunstig intelligens på arbeidsplassen?**

Mennesket er et nysgjerrig vesen som stadig søker ny kunnskap. Lite setter grenser for målene vi setter oss, om det så tar årevis å utføre. Med søken etter nye muligheter, kommer utviklingen av ny teknologi. Desto mer kunnskap mennesket tar til seg, desto smartere og mer avansert blir teknologien. Samtidig, desto smartere kunstig intelligens blir, desto mer kan den ta over utallige arbeidsoppgaver hos bedrifter - til og med høyst kognitive arbeidsoppgaver. Man tenker kanskje på kunstig intelligens som et tema i en science fiction-film, eller kanskje som en dystopisk fortelling om hvordan roboter og datamaskiner har tatt over samfunnet. Men sannheten er at kunstig intelligens allerede er en del av hverdagen i mange industrier (Chan uten dato).

Det er automatikken i arbeidsoppgaver som gjør dem sårbare til å bli erstattet av kunstig intelligens, fordi dette er oppgaver som enkelt kan automatiseres gjennom maskiner. Ifølge en artikkel av The Economist (2016) er det enklere å erstatte jobben til en spesialist innen radiologi enn jobben til en assistent fordi assistenten utfører mer varierte oppgaver enn radiologen. Dette varierer fra sektor til sektor, men det er ulike automatiserte oppgaver som står i fare for å bli erstattet. Det kan være informasjonsbehandlere og regnskapsførere fordi maskinene klarer å gå gjennom utallige dokumenter på svært kort tid i forhold til et

menneske. Det kan være sjåfører fordi kunstig intelligens kan analysere trafikken tryggere enn et menneske (Heath uten dato).

Akkurat hvilke sektorer som er mest utsatt er vanskelig å påpeke med sikkerhet. Det er noe uenighet, men de fem industriene som er mest utsatt i fremtiden av kunstig intelligens ifølge en artikkel av Connie Chan (uten dato) er helsetjenester, produksjon, transport, kundeservice og finans. Dette er fordi arbeidsoppgavene innenfor disse sektorene er gunstige å automatisere, og det kan gjøres vesentlig billigere og tryggere. Det er bortimot ingen sektorer som ikke blir påvirket på et eller annet vis, men arbeid som krever følelser og menneskelig kontakt er antatt å bli mindre påvirket (Fagella 2016). Det viser seg også at oppgaver som mennesker anser som enkle ikke nødvendigvis er like enkle for roboter, noe som kalles Moravecs paradoks. Det kan for eksempel være vanskelig for en robot å komme seg gjennom ujevnt og krokete terreng, eller å utføre estetisk arbeid. Derfor mener enkelte forskere at arbeidere som kokker, hagearbeidere og snekkere ikke er like utsatt (Heath uten dato).

Til tross for at mange industriene er utsatt for nedbemanning, mener mange eksperter at kunstig intelligens vil introdusere enda flere jobber enn den vil erstatte. Uansett hvordan man ønsker å se på det, så kommer man ikke utenom at kunstig intelligens vil få en vesentlig plass i samfunnet. Selv om det stadig er nedbemanning som følge av automatisering, blir det også skapt mange nye arbeidsplasser som følge av digitalisering (Chan uten dato).

Strategidirektør i Arria NLG (en programvare-plattform for kunstig intelligens), Matt Gould, mener kunstig intelligens vil *komplementere* (fremfor kun å erstatte) mye av arbeidsoppgavene til mange arbeidere. Etersom kunstig intelligens tillater dem til å løse problemer raskere, får de mer tid til å fokusere på ikke-automatiske oppgaver som innovasjon og ekspertise (Dishman 2017). Det samme gjelder for arbeidere innen kunst og kreativitet; det er vanskelig for maskiner å skape originalitet innen kunstverk. Faktisk kan digitalisering i mange tilfeller komplementere kunstnerisk arbeid, samt gjøre det enklere å spre det til publikum. Da teknologien gir mange arbeidere mer tid til å utføre enkelte arbeidsoppgaver, vil de ha tid og mulighet til å oppnå mer. På denne måten kan mennesker samkjøre med teknologien, og utføre oppgaver som tidligere ikke var mulige. For eksempel kan leger benytte seg av smarte utstyr som ser mer enn øyet kan se, men det er likevel nødvendig med legen til stede fremfor å bli erstattet helt (Heath uten dato).

Innenfor regnskapssektoren er denne komplementeringen svært gunstig fordi programmeringen kan hjelpe arbeiderne med å gå gjennom dokumenter raskere. Turid Hagen, rådgiver i Direktoratet for økonomistyring, påpeker at hun er veldig fornøyd med introduseringen av kunstig intelligens på arbeidsplassen. Den nye teknologien kan jobbe i flere datasystemer samtidig og utføre oppgaver etter hun har dratt hjem for dagen. På den måten er rapporten klar til hun begynner på jobb dagen etter og hun får mer tid til annet arbeid (Berg og Grimstad 2017).

## **2.2 Endring i bedrift**

### **2.2.1 Hvordan foregår vellykket endring i en bedrift?**

Moderne tider er spesielt preget av mye usikkerhet fordi forandring foregår hele tiden. Dette skaper stor usikkerhet for bedrifter fordi de ikke vet nøyaktig hvordan markedet kommer til å være de neste årene. For å kunne håndtere dette problemet, er det nødvendig å forsøke å være tilpasningsdyktig ved å tilpasse seg ny teknologi (Jacobsen og Thorsvik 2015, 410). Likevel er ikke dette en skråsikker plan da håndteringen av teknologien kan være feil, eller det viser seg å være noe lite attraktivt ved selve teknologien.

To vesentlige punkter for å oppnå tilpasningsdyktighet er teknologiutvikling og kompetanseutvikling. Teknologi er viktig for å kunne tilby bedre og mer effektive tjenester, og kompetanse er viktig for å kunne tenke innovativt og utvikle denne teknologien (Jacobsen og Thorsvik 2015, 384). I en stadig mer global verden er det ikke bare nærmiljøet som er konkurrenter; hele verden kan være konkurrenter fordi teknologi og dens marked ikke påvirkes av landegrenser. Dette gjelder spesielt for kunstig intelligens, en teknologi som har få innovative begrensninger. Samtidig krever utførelsen av det kompetanse, noe som er minimalt i Norge (Sandberg 2017).

Som nevnt er tilpasningsdyktighet helt vesentlig for at en bedrift skal være bærekraftig, men for å kunne være tilpasningsdyktig er det vesentlig å være innovativ. Man ser at bedrifter som ansees som innovative også har stor aksjonærverdi, og det er ikke tilfeldig. Bedrifters omgivelser er stadig vekk i endring, og dette gir et kontinuerlig press på oppdatering internt i bedriftene. Vi ser i moderne tider at vellykkede bedrifter kontinuerlig er i endring gjennom innovative tankeganger (Roos m.fl. 2014, 394). For å være innovativ, kreves det at man har kunnskap og forståelse om omgivelsene sine, slik at man hele tiden kan se muligheter for



forbedring av nåværende tilstander. Dette kommer ikke nødvendigvis helt av seg selv, det er en prosess som innebærer forskning og kreativitet (Roos m.fl. 2014, 395).

Selv om innovasjon kan gi enkelte bedrifter forsprang innenfor tjenester og produkter, kan det ofte være mest hensiktsmessig å samarbeide med lignende aktører for å få best utbytte gjennom en åpen innovasjonstilnærming (Roos m.fl. 2014, 398). Dette gjelder også en tjeneste som kunstig intelligens, der bedrifter kan bygge på hverandres fremskritt, og samtidig tilpasse og integrere tjenesten ut i fra egne behov og muligheter. Dette kalles absorberingsevne, hvor bedriften ser betydningen av å ekstern informasjon og kunnskap og eventuelt samarbeide om det. Bedrifter som konkurrerer med hverandre har som regel god absorberingsevner, der de bygger på innovasjon fra konkurrenten for å gi seg selv et forsprang (Roos m.fl. 2014, 136).

Samtidig som utvikling er viktig for bærekraften til bedriften, er det flere grunner til at bedrifter beholder tradisjonelle fremgangsmåter. Først og fremst kan det være risikabelt å tenke nytt, spesielt fordi det kan gå utover de ansattes sikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2015, 385). Dersom endringen feiler, kan det føre til nedbemanning av ansatte. Dette kan også skje dersom utvalgte stillinger kan erstattes av ny og automatisert teknologi, slik som kunstig intelligens. Selv om proaktive endringer kan gi høye gevinster, er det risikabelt og kan gi rom for feiltolkning og uheldig utfall av situasjonen. Derfor viser det seg at de fleste bedrifter sine endringer er reaktive, der de må handle fordi de ser en nedgang som følge av at de henger etter innovativt (Jacobsen og Thorsvik 2015, 391).

Videre kan bedrifter være motvillig til endring fordi ledere og styremedlemmer ikke forstår nødvendigheten av det. Dette skjer gjerne fordi eldre ansatte ikke forstår seg på eller ser nytten i nyere teknologi. Sjefen av Google Norge, Jan Grønbech, mener at det er for få unge personer i styrene hos norske bedrifter. Faktisk er kun 0,6 prosent av styremedlemmer under 25 år. Dette er problematisk når det gjelder en bærekraftig teknologiutvikling fordi de kan bli utkonkurrert av utenlandske bedrifter med høy utvikling. Grønbech påstår at eldre styremedlemmer ikke nødvendigvis forstår "trusselen og muligheten i digitalisering" og dermed ikke er like effektive til å tenke innovativt angående løsninger som kunstig intelligens (Sivertsen og Sommer 2017). Samtidig er det ikke alltid like enkelt å omstille en hel bedrift, fordi man har bygget seg et visst tankesett det er vanskelig å komme ut av. Det kan være

utfordrende å tenke i helt nye baner. Ofte tenker man nytt innenfor de rammer man er vant til (Tidd og Bessant 1997, 35).

Dersom deler av bedriften ikke ser på endringer som nødvendig, er det viktig for ledere å informere og kommunisere hvorfor det er nødvendig. Som sagt er det et kontinuerlig press om å være innovativ for å opprettholde konkurransedyktighet, men det er ikke nødvendigvis enkelt å vite hvor endringene trengs. Derfor bør bedriften utføre analyser som ser på økonomiske endringer, hvor bedriften står i forhold til konkurrenter, eller atferd hos forbrukerne (Jacobsen og Thorsvik 2015, 388). Ikke bare er analyser som gir et bilde av bedriften viktig, men samfunnsanalyser er også viktige fordi de gir et helhetlig bilde av større trender i samfunnet. På denne måten kan bedriften få innblikk i utfordringer og muligheter, og dra seg nytte av dette ved å fylle et nødvendig tomrom (Jacobsen og Thorsvik 2015, 389). På denne måten kan bedriften være proaktiv i sin endring, da den ser etter nødvendigheten av endring før det er for sent (Jacobsen og Thorsvik 2015, 390). Nå som kunstig intelligens er en voksende aktør, er det nødvendig for bedrifter å omstille seg tidlig i løpet.

En typisk effekt av endring i bedrifter er motstand til endringen. Derfor er kommunikasjon svært viktig i løpet av denne tiden og rett og slett essensielt for en vellykket prosess. Ledere bør tidlig i prosessen informere sine ansatte om hvorfor endringen er nødvendig, slik at de ansatte ser alvoret og det ikke oppstår misforståelser underveis (Jacobsen og Thorsvik 2015, 396). En endring krever mye omstilling av de ansatte, og derfor er det nødvendig å forstå at dette har påvirkning på dem som individer og grupper. Det er viktig å få dem til å forstå at selv om enkelte ting vil forandres, er det mye som forblir det samme. I en strategisk endring bør ulike mål kommuniseres ut til hele bedriften (Jacobsen og Thorsvik 2015, 404).

I Skandinavia er det benyttet en endringsprosess kalt organisasjonsutvikling, som baserer seg sterkt på demokrati i bedriften. Den baserer seg på at for å få en vellykket overgang, kreves en sterk involvering og læring blant alle medarbeidere på arbeidsplassen. Metoden er gjerne ansett som en positiv endringsmåte, men den forutsetter at endringen er ønskelig og frivillig, og at det eksisterer et godt forhold mellom ledelsen og de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2015, 403). Det er en "bottom up" metode der de ansatte er sterkt inkludert, fremfor en "top down" metode der det er et sterkt maktforhold mellom ledelsen og de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2015, 401-2). Med en demokratisk fremtreden kan det være enklere for de ansatte å føle seg sett i løpet av en vanskelig prosess, og dermed kan det være mindre misnøye mot

ledelsen og endringene. Det er dessuten svært viktig for hele bedriften å ta seg tid til å fokusere på at kulturen internt får tid til å utvikle seg. Under denne “opptiningsfasen” må ledelsen skape motivasjon gjennom fokusering på at dersom endringen ikke blir gjort, vil det få negative konsekvenser for hele bedriften. I selve “endringsfasen” settes endringen til verks gjennom utbygging av teknologi, opplæring og god kommunikasjon. Deretter blir endringen rutiner gjennom “nedfrysingsfasen” (Jacobsen og Thorsvik 2015, 402-3).

### **2.2.2 Hvorfor er innovasjon viktig i en bedrift for å være bærekraftig?**

Som Steve Jobs sa: “innovasjon skiller mellom en leder og en tilhenger (siteret i Tidd og Bessant 1997, 6, egen oversettelse). Innovasjon er et nøkkelement hos bedrifter for å holde seg tilpassningsdyktige. Ikke bare er det viktig for å holde tritt med endringer, men det er ansett som en minst like viktig del av bedriften på lik linje med markedsføring og økonomi (Fonseca 2002, 1-2). Men hvordan foregår innovasjon? Det er ikke kun noe som settes i verk når det trengs, det er noe som foregår kontinuerlig, om det så er bevisst eller underbevisst gjennom kommunikasjon på arbeidsplassen. José Fonseca (2002, 111) påpeker at det viktigste elementet i en organisasjon er samtale mellom medarbeiderne. Denne kommunikasjonsformen på arbeidsplassen er det som skaper flyt og omforming, og dermed blir en naturlig del av endringskulturen. For eksempel kan man gjennom kommunikasjon påpeke et problem eller behov, og dette kan etter hvert vurderes med nye øyne - både objektivt og subjektivt. Over tid kan man se etter løsninger på problemet eller behovet, og skape noe nytt for å fylle dette rommet.

For å skape en innovativ bedrift, er det viktig at alle på arbeidsplassen forstår verdien av innovasjon. Stabilitet kan virke trygt og enkelt, men dersom de ansatte er deltakende i innovative strategier, vil det ikke være like skummelt å prøve ut nye ting. Dermed kreves en innovasjonsledelse som aktivt jobber med forskning slik at de kan se styrker og svakheter hos bedriften. Ikke bare er tett kommunikasjon med medarbeiderne viktig, men det er minst like viktig å holde tett kommunikasjon med kundene. For å skape en innovasjonskultur, er det viktig at hele bedriften har en felles idé om fremtiden, kundene og markedet. Slik kan de målrette seg mot forbedring (Roos m.fl. 2014, 402-4).

I en moderne og globalisert verden er det høyst viktig med innovasjon for å overleve som bedrift. Fonseca (2002, 4-5) forklarer innovasjonsparadokset som grunnen til dette;

organisasjoner har gjennom tidene hatt fokus på å skape noe bedre, noe forbrukerne som konsekvens har blitt vant til. For å holde tritt med forbrukerne, må organisasjonene fortsette å skape noe nytt. Siden det er utallige konkurrenter, både innenlands og utenlands, kan ikke organisasjoner ta seg til ro med det de har. Ved å holde seg i ro, blir de samtidig utsatt for usikkerhet. For å oppnå sikkerhet, må de prøve ut nye ideer - som kan virke usikkert i seg selv - for å holde seg bærekraftig. Fonseca oppsummerer med at “innovasjon som en aktivitet for å skape sikkerhet og stabilitet er det som produserer usikkerhet og ustabilitet. Det er, derimot, ingen utvei fra dette paradokset i den moderne verden” (2002, 4, egen oversettelse). Nettopp derfor kan ikke bedrifter unngå innovasjon som en del av bedriftskulturen; fordi de vil falle utenfor.

### **2.2.3 Hvordan kan forandring i forretningsmodellen gi rom for kunstig intelligens?**

I en stillestående tilstand kan innovasjon foregå ved å forbedre det man allerede leverer, og det kan virke trygt og noenlunde forutsigbart. Men iblant er det større endringer - stort sett eksternt - som krever et dytt utenfor the status quo. I dette tilfelle er det den nye teknologien kunstig intelligens. Markedet kommer aldri til å stå helt stille, men en gang iblant kommer det store forandringer som krever store omveltninger for bedrifter. Til tross for en sterk innovasjonskultur i bedriften, kreves det i blant diskontinuerlig innovasjon som forandrer “spillereglene” for bedriftens kultur og forretningsmodell (Tidd og Bessant 1997, 32-5).

Under en fase preget av diskontinuitet er det sterk usikkerhet fordi man trer inn på nye territorier som ikke har blitt berørt tidligere. Dette gjelder stort sett alle bedriftene som blir berørt, fordi ny teknologi som kunstig intelligens ikke har vært integrert i forretningsmodeller tidligere (Tidd og Bessant 1997, 42). Det er nytt for de fleste bedrifter, og derfor et usikkert område. Dermed er det mange usikre steg, men også mange muligheter. Kunstig intelligens er et teknologifelt som ikke er preget av sterke retningslinjer, og dermed kan testes ut på mange måter. I en diskontinuerlig fase vil det være mange prøvespillere (bedrifter) som tester ut integrering av teknologien. Det vil være mange som feiler, men også noen som lykkes, som gjerne da vil skape spillereglene (Tidd og Bessant 1997, 43). I en slik situasjon vil det være nødvendig med veiledning av bedrifter som er eksperter på området. For eksempel finnes det allerede bedrifter som har sterk fokus på innovasjon og/eller kunstig intelligens, og det kan være til stor hjelp å nå ut til dem for veiledning (Tidd og Bessant 1997, 91).

Når bedriften har bestemt seg for å introdusere kunstig intelligens, finnes det fire innovasjonsfaser som er gunstige å følge for å få en glatt og gjennomtenkt overgang;

**Search** handler om å identifisere eksterne faktorer som kan påvirke og påtvinge forandring for bedriften. Det er viktig for bedrifter å være oppdaterte og bevisste på omgivelsene sine, og søke etter muligheter og trusler som er relevante for dem (Tidd og Bessant 1997, 89).

**Selection** handler om å se på strategiske valg som bedriften kan ta ut ifra faktoren de har funnet i søkefasen. Da er det viktig for dem å spørre seg hva de kan gjøre, hvordan de kan utvikle kunnskapen sin, og om det passer med bedriftens samlede virksomhet. Det er en fase som identifiserer hvilke steg som er nødvendige å ta (Tidd og Bessant 1997, 90).

**Implement** handler om å realisere ideene bedriften har kommet frem til i tidligere faser. I denne fasen er det stor usikkerhet, men det er nødvendig å samkjøre kunnskap fra ulike hold for å skape innovasjon. Kunnskapen kan hentes både internt og eksternt fra bedriften. Gjennom kunnskapsbygging vil bedriften forstå innovasjonen bedre og forstå hvordan den best bør implementere. Denne fasen krever mye planlegging og utprøving (Tidd og Bessant 1997, 91-2).

**Capture value** handler om hvilke verdier som forventes av innovasjonen, det kan for eksempel være ny kunnskap, effektivitet, suksess eller kostnadsreduksjon. Samtidig handler det om å lære av prosessen man har gått gjennom. Man kan se på hva som eventuelt har gått bra, eller hva som eventuelt kunne gått bedre (Tidd og Bessant 1997, 94-5).

Men enkelte ting er lettere sagt enn gjort, og derfor er god endringsstrategi viktig, og vi ønsker å fokusere på organisasjonsutvikling som overordnede endringsprosess. Som nevnt, er det tre faser i organisasjonsutvikling; opptining, endring og nedfrysning. Disse kan sammenslås med de fire innovasjonsfasene, hvor bedriften har fokus på en gjennomtenkt endring hvor de ansatte er deltakende i prosessen.

1. Ledelsen gjør research om eksterne faktorer (*research-fasen*).

2. Ledelsen velger kunstig intelligens som en ekstern faktor de ønsker å fokusere på, grunnet dens potensiale i bedriften (*select-fasen*).
3. Ledelsen skaper motivasjon for hele bedriften ved å informere om mulighetene som oppstår ved implementering av kunstig intelligens, samt hvilken trussel det kan skape dersom bedriften ikke forbereder seg på teknologien, med fare for å falle utenfor markedet (*opptiningsfasen*).
4. Ledelsen og de ansatte jobber sammen med sine ferdigheter og kunnskap for å få en glatt overgang. Deling av idéer og tanker blir gjort, slik at alle blir hørt. Det blir utført opplæring i nye programmer (*endringsfasen og implement-fasen*).
5. Kunstig intelligens blir rutinert i hverdagen til bedriften, og de ansatte blir vant til å bruke verktøyet (*nedfrysningsfasen*).
6. Ledelsen evaluerer prosessen og vurderer hvordan prosessen har gått. De lærer av suksess og feil (*capture value-fasen*).

I løpet av denne prosessen tilegner bedriften seg ikke bare kunstig intelligens som innovasjon, men de bygger en ny forretningsmodell som tillater implementering av ny innovasjon. Dette er svært viktig for videre bærekraftighet slik at bedriften jobber aktivt med å tilegne seg utviklende teknologi innen kunstig intelligens ved å ha høy absorberingsevne. På denne måten forsikrer de seg at de ikke faller utenfor markedet (Roos m.fl. 2014, 425). For å skape en forretningsmodell som tillater innovasjon, er det viktig for hele bedriften å ha en klar visjon slik at man hele tiden streber etter bedriftens beste versjon. Samtidig er det vesentlig med åpenhet internt, engasjement for alle ansatte, og blick for relevant endring (Roos m.fl. 2014, 428).

Med en slik endring i bedriften, vil den ha rom for innovasjon der alle ansatte er med. Implementering av en stor teknologi som kunstig intelligens vil ikke være like brå, og vil ikke ha like stor motvillighet blant de ansatte.

### 3.0 Forskningsmetode

I denne delen av oppgaven går vi detaljert inn i hvordan vi har planlagt forskningsprosessen, fra planlegging til utførelse. Forskningsmetode er viktig i et prosjekt for å holde fokus, men også for å oversikt over fremgangsmåten vi benytter oss av. Gjennom denne prosessen har vi brukt boken *En enklere metode* av Ann Kristin Larsen (2007) og *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* av Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016) for å veilede oss.

#### 3.1 Fremgangsmåte

Til å begynne med valgte vi tema, som etter litt idémyldring ble kunstig intelligens. Dette er et høyst dagsaktuelt tema som bare blir mer og mer relevant. Som to studenter i kommunikasjon fant vi det veldig spennende å se dette i sammenheng med hvordan bedrifter håndterer den nykommende teknologien. Dette er noe som kommer til å prege de fleste bedrifter etter hvert, og vi ønsket å se hvordan teknologien blir integrert i bedrifter og hvordan dette kommuniseres til arbeiderne.

