



Examensarbete, 15 hp, för

Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision

VT 2019

Kunskapshantering och Kunskapsöverföring inom redovisning och revision -

En kvalitativ studie om hur kunskap hanteras och distribueras inom branscherna

Robin Nyquist och Hugo Tillberg

Fakulteten för ekonomi

Förord

Efter tre intensiva månader har vi nått vårt mål. Det har varit en utmanande och lärorik resa där vi fått en djupare förståelse för branscherna som vi kommer ta med oss ut i arbetslivet. Nu när vi har uppnått vårt mål vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Torsten Andersson som har bidragit med kunskap och feedback som har varit tongivande för vårt arbete. Vi vill även tacka vår medbedömare Alina Lidén för sin hjälp med den kvalitativa delen av arbetet. Sedan vill vi passa på och tacka övriga lärare som hjälpt oss samt våra opponenter som har kommit med förbättringsförslag till vår uppsats. Vi vill samtidigt tacka våra respondenter som har varit väldigt tillmötesgående och ställt upp på intervjuer under denna intensiva arbetsperioden som de befinner sig i.

Slutligen vill vi tacka våra familjer, nära och kära samt varandra för den stöttning och motivation vi fått och gett varandra.

Kristianstad, maj 2019

Robin Nyquist

Hugo Tillberg

Författare

Robin Nyquist och Hugo Tillberg

Titel

Kunskapshantering och kunskapsöverföring inom redovisning och revision - En kvalitativ studie om hur kunskap hanteras och distribueras inom branscherna

Handledare

Torsten Andersson

Medbedömare

Alina Lidén

Examinator

Heléne Tjärnemo

Sammanfattning

I denna studie har fokus varit på att ta reda på hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom redovisnings- och revisionsbranschen samt digitaliseringens inverkan på yrkesrollerna. Anledningen till att vi har valt att inrikta oss mot detta är för att vi inte kunnat hitta några tidigare studier av hur revisionsbyråerna använder sig av kunskapshantering och kunskapsöverföring.

Tidigare studier har fokuserat på kunskapsöverföring och tilläggstjänster samt kunskapsöverföring kontra det intellektuella kapitalet och hur yrkesrollerna har förändrats på grund av digitaliseringens utveckling.

För att vi skulle kunna uppfylla vårt syfte i vår studie har vi använt oss av en kvalitativ metod och genomfört sju intervjuer på olika revisionsbyråer. Utifrån den insamlade empirin har vi använt oss av en teoretisk referensram som har varit användbar och bidragit till en bättre förståelse som har kommit till användning för våra slutsatser.

I denna studien har vi kommit fram till att kunskapshantering och kunskapsöverföring är en central del för revisionsbyråerna eftersom de använder sig av detta dagligen för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Digitaliseringens utveckling har haft en stor inverkan på kunskapshantering och kunskapsöverföring och bidragit med en lättillgänglighet vad det gäller material och information samt att arbetsuppgifter har automatiserats på grund av digitaliseringens utveckling vilket har gjort att effektiviteten har ökat.

Ämnesord

Kunskapshantering, Kunskapsöverföring, Digitalisering, Automatisering, Effektivitet

Author

Robin Nyquist and Hugo Tillberg

Title

Knowledge management and knowledge transfer within accounting and auditing - A qualitative study of how knowledge is handled and distributed within the professions

Supervisor

Torsten Andersson

Co-examiner

Alina Lidén

Examiner

Heléne Tjärnemo

Abstract

In this study, the focus has been on finding out how knowledge management and knowledge transfer are used in accounting and auditing, as well as the digitization impact on the professional roles. The reason we have chosen to focus on this is because we were unable to find any previous studies on how the audit firms use knowledge management and knowledge transfer in their day-to-day operations.

Previous studies have focused on knowledge transfer and additional services as well as knowledge transfer versus intellectual capital and how the professional roles have changed due to the development of digitization.

In order for us to be able to achieve our purpose in our study, we have used a qualitative method and conducted seven interviews at various auditing firms. We have used a theoretical framework that has been useful and contributed to a better understanding and has been used for our conclusions.

In this study we have come to the conclusion that knowledge management and knowledge transfer are central parts of the audit agencies because they use it daily to perform their duties. The development of digitization has had a great impact on knowledge management and knowledge transfer and contributed to the accessibility of material and information, and that work tasks have been automated due to the evolution of digitization, which has meant that efficiency has increased.

Keywords

Knowledge management, Knowledge transfer, Digitalization, Automatisations, Efficiency

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	6
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Kunskap.....	7
2.2 Kunskapshantering	9
2.3 Kunskapsöverföring	12
2.3.1 Kodifieringsstrategi och personifieringsstrategi	15
2.4 Digitalisering	18
2.5 Automatisering och effektivisering	19
3. Forskningsmetod	20
3.1 Forskningsstrategi	20
3.2 Forskningsansats	21
3.3 Datainsamling.....	22
3.3.1 Urval.....	23
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	24
3.3.3 Internetbaserad intervju	25
3.3.4 Analys av data	26
3.4 Tillförlitlighet och trovärdighet.....	30
4. Empiri.....	31
4.1 Kunskapshantering	31
4.2 Kunskapsöverföring	34
4.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen.....	36

5. Empirisk analys	39
5.1 Kunskapshantering	39
5.2 Kunskapsöverföring	44
5.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen.....	47
6. Slutsats och diskussion.....	50
6.1 Kunskapshantering	50
6.2 Kunskapsöverföring	52
6.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen.....	53
6.4 Sammanfattning	54
6.5 Bidrag till forskning	55
6.6 Förslag till framtida forskning.....	56
Litteraturförteckning	57

Tabeller

Tabell 2. 1 summering av de två kunskapsperspektiven. (Anpassad efter Johanssons 2012, s. 193).....	12
Tabell 2. 2 "How consulting Firms Manage Their Knowledge" (Anpassad efter Hansen, Nohria & Tierney 1999, s, 4).....	16
Tabell 3. 1 Sammanställning av respondenter	24
Tabell 3. 2 Exempel på hur kodningen av respondenternas svar genomförts	28
Tabell 3. 3 Exempel på hur koderna automatisering, digitalisering och effektivisering sammanställs till digitaliseringens inverkan på redovisning och revision.....	29

Figurer

Figur 2. 1 Anpassad efter "Schematisk illustration av hur kunskapsöverföring i praktiken bäst förstås. Anpassad och utvecklad efter Easterby-Smith & Lyles (2003b s.3)" (Johansson, 2012, s. 89).....	10
Figur 2. 2 "SECI-processen". (Anpassad efter Nonaka, Toyama & Konno 2000, s. 12)	13

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide	63
--------------------------------	----

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att inleda vårt arbete med en bakgrundsbeskrivning om kunskapshantering och kunskapsöverföring samt digitaliseringens utveckling. Efter det beskriver vi vår problemformulering för att avslutningsvis redogöra för studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Viktiga egenskaper i ett företag för att bedriva en verksamhet är en god kunskap och kompetens. Dessa egenskaper krävs för att företagen ska nå sina mål och kunna fortsätta att växa eftersom en god kunskap och kompetens skapar tillgångar för företagen (Winter & Teece, 1989). Enligt Civi (2000) är kunskapen som företagen upparbetat under årens gång en kritisk resurs som måste tas tillvara på. Vidare skriver Civi (2000, s.167) *“Thus, learning and knowledge management are two key aspects of judging a successful company”*. Därför är det viktigt att veta hur företagen ska använda sig av detta vilket leder oss in på ämnena *knowledge management* (hädanefter, kunskapshantering) och kunskapsöverföring.

Kunskapshantering växte i takt med datorernas utveckling under 1990-talet och har tagit stora kliv sedan dess. I dag är termen kunskapshantering ett viktigt begrepp för såväl akademiker som praktiker i den organisatoriska praktiken (Alvesson, 2004). Kunskapshanteringens utveckling har dock varit allt annat än spikrak. Johansson (2012) beskriver att denna utveckling har lett till att flera olika definitioner forskats fram där flera varit för breda och otydliga vilket gör att det blir svårt att få en tydlig sammanfattande bild av forskningen. Easterby-Smith och Lyles (2011 s. 14) beskriver utvecklingen så här *“Its early evolution was rapid and chaotic, even though it has settled down with some distinctive themes over the last decade”*.

Kunskapsöverföring handlar om hur kunskapen som hanteras inom ett företag sprids. Här kan det vara alltifrån individnivå till gruppnivå där det blir mer komplext desto högre upp man kommer inom företaget (Argote & Ingram, 2000). Argote & Ingram (2000,

s.151) definierar kunskapsöverföring så här *“Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g., group, department or division) is affected by the experience of another”*. Inom redovisning och revision använder sig personalen av kunskapsöverföring genom bland annat dokument som samtliga på byrån har tillgång till, mail samt konversationer i form av formella samt informella möten. Här utbyts kunskap sinsemellan på ett effektivt sätt genom att antingen föra protokoll på det som görs eller genom konversationer.

Snickars (2014) menar att digitaliseringen är ett svårdefinierat begrepp som inte kan preciseras exakt vad det innebär. När en redogörelse görs för vad begreppet står för beskrivs det som att det är något som kommer att leda till en förändring. Digitalisering beskrivs vara information som förts in digitalt till datorn, det vill säga företagen har gått från att arbeta analogt till att det numera finns tillgängligt digitalt (Snickars, 2014). Under flera års tid har digitaliseringen ökat något enormt och är numera en stor del av vårt samhälle. Utvecklingen av digitaliseringen har lett till att information har blivit mer lättillgänglig och nya möjligheter har uppstått. Det har bidragit till att företag har blivit effektivare i sitt arbetssätt på grund av att det numera finns datorprogram som kan utföra enklare arbetsuppgifter samtidigt som de anställda kan fokusera på andra uppgifter (Edvardsson, Goghe & Magnusson, 2018).

Det var under 1980-talet som digitaliseringen tog fart genom utvecklingen av datorer och maskiner (Davidsson, Hajinasab, Holmgren, Jevinger & Persson, 2016). Digitaliseringen infördes till en början för skapa nya möjligheter som företagen kunde använda sig av för att söka information på nätet vilket skulle leda till en högre effektivisering i arbetsprocessen (Erlandsson, 2016).

Idag utför maskiner och datorer enklare arbetsuppgifter som människan tidigare har utfört och det innebär att allt fler jobb har automatiserats. Utvecklingen kommer förmodligen fortsätta att ersätta arbetsuppgifter vilket kommer att leda till en större arbetslöshet i framtiden (SFS, 2014). Alan Turing var den första som ställde sig frågan

om maskiner kunde tänka och detta studerade han under en lång tid. Det gjordes senare vidare forskning inom området och det var först under 2000-talet som artificiell intelligens växte fram och blev mer uppmärksammat. Artificiell intelligens innebär att maskiner är tillräckligt intelligenta för att kunna utföra vissa arbetsuppgifter på grund av att datorprogram har växt fram och utför uppgifter som människan tidigare har gjort (Negnevitsky, 2005). Det är utvecklingen av artificiell intelligens som har bidragit till teknikens utveckling i samhället och det har bidragit till att arbetsuppgifter har förändrats för många yrkesroller. Enklare arbetsuppgifter utförs med hjälp av automatiseringen och det innebär att klienter istället behöver en rådgivare för frågor som kan uppstå i arbetet (Istner-Byman, 2018). Brännström (2016) menar att revisionsrobotar inom fem år kommer att överta de arbetsuppgifter som inte är kopplade till det professionella omdömet där fokus ligger på rapportering i realtid. Det har inneburit att revisorers och redovisningskonsulters roll går mot att vara mera av en rådgivare vilket gör att andra kompetenskrav ställs på yrkesrollerna (Gustavsson, 2016).

1.2 Problemformulering

I frågan om kunskapshantering och kunskapsöverföring spelar digitaliseringen en central roll där IT-lösningar leder till ett effektivare utbyte av information inom ett företag. Inom revisionsbyråerna ligger digitaliseringen centralt och det har lett till stora förändringar inom yrket. Istner-Byman (2018) beskriver att yrkesrollen för både redovisningskonsulter och revisorer har förändrats på grund av digitaliseringen och automatiseringen. Det har gjort att yrkesrollerna inom revisionsbyråerna har blivit mer av en rådgivare och andra kunskaper ställs i rollen (Gustavsson, 2016). Detta ställer högre krav på revisionsbyråerna att utveckla en klar och tydlig plan för hur kunskapshantering och kunskapsöverföringen ska fungera inom företaget. Hansen, Nohira och Tierney (1999) genomförde studier om kunskapshantering i konsultföretag för att *“Because knowledge is the core asset of consultancies/..”*. Det innebär att ett bättre informationsutbyte internt angående den förändrade rollen för revisorer och redovisningskonsulter leder till ett effektivare arbetssätt.

Tidigare studier på ämnet har fokuserat på kunskapsöverföringen och tilläggstjänster samt kunskapsöverföring kontra det intellektuella kapitalet. Vi har inte hittat någon tidigare studie om hur revisionsbyråer använder sig av kunskapshantering och kunskapsöverföring samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna. Davenport (1997) beskriver att kunskap är en grundläggande del för revisionsbyråer och att en hög kunskapsnivå för företagets anställda är viktigt. Sieber & Griese (1998) skriver att intresset för kunskapshantering inom revisionen finns eftersom de mer och mer använder sig av IT-system för att skapa och överföra kunskap om olika klienter internt inom företaget (refererad av Nguyen & Kohda, 2017). Revisionsbyråerna har även fått mer press och kritik mot sig angående kunskapshanteringen på grund av nyare regleringar och lagar som tillkommit (Nguyen & Kohda, 2017). Det anses därför vara en central del inom revisionsbyråer och det gör att vi vill forska kring hur revisionsbyråer använder sig av kunskapshantering och kunskapsöverföring samt digitaliseringens inverkan på yrkesrollerna.

Precis som Truch (2001, s. 26) skriver *“The transition into the Digital Information Age is bringing about the need for new approaches to the strategic direction setting for companies”* finns det ett stort utrymme att undersöka just hur kunskapshanteringen integreras i ett företags företagsstrategi. I takt med digitaliseringens framsteg som inte kommer upphöra, ser vi ett stort behov av studier som visar på väsentligheten av just kunskapshantering och hur digitaliseringen integreras i detta begrepp. Kravet på nya kunskaper inom redovisnings- och revisionsbranschen leder till ett större angelägenhet att arbeta aktivt och effektivt med kunskapsöverföringen internt inom företag. Detta har därför lett oss till vår problemformulering som är *hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom redovisnings- och revisionsbranschen samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna.*

Ett tydligt exempel på hur kunskapshantering har effektiviserat ett företags arbetsprocess är advokatbyrån Mannheimer Swartling. Firman låg i framkanten när det kom till kunskapshantering redan under 1990-talet, både inom branschen men även

nationellt och hade redan en uttalad strategi om kunskapshantering (Johansson, 2012). Mannheimer Swartling såg tidigt hur ett redan existerande dokument kunde effektivisera avtalsskrivandet genom att varje jurist som skrev avtal, använde samma befintliga dokument som sedan utvecklades till specifika ärenden (Johansson, 2012). Detta ledde till en effektivisering av arbetet och både juristerna samt klienterna sparade tid på att utgå från ett redan befintligt dokument. Johansson (2012) beskriver hur stor betydelse biblioteket hade och fortfarande har, samt hur bibliotekarien kunde ses som en *knowledge broker*. Bibliotekarien kunde ge information om vem på företaget som lånat en viss bok och med hjälp av denna information, komma i kontakt med personen och överföra kunskapen (Johansson, 2012). I dagsläget har företaget gått från att biblioteket och bibliotekarien ligger i centrum, till att Mannheimer Swartling använder sig av ett elektroniskt system där samtlig information och kunskap förvaras. Här finns tillgång till deras elektroniska dokumenthanteringssystem med över sex miljoner dokument (Johansson, 2012).

