

På tide å skrape den rendyrkede timeprismodellen?

Prissetting i digitaliseringstiden



Førsteamanuensis
Levi Gårseth-Nesbakk
Handelshøgskolen Nord universitet



Førsteamanuensis
Bjørn Willy Åmo
Handelshøgskolen Nord universitet

Modernisering og digitalisering i regnskapsførerbransjen gjør at en enkel prismodell som timepris utfordres. Artikkelen ser på muligheter og utfordringer forbundet med alternative prismodeller.

Selv om artikkelen ser på prissetting i regnskapsførerbransjen, vil mye av tankegangen og argumentasjonen også kunne gjelde i andre bransjer – som for eksempel revisjonsbransjen.

Bruker flere prismodeller

Prising av varer og tjenester har stor betydning for overskuddet bedriften oppnår. Bedrifter som har middels eller svak lønnsomhet, har spesielt mye å hente på å se nærmere på hvordan de prissetter sine varer og tjenester.

Regnskapsførerbransjen er en attraktiv bransje for å studere prismodeller. Dette skyldes blant annet at den reelle konkurransen i mange tilfeller har vært begrenset, tjenestene er ikke nødvendigvis godt beskrevet eller lette å sammenligne og kunderelasjonene er langvarige. I tillegg



Digitalisering ut fra en timeprismodell vil kunne gi økte kostnader og lavere inntekter.

har lønnsomheten i bransjen gjennomsnittlig vært middelmådig, dog med betydelige variasjoner mellom ulike bedrifter. Flere ulike prismodeller brukes dessuten i denne bransjen, herunder timepris, transaksjonsprising, fastpris, kombinasjonsmodeller av forannevnte modeller og verdibasert pricing. Timepris dominerer som prismodell og har hittil blitt ansett som å fungere rimelig bra i regnskapsførerbransjen, selv om den ikke er den mest lønnsomme prismodellen for regnskapsførerne (Gårseth-Nesbakk og Åmo, 2012).

Grunnlaget for artikkelen

Grunnlaget for denne artikkelen er datainnsamling fra to forskningsprosjekter (Gårseth-Nesbakk og Åmo, 2012, 2013) som Gårseth-Nesbakk og Åmo ved Handelshøgskolen Nord universitet gjennomførte i perioden 2011–2013, med finansiering fra Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF). Den første studien var en lønnsomhetsstudie. Den andre studien så nærmere på tilbud og etterspørsel av tjenester i relasjonen mellom SMB-kunder og eksterne regnskapsførere. Datamaterialet i studiene har blitt samlet inn ved hjelp av intervjuer, en spørreskjemaundersøkelse, undersøkelse av regnskapstall og dokumenter, samt seminarer (blant annet organisert som dialogkafé).

Egnethet ut fra et digitaliseringsperspektiv

Moderniseringstendenser i regnskapsførerbransjen gjør at en enkel prismodell som timepris utfordres – særlig fremtredende er digitaliseringen av regnskapsførerbransjen. Dette reiser spørsmål om hvilke alternative prismodeller som finnes og hvilke egenskaper de har. I denne artikkelen drøftes derfor hvordan ulike prismodeller egner seg ut fra et digitaliseringsperspektiv, understøttet av et lønnsomhetsperspektiv. De spesifikke egenskapene som artikkelen ser nærmere på, er hvilket fokusområde(r) som er spesielt fremtredende innenfor hver prismodell, samt hvilke tilhørende satsinger og strategier, styringsvariabler og risikotyper som hører til ulike prismodeller.

Hvordan digitalisering kan påvirke regnskapsførerbransjen

Nedenfor skisseres noen sentrale forhold som digitalisering kan bringe med seg i regnskapsførerbransjen. I korte trekk dreier det seg om konkurransesituasjonen, tid brukt på tjenesteytingen, muligheter forbundet med IKT-investeringer, tilhørende kostnader og hva dette kan bety for virksomhetsstørrelsen.