Metoden vår skal brukes til å forstå situasjonen i bedriften, både for ledelsen og de ansatte, slik at vi kan utvikle en kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonsløsning. Vi har benyttet oss godt av sekundære kilder (hovedsakelig ulikt pensum fra studiet) for å kunne utvikle gode planer for kommunikasjonen, men aller først er det vesentlig at vi har en forståelse for arbeidsplassen vi jobber med ved å samle inn primærdata. Vi kommer til å bruke resultatene fra forskningsprosessen til å utvikle den kreative løsningen i kapittel 8 og 9.

Ifølge Ann Kristin Larsen (2007, 18) deles forskningsfasen inn i syv deler:

1. Valg og utforming av problemstilling
2. Utvelging av enheter og variabler
3. Innsamlingsdata
4. Behandling av data
5. Analyse av data
6. Tolkning av resultatene
7. Utarbeiding av rapporten



Vi har til dels forholdt oss til denne fasemodellen, men gått utenom der vi har funnet det nødvendig. Spesielt i kvalitativ forskning er ikke fasene lineære, men gjerne sirkulære. Dette er fordi man gjerne oppdager ting underveis som krever at man tar noen steg tilbake. Likevel vil man gå gjennom alle stegene før man kommer frem til en tydelig konklusjon (Larsen 2007, 18). I bacheloroppgaven vår mener vi det har vært nødvendig å bruke eksterne kilder for å få en helhet frem mot den kreative løsningen. Dermed har vi ved siden av undersøkt sekundære kilder for å gi dybde til kommunikasjonsstrategien vår. Vi har benyttet oss av ulike bøker som går inn i hvordan bedrifter fungerer, med spesielt fokus på innovasjonskultur, bedriftsendring, strategi og prosjektledelse.

### 3.2 Problemstilling

Etter tema var satt, måtte vi komme frem til en problemstilling som oppgaven skulle rammes rundt. Gjennom utviklingen av problemstillingen måtte vi brainstorme hva vi virkelig ønsket å fokusere på. Kunstig intelligens på arbeidsplassen er et stort tema og det er mange vinklinger vi kunne tatt. Vi prøvde ut flere formuleringer som ville tatt oss til ulike retninger, men vi kom etter hvert frem til noe som fokuserte på det vi ønsket mest. Å spesifisere problemstillingen sin, og helst tidlig, er veldig viktig for å konkretisere det man ønsker å få frem med forskningen sin. Det er dessuten viktig å sette av tid til å spesifisere den, både fordi den legger grunnlag for prosessen og fordi den legger vekt på hva som er gjennomførbart (Larsen 2007, 2. 18-19). En bacheloroppgave har sine rammer i tid og omfang, og det var derfor veldig viktig at vi ikke gikk for stort. Samtidig ønsket vi å utfordre oss selv med noe som fokuserte på hvordan en bedrift kan forberede seg til integrering av kunstig intelligens. Problemstillingen ble dermed:

*"Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?"*

### 3.3 Forskningsdesign

Med problemstillingen i boks, var det viktig å legge en plan for hvordan vi skulle besvare den. Her kommer forskningsdesign inn; et design som setter en plan og rammeverk for hvordan man skal undersøke og besvare problemstillingen. Problemstillingen avgjør hva slags design man bør bruke, fordi designet avhenger av hva som er nødvendig for besvarelsen.

Forskningsdesignet viser til hvordan problemstillingen skal løses, fra start til slutt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 69).

Først måtte vi velge tidsperiode, som handler om over hvor lang tid forskningen skal foregå. Det kan være over en spesifikk periode eller flere perioder. I vårt tilfelle har vi kun et semester å jobbe med bacheloroppgaven, så forskningen vil foregå over en begrenset periode (fra januar til mai). Dette kalles enkeltstående tverrsnittsundersøkelser, som betyr at tidsperioden er begrenset over en viss periode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 70). Slike tidsvalg brukes til å se på hvordan noe er på det gitte tidspunktet, og for oss vil det være å se på den tidlige overgangen til implementering av kunstig intelligens.

Vi valgte å gå for et casedesign, som går ut på et forskningsdesign som er tids- og stedsavhengig; i vår kontekst er det RegnskapsPartner AS i overgangen til kunstig intelligens (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 80). Det finnes flere typer casedesign, men vi benyttet oss av enkel casedesign med flere analyseenheter. Dette er en case med ”flere enheter innenfor en avgrenset kontekst” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 206). Konteksten er bedriften, og enhetene er de ansatte. Vi ønsker å bruke forståelsen til de ansatte til å utvikle en kommunikasjonsstrategi som er tilpasset de ansattes tanker og ideer om implementeringen av kunstig intelligens.

### **3.4 Valg av metode**

Det finnes to hovedforskjeller når man utfører forskning; kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. I kvantitativ metode forsker man på noe som kan forklares, tallfestes og generaliseres. I kvalitativ metode er formålet å forstå noe, og dermed går man heller i dybden fremfor bredden. Det er også en metode med mer fleksibilitet og mindre formalitet (Larsen 2007, 24). I hovedsak benytter vi oss av kvalitativ forskning, fordi vi ikke ønsker konkrete tall i besvarelsen – vi ønsker dynamikk og dybde. I motsetning til en kvantitativ forskning som kartlegger et større antall mennesker, går kvalitativ forskning i dybden på de menneskene man studerer. Det gjøres gjerne med personlige intervjuer hvor man har mulighet for å stille flere spørsmål (Holbergprisen). Fordi man kan utføre personlige intervjuer, er det mulig å stille oppfølgingsspørsmål for å utdype eller forstå bedre. Det er nettopp forståelsen som er essensen av kvalitativ forskning, og dette er noe som er essensielt for oppgaven vår; å forstå situasjonen og visjonen til bedriften og dens ansatte.

Med kvalitativ metode kommer det enkelte ulemper. Ettersom intervjuobjektene ikke er anonyme for oss (som de gjerne ville vært gjennom kvantitative spørreundersøkelser), kan det hende de ikke svarer helt ærlig. Da kan det forekomme feil i rapporten og eventuelt feil med prosessen vi ønsker å sette i gang via intervjuene (kommunikasjonsstrategien). I tillegg er det viktig for oss å være bevisste på at vi kan påvirke intervjuobjektene, for eksempel med ledende spørsmål. Dermed er det veldig viktig at vi har vært nøye i utvelgelsen av spørsmålene på forhånd (Larsen 2007, 26-27).

### **3.4.1 Datainnsamling**

I forskning samles data inn på en systematisk måte, til motsetning av hvordan vi tar til oss ny informasjon i hverdagen hvor innsamlingen er tilfeldig og rotete. I forskningsmetode er det ikke tilfeldig hva slags data man samler inn, det er noe som er planlagt på forhånd slik at man får best utbytte til å svare på problemstillingen. All data man samler inn skal dokumenteres, og deretter skal man analysere det for å kunne tolke det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). Kvalitativ data kan være gjort gjennom intervju, observasjon, dokumenter, lyd og bilde, men den mest vanlige innsamlingsmetoden er ved intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Hovedsakelig har vi benyttet oss av intervjuer som innsamlingsmetode, men vi har også hatt uformelle samtaler som har vært med på å gi oss et innblikk i bedriften.

Datamaterialet vi samler inn gjennom forskningsprosjektet vårt skal brukes til å lage en kommunikasjonsstrategi og –løsning. I tillegg til primærdataen vi samler inn gjennom intervjuene, har vi fått tilgang til klassifisert materiale som vi bruker til å forstå bedriften og bransjen. Vi har også brukt nettsiden til både RegnskapsPartner AS og andre relevante nettsider (som PWC og Regnskap Norge).

### **3.4.2 Utvalg**

Ettersom det ikke er noe ønske for oss å kunne generalisere utenfor bedriften vi har valgt, er det ikke nødvendig med sannsynlighetsvelgning. Det er heller ikke nødvendig med like mange enheter som i kvantitativ metode, gjerne fordi det er svært tidskrevende (Larsen 2007, 77). Likevel, ettersom bedriften er relativt liten, er det noenlunde mulighet for å generalisere innad i RegnskapsPartner AS.

Vi ønsker å bruke både skjønnsmessig utvalg og selvseleksjon. Skjønnsmessig fordi kriteriene våres er å snakke med individer i ledelsen og på ”gulvet” i arbeidsplassen. Selvseleksjon fordi vi er avhengig av at noen sier seg frivillig til å stille opp som intervjuobjekt (Larsen 2007, 77).

Utvalget vårt er primært blant ansatte i RegnskapsPartner AS. Det er en bedrift med tre avdelinger i Norge, og vi har valgt ut intervjuobjekter fra alle avdelingene. Dette fordi det er få ansatte per avdeling, og vi ønsket å komme i kontakt med så mange som mulig. Vi kommer i hovedsak til å samarbeide med kun én avdeling (Ålesund) i den kreative løsningen, men har utvidet utvalget i forskningen utenfor det på grunn av liten avdeling.

I tillegg har vi sekundære intervjuobjekter utenfor bedriften, der to stykker er kundene til RegnskapsPartner AS og to stykker er regnskapsbedrifter høyere opp i bransjen (PWC og Regnskap Norge). Vi har valgt sekundære intervjuobjekter for å få tilleggsinnblikk i bransjen for å styrke forståelsen vår.

### 3.4.3 Intervju

Det finnes ulike måter å gjennomføre et intervju på, både ansikt-til-ansikt og via telefon eller e-post. Et sterkt skille mellom kvalitativ og kvantitativ datainnsamling, er at i kvalitativ innsamling har intervjuobjektene mulighet til å formulere sine egne svar (Larsen 2007, 82).

I muntlige intervjuer kan man benytte seg av strukturert, ustrukturert og semi-strukturert fremgangsmåte. I strukturerte intervjuer har man planlagt alle spørsmål på forhånd som er laget for å besvare problemstillingen best mulig. I ustrukturerte intervjuer har man en sjekkliste som forsikrer at intervjuobjektene dekker temaene man ønsker å ta opp, men man lar dem snakke ganske fritt (Larsen 2007, 82-83). I semi-strukturert benytter man seg av en blanding, hvor man har planlagt spørsmålene på forhånd, men samtidig gir rom for improvisering og oppfølgingsspørsmål (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 147).

Vi har benyttet oss av strukturerte intervjuer via telefon og e-post. På denne måten har vi brukt forhåndsplanlagte spørsmål, men med mulighet for oppfølging dersom noe er uklart. Via e-post og telefon har det vært enkelt å loggføre og transkribere samtalen slik at vi kunne

gå gjennom de ulike intervjuene i ettertid. Det har også vært en form som intervjuobjektene har hatt tid til og følt seg komfortable med. Det har vært viktig å respektere deres grenseområder.

Det har vært viktig for oss å være forberedt til intervjuene, slik at vi har vært forsikret om at problemstillingen blir dekket og slik at intervjuobjektet tar oss seriøst. Vi har standardisert intervjuene basert på hvilken stilling de har i bedriften (ledelse eller ansatt). Dette har vi gjort fordi vi ønsker å sammenligne svarene til intervjuobjektene, for eksempel fra en leder til én annen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148).

#### **3.4.4 Etikk**

Etikk handler mye om forhold mellom mennesker, og i vårt tilfelle handler det om vårt forhold til intervjuobjektene, men også om hvordan vi forholder oss til bedriften (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Ettersom vi samarbeider med en bacheloroppgaven og kommer med forslag til en kommunikasjonsstrategi, er det viktig at vi fremstår på en etisk forsvarlig måte. Det er viktig at vi tar samarbeidet seriøst og ikke bruker informasjonen på en uforsvarlig måte.

Det er spesielt ved innsamlingen av data at spørsmål om etikk oppstår, fordi det så direkte berører forholdet mellom mennesker (oss og dem) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 84). Ved bruk av intervjuobjekter må man som forsker være bevisst på etiske problemstillinger som kan oppstå. Det er viktig at intervjuobjektene ikke føler seg støtt av metodene vi bruker, og at de i det hele tatt føler at de deltar av fri vilje. De skal ikke føle seg presset til å delta eller svare på altfor private spørsmål. Det er viktig å informere intervjuobjektet om hva prosessen går ut på, og at de forstå hvorfor vi er der (Larsen 2007 15).

Samtidig er det viktig for oss som forskere å beskytte identiteten til intervjuobjektene. De skal fremstå anonyme (med mindre annet er avtalt). På denne måten vil de ikke føle seg utilpass dersom de for eksempel sier noe som går imot bedriftens verdier (Larsen 2007, 15). For å forsikre dem om dette, signerte begge parter et samtykkeskjema som forsikrer dem at alt de sier er konfidensielt (vedlegg I).

### 3.5 Analyse

Etter å ha samlet inn data, må alt sorteres og analyseres. Som rådata kan alt virke ganske rotete og vanskelig å håndtere, og derfor må man ha en fremgangsmåte til å analysere stoffet. Hensikten med å analysere er å sortere datamaterialet inn i ulike temaer, og videre for at man skulle tolke det man har samlet inn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, s 163).

Vi har benyttet oss av tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data for å sortere rådata vår. I forskningen vår har vi kun trengt å håndtere tekst (etter å ha transkribert det fra samtaler), så vi brukte samme metode under hele prosessen. Dette er en metode hvor man bruker farger (eller annet sorteringsmønster) for å dele intervjueteksten inn i ulike kategorier og temaer vi ønsker å gå dypere inn i. Vi kategoriserte intervjuobjektene etter stilling (leder eller ansatt) og bedrift (internt, eksternt, eller kunde). Dette gjorde vi så vi enkelt kunne finne frem til de rollene intervjuobjektene har (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 165).

Deretter benyttet vi oss av koding for å tematisere ulike temaer i teksten. Da kan man for eksempel fange opp ulike temaer i samme tekst eller svar. Vi delte temaene opp i kunstig intelligens, endring i bedrift, kommunikasjon og ledelse, og fremtidsretning. Vi hadde en tolkende lesning av intervjueteksten. Dette betyr at vi forsøker å tolke og forstå situasjonen og versjonen til hvert intervjuobjekt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 166).

På denne måten har vi kunne gått inn på ett og ett tema og sett hva alle intervjuobjektene har sagt om det, og se på hvorvidt svarene var like eller forskjellige. Vi kunne også gå inn på ulike roller de hadde, og se hva hver av de sa om ulike temaer. Dette var en effektiv metode som gjorde at vi enkelt og systematisk kunne analysere all datamaterialet. Deretter kunne vi gå videre over til tolkning, som vi har gjort i kapittel 4.

#### 3.5.1 Validitet og reliabilitet

Ved innsamling av data er det viktig å spørre seg selv om man er på riktig spor. Det kan vært fort gjort å samle inn data som ikke er direkte relevant for problemstillingen. Derfor er det viktig å passe på at spørsmålene er relevante. Samtidig, i kvalitativ metode, er det rom for å improvisere spørsmål underveis dersom man ser at intervjuet tar en retning man ikke forventet, men som likevel vil kunne gi styrke til besvarelsen. Dette kalles validitet; at man

samler inn data som er valid (engelsk for gyldig) for besvarelsen av problemstillingen (Larsen 2007, 80).

Videre er det viktig å passe på reliabilitet (engelsk for pålitelighet) i besvarelsen, men dette er ikke like enkelt å kvalitetssikre i kvalitativ metode som det er i kvantitativ. Dette er fordi man som forsker kan ha ulike tolkninger av situasjonen og menneskene man intervjuer. I kvantitativ metode setter man strenge kriterier for enhetene og variablene, og dermed kan prosessen gjentas for å se om resultatet blir det samme. Desto likere resultat, desto høyere reliabilitet. I kvalitativ metode derimot, er det rom for ulike tolkninger, observasjoner, påvirkninger og andre effekter som vil gi ulikt resultat (Larsen 2007, 80-81). Dermed er det viktig for oss å følge prosessen med struktur og selvbevissthet (i sammenheng med intervjuer), slik at resultatene vi kommer frem til er pålitelige.



## 4.0 Resultater

Her er tanker og resultater fra forskningsarbeidet vårt. Først presenterer vi hvordan forskningsprosessen gikk, fra et veldig tidlig stadie. Deretter presenterer vi kort om hovedbedriften vår RegnskapsPartner AS, og viktige eksterne regnskapsaktører. Til slutt presenterer vi resultatene fra intervjuene.

### 4.1 Prosessen

Forskningen til vårt bachelorprosjekt har vært preget av opp- og nedturer. Vi startet en tidlig prosess med diskusjoner og tankekart om hva som virkelig interesserte oss i henhold til vår studieretning. Etter et løp av seanser med brainstorming og diverse kreative ”leker” skjønnte vi begge tidlig at vi ville ha et primært fokus på morgendagen. Vi ville skrive en oppgave som omhandlet et aktuelt og spennende tema, hvor teknologiske virkemidler spiller en stor rolle, vi som en gruppe var enstemmig om at vi ikke ville gå en vanlig rute hvor vi løste kortsiktige problemstillinger, vårt hovedfokus er rettet mot det langsiktige og aktuelle.

Forskningen vår startet med enkel research på internett, hvor mange overskrifter påpekte hvordan arbeidsplasser kom til å forsvinne som følge av kunstig intelligens, hvordan det skapte frykt, og hvordan enkeltaktører satser stort på det. Dette fanget vår interesse og vi skjønnte at her måtte vi finne en problemstilling som vi kunne knytte opp til vårt pensum. Vi leste stadig vekk om at Telenor var en av de større aktørene innen forskning på dette feltet, dette medførte at vi ønsket å gå dypere i hvordan Telenor ønsket å benytte seg av teknologien.

Vi ønsket å inngå et samarbeid med Norges største aktør innen kunstig intelligens, med fokus på å utvikle et kompetanseprodukt for ansatte i bedrifter hvor kunstig intelligens og digitalisering var en faktor. Vi hadde en tanke om å bruke strategier, metoder og virkemidler som skulle avskrekke hele digitalisering og tilføre kompetanse til ansatte slik at prosessen ble ansett som en innovativ og positiv implementering enn en situasjon hvor teknologien skulle ta over jobbene til de ansatte.

Etter et møte med vår veileder Helge Hiram Jensen og professor Ingeborg Torgersen som tilfeldigvis kjente sjefen for teknologi i Telenor. Vi fikk telefonnummer, men en dialog med Telenor viste seg å være vanskeligere enn antatt. Dette medførte til at vi måtte ha en endring i taktikk og tankegang.

Vi tok heller bruk av eget nettverk, noe som viste seg å være ganske lurt. En av oss kjente til personer som jobbet innenfor en av bransjene med størst sannsynlighet for en fullstendig digitaliseringen. Vi kom i kontakt med en liten regnskapsbedrift (vedlegg XX), nemlig RegnskapsPartner AS, som er en liten avdeling i Ålesund området. På grunn av personlige relasjoner og en interesse for det vi drev med, så var RegnskapsPartner AS mer enn villig til å inngå et samarbeid med oss. Daglig leder i bedriften har et godt samarbeid med PWC og et nært forhold til daglig leder. Dette førte oss videre til PWC, en mye større bedrift. PWC ga oss mye god innsikt og råd, fungerte nesten som en uformell mentor i prosessen. Vi hadde dialoger via telefon og e-post.

RegnskapsPartner AS er en liten bedrift med 5 ansatte og en viss formening og kunnskap for fremtiden og det digitale. De ga oss frie tøyler for prosjektet, men de presiserte at de ønsket å se en god innsikt, strategi og kreative løsninger. Hvordan vi ville oppnå dette var helt opp til oss, noe som vi syntes var veldig kult og spennende. Vi var veldig fornøyd med at avdeling kun besto av 5 ansatte, noe som førte til at hele prosessen ble mindre komplisert og formell. RegnskapsPartner AS ble et mer naturlig valg for oss, og det å samarbeide med en liten bedrift fungerte veldig bra som bacheloroppgave. Vi hadde en løpende dialog gjennom hele prosjektet, hvor vi delte tanker om hva som var viktig for bedriften og hva vi kunne gjøre for å møte deres kriterier. Vi følte hele tiden at de virkelig var med på prosjektet. Vi leverte etter deres ønsker, og kom aldri opp i en vanskelig situasjon hvor kompromisser ble inngått.

RegnskapsPartner AS hadde en direkte og tydelig kommunikasjon når vi forhørte oss om tilbakemeldinger på løsninger, forskning og strategi. Dette gjorde hele prosessen klar og tydelig for begge parter. PWC var ikke i like stor grad tilstede, noe som vi regnet med, men dette var ikke vår partner i prosjektet, men mer en støttespiller og mentor. PWC hjalp oss med analyse av bransjen, behov og nødvendigheter rundt implementering av digitaliserte systemer. PWC holder ofte foredrag for bransjen, så vi var trygge på at de hadde den ekspertisen og kompetansen som var nødvendig for oss.

Etter siste møte og gode innspill fra Helge Hiram Jensen, falt de resterende bitene på plass. Da fikk vi god hjelp til hvordan vi skulle avslutte prosjektet og hvordan en kreativ løsning skulle implementeres. Dette inspirerte oss til å produsere gode strategiske tiltak for vår valgte problemstilling. Vi var i denne perioden mer enn sikre på hva vi drev med og følte vi hadde kontroll. Nå var vi snart i mål med prosjektet og følte vi hadde lært mye om oss selv og hvordan en bacheloroppgave på BKM fungerer. RegnskapsPartner AS var deltagende og åpen for alt av kreative løsninger på oppgaven. Vi presenterte løsningen og vi fikk mer enn en tommel opp, og dette var moro og tilfredsstillende.

Vi har skjønnet at et arbeid med en større bedrift som Telenor kan virke stilig og lærerik, men et samarbeid med en mindre bedrift hvor en stødige dialog, innsikt og forståelse for hverandre er tilstede, er av en mye høyere grad lærerikt og interessant. Vi føler virkelig at denne bacheloroppgaven kan fremtidig være et godt virkemiddel og hjelpemiddel for RegnskapsPartner AS og fremtidens teknologiske løsninger.

#### **4.1.1 Validitet og reliabilitet**

Etter at datainnsamlingsprosessen er utført, er det viktig å spørre seg om man har samlet inne relevant data med tanke på problemstillingen. Dette kalles validitet (Larsen 2007, 80). Gjennom datainnsamlingen har vi hatt fokus på holdningen og kunnskapen til intervjuobjektene, slik at svarene vi får fra dem ikke direkte kan svare på problemstillingen. Likevel mener vi at vi har samlet inn data med validitet fordi det har hjulpet oss med å se hvilken retning vi bør ta med kommunikasjonsstrategien, som da er det problemstillingen tar for seg.

Når det gjelder kvalitetssikring av selve forskningsprosessen vår, er det litt vanskeligere å svare. Reliabilitet handler om hvorvidt vi har gått riktig frem med metoder for å kunne ha en pålitelig prosess (Larsen 2007, 80). Vi tør å påstå at vi har gått strukturert frem gjennom hele forskningsprosessen vår, og at vi har unngått ledede spørsmål og direkte påvirkning for intervjuobjektene. Vi har også forsøkt å tolke datamaterialet så objektivt som mulig. Det er derimot vanskelig å kvalitetssikre en kvalitativ forskningsmetode da det er mange faktorer som spiller inn på retningen forskningen tar.

## **4.2 Om bedriftene**

Vi har plukket intervjuobjekter fra RegnskapsPartner AS, samt Regnskap Norge og PWC. Disse er viktige aktører både for bedriften og bransjen. Derfor ønsker vi å kort introdusere disse for å vise deres relevans. Visma fikk vi ikke intervjuet, men det er en relevant aktør som vi har valgt å ta bruk i kommunikasjonsstrategien vår. Derfor introduserer vi bedriften kort her.