Ytterligare ett exempel är från revisionsbyrån PWC i Lund som 2016 startade ett digitalt servicecenter som idag uppgår till 200 anställda. Servicecentret arbetar med att samla in information som dem sedan granskar, sammanställer, bekräftar och analyserar. Med hjälp av denna informationen förser dem sedan något av bolagets kontor i Sverige med uppdrag med hjälp av digitala verktyg (Sydsvenskan, 2019, 21 januari). Detta är ett tydligt exempel på hur digitaliseringen lett till effektivare arbetssätt inom revisionsbyråer.

Kairos Future (2013) har gjort en undersökning som visar på att automatisering kommer leda till att yrkesrollerna troligtvis kommer att förändras i framtiden och störst inverkan tror undersökningen att det ska vara på redovisningstjänster (80%), revisionstjänster (45%) och rådgivningstjänster (22%). VD för Wint, Björn Elfgren uttrycker sig i en undersökning som FAR med hjälp av Kairos Future (2016) utfört om hur han ser på framtiden inom branschen:

Redovisningskonsulting och revision kommer att försvinna, kunskapen är väldigt repetitiv och lätt att automatisera. 80/20-regeln gäller. 80 procent är basic redovisning och 20 procent är rådgivning, vilket kommer att vara tvärtom i framtiden. Det som återstår är din kunskap och din sociala kompetens. Kundupplevelsen kommer att präglats allt.

1.3 Syfte

Det primära syftet med denna studien är att ta reda på hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom redovisnings- och revisionsbranschen medans det sekundära är att undersöka digitaliseringens inverkan på yrkesrollerna.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer vi att presentera samtliga teorier som ligger till grund för den empiriska analysen. Vi börjar med att definiera vad kunskap är eftersom det är ett viktigt begrepp i diskussionen kring kunskapshantering och kunskapsöverföring. Vi kommer ta upp några väletablerade modeller och teorier inom kunskapshantering och avslutar sedan med att lyfta fram digitalisering, automatisering samt effektiviseringen och dess inverkan.

2.1 Kunskap

För att kunna förstå både kunskapshantering samt kunskapsöverföring behöver vi först och främst definiera kunskap. En beskrivning av just termen kunskap presenteras av Ibert (2007 s. 104);

Knowledge is one of those words: one knows exactly what it means - until one is forced to define it. Its illusiveness becomes obvious when one tries to pin it down in definite terms.

Även Alvesson (2004 s. 46) sammanfattar begreppet på ett bra sätt;

Kunskap är ett ytterst brett och besvärligt begrepp. Det används på så skiftande sätt att det kan omfatta information (den enkla kunskapsbiten), kunnande (hur man ska göra), förklaring (kunskap som besvarar frågor som "Varför?", "Vad ligger bakom?", "Vad är orsaken?") och förståelse (kunskap som hänvisar till mönster och samband).

För att knyta an begreppet kunskap till nästkommande del i den teoretiska referensramen behöver vi definiera både explicit kunskap och tacit kunskap. Det är en långtgående debatt hur dessa två begrepp skall definieras och startade redan år 1961 då Polanyi (1961, s. 466) redogör för begreppet tacit kunskap som "*you know more than you can tell*" (Johansson, 2012). Polanyi (1966) förklarar tacit kunskap som det vi inte kan formulera i ord eller i en bok eller dokument. Ett exempel från Polanyi (1966) är hur människan kan känna igen en människas ansikte och dennes speciella ansiktsdrag utan

att egentligen kunna förklara för andra hur det direkt känns igen. Debatten har förts vidare och Nonaka (1994) bygger vidare på Polanyis (1996) tankar kring explicit och tacit kunskap men har fått kritik från övriga forskare såsom Brown och Duguid (2001) som menar att Nonaka (1994) ser på kunskap som antingen explicit eller tacit, medan Polanyi (1966) ser olika dimensioner av kunskap och inte något definitivt val av de båda (Johansson, 2012). Explicit kunskap är den sorten av kunskap som vi kan skriva ner i exempelvis en bok eller i ett dokument (Johansson, 2012).

Litteraturen inom kunskapshandling tar även upp två olika sätt på hur kunskap tolkas. Dessa två är att se kunskap som ett objekt/ting och att se kunskap som en process (Johansson, 2012). Johansson (2012) skriver att de som förespråkar kunskap som objekt/ting menar att kunskapen genererar konkurrensfördelar genom att kunskapen klassas som en tillgång. Vidare skriver Johansson (2012) att de som förespråkar kunskap som en process ser det som en integrerad del i det allmänna arbetet. I figur 2.1 kommer dessa olika synsätt på kunskap visa på hur de olika teoretiska synvinklarna som liknar kunskapshandling tar ställning till hur kunskap skall ses.

I tidigare kapitel redogjorde vi för hur kunskap definieras i sin helhet. Vidare måste vi redogöra för vad som klassas som kunskap inom branscherna redovisning och revision i vår studie. Kunskap kan i dessa branscher klassas som tacit och explicit kunskap. Tacit kunskap kan kopplas till Nonaka m.fl. (2000) då det handlar om vad personen lär sig från den direkta erfarenheten av samtliga arbetsuppgifter som ingår i yrket. Tacit kunskap inom både redovisning och revision ser vi tydligt i hur lärlingar som utbildar sig till auktoriserade revisorer och auktoriserade redovisningskonsulter lär sig bäst genom "*learning-by-doing*". I nästa avsnitt kommer vi gå igenom SECI-modellen (Nonaka m.fl., 2000) och i den tas biten om socialisering upp. Här ser vi en stark koppling till tacit kunskap inom redovisning och revision genom inlärningsprocessen då det går från tacit kunskap till explicit kunskap. Den explicita kunskapen inom branscherna är det som kan skrivas ner och samlas i ett dokument. Exempel på den explicita kunskapen inom revision är ett icke-reviderat bokslut vilket kan lagras i en databas som nästkommande revisor kan använda för att utföra en revision utan någon förkunskap om bolaget som

de utför det åt. Exempel inom redovisning är hur en auktoriserad redovisningskonsult kan gå in på en existerande icke fullständig löpande bokföring och avsluta denna utan någon förkunskap. Det handlar i grund och botten om hur information kan sammanställas i exempelvis ett dokument som nästkommande individ kan använda och utföra arbetsuppgiften utan någon förkunskap.

2.2 Kunskapshantering

Kunskapshantering började att växa fram under 1990-talet och är idag ett väl beforskat ämne (Alvesson, 2004). Johansson (2012) redogör för att begreppet inte har någon klar och tydlig definition då det diskuterats i en mängd olika kretsar. Det svåra med begreppet är de många spretiga studier där de flesta inte fastställt en tydlig och specifik definition utan mer ställt en bredare definition (Johansson, 2012). Inom kunskapshantering finns det två skilda synsätt som studerats. Dessa kallas *första* samt *andra generationens* synsätt inom kunskapshantering. Den första generationens synsätt tar sin utgångspunkt i IT och ser kunskap som objekt/ting där den största frågan handlar om hur kunskap hanteras samt distribueras med hjälp av IT (Johansson, 2012). Den andra generationens synsätt fokuserar på kunskapshantering i den sociala aspekten av arbetet. I detta synsätt ligger fokus på analyser om hur den sociala delen av arbetet fungerar till att skapa samt distribuera kunskap (Styhre, 2007). Hong, Easterby-Smith & Snell (2006) har redogjort för hur de olika synsätten är viktiga att integrera eftersom kunskapen breddas då de olika synsätten fokuserar på olika viktiga aspekter. Vår ansats kring definitionen och synsätten av kunskapshantering stämmer överens med Johansson (2012, s. 81):

Men precis som Hong m.fl. (2006) menar är det min uppfattning att dessa perspektiv inte bör ses som att de står i konflikt med varandra, utan att de i stället genom att integreras kan berika och öka förståelsen för det praktiska problemet om hur kunskap på bästa sätt överförs inom en organisation.

Vi har valt att gå samma väg som Hong m.fl. (2006) och Johansson (2012) då de ser synsätten som integrerade snarare än särskilda för att bidra till en ökad uppfattning om ämnet.



Figur 2. 1 Anpassad efter "Schematisk illustration av hur kunskapsöverföring i praktiken bäst förstås. Anpassad och utvecklad efter Easterby-Smith & Lyles (2003b s.3)" (Johansson, 2012, s. 89)

Figur 2.1. redogör för hur samspelen fungerar mellan de olika teorierna om hur kunskap ses, antingen som process eller objekt/ting och vilken teori som tar sin grund i praktiken eller i teorin. I mitten av allt finns *Knowing in Practice* som fångar upp samtliga samspel (Johansson, 2012). Utöver detta är kunskapsöverföringen integrerad i samtliga aspekter som finns med i figuren (Johansson, 2012). För att vår referensram skall vara så nyanserad som möjligt behöver vi även redogöra för begreppen; (i) Organisatorisk Kunskap, (ii) Organisatoriskt Lärande och (iii) Den Lärande Organisation.

(i) Organisatorisk kunskap är den del som ligger närmast kunskapshantering och de har många liknande utgångspunkter (Johansson, 2012). Newell m.fl. (2009) menar att organisatorisk kunskap handlar om hur företag utvecklar och tar nytta av konkurrensfördelar som kommer från liknande sociala aspekter i arbetet (refererad av Johansson, 2012). Kunskapen kan hittas i det som görs i praktiken men även i de IT-

relaterade aspekterna (Johansson, 2012). En nära relaterad modell för hur kunskapen uppstår är Nonaka m.fl. (2000) SECI-modell som är en central modell inom kunskapsöverföringen (Johansson, 2012). Denna modell kommer diskuteras vidare i nästa kapitel.

(ii) Enligt Johansson (2012) handlar organisatoriskt lärande om hur en organisation lär sig. Organisationen lär sig genom att ta vara på det interna kunskapsutbytet inom en organisation för att sedan utveckla sig. Här finns det två olika synsätt; det ena som fokuserar på organisatoriskt lärande som en individuell process där det är individens egna lärande som påverkar organisationen (Elkjaer, 2005, refererad av Johansson, 2012). Det andra synsättet tar sikte på hur en organisation lär sig genom en sammanslutning av individer med liknande yrken. (Johansson, 2012). Denna sociala sammanslutning kallas för *communities of practice* enligt Lave och Wenger (1991). Det andra synsättet är det som liknar *Knowing in Practice* där anhängarna förespråkar att kunskap inte kan skiljas från handlingar (Johansson, 2012).

(iii) Den lärande organisationen handlar om hur individen i en organisation kontinuerligt vill utveckla sig själv genom att utväxla information med andra individer och är högst relaterad till praktiker och konsulter och ses därför inte som en teori som organisatoriskt lärande (Johansson, 2012). Hislop (2009) trycker på betydelsen av att organisationen har en platt struktur med mycket frihet för personalen där det sociala samspelet sinsemellan är viktig för att främja utbytet av kunskap och erfarenheter. Idén om den lärande organisationen kommer ifrån Peter Senges *The fifth discipline* (1990) och handlar i stort sett om att främja medarbetarnas utbyte av kunskap och erfarenhet med varandra samtidigt som att resultaten i organisationen uppfylls (Johansson, 2012).

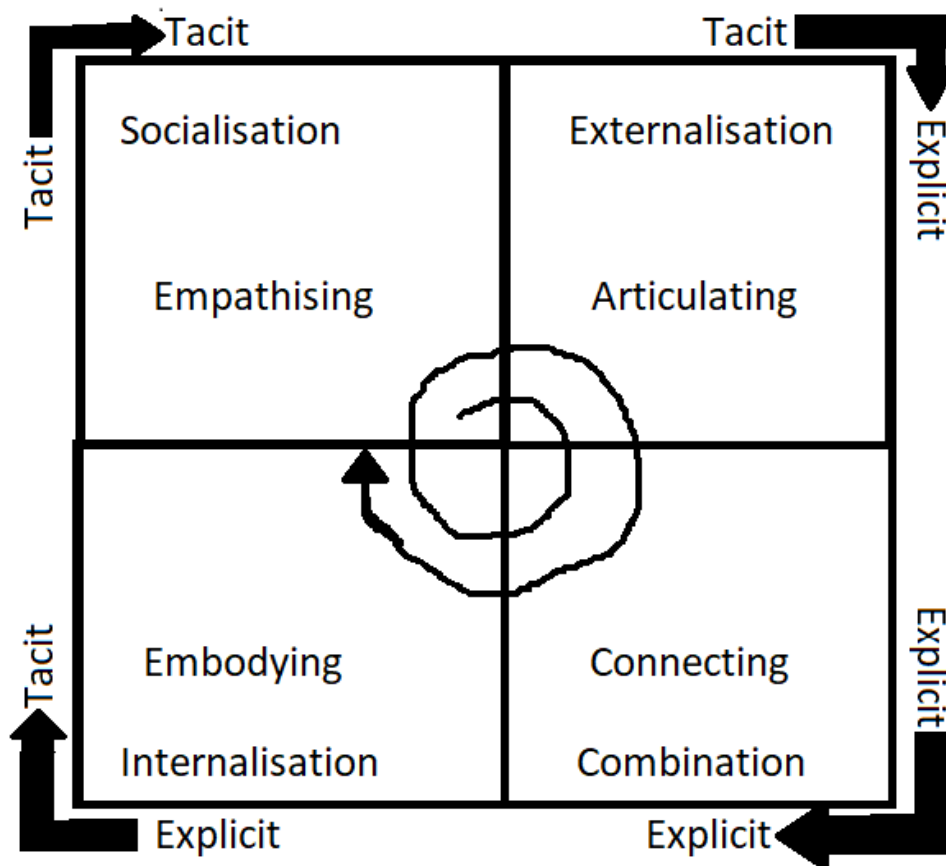
Tabell 2. 1 summering av de två kunskapsperspektiven. (Anpassad efter Johanssons 2012, s. 193)

Kunskap som objekt/ting	Kunskap som process
Mekaniskt/instrumentellt/strukturellt synsätt	Organiskt/individuellt/kulturellt synsätt
Kunskapshantering, organisatorisk kunskap	Organisatoriskt lärande, lärande organisationer
Kunskap som systematiserad och kategoriserad information	Kunskap som kunnande/handling
Explicit	Tacit
Process: Att göra tacit kunskap till explicit för att lagra och överföra kunskap	Process: Att överföra, lära och tillämpa kunnandet i praktiken
Fokus: IT/IS och organisationen	Fokus: Samtalen och individen
Kunskap lagras i databaser - kodifiering	Kunnande i praktiken - personifiering
Exploatering (Kodifiering)	Exploration (Personifiering)

Tabell 2.1 är från Johansson (2012, s. 193) och där förklaras hur de olika kunskapsperspektiven kunskapshantering, organisatorisk kunskap, organisatoriskt lärande och lärande organisationer kan kategoriseras. Vi ser då att kunskapshantering och organisatorisk kunskap är de som liknar varandra och även där vårt huvudfokus kommer ligga. En liknande teori till de två strategierna kodifiering och personifiering som kommer diskuteras längre ner, är teorin om exploatering och exploration av March (1991) (Johansson, 2012).