1. Sterkere konkurranse
 - Lokale monopoler vil helt eller delvis kunne forvitte.
 - Regnskapsføring vil i større grad gå fra å være en lokal produksjon til å bli en mer geografisk uavhengig tjenesteleveranse. Dette forsterker muligheten til å sentralisere regnskapsproduksjonen, men åpner eksempelvis også opp for å kunne outsource regnskapsføring til andre land, noe som allerede gjøres, for eksempel til India.
 - Aktører fra andre bransjer trekkes til regnskapsbransjen, for eksempel fra banksektoren. Det finnes eksempler på at aktører i banksektoren har kjøpt seg opp i regnskapsførerbransjen. Banker kan blant annet ha ambisjon om å kapitalisere på sin tilgang til virksomheters transaksjoner til å videreutvikle det til generering av (minimum foreløpige, enkle) regnskap.
2. Færre timer på eksisterende oppdrag, ettersom teknologi bidrar til å effektivisere tjenesteproduksjonen (for eksempel automatisering av prosesser tilknyttet avstemming, dokumentflyt – lagring og oppbevaring av regnskapsdata m.m.). Dette vil være en fordel eller ulempe avhengig av valg av prismodell.
3. Økte investeringskostnader i IKT, men flere muligheter for de som satser på IKT.
 - Moderne IKT-løsninger gir større frihetsgrad for lokale regnskapskontorer, selv om de ikke outsource sine tjenester:
 - Ansatte kan i større grad jobbe fra mange forskjellige lokaliteter (hjemmefra, på reise etc.) – hvilket kan være et konkurransefortrinn for foretak som satser på IKT i kampen om den beste kompetansen

(utfordringen forbundet med å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere).

- Kunder/brukere får gjerne mer brukervennlige systemer når regnskapsførerforetaket satser på IKT – konkurransefortrinn i kampen om å rekruttere og beholde kunder, hvilket er enda viktigere i nedgangstider.
4. Totalt sett virker det sannsynlig at digitalisering vil kunne bli en driver til større organisasjonsenheter i regnskapsførerbransjen, bl.a. fordi større organisasjonsenheter lettere kan bære større IKT-investeringer/kostnader. Større enheter har også bedre mulighet til å nyttiggjøre seg av mulighetene som ligger i IKT ved at medarbeidere følger opp forskjellige deler av driften og utnytter mulighetene i teknologien best mulig (dette fordrer gjerne flere personer og ansatte med ulik kompetanse).

Ulike prissettingsmodeller i regnskapsførerbransjen – fra et digitaliseringsperspektiv

Timepris

Prismodellen foretrekkes særlig fordi den tilsynelatende er enkel å praktisere. Utgangspunktet er at det arbeidet som nedlegges, skal faktureres til kundene. En utfordring i denne sammenhengen er at det kan være vanskelig å utvikle virksomheten og tenke langsiktig ettersom styring og fokus i utgangspunktet er rettet mot dagens kundemasse. Selv om kompetanseheving og interne aktiviteter også kan gjennomføres innenfor en slik modell, så dukker dette opp som et negativt element, nemlig ikke-fakturerbar tid eller interntid. Insentivene i timeprismodellen er tydelig rettet mot styringsvariabelen «utfaktureringsgrad» og en satsing/strategi tilsvarende «fortsett som før» («hold»-strategi). Ut fra et digitaliseringsperspektiv blir det krevende å opprettholde lønnsomheten med en timeprismodell så lenge konkurransen forblir den samme eller intensiveres. I utgangspunktet vil digitalisering ut fra en timeprismodell kunne resultere i økte kostnader og lavere inntekter, og dermed en veldig ufordelaktig gevinstfordeling mht. investeringer i teknologi, sett fra regnskapsførerforetaket sin side.