### **4.2.1 RegnskapsPartner AS**

RegnskapsPartner AS er en regnskapsbedrift lokalisert i Ålesund med regionen Sunnmøre som primært marked. Bedriften ble etablert i 1986 og avdelingen har i dag totalt 5 ansatte med nærme relasjoner til bransjen og eksterne interessenter. Selskapet er et aksjeselskap, hvor største andel er eid av daglig leder. RegnskapsPartner AS har i alle år hatt stødige driftsinntekter, god likviditet, lønnsomhet og soliditet. Bedriften har et godt og respektabelt omdømme i regionen og en solid troverdighet (Proff).

RegnskapsPartner AS tilbyr tjenester i form av føring av regnskap til mindre og større virksomheter med en høy ekspertise. Men bedriften har en begrenset kapasitet med tanke på størrelse og antall ansatte.

### **4.2.2 Regnskap Norge**

Regnskap Norge er en forening for autoriserte regnskapsførere i Norge. Organisasjonen tilbyr kurs, konferanser og kunnskapsgivning til bransjen, og har et sterkt blikk på utvikling som foregår i bransjen. De hjelper også til med generell rådgivning for deres medlemmer (Regnskap Norge).

### **4.2.3 PWC**

PWC tilbyr stor kompetanse og tjeneste for bedrifter innen revisjon, rådgivning og regnskap i hele Norge. De er en avhengig aktør med fokus på verdiskaping og kompetanseutvikling. De har stor fokus på ny teknologi og endringer på markedet, og jobber aktivt med å hjelpe bedrifter ved store og små endringer (PWC).

#### 4.2.4 Visma

Visma er ledende på løsninger for regnskapsbransjen, med nettbaserte løsninger for store og små regnskapsbedrifter. Visma er den lokale regnskapsføreren, og er teknologiselskapet med de mest nyskapende skyløsningen. Deres visjon er at deres kunder skal være ledende innen automatisering og integrasjon av virksomhetsprosesser. Visma er en stor bidragsyter for vekst og effektivisering i bransjen. Visma har 500 000 nordeuropeiske kunder som benytter produkter og tjenester, mer enn 300 000 bruker Visma som hosting-partner og konsernet har 5 500 ansatte (Visma).

#### 4.3 Intervjuer

Vi har brukt intervjuer for å samle inn kvalitativ data om RegnskapsPartner AS og andre relevante eksterne aktører (kunder og overordnede i bransjen), både via telefonsamtaler og e-poster. Vedlegg II-X viser kort informasjon om hvert enkelt intervjuobjekt i tillegg til transkribering av samtalene. De er alle anonyme.

Vi intervjuet totalt 9 stykker. Kort kategorisert var intervjuobjektene delt slik:

RegnskapsPartner AS:	<b>2 daglig ledere, 3 ansatte</b>
PWC:	<b>1 daglig leder</b>
Regnskap Norge:	<b>1 ansatt</b>
Kunder:	<b>2 daglig ledere (utenfor regnskapsbransjen)</b>

#### 4.4 Resultater

Som nevnt i punkt 3.5. brukte vi kategorisering og koding for å sortere datamaterialet, hvor vi delte det opp i fire temaer. Disse temaene valgte vi fordi vi mener de er relevante å se på for å svare problemstillingen og for å lage kommunikasjonsstrategien og -løsningen.

#### 4.4.1 Kunstig intelligens

Det er tydelig at de fleste har hørt om kunstig intelligens og digitalisering generelt, men det varierer veldig med hvor mye de ulike intervjuobjektene vet om det. De fleste har hørt om det gjennom avisartikler, men ikke nødvendigvis noe mer enn det.

Av de tre lederne vi intervjuet innenfor regnskapsbransjen (intervjuobjekt 1, 3 og 4), var intervjuobjekt 3 og 4 veldig oppdatert på digitalisering og kunstig intelligens. Intervjuobjekt 1 påsto å vite svært lite, og var generelt skeptisk til endring i den retningen. De som var oppdaterte mente det var viktig å følge med ettersom dette er noe som påvirker bransjen og bedriften deres.

Av de fire ansatte vi intervjuet innenfor regnskapsbransjen (intervjuobjekt 2, 5, 8 og 9), var det to stykker som var veldig oppdaterte og to stykker som var lite oppdaterte. Likevel var alle usikre på hvilken betydning fremtreden av kunstig intelligens ville ha for arbeidsplassen deres. Vi ser derimot et skille mellom de som var oppdaterte og de som ikke var oppdaterte; intervjuobjekt 8 og 9, som mente de var godt oppdatert, hadde en positiv holdning til utviklingen mot kunstig intelligens. Dette var i motsetning til intervjuobjekt 2 og 5 som mente de var lite oppdatert, og som var mer bekymret for utviklingen ettersom det er fare for nedbemanning. For eksempel påpeker intervjuobjekt 2 at ”det er litt skremmende at vi beveger oss i den farten vi gjør, jeg har arbeidet som regnskapsfører i snart 20 år og har jobbet rutinemessig i alle disse årene og føler meg trygg på det jeg gjør. Men jeg må få si at det er litt skremmende å lese om at vår egen bransjen er utsatt.”

Av de to kundene vi intervjuet utenfor regnskapsbransjen (intervjuobjekt 6 og 7), var én bevisst på teknologien, mens den andre var mer oppdatert.

#### 4.4.2 Endring i bedrift

Hvorvidt intervjuobjektene var oppdatert og positiv til endring, varierte fra hvilken posisjon de hadde i bransjen. Alle utenom intervjuobjekt 6 og 7 (som er kunder til RegnskapsPartner AS) jobbet innenfor regnskapsbransjen, men i forskjellige nivåer i regnskapsbransjen. Dermed varierte det hvor stor fokus de hadde på endring. For eksempel intervjuet vi ansatte hos Regnskap Norge og PWC, som er aktører som jobber for regnskapsbransjen, og dermed holder seg svært oppdatert på hvilken retning bransjen tar. Intervjuobjekt 9, som jobber i

Regnskap Norge, påsto at ”det er vår jobb å sitte på mest mulig kunnskap rundt dette [kunstig intelligens og ny teknologi], vi jobber hele tiden for å opplyse og videreføre den kunnskapen vi har forsket på og samlet inn”.

Av de to lederne hos RegnskapsPartner AS, merket vi at intervjuobjekt 3 var både mest oppdatert på kunstig intelligens og mest forberedt på endring. Det var ikke iverksatt noe konkret ennå, men hen var positiv til mulig endring i fremtiden og viste til mer konkrete målsettinger. Intervjuobjekt 1 viste derimot lite forståelse for kunstig intelligens og tvilte på at mye kom til å endre seg vesentlig de neste ti årene, selv om hen også påpekte å ”aldri si aldri”.

Av de tre ansatte i RegnskapsPartner AS, mener intervjuobjekt 2 at fremtiden skremmer hen litt og at det er lite forutsetninger for hva som kommer til å skje. Hen hadde ikke merket noe tiltak fra ledelsen om endring, men stolte på at de fulgte med. Dersom endring skulle skje i fremtiden, er hen sikker på at de kommer til å jobbe hardt for det. Intervjuobjekt 5 har ikke merket noe til tiltak for endring foreløpig, og er usikker på hvorvidt det kommer til å påvirke dem. Intervjuobjekt 8 er usikker på hvordan en endring ville sett ut, men er sikker på at det kommer til å være nødvendig med endring etter hvert. Hen sier at ”det er virkelig på tide at noe skjer. Jeg føler meg klar, jeg er jo tross alt ung enda”.

Kundene vi intervjuet har ikke fått noen beskjed om endring, men stoler på at RegnskapsPartner AS, som er regnskapsleverandøren deres, vil informere dem når den tid kommer. Intervjuobjekt 7 er svært positiv til teknologiutvikling da det ville vært lettere som forbruker.

#### **4.4.3 Kommunikasjon og ledelse**

Generelt virket det som de fleste stolte på lederne sine og regnet med at de ville kommunisere tydelig om endring når det skulle være nødvendig.

Intervjuobjekt 3, som daglig leder i RegnskapsPartner AS, påstår at ”tidlig forståelse for hva som skjer og når det skjer er viktig for hver bedrift i hver bransje”. Derfor er hen ofte i dialog med Regnskap Norge og PWC for å forsikre seg om at bedriften holder seg oppdatert på endring. Dersom en omvelting i bedriften ville vært nødvendig, sier hen at ”når vi er inne på

tiltak så ville jeg nok endret kommunikasjonen, vi er en stor bedrift og det er helt klart at alle ansatte måtte vært på samme side av saken og forstå hvordan fremtiden fungerer og hvordan dette vil påvirke vår bedrift. Kursing og coaching er noe jeg helt klart ville vurdert. Dette har Regnskap Norge i flere anledninger understreket”.

Intervjuobjekt 9, som jobber i Regnskap Norge, forteller at de jobber med et prosjekt med 15 bedrifter hvor det er fokus på strategi, tjenesteutvikling, ledelse og salg. Hen nevner at ”hver virksomhet vil bli evaluert for at det skal kunne gis god veiledning og støtte i utviklingsprosessen og i utviklingen av en forbedret kommunikasjon”. Videre sier hen at ”virksomhet vil bli evaluert for at det skal kunne gis god veiledning og støtte i utviklingsprosessen og i utviklingen av en forbedret kommunikasjon”.

#### **4.4.4 Fremtidsretning**

Vi spurte flere om hvordan de antar bransjen kommer til å se ut om 10 år. Det var noe ulike svar, men de var preget av usikkerhet. Intervjuobjekt 1 mente at bransjen kom til å se relativt lik ut (men turte ikke påstå med sikkerhet). Intervjuobjekt 3 mente at bransjen var på vei til videre digitalisering, men usikker på til hvor stor grad. Intervjuobjekt 4 mente at digitalisering kom til å ”ha tatt sin avsats”. Intervjuobjekt 9 var usikker, men regnet med at de var på vei mot ”en fullstendig digitalisering og automatisering”.



## 5.0 Primærdata opp mot sekundærdata

Vi har som nevnt hatt sterk fokus på både primærdata og sekundærdata for å utvikle kommunikasjonsstrategien og kommunikasjonstiltakene som vi presenterer i kapittel 8 og 9. Derfor er det vesentlig at vi ser disse datamaterialene i sammenheng med hverandre.

### 5.1 Kunstig intelligens

Det er en relativ mangel på forståelse og kunnskap rundt en potensiell digitalisering, da de fleste kun har lest om dette på internett og i aviser. De fleste har liten forståelse og kompetanse for hva det virkelig dreier seg om. De som er høyere opp i bransjen har dog større forståelse og fokus på dette enn enkeltansatte i bedriftene.

I primærdataen ser vi at desto mindre man vet om kunstig intelligens, desto mer skeptiske og skremte er man i møte med kunstig intelligens og videre digitalisering. De som visste mer, var også mer positive og optimistiske til endring i den retningen. Derfor er det viktig å ha fokus på kunnskapsbygging innenfor området for å redusere skeptisisme. Likevel er det et ganske usikkert felt, da til og med eksperter på området er usikre på hvilken retning kunstig intelligens kommer til å ta på markedet. Ingen kan si med sikkerhet til hvilken grad teknologien kommer til å “ta over” (Sandberg 2017). Derfor er det viktig å ta hensyn til at det er et usikkert felt, men at det er viktig å ruste seg. Dette er nytt for hele bransjen generelt, og da er det nødvendig å holde seg oppdatert.

### 5.2 Endring i bedrift

Når det gjelder endring i RegnskapsPartner AS er det viktig å ta hensyn til svarene til de tre ansatte vi intervjuet. Det er disse som er utgangspunktet for kommunikasjonsstrategien vår, og da er det vesentlig å forstå svarene de kom med. Intervjuobjekt 2 mente digitalisering virket skremmende, og dette er noe ledelse må ta hensyn til. Da det er ansatte i bedriften som blir usikre ved videre digitalisering, må ledelsen myke dem opp til å forstå at de ikke står i fare for å bli erstattet av et programvare. Som Jacobsen og Thorsvik (2015, 402-3) påpeker, så er det normalt med motstand til endring. Spesielt dersom endringen virker truende eller skremmende for de ansatte. I slike tilfeller er god kommunikasjon et nøkkelement for å få dem til å godta endringen. Spesielt er det viktig å få dem til å forstå hvorfor endringen er viktig

i utgangspunktet. Selv om man er redd for å ikke håndtere endringer, er det enda verre om bedriften faller utenfor fordi de ikke tok sjansen på endring i utgangspunktet.

Intervjuobjekt 8 mente det er på tide med videre digitalisering og at hen følte seg klar for det. Dette er en ganske motsatt holdning enn intervjuobjekt 2, men fortsatt en holdning som er viktig å ta hensyn til. Ettersom intervjuobjekt 8 er svært positiv til endring, kan det være viktig å dra nytte av denne entusiasmen. Jacobsen og Thorsvik (2015, 410) påpeker at tilpasningsdyktighet er et nøkkelement for å overleve som bedrift. Å videreutvikle kunnskap vil øke fortjenesten i endringsprosessen, og intervjuobjekt 8 påstår å ha god kunnskap om kunstig intelligens og teknologi. Dette må benyttes og videreutvikles.

Som konklusjon av dette må RegnskapsPartner AS ta hensyn til begge holdninger ved å ruste de som er skeptiske og dra nytte av de som er positive.

### **5.3 Kommunikasjon og ledelse**

Intervjuobjekt 3, som er daglige leder i avdelingen vi har tett samarbeid med, er svært bevisst og målrettet. Hen påpeker at tidlig forståelse er viktig for innovasjon i bransjen. Dette er i tråd med sekundærlitteraturen vi har gått igjennom tidligere. Et nøkkelement ved innovasjon er å holde seg oppdatert på hva som foregår rundt bedriften, og å være tidlig ute med å forstå dette (Tidd og Bessant 1997, 89). Det å være i tett kontakt med øvrige bedrifter i bransjen, som Regnskap Norge og PWC, er en god måte å være tidlig ute med ny forskning og muligheter. For å skape en innovativ bedrift, trengs en innovativ ledelse som forstår verdien i endring. Ledelsen må aktivt jobbe med kunnskapsbygging og forskning (Roos m.fl. 2014, 402).

Intervjuobjekt 3 snakker også om at hen ville fokusert på endring i kommunikasjon ved endring av bedriften. For å skape en innovasjonskultur i bedriften, er kommunikasjon om verdier og mål i bedriften viktig (Roos m.fl. 2014, 402). Intervjuobjekt 9, som er ansatt i Regnskap Norge, påpeker også at kommunikasjon er en viktig del av forberedningsfasen ved endring. Bedriften må “ta eierskap over prosjektet”.

Det er minst like viktig med kommunikasjon med kundene sine (Roos m.fl. 2014, 404). De kundene vi intervjuet sa de stolte på at RegnskapsPartner AS ville informere dem dersom en endring som ville påvirke dem foregikk. Når kundene i utgangspunktet er avhengig av

RegnskapsPartner AS for regnskapsføring, og RegnskapsPartner AS er avhengig av kundene sine for å overleve, må de kommunisere godt. Ved digitalisering må RegnskapsPartner AS informere kunder om hvordan dette vil påvirke dem.

## 6.0 Forslag til videre forskning

Ettersom dette er en bacheloroppgave, er det begrensninger til hva vi kan få til. Forskningen vår har kun foregått før selve implementeringen av kunstig intelligens. Dersom vi hadde mer tid til prosjektet, ville det vært veldig spennende å følge RegnskapsPartner AS gjennom hele endringsprosessen. Da kunne vi fulgt opp med intervju på flere stadier for å se hvordan de ansatte hadde håndtert situasjonen. Ville de som var skeptiske i begynnelsen fortsatt vært skeptiske etter hvert? Hvordan klarte ledelsen å dra nytte av de som var positive til endring? Og aller helst, hvordan ble kommunikasjonsstrategien mottatt av de ansatte?

Dersom det var mulig, ville vi fulgt bedriften fra start til slutt. Dette ville gitt oss et svært godt innblikk i hvordan endring foregår i en bedrift, og vi ville lært av suksess og fiasko.

Det ville også vært mulighet for å følge opp alle tre avdelinger og sett på hvilke måte endringen hadde vært lik og forskjellig. Vi er sikre på at det ville vært enkelte ting som ville vært forskjellige i hver avdeling, og det hadde vært spennende å gå inn på hva som forårsaket dette.

Men til syvende og sist er vi svært fornøyde og engasjerte i det vi har fått til. Det har vært veldig spennende å jobbe så tett med en bedrift.

## 7.0 Konklusjon

Problemstillingen vår stiller spørsmål til hvordan vi skal gå frem med kommunikasjonsstrategien vår. Dersom vi hadde stilt spørsmål om strategien vår var suksessfull, måtte vi hatt mer tid til oppgaven. Derfor lagde vi en problemstilling som var fremtidsrettet ut i fra hvordan situasjonen hos RegnskapsPartner AS var for øyeblikket. Det er i grunn ingen konklusjon til selve problemstillingen, da den er normativ i sin tone. Men, i den kreative løsningen vår (kapittel 8-10) har vi gått frem med den strategien vi mener passer best til RegnskapsPartner AS ut i fra den empiriske studien vi utførte, samt litteraturen vi har gått gjennom i forkant.

*"Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?"*

Vi har utelukkende hatt en kvalitativ forskningsmetode, og derfor har vi ingen konkrete tall å vise frem. Vi fokuserte derimot mer på holdningene og kunnskapsnivået som lå hos intervjuobjektene for å kartlegge hvordan vi burde gå frem med kommunikasjonsstrategien. I intervjuene begynte vi aller først med å stille spørsmål om hvilke kjennskap intervjuobjektene hadde om kunstig intelligens. Dette var for å kartlegge om teknologien var helt ny for dem eller om de visste mye om det. Alle vi spurte hadde hørt om kunstig intelligens, men det varierte hvor mye de visste. Det er vanskelig å generalisere helt, fordi enkelte i ledelsen visste mye og andre lite, og enkelte blant de ansatte visste mye og andre lite. Dette er et viktig punkt å ta hensyn til, spesielt da de som visste lite også var ganske så skeptiske.

Ettersom det er en bransje som kan dra nytte av teknologien, men som på ingen måte er ekspert på teknologien i seg selv, er det viktig å holde kommunikasjonen på et lett og overfladisk nivå. Det er selvfølgelig nødvendig at de vet hva dette innebærer, men ledelsen trenger ikke gå veldig teknisk inn i detaljene. Dette kan brukes som en fordel da de som vet lite ikke blir overveldet, mens de som allerede har noe kunnskap heller blir positiv til selve implementeringen. Derfor har vi valgt en kommunikasjonsstrategi som holder en veldig lett tone for å vise at implementeringen av kunstig intelligens ikke kommer til å true deres posisjon, men er der for å hjelpe hverdagen deres.

Daglig leder i avdeling Ålesund i RegnskapsPartner AS som vi har samarbeid med (intervjuobjekt 3) hadde relativt godt innblikk i kunstig intelligens. Samtidig var hen veldig fokusert på en tett kommunikasjon med Regnskap Norge og PWC, som er viktige aktører for regnskapsbedrifter. Ettersom Regnskap Norge og PWC har mye større kunnskap når det gjelder både kunstig intelligens og endring i bedrift, så vi det nødvendig å inkludere disse både i forskningsprosessen vår og selve kommunikasjonsstrategien.

Gjennom sekundære kilder har vi sett at verdiskaping er veldig viktig for å skape et samhold ved endringer. Ved verdiskaping lager man felles verdier og mål for bedriften som skal være med på å sette kurs på endringen. Det er viktig at de ansatte forstår hvorfor endringen er nødvendig, og at de ser dette gjennom verdiene bedriften står for.

Vi så at kundene stolte godt på regnskapsføreren deres, og dette forholdet er viktig å bevare gjennom endringsprosessen. Gjennom overgangen kan kundene bli påvirket, og det er viktig at de bli informert dersom dette er tilfellet. Derfor har vi inkludert kundene i kommunikasjonsstrategien vår. Dette hadde de satt pris på, og er med på å styrke samarbeidet de har sammen.

Alt i alt har vi kommet frem til at samhold er viktig, og at det er viktig for ledelsen å ta vare på sine ansatte og kunder. I en liten bedrift er det enklere å komme i god tone med alle sine ansatte, og det er lettere å ha direkte oppfølging av hver og en. På grunn av størrelsen på bedriften mener vi det er en god fremgang å bruke organisasjonsutvikling som endringsprosess, og gå frem på en lett og morsom måte – men samtidig holde informasjonsnivået og kunnskapsnivået høyt.

## 8.0. Kreativ metode

Etter å ha tolket resultatene fra forskningsprosessen og gått gjennom ulike teorier, var det på tide å bruke vår nye kunnskap til å utvikle den kreative løsningen vår. Med så mye informasjon i bakhodet, måtte vi sette hjernen i gang i en annen prosess på å være kreative. Dette gjøres ikke bare av seg selv, det er noe man må omstille hjernen for. Dermed brukte vi boken *Slagkraft: Håndbok i idéutvikling* av Erik Lerdahl (2007) som inspirasjonskilde til ulike metoder vi kunne bruke for å aktivere kreativiteten vår. Han lister mange ulike metoder som skal hjelpe til med å tenke utenfor boksen, men de metoden vi likte best og endte opp med å bruke var ”tankekart” og ”drømmesituasjon”. Disse metodene hjalp oss veldig med å tenke ut situasjoner og objekter som vi kunne bruke i kommunikasjonsstrategien. Vi jobbet tett sammen og bygde på hverandre sine forslag, noe som er veldig praktisk ved å være i gruppe. Dersom en person kommer på noe, men ikke helt klarer å fullføre tanken, er det stor sjanse for at den andre personen klarer å bygge videre på det.

### 8.1 Tankekart

Å lage tankekart er rett å slett å skrive et stikkord på midten av arket (hvor vi valgte å skrive ”praktiske løsninger”) også lager man grener som bygger på hovedstikkordet. Dette stikkordet er gjerne relatert direkte til problemstillingen. Videre kan man skrive nye grener på stikkordene dersom man kommer på noe utdypende (Lerdahl 2007, 125). Dette er en metode vi er godt kjent med fra tidligere, helt tilbake til barneskolen. Selv om det er en simpel metode, er det en klassiker fordi det fungerer til å sette i gang en kreativ prosess. Nøkkelen er å ikke ha noen hemninger, og skrive ned alt man kommer på. Dette stadiet er uten kritikk, da det er i ettertiden man kan være mer kritisk til det man har skrevet. Vi skrev ned ord som vi mente kunne være gode praktiske løsninger, og enkelte av dem endte vi opp med å bruke i sluttresultatet av kommunikasjonsstrategien vår (vedlegg XXI). Dersom vi følte oss tom for inspirasjon igjennom prosessen, kunne vi se tilbake til tankekartet og bygge videre på det som sto der.

### 8.2 Drømmesituasjon

Videre utførte vi drømmesituasjon, hvor vi tok stikkordene enda lenger. Dette er en metode som også er uten begrensinger og hemninger; vi skulle bare skrive alt vi kom på.

Drømmesituasjon handler om å skrive ned situasjoner som kan være spennende å bruke. De trenger ikke være realistiske eller brukervennlige, men poenget er å skrive ned så mye kreativt som mulig. Ideene kan ende opp med å bli ubrukelige fordi de er altfor urealistiske, men det kan også hende at man havner på noe veldig bra. Rett og slett en drømmesituasjon (Lerdahl 2007, 140). I denne prosessen kom vi på ulike situasjoner vi tenkte kunne være spennende å ta med på arbeidsplassen, og vi tenkte virkelig utenfor boksen, og vi har tatt i bruk flere av de i den endelige kommunikasjonsstrategien (vedlegg XXII).