2.3 Kunskapsöverföring

I detta avsnitt kommer vi att behandla hur kunskapsöverföringen ser ut i praktiken och ta upp några väletablerade modeller. Den första är SECI-modellen och är konstruerad av Nonaka (1994; Nonaka m.fl. 2000)



Figur 2. 2 "SECI-processen". (Anpassad efter Nonaka, Toyama & Konno 2000, s. 12)

I Nonakas m.fl. (2000) SECI-modell på hur organisationer skapar och överför kunskap utgår de från fyra processer: Socialisering, Externalisering, Kombination och Internalisering. Dessa processer utgår från hur företaget konverterar explicit information till tacit information och vice versa och kallar detta för "kunskapskonvertering" (Nonaka m.fl. 2000).

- Socialisering: Den sociala processen internt och externt i ett företag spelar den centrala rollen där processen innebär att konvertera tacit kunskap till tacit kunskap (Nonaka m.fl. 2000). Här skapas och överförs tacit kunskap i ett socialt sammanhang där fokus ligger på hur tacit kunskap traderas genom

gemensamma upplevelser (Nonaka m.fl. 2000). Nonaka m.fl. (2000) skriver att socialisering uppstår typiskt sett i en lärlingstjänst där den som blir upplärd lär sig genom att få direkt erfarenhet av yrket. Detta kan sättas i relation till hur en revisorsassistent och redovisningskonsult blir upplärd genom att direkt få arbeta med diverse arbetsuppgifter. För dessa yrken är den bästa utbildningen du kan få att arbeta direkt med arbetsuppgifter som ingår i yrket.

- Externalisering: Handlar om att överföra tacit kunskap till explicit kunskap. Nonaka m.fl. (2000, s. 9) beskriver processen från tacit kunskap till explicit kunskap såhär; *“When tacit knowledge is made explicit, knowledge is crystallised, thus allowing it to be shared by others, and it becomes the basis of new knowledge”*. Ett exempel är hur anställda kan förändra produktionsprocessen i ett företag genom att förmedla sina egna kunskaper från processen (tacit kunskap) till högre uppsatta inom företaget (explicit kunskap) (Nonaka m.fl. 2000). En liknande koppling till vår uppsats är hur revisorsassistenter och redovisningskonsulter kan förmedla sin egna erfarenhet av inlärningsprocessen till auktoriserade revisorer och redovisningskonsulter för att förbättra denna process. På detta viset ser vi en klar konvertering från tacit kunskap till explicit kunskap.
- Kombination: Handlar om att använda explicit kunskap och kombinera denna till en mer avancerad explicit kunskap för att bredda förståelsen. Denna process är högst relevant i vår studie då *“Creative use of computerised communication networks and large-scale databases can facilitate this mode of knowledge conversion”* (Nonaka m.fl. 2000, s. 10).
- Internalisering: Handlar om att omvandla explicit kunskap till tacit kunskap. Detta görs genom att använda den explicita kunskapen i den praktiska delen av arbetet. Nonaka m.fl. (2000, s. 10) förklarar detta begrepp såhär; *“Internalisation is closely related to ‘learning by doing’.*” Vidare skriver Nonaka m.fl. (2000 s. 10) att det

handlar om att "förkroppsliga" den explicita kunskapen och när denna blir överförd till tacit kunskap blir detta en stor tillgång. Denna kunskap går sedan tillbaka till socialiseringen, vilket innebär att den nya tacita kunskapen som uppstått genom internaliseringen går runt i "spiralen" och blir överförd till andra människor (Nonaka, m.fl. 2000).

SECI-modellen kan även sättas i relation till två olika perspektiv på kunskapsöverföring som kommer att diskuteras i våra två kommande kapitel. Dessa är kodifieringsstrategi som tar fokus på IT/IS-perspektivet av kunskapsöverföringen vilket är direkt relaterat till digitaliseringen och därmed vårt arbete. Den andra är personifieringsstrategi och tar fokus på den sociala aspekten av kunskapsöverföring där överföring sker mellan individer (Johansson, 2012).

2.3.1 Kodifieringsstrategi och personifieringsstrategi

Kodifieringsstrategi och personifieringsstrategi är två olika strategier företag kan anta när de talar om kunskapshantering och kunskapsöverföring. Kodifieringsstrategins fokus ligger på datorsystem, där kunskapen är enkelt åtkommet av vem som helst i företaget med hjälp av datorn. Här finns det en slags "kunskapsbank" hos företagen där kunskap är kodifierad och förvarad för att bli delad med övriga personer internt (Hansen, Nohria & Tierney, 1999)

Personifieringsstrategin tar sikte på kopplingen mellan individ och kunskap, där kunskapsöverföringen huvudsakligen sker i den direkta kontakten mellan individer internt i ett företag. Det är den sociala aspekten som ligger i huvudfokus. Det handlar inte heller om att förvara kunskap utan snarare än att förmedla den direkt (Hansen m.fl. 1999).

Hansen m.fl. (1999) belyser hur viktigt det är att känna till dessa begrepp och hur de kan användas. Detta är något som är centralt för i princip alla företag som arbetar med kunskapshantering och kunskapsöverföring. Deras forskning utgår i grund och botten från konsultföretag men de har även utvidgat och tittat ännu närmre på företag i andra

branscher. I valet av kodifierings- eller personifieringsstrategi har Hansen m.fl. (1999) kommit fram till att de effektivaste företagen valde att fokusera på en strategi medan de använde den andra som stöd för sin huvudsakliga strategi. Här är det viktigt att ta i beaktning det egna företags konkurrensstrategi för att bestämma vilken kunskapshanteringsstrategi som är mest väsentlig att fokusera på (Hansen m.fl. 1999).

Tabell 2. 2 "How consulting Firms Manage Their Knowledge" (Anpassad efter Hansen, Nohria & Tierney 1999, s, 4)

<i>Kodifieringsstrategi</i>		<i>Personifieringsstrategi</i>
<p>Codification:</p> <p>Provide high-quality, reliable, and fast information-systems implementation by reusing codified knowledge</p>	<p><i>Competitive Strategy</i></p>	<p>Personalization:</p> <p>Provide creative, analytically rigorous advice on high-level-strategic problems by channelling individual expertise</p>
<p>Reuse Economics:</p> <p>Invest once in a knowledge asset; reuse it many times.</p> <p>Use large teams with a high ratio of associates to partners.</p> <p>Focus on generating large overall revenues.</p>	<p><i>Economic Model</i></p>	<p>Expert Economics:</p> <p>Charge high fees for highly customized solutions to unique problems.</p> <p>Use small teams with a low ratio of associates to partners.</p> <p>Focus on maintaining high profit margins.</p>
<p>People-To-Documents:</p> <p>Develop an electronic document system that codifies, stores, disseminates, and allows reuse of knowledge.</p>	<p><i>Knowledge Management Strategy</i></p>	<p>Person-To-Person:</p> <p>Develop networks for linking people so that tacit knowledge can be shared.</p>
<p>Invest heavily in IT: the goal is to connect people with reusable codified knowledge</p>	<p><i>Information Technology</i></p>	<p>Invest moderately in IT; the goal is to facilitate conversations and the exchange of tacit knowledge</p>

Hire new college graduates who are well suited to the reuse of knowledge and the implementation of solutions. Train people in groups and through computer-based distance learning. Reward people for using and contributing to document databases.

Human Resources

Hire M.B.A.s who like problem solving and can tolerate ambiguity. Train people through one-on-one mentoring. Reward people for directly sharing knowledge with others.

Andersen Consulting, Ernst & Young

Examples

McKinsey & Company, Bain & Company

Tabell 2.2 beskriver Hansen m.fl. (1999) konkurrensstrategier utifrån valet av kunskapshanteringsstrategi. Båda två är väsentliga då det i föregående stycke togs upp hur det sekundära valet av strategi inte försvinner helt och hållet, utan används som stöd till det primära valet. Förstavalet för vår del som kommer att analyseras senare i arbetet är självklart kodifieringsstrategin där IT-perspektivet ligger i centrum. Personifieringsstrategin kommer att studeras mer övergripande där begreppet "stöd" ligger i centrum av forskningen. Kodifieringsstrategin även närmre relaterat till revisorsassistent och redovisningskonsultens arbetssätt i många avseenden (Hansen m.fl. 1999).

Här kan vi se en koppling till hur Hong m.fl. (2006) och Johansson (2012) valt att studera och se på kunskapshanteringen. Här är den första generationens kunskapshantering starkt förknippat med kodifieringsstrategin där fokus på IT ligger i centrum. Det andra generationens synsätt är starkt förknippat med personifieringsstrategin där den sociala aspekten av arbetet ligger i centrum, samtidigt som *learning-by-doing* och sociala interaktioner huvudsakligen möjliggör kunskapshantering samt kunskapsutbyte (Hansen m.fl. 1999).

2.4 Digitalisering

Digitaliseringen har bidragit till att samhället har blivit mer utav ett informationssamhälle som med hjälp av internet har gjort att information har blivit mer lättillgänglig (Edvardsson, Goghe & Magnusson, 2018) samtidigt som Ghasemi m.fl. (2011) beskriver att tekniken har gjort att olika datorsystem har kunnat skapats och utvecklats inom redovisnings- och revisionsbranschen. Det har bidragit till att yrkesrollerna förändrats i takt med digitaliseringens utveckling och mer arbete genomförs med hjälp av IT. En av anledningarna till att tekniken tas in på arbetsplatserna är för att effektivisera arbetsprocessen och på så sätt kunna göra mer på en kortare tid eftersom det handlar om att tjäna pengar för företagen (Berg & Gustafsson, 2016). Ghasemi m.fl. (2011) menar att digitaliseringen medverkar till att arbetet effektiviseras och genererar möjligheter för företagen där vi numera exempelvis har bokföringsprogram som hjälper till att utföra vissa arbetsuppgifter. Enligt Vaher (2016, 17 juni) har utvecklingen av digitaliseringen bidragit till bättre beslutsfattande hos företag på grund av att informationen som ligger i datorsystemet stämmer överens med hur det ser ut nu eftersom det kan uppdateras omgående. Det innebär att man inte behöver vänta en längre tid för att få informationen till sig vilket bidrar till att beslut kan tas tidigare. Andersson och Engström (2017) anser att det kommer att ställas nya kunskapskrav för den anställde i yrket eftersom den ständiga utvecklingen gör att man hela tiden måste vara beredd på nya förändringar.

I framtiden kommer ytterligare steg att tas inom revisionsprocessen vilket kommer förändra arbetsprocessen ännu mer. Tekniken kommer göra så att informationen blir ännu mera lättillgänglig för revisorerna vilket innebär att de själva kan gå in i ett datorsystem för att hämta nödvändig information. Det innebär att revisorerna inte kommer behöva be företaget om information som de sedan behöver sammanställa innan det utgörs (Andersson & Engström, 2017). Bierstaker m.fl. (2001) understryker att arbetet redan har effektiviserats och programmen som används och utvecklas inom branscherna kommer att leda till färre steg i framtiden.

2.5 Automatisering och effektivisering

Automatiseringen har bidragit till att arbetsuppgifter som tidigare utfördes av en människa numera utförs av maskiner eller datorer som kommit till genom artificiell intelligens som hjälpmedel för att arbetssättet ska bli effektivare vilket leder till att mindre arbetskraft krävs idag (Istner-Byman, 2018). Det har ännu inte utvecklats till att maskiner eller datorer kan utföra alla arbetsuppgifter utan den mänskliga förmågan behövs fortfarande och frågan är hur det kommer att utveckla sig i framtiden. Det som kan konstateras på grund av automatiseringen är att revisorers och redovisningskonsulters yrkesroll har förändrats och kommer med stor sannolikhet att förändras ännu mer i framtiden och gå mot att bli mera av en rådgivare (Kairos Future, 2013). Det finns flera anledningar till automatisering och de är bland annat att arbetsprocessen ska vara så effektiv som möjligt eftersom det är viktigt att det går fort idag för att företag jämförs med konkurrenter samt minska belastningen för personalen på enklare uppgifter (Vaher, 2016, 17 juni).

3. Forskningsmetod

I det här kapitlet kommer vi att presentera metoden som vi har använt oss av vid utförandet av vår studie. Vi kommer först att presentera vår forskningsstrategi för att sedan beskriva forskningsansatsen som vi har använt oss av vid insamlingen av empiri. Därefter går vi vidare med att beskriva vårt val av respondenter och varför vi valt dessa samt hur vi har analyserat vårt material. Avslutningsvis för vi en diskussion om tillförlitligheten och trovärdigheten av vår forskning.

3.1 Forskningsstrategi

Det finns olika tillvägagångssätt för att samla in data när en studie ska göras. Valet av vilken metod som väljs är viktig beroende på vad forskarna som utför studien vill få ut av den (Denscombe, 2018). Vi har valt mellan att använda oss av en kvalitativ eller kvantitativ metod och vägt fördelar mot nackdelar med de olika tillvägagångssätten. Alternativen som har övervägts har varit att använda oss av frågeformulär, observationer eller intervjuer för att samla in tillförlitlig och bra information (Denscombe, 2018). Fördelarna med att använda sig av ett frågeformulär är att det är enkelt att skicka iväg frågor och sedan få tillbaka en ganska stor forskningsdata och på detta sättet kan tid och pengar sparas. Nackdelen är däremot att respondenten inte får utveckla sina svar vilket kan leda till irritation samt att en felriktning i frågeställningen kan leda till ett missvisande resultat vilket innebär att vi inte kan vara helt säkra på att studien är sann (Denscombe, 2018). En annan övervägning som vi stod inför var om vi skulle använda oss av observationer men det ansågs inte vara relevant kopplat till vårt syfte och problemformulering eftersom Denscombe (2018) beskriver observation som att någon studerar en annan person och vad den utför. Det tredje metodvalet var intervjuer vilket Denscombe (2018) beskriver intervjuer som ett lämpligt tillvägagångssätt för att skapa sig en större kunskap inom ämnet och att intervjuer kan leda till mer utförliga svar än exempelvis frågeformulär och observationer.