Transaksjonsprising

Denne prismodellen er volumorientert – jo større volum jo høyere inntjening (gitt en fast pris). Ut fra et digitaliseringsper-



Et foretak som lykkes med merkevarebygging, kan også lettere ta seg bra betalt.

pektiv har dette minst to klare fordeler. 1) Teknologi kan bidra til å øke transaksjonsvolumet gjennom automatiseringsprosesser. Ikke bare slipper foretaket å måtte se et fall i inntekt som tilfellet er med timeprismodellen, men med transaksjonsprising vil digitalisering faktisk kunne bidra til økt inntekt. 2) Selv om det oppstår kostnadsøkninger innenfor IKT ved digitalisering, er det lettere (ifølge våre intervjudata) å øke enhetsprisene (dvs. å velte kostnadsøkninger over på kunden) i et transaksjonsprisingssystem enn tilfellet er med (å øke) timelønnen. For det første kan det være enklere å forklare økte transaksjonspriser som en konsekvens av økte IKT-kostnader. For det andre vil det langt større volumet på transaksjonsenheter enn antall timer gjøre at økningen i satsen pr. transaksjon vil oppleves som marginal sammenlignet med kostnadsøkninger som skal hentes inn ved å øke (transparente) timepriser. Med transaksjonsprising vil dermed fokuset være mye rettet mot interne prosesser, særlig ift. effektivisering av eksisterende prosesser, men også jobbing internt (og eksternt) for kontinuerlig å kunne lete etter nye teknologiske muligheter. «Teknologi blir følgelig en venn, ikke en fiende». Kundeseleksjon vil imid-

lertid være langt viktigere med en transaksjonsprisinde modell enn med en timeprismodell. Med en timeprismodell gjelder det å få kunden til å gjøre så lite som mulig (slik at byrået i stedet kan gjøre det for kunden og dermed få flere timer). Med transaksjonsprising er det viktig at kunden gjør så mye som mulig av nødvendige forberedelser. Den berømte bærepose-kunden blir virkelig en marerittkunde med transaksjonsprising. Rutiner ift. kundeseleksjon, opplæring og oppfølging står derfor veldig sentralt. Naturlige styringsvariabler blir «enhetskostnad» og volumorienterte styringsparametere.

Fastpris

Utgangspunktet med fastpris er at det avtales en pris i forkant og at foretaket skal levere tjenesten til denne forutbestemte prisen. Sentralt i en slik sammenheng er hvilke vilkår og forutsetninger som legges inn i avtalen, herunder om avtalen/prisen kan reforhandles, på hvilket grunnlag og hvor ofte. I utgangspunktet er det en begrenset oppsidedmulighet for foretaket, men det er et betydelig nedsidepotensial dersom foretaket må levere til en pris selv om kostnadene blir veldig høye. Fokuset, foruten kontraktinngåelse, er stadig å forbedre interne prosesser i form av teknologiutnyttelse og å ha velfungerende rutiner. Strategien, foruten effektivisering, blir kundeseleksjon. Akkurat som med transaksjonsprising blir man også sårbar med en fastprismodell når det gjelder uegnede kunder som ikke bidrar med det de skal til rett tid (herunder oversending av dokumenter og informasjon om aktuelle endringer som regnskapsfører må forholde seg til). Hvor mye tid som brukes på hver kunde eller enhet, blir avgjørende, herunder kostnaden pr. enhet. Risikoen, foruten rotete kunder, knytter seg til å prise seg for lavt i anbudsrunder (et typisk problem ifølge flere av våre respondenter). Også evnen til å besitte rett kompetanse og vedlikeholde eller heve denne over tid kan være utfordrende i et fastprissystem, fordi dette systemet er (delvis) sentrert mot dagens situasjon og kundebase (akkurat som timeprismodellen).

Kombinasjonsmodeller av forannevnte modeller

Foruten å rendyrke enten timeprismodellen, transaksjonsprising eller fastprismodellen er det mulig å velge en prismodell som kombinerer forannevnte (eller andre prismodeller/teknikker) slik at foretaket i realiteten har en hybrid prismodell, også benevnt som en multidimensjonell pris-