## 9.0 Kreativ løsning del 1: Klargjøring til endring

I dette kapitlet tar vi for oss viktige elementer som bedriften og ledelsen må tenke på før, under og etter implementeringen av kunstig intelligens. Dette er del 1 av vår kreative løsning, hvor vi tar for oss mer teoretisk hvordan RegnskapsPartner AS må utføre endringen, ved å belyse viktige faktorer som må tas hensyn til. I neste kapittel (kreativ løsning del 2) tar vi for oss konkrete kommunikasjonsstrategier som bedriften må utføre ved endring i bedriften.

### 9.1 Rustet til endring i regnskapsbransjen: en introduksjon av tiltak og muligheter<sup>1</sup>

Digitaliseringen er i en konstant bevegelse og vil stadig ta inn på dagens marked. Regnskapsbransjen er intet unntak. Derfor ser vi en potensiell mulighet til å bruke vår kompetanse og pensum til å utvikle en forretningsmodell og gi vår samarbeidspartner RegnskapsPartner AS den innsikten og analysen bedriften trenger til å ruste seg mot den fremtidige digitaliseringen. Ettersom bransjen har mye automatiserte oppgaver, er det stor mulighet for samarbeid med kunstig intelligens. Samtidig, fremfor å erstatning av arbeidsplasser ønsker vi å fokusere på komplementering, slik at det er rom for andre viktige oppgaver.

#### 9.1.1 Rustet til endring i regnskapsbransjen

Regnskapsførere vil ha en 98% sannsynlighet for å bli digitalisert. Det eksisterer en rekke suksesskriterier for omstilling i omveltningen, men hva må egentlig til for at regnskapsbransjen skal kunne tilpasse seg den digitale hverdag? Det er viktig at regnskapsbransjen benytter seg av de muligheten som finnes for automatisering ved at de integrer så mye som mulig av forsystemer inn mot regnskapssystemet. Det er mulig at bedriften kan vurdere outsourcing der det er mulig, i form av coaching og spesialisering.

Om bedriften velger å ta inn en coach er det viktig at ledelsen er kritisk til valg av coaching. Det må være nok innsikt til å vite hva de trenger hjelp til og hvordan dette skal gjøres på en effektiv måte i henhold til digitalisering og den nåværende kompetansen de sitter med. Investering av fagkompetanse og forretningsforståelse er gull verdt og bedriften må ikke være

---

<sup>1</sup> Litteraturkilden brukt i punkt 9.1 og 9.2 er konfidensielt materiale vi har fått fra PWC. All informasjon i disse sidene er basert på det.

redd for å hente inn kompetanse gjennom samarbeid. Bedriften kan la kundene gjøre deler av jobben selv, regnskapet blir da i større grad et løpende styringsverktøy.

For å vurdere digitaliseringsevne er det viktige spørsmål de fleste virksomheter med fordel kan vurdere å stille seg selv fra tid til annen. Hvor god innsikt i teknologiske trusler og muligheter har bedriften? Og hvordan skal bedriften møte disse på best mulig måte? Dette er veldig aktuelle spørsmål med tanke på coaching og den kommende omveltningen for regnskapsbransjen. Her er det viktig å være kritisk til egen vurdering og å være ydmyk til egen kompetanse og forståelse for teknologien. Dette vil kunne hjelpe enhver bedrift og bransje med innsikt om hvordan de står i henhold til situasjonen. Ledelsen har nøkkelrollen for å vurdere bedriftens digitaliseringsevne. Om ledelsen velger å være fraværende vil dette skape usikkerhet og forvirring internt i bedriften, noe som medfører en nedsatt arbeidsevne og vilje til å engasjere seg i omveltningen. Dette vil være døden til en så utsatt bransje.

Om teknologi er en grunnleggende forutsetning og et essensielt virkemiddel i virksomhetens strategi, vil dette gi bedriften et stort fortrinn i forberedelsene til digitaliseringen. Det er kritisk at bedriften implementerer nye teknologiske virkemidler tidlig slik at ledelse, ansatte og eksterne aktører tidlig blir oppdatert og rustet til denne omstillingen. Dette vil også effektivisere produksjonen internt i bedriften og gi bedriften et større konkurransefortrinn. Bedriften balanserer på at ledelse og ansatte er innforstått med de teknologiske virkemidlene og har kompetanse rundt hvorfor implementeringen har blitt gjort, hvordan teknologien virker og potensielle forutsetninger de bringer med seg. Coaching og kompetanse vil sikre bedriften at teknologien blir brukt på den høyeste aktuelle og effektive måten og sikrer ledelsen at de ansatte utnytter teknologien fremfor å bli styrt av den.

Det er viktig at bedriften opplyser og tar vare på de eksterne aktørene under digitaliseringen, ettersom en virksomhet er ansvarlig for sine kunder. Forstår den gjeldende bedriften kundenes individuelle behov og utnytter de digitale mulighetene til forståelse og samhandling, er det viktig for bedriften at kundene er på lik linje og har en god forståelse for den digitale omveltningen og de løsninger som vil bli implementert. Eksterne aktører og kunder vil i stor grad bli påvirket av digitaliseringen som internt i bedriften. Derfor er det viktig at bedriften kommuniserer godt nok ut til sine kunder, og informerer om hva som er nytt og hva dette vil tilføre av muligheter. Her er det viktig at bedriften har innsikt nok til å kommunisere både det som er negativt og positivt med omveltningen. Beskytter virksomheten seg selv og sine

kunder mot de nye sårbarhetene og truslene som teknologien fører med seg? Sikkerhet og digitaliseringsevne i tidlig fase er viktig for hvorvidt bedriften vil kunne overleve samtidig som den tar vare på kundebasen sin. Alt av fremtidige og potensielle trusler må vurderes ned til hver minste detalj og de må ha god nok innsikt til å kunne møte disse potensielle problemene. Dette er viktig at de kommunisere ut til sine kunder, som en forsikring ovenfor seg selv og de det gjelder.

Et viktig spørsmål enhver bedrift må kunne stille seg selv er om hvorvidt bedriften evner å gjennomføre strategien for en teknologisk omstilling. Hele infrastrukturen må bli tatt i betraktning, og virksomheten må ta en helomvending om en digitalisering skal kunne bli suksessfull. I omstillingen er det samtidig vitalt at bedriften ivaretar et stort antall gamle relasjoner, perspektiv og metoder. Bedriften trenger ingen digitaliseringsstrategi, men en forretningsstrategi for den digitale hverdag. Treghet er en større risiko enn innovasjon. Det digitale og fysiske vil smelte sammen med kompetanse og en fremtidsrettet forretningsstrategi.

## 9.2 Tilgjengelig teknologi

Dagens og fremtidens teknologien kan være dine beste venn eller din verste fiende. Det handler om å lære seg å akseptere endringene i teknologiens evolusjon og ta disse endringene til sin best egnede nytte. Endringen av teknologien kan være en god hjelper til å finne nye relasjoner, prosesser, marked, strategier og medarbeiderskap. De ovennevnte punktene kan være viktige støttespillere for videreutvikling. Regnskapsbransjen må kunne forholde seg til nye innovasjonsmetoder som forbrukere benytter på å betale for seg på og nyvinninger innen føring av regnskap. Blant annet må bransjen forholde seg til elementer som:

- *Vipps*
- *Paypal*
- *Visma*
- *24Seven Office*
- *Evry*
- *Dibs*
- *Mobilepay*
- *Norwegian SAF-T Financial Data*

Dette er kjente merkevarer og teknologi innenfor betaling og føring av regnskap. De største kommersielle betalingstjenestene som stadig oftere blir brukt av allmenne forbrukere er Vipps, Mobilepay og Paypal. Disse tjenestene har gjort betaling mye lettere for forbrukere. Dette er viktige element som en regnskapsfører må ta i betraktning i ved føring av regnskap for kunder. Dersom dette ikke blir tatt i betraktning kan det resultere i et ikke-godkjent regnskap.

Denne type teknologien kan brukes som et konkurransefortrinn fordi programvare-roboter kan jobber 24 timer i døgnet og 365 dager i året. Den arbeider med høy produktivitet, og tar ikke ferier, blir aldri plaget av sykdom, sliter ikke med private problemer. De overnevnte teknologiske programvarene vil eliminere de dagligdagse gjentatte oppgavene og gir de ansatte muligheten til å fokusere på strategiske initiativ og tiltak som vil være med på å styrke bedriften og jobbtilfredshet.

Programvare-roboter skalerer øyeblikkelig ved digitale hastigheter for å reagere på svingende arbeidsbelastninger. Det er heller ingen overtid, ingen ansettelsesutfordringer, ingen trening og ingen avgang ved bruk av denne teknologien. Programvare-roboter gjør ikke inkonsekvente beslutninger eller velger å ”gå til høyre” den ene dagen og ”venstre” den neste. De er konfigurert til å løse et problem på samme måte hver gang. Roboter er pålitelige og vil alltid gjøre som de er programmerte, og dette skaper en høyere nøyaktighet rundt de oppgavene som blir utført. Når de er riktig konfigurert, gjør de ikke feil og eliminerer dermed menneskelig feil. Når det er sagt, når det ikke er riktig konfigurert eller vedlikeholdt, vil programvaren mislykkes. Dette kan potensielt skape en etisk konflikt hvor det er usikkerhet om hvem som skal ha skylden for at programvaren mislykkes og ikke gjorde som den skulle.

Programvaren holder et tilnærmet perfekt revisjonsspor da den loggfører og dokumenterer enhver handling den tok og det tilsvarende resultatet. Loggføringen vil kunne avgjøre hvem, hva og hvordan feilen tok til. Estimeringer så langt tilsier at en programvare-robot vil tilnærmet jobbe for en tredjedel av prisen på en fulltidsansatt offshore og omtrent en femtedel av kostnaden for en landbasert ansatt. Digital arbeidsbesparelse anslås å være mellom tre og ti ganger kostnaden for virksomheten som implementerer automatiseringen.

Datamaskiner kan allerede oppdage inntrengere via overvåkningskamera og har en høyere pålitelighet enn hva et menneskelig øye har. Datamaskiner og programvarer kan ofte diagnostisere bedrageri eller sykdom med en høyere nøyaktighet enn hva en regnskapsfører eller lege har kompetanse eller muligheten til. Forskning tilsier at 85% av samspillet mellom forbrukere og leverandører vil skje uten menneskelige samhandlinger innen 2020.

### 9.2.1 Samarbeid og samhandling

Med tanke på at mange av disse fremtidige disruptive teknologiske programvarene og løsningene er helt nye, har teknologien fortsatt det samme fokuset på de samme gamle ambisjonene til selskapet: Å redusere tiden det er å få et nytt produkt på markedet, øke produktiviteten, forbedre markedsføringstaktikken for å øke salget, optimalisere verdikjeden, oppnå kostnadseffektivitet og forbedre produktet (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

Ambisjoner i dagens nye teknologiske samfunn bygger på lærdom fra tidligere disruptive hendelser, med vekt på et sterkere og bedre kommunikasjonssamarbeid og samhandling mellom interessenter. For eksempel ved en tettere integrasjon mellom produserende joint venture-partnere og bedre kommunikasjon med kunder for utvikling av nye produkter (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

Samtidig er det en mer radikal endring i hvordan et samarbeid fungerer i utvikling. Nye forretningsmodeller blir forandret, tilpasset og forbedret etter hvert som teknologi stadig blir rimeligere og enklere å integrerer i produkter, prosesser og tjenester vi bruker hver dag (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016). Aktører som er raske og som har et konkurransedyktig hode forstår dette godt og tar nå med seg ingeniører som spesialiserer seg på programvare og kreative designere med på møter der mennesker fra hele bedriften er representert (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016). Dette gjøres for å implementere kunnskap til for eksempel avdelingsledere, gruppeledere og coacher som fører denne kunnskapen videre nedover bedriften, slik at alle er innforstått med retningen bedriften vil ta.

Hierarkier åpnes opp og brytes ned, og åpner videre opp for andre og plattformer for co-creation internt i bedriften. Dette er en innovativ og effektiv arbeidsform som vil samle opp ressurser med et fokus på å samarbeide om alt fra tidligere tanker, designfaser og modeller, hele veien opp mot nyere tid som omhandler research og prototype-utvikling og -lansering

(Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016). Legg saminvesteringer til i co-creation ligningen og dette vil resultere i det som blitt kjent som et samarbeidende økosystem.

Denne nye dimensjonen tilfører at det er nye samarbeidsrammer for permanente, raskere og teknologiinspirerte innovasjoner. Mennesker fra ulike ledd i bedriften/bransjen blir ført sammen fra så forskjellige avdelinger/bransjer som internkontroll, strategi, økonomi, markedsføring, IT-sikkerhet og virksomhetsutvikling (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016). Med et mål som er fremtidsrettet og klart, vil bedriften og bransjen skape en økonomisk og smidig samhandling for å forbedre resultater og effektiviteten.

Som en observasjon av et økonomisk økosystem ville vist, fungerer samarbeid, samhandling og co-creation hverken gjensidig eksklusivt eller fullstendig uavhengig av hverandre. Fokuset vil primært være på de elementene og dynamikken som krever at personer skal engasjere seg i co-creation, med tanke på den eksponentielle verdi som den potensielt kan generere.

### **9.2.2 Samarbeid og forståelse vil gi økt produksjon**

Den nye epoken vedrørende ny teknologi på arbeidsplassen er drevet av en rekke disruptive krefter som påvirker og omformere hvordan ansatte jobber og samhandler. Epoken får nye og etablerte bedrifter til å revurdere sitt ståsted og omstille og forbedre hele bedriften med tanke på ansattes vinning og fremtidens teknologi. Uten et godt arbeidsmiljø og samarbeid fungerer ikke bedriften optimalt. Teknologi er en viktig støttespiller for de ansatte og vil påvirke hvor godt de jobber. Nytt programvare støtter ikke gammelt programvare og vica versa, og ny teknologi i landskapet vil kunne gi de ansatte en fordel i henhold til samhandling og samarbeid. Det vil øke hastigheten ved produksjon og gi økt trivsel, samarbeid mellom avdelinger vil styrkes ved hjelp av fremtidig teknologi, deling av filer og programvare (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

Smartkontoret er drevet av interaksjon og samarbeid, og dette styrker tillit og mestringsfølelse i henhold til hyppigere tilbakemeldinger og kompetanse rundt fremtidig teknologi. Om en større bedrift holder seg oppdatert på teknologi og trender vil ikke den store fremtidige omveltning komme som et sjokk på ansatte og den gjeldende infrastrukturen (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

### 9.2.3 Investering i kompetanse

Forandring i den fremtidige arbeidskraften vil kreve coaching og investering i kompetanse for den eldre generasjonens ledere og ansatte. Innen 2020 vil over 50% av arbeidskraften være milleniumsgenerasjonen, og denne generasjonen ser ikke kanaler, men verktøy for forbedring og bytter gjerne verktøy mer frekvent. Milleniumsgenerasjonen deler et større antall data enn noen andre, de har et høyere fokus på personlig, sosialt og vekst i status, som medfører at de har et behov for mer tilbakemeldinger enn "Generasjon X". Den nye arbeidskraften ser verden på en helt annen måte enn noen annen generasjon (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

Dette medfører at investering i spesialisering og kompetanse på dette feltet vil være vitalt. Det vil gi en større sjanse for overlevelse og opprusting av bedriften for fremtiden og gradvis overtagelse av milleniumsgenerasjonen. Industri og risikokapital er i høy hastighet, og denne hastigheten vil stige fort med tanke på at det i dag og fremover vil finnes nyere og mer dynamiske løsninger å entre markedet på. Ny sosial virksomhet, nye plattformer for samarbeid og nye måter å kommunisere på dannes. Og viktigst av alt, kunstig intelligens vil forstyrre dagens marked på godt og vondt. Dette vil kreve forberedelser av de fleste bransjer (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

Investeringer i form av spesialkompetanse og coaching er ofte en investering bedrifter er villig til å ta for å belyse ansatte og ledere til den kommende teknologiske revolusjonen (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016). Det finnes flere anvendte metoder som bedrifter velger å investere sine penger på for kunnskapsbygging. Regnskapsbransjen er i betydelig utvikling drevet av endrede kundebehov, digitalisering og automatisering. Mange regnskapsbedrifter må gjøre endringer i tjenestetilbudet, utvide kompetansen og se nærmere på hvordan regnskapsbedriften skal drives godt. En potensiell investering i kompetanse for regnskapsbransjen vil være å investere i et sett tjenester som øker kompetansen innenfor forretningsutvikling som kan gjøre denne endringsprosessen til en vinning.

- Strategi og tjenesteutvikling
- Ledelse og medarbeiderskap
- Prosesser og teknologi
- Relasjoner, marked og salg
- Rådgiving ved bruk av Pintell.

Forretningsutviklingen dekker blant annet områdene strategi, tjenesteutvikling, ledelse og salg med en vinkling mot det fremtidige markedet og vil bli ledet og analysert av coachen med spisskompetanse innenfor hvert av fagfeltene. Dette er kompetanse som vil kunne være avgjørende for om bedriften vil kunne “overleve” den fremtidige omveltningen i markedet (Garcia-Bory og Sosnovskaya 2016).

### **9.3 Prosjekt og ledelse for RegnskapsPartner AS**

Digitaliseringen av RegnskapsPartner AS må kontrolleres nøye og med en full forståelse av de sentrale temaene som styring, organisering og ledelse av digitaliseringen. Systemutviklingsprosjekter vil være en naturlig retning for implementering av digitaliseringen, da systemutvikling har et fokus på intern utvikling og forbedring av formelle administrative systemer (Westhagen m.fl. 2015, 22). Prosjekter av denne typen kan betegnes som ressursutviklingsprosjekter. Oppgavene internt i prosjektet vil bli delt opp i to ulike hovedgrupper. Den ene gruppen omfatter de faglig oppgavene som er knyttet til selve utførelsen. Den andre omfatter oppgaver som har å gjøre med styring og ledelse av de utførende oppgavene, ofte omtalt som administrative oppgaver (Westhagen m.fl. 2015, 22-23).

Det er svært viktig at implementeringen av digitale virkemidler blir utført med eksepsjonell sikkerhet av ledelsen. Enhver usikker situasjon tyder på manglende forståelse og kompetanse og vil i verste fall utsette RegnskapsPartner AS med negative sanksjoner. Operasjonell usikkerhet dreier seg om usikkerhet i selve utførelsen av prosjektet, og da må ledelsen forsikre seg at det ikke er usikkerhet i bestemmelse av arbeidsomfang og ressursbehov. Den operasjonelle usikkerheten vil med tiden bli gradvis eliminert dersom prosjektet går som planlagt. Om ledelsen fra start til slutt har et overordnet blikk på prosjektet og nok kompetanse til å kunne ta bestemmelser uten tvil, så vil ikke denne trusselen være tilstede (Westhagen m.fl. 2015, 27). På en annen side er det høyst like viktig at ansatte og kunder er orientert med digitaliseringen og har god nok forståelse for forandringer bedriften vil gjennomgå. Kontekstuell usikkerhet vil prege bedriften dersom ledelsen ikke informerer ansatte og kunder om dette. Kontekstuell usikkerhet forekommer i henhold til omgivelsene bedriften er tilstede i. Dette kan påvirke nytten av prosjektresultatet i negativ og positiv retning, uavhengig om prosjektet er effektivt gjennomført (Westhagen m.fl. 2015, 27). Den



kontekstuelle usikkerheten kan defineres som forskjellen på den viten og de premisser som prosjektet planlegges og besluttes på grunnlag av, og den viten som foreligger når prosjektet er ferdig, og som blir bestemmende for evalueringen av prosjektets nytteverdi. Dette presiserer at tydelig kommunikasjon fra startfase til slutfase av prosjektet er et nødvendig verktøy for at omgivelsene i bedriften ikke stiller spørsmål til digitaliseringen og de forandringene dette vil medføre bedriften (Westhagen m.fl. 2015, 27).

### 9.3.1 Håndtering av usikkerhet

En god strategi for håndtering av usikkerhet blant ansatte og kunder er å legge opp hele prosjektet som en enkel læringsprosess, som hele tiden presser deltakerne til å være våkne i prosessen og endringene i omgivelsene. Bedriften må være villig og åpen for justering av tidligere mål og planer etter hvert som de fremtidige endringene faller på plass i bedriften og endrer mulighetene for fremtidig drift (Westhagen m.fl. 2015, 27). I denne fasen kan man etterprøve forutsetningen ved alle viktige beslutninger som blir tatt i prosjektet. Noen viktige elementer for å håndtere usikkerhet er:

**Styring:** Beslutninger blir tatt av ledelsen i samsvar med forståelser og ønsker fra ansatte og kunder. Ledelsen beslutter hvor RegnskapsPartner AS ønsker å komme med implementering av digitale metoder og løsninger, og ser til at bedriften kommer til det ønskede ståstedet. Ledelsen formulerer gitte mål for bedriften og planlegger deretter hvordan målene skal nås og følger opp utførelsen av prosjektet og om prosjektet går som planlagt.

**Målformulering:** RegnskapsPartner AS har formulerte og definerte mål. Ønsket effekt av prosjektet er å bruke digitaliseringen som et konkurransefortrinn. To vesentlige punkter for å oppnå dette er teknologiutvikling og kompetanseutvikling. Teknologi er viktig for å kunne tilby bedre og mer effektive tjenester, og kompetanse er viktig for å kunne tenke innovativt og utvikle denne teknologien.

**Planlegging:** Det er viktig å komme med konkrete mål som planlegger prosessen.

*Delmål 1:* Kompetansebygging og coaching. Oppnå forståelse for prosjektet og innføring av valgte implementeringer.

*Delmål 2:* Kommunikasjonstiltak til kunder, interessenter og eksterne aktører.

*Delmål 3:* Implementering av nye systemer og coaching internt i bedriften.

*Delmål 4:* Opplæring av ansatte og systemer, iverksettelse av nye systemer.

*Delmål 5:* Tilbakeblikk og gjennomgang av fullført prosjekt.

**Ressurser:** Ressurser blir delegert og kontrollert av ledelse, prosjektansvarlig og kommunikasjonsansvarlig.

**Oppgaver:** Oppgavene blir gitt, kontrollert og iverksatt alene av prosjektleder, men med et samarbeid med ledelse.

**Oppfølging:** Det er vitalt for prosjektet at oppfølging, analysering og kontrollering av ledelse, ansatte, kunder og omgivelsene blir gjennomført med stor hyppighet. Periodevis registrering og måling av hva bedriften har oppnådd med prosjektet og hva som har skjedd i prosjektet. Kontroll av samholdet mellom plan og forutsetninger. Om prosjektet skulle møte på komplikasjoner så er det viktig at ledelsen iverksetter korrigerende tiltak. Disse tiltakene kan rette på komplikasjonene og sende prosjektet i riktig retning. Ledelsen kan justere utførelsen, korrigere planen eller korrigere de definerte målene (Westhagen m.fl. 2015, 31).