Utifrån detta har vi enligt vad Denscombe (2018) beskriver som att fördelar och nackdelar ska vägas mot varandra för att komma fram till vilken metod som är mest

användbar i det enskilda fallet och efter övervägningar för att få ut maximalt av metodvalet kopplat till syftet och problemformuleringen har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod genom att utföra intervjuer. Med tanke på att vårt syfte är att vi ville få en större kunskap om hur kunskapshantering och kunskapsöverföringen används inom redovisnings- och revisionsbranschen samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna så anses intervjuer som det mest tillämpliga tillvägagångssättet i vår studie. Metoden bidrar till att mottagaren får en djupare förståelse för informationen som beskrivs eftersom personen har möjlighet till att förklara på ett utförligt vis (Shidur Rahman, M. 2016). En kvantitativ metod med exempelvis en enkätundersökning eller observationer ansågs därför inte vara användbar på grund av att respondenten inte hade fått chansen till att utveckla sig och svaret hade blivit mer smalt jämfört med intervjuer och en kvalitativ metod.

3.2 Forskningsansats

Det finns tre olika forskningsansatser, deduktiv, induktiv samt den tredje abduktiv som är en kombination av de två förstnämnda (Alvehus, 2013). Den deduktiva ansatsen utgår ifrån en hypotes för att sedan använda sig av empiriskt material för att komma fram till en slutsats medan den induktiva är tvärtom. I induktiv ansats samlas empirisk data först in för att sedan komma fram till en slutsats (Alvehus, 2013). Till en början av forskningen var den induktiva ansatsen mest tillämplig på grund av att empiriskt material började att samlas in och genom det uppstod teorierna som tidigare har beskrivits. Bryman och Bell (2017) påstår att en kvalitativ undersökning vanligtvis innebär ett induktivt sätt vilket detta styrker. Ju längre i arbetsprocessen som vi har kommit desto mer har detta övergått till en kombination av den deduktiva och induktiva ansatsen som är abduktiv ansats. Alvehus (2013) menar att det är vanligt att använda sig av en abduktiv ansats i forskningsprocessen, vilket innebär att man byter mellan den empiriska och teoretiska teorin fram och tillbaka för att till slut komma fram till en slutsats. Enligt Bryman och Bell (2017) är en abduktiv ansats användbar för att inte bli för fast inom den induktiva och deduktiva ställningen och är därmed en kombination av dessa. Vi har byggt upp en teoretisk förståelse genom att vi först har samlat in data och därefter format en intervjuguide med frågor kopplat till våra huvudkategorier kunskapshantering,

kunskapsöverföring och digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen samt för att kunna besvara uppsatsens syfte. För att kunna komma fram till en slutsats som vi anser vara trovärdig och tillförlitlig har vi behövt gå mellan den empiriska och den teoretiska teorin, insamlingen av den empiriska teorin har gjort att vi har fått gå tillbaka och funderat kring vad den teoretiska teorin innebär kopplat till den empiriska insamlade teorin vilket är en abduktiv ansats (Alvehus, 2013). Därför anses den abduktiva ansatsen vara ett bra val av forskningsansats för oss eftersom vi kan gå mellan den empiriska och teoretiska teorin.

3.3 Datainsamling

Det finns olika tillvägagångssätt att samla in data på och enligt Denscombe (2018) ska reflektioner göras kring tre olika punkter innan ett beslut tas kring vilken metod som ska användas. Metoderna förknippas ofta med särskilda strategier och den första handlar om beskrivningen av styrkor och svagheter med metoden och vad som gör att det tillvägagångssättet väljs. Den andra beskriver vad som anses vara bäst i det enskilda fallet och den tredje reflektionen handlar om att den ena metoden inte behöver vara bättre än den andra och det går bra att kombinera flera olika metoder för datainsamling. Enligt Denscombe (2018) bidrar en metodkombination till en bättre insikt i det som undersöks och det kan leda till att chanserna ökar för att det ska bli så exakt som möjligt.

Till en början samlades information in för att skapa en större förståelse och kunskap om hur revisionsbyråerna använder sig av kunskapshantering och kunskapsöverföring samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna. Efter att vi bildat oss en större uppfattning om ämnet började vi att formulera ett frågeformulär kopplat till syftet och problemformuleringen. Informationen som har samlats inom forskningsområdet har genomförts via vetenskapliga artiklar, olika böcker samt relevanta artiklar på nätet. Primärdata har samlats in med hjälp av en kvalitativ metod genom intervjuer. Nedan beskriver vi om hur urvalet har gått till och hur vi har genomfört intervjuerna samt analyserat datan.

3.3.1 Urval

Urvalet som gjordes inför intervjuerna kan anses vara vad Bryman och Bell (2017) kallar ett icke-sannolikhetsurval och det innebär att personerna medvetet har valts ut av oss. Anledningen till urvalet var starkt kopplat till syftet och problemställningen på grund av att vi ansåg att det krävdes en viss kunskap och kompetens hos respondenten för att vi skulle kunna få ett bra material att arbeta med. Det gjorde att vi kontaktade auktoriserade revisorer, auktoriserade redovisningskonsulter samt en revisionsbyrå med en respondent som har titeln *Head of Learning & Development* och därmed insatt i dessa frågor. Våra respondenter har arbetat inom branschen i minst tio år och har därmed en längre erfarenhet som vi anser att vi kan dra nytta av i vår studie.

I denna studien har vi genomfört sju stycken intervjuer varav två av intervjuerna var på samma revisionsbyrå. Vi har intervjuat tre stycken auktoriserade revisorer och fyra stycken auktoriserade redovisningskonsulter varav en har dubbla titlar samt en respondent med titeln *Head of Learning & Development* och de varade mellan 20-40 minuter. Vi anser att sju stycken intervjuer har varit tillräckligt i vår studie på grund av att flera av svaren har kommit återkommande och fler intervjuer anser vi inte hade resulterat i något annat resultat. I tabellen nedan har vi beskrivit våra respondenter med vilken titel som de har samt hur länge som de har verkat inom branschen.

Tabell 3. 1 Sammanställning av respondenter

Respondent	Titel	Erfarenhet inom branschen
Respondent A	Auktoriserad revisor/Auktoriserad redovisningskonsult	11 år
Respondent B	Auktoriserad Revisor Kontorschef för revisionen	10 år
Respondent C	Auktoriserad Redovisningskonsult Kontorschef för redovisningen	11 år
Respondent D	Auktoriserad Revisor	10 år
Respondent E	Auktoriserad redovisningskonsult	12 år
Respondent F	Auktoriserad redovisningskonsult	23 år
Respondent G	Head of Learning & Developement	19 år

3.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer är tillämpligt i situationer som innebär frågor som är lite större och för att få fram information som inte hade varit lika enkelt att få ut av en kvantitativ metod (Denscombe, 2018). I denna studien har semistrukturerade intervjuer ansetts vara mest tillämpligt för att kunna få svar på de frågeställningarna som vi anser vara viktiga för arbetet. Denscombe (2018) beskriver semistrukturerade intervjuer som ett frågeformulär som förberetts innan för att förhålla sig till något men att det kan

förekomma följdfrågor om det som respondenten svarar. Innan intervjuernas start anser vi att det är viktigt för respondenten att skapa sig en större inblick i vad studien har för syfte och vad mottagarna vill få ut av intervjun. Därför bedömer vi att det har varit viktigt att beskriva vad som har varit målet med intervjun och vad vi har velat få ut av respondenten för att den sedan ska kunna gå in mer på djupet i ämnet. Denscombe (2018) förklarar att semistrukturerade intervjuer bidrar till att personen som blir intervjuad ska kunna gå in djupare på frågeställningen och ämnet. Det leder till att det blir lättare för respondenten att kunna dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter som den har samlat på sig under sin arbetslivserfarenhet och därför föll valet på att använda oss av semistrukturerade intervjuer.

Vi har använt oss av ljudinspelning under sex av sju intervjuerna via en mobiltelefon på grund av att en respondent inte ville att vi skulle spela in intervjun. Ljudinspelning har ansetts vara ett bra tillvägagångssätt för oss på grund av att vi har kunnat koncentrera oss på samtalet och på så vis kunnat föra ett lättsamt samtal med respondenten (Denscombe, 2018). Det skapar ett lugn hos respondenten vilket uppfattas som en fördel för att få utförligare svar på frågorna som ställs (Denscombe, 2018). En annan anledning till att ljudinspelning vid intervjuerna har genomförts är för att undvika att missa något i anteckningarna som sedan skulle kunna leda till ett missvisande resultat (Alvehus, 2013). Efter att intervjuerna har genomförts har det varit enkelt för oss att transkribera vad som har sagt eftersom vi har allt på ljud vilket har bidragit till att vi inte kunnat missuppfatta vad respondenterna har svarat på våra frågor (Bryman och Bell, 2017). Vi har transkriberat ner allt som sagts vilket har varit tidskrävande men nödvändigt för att kunna utföra analysen och slutsatsen på ett bra sätt vilket har gjort att vi har kunnat gå tillbaka till intervjuerna och hitta material till vårt arbete på ett enkelt sätt.

3.3.3 Internetbaserad intervju

Enligt Denscombe (2018) är internetbaserade intervjuer ett bra tillvägagångssätt när en intervju ska genomföras för att kunna prata med människor som sitter i andra delar av världen. Under en av intervjuerna fick vi möjlighet till att diskutera kunskapshantering

och kunskapsöverföring med en person som har en god kunskap inom dessa områdena och arbetar på en annan ort. Eftersom möjligheten öppnades för oss att intervjua denna respondenten valde vi att genomföra denna intervjun via ett datorprogram som gjorde att det blev som ett telefonsamtal. Användningen av detta tillvägagångssättet anses ha varit bra med tanke på att det inte är särskilt tidskrävande vilket Denscombe (2018) beskriver som en möjlighet vilket vi instämmer i eftersom respondenten var expert inom området och som vi kunde dra nytta av till vår studie.

3.3.4 Analys av data

Vi har valt att göra en tematisk analys av vårt transkriberade material enligt Braun & Clarke (2006). Det handlar om att analysera den inhämtade empirin och särskilja delarna i materialet genom olika koder (Braun & Clarke, 2006). Vi har valt att gå samma process som Braun & Clarke (2006) redogör för i sin uppsats. Denna process utgår från sex stycken olika steg. Det första steget vi gjorde var att transkribera det inhämtade materialet och läsa igenom detta många gånger (Braun & Clarke, 2006). Sex av intervjuerna spelades in med hjälp av ljudinspelning och därmed kunde vi transkribera ner intervjuerna ord för ord. En av respondenterna ville inte att vi skulle spela in samtalet så vi ställde varannan fråga under denna intervjun där den som inte ställde frågan fick anteckna vad respondenten svarade. Respondenten pratade ganska snabbt vilket gjorde att vi fick anteckna det mest väsentliga och det som vi trodde att vi hade mest nytta av till vår studie. När denna intervjun hade slutförts satt vi oss ner omgående för att transkribera ner vad respondenten svarat för att inte glömma bort något som respondenten sagt och som vi inte har hunnit anteckna. Nästa steg så började vi med att skapa koder, som är väsentliga till vår analys, för det transkriberade materialet och placerade relevanta delar från intervjuerna under dessa koder (Braun & Clarke, 2006). De fem koderna vi hittade från transkriberingen var kunskapshantering, kunskapsöverföring, digitalisering, automatisering och effektivisering. Efter detta började vi analysera koderna för att jämföra olika teman som vi kan använda i resultatet och analysen (Braun & Clarke, 2006). Det fjärde steget handlar om att jämföra de potentiella teman vi hittat med det första och andra stycket för att se ifall kodningen stämmer in på våra teman (Braun & Clarke, 2006). Nästa steg var att analysera våra

teman vi hade i föregående steg för att precisera och bestämma vilka teman som är relevanta för vår studie (Braun & Clarke, 2006). I detta steget hittade vi tre klara teman, kunskapshantering, kunskapsöverföring och digitaliseringens inverkan på redovisning och revision. I det slutgiltiga steget använde vi oss av den tematiska analysen för att slutföra vår rapport genom använda tydliga delar från vår kodning till att göra kopplingar mellan analysen, vår litteratur och slutligen vårt syfte med arbetet (Braun & Clark, 2006). I tabell 3.2 visar vi ett exempel och litet utdrag från hur vi har kodat och delat in bitarna i olika teman.

Tabell 3. 2 Exempel på hur kodningen av respondenternas svar genomförts

Temat	Respondenternas svar
Kunskapshantering	<p>“Så det jobbar vi ju med, utan det så överlever vi ju inte” .</p> <p>“Hela vårt arbete bygger ju på kunskap och kunskapsöverföring”.</p> <p>Kunskapshantering leder till effektivitet och är en väsentlig del i redovisning och revision.</p>
Kunskapsöverföring	<p>”Vi pratar ju kunskapsöverföring hela tiden”.</p> <p>”Kunskapsöverföring är hela grejen”.</p> <p>”Jag skulle vilja säga att utan den så överlever vi inte”.</p> <p>Kunskapsöverföringen uppstår via IT-system och socialt.</p> <p>Kritisk del i det dagliga arbetet för företagen.</p> <p>Leder till effektivitet i arbetsprocessen.</p>
Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen	<p>”Jamen allt är ju online och vi har inget papper kvar alls, så det är ju en ganska väsentlig förändring”.</p> <p>Stor förändring på branscherna. Har gått från papper och pärmar till pdf och IT-system.</p>

Tabell 3. 3 Exempel på hur koderna automatisering, digitalisering och effektivisering sammanställs till digitaliseringens inverkan på redovisning och revision

Respondenters svar	Kod	Teman
<p>”Nu blir mer uppgifter ersätta av datorer och det här med automatisering så det är bara att slänga in siffrorna så räknar datorn ut det.”</p> <p>Fler arbetsuppgifter har automatiserats</p>	Automatisering	Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen
<p>”Ja det har det, när jag började så hade vi pärmar på allt och nu de senaste åren har vi gått mer och mer till att skanna in allt och allt digitalt. From årsskiftet nu, 18/19, så får vi inte ha några revisioner alls på papper.”</p>	Digitalisering	Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen
<p>”Ja som sagt det blir effektivare att arbeta som när datorer utför vissa arbetsuppgifter som fallet inte tidigare var med hjälp av automatiseringen.”</p>	Effektivisering	Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen

I tabell 3.3 visar vi på hur vi har gjort med kodifieringen av automatisering, digitalisering och effektivisering genom att slå ihop dessa delar från den teoretiska referensramen till digitaliseringens inverkan på redovisning och revision.