modell. Foruten sentrale elementer fra de andre omtalte prismodellene, vil siktemålet her være å skape verdi internt og fange verdi og inntjeningsmuligheter i kundere relasjonen. Kommunikasjon står enda mer sentralt enn i de andre modellene, både i forbindelse med å tydelig forklare prismodellen, hvordan den ser ut og fungerer, men også det å tydeliggjøre forventninger, rutiner m.m. Styringsvariablene vil inkludere de som er beskrevet i sammenheng med de andre prismodellene. Risikofaktorene vil inkludere de som gjelder for de rendyrkede beskrevne modellene, men risikoen vil være lavere ettersom svakheter ved en prismodell helt eller delvis vil kunne overvinnes ved at også andre priskelementer ligger i prismodellen. Den multidimensjonelle prismodellen vil hjelpe virksomheten med å fange mer av verdiskapningen ettersom den komplekse verdiskapningsprosessen ikke lenger knyttes til kun én dimensjon/ett element. En annen potensiell fordel med en hybrid prismodell er at prispresset fra veldig prissensitive kunder reduseres eller elimineres. Enten vil ikke kunder som ensidig er opptatt av pris velge å bli kunder hos et slikt foretak uansett (som lønnsomhetsmessig ikke trenger være et nevneverdig tap), eller så vil det være noe vanskeligere å sammenligne og kritisere prisstrukturen direkte.

Verdibasert pricing

Teoretisk sett fremheves ofte verdibasert pricing som den beste prismodellen (Baker, 2011). I praksis fant vi ikke mange eksempler på faktisk bruk av en slik prismodell (eller filosofi som det i realiteten er), men bransjens kanskje mest lønnsomme foretak hadde klare innslag av nettopp en slik modell. Enkelte andre virksomheter hadde også noen eksempler og tiltak som kan klassifiseres i denne



Digitaliseringen av regnskapsførerbransjen ser tydelig ut til å trekke i retning av større regnskapsførerforetak.

kategorien. I korte trekk er formålet med verdibasert pricing å være eksternt orientert for å søke muligheter til å skape kunde verdi. En forutsetning for å kunne lykkes er imidlertid at foretaket er godt organisert. Behovet for å mestre intern styring og eksternt rettet kunde verdigenerering gjør at dette er den mest krevende prismodellen å mestre og er nok forklaringen på at den forekommer forholdsvis sjeldent i praksis. Kvaliteten må gjennomgående være god, det er avgjørende at kundene er fornøyde tydelig ser nytten av tjenestene som genereres. Det må skinne igjennom at foretaket er den gode hjelper, ikke bare et nødvendig onde (for å oppfylle myndighetenes krav). Dette dreier seg fortrinnsvis om å skape en merkevare. Lykkes foretaket med merkevarebyggingen, muliggjør dette at foretaket kan ta seg langt bedre betalt. Det er ikke lenger snakk om å levere en obligatorisk, marginal tjeneste som mange kun er opptatt av for å tilfredsstille myndighetene. Foretaket skaper tydelige verdier som kan deles mellom foretak og kunde – en vinn-vinn situasjon.

Tabellen på neste side oppsummerer de ulike prismodellene og egenskapene som er diskutert ovenfor.

Andre prismodeller håndterer digitalisering bedre

Digitaliseringen av regnskapsførerbransjen ser tydelig ut til å trekke i retning av større regnskapsførerforetak. Mange foretak har valgt en timeprismodell fordi dette tilsynelatende er enkelt å praktisere (særlig for mindre foretak). Større organisasjonsenheter vil lettere kunne utvikle systemer og rutiner som godt ivaretar andre prismodeller. Digitalisering rammer særlig praktisering av timeprismodellen, spesielt gjen-

Prismodell	Fokusområder (overordnet)	Satsing/ strategi	Styringsvariabler	Risikotyper
Timelønn	Internt: Arbeidsutnyttelse	Fortsette som før	Utfaktureringsgrad	Gevinstfordeling Ansatterelatert
Transaksjonsprising	Teknologi Rutiner	Automatisere Kundeseleksjon	Enhetskostnad Volum	Teknologihåndtering Rotete kunder
Fastpris	Kontraktingåelse Internt: Teknologi og Rutiner	Effektivisering Kundeseleksjon	Tid pr. enhet Kostnad pr. enhet	Rotete kunder Prise for lavt Kompetanse
Hybrid/multi-dimensjonell	Internt (skape verdi) Eksternt (fange verdi)	Kommunisere	Alle over	Alle over (men relativt sett lavere)
Verdibasert prising	Eksternt – kundebehov (men må mestre interne forhold)	Bygge merkevarer (ha god kvalitet)	Tilfredshet	Merkevarer kan fort skades ved kvalitetsbrister

nom lavere inntjening og høyere kostnader, men også ved at insentiver i timeprismodellen til å fokusere mindre på teknologitvilling kan gjøre foretaket mindre konkurransedyktig på sikt.