På denne måten blir målformulering, planlegging og oppfølging funksjoner som utgjør en sammenhengende helhet, der en funksjon ikke har noen hensikt uten at den er knyttet til de andre (Westhagen m.fl. 2015, 31). Selve oppfølgingen og styringen av prosjektet er bygget opp av prosesser, mål og planer som er konstant i vurderingsfasen under oppfølgingen og gjennomføringen av prosessen. Målene og planene forandres med prosjektets gang og ved uforutsette situasjoner. All styring av prosjekter og beslutninger i digitaliseringsprosessen for RegnskapsPartner AS må inneholde de overnevnte elementene; målformulering, planlegging og oppfølging (Westhagen m.fl. 2015, 32).

## 9.4 Styringsfaktorer

Styringsfaktorene er en fellesbetegnelse på de forhold som ledelsen må ta i bruk i henhold til digitaliseringen av RegnskapsPartner AS. Faktorene er viktige forhold som må styres i prosjektet for at det skal oppnås ønsket resultat, fremdrift, ressursåndtering og økonomistyring (Westhagen m.fl. 2015, 32). Dette vil være vital kontrollering for en liten bedrift som RegnskapsPartner AS. Dersom en god kontroll ikke overholdes kan dette medføre at bedriften bruker mer ressurser på prosjektet enn det bedriften har tilgjengelig.

### 9.4.1 Kvalitetsstyring

Digitaliseringen, samt de systemer og metoder, RegnskapsPartner AS har valgt å implementere skal ha visse egenskaper i samsvar med gitte krav og spesifikasjoner. Viktigheten av kontroll av dette er høy. Ledelsen av prosjektet har ansvaret for at dette går i henhold til strategi og prosjekt.

### 9.4.2 Fremdriftsstyring

Ledelsen må sette seg tidsfrister for gjennomføring og testing av delresultater og sluttresultat. Systemer må være installert og konfigurerte innen gitte frister i henhold til planen. Det er viktig at ledelsen har visse forutsetninger for uforutsette situasjoner som kan påvirke tidsfrister (Westhagen m.fl. 2015, 32). Det er flere faktorer og forhold som kan forstyrre de gitte fristene, så det kan være gunstig for planleggingen at prosjektet og bedriften har ressurser og tid til potensielle situasjoner som kan bremse prosjektet. Derfor er det viktig at ledelsen tar med disse beregningene i planleggingen av tid og fremdrift for prosjektet.

### 9.4.3 Ressursstyring

Digitaliseringen av RegnskapsPartner AS vil være tidkrevende, og investering av kompetanse, personell og utstyr vil være nødvendig. Ressurser av ulike slag vil være nødvendig i forskjellige omfang til forskjellige tider (Westhagen m.fl. 2015, 32). Styring og kontroll av brukte og planlagte ressurser vil måtte føres inn i et budsjett. Uforutsette kostnader er ikke uvanlig i en innovativprosess, og på grunn av dette er det viktig at budsjetteringen er nøye planlagt. Budsjettet må ha mulighet til å dekke uforutsette utgifter (Westhagen m.fl. 2015, 35).

#### 9.4.4 Økonomistyring

Styring og kontroll av brukte og planlagte ressurser vil måtte føres inn i et budsjett. Uforutsette kostnader er ikke uvanlig i en innovativprosess, og på grunn av dette er det viktig at budsjetteringen er nøye planlagt. Budsjettet må ha mulighet til å dekke uforutsette utgifter (Westhagen m.fl. 2015, 35). Ressursinnsatsen koster penger, og utstyr, ekspertise, personell og teknologi er vitale komponenter for digitaliseringen og dette er komponenter av høy kostnad. Det må holdes opp mot den nytten og de inntektene som prosjektet forventes å skape (Westhagen m.fl. 2015, 32).

### 9.5 Vekstprosess og forretningsmodell

#### 9.5.1 Utvikling av nye forretningsmodeller

En god forutsetning for å bli rustet til endring i bransjen vil være å utvikle og erstatte aktive forretningsmodeller med en ny og tilpasset modell som spiller på lag med den nye teknologien og tjenestene som vil prege bransjen. Slik er det mulig for en regnskapsfører å hente ut positive muligheter fremfor negative. Det er viktig at bransjen er åpen for coaching og belæring rundt den kommende omveltningen i bransjen. Forretningsmodeller per dags dato er utdatert og gammeldags, disse er produsert etter boka og er ikke åpen for de nye mulighetene som dagens og fremtidens teknologi vil kunne gi bransjen. En omveltning vil forekomme og det gjelder da å være best mulig forberedt.

Utviklingen kan preges av usikkerhet og manglende kompetanse, man må da ikke være redd for å hente inn kompetanse gjennom samarbeid med andre aktører som spesialisere seg på utvikling og forståelse av fremtidens teknologi. Dette vil medføre en sikker og rustet forretningsmodell med fokus på forutsette og uforutsette problemstillinger og situasjoner, slik at de kan ta situasjoner som nå er sett på som problemer til å brukes disse “problemene” til sin vinning og skape et positivt fortrinn for seg selv, bransjen og bedriften.

En ny og forbedret forretningsmodell vil kreve mye ressurser og en god innsikt i den kommende teknologiske revolusjonen. Forretningsmodeller blir redesignet etter hvert som teknologi, med spesielt tanke på programvare blir rimeligere og enklere å integrere i produkter, prosesser og tjenester vi bruker hver dag. Man kan stadig høre og lese om en ny

oppstartsbedrift, en nisjeaktør eller en stor bedrift som leter etter hvordan de kan lansere globalt skalerbare forretningsmodeller med høy effekt.

## **9.6 Konklusjon**

Det er også andre viktige faktorer og forhold som må styres bevisst av ledelse og personell i prosjektet. Forholdet til omgivelsene (slik som ansatte og investorer) og arbeidsmiljøet (de ansatte) i prosjektgruppen. Til vanlig ville håndteringen av disse faktorene være nokså tilfeldig og kan ofte glemmes i prosessen av større prosjekt, men det er helt vitalt at styringsfaktorene kontrolleres kontinuerlig av ledelse og personell gjennom hele digitaliseringen av RegnskapsPartner AS (Westhagen m.fl. 2015, 33). De faktorene og forholdene prosjektet omhandler rundt, vil kreve at det settes mål og planlegging for hver av faktorene. Slik kan de lettere kontrolleres og følges opp gjennom prosjektets løp. Det vil være gjensidige avhengigheter, for eksempel mellom fremdriftsstyring og ressursstyring. Under den praktiske styringsprosessen må faktorene for digitaliseringen balanseres mot hverandre. Det vil være under formuleringen av mål og krav at man avgjør hvilken av faktorene som veier tyngst (Westhagen m.fl. 2015, 33). Ledelsen for prosjektet i RegnskapsPartner AS vil underveis foreta en kombinert styring av en formalisert og en uformalisert prosess (Westhagen m.fl. 2015, 33).

## 10.0 Kreativ løsning del 2: Kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategi vil være et veiledende dokument hvor hovedfokuset ligger på å forsikre en sammenhengende og helhetlig kommunikasjon i hele bedriften. Med et primærfokus på den interne kommunikasjonen og det eksterne som sekundærfokus. Kommunikasjonsstrategien skal være forankret i bedriftens overordnede strategi og delstrategier. Kommunikasjonsstrategien skal til enhver tid sørge for en konkret og direkte kommunikasjon, og gjøre ansatte, eksterne aktører og kunder innforstått med hensikten bak tiltak, digitalisering, strategier og løsninger. Kommunikasjonsstrategien er i tillegg et viktig dokument for evaluering, som forenkler arbeidet med å oppdage avvik mellom planlagt strategi og realisert strategi. Fordi kommunikasjonsstrategien omfavner hele bedriftens arbeid, er det viktig at alle ansatte er innforstått med innholdet og tanken om hvorfor digitaliseringen er viktig for bedriften. Kommunikasjonsstrategien vil være et virkemiddel for avskrekking og kompetansebygging.

### 10.1 Visjon og forretningsidé

**Visjon:** *”Implementert digitalisering som konkurransefortrinn og kompetansebygger”.* RegnskapsPartner AS’ overordnede mål er å ta nytte av den kommende teknologien, ta tidlige forutsetninger for digitaliseringen og bruke å coaching og kompetanse for å verne om sine ansatte, eksterne aktører og kunder. Dette skal bidra til en bedre forståelse for kunstige teknologiske metoder og skape en vinnende bedrift.

**Forretningsidé:** *”Digitaliseringen skal være en kunnskapsgivende og vinnende prosess for bedriften, bransjen og kunder, en kunnskapsgivende prosess mot fremtidsrettet teknologi og programvare, og en tilrettelegger for utvikling og forbedringen av infrastruktur/intern produksjon”.*

### 10.2 Statusvurdering

RegnskapsPartner AS har helt siden 1986 vært en lønnsom og solid bedrift, med gode driftsresultat og driftsinntekter. Likviditetsgraden og soliditeten er karakterisert som meget god. Kommunikasjon, strategier og ledelse har tilnærmet forblitt uforandret i over 30 år, og bedriften har ikke hatt noe spesielt grunnlag for å gjøre store tiltak og endringer med tanke på ansatte. Ledelse og eksterne aktører har vært tilfreds med arbeid og resultat. Selv om dette er

noe som fortsatt gjelder, er bransjen og den tilhørende bedriften utsatt i henhold til fremtidige virkemidler og teknologi.

Regnskapsførere vil ha en 98% sannsynlighet for å bli digitalisert ifølge forskere. Det eksisterer en rekke suksesskriterier for omstillingen. Det er viktig at regnskapsbransjen benytter seg av de mulighetene som finnes for automatisering, og at de integrerer så mye som mulig av forsystemer inn mot regnskapssystemet. Det er mulig at bedriften kan vurdere outsourcing der det er mulig, i form av coaching og spesialisering.

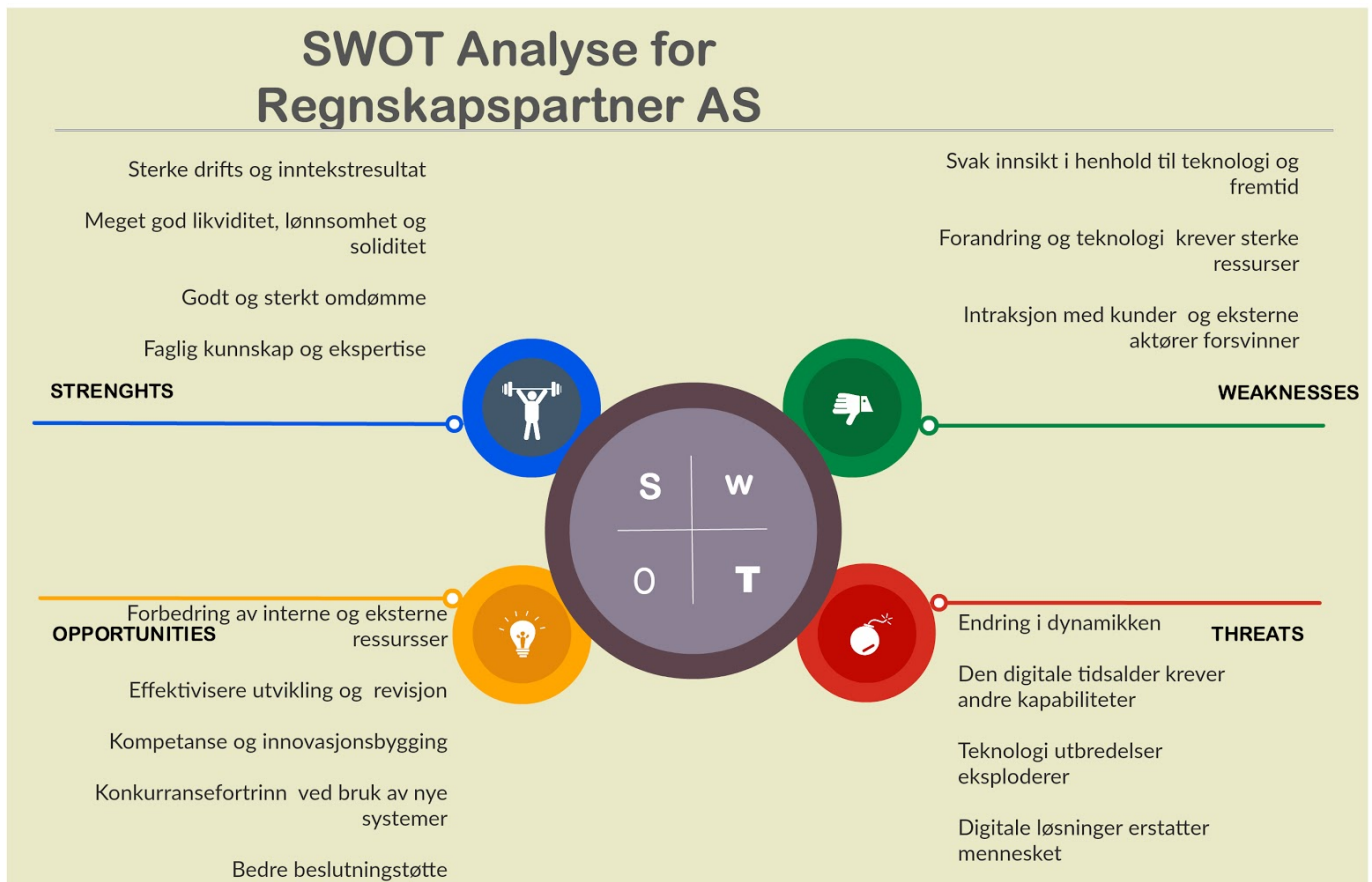
Dette vil medføre en endring i den interne kommunikasjonen, noe som også vil medføre en endret kommunikasjon til kundegrupper og eksterne aktører. I forbindelse med digitaliseringen er det viktig at ledelsen har en klar og direkte kommunikasjon til ansatte og eksterne aktører om de tiltakene bedriften vil ta med tanke på digitaliseringen og omstillingen. RegnskapsPartner AS vil forberede seg til å gjennomføre. Evalueringen av nåsituasjonen til bransjen er for dårlig og det må foretas konkrete endringer og tiltak i systematisering, digitale virkemidler og strategier.

Det er også viktig å avskrekke situasjonen i henhold til ansatte. utfordringen blir derfor å endre bedriften og heller følge trender istedenfor å bevege seg så langt mulig bort fra den. Digitaliseringen er ikke til å unngå. Denne kommunikasjonsstrategien vil inneholde en kompetansebyggende tiltak og tiltak for konkurransefortrinn.

## 10.3 SWOT-Analyse

Virksomhetens styrker, svakheter, trusler og muligheter

Figur 10.1 SWOT-Analyse for RegnskapsPartner AS



Notat: SWOT-Analyse av RegnskapsPartner AS.

### 10.3.1 Konklusjon av SWOT-analyse

Analysen tar primært for seg nøkkelpunkt som kan påvirke kommunikasjonen, men analysen tar også for seg RegnskapsPartner AS som bedrift. Analysen avdekker hva god kommunikasjon og kompetanse kan tilføre bedriften men også hva som kan tilføre bedriften dersom det blir avvik i kommunikasjon og kompetanse rundt digitaliseringen. Svakheterne viser til at bedriften har liten forståelse og innsikt i det teknologiske og at ressursene som tidligere har blitt anvendt ikke har støtte opp til en digitalisering. En vital trussel for digitaliseringen, for både bedriften og bransjen, avdekker at digitale løsninger vil ha en stor sannsynlighet for at digitaliseringen erstatter mennesket. Dette kan medføre minsket motivasjon i bransjen og frafall som følge av det. Fordelene med SWOT-analysen er at den



ikke bare avdekker mangler og problemområder, men også styrkene og mulighetene som finnes for bedriften, de ansatte, kunder og andre aktører. Styrkene og mulighetene vil fungere som motivasjonsfaktorer og veie opp for trusler og svakheter. I henhold til kommunikasjonsstrategien så burde hovedfokuset til de ansatte være på det positive for å forebygge det negative i analysen. For å forhindre mangler på motivasjon burde bedriften, ledelsen, prosjektleder og kommunikasjonsansvarlig ta i bruk dette for å demme opp for svakheter og trusler. RegnskapsPartner AS må spille på sine styrker for å utnytte sine muligheter – nærmere bestemt tilføringen av faglige kunnskap, ekspertise, erfaringer og kompetanse digitaliseringen vil medføre bedriften. Dette kan brukes til å forme en mer helhetlig og sammenhengende kommunikasjon, samt øke de ansattes og eksterne målgruppens generelle bevissthet rundt digitaliseringen.

#### **10.4 Konkurrentanalyse**

RegnskapsPartner AS er i en høyt konkurransepreget bransje hvor hver bedrift ikke bare bedømmes av driftsresultat og resultater, men preges av en høy grad av sosialt omdømme og nettverk av kontakter og partnere. RegnskapsPartner AS har en høy likviditetsgrad og en høy soliditet, noe som gir bedriften et godt fortrinn opp mot konkurrenter i distriktet. Den største konkurrenten for bedriften og den gjeldende bransjen er ikke de andre aktørene, men de fremtidige programvarene, løsningene og strategiene.

I konkurransesammenheng er det viktig at de overnevnte programvarene, løsningene og strategien blir tatt i bruk og implementert i bedriften, slik at RegnskapsPartner AS kan skape seg et sterkere konkurransefortrinn opp mot de andre aktørene gjennom en høyere forståelse og kompetanse rundt den kommende digitaliseringen.

#### **10.5 Kommunikasjonsmål og budskap**

RegnskapsPartner AS' overordnede mål i henhold til digitalisering, kompetansebygging og intern kommunikasjon:

- Et kognitivt mål om å øke kompetansen internt til ansatte og ledelse ved implementering av digitale verktøy, metode og en fremtidsrettet strategi.

- Et affektivt mål om å avskrekke den kommende digitale revolusjonen internt og eksternt ved hjelp av en ny og fremtidsrettet kommunikasjonsstrategi.
- Et konativt mål om å skape en holdningsendring til digitaliseringen og holdningen bransjen har til omveltningen.

Kommunikasjonsmålene er skapt for å være en mottaker for digitaliseringen og ikke en motstander. Det er viktig at RegnskapsPartner AS går i front og tillater seg den situasjonen bransjen står i og tar til seg den kompetansen bransjen og hele bedriften kan. RegnskapsPartner AS' fremste budskap er at ved å øke forståelsen for den digitale fremtiden internt så vil dette medføre en høyere produktiv verdi og konkurransefortrinn internt og eksternt i bransjen. Digitaliseringen vil medføre en omstilling bedriften må ta i bruk og lære seg å benytte og videreføre til eksterne aktører og andre bedrifter. Dette budskapet er viktig for forandringene internt og eksternt. Ved å være en fremtreder gjennom kompetanse og kunnskap fra ledelse til ansatte og kunder og eksterne aktører vil dette skape en forståelse for digitaliseringen og hvorfor god kommunikasjon er viktig i implementeringen.

De overordnede målene gjenspeiles i hverandre, det kognitive målet er ”startfasen” som deretter videreføres i den affektive fasen som igjen blir generert at det konative målet om forståelse i bransjen blir generert og iverksatt.

### **10.5.1 Navn og logo**

Av strategiske årsaker med tanke på omdømmerisiko, vil RegnskapsPartner AS beholde sitt eksisterende navn. Dette navnet har vært kjent i over 30 år og har bearbeidet seg et positivt omdømme i regionen (Proff).

Derimot vil en strategisk visuell endring av logo blir foretatt. I henhold til de overnevnte målene vil RegnskapsPartner AS kommunisere ut til bransjen og eksterne aktører med en ny og modernisert logo (vedlegg XI og XII). Logoen vil være to tannhjul som roterer sammen, som symboliserer at den digitaliserende omveltningen i bransjen og internt i bedriften vil bli lettere dersom alle jobber sammen og deler kunnskap. Delt kompetanse og forståelse er viktigere for fremtiden enn at bransjen gir opp. De ansatte vil bli tildelt kontorrekvisita med den nye logoen (vedlegg XV).

### 10.5.2 Målgruppe

Kommunikasjonsstrategiens primære målgruppe baserer seg på en konkret og målrettet kommunikasjon internt i bedriften, som utgjør alle ansatte i RegnskapsPartner AS. For økt kompetanse og forståelse, og en avskrekkende prosess rundt selve situasjonen.

Kommunikasjonsstrategiens sekundære målgruppe er kommunikasjon eksternt, til kunder og private interessenter. Dette innebærer også bransjen og forretningsmessige relasjoner. Utover dette har RegnskapsPartner AS et ønske om å formidle kompetanse, kunnskap, erfaringer og informasjon, og å bidra til økt kunnskap om kunstig intelligens, systemer og programvare mellom seg, bransjen og resten av Norge.

### 10.5.3 Unique Selling Proposition

RegnskapsPartner AS' USP er å gå foran som et eksempel ved å skape en trygghet blant ansatte og bransjen og å reflektere digitaliseringen på en positiv, kostnad- og produksjonseffektiv måte. Sammen skaper dette en fremtidsrettet og innovativ bedrift som gir RegnskapsPartner AS et sterkt konkurransefortrinn langsiktig.

#### **Ønsket oppfattelse av RegnskapsPartner AS**

- Innovativ, kompetansetung, kreativt, kunnskapsrik, fryktløs bedrift.
- Ledende på digitale metoder og systemer.
- Høyt kompetente ledere og ansatte.
- Åpne for nye idéer og praksiser.
- Øke bevisstheten, kompetansen og forståelsen til eksterne aktører og bransjen.
- Effektiviserte løsninger.
- En fremtidsrettet, aktuell og proaktiv bedrift.
- Løsningsorientert og god forståelse på fremtidige løsninger og situasjoner.
- Samarbeid.

### 10.5.4 Prinsipper for kommunikasjon

Den interne og eksterne kommunikasjonen skal være direkte, kompetansebevisst og lettfattelig. Kommunikasjonen skal være et viktig hjelpemiddel for ansatte og eksterne. De

skal lett oppfatte og se meningen med digitaliseringen og hva dette kan tjene bedriften, kundene og bransjen i seg selv. Det er derfor viktig at kommunikasjonen er smart, med tanke på at omgivelsene skal lære på det enkleste måten mulig og ikke bli skremt av prosessen, teknologien og hva dette fører med seg av bruk av ressurser, tid og risiko. Kommunikasjonen skal være innovativ, den skal få deltagerne engasjerte og villige til å gjøre en endring for det bedre.

Kommunikasjonen skal vise til alt det positive fremtiden og det digitale medfører seg, men kommunikasjonen skal også ha en undertone av seriøsitet og viktighet rundt kompetanse og forståelse på hvorfor og hvordan denne prosessen skal komme seg fra A til B. Internt i bedriften skal kommunikasjonen preges av åpenhet, tydelighet og et godt samarbeid. Samtalen skal sitte løst, og ledelsen og de ansatte søker aktivt om hverandres råd og hjelp til videre utvikling av forståelse og kompetanse. I en startfase er det viktig at man ikke overkompliserer, men heller forsøker å kommuniserer på enkleste mulig måte hvor bedriften står akkurat nå og hvor bedriften vil lande ettersom prosessen er iverksatt og ferdig.

## **10.6 Strategier og tiltak**

RegnskapsPartner AS og kommunikasjonsstrategien deres har som overordnede mål å skape best mulig tilrettelegging for at målene i den primære strategien kan oppnås gjennom å optimalisere de kommunikasjonsmessige tiltakene. Dette gjøres for å optimalisere opprustningen til digitaliseringstiltakene. Kommunikasjonsstrategien vil heve kompetansen internt og eksternt i bedriften via en god, tydelig og direkte kommunikasjon. Dette vil medføre at det interne og eksterne her økt forståelse og kompetanse for hovedstrategien og selve prosjektet.