3.4 Tillförlitlighet och trovärdighet

I den vetenskapliga omgivningen talas det om tillförlitlighet och trovärdighet. Alvehus (2013) tar upp dessa begrepp och förklarar de som att tillförlitligheten handlar om pålitligheten och att resultaten faktiskt kommer att inträffa vid återkommande tillfällen om samma studie skulle utföras fler gånger. Det innebär att man ska kunna förlita sig på att resultaten stämmer överens med verkligheten och det ska inte spela någon roll vem frågorna ställs till eller när det utförs. I denna studien har vi valt att intervjua auktoriserade revisorer, auktoriserade redovisningskonsulter samt en respondent vid titeln *Head of Learning & Development* som har arbetat inom redovisnings- och revisionsbranschen i minst tio år och därmed skaffat sig en större kunskap och erfarenhet för hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom revisionsbyråerna samt digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen. Den bidragande faktorn att det blev just de respondenterna är kopplat till vårt syfte och problemformulering eftersom vi ansåg att svaren förväntades att bli bättre desto mer erfarenhet som respondenten besitter. Alvehus (2013) menar på att det inte kommer att bli precis samma svar om samma fråga ställs till olika individer men innehållet kan vara det samma och därför anses kunskapen och erfarenheten som respondenterna kan dela med sig av vara väsentligt. Trovärdighet handlar enligt Denscombe (2018) om det som studeras och vill mäta samt jämföra med varandra och att det stämmer, samt att det är relevant även om det inte går att vara helt säker. Det innebär att trovärdighet går ut på att det som studeras faktiskt utförs på ett korrekt sätt och att det är trovärdigt sett till den datan som har skapats. I denna studien har vi använt oss av tidigare forskning som har gjorts inom ämnet för att skapa oss en större kunskap kopplat till vårt syfte och problemformulering, utifrån detta har det skapats en intervjuguide. Empirin som samlades in innan intervjuerna har förstärkts efter att intervjuerna har genomförts och dessa parametrar har spelat en stor roll för att slutsatsen ska anses vara trovärdig och faktiskt stämma.

4. Empiri

I detta kapitlet kommer vi att presentera resultatet av vår empiri. Vi kommer att presentera resultatet utifrån våra tre huvudkategorier som är, kunskapshantering, kunskapsöverföring samt digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen.

4.1 Kunskapshantering

Samtliga respondenter är överens om att kunskap och kunskapshantering är en viktig aspekt inom redovisnings- och revisionsbranschen. I det dagliga arbetet använder sig respondenterna av kunskapshantering vilket respondent D styrker betydelsen av, genom två citat som följer "Så det jobbar vi ju med, utan det så överlever vi ju inte" samt "Hela vårt arbete bygger ju på kunskap". Respondent D och G beskriver sina revisionsbyråer som "kunskapsföretag". Dessa citaten och påståenden antyder att kunskapshantering är en central del inom redovisnings- och revisionsbranschen. Enligt våra respondenter använder sig revisionsbyråer av både IT-system samt en social dialog mellan varandra och de menar på att det inte skulle fungera att bara använda sig av det ena eller det andra sättet utan båda är viktiga i deras arbetsprocess. I första hand hämtar respondenterna information eller kunskap från IT-system, dokument eller mallar som finns tillgängliga och om det inte skulle framgå hur de ska gå tillväga frågar de någon kollega om råd istället. Samtliga respondenter är överens om att det dagligen uppstår nya frågor och funderingar kring hur de ska lösa diverse arbetsuppgifter som de behöver stämna av med någon kollega. Om kollegan inte skulle kunna hjälpa till med just den arbetsuppgiften har samtliga respondenter uttryckt att det finns specialister inom olika områden på deras revisionsbyrå som går att fråga om råd och tillvägagångssätt.

Respondenterna har tydligt märkt av att digitaliseringens utveckling har haft en avsevärd inverkan på kunskapshanteringen inom redovisnings- och revisionsbranschen och att det har skett en stor förändring jämfört med hur revisionsbyråerna förvarade och distribuerade kunskap tidigare. Idag utför samtliga respondenter sina arbetsuppgifter via

olika IT-program samtidigt som allt material och dokumentation finns tillgängligt i IT-serverar. Respondenterna är överens om att denna utvecklingen har skapat en större tillgänglighet och effektivitet inom revisionsbyråerna på deras sätt att arbeta. De anser att detta har gjort att det har blivit enklare att gå in och titta på information och tidigare material om hur kollegor utfört vissa arbetsuppgifter samt att de numera kan se hur långt någon har kommit i en arbetsprocess. Detta uttrycker sig flertalet av respondenterna i något olika utformning som "Inne i våra system finns ju tydliga arbetsgångar och checklistor". Citatet visar på att det har blivit enklare i kunskapshantering för en kollega att ta över en annan persons arbetsuppgifter om personen skulle vara sjuk eller liknande.

Utifrån empirin kan det se lite olika ut angående hur många som är anställda inom respektive byrå. Respondent B, C och D har fler än dubbelt så många revisorsassistenter samt redovisningskonsulter än auktoriserade revisorer samt auktoriserade redovisningskonsulter, varav respondent D:s revisionsbyrå inte har redovisning på sin byrå. Samtidigt har respondent A, E och F mer jämnt vad det gäller antalet revisorsassistenter samt redovisningskonsulter och auktoriserade revisorer samt auktoriserade redovisningskonsulter med en ratio på max 1:1. Respondent G beskriver att de är en så pass stor byrå så det är svårt att avgöra hur många anställda det är i företaget. Precis som respondent D har inte heller respondent G någon redovisning på sin byrå.

Samtliga respondenter berättar att deras revisionsbyråer investerar mycket pengar i IT inom företaget eftersom alla arbetsuppgifter numera har gått över till att utföras via diverse IT-system och IT-program. IT-programmen som revisionsbyråerna använder sig av skiljer sig åt beroende på vilken byrå det är. Flertalet revisionsbyråer köper in olika programvaror medan respondent B och C berättar att de kompletterar detta med egenutvecklade system. Fem respondenter berättar även att de har sekretessbelagda dokument och/eller handböcker angående deras kunskapshanterings- och kunskapsöverföringsstrategi. Två stycken revisionsbyråer har ingen direkt uttalad

strategi om kunskapshantering och kunskapsöverföring. På en av dessa revisionsbyråer tror respondent E att detta beror på att de är en mindre revisionsbyrå med tre olika kontor där respektive kontorschef styr hur det ska vara. Däremot har de olika riktlinjer som de ska följa utan någon direkt uttalad strategi.

Respondenterna anser att kunskapshantering och inlärningsprocessen för en nyanställd kan se lite olika ut beroende på tidigare erfarenheter och kunskaper. När en nyexaminerad utan tidigare erfarenheter kommer in i branschen har den inte särskilt mycket kunskaper menar respondenterna vilket respondent E beskriver som "Samtidigt så kan man ju säga att det finns ingen annan bransch som när man kommer ny där man lär sig så oerhört mycket". Samtliga respondenter påtalar att redovisnings- och revisionsbranschen kräver mycket kunskap för att klara sig inom branschen vilket respondent E beskriver som "Antingen så pallar man det och älskar det eller så orkar man inte". Med detta citat menar respondenten att det är ett krävande arbete där lagar och regler spelar en central roll i hur arbetsuppgifter ska utföras på ett korrekt sätt. För att den auktoriserade revisorn eller auktoriserade redovisningskonsulten ska hålla sig uppdaterad vad gäller lagar och regler samt diverse IT-program som arbetsuppgifterna utförs i antyder samtliga respondenter att de årligen utför olika utbildningar och på så sätt skaffar sig en bättre kunskap och håller sig uppdaterade inom diverse områden.

Respondenterna berättar hur de lär upp nyanställda och hur kunskapsöverföringen ser ut inom revisionsbyråerna. Inlärningsprocessen kan se lite olika ut utifrån respektive byrå, om de anställer en utan tidigare erfarenheter eller kunskap inom redovisnings- och revisionsbranschen blir den anställda tilldelad en handledare som ska lära ut sina kunskaper och finnas till hjälp. Härifrån ser det lite olika ut beroende på vilken byrå det samtidigt som de flesta respondenterna har betonat att det är viktigt för den anställda att tidigt få prova på att själv utföra arbetsuppgifter med hjälp av en handledare vilket sedan kompletteras med diverse utbildningar. Respondenterna har en liknande form när det gäller upplärningen, några revisionsbyråer vill att den nyanställda ska utföra praktiska uppgifter först medans några lär upp genom diverse webbaserade och

skolsalsutbildningar. Båda delarna lyfter respondenterna fram som viktiga i inlärningsprocessen och ingen ska uteslutas. Ett tydligt exempel på hur det kan se ut vid en inlärningsprocess är hur respondent D beskrev om hur de gör, till en början går personen utbildningar och får lära sig grunderna. Där får de först och främst lära sig mycket om företaget, dess historia och lite praktiska verktyg för att underlätta arbetet, för att sedan gå över till att lära sig om revision. De nyanställda lär sig även mycket praktiska delar som är relevanta i arbetet, såsom analysverktyg. Efter det blir den nyanställda upplärd på kontoret under cirka två veckor där denne får hjälp av en handledare med diverse arbetsuppgifter. De nyanställda får arbeta med i princip alla arbetsuppgifter som innefattar i tjänsten revisorsassistent såsom inuppdrag, uppdrag ute hos klienten och får ingå i "teamet" som arbetar hos klienten. Sedan har revisorsassistenter så kallade avstämningar med högre uppsatta på företaget där diverse utvecklingspunkter diskuteras och förs fram, både från den högre uppsatta men även från revisorsassistenter. Dessa inträffar den första månaden, efter sex månader och till sist efter det första året. Här förklarar respondenten D även att de lite yngre och nyare anställda kommer med information och kunskap kring IT-biten eftersom de kanske har bättre koll på lite nyare regleringar vilket respondenten kallar en tvåvägsupplärning.

4.2 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring är en viktig del för deras revisionsbyråer vilket samtliga respondenter är överens om genom att antyda i något olika utformning som "Kunskapsöverföring är hela grejen" samt "Jag skulle vilja säga att utan den så överlever vi inte". Här berättar respondenterna att formella och informella möten är väldigt viktigt vid kunskapsöverföringen. Det påtalar respondent D som berättar att "Avstämning är ju A och O. Så alltid ett uppstartsmöte för varje projekt och ett avslutningsmöte, det är minimum. Men jobbar vi på ett projekt där det är väldigt intensivt kan vi ju ha avstämning varje dag". Samtliga revisionsbyråer berättar att de har antingen formella vecko- eller månadsmöten där de har kunskapsutbyten. Respondent B, C och F berättar att de har "kunskapsluncher" efter att en anställd varit på utbildning eller ifall de antingen implementerar eller ska implementera ett nytt IT-system. Samtliga respondenter är överens om att de dagligen använder sig av kunskapsöverföring vid informella möten

där de anser att det är viktigt att ställa mycket frågor. Respondenterna anser att informella möten är ett bra och effektivt tillvägagångssätt för att utbyta både erfarenheter och kunskaper mellan varandra för att kunna utföra uppgifterna på rätt sätt. Vidare är samtliga respondenter överens om att informella möten är väldigt viktigt för deras bransch vilket en respondent E beskriver enligt följande "Förutsättningarna för att lyckas idag ut mot kund är att du har informella möten hela tiden". Vidare säger respondenten även "Den informella kunskapsöverföringen eller att man hjälper varandra, det är liksom ett krav, nästan". Ta hjälp av sin kollega är samtliga respondenter överens om att de gör dagligen för att diskutera med varandra om diverse uppgifter om de inte själva vet hur de ska utföra uppgiften. Respondent G berättar även att de i nuläget har liknande upplägg som de andra respondenterna samtidigt som deras byrå försöker gå mer mot att använda ett socialt utbyte av kunskap och information som sin huvudsakliga strategi vid kunskapshantering och kunskapsöverföring. Ett annat sätt som respondenterna dagligen använder sig av vid utbyte av information och kunskap är med hjälp av mail och telefonsamtal både till sina kollegor och klienter. Samtliga respondenter tycker att kunskapsöverföringen mellan de anställda fungerar på ett bra sätt men att det finns potential till att utvecklas än mer med tanke på att information ständigt uppdateras. Samtliga respondenter berättar även hur de för diskussioner och rådfrågar olika sorters specialister som antingen sitter på det lokala kontoret eller i övriga kontor i Sverige, denna information används sedan för att ge bättre rådgivning till klienterna.

Samtliga respondenter berättar även att de använder sig till stor del av olika sorters IT-system vid kunskapsöverföringen. Respondenterna har här en liknande struktur i respektive företag, de har en intern server där information och kunskap som används i det dagliga arbetet sparas ner. Här samlas allt grundläggande och väsentliga som företagets anställda behöver använda sig av i det dagliga arbetet. Sedan har de även olika sorters programvaror som används i det dagliga arbetet inom redovisning och revision där information och kunskap som behövs i arbetsgången samlas som kan användas av de anställda. Här kan anställda förmedla sina egna erfarenheter till övriga anställda för att på så sätt öka kunskapen internt inom organisationen. Respondent D berättar hur de använder sig av olika interna och externa dokument som är relaterade

till klientens förfrågan och företag, t.ex. affärsmodell, företagets klienter och konkurrenterna för att ge en så komplett rådgivning som möjligt.

En central del av vilken kunskap som utbyts sinsemellan inom företaget är kunskap kring hur olika programvaror fungerar. Detta är något som samtliga respondenter håller med om, att de olika IT-baserade programvaror och system inte alltid är helt lätta utan kräver kunskap för att använda sig av. Därför utbyts mycket kunskap och information kring just lösningar och effektivare arbetssätt kring IT. Respondent E och F har även en "kundportal" som används i det dagliga arbetet. Kundportalen fungerar som ett kommunikationssystem som används både för företaget internt men även som en direkt kommunikation med klienterna. I denna portalen kan både de anställda samt klienterna skicka och förvara information och kunskap som är direkt kopplade till klienterna.

4.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen

Respondenterna menar att deras arbetsuppgifter har förändrats mycket de senaste åren på grund av digitaliseringen och dess framfart. De berättar att det till en början var en stor omställning att utföra arbetsuppgifterna digitalt i datorprogram men att det nu istället har effektiviserat deras arbetssätt. Respondent A, B, C och F beskriver att allt material tidigare fanns tillgängligt i pärmar och att de fick leta upp respektive klient när ett uppdrag skulle utföras. Idag anser de att materialet är lättillgängligt i och med att allt finns digitalt samt att alla arbetsuppgifter utförs digitalt, vilket respondenterna understryker som en faktor till att deras arbetssätt har blivit effektivare. De anser att detta har bidragit till att tid har kunnat sparas hos den auktoriserade revisorn och auktoriserade redovisningskonsulten som kan utnyttjas till att utföra andra arbetsuppgifter.

Digitaliseringens utveckling har haft en stor inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen vilket har gjort att yrkesrollerna har gått till att bli mera av en rådgivare och störst inverkan har det haft på de auktoriserade redovisningskonsulterna

menar respondenterna. Anledningen till detta är att automatiseringen har tagit över allt fler enklare arbetsuppgifter som de själva utförde tidigare påtalar de. Samtliga respondenter anser att rådgivningen kommer att ta en större del av arbetsuppgifterna i framtiden vilket de uttalat sig om i olika former liknande "Det blir på så sätt ett annat tänk som vi får ställa oss om på att det blir mer rådgivningar och därmed mer kvalificerade uppgifter". Respondent A beskriver en del av arbetsuppgifterna enligt följande "Nu blir uppgifter mer ersatta av datorer och det har med automatiseringen att göra, så det är bara att slänga in siffrorna så räknar datorn ut det" medans respondent D uttrycker sig enligt följande "Man sitter bara och jobbar med datorn". Samtidigt som yrkesrollerna inom redovisnings- och revisionsbranschen går mot att bli mera av en rådgivare blir förtroendet till klienterna ännu viktigare menar respondent E "Jag tror att vi måste bli duktiga på att förvalta vårt förtroendekapital, för det är en rätt unik bransch utifrån att vi har ett rätt högt förtroende".