Transaksjonsprising, fastpris, kombinasjonsmodeller av forannevnte modeller og verdibasert prising er alle prismodeller som er langt bedre rustet til å håndtere digitaliseringsbølgen som er i ferd med å skylle over regnskapsførerbransjen og som forventes å bli forsterket i årene som kommer.

Den overordnede konklusjonen er at den dominerende prismodellen – timepris – inneholder klare svakheter som gjør at den alene fremstår lite fremtidsrettet og er lite forenlig med digitalisering.

Referanser

Baker, R. J. (2011). *Implementing value pricing: a radical business model for professional firms*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc.

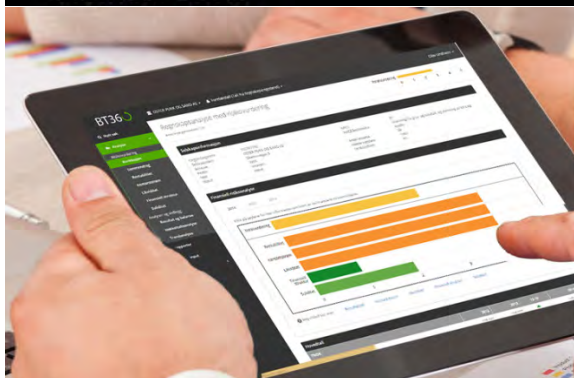
Gårseth-Nesbakk, L. og B.W. Åmo (2012), *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store*

variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling. En studie gjennomført av forskningsgruppen Regnskap og Økonomistyring i Kontekst ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland, 131 sider.

– (2013). *Tilbud og etterspørsel av tjenester i relasjonen mellom SMB-kunder og eksterne regnskapsførere – et spørsmål om vilje, evne og behov? Bodø: Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland 2013, 112 sider.*

BT360
Business Tools

NY webløsning for revisorer!



BT360 er neste generasjon kvalitetsverktøy fra Lederkilden. Her får du en sikker og helhetlig arbeidsplattform der du kan:

- Analysere, simulere, planlegge og rapportere
- Lage rapporter med dine kommentarer og egen logo
- Gjenbruke data i flere verktøy med samme brukergrensesnitt
- Dele analyser og rapporter med kunder

BT360 - direkte fra Maestro og Visma Finale Årsoppgjør.

kontakt@bt360.no – tlf. 4000 2886



Effektive arbeidsprosesser

Planleggingsfasen

Sammen med bransjeledere har vi utviklet et effektivt verktøy for å sette forventningene i **planleggingsprosessen**. Både **delårstall** og **helårstall** lastes raskt inn og du kan enkelt vurdere og kommentere endringer. Verktøyet gir **felles metodikk** på tvers av medarbeidere og kontorer.

Konklusjonsfasen

Med verktøyet Regnskapsanalyse ser du regnskapet i et **helhetsperspektiv** og identifiserer faresignaler. Du kan effektivt vurdere utbyttekapasitet i lys av **forsvarlig egenkapital** og **likviditet**. Lag dine kommentarer til regnskapet og gi kunden en **god oppsummering** av årsregnskapet. Med dette skaper du **god kundedialog** og **merverdi** i revisjonsoppdraget.



Styrk rådgiverrollen

Med verktøyene på BT360 kan du på få minutter gi **ny innsikt** som skaper gode diskusjoner i et **kundemøte**. Du ser sårbarhet og muligheter ved å simulere **resultat- og likviditetseffekter**, og ser styrker og svakheter ved å **sammenligne med konkurrenter**. Du får din logo på rapportene og tilpasser med egne kommentarer.