### **10.6.1 Ansvar og organisering**

Kommunikasjonsstrategien blir produsert i henhold til ledelsens retningslinjer og krav og implementert av en overordnet kommunikasjonsansvarlig. Ledelsen vil også styre kommunikasjonen gjennom en prosjektleder, som har ansvaret for forvaltning av ressurser og organisering rundt selve digitaliseringen. Prosjektlederen vil ha full innsikt på hva som skjer når og hvordan dette skjer, samt oppfølging, analysering og kontrollering av ledelse, ansatte, kunder og omgivelsen. Prosjektlederen og ledelsen vil kontrollere gitte styringsfaktorer til enhver tid og vil kunne endre disse dersom faktorene ikke holder mål eller fungerer som de

skal. Kvalitetsstyring, fremdriftsstyring, ressursstyring og økonomistyring vil være overordnede faktorer for et vellykket prosjekt og for at kommunikasjonsstrategien skal bli implementert på riktig måte.

Kommunikasjonen internt i RegnskapsPartner AS skal følge gitte og overordnede retningslinjer i henhold til kommunikasjonsstrategien, og selskapets prinsipper for kommunikasjon skal etterleves av alle ansatte. Ekstern kommunikasjon vil bli kontrollert, regulert og nøye styrt av kommunikasjonsansvarlig med ledelse som koordinator. Coach fra Regnskap Norge vil ha delvis autoritet og kontroll i prosjektet. Coachen fungerer mer som en mentor og støttespiller, men vil også spille en autoritær rolle under visse omstendigheter.

## **10.7 Implementering av kommunikasjonskampanje**

Som et resultat av revideringsarbeid med kommunikasjonsstrategien, har det blitt utviklet en kampanje. Kampanjen vil bli iverksatt med umiddelbar virkning når digitaliseringen av RegnskapsPartner AS er i en vedtatt startfase. Kampanjen er et viktig tiltak for implementeringen av kommunikasjonsstrategien for den gitte primære og sekundære målgruppen. Kampanjen har blitt produsert og lansert med hensikt til å kommunisere det ønskede budskapet og å representere bedriftens kommunikasjonsmål og ønsket oppfattelse av RegnskapsPartner AS. Samtidig vil kampanjens ønskede sekundære effekt være et godt, innovativt og morsomt omdømme.

### **10.7.1 Målgruppe**

Kampanjens målgruppe er i likhet med kommunikasjonsstrategien delt opp i primær og sekundær målgruppe. Den primære målgruppen er bestående av det interne i bedriften, ledelse og ansatte. Den sekundære er kunder, privatpersoner og bedrifter i bransjen. I tråd med kommunikasjonsstrategiens prinsipper så skal kampanjen tydelig kommunisere med den gitte målgruppen.

### **10.7.2 Budskap**

Hovedbudskapet for kampanjen er å kommunisere ut intern og ekstern formidlingen av det kommunikasjonsstrategien bygger på. I likhet med RegnskapsPartner AS' visjon skal kampanjen direkte og konkret, med en lett undertone, kommunisere at digitaliseringen skal

være en kunnskapsgivende og vinnende prosess for bedriften, bransjen og kunder, en kunnskapsgivende prosess mot fremtidsrettet teknologi og programvare, og en tilrettelegger for utvikling og forbedringen av infrastruktur/intern produksjon.

### **10.7.3 Kommunikasjonsmiks**

Kampanjens hensikt er først og fremst å skape oppmerksomhet og kompetanse rundt digitaliseringen av RegnskapsPartner AS i introduksjonsfasen av prosjektet. Formålet er å gjøre det hele kjent for ledelse, ansatte, kunder og andre eksterne aktører samtidig som de opplyser og deler sin kunnskap om hva og hvorfor digitaliseringen blir gjennomført og med hvilke effekt omveltningen vil skape for de gjeldende målgrupper. Valg av kommunikasjonsmiks tar hensyn til de ulike kommunikasjonsmetodenes evne til å oppnå økt kjennskap og kunnskap til prosjektet. Kommunikasjonsmiksen er en blanding mellom ”direct marketing”, coaching, reklame og nyhetsbrev for ønsket effekt og måloppnåelse. Bruken av denne miksen med tiltak og virkemidler vil gi riktig kommunikasjon og avskrekke hele situasjonen. Dette vil resultere i at den interne og eksterne målgruppen blir informert og kompetansedyktige gjennom enkle og hyggelige tiltak. Dette vil også være med på å øke bevisstheten til bransjen rundt digitaliseringen.

### **10.7.4 Virkemidler**

Direct marketingen vil samkjøres med coaching og danne en hel dag av læring og aktiviteter for bedriften og de ansatte. Dette skal sørge for at den interne kommunikasjon blir tilført på en morsom, enkel og lærerik måte i startfasen av digitaliseringen. Bedriften vil få en unik og god innsikt og lære mye om kunstige intelligens, digitaliseringssystemer, samt fordeler og ulemper med digitaliseringen. Kommunikasjonen under denne fasen vil være løs, åpen og med fokus på samarbeid. Den interne kampanjen vil bli delt opp i åtte faser som starter tidlig på dagen og fortsette utover kvelden, hele kampanjen kan ansees som et kick-off for RegnskapsPartner AS.

## **10.8 Intern kommunikasjon til primærmålgruppe**

### **Startfase: Møtet**

Kampanjen blir iverksatt av daglig leder tidlig en fredags morgen og daglig leder er den eneste som er kjent med hva som skal skje gjennom hele dagen og løpet av kampanjen.

Daglig leder har gått til innkjøp av en robotstøvsuger, denne støvsugeren vil bli sendt ut på en rengjøringsrunde i lokalene til RegnskapsPartner AS, idet dette skjer forlater daglig leder lokalet til bedriften. Ingen av de ansatte og resterende av ledelsen er klar over dette. Roboten vil ta en runde innom alle kontorene til hele bedriften, roboten er lett modifisert med et klistremerke hvor det står ”Morgendagen er her”. De ansatte vil plutselig få et uventet besøk gjennom døren av denne roboten, og legger fort merke til beskjeden på støvsugeren. De vil ikke helt skjønne hva som skjer og dette vil skape en mild forvirring med et smil om munnen.

### **Fase 2: Beskjeden**

I det roboten er i ferd med å avslutte rengjøringsrunden og forvirringen blant de ansatte har roet seg, vil hele bedriften få tilsendt en e-post. Denne e-posten vil inneholde en ferdig innspilt video av daglig leder, videoen viser at han er utkledd og stemmen er forvrengt som en typisk robot. Her vil daglig leder gi instruksjoner om hva som skjer videre. De ansatte blir så bedt av denne ”roboten” til å ta en titt under sine respektive skrivebord.

### **Fase 3: Dommedagsskrin**

Under de ansattes skrivebord er det teipet på et skrin. De ansatte tar så tak i dette skrinet, river det av og plasserer det på skrivebordet. Lokket til skrinet prydes av ”Doomsday survival kit”. Videre så åpnes skrinene hvor de blir møtt av informative brosjyrer (vedlegg XIII og XIV), en drikkeflaske, kopp, lommelykt, bandasjer, batteri og en feltrasjon. Dette får virkelig de ansatte til å klø seg godt i hodet og vil skape totalt forvirring og mulig et smil om munnen. Inni den ene informative brosjyren finner de ansatte en lapp som gir de restriksjoner om å møte på møterommet.

Dette tiltaket vil fange oppmerksomheten til de ansatte i en tidlig fase i kampanjen. Skrinet vil inneholde morsomme, relevante og egen produserte artikler som videre kan brukes i hverdagen. Kopper og drikkeflasker vil være preget av motiverende og relevant tekst. Samt som alt i skrinet vil være preget av den nye logen til RegnskapsPartner AS. Ønsket effekt med dette skrinet er at det skal være morsomt for de ansatte, artiklene skal kunne brukes i senere tid og stadig minne de ansatte på hvorfor bedriften vil gjennomgå en digitalisering, samt som at en god kaffekopp vil alle ha god nytte av når kveldene blir lange.

### **Fase 4: Coaching**

De ansatte er nå noenlunde oppdatert og har nå ankommet et møterom. Dette møterommet er pyntet med ”Star Wars”-lignende artikler og rekvisitter, over høyttalerne så spilles det dommedagsmusikk. Dørene til møterommet åpnes og inn kommer daglig leder iført en robotdrakt. Daglig leder har med seg en coach fra Regnskap Norge. Herfra forklarer daglig leder og coach resten av bedriften om hva som skjer; digitaliseringen, innføring av viktighet rundt dette og informasjon om prosjektet som vil ta form. Coachen tar så ordet og har en times lang presentasjon om kunstig intelligens, hva RegnskapsPartner AS vil få ut av dette og hva digitaliseringen vil medføre og hvilke ressurser som blir brukt deretter. Denne coachen er en av to som vil være en vital støttespiller for bedriften under hele digitaliserings prosessen. Dette er kun en kjapp, enkel og direkte introduksjon til prosjektet. De ansatte blir veldig inkludert i presentasjonen og det er en tett dialog hvor de ansatte får si hva de tenker om prosjektet (se vedlegg XVI for moodboard av coach-konferansen).

Daglig leder avslutter coachingen med et bilde på powerpoint som viser et bilde av personer som ”kjemper” mot roboter (vedlegg XXIII). Herfra så blir det informert at hele bedriften skal laste opp på en minibuss som vil ta de videre til neste destinasjon.

### **Fase 5: Lazertag**

Hele bedriften ankommer et sted helt sikkert få av de har vært. På utsiden av lokalet så henger det banner hvor det står ”Tough Times Don’t Last. Tough Teams Do!”. Her forklarer daglig leder at de skal spille lazertag. De ansatte får en innføring i stridsteknikk og blir forklart at RegnskapsPartner AS må lære seg å slå tilbake mot robotene. Hele bedriften blir utstyrt med laserpistoler, vester og passende antrekk. Slagplanen legges, bedriften ”trener”. Etter endt trening så laster bedriften opp på minibussen og kjøre videre til siste destinasjon.

### **Fase 6: Middag**

Regnskapspartner AS har nå ankommet dagens siste destinasjon. Her blir de ansatte møtt med et pent og fint dekket lokale i fine og formelle omgivelser. Daglig leder takker for en fin dag så langt og maten blir servert.

### **Fase 7: Visma og Regnskap Norge**

Daglig leder har leid inn en ekspert og høyt kompetent foredragsholder fra Visma, en sentral rolle i regnskapsbransjen. Visma og Regnskap Norge har god kunnskap til den kommende digitaliseringen. Visma forteller om den nyutviklede teknologien og de nye systemene som



blir sentrale i en digitalisering. Regnskap Norge tar for seg mer av det formelle og uformelle rundt digitaliseringen og fremtiden videre.

### **Fase 8: Underholdning og motiverende ord fra daglig leder**

Det formelle avsluttes med enkel underholdning og motiverende ord fra daglig leder. Her poengterer han viktigheten med samarbeid og bedriften har mye å se frem til. Etter er det god stemning langt utover natten og forhåpentligvis mange motiverte og spente ansatte i lokalet.

#### **10.8.1 Konklusjon av kampanje for intern kommunikasjon**

Denne kampanjen vil informere og kommunisere ut til bedriften og de ansatte om den kommende digitaliseringen på med en aktiv, motiverende, morsom og åpen kommunikasjon. Det overordnede målet med kampanjen er å avskrekke hele situasjonen og fjerne ”bottom down” kommunikasjonen ved at daglig leder tar en sentral og humoristisk rolle, noe som også forteller de ansatte at det hele er en ufarlig prosess. De ansatte vil hele tiden få innføring og informasjon om digitaliseringen, men det hele gjøres med lett kommunikasjon og i form av aktiviteter og flinke foredragsholdere med høy kompetanse og ekspertise rundt prosessen. Kampanjen vil også føre de ansatte nærmere og vise til at ikke alle regnskapsførere er ”tørrpinner”. Kampanjen er et viktig tiltak for implementering av kommunikasjonsstrategien og digitaliseringen.

#### **10.9 Ekstern kommunikasjon for sekundærmålgruppe**

Den sekundære målgruppen i kommunikasjonsstrategien er kunder, ansatte, bransje og eksterne aktører. RegnskapsPartner AS vil kommunisere ut til disse ved å sende ut egenproduserte kaffekopper til gjeldende målgruppe (vedlegg XIX). Alle kaffekoppene vil bli leverte med en informativ brosjyre om digitaliseringen rundt RegnskapsPartner AS, hva kunder vil få ut av dette, hva det betyr for bransjen og fremtiden videre. En kort og enkel brosjyre med en lett kommunikasjon (vedlegg XIII).

##### **10.9.1 Nyhetsbrev som ekstern kommunikasjon**

I startfasen vil det sendes ut et informativ og forklarende skriv om digitaliseringen til den eksterne målgruppen, dette tiltaket vi skje via e-post (vedlegg XVII og XVIII). E-posten vil ta for seg det vitale rundt digitaliseringen, men med en enkel og forklarende kommunikasjon.

Videre gjennom digitalisering vil det bli sendt ut nyhetsbrev, som kort forteller den eksterne målgruppen om progresjon, eventuelle hindringer de har møtt og hvordan prosessen har gått så langt. Dette vil gi den eksterne målgruppen en følelse av at de er deltagende og inkludert i prosessen, og vil samtidig øke kompetanse i henhold til digitaliseringen og hvordan en slik digitaliseringsprosess fungerer. I hvert av disse nyhetsbrevene så vi det bli definert et sentralt ord eller en frase i en digitaliseringsprosess. Dette vil øke forståelsen rundt prosjektet. Nyhetsbrevene vil sendes ut en gang i uken og vil bli produsert av kommunikasjonsansvarlig.

### **10.9.2 Medier**

Kampanjen har et overordnet mål om å kommunisere direkte til sine målgrupper. Internt så vil dette blir gjort i form av direct marketing, egenproduserte artikler og coaching. Denne miksen av medier er foretatt på bakgrunn av hva som er mest hensiktsmessig for en enkel, direkte og avskrekkende kommunikasjon. Kanalene gir RegnskapsPartner AS mulighet til å kommunisere internt på med morsomme og enkle tiltak i en startfase. Eksternt så vil det kommuniseres informativ og forståelig ved bruk av informativ tekst. Dette har en hensikt å vise at RegnskapsPartner AS bryr seg om eksisterende kunder og bransjen.

### **10.10 Måling av effekt**

Det har blitt definert noen suksesskriterier for å kunne måle og vurdere effektiviteten og kvaliteten på kommunikasjonen, samt hvilken effekt den har hatt.

- Økt forståelse til hvorfor og hvordan digitaliseringen blir implementert
- Økt kompetanse rundt digitale systemer og metoder
- Ansatte skal føle seg trygge og motiverte i omgivelsene
- Eksternt skal RegnskapsPartner AS informere og videreføre kunnskap og erfaring

I etterkant av kampanjen vil internkommunikasjon i RegnskapsPartner AS følge gitte og overordnede retningslinjer i henhold til kommunikasjonsstrategien, og selskapets prinsipper for kommunikasjon skal etterleves av alle ansatte. Kommunikasjonsansvarlig, ledelse og coach vil ha en stendig rutinekontroll av ansatte. Ekstern kommunikasjon vil bli kontrollert, regulert og nøye styrt av kommunikasjonsansvarlig med ledelse som koordinator, og løpende oppdateringer og funn vil bli informert til den eksterne målgruppen.

### **10.11 Oppsummering av kampanjen**

Gjennomføring av kampanjen er et viktig ledd i realiseringen og implementeringen av kunstig intelligens, samt kommunikasjonsstrategien mot digitaliseringen for interne og eksterne målgrupper. Kampanjen er rettet internt og eksternt for å nå ut med kommunikasjonen til alle involverte. Dette er viktig for bransjen, og det er viktig å informere og belære kunder og eksterne aktører om situasjonen, og gi de et innblikk i hvordan dette vil tjene dem og fremtidige interessenter.

## 11.0 Litteraturliste

- Berg, May og Bjørn Asle Grimstad. 2017. "Min kollega, roboten". *Fri fagbevegelse*. 6. mars. Lesedato 5. mai 2017:  
<http://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/min-kollega-roboten-6.183.451438.72a54d8040>
- Berge, Geir Thore, Ole-Christoffer Granmo og Tor Oddbjørn Tveit. 2017. "Tester ut kunstig intelligens på pasientjournaler". *Aftenposten*. 4. april. Lesedato 5. mai 2017:  
<http://www.aftenposten.no/viten/Tester-ut-kunstig-intelligens-pa-pasientjournaler-618479b.html>
- Chan, Connie. Uten dato. "5 Industries Being Most Affected by Artificial Intelligence". *The Fow Community*. Lesedato 14. mars 2017:  
<https://www.fowcommunity.com/blog/future-work/5-industries-being-most-affected-artificial-intelligence>
- Dishman, Lydia. 2017. "This is How AI Will Change Your Work in 2017". *Fast Company*. 4. januar. Lesedato 14. mars 2017:  
<https://www.fastcompany.com/3066620/this-is-how-ai-will-change-your-work-in-2017>
- Emspak, Jesse. 2016. "What is Artificial Intelligence?". *Live Science*. 17. juni. Lesedato 14. mars 2017:  
<http://www.livescience.com/55089-artificial-intelligence.html>
- Fagella, Daniel. 2016. "Will an Artificial Intelligence Take Your Job? Experts Weigh in". *Futurism*. 28. april. Lesedato 14. mars 2017:  
<https://futurism.com/will-artificial-intelligence-take-job-experts-weigh/>
- Fonesca, José. 2002. *Complexity and Innovation in Organizations*. New York, USA: Routledge.

Garcia-Bory, Luis og Ekaterina Sosnovskaya. 2016. *Økosystemet av co-creative mennesker i den fjerde industrielle revolusjons tid*. Growthitude AS rapport. Lesedato 09. April 2017:

<https://www.regnskapnorge.no/contentassets/5b5cb29378ed44bfb98c842769cd0ae5/okosystemet-av-co-creative-mennesker-i-den-fjerde-industrielle-revolusjons-tid.pdf>

Heath, Nick. Uten dato. "Why AI Could Destroy More Jobs Than it Creates, and How to Save Them". Tech Republic. Lesedato 3. april 2017:

<http://www.techrepublic.com/article/ai-is-destroying-more-jobs-than-it-creates-what-it-means-and-how-we-can-stop-it/>

Holbergprisen. "Metode og forskningsdesign". Lesedato 3. Mai 2017:

<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/metode-og-forskningsdesign.html>

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2015. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forag

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget

Lerdahl, Erik. 2007. *Slagkraft: Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Proff. "RegnskapsPartner AS". Lesedato 16. Mai 2017:

<https://www.proff.no/regnskap/regnskapspartneras/%C3%A5lesund/regnskapstjenester/Z0I41E41/>

PWC. "Om PWC Norge". Lesedato 16. Mai 2017: <http://www.pwc.no/no/om-oss.html>

Regnskap Norge. "Om oss". Lesedato 16. Mai 2017:

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

- Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas. 2014. *Strategi - en innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Sandberg, T. Bjørn. 2017. "Kunstig intelligens er en utfordring for Norge". *Aftenposten*. 4. april. Lesedato 7. april 2017:  
<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/Kunstig-intelligens-er-en-utfordring-for-Norge--Bjorn-T-Sandberg-618520b.html>
- Sivertsen, Eirin Venås og Petter Sommer. 2017. "Google: - Bli digital eller dø". *NRK*. 30. mars. Lesedato 7. april 2017:  
[https://www.nrk.no/kultur/google\\_-\\_bli-digital-eller-do-1.13451727](https://www.nrk.no/kultur/google_-_bli-digital-eller-do-1.13451727)
- Tidd, Joe og John Bessant. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. utg. United Kingdom: Wiley
- The Economist. 2016. "Automation and Anxiety". *The Economist*. 25. juni. Lesedato 14. mars 2017:  
<http://www.economist.com/news/special-report/21700758-will-smarter-machines-cause-mass-unemployment-automation-and-anxiety>
- Visma. "Om Visma". Lesedato 16. mai 2017: <https://www.visma.no/om-visma/>
- Westhagen, Harald, Ole G. Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine. 2015. *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal



## Samtykkeskjema

### Innsikt på bacheloroppgaven:

I vår bacheloroppgave har vi valgt digitalisering/kunstig intelligens som tema og vi ønsker å fremstille en fullstendig bacheloroppgave rundt dette. Dermed har vi valgt denne problemstillingen “Hvordan bør RegnskapsPartner AS forberede sine ansatte til implementering av kunstig intelligens, og hvordan bør bedriften kommunisere endringen til sine ansatte?”. Med denne problemstillingen ønsker vi å få bedre forståelse for den kommende digitaliseringen av regnskapsbransjen i besvarelsen vår. Vi vil gå i dybden på hvordan kommunikasjonen internt og eksternt i bransjen kan påvirke overgangen til en mer digitalisert arbeidsplass, forståelsen for fremtidig teknologi og hvordan man kan forberede seg. Det vil så rundes av med en kreativ løsnings-del som skal bygge på de empiriske studiene vi utfører.

### Samtykke:

Jeg \_\_\_\_\_ samtykker at jeg deltar på dette intervjuet frivillig i henhold til besvarelsen av studentenes bacheloroppgave.

Jeg \_\_\_\_\_ er informert og ønsker at dette intervjuet er konfidensielt i henhold til personvernombudet.

Jeg \_\_\_\_\_ tillater at informasjon delt gjennom dialog på e-post skal kun benyttes til oppgavens sammenheng, og er kun tilgjengelig for studentene, veileder og sensor frem til sensurfrist 29.06.2017.

Signatur

Dato/sted

---

## Intervjuobjekt 1

**Alder:** 52

**Stilling:** Daglig leder og regnskapsfører

**Bedrift:** RegnskapsPartner AS

**Intervjuform:** Intervju per e-post

**Dato:** 5. Mai 2017

### **Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Jeg har en viss formening om hva det betyr og er, men jeg har ikke spesielt mye kunnskap om hvordan det fungerer og hva dette vil tilføre med og regnskapsbransjen. Hverken positivt eller negativt. Jeg kan se for meg at det blir en utfordring for de fleste. Og jeg tror det er viktig at vi bedrifter tidlig får en god forståelse for dette, men jeg kan ikke si at jeg har noe god forståelse for det. Det er vel kanskje på tide at jeg melder meg inn i ”klubben”. Jeg har selvfølgelig min skepsis til det hele, noe som jeg tror er sunt, men jeg kan også skjønne at forskjellige bransjer ser mulighet for nyere utvikling og produksjon av produkter.

### **Hvilke forutsetninger har du og dine ansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransje er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Vel, som tidligere nevnt så tror jeg de fleste er klar over hva dette betyr og har en liten forståelse for hva de gjør. Men vi som bedrift har vårt å drive med, vi tar en dag av gangen. Jeg ser ikke for meg en digitaliseringen i morgen, men hvem vet? Jeg har faktisk lest meg opp på at regnskap har veldig stor sjanse for en full digitalisering, jeg kan være ærlig å si at det virke litt skremmende, men jeg tenker også at dette er etter min tid.