Ett annat exempel som samtliga respondenter tar upp som en positiv inverkan på den digitala utvecklingen är hur arbetsprocessen numera kan utföras jämfört med tidigare på grund av att all information och material finns tillgängligt på datorserverar. Idag har arbetsprocessen blivit effektivare och enklare för de anställda berättar respondent B och C ett exempel om att de numera kan jämföra föregående års bokslut med nuvarande året genom att använda sig av två olika datorskärmar. En annan bidragande faktor som digitaliseringen har haft är att det har skapat en större flexibilitet för de som arbetar inom redovisnings- och revisionsbranschen på grund av att de kan arbeta var de än befinner sig. Ibland sitter de på kontoret och arbetar, ibland ute hos klient eller kan de till och med sitta och arbeta hemifrån vid speciella tillfällen om det skulle behövas och detta har att göra med att allt finns tillgängligt på en server.

Respondenterna som har intervjuats anser att IT spelar en viktig roll för redovisnings- och revisionsbranschen och det gör att revisionsbyråer är villiga till att lägga mycket pengar på olika datorprogram på grund av att de hjälper till att effektivisera arbetsprocessen. De påtalar att det läggs mycket pengar på hjälpmedel som kan effektivisera de anställdas arbetsprocess som exempelvis olika datorprogram, artificiell

intelligens samt robotisering. Respondent D antyder att artificiell intelligens kommer att hjälpa revisionsbyråerna på längre sikt även om de redan idag använder sig av olika analysverktyg. Respondenten uttrycker sig enligt följande angående artificiell intelligens "Det kommer ju ta över, som man säger, det förberedande jobbet".

Samtliga respondenter beskriver metoden som när en uppgift slutförs som att kollegorna själva checkar av den som slutförd i datorprogrammet och går vidare till nästa uppgift. Det innebär att en annan anställd kan ta över en klient och slutföra uppdraget om exempelvis en anställd skulle vara sjuk en dag och en uppgift behöver utföras inom en viss tid. Det blir därmed enkelt för andra anställda att kunna gå in i systemet och titta på vad som är utfört och inte för att de sedan ska kunna utföra arbetsuppgiften på den klienten. Respondenterna har beskrivit att alla anställda inom revisionsbyrån ska använda sig av samma rutiner när arbetsuppgifter utförs just för att samtliga anställda ska kunna ta över en annan klient om det skulle behövas.

Digitaliseringens utveckling har redan tagit stora kliv inom redovisnings- och revisionsbranschen och i framtiden kommer yrkesrollerna och arbetssättet att förändras än mer menar respondenterna. Respondent D menar på att de redan nu använder sig av videomöten istället för att behöva åka ut till klienterna och att de tror att detta kommer att öka i framtiden. De anser att detta skapar fördelar för deras revisionsbyrå genom att de kan ha klienter från hela världen och ändå behålla en god kundkontakt. En annan del som respondent D tror kommer att öka och som redan används inom deras revisionsbyrå är att det har blivit enklare att arbeta med varandra i realtid och därmed kunna dela information utan att behöva sitta på samma arbetsplats.

5. Empirisk analys

I detta kapitel kommer vi att presentera den empiriska analysen. Den teoretiska referensramen som har presenterats i kapitel 2 har legat till grund för hur tolkningen av den insamlade empirin från kapitel 4 har gjorts.

5.1 Kunskapshantering

Kunskap och kunskapshantering är en central del inom redovisnings- och revisionsbranschen. Kunskapshantering har tagit en allt större roll inom redovisnings- och revisionsbranschen vilket respondenterna har märkt av på ett tydligt sätt vilket återspeglar sig i vad Alvesson (2004) beskriver som ett viktigt begrepp och att det är ett välbeforskat ämne. Samtliga respondenter är överens om att kunskapshantering har effektiviserat arbetsprocessen och skapat en bättre tillgänglighet inom revisionsbyråerna. Det har gjort att kunskapshantering har förändrats och blivit enklare på så sätt att IT-programmen som numera används gör att det går att se hur långt de anställda har kommit i en arbetsgång vilket gör det enkelt för en kollega att ta över en klient. Revisionsbyråerna använder sig av kunskapshantering genom IT-system samt genom en social dialog mellan varandra dagligen för att utföra sina arbetsuppgifter vilket liknar Hong m.fl. (2006) och Johansson (2012) redogörelse för hur detta ska integreras med varandra eftersom kunskapen breddas då de olika synsätten fokuserar på olika aspekter. Det är något som samtliga respondenter har redogjort för då de både använder sig av IT-hjälpmiddel för att hantera kunskap men även att de för över kunskap socialt och att de är viktiga inom redovisnings- och revisionsbranschen. Dessa två synsätten kompletterar därför varandra på ett bra sätt för att hantera kunskap inom ett företag (Hong m.fl. 2006; Johansson, 2012).

Figur 2.1 som vi tog upp i den teoretiska referensramen visar på hur *knowing in practice* ligger i centrum av de snarlika teorierna kring kunskapshantering (Johansson, 2012). En koppling till organisatorisk kunskap från samtliga respondenter är hur de beskriver i olika utformning som, utan kunskapshantering överlever de inte vilket är ett klart tecken på hur kunskapshantering inom företaget skapar konkurrensfördelar (Newell m.fl.

2009, refererad av Johansson, 2012). Organisatoriskt lärande är också något vi kan se hos samtliga av våra respondenter. De två olika synsätten inom organisatoriskt lärande har vi hittat genom våra intervjuer hos samtliga respondenter. Både genom hur den individuella processen påverkar organisationen men även hur utbytet av kunskap i en grupp med personer inom redovisning och revision (Elkjaer, 2005, refererad av Johansson, 2012). Den lärande organisationen som Johansson (2012) tar upp är något som vi stött på hos våra respondenter. Den är högst kopplad till praktiker samt konsulter vilket i vårt fall är applicerbart samt att personalen i högsta grad vill utbyta information och erfarenhet sinsemellan för att utveckla sig själva, vilket vi ser att samtliga företag i vår empiriska studie uppmuntrar och är en viktig del i deras arbete (Johansson, 2012). Bland annat trycker Hislop (2009) på hur viktigt det är med ett fritt arbetssätt för de anställda, vilket respondent E berättar att de jobbade med "frihet under ansvar" där det sociala samspelet är oerhört viktigt för utbytet av kunskap och erfarenhet samtidigt som företagets egna resultat blir uppfyllda (Johansson 2012).

Vi kan se flera kopplingar till Hansens m.fl. (1999) modell som vi har beskrivit i tabell 2.2 och deras två strategier kodifiering och personifiering inom samtliga respondenternas revisionsbyråer. Som vi tidigare har redogjort för ska det tas hänsyn till det egna företagets konkurrensstrategi för att bestämma vilken kunskapshanteringsstrategi som fokuset främst ska vara på. Nedan kommer vi därför att göra kopplingar från respondenternas revisionsbyråer till Hansens m.fl. (1999) modell och beskriva hur de använder sig av denna.

En koppling vi kan se mellan våra respondenter och valet av kodifierings- och personifieringsstrategi är hur våra respondenter svarat angående hur de primärt använder sig av olika IT-system för att förvara och distribuera kunskap samt hur personifieringsstrategin ligger till stöd för den primära kodifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999). Hansen m.fl. (1999) modell stämmer därför bra in på hur samtliga respondenterna använder sig av olika IT-system för sin primära kunskapshandling för att sedan kompletteras med personifieringsstrategin. Samtliga beskriver att deras

revisionsbyrå har servrar som de anställda uppmuntras till att använda för att lagra kunskap och information på i det vardagliga arbetet samt att de använder sig av olika IT-system till arbetet inom redovisning och revision. Denna kodifierade informationen kan sedan användas av nästkommande person som kan komma till att arbeta med samma klient och uppdrag. IT-servrarna som företaget använder sig av är till för att personalen ska kunna hämta samt ladda upp information och kunskap som samtliga anställda kan ha nytta av i det dagliga arbetet vilket är en stark koppling till kodifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999).

Personifieringsstrategin som ligger till stöd för kodifieringsstrategin är en väletablerad strategi som används dagligen tillsammans med kodifieringen (Hansen m.fl. 1999). Respondenterna berättar att det sociala samspelet inom företaget också är väldigt viktigt. De formella och informella mötena på företagen är väldigt viktiga och används dagligen för att överföra kunskap. Även telefonsamtal är något som används dagligen vilket respondent A, B, C och F redogör för genom att beskriva att de och ställer frågor till en expert inom företaget när de är ute hos en klient eller sitter på kontoret med ett problem. Sammanfattningsvis kan kunskapshanteringsstrategin beskrivas som att den utförs genom kodifieringsstrategin i första hand som innebär att de använder sig av olika IT-system för att förvara och distribuera kunskap och personifieringsstrategin fungerar som ett komplement vilket innebär att företagen inte behöver välja en av dessa strategier.

Kunskapen och informationen från servrar och datorprogrammen som respondenterna använder i det dagliga arbetet återanvänds vilket stämmer in under *reuse economics* (Hansen m.fl. 1999). Denna kunskap och information är t.ex. mallar som används i det dagliga arbetet, äldre information om en klient, gamla finansiella rapporter och annan kunskap kopplade till hur företaget löser diverse problem hos olika klienter. Samtliga respondenter ger oss ett exempel på hur de i många fall använder sig av äldre kunskap och information på deras interna server för att kunna effektivisera arbetet och kunna ge

så bra underlag till en klient som möjligt vilket är en koppling till Hansens m.fl. (1999) modell.

När det kommer till punkten kring *economic model* mellan revisorsassistenter och revisorer samt redovisningskonsulter samt auktoriserade redovisningskonsulter ser vi här en splittrad bild mellan kodifierings- samt personifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999). Vi ser att de större revisionsbyråerna har ett högt antal revisorsassistenter samt redovisningskonsulter i förhållande till revisorer samt auktoriserade redovisningskonsulter medan de mindre företagen har en mindre ratio. Därför kan vi se att *reuse economics* under *economic model* (Hansen m.fl. 1999), som är kopplad till kodifieringsstrategin, är applicerbar på de större byråerna. De mindre byråerna kan relatera till *expert economics*, som är kopplad till personifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999).

Hansen m.fl. (1999 s.4) skriver såhär i sin modell angående *expert economics* "*Charge high fees for highly customized solutions to unique problem*". Denna punkt har vi inte hittat någon information och koppling till utifrån våra respondenter. Vi har inte hittat något som antyder att de fakturerar höga kostnader för just ett specifikt problem utan kunskapen de inhämtar är mer flexibel och tillämpbar på ett större antal klienter (Hansen m.fl. 1999). Det innebär att *expert economics* inte är applicerbar i denna modellen. Från vårt empiriska resultat kan vi därför se att respondenterna använder sig av *reuse economics* under *economic model* vilket kopplas till kodifieringsstrategin enligt Hansen m.fl. (1999).

Samtliga respondenter berättar att de har en delad *knowledge management strategy* då de använder sig aktivt och dagligen av både kodifierings- samt personifieringsstrategins delar (Hansen m.fl. 1999). Denna delade bild ser vi genom att revisionsbyråerna använder sig av servrar samt programvaror för förvaring av all form av kunskap och information som är relevant för deras dagliga drift. Här samlas allt som används för att de auktoriserade revisorerna samt auktoriserade redovisningskonsulterna ska kunna

genomföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Samtidigt är det sociala utbytet av tacit kunskap genom formella och informella möten viktigt för företagen. Utifrån våra svar kan vi därför se att respondenterna använder sig av både *people-to-documents* samt *person-to-person* (Hansen m.fl. 1999) i sitt dagliga arbete samtidigt som det förstnämnda är den huvudsakliga formen av kunskapshantering inom revisionsbyråerna.

När det kommer till *information technology* ser vi här att kodifieringsstrategin används primärt samtidigt som personifieringsstrategin ligger till stöd (Hansen m.fl. 1999). Samtliga respondenter berättar att de investerar mycket i IT på företaget där det handlar om både IT-system men även om IT-konsulter som kommer till företaget regelbundet och hjälper till med diverse IT-relaterade problem och uppdateringar. Respondenterna berättar även att den sociala aspekten är väldigt viktig. På företagen använder de sig väldigt mycket av formella samt informella möten för att sprida och inhämta kunskap. Bland annat har de konsulter som är lokaliserade antingen internt på företaget där de arbetar eller belägna i andra delar av världen. Här är kommunikationen med hjälp av IT viktig samtidigt som det är fokus på den sociala aspekten. Den sociala aspekten kopplas till personifieringsstrategin och är en viktig del inom det dagliga arbetet även om den huvudsakliga kunskapshantering och kunskapsöverföringen sker via olika IT-system och därför kan vi påvisa att kodifieringsstrategin är den primära strategin (Hansen m.fl. 1999). Personifieringsstrategin kan ses mera som ett stöd eller ett komplement till användningen av IT-systemen som revisionsbyråerna använder sig av (Hansen m.fl. 1999). Det kan exempelvis vara vid diverse frågor som uppkommer under arbetets gång och hur de anställda ska gå tillväga för att lösa det, så båda strategierna spelar en viktig roll i kunskapshantering och kunskapsöverföringen.

Den sista delen i Hansens m.fl (1999) modell är strategin kring *human resources*. Vi kan se att våra respondenters revisionsbyråer använder sig av både kodifierings- samt personifieringsstrategin enligt Hansen m.fl. (1999) modell och det går därför inte att säga de använder sig mer av den ena strategin än den andra. De nyanställda utbildas,

antingen i grupper eller enskilt, genom att en handledare hjälper till i det inledande stadiet. Sedan får den nyanställde gå ut och arbeta i diverse "team" hos klienter vilket liknas vid personifieringsstrategin enligt Hansen m.fl. (1999) modell. En annan upplärningsprocess som respondent D har påtalat är att nyanställda ska gå är en form av "webb- och skolsalsutbildningar" för att få en bättre kunskap i sin inlärningsprocess. Dessa två former av upplärning för nyanställda genom en kombination av handledare som tränar den nyanställde individuellt samt webbutbildningar som de nyanställda måste gå igenom, är applicerbara under kodifierings- samt personifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999). De nyanställda tränas genom en handledare individuellt vilket passar in under personifieringsstrategin medans webbutbildningarna som genomförs på distans som alla måste göra, liknar mer kodifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999).

Samtliga respondenter berättar att alla inom sin revisionsbyrå årligen ska utföra olika utbildningar för att behålla och uppdatera sin kunskap med tanke på att det hela tiden sker nya förändringar med bland annat lagar och regler. Denna form av kunskapsinläring liknas vid kodifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999). Med dessa infallsvinklar på *Human Resources* och hur företaget arbetar kring sin strategi kan vi därför konstatera att både kodifierings- och personifieringsstrategin används inom revisionsbyråerna (Hansen m.fl. 1999). Vi kan inte här se att kodifierings- eller personifieringsstrategin används mer än den andre, utan de används i lika stor utsträckning (Hansen m.fl. 1999).