**Hvilke tiltak vil du og dine ansatte ta for å overleve denne digitaliseringen? Er dine kunder og interessenter klar over den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Om mine kunder er klar over dette, er vel opp til hver enkelt av de. Hverken jeg eller mine ansatte her varslet de om noe som helst, og i teorien så er det vel ikke så mye å varsle om. Mine ansatte er dyktige på hva de gjør, men det er helt klart at vår innsikt er manglende når det kommer til nyere programvare og systemer. Vårt fokus ligger på å utøve et godt arbeid ovenfor våre kunder. Om vi skulle på noe som helst måte iverksatt tiltak for en digitalisering så hadde vi nok tatt i bruken coach eller en mentor.

**Hva ville du eventuelt gjort for å rustet den interne kommunikasjonen og kunnskapen til de ansatte?**

Et relativt godt spørsmål, men som tidligere nevnt så er vi ikke spesialisert på dette feltet. Men om jeg skulle gitt deg er noenlunde godt svar så ville jeg nok kurset min kommunikasjonsansvarlige. En enkel sak.

**Vil du kunne si at din bedrift er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Om denne digitaliseringen vil gjøre oss sterke økonomisk så er det klart at motivasjonen er der, men om digitaliseringen kun medfører seg usikkerhet og trusler så vil jeg kunne gjette at både jeg og mine ansatte ikke er veldig motivert. Men om dette skulle være et problem om noen år så er det klart at vi måtte gjort noen tiltak for situasjon, om situasjonen preger jobb og hjem så er det klart at mine ansatte burde ha motivasjonen i god behold. Mer enn dette kan jeg ikke utdype meg på.

**Hva tror du bransjen har å lære av en potensiell digitalisering? Hva føler du er den beste løsningen for deg, dine ansatte og dine kunder?**

Jeg vil tro at det er mye bransjen kan lære av innovative løsninger og nye systemer, ikke bare oss som bedrift men våre kunder kunne nyttet godt av dette. Jeg ser for meg at fremtiden

## **Vedlegg II – Intervjuobjekt 1 – side 3**

bringer mindre kompliserte løsninger for føring, kontroll og systematiseringer av regnskap. Men igjen, så kan dette medføre at det blir altfor lett, at vi ikke trengs mer, at systemene gjør en bedre jobb og det helt alene. Dette tør jeg nesten ikke tenke på og jeg håper at det ikke skjer med det første.

### **Helt til slutt, hvordan ser bransjen ut om 10 år?**

Vel, det er veldig vanskelig for meg å uttale meg om, men jeg ser for meg at den er det samme. Selvfølgelig vil det finnes smarte systemer og løsninger enn det er i dag, men jeg tror ikke vi sitter uten jobb og hjem. Men aldri si aldri.

## Intervjuobjekt 2

**Alder:** 57

**Stilling:** Ansatt regnskapsfører

**Bedrift:** RegnskapsPartner AS

**Intervjuform:** Intervju per e-post

**Dato:** 3. Mai 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Jeg har selvfølgelig hørt og lest om det, det tydelig at det er noe som er på vei inn. Jeg leser stadig om det i diverse media, men personlig så har jeg veldig lite forståelse på hva det faktisk er og betyr. Jeg skjønner at en robot er en robot, men programvarer og nye systemer har jeg veldig lite kunnskap om. Det er litt skremmende at vi beveger oss i den farten vi gjør, jeg har arbeidet som regnskapsfører i snart 20 år og har jobbe rutinemessig i alle disse årene og føler meg trygg på det jeg gjør. Men jeg må få si at det er litt skremmende å lese om at vår egen bransjen er utsatt.

**Hvilke forutsetninger har du og dine medansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransjen er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Forutsetninger, vel, det tror jeg er ingen. Vi er klar over at bransjen vår er utsatt for fremtidige systemer. Men vi vet som sagt veldig lite om disse. Jeg tror de fleste er på lik linje som meg, vi har ikke fått noe kurs og RegnskapsPartner går akkurat som før.

**Hvilke tiltak har daglig leder og ledelsen tatt for å overleve den kommende digitaliseringen? Har de gått ut til dine kunder og interessenter og varslet dem om den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Jeg er ikke veldig inneforstått med hva ledelsen sier og tenker på. Ledelsen er helt topp, men jeg har ikke bemerket meg at de har et stort fokus på dette. Jeg antar at de vet og kan mer enn det jeg kan. Den eneste informasjonen jeg får av digitaliseringen er på nett og per e-post fra Regnskap Norge. Man finner mye informasjon om dette på nett. Men nei, jeg tror fokusert vårt som bedrift er et helt annet sted enn på denne digitaliseringen.

**Vil du kunne si at deg og dine medansatte er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Vel, om digitaliseringen skulle kommet i morgen, så er det vel bare en ting vi kan gjøre og det er å jobbe hardt. Jeg tror det hele er en tilpassings sak, jeg er sikker på at det ville godt bra. Jeg tror fremtiden har mange smarte og god løsninger for oss, men så lenge de ikke blir for smarte og vi sitter igjen uten jobb, den tanken tror jeg skremmer de fleste. Men ja, jeg vil helt klart si, for hele bedriften, at vi er motiverte og gode regnskapsførere.

## Intervjuobjekt 3

**Alder:** 46

**Stilling:** Daglig leder og regnskapsfører

**Bedrift:** RegnskapsPartner AS (avdeling Ålesund)

**Intervjuform:** Intervju per e-post

**Dato:** 5. Mai 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Ja selvfølgelig, jeg følger med og blir stadig klokere på hva dette dreier seg om. Jeg kommer stadig over ny og interessant informasjon om digitaliseringen. Jeg leste nettopp om at Stephen Hawking mente at prosessen rundt kunstig intelligens gikk altfor fort og at dette kunne være en trussel for menneskeheten, spennende greier. At regnskapsbransjen er utsatt er ikke noe nytt, vi er en gjeng med tørrpinner og altfor få i bransjen er oppdatert på hva som er viktig for fremtidig vekst og innovasjon i bransjen. Jeg er helt sikker på at tidlig forståelse for hva som skjer og når det skjer er viktig for hver bedrift i hver bransje. Alt skal digitalisere nå.

**Hvilke forutsetninger har du og dine ansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransjen er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Forutsetninger og forutsetninger, vi er en stadig dialog med Regnskap Norge som gir oss spennende informasjon om dette og PWC har holdt seminarer og foredrag, hvor vi får en god innsikt i bransjen vår og hva som videre vil skjer. Jeg vil tro at de ansatte i min bedrift er nokså kloke på hva som foregår, men jeg kan ikke være for sikker. Det kommer ikke som et sjokk at vi står ovenfor en digitalisering og enkeltbransjer er utsatt, og spesielt ikke

## **Vedlegg IV – Intervjuobjekt 3 – side 2**

regnskapsbransjen. Vi fører regnskap, det er klart at dette kan kontrolleres på en mye enklere måte og nå har vi jo fått vipps og mobilepay, snart trenger vi ikke bankene heller.

**Hvilke tiltak vil du og dine ansatte ta for å overleve denne digitaliseringen? Er dine kunder og interessenter klar over den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Våre kunder er i trygge hender. Som tidligere nevnt så holder jeg meg oppdatert og jeg ville helt klart meldt ifra når det nærmet seg. Jeg fokuserer på bedriftens beste og selvfølgelig mine kunder. Når vi er inne på tiltak så ville jeg nok endret kommunikasjonen, da det er helt klart at alle ansatte måtte vær på samme side av saken og forstå hvordan fremtiden fungerer og hvordan dette vil påvirke vår bedrift. Kursing og coaching er noe jeg helt klart ville vurdert. Dette har Regnskap Norge i flere anledninger understreket.

**Hva ville du eventuelt gjort for å rustet den interne kommunikasjonen og kunnskapen til de ansatte?**

Nye forretningsmodeller og planer er det som faller meg inn først. De vi har nå er gamle og utdaterte, teknologien er i kontinuerlig utvikling og det samme må vår forståelse og kommunikasjon være. Både internt og eksternt. Dette er vitalt for at bedriften og mine ansatte skal kunne fungere optimalt.

**Vil du kunne si at din bedrift er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Motivert og motivert, jeg vil si at vi er oppdaterte og vil fortsette å fungere når digitaliseringen kommer. Jeg skjønner at noen engster seg og at noen andre syns det er spennende. Vel, det er tidlig å melde noe som helst enda, men ut i fra informasjon jeg har samlet så virker alt veldig lovende. Jeg kan tenke på to-tre fordeler dette vil bringe med seg, men jeg skal ikke gå inn på hva.

**Hva tror du bransjen har å lære av en potensiell digitalisering? Hva føler du er den beste løsningen for deg, dine ansatte og dine kunder?**

#### **Vedlegg IV – Intervjuobjekt 3 – side 3**

God spørsmål, men jeg tror at de fleste i bransjen, om en digitalisering skulle komme, så ville nok de fleste lære at research og innsikt ville vært nyttig. For jeg tror det er flere bedrifter der ute som ikke har fokus på det fremtidig, de tar ikke dette alvorlig, noe som alle burde gjør. Det beste for min bedrift ville være at vi følger bølgen, og gjøre de tiltakene som er nødvendig og tilpasser oss.

#### **Helt til slutt, hvordan ser bransjen ut om 10 år?**

Bransjen er nok på vei til en digitalisering om ikke allerede digitalisert. Om i hvor stor grad, det vet jeg ikke.

## Intervjuobjekt 4

**Alder:** 54

**Stilling:** Daglig Leder

**Bedrift:** PWC

**Intervjuform:** Intervju per e-post

**Dato:** 29. April 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Personlig så sitter jeg og PWC med mye informasjon, men jeg kan dessverre ikke utdype med noe mer.

**Hvilke forutsetninger har du og dine ansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransjen er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Det er viktig for oss å holde oss oppdatert på hva som skjer og hvordan det skjer. Ut i fra det vi ser, så vil en digitalisering komme. Hvilke størrelse og effekt den vil ha, vet vi ikke. Men jeg kan ikke si så mye mer enn det.

**Hvilke tiltak vil du og dine ansatte ta for å overleve denne digitaliseringen? Er dine kunder og interessenter klar over den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Vi tar alle nødvendig tiltak, vi vurderer stadig potensielle situasjoner for vår bedrift og våre kunder. Vi er i en tett dialog med alle i våre nettverk.



**Hva ville du eventuelt gjort for å rustet den interne kommunikasjonen og kunnskapen til de ansatte?**

Dette kan jeg dessverre ikke gi deg noe svar på.

**Vil du kunne si at din bedrift er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Helt klart.

**Hva tror du bransjen har å lære av en potensiell digitalisering? Hva føler du er den beste løsningen for deg, dine ansatte og dine kunder?**

Bransjen har nok mye å lære av fremtiden og det den bringer. Jeg tror de fleste vil angre på at de ikke var godt nok forberedt.

**Helt til slutt, hvordan ser bransjen ut om 10 år?**

Digitaliseringen vil nok ha tatt sin avsats.

## Intervjuobjekt 5

**Alder:** 59

**Stilling:** Ansatt regnskapsfører

**Bedrift:** RegnskapsPartner AS

**Intervjuform:** Telefon

**Dato:** 3. Mai 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

For å være helt ærlig så skjønner jeg meg ikke på så mye av det. Jeg leser stadig om det på forskjellige nettsider og aviser, men jeg blir aldri helt klok på det. Men jeg skjønner såpass at det kan være skadelig for de som er utsatt. Jeg trives med slik som det er i dag, god rutine og systemer som fungerer.

**Hvilke forutsetninger har du og dine medansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransjen er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Med forutsetninger så regner jeg med at du mener kurs og slikt? Det kan jeg ikke påstå at vi har sett så mye til. Hverken jeg eller de jeg jobber med. Jeg er selvfølgelig litt eldre enn de fleste her, så teknologi og slikt er ikke det jeg er flinkest på. Som tidligere nevnt, så skjønner jeg at vi er utsatt for en digitalisering, men jeg vet ikke helt hva dette dreier seg om.

**Hvilke tiltak har daglig leder og ledelsen tatt for å overleve den kommende digitaliseringen? Har de gått ut til dine kunder og interessenter og varslet dem om den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

### **Vedlegg VI – Intervjuobjekt 5 – side 2**

Som medlem av Regnskap Norge så blir vi stadig tilsendt e-poster om dette, men jeg lesere ikke alt jeg mottar. Men ellers så vet jeg svært lite om det du spør om.

**Vil du kunne si at deg og dine medansatte er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Jeg vil nok påstå at vi er motiverte i enhver situasjon, vi er dyktige alle sammen. Det er svært vanskelig for meg å svare på om det vil gjøre det vanskeligere eller lettere, det får vi nok bare vente og se på.

## Intervjuobjekt 6

**Alder:** 52

**Stilling:** Daglig leder

**Bedrift:** Norwegian Seafood (kunde)

**Intervjuform:** Telefon

**Dato:** 9. Mai 2017

**Som daglig leder i en større bedrift, antar jeg at du har et godt forhold til din regnskapsfører og har en god dialog med bedriften det gjelder?**

Det er klart at jeg har et godt forhold til min regnskapsfører og revisor. Dette er viktig for min bedrift og meg som sjef.

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Det vil jeg påstå er veldig lite. Jeg leser det som står på internett og aviser, men utover det så er jeg blank.

**Er det viktig for deg at din regnskapsfører holder deg oppdater på nye systemer og metoder for føring av ditt regnskap?**

Ja, det vil jeg si, eller det kommer jo helt an på om det går utover meg eller bare selv bedriften. Men jeg synes også at det spennende.

**Har din regnskapsfører og tilhørende bedrift gitt deg noe informasjon om dette? Om en mulig digitalisering?**

**Vedlegg VII – Intervjuobjekt 6 – side 2**

Nei, ikke som jeg kan huske, nå ble jeg plutselig veldig usikker. Men jeg tror ikke det. Jeg har lest om digitaliseringen men ikke i sammenheng med regnskapsbransjen.

## Intervjuobjekt 7

**Alder:** 29

**Stilling:** Enkeltmannsforetak

**Bedrift:** Fisker (kunde)

**Intervjuform:** Telefon

**Dato:** 7. Mai 2017

**Som daglig leder i egen bedrift, antar jeg at du har et godt forhold til din regnskapsfører og har en god dialog med bedriften det gjelder?**

Ja, det vil jeg si. Jeg har en løpende dialog med min regnskapsfører. Jeg har nettopp startet mitt eget selskap og trenger den hjelpen jeg kan få og alt som er av relevans.

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Jeg er jo av den yngre generasjonen, så jeg føler jeg er oppdatert på det som er aktuelt. Jeg vil ikke tørre å påstå at jeg er fullstendig oppdatert på regnskapsbransjen. Jeg føler at det ikke er mitt fagfelt. Men jeg har lest at bransjen kommer til å bli fullstendig digitalisert. Det er dumt for de det gjelder om det skjer, men jeg tenker at det blir lettere for oss som er forbrukere av deres tjenester.

**Er det viktig for deg at din regnskapsfører holder deg oppdater på nye systemer og metoder for føring av ditt regnskap?**

Joda, det hadde vært spennende å fått et innblikk i hva som skjer med bransjen. Vi har en lett og løs dialog fra før av, så jeg antar at noe informasjon om dette kunne jeg fått av min regnskapsfører. Om nye systemer hadde blitt tatt i bruk for føring av mitt regnskap så hadde jeg regnet med at jeg hadde blitt varslet om det og om det skulle være negativt eller positivt.

**Har din regnskapsfører og tilhørende bedrift gitt deg noe informasjon om dette? Om en mulig digitalisering?**

Nei, vi har selvfølgelig snakket løst om det. Det er jo noe nytt hele tiden, men vi har ikke spesifikt vært inne på regnskapsbransjen. Men jeg antar at de har full kontroll og takler fremtiden godt. Men jeg kan ikke si at vi har vært så mye innen på det.

## Intervjuobjekt 8

**Alder:** 26

**Stilling:** Ansatt regnskapsfører

**Bedrift:** RegnskapsPartner AS

**Intervjuform:** Telefon

**Dato:** 3. Mai 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Vel, jeg vil si at jeg har god greie på fremtidig og aktuell teknologi. Jeg vil kalle meg selv for en tech-nørd og leser mye om dette. Jeg finner det hele interessant, bare se på Elon Musk. Mannen er jo et innovativt geni. Men jeg i forhold til min bransje så er alt litt løst enda, det er usikkert hva som vil skje og hva fremtiden vil bringe med seg, men jeg synes dette er spennende og gleder meg til å oppleve det.

**Hvilke forutsetninger har du og dine medansatte tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din bransje er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Hehe, nå er jo jeg den yngste her og kanskje den mest oppdaterte på dette. Ikke fordi noen har tvunget det på meg, men på grunn av at jeg er i den nyere generasjonen. De fleste som er ansatt her er av den eldre generasjonen og klare knapt å operere en smarttelefon. Nei da, men jeg har ikke fått inntrykk av at dette er noe de ansatte prater om i bedriften, jeg tror ikke de skjønner seg på noe av dette. Så om en eventuell digitaliseringen skulle kommet, så ja, er jeg ikke helt sikker på hva som ville skjedd. Jeg er fullstendig klar over en potensiell digitalisering av bransjen og jeg føler det er på tide. Vi må tilpasse oss fremtidene og nyere teknologi, slik er det bare. Dette gjelder ikke bare oss, men fleste bransjer. Til slutt så gjelder



det nok alle, men jeg skjønner at noen blir utsatt først og regnskap har blitt ført på ”samme” måte i mange år nå, så det er virkelig på tiden at noe skjer. Jeg føler meg klar, jeg er jo tross alt ung enda.

**Hvilke tiltak har daglig leder og ledelsen tatt for å overleve den kommende digitaliseringen? Har de gått ut til dine kunder og interessenter og varslet dem om den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Det er jeg ikke sikker på, jeg antar de har en plan og er innforstått med hva som skjer og når det potensielt skulle skje. Men jeg er ikke sikker på de har nok av kunnskap. Regnskap Norge sender e-post støtt og stadig om dette, så det er tydelig at bransjen er klar over det og viktigst av alt, bransjen er utsatt og vi må begynne å ta dette seriøst om vi skulle overleve. De gjennomgår nå et prosjekt som er noe tilsvarende det dere driver med. Hvor de skal teste 10 eller 15 bedrifter og øke kompetanse rundt digitaliseringen ved hjelp av coaching, kursing og en nyere kommunikasjon.

**Vil du kunne si at deg og dine medansatte er motivert mot det fremtidige og tror du at denne digitaliseringen vil gjøre det vanskeligere eller lettere for dere?**

Først og fremst så har jeg virkelig troen på at fremtiden vil gjøre det lettere for oss som bransje og enkeltpersoner, jeg tror fremtiden vil gjøre det lettere generelt å leve. Alt blir jo forbedret, håper jeg. Man trenger jo knapt å kjøre sin egen bil nå, og da tenker jeg igjen på Elon Musk. Nye systemer for føring av regnskap, hvor vanskelig kan det være å produsere i forhold til biler med autopilot, det er vel ikke lenge til bilene flyr. Så ja, jeg har virkelig troen på at et forbedret og moderniserte systemer for føring av regnskap skal gjøre det lettere for oss, bransjen og kunder. Når vi er inne på motivasjon, så er jeg veldig klar for det, men som tidligere nevnt er de fleste ansatte mye eldre enn meg og jeg antar at de ikke er så oppdatert. Men når det kommer til stykke så er de flinke og kompetent rundt det de driver med. Men de trenger nok en solid innføring av hva det hele dreier seg om og hvordan vår bedrift skal møte den nye teknologien. Men alt i alt, så har jeg en stor tro på det som skjer og vil skje.

## Intervju

**Alder:** 42

**Stilling:** Ansatt

**Bedrift:** Regnskap Norge

**Intervjuform:** Intervju per e-post

**Dato:** 5. April 2017

**Hvor mye og hvilke kjennskap har du til kunstig intelligens, fremtidig teknologi og de nyere systemene som blir implementert i regnskapsbransjen?**

Det er vår jobb å sitte på mest mulig kunnskap rundt dette, vi jobber hele tiden for å opplyse og videreføre den kunnskapen vi har forsket på og samlet inn. Vi ønsker å dele den videre til bransjen med et håp om at bransjen skjønner alvoret.

**Hvilke forutsetninger har dere tatt i henhold til den kommende digitaliseringen og påstanden om at din regnskapsbransjen er utsatt for en fullstendig digitalisering?**

Det kreves en stor del egeninnsats av virksomhetene som er i denne bransjen, i form av forberedelse, etterarbeid og trening. Men vi er her for å opplyse og videreføre det vi allerede vet og det vi vil finne ut av.

**Hvilke tiltak vil du og dine ansatte ta for å overleve denne digitaliseringen? Er dine kunder og interessenter klar over den kommende situasjonen bransjen vil bli truffet av?**

Holder nå på med et prosjekt hvor 15 bedrifter har blitt tatt ut til å være med i 15 dager med profesjonell coaching i løpet av en periode mellom februar til september. Dette

## **Vedlegg X – Intervjuobjekt 9 – side 2**

prosjektet vil dekke blant annet områdene strategi, tjenesteutvikling, ledelse og salg. Hver virksomhet vil bli evaluert for at det skal kunne gis god veiledning og støtte i utviklingsprosessen og i utviklingen av en forbedret kommunikasjon. For å få best mulig utbytte er det viktig at bransjen er dedikert og tar eierskap til prosjektet.

### **Hva tror du bransjen har å lære av en potensiell digitalisering?**

Jeg tror bransjen har mye å lære. Regnskapsbransjen er i en betydelig utvikling drevet av et endrende kundebehov, digitalisering og automatisering. En digitaliseringen vil kreve og lære bransjen til å tilpasse seg. Mange regnskapsbedrifter må gjøre endringer i tjenestetilbudet, utvider kompetansen, kommunikasjonen og se nærmere på hvordan regnskapsbedriften skal drives godt.

### **Helt til slutt, hvordan ser bransjen ut om 10 år?**

Ikke godt å si, men av det vi ser i dag så er nok Regnskapsbransjen på god vei til en fullstendig digitaliseringen og automatisering.

**Vedlegg XI – Logo 1 for RegnskapsPartner AS**



**Vedlegg XII – Logo 2 for RegnskapsPartner AS**



**R**egnskaps**P**artner AS



## 5 INNOVATIVE VERDIER

- **Verdier:** Hos Regnskapspartner AS setter vi alltid kunden først. Kunden skal alltid være fornødt etter samarbeid med oss.
- **Resultater:** Tilbakemeldinger styrker resultater, og gode resultater belønnes.
- **Kompetanse:** Høy kompetanse er viktig for hver enkelt for å skape en høykompetent bedrift. Opplæring og oppfølging er viktig for å styrke ny og eksisterende kompetanse.
- **Lederskap:** Hos Regnskapspartner AS ønsker vi et lederskap med sterk innflytelse gjennom tillit og respekt.
- **Samarbeid:** For å styrke resultater oppmuntrer vi til samarbeid på arbeidsplassen. Å bygge på hverandres ideer gir stort utbytte.
- **Lagånd:** Ingen skal være redde for å si i fra dersom noe ikke stemmer, og vi oppmuntrer innovativ tankegang.