5.2 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring är en central del inom revisionsbyråer vilket samtliga respondenter är överens om. Respondent D uttrycker sig om detta genom "Kunskapsöverföring är ju hela grejen" samt "Utan det så överlever vi ju inte". Vidare beskriver respondent E om hur de ser på kunskapsöverföring genom att uttrycka sig på följande sätt "Jag skulle vilja säga att utan den så överlever vi inte". Dessa citat understryker hur viktigt kunskapsöverföring är inom revisionsbyråerna för att de anställda ska kunna fortsätta göra sitt arbete på bästa möjliga sätt samt att företagen ska fortsätta att utvecklas. Det

finns en tydlig koppling mellan Nonakas m.fl. (2000) SECI-modell om hur organisationer skapar och överför kunskap och hur våra respondents revisionsbyråer använder sig av detta. Därför kommer vi att presentera de fyra olika processerna som vi tidigare har presenterat i vår teoretiska referensram vilka är socialisering, externalisering, kombination och internalisering (Nonaka m.fl. 2000) i detta kapitlet. Nedan kommer vi att gå igenom denna modell och göra kopplingar till vårt resultat från våra respondenter om hur de använder sig av denna modell när det gäller kunskapsöverföring inom deras revisionsbyråer.

Socialiseringen från Nonakas m.fl. (2000) SECI-modell ser vi användas i det dagliga arbetet genom den gemensamma upplevelsen personalen har via arbetet. Den sociala delen av kunskapsöverföringen där tacit kunskap konverteras till explicit kunskap ser vi genom att samtliga respondenter har mycket formella och informella möten samt direkt personlig kommunikation (Nonaka m.fl. 2000). Att samtliga respondenter beskriver vikten av social interaktion och att frågor uppstår hela tiden visar en tydlig koppling på hur väsentlig socialiseringen är (Nonaka m.fl. 2000). Ett annat tillvägagångssätt som revisionsbyråerna använder sig av kan liknas vid en lärlingstjänst vilket Nonaka m.fl. (2000) beskriver som att individen får erfarenhet och kunskap direkt när yrket utförs i praktiken. Det framgick i samtliga intervjuer att revisionsbyråerna tycker att det är viktigt för den nyanställde att tidigt få prova på att utföra diverse arbetsuppgifter rent praktiskt för att komma in i yrkesrollen och om det skulle uppstå problem eller funderingar finns det alltid en handledare tillgänglig till hjälp

Externaliseringen där tacit kunskap konverteras till explicit kunskap ser vi genom hur respondenterna använder olika dokument, mallar och interna IT-system (Nonaka m.fl. 2000). Dessa interna IT-systemen innehåller dokument och mallar som är sammanställda av personalen vilket de inhämtar från den praktiska delen av arbetet. Ett exempel från respondent D på användningen av externaliseringen ser vi genom att både de högre uppsatta men även revisorsassistenter och redovisningskonsulter förmedlar

sina egna erfarenheter i ett uppåt- och nedåtgående led som då går från tacit till explicit kunskap (Nonaka, m.fl. 2000).

Vi hittar även kopplingar till kombination i Nonakas m.fl. (2000) modell där de auktoriserade revisorerna och auktoriserade redovisningskonsulterna använder sig av en intern server samt interna arbetssystem för att t.ex. förmedla information och kunskap om en klient, som sedan andra anställda kan använda sig av för att t.ex. färdigställa olika finansiella rapporter, årsredovisningar eller bokslut. Detta kan därför kopplas till kombination enligt Nonaka m.fl. (2000) då de slår ihop olika former av explicit kunskap till en mer kombinerad form av explicit kunskap för att slutföra t.ex. olika sorters finansiella rapporter. IT-systemen som används inom företagen är en väsentlig del i denna delen av SECI-Modellen (Nonaka m.fl. 2000). Systemen som finns inom företagen underlättar och förbättrar denna kunskapskonvertering genom att den informationen som personalen behöver finns tillgänglig genom den interna servern eller arbetsprogrammen (Nonaka m.fl. 2000).

Internaliseringen vilket Nonaka m.fl. (2000) förklarar som relaterat till "*learning by doing*" används dagligen i arbetsprocessen. Respondenternas interna server och arbetsprogram som används dagligen i arbetsprocessen är ett klart exempel där de "förkroppsligar" den explicita kunskapen och använder dokument från deras IT-system för att lösa uppdrag hos klienter (Nonaka m.fl. 2000). Det innebär att det är internalisering i SECI modellen för att respondenterna ska skapa sig en bättre förståelse kring klienten och vad det är som ska utföras för arbetsuppgifter för att slutföra uppdraget hos klienten (Nonaka m.fl. 2000). Här inhämtar personalen explicit kunskap via servrar och datorsystem, som sedan är användbart i det dagliga arbetet och går därför till tacit kunskap (Nonaka m.fl. 1994, 2000). När denna övergången fungerar blir den explicita kunskapen en stor tillgång för företagets anställda och sedan går kunskapen tillbaka i "spiralen" vilket innebär att den blir överförd till andra människor och går sedan tillbaka till socialiseringen (Nonaka, 2000).

5.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen

Redovisnings- och revisionsbranschen har förändrats och utvecklats i takt med digitaliseringens utveckling och det har bidragit till att yrkesrollerna har förändrats inom branschen (Ghasemi, 2011). Det har samtliga respondenter märkt av på ett tydligt sätt och till en början var det var en stor omställning att utföra arbetsuppgifterna digitalt i datorprogram vilket i sin tur har gjort att allt större kunskapskrav har ställts på yrkesrollerna eftersom de måste besitta kunskap även inom de olika datorsystem som revisionsbyråerna använder sig av. Digitaliseringen utveckling har haft en stor inverkan på hur information numera hanteras på revisionsbyråer jämfört med tidigare. Edvardsson m.fl (2018) beskriver att digitaliseringen har bidragit till en bättre tillgänglighet vilket samtliga respondenter håller med om genom att beskriva att arbetssättet har förändrats och ökat effektiviteten genom att allt material och information numera finns samlat i ett datorsystem vilket inte var fallet tidigare då allt fanns i pärmar. Det har gjort att tid numera kan sparas hos den auktoriserade revisorn och auktoriserade redovisningskonsulten som kan utnyttjas till att utföra andra arbetsuppgifter.

En av anledningarna till att effektiviseringen har ökat utöver att information och material har blivit mer lättillgängligt är utvecklingen av automatiseringen. Det har inneburit att datorer redan har ersatt enklare arbetsuppgifter och kommer att fortsätta att ta över ännu mera av det förberedande jobbet som respondent D uttrycker det. Denna utvecklingen har märkts av inom redovisnings- och revisionsbranschen påtalar respondenterna vilket tyder på det som Ghasemi (2011) beskrivit om utvecklingen av digitaliseringen och att det har skapat nya möjligheter för företagen. Andersson och Engström (2017) beskriver att datorprogram tar över mer av arbetsuppgifterna och att det kommer att leda till att mindre steg kommer att behöva göras i arbetsprocessen och därmed även öka effektiviteten i framtiden vilket samtliga respondenter är överens om.

Under tiden som utvecklingen av digitaliseringen har pågått och automatiseringen har tagit över fler arbetsuppgifter har yrkesrollerna förändrats och Istner-Byman (2018) anser att yrkesrollerna går ännu mer åt att vara en rådgivare till klienterna vilket samtliga respondenterna är eniga om vilket kommer att leda till ännu fler kvalificerade arbetsuppgifter. Enligt Kairos Future (2016) undersökning menar VD för Wint, Björn Elfgrén, att automatiseringen har gjort att framtidens roll kommer vara 80/20 i arbetssättet mellan rådgivning och basic redovisning till rådgivningens förmån. Rådgivningen har tagit ett allt större steg inom redovisnings- och revisionsbranschen vilket gör att kunskap och den sociala kompetensen fortfarande kommer att behövas vilket samtliga respondenter också påtalar eftersom kundkontakten och kundupplevelsen spelar en stor roll för fortsatt förtroende. Respondent E menar att revisorerna och redovisningskonsulterna har ett högt förtroende från sina klienter och att det kommer att bli ännu viktigare att förvalta detta förtroendekapitalet med tanke på att yrkesrollerna går mot att bli mera av en rådgivare.

När det kommer till förändringen av yrkesrollerna är det de auktoriserade redovisningskonsulterna som förändrats mest till följd av digitaliseringen utveckling. Det beror delvis på att flera av arbetsuppgifterna numera utförs med hjälp av automatiseringen vilken Kairos Future (2013) undersökning beskrev skulle ske och följden blir att rådgivningen tar en allt större del av yrkesrollen. I takt med att yrkesrollerna har förändrats är det viktigt för revisorn och redovisningskonsulten att ständigt hålla sig uppdaterad på vad som gäller och vara medveten om de nya kraven som ställs på de (Andersson och Engström, 2017). Det innebär att de auktoriserade revisorerna och auktoriserade redovisningskonsulterna hela tiden måste vara medveten om att nya förändringar kan ske inom rollen både vad gäller nya arbetsuppgifter samt nya lagar och regler som ständigt förnyas (Ngyuen & Kohda, 2017). Denna form av kunskap samlar de på sig vid vecko- och månadsmöten, utbildningar och diverse kunskapsdokument.

Digitaliseringens utveckling har medfört att platsberoendet har minskat minskat på grund av allt numera finns tillgängligt via IT-servrar och det har skapat en större flexibilitet som har gjort att personalen kan jobba med sina klienter var de vill och slipper i mångt och mycket, spendera en stor arbetstid till att vara ute hos klienterna. Digitaliseringen har även medfört att revisionsbyråer har börjat använda sig av videomöten och det är något som kommer att öka ännu mer i framtiden menar respondent D. Det innebär att revisorn eller redovisningskonsulten inte behöver åka ut till klienten utan kan ta det via ett videosamtal. Detta skapar fördelar för revisionsbyråerna anser respondenten på grund av att de kan ha klienter var som helst i världen och fortsatt behålla en god kundkontakt. Vidare beskriver respondenten att de numera kan arbeta i olika team med varandra i realtid med hjälp av IT-system och IT-program och därmed dela information utan att behöva sitta på samma arbetsplats och det kommer att öka ytterligare i framtiden vilket har med tillgängligheten av information och material att göra enligt Edvardsson m.fl. (2018).

Digitaliserings utveckling har gjort att auktoriserade revisorer och auktoriserade redovisningskonsulter kan gå in i sitt datorprogram för att kontrollera hur långt de anställda har kommit i arbetsprocessen på en klient. Därför är det viktigt att samtliga inom revisionsbyrån utför arbetsuppgifterna på samma sätt och "kryssa" i att de har slutfört en arbetsuppgift om en kollega skulle ta över annans klient. Även den interna överföringen via kommunikationer och hur de ska gå tillväga om olika problem skulle uppstå är en viktig del i kunskapshanteringen och kunskapsöverföringen. Av den anledningen är kunskapshanteringen och kunskapsöverföringen mellan de anställda viktig för att samtliga kollegor ska kunna hitta information och material om diverse klienter.

6. Slutsats och diskussion

I detta kapitlet kommer vi att presentera studiens slutsatser kopplat till vårt syfte och problemformulering om hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom redovisnings- och revisionsbranschen samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna.

6.1 Kunskapshantering

Kunskapshantering används dagligen inom redovisnings- och revisionsbranschen och en slutsats som vi kan dra från våra respondenter är att kunskap och kunskapshantering är en central del för revisionsbyråerna. Enligt vad respondent D uttryckte sig om kunskapshantering "Så det jobbar vi ju med, utan det så överlever vi ju inte" samt "Hela vårt arbete bygger ju på kunskap" så sa även respondent D samt G att deras revisionsbyråer är "kunskapsföretag. Dessa citaten visar på att kunskapshantering är en viktig faktor för ett väl fungerande arbete inom redovisnings- och revisionsbranschen. Respondenterna är överens om är att de använder sig av kunskapshantering dagligen både genom IT-hjälpmiddel samt socialt. Vi kan utifrån empirin dra slutsatsen att utvecklingen av kunskapshantering har skapat möjligheter för den auktoriserade revisorn och den auktoriserade redovisningskonsulten. Information och material har blivit mer lättillgängligt och revisionsbyråerna använder idag sig av IT-system med arbetsgångar och checklistor. Det innebär att de anställda kan se hur långt kollegorna har kommit i en arbetsprocess och vad som är utfört vilket gör det enklare och effektivare om en kollega skulle ta över någon annans klienter.

Vi kan utifrån respondenternas svar kring hur de använder sig av kunskapshantering se att de primärt använder sig av kodifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999) inom revisionsbyråerna genom diverse IT-system. Det innebär att all nödvändig information om klienterna finns tillgängligt i IT-systemen för att förvara och distribuera kunskap samt att en annan medarbetare ska kunna gå in och kunna ta del av detta om det skulle behövas. Enligt vad respondenterna har svarat ser vi att de dagligen även använder sig av personifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999) vid kunskapshantering när det exempelvis uppstår frågor och funderingar eller när det diskuteras förbättringspotential

inom företaget. Detta kan därför ses som ett komplement till kodifieringsstrategin eftersom de hanterar kunskapen via IT-system i högre grad. Med detta kan vi konstatera att revisionsbyråerna inte bara skulle kunna använda sig av kodifieringsstrategin utan den sociala aspekten är en viktig del vid kunskapshantering vilket liknar *competitive strategy* (Hansen m.fl. 1999). Det innebär att revisionsbyråerna inte behöver välja den ena eller den andra strategin för hur de ska göra med kunskapshanteringen utan dessa strategier kan ses som ett bra komplement till varandra vilket stämmer överens med Hansens m.fl. (1999) modell.

När det kommer till övriga delar av Hansens m.fl. (1999) modell ser vi olika svar från respondenterna, de större företagen har liknande strategier samtidigt som de mindre företagens strategier liknar varandras. Under *economic model* ser vi här hur de större företagen har en liknande ratio mellan revisorer och revisorsassistenter samt redovisningskonsulter och auktoriserade redovisningskonsulter (Hansen m.fl. 1999). Samtidigt ser vi hur de mindre revisionsbyråerna har en mindre ratio mellan revisorsassistenter och revisorer samt redovisningskonsulter samt auktoriserade redovisningskonsulter. Det innebär att de mindre revisionsbyråerna har mer än dubbelt så många revisorsassistenter respektive redovisningskonsulter som auktoriserade revisorer samt auktoriserade redovisningskonsulter. Därför kan vi se att de större bolagen faller in under kodifieringssidan *reuse economics* under Hansen m.fl. (1999) modell medan de mindre företagen faller in under personifieringssidan *expert economics* från modellen (Hansen m.fl. 1999).