### Kontakt oss

E-post: [rvf@regnskapspartner.net](mailto:rvf@regnskapspartner.net)  
+ 47 70 12 72 33  
[www.Regnskapspartner.net](http://www.Regnskapspartner.net)

 RegnskapsPartner AS



## Innovasjon

er kunsten å fornye noe eksisterende eller å skape noe helt nytt

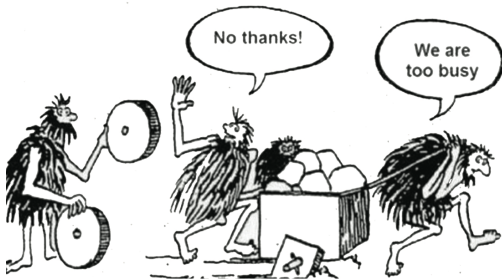
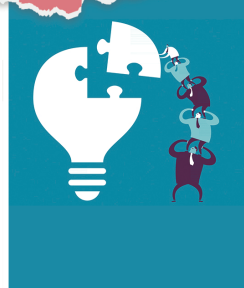
 HEDLEN  
REGNSKAP  
NORGE

AUTORISERT REGNSKAPSFØRERSKAP

## HVORFOR INNOVASJON?

Innovasjon er viktig for å videreutvikle arbeidsplassen slik at den holder tritt med samfunnet rundt seg. Verden er stadig i endring, og det må vi også være.

## HVA KREVES AV DEG?



Spesielt innenfor teknologi er det stadig endringer, og dette krever at vi som bedrift tar til oss de teknologiene som vil styrke oss. På denne måten holder vi oss tilpasningsdyktige på et usikkert marked. Dersom man ikke følger med i timen, er det fare for å falle utenfor.

For å skape en innovativ bedrift, kreves det ikke bare at ledelsen tar ansvar for endring. Endring kan skje på grunn av deg også!

Derfor er det viktig for alle og enhver å vurdere problemer eller behov på arbeidsplassen, slik at dette kan forbedres

**“INNOVASJON SKILLER  
MELLOM EN LEDER OG  
EN TILHENGER”**

**- STEVE JOBS**

## Hvordan håndtere din nye arbeidshverdag?

Ikke vær redd, vi skal ikke erstatte deg! Kunstig intelligens kommer rett og slett til komplementere mye av arbeidet ditt, slik at du har mulighet til å gjøre annet arbeid.

Overgangen til kunstig intelligens på arbeidsplassen kan virke utfordrende, men over tid kommer du til å undre deg over hvordan du kom deg gjennom hverdagen *uten* kunstig intelligens.

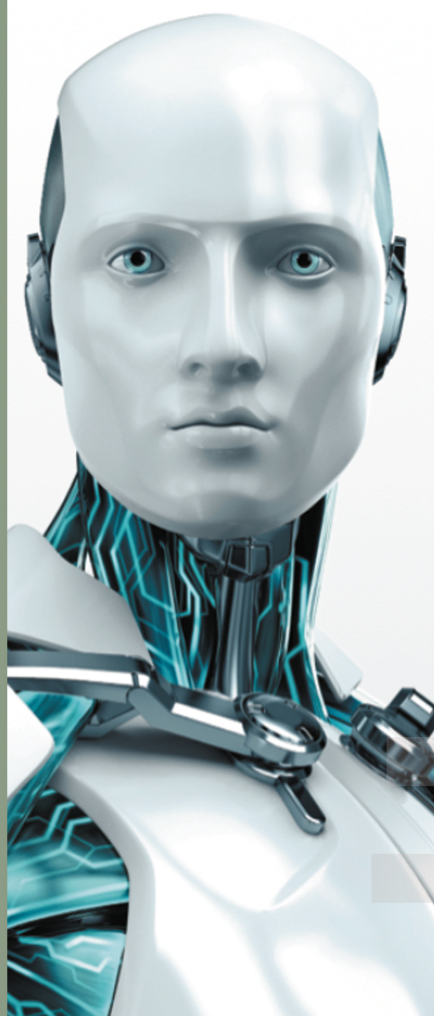
Ha tålmodighet, og ikke vær redd for å spørre om hjelp.

## Kontakt oss

Telefon: +47 70 12 72 33  
Adresse: Sjømannsveien 14, 6008 ÅLESUND  
Email: [rvf@regnskapspartner.net](mailto:rvf@regnskapspartner.net)  
Web: [www.regnskapspartner.net](http://www.regnskapspartner.net)



RegnskapsPartner AS



MEMBER  
REGNSKAP  
NORGE

AUTORISERT REGNSKAPSFØRESELSKAP

*Regnskapspartner  
AS*

Kunstig Intelligens

Overgang til en

friere hverdag

[www.regnskapspartner.net](http://www.regnskapspartner.net)



## Hva er kunstig intelligens?

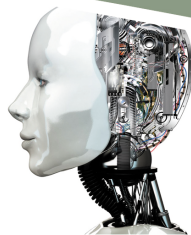
Kunstig intelligens er en robot-teknologi som baseres på "deep learning", hvor roboten bruker eksisterende data til å forstå ny data. Den kan i teorien bli programmert til å gjøre det meste av oppgaver, men det er fortsatt et relativt nytt felt i Norge.

## Hvordan påvirker dette deg?

Hos Regnskapspartner AS kommer vi til å introdusere kunstig intelligens i form av programvare som er integrert i datamaskinen. Denne type programvare vil gjøre hverdagen din enklere ved å utføre tidskrevende oppgaver som å gå gjennom mange dokumenter for å fylle ut regnskap.

Derfor ønsker vi i Regnskapspartner AS å være tidlig ute med kunstig intelligens på arbeidsplassen, slik at vi kan være en pioner på feltet. På denne måten ruster vi oss for å unngå å falle utenfor i en konkurransepreget bransje.

Dette foregår i bakgrunn mens du gjør andre oppgaver på datamaskinen din - også etter du har dratt hjem fra jobb! På denne måten er du fritatt til å bruke mer tid på andre oppgaver som du måtte ha utsatt for å gå gjennom dokumentene som programvare tar over.



## Vedlegg XV – Logo på diverse kontorrekvisita



Vedlegg XVI – Moodboard for ønsket stemning på jobbfest





## Vedlegg XVII – Nyhetsbrev for ansatte og eksterne kunder – side 1



Regnskapspartner AS og kampen mot det digitale.

Inbox x





Regnskapspartner AS <nyhetsbrev@regnskapspartner.net>

to me

May 6 (8 days ago)



  AUTORISERT REGNSKAPSFØREDELSKAP

Hei *Fredricka Arntsen-Røyg*

**Regnskapspartner AS og kampen mot det digitale.**

Dagene er lange og hettene er full av tanker. Motivasjonen er på topp og men det kjennes i hode og kropp. En uke er gått og Regnskapspartner har det godt.

Vi er nå i andre uke med vår digitaliseringsprosess, vi lærer noe nytt hver dag og blir stadig flinkere og mer kompetente. Denne uken er de overordnede målene gitt av vår høyt kompetent coach fra Regnskap Norge og hovedfokuset er satt mot kursing i nye systemer, metoder og risikohåndtering.

Bedriften lærer seg hvordan håndtere eventuelle avvik i systemene og hvilke metoder løser disse avvikene. Dette er en viktig fase av implementeringen og vårt fokus mot dette er høyt. Vi vil alltid sørge for at våre systemer og metoder er 100% sikker og vil gi dere som kunder det beste resultatet.

En digitalisering uten et målrettet fokus på risikohåndtering kan gi fatale virkninger for oss, samt som dere. Derfor er det viktig at vi har gode rutiner på håndtering og er løsningsorienterte i en hver potensiell situasjon.

**Ukens definisjon: Fremtidig Software**

Software-roboter skalere øyeblikkelig ved digitale hastigheter for å reagere på svingende arbeidsbelastninger. Det er heller ingen overtid, ingen ansattelses utfordringer, ingen trening og ingen avgang ved bruk av denne teknologien. software-roboter gjør ikke inkonsekvente beslutninger eller velger å "gå til høyre" den ene dagen og "venstre" den neste. De er konfigurert til å løse et problem på samme måte hver gang.

Digitaliseringen er en spennende prosess for oss og vi blir stadig klokere, og vi vil i fremtiden levere en tjeneste som vil gjøre hverdagen enklere for oss begge.

Ønsker dere en god dag videre, ta kontakt for eventuelle spørsmål.

Regnskapspartner AS  
Kommunikasjonsansvarlig: Bjørg Romestrånd  
bjorg.romestrand@regnskapspartner.no  
Foretaksregisteret: Org.nr. NO 939 189 432 MVA  
www.regnskapspartner.net

**RegnskapsPartner AS og kampen mot det digitale.**

*Dagene er lange og nettene er full av tanker. Motivasjonen er på topp, men det kjennes i hode og kropp. En uke er gått og RegnskapsPartner har det godt.*

*Vi er nå i andre uke med vår digitaliseringsprosess, vi lærer noe nytt hver dag og blir stadig flinkere og mer kompetente. Denne uken er de overordnede målene gitt av vår høyt kompetent coach fra Regnskap Norge og hovedfokuset er satt mot kursing i nye systemer, metoder og risikohåndtering.*

*Bedriften lærer seg hvordan håndtere eventuelle avvik i systemene og hvilke metoder løser disse avvikene. Dette er en viktig fase av implementeringen og vårt fokus mot dette er høyt. Vi vil alltid sørge for at våre systemer og metoder er 100% sikker og vil gi dere som kunder det beste resultatet.*

*En digitalisering uten et målrettet fokus på risikohåndtering kan gi fatale virkninger for oss, samt som dere. Derfor er det viktig at vi har gode rutiner på håndtering og er løsningsorienterte i en hver potensiell situasjon.*

**Ukens definisjon: Fremtidig Programvare**

*Programvare-roboter skalerer øyeblikkelig ved digitale hastigheter for å reagere på svingende arbeidsbelastninger. Det er heller ingen overtid, ingen ansettelses utfordringer, ingen trening og ingen avgang ved bruk av denne teknologien. programvare-roboter gjør ikke inkonsekvente beslutninger eller velger å "gå til høyre" den ene dagen og "venstre" den neste. De er konfigurert til å løse et problem på samme måte hver gang.*

*Digitaliseringen er en spennende prosess for oss og vi blir stadig klokere, og vi vil i fremtiden levere en tjeneste som vil gjøre hverdagen enklere for oss begge.*

*Ønsker dere en god dag videre, ta kontakt for eventuelle spørsmål.*

# Vedlegg XVIII – Nyhetsbrev for ansatte – side 1



Regnskapspartner AS - en digitalisert, forbedret og sterkere bedrift.



Inbox x



Regnskapspartner AS <nyhetsbrev@regnskapspartner.net>  
to me

May 6 (8 days ago) ☆





AUTORISERT REGNSKAPSFØRERSELSKAP

Hei [Fredrik Andersen-Røyg](#)

**Regnskapspartner AS – En digitalisert, forbedret og sterkere bedrift.**  
*Implementert digitalisering som konkurransefortrinn og kompetansobygger.*

Regnskapspartners overordnede mål er å ta nytte av den kommende teknologien, ta tidlige forutsetninger for digitaliseringen og bruke coaching og kompetanse for å verne om sine ansatte, eksterne aktører og kunder.

Dette skal bidra til en bedre forståelse for kunstige teknologiske metoder og skape en vinnende bedrift.

Digitaliseringen skal være en lærende og vinnende prosess for bedriften, bransjen og kunder, en lærende prosess mot fremtidsrettet teknologi og programvare, og en tilrettelegger for utvikling og forbedringen av infrastruktur/intern produksjon.

Regnskapspartner AS går nå gjennom en fullstendig og omfattende digitalisering av systemer og metoder. Som kunder og interessenter vil vi gjerne ta dere med gjennom hele prosessen, dette vil gi et unikt og lærenkt innblikk i hva dette innebærer for oss og for dere, som kunder og forbrukere av vår tjeneste. Dette gjør Regnskapspartner AS for å effektivisere produktivitet og resultat av tjenesten, slik at dere som kunder og aktører vil få en bedre nytte av den tjenesten vi leverer i dag.

Dere som kunder og interessenter vil nå motta et ukentlig nyhetsbrev som vil gi et definert innblikk i vår hverdag og implementering.

Ønsker dere en god dag videre, ta kontakt for eventuelle spørsmål.

---

Regnskapspartner AS  
Kommunikasjonsansvarlig: Bjørg Romestrånd  
bjorg.romestrand@regnskapspartner.no  
Foretaksregisteret: Org.nr. NO 939 189 432 MVA  
[www.regnskapspartner.net](http://www.regnskapspartner.net)

***RegnskapsPartner AS – En digitalisert, forbedret og sterkere bedrift.***

*Implementert digitalisering som konkurransefortrinn og kompetansebygger.*

*RegnskapsPartners overordnede mål er å ta nytte av den kommende teknologien, ta tidlige forutsetninger for digitaliseringen og bruke coaching og kompetanse for å verne om sine ansatte, eksterne aktører og kunder.*

*Dette skal bidra til en bedre forståelse for kunstige teknologiske metoder og skape en vinnende bedrift.*

*Digitaliseringen skal være en lærende og vinnende prosess for bedriften, bransjen og kunder, en lærende prosess mot fremtidsrettet teknologi og programvare, og en tilrettelegger for utvikling og forbedringen av infrastruktur/intern produksjon.*

*RegnskapsPartner AS går nå gjennom en fullstendig og omfattende digitalisering av systemer og metoder. Som kunder og interessenter vil vi gjerne ta dere med gjennom hele prosessen, dette vil gi et unikt og lærerikt innblikk i hva dette innebærer for oss og for dere, som kunder og forbrukere av vår tjeneste. Dette gjør RegnskapsPartner AS for å effektivisere produktivitet og resultat av tjenesten, slik at dere som kunder og aktører vil få en bedre nytte av den tjenesten vi leverer i dag.*

*Dere som kunder og interessenter vil nå motta et ukentlig nyhetsbrev som vil gi et definer innblikk i vår hverdag og implementering.*

*Ønsker dere en god dag videre, ta kontakt for eventuelle spørsmål.*

**Vedlegg XIX – Kaffekopper med ny logo**





## Vedlegg XX – E-post til RegnskapsPartner AS

The screenshot shows an email client interface. At the top, there are navigation icons and the text 'Move to Inbox' and 'More'. The email header shows the sender as 'Bachelorstudenter ved Høyskolen Kristiania'. The body of the email contains the following text:

Hei,

Vi er to studenter ved Høyskolen Kristiania, og dette semesteret skriver vi en bacheloroppgave sammen på linjen Kreativ markedskommunikasjon.

Temaet vi har valgt å belyse i denne besvarelsen er kunstig intelligens/digitalisering, og hvordan man kan forberede seg best mulig på denne overgangen ved kommunikasjon internt og eksternt i bedriften. Vi ønsker å fremstille en fullstendig bacheloroppgave rundt dette. Dermed ønsker vi å få bedre forståelse for den kommende digitaliseringen av regnskapsbransjen i besvarelsen vår. Formålet vårt er å gå i dybden på hvordan kommunikasjonen internt og eksternt i bransjen kan påvirke overgangen til en mer digitalisert arbeidsplass, forståelsen for fremtidig teknologi og hvordan man kan forberede seg. Vi skal deretter utforme en kreativ løsnings-del.

Med dette ønsker vi et samarbeid med deres bedrift og avdeling. Det ovennevnte er et eksempel på hva vi vil skrive om, og formålet med oppgaven er den retningen vi vil gå og ønsker gjerne å ha dere med på laget. Dette gir oppgaven vår en reell case slik at vi har en mer troverdig fremstilling til besvarelsen.

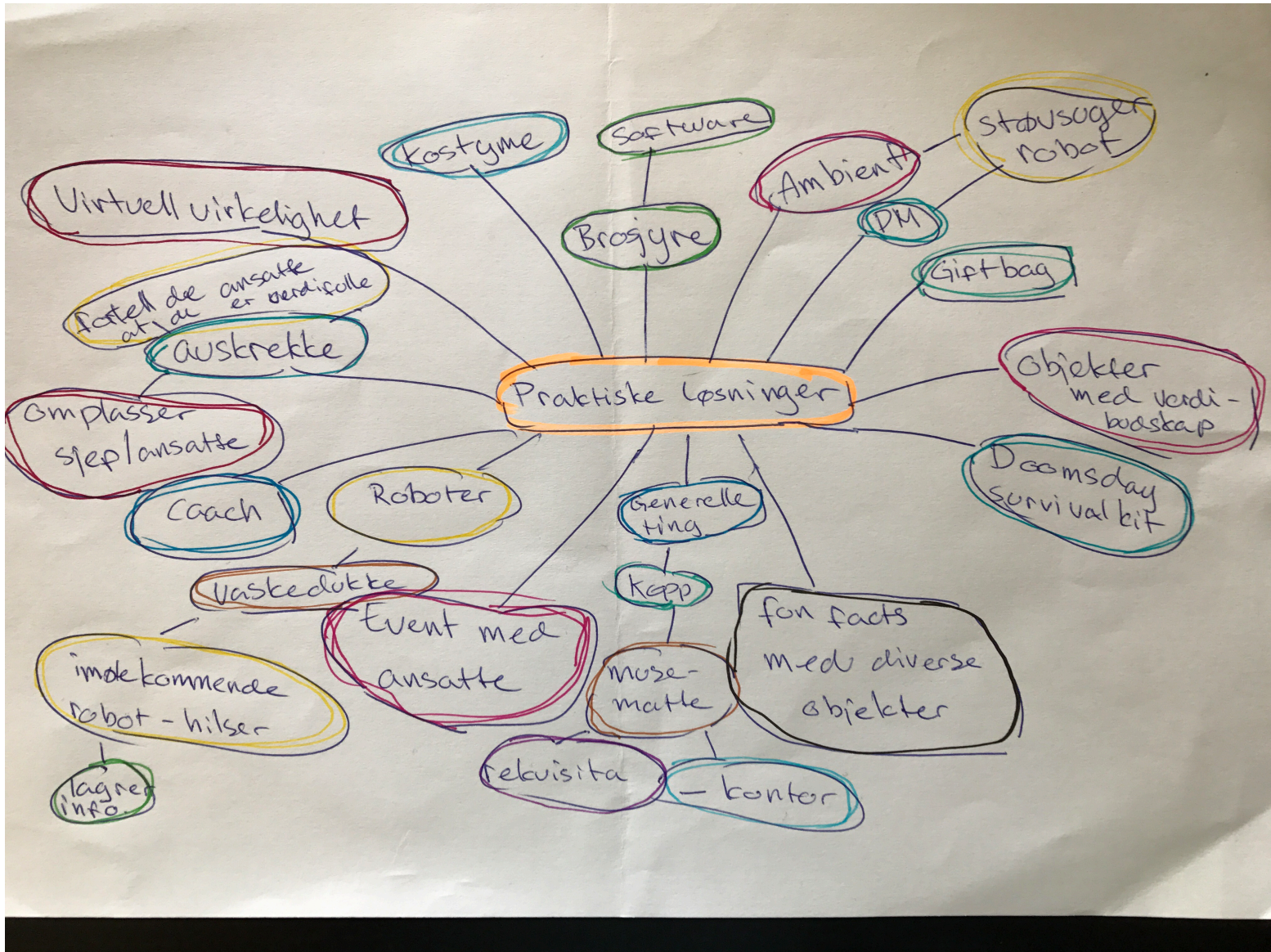
Vi presiserer at alt av informasjon som vi mottar fra dere, kan/vil være konfidensielt og anonymt om ønskelig. Vi kan garantere dette og vi er villig til å gi fra oss alt av analyse, informasjon og oppdagelser til dere etter endt oppgave. Et godt samarbeid er viktig for oss. Prosjektets innleveringsfrist er 23. Mai 2017.

Vi krysser fingrene for at dette er noe av interesse og at dere ønsker et samarbeid.

Med vennlig hilsen

Below the text is a large redacted area with a diagonal hatched pattern. At the bottom left, there is a storage usage indicator: '3.47 GB (23%) of 15 GB used' with a 'Manage' link. At the bottom center, there are links for 'Terms' and 'Privacy'.

Vedlegg XXI – Tankekart





## Drømmesituasjon

### • Jobbfest / konsert:

- Gjøre / gjennomføre eller rekonstruere Terminator-filmene.
- kostymer
- laser tag
- robot vs. Mann

### • Virtuell virkelighet:

- i scene sett en hendelse med virtuell virkelighet der de ansatte slåss mot roboter
- Helt dagen / sett av en arbeidsdag
- avskrekk og ha det moro!

### • Ansatte omplasseres:

- Ansatte tar en spøk på sjef.  
↳ En dag kommer sjefen på jobb, alle skrivebord og interiør er tatt ut, og erstattet med roboter.

### • Robot tar av seg generelle / formelle ting:

- Hilser og kommuniserer med ansatte / de som kommer inn inngangen
- vasker og generell renhold



## Drømmesituasjon

### • Robotiske vaskerhjelp:

- En robot som beveger seg rundt på arbeidsplassen og vasker.

### • Robot side-kick:

- Du trenger lenger ikke skrive pølt eller kontor.
- Roboten følger deg og den jobber med deg.

### • Programvare som snakker med deg gjennom flerel plattformen.:

- Som Siri, men programvaren er kjent med alt og alle i data-basen.

### • Arbeidsplass med robot-ansatte:

- Bedriften har bare maskiner ansatte.
- De kan kontrolleres av ledelsen og styres gjennom data/telefon.
- Egen personlig robot

### • Mann/maskin:

- Installere maskinbrikke i menneske.
- halvt menneske / halvt robot
- multi-task på data-nivå, og lagringsprosess + tilgang til all data.



Velkommen til fremtiden!

# Agenda

- Hva skjer?
- Del 1: Endring på arbeidsplassen
- Hvorfor er endring nødvendig?
- Hvordan foregår endring?
- Del 2: Implementering av kunstig intelligens
- Hvorfor kunstig intelligens?

## Del 1: Hva skjer?

- Verden er i endring – det må vi også være!
- Endring foregår av to grunner: fordi noe internt krever det, eller fordi noe eksternt krever det.
- Hos Regnskapspartner AS ser vi behov for endring fordi den eksterne teknologien utvikler seg i storfart. For å henge med, må vi endre hvordan vi utfører arbeidsoppgaver.
- Et nøkkelord for å overleve i en moderne verden er tilpasningsdyktighet.

Men frykt ikke! Endring vil gjøre  
hverdagen din enklere!



## Hvorfor er endring nødvendig?

- Ved ny teknologi må vi gjøre visse endringer i bedriften for å tilpasse oss.
- Dette innebærer endringer i hvordan vi gjør hverdagslige oppgaver på arbeidsplassen.
- Den viktigste grunnen til endring er for å *forbedre* situasjonen. For å gjøre hverdagen enklere.

## Hvordan foregår endring?

- Endring foregår ved å introdusere noe nytt.
- Men endring er ikke problemfritt, og det krever innsats fra alle på arbeidsplassen.
- I begynnelsen vil det være mye å sette seg inn i, men etter hvert vil omveltingen føre til en enklere hverdag.

## Del 2: Implementering av kunstig intelligens

- Hos Regnskapspartner AS kommer vi til å implementere kunstig intelligens på arbeidsplassen.
- Kunstig intelligens som software vil overta mange tidskrevende arbeidsoppgaver.
- Den vil ikke erstatte, men komplementere mye av arbeidet ditt.
- Du vil dermed få tid til annet arbeid.

## Hvorfor kunstig intelligens?

- Kunstig intelligens er en stadig voksende teknologi.
- Fortsatt relativt lite i Norge, men kunnskapen øker.
- Vi ønsker å være tidlig ute for å skape konkurransefortrinn.
- Det vil gjøre hverdagen enklere.

Robotene kommer! La de være  
din beste venn.

Takk for oppmerksomheten!  
Nå er det tid for lek og moro 😊