När det kommer till *knowledge management strategy* ser vi även här en splittrad bild (Hansen m.fl. 1999). Från vår empiri kan vi dra slutsatsen att de två delarna *people-to-document* och *person-to-person* är högst relevanta strategier som samtliga respondenter använder sig av (Hansen m.fl. 1999). Detta ser vi genom att respondenterna både har interna servrar samt program som används i det dagliga arbetet till att förvara samt distribuera kunskap. Sen kan vi även se hur det sociala samspelet är en viktig del i kunskapshantering samt kunskapsöverföring genom att det

sker mycket utbyte av kunskap och information via informella samt formella möten. Under *information technology* ser vi att samtliga respondenter använder sig av kodifieringsstrategin samtidigt som personifieringsstrategin ligger till stöd vilket Hansen m.fl. (1999) beskriver som det effektivaste sättet att använda sig av deras teorier. *Human resources* är splittrad i sig då vi ser att respondenterna använder sig av både kodifierings- och personifieringsstrategin (Hansen m.fl. 1999). Från vår empiri har vi inte fått några klara bevis på hur och vilka som anställs inom företagen. Den slutsatsen vi kan dra utifrån *human resources* är att respondenterna använder sig av både individuell upplärning av de nyanställda men även genom diverse utbildningar (Hansen m.fl. 1999).

6.2 Kunskapsöverföring

När det kommer till kunskapsöverföring är SECI-modellen en högst användbar och relevant modell att utgå ifrån. Från vår empiri har vi kunnat hitta och dra många olika paralleller till modellen som tydligt visar på hur kunskapsöverföring används inom branscherna redovisning och revision (Nonaka, m.fl. 2000). Ett bra exempel på kunskapsöverföringen inom en revisionsbyrå som fångade upp samtliga aspekter från SECI-modellen var från respondent D som berättade hur upplärningen av nyanställda gick till. Här kan vi se hur socialiseringen, externaliseringen, kombination samt internaliseringen ingick i denna process och hur tacit kunskap konverteras till explicit kunskap och vice versa genom "spiralen" (Nonaka m.fl. 2000). Därför kan vi se hur "kunskapskonverteringen" är något som används dagligen och som samtliga respondenter tycker effektiviserar arbetet inom deras respektive branscher (Nonaka m.fl. 2000).

Från vår empiri kunde vi också dra slutsatsen att SECI-modellen från Nonaka m.fl. (2000) är något som genomsyrar det dagliga arbetet. Varje arbetsdag använder de auktoriserade revisorerna samt auktoriserade redovisningskonsulterna sig av de olika delarna från SECI-modellen i olika utsträckning (Nonaka m.fl. 2000). Socialiseringen kan vi se genom de formella och informella mötena som respondenterna har dagligen där tacit kunskap utbyts sinsemellan (Nonaka m.fl. 2000). Externaliseringen

manifesterar sig främst genom de interna IT-system som företagen använder (Nonaka m.fl. 2000). Den vanligaste formen av IT-system som används är antingen en intern server eller olika arbetsprogram som respektive bransch använder sig av via datorn i det vardagliga arbetet. Respondent D tog upp ett exempel inom området kombination från sitt arbete om en klient som skulle starta företag utomlands (Nonaka m.fl. 2000). I detta fallet så samlade respondenten på sig information via dokument och dyligt för att skapa det bästa möjliga underlag för att klienten skulle få en bra rådgivning. Sist har vi internaliseringen, som vi diskuterade i den teoretiska referensramen är den väldigt nära kopplad till "*learning-by-doing*" (Nonaka m.fl. 2000). Detta beskriver respondenterna som en viktig faktor i inlärningsprocessen för att de anser att ett praktiskt utförande av arbetsuppgifter leder till en snabb kunskapsinläring. Här går explicit kunskap till tacit kunskap och börjar om igen i "kunskapsspiralen" (Nonaka m.fl. 2000). Detta är därför en av de vanligaste former av "kunskapskonvertering" inom redovisning och revision, genom att personalen använder sig av de interna serverna eller olika arbetsprogram som sedan används i det dagliga arbetet (Nonaka m.fl. 2000).

6.3 Digitaliseringens inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen

Digitaliseringen har haft en stor inverkan på samhället i stort under de senaste årtiondena vilket har bidragit till en förändring för flera yrkesroller och däribland de auktoriserade revisorerna och auktoriserade redovisningskonsulterna. Ghasemi (2011) beskriver att digitaliseringens utveckling har skapat nya möjligheter och utifrån våra respondenter kan vi konstatera det har bidragit till en stor förändring inom redovisnings- och revisionsbranschen. Denna utveckling har gjort information och material blivit mer lättillgängligt vad det gäller förvara och distribuera kunskap. Det har i sin tur gjort att kunskapshantering och kunskapsöverföring utvecklats och effektiviserat arbetsprocessen.

Datorn har blivit ett av de viktigaste verktygen för att den auktoriserade revisorn och auktoriserade redovisningskonsulten ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Detta

eftersom respondenterna beskriver att alla arbetsuppgifter numera utförs via datorn eftersom allt numera finns tillgängligt digitalt (Snickars, 2014). Respondenterna anser att revisionsbyråerna idag lägger mycket pengar på ett väl fungerande IT-system på grund av att det har blivit en central del inom företagen samt att de flesta arbetsuppgifter numera utförs digitalt. Idag använder sig revisionsbyråerna av olika datorprogram som utför arbetsuppgifter med hjälp av automatisering vilket innebär att arbetsprocessen förändrats jämfört med tidigare då de numera lägger in siffrorna i programmet så gör datorn jobbet. Respondenterna är eniga om att automatiseringen har haft en positiv inverkan på deras arbete samt att det har bidragit till en högre effektivitet i arbetsprocessen. På grund av att automatiseringen har tagit en stor del av arbetsuppgifterna så har yrkesrollerna förändrats vilket har gjort att det numera finns tid till att kunna utföra andra uppgifter, det har i sin tur gjort att yrkesrollerna har gått åt att bli mera av en rådgivare. Respondent E beskriver yrkesrollerna som att de har ett högt förtroendekapital av sina klienter och att det är viktigt att uppfylla detta med tanke på att rollerna går ännu mer mot att vara rådgivare. Digitaliseringens utveckling har även förändrat arbetssättet på så sätt att det har blivit enklare för klienterna att föra över kunskap, information och dokument via mail eller IT-servrar vilket innebär att yrkesrollerna inte kräver samma fysiska kontakt med klienterna som tidigare. En slutsats vi kan göra i och med detta är att det har skapat möjligheter för att kunna ha klienter från andra delar av världen genom att exempelvis kunna bibehålla en god kundkontakt genom att använda sig av videomöten.

6.4 Sammanfattning

Syftet med denna studien har varit att ta reda på hur kunskapshantering och kunskapsöverföring används inom redovisnings- och revisionsbranschen samt digitaliseringen inverkan på yrkesrollerna. Kunskapshantering och kunskapsöverföring är en central del inom redovisnings- och revisionsbranschen och används i det dagliga arbetet. Den primära kunskapshanteringen används genom IT-system medans det sociala utbytet ligger till stöd. Utifrån empirin kan vi se att båda strategierna är viktiga för revisionsbyråerna för att kunskapshantering och kunskapsöverföringen ska bli så effektiv som möjligt. Det innebär att revisionsbyråerna inte bara kan använda sig av en

strategi utan båda är viktiga i deras arbetsprocess. Den stora slutsatsen som vi kan dra utifrån den insamlade empirin är att digitaliseringens utveckling har haft en stor inverkan på redovisnings- och revisionsbranschen. Med hjälp av digitaliseringens utveckling har kunskapshanteringen och kunskapsöverföringen blivit bättre genom att all information och material blivit mer lättillgängligt genom att de använder sig av olika mappar och IT-serverar för att förvara och distribuera kunskap. Det har i sin tur förbättrat kunskapsöverföringen mellan de anställda inom revisionsbyråerna eftersom de numera kan dela kunskap med hjälp av dessa IT-serverar. Användningen av de olika IT-serverar, dokument samt datorprogram med bland annat automatisering har gjort att yrkesrollerna har förändrats och skapat nya möjligheter inom redovisnings- och revisionsbranschen. Vi kan utifrån detta konstatera att digitaliseringens utveckling har haft en efterföljande effekt på stora delar av redovisnings- och revisionsbranschen vilket har gjort att kunskapshandling och kunskapsöverföring växt fram och effektiviserat arbetet inom revisionsbyråerna.

6.5 Bidrag till forskning

Som vi även tog upp i det inledande kapitlet finns det inte många uppsatser kring kunskapshandling samt kunskapsöverföring inom redovisning och revisionen. En relaterad uppsats handlar om kunskapshandling kontra det intellektuella kapitalet och tilläggstjänster. Vår forskning bidrar därför i högsta grad till de praktiska för- och nackdelar kunskapshandling samt kunskapsöverföringen leder till inom redovisning och revision.

Den framtida utvecklingen av revisorn samt auktoriserade redovisningskonsulten är inget nytt utan det finns väldigt mycket forskning kring ämnet redan vilket visar på dess relevans och betydelse. Vår forskning bekräftar vad som framkommit i tidigare forskning kring hur utveckling av rollen sker samt digitaliseringens roll i förändringen. Vi bekräftar även hur digitaliseringen påverkar automatiseringen och effektiviseringen inom branscherna.

6.6 Förslag till framtida forskning

Vår forskning visar klart och tydligt på hur kunskapshantering samt kunskapsöverföring är något som används i det dagliga arbetet inom redovisning och revision. Respondenterna i vår studie har även påpekat hur den här formen av kunskapsstrategi effektiviserar arbetssättet vilket samtliga respondenter påpekar vara väsentligt när det kommer till företagets överlevnad. Därför anser vi att det hade varit intressant och se hur kunskapshantering samt kunskapsöverföringen förhåller sig till andra branscher, både inom ekonomin men även utanför. Som vi tog tidigare har tagit upp är kunskapshantering och kunskapsöverföring något relativt nytt ämne och därför hade det varit intressant att se de praktiska fördelarna samt nackdelarna de olika strategierna kan ha hos företag. En respondent berättade om att digitaliseringens utveckling inom branscherna kan bli hindrad av utvecklingen av relaterade lagar inom området. Att studera de praktiska hinder som lagrummen ställer upp på utvecklingen till följd av digitalisering är därför en intressant forskningsfråga.

Litteraturförteckning

Andersson, J., & Engström, T. (2017). Digitalisering och automatisering av revisionen- Hur påverkas branschen? *Tidningen Balans*,

Tillgänglig:

https://www.tidningenbalans.se/wp-content/uploads/2017/05/Digitalisering_och_automatisering_av_revisionen_hur_paverkas_branschen.pdf

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Berg, O., & Gustafsson, H. (2016). *Den digitala arbetsplatsen*. Göteborg: Intranätverk.

Bierstaker, J. L., Burnaby, P., & Thibodeau, J. (2001). The impact of information technology on the audit process: an assessment of the state of the art and implications for the future. *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 159-164.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

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

Brännström, D. (2016, 20 januari). Revisorns tre steg in i framtiden. *Tidningen Balans*,

Tillgänglig:

<https://www.tidningenbalans.se/ledare/revisorns-tre-steg-framtiden/>

Cevi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review

Dahmström, K. (2011). Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning. Lund: Studentlitteratur.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press on Demand.

Davidsson, P., Hajunasab, B., Holmgren, J., Jevinger, Å., Persson, J., & Jan. A. (2016) The fourth wave of Digitalization and Public Transport: Opportunities and Challenges. *Sustainability*, 8(12), 1248-1265. DOI:10.3390/su8121248

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell.

Edvardsson, J., Goghe, A., & Magnusson, P. (2018) *Digitalisering, literacy och multimodalitet*. Lund: Studentlitteratur.

Elkjaer, B. (2005). From digital administration to organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(8), 533-544.

Erlandsson, E. (2016) Digitaliseringen förändrar allt. *Nordisk försäkringstidskrift*. 2

Tillgänglig:

<https://nft.nu/sv/digitaliseringen-forandrar-allt>

Ghasemi, M., Shafeipour, V., Aslani, M., & Barvayeh, E. (2011). The impact of information technology (IT) on modern accounting systems

Grönlund, M. Björkroth, T. (2013) Redovisning i ett utvecklingsperspektiv - från fakta till förhoppningar. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, 66(3), 8-22,

Gustavsson, D. (2016, 19 februari). Hälften av redovisningsjobben försvinner. *Realtid*.

Tillgänglig:

<https://www.realtid.se/karriar/halften-av-redovisningsjobben-forsvinner>

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. J. (1999) What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. 77(2) s. 106-116

Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.

Hong, J. F., Easterby-Smith, M., & Snell, R. S. (2006). Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1027-1058.

Hultman, L. (2014) Vartannat jobb automatiseras inom 20 år - utmaningar för Sverige *Stiftelsen för Strategisk forskning*.

Tillgänglig:

<https://strategiska.se/app/uploads/folder.pdf>

Ibert, O. (2007) *Towards a Geography of Knowledge Creation: The Ambivalences between "Knowledge as an object" and "Knowing in Practice"*, *Regional Studies*, 41:1, 103-114, DOI: 10.1080/00343400601120346

Istner-Byman, M. (2018, 2 januari). Digitalisering sätter ännu mer press på revisorerna. *Realtid*

Tillgänglig:

<https://www.realtid.se/digitaliseringen-satter-annu-mer-press-pa-revisorerna>

Johansson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge management*. Malmö: Liber AB

Kairos Future. (2013). *Framtidens rådgivning, redovisning & revision - En resa mot år 2025*. Stockholm: FAR

Kairos Future. (2016). *Framtidens redovisning, revision och rådgivning - Nyckeln till framtiden*. Stockholm: FAR.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

March, James G. "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization science* 2.1 (1991): 71-87.

Negnevitsky, M. (2005). *Artificial Intelligence: A guide to intelligent systems*. Harlow: Addison-Wesley.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. 2 uppl. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Nguyen, L., & Kohda, Y. (2017). Toward a Knowledge Management Framework for Auditing Processes. *International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS)*, 8(3), 45-67.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14-37. doi:[10.1287/orsc.5.1.14](https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14)

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. doi:[10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Polanyi, M. (1961). Knowing and being, *Mind*, New Series, 70 (280), 458-470

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Shidur Rahman, M. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review

Sieber, P., & Griese, J. (1998). Virtual organizing as a strategy for the “Big Six” to stay competitive in a global market. *The Journal of Strategic Information Systems*, 7(3), 167-181.

Snickars, P. (2014). *Digitalism: När allting är internet*. Stockholm: Volante

Styhre, A. (2003) *Understanding Knowledge Management - Critical and Postmodern Perspectives*. Malmö: Liber.

Styhre, A. (2007). Att lära i praktiken—information, kunskap och organisering. I: D. Kärreman & A. Rehn (red.) *Organisation—teorier om ordning och oordning*. Stockholm: Liber.

Truch, E. (2001). Knowledge Management: Auditing and Reporting Intellectual Capital. *Journal of General Management*, 26(3), 26-40.

Vaher, V. (2016, 17 juni). Varför behöver man digitalisera?

Tillgänglig:

<https://digitaliseringen.se/varfor-behoover-man-digitalisera/>

Winter, S., & Teece, D. J. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. *The strategic management of intellectual capital*, 187(37).

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Vilken yrkesroll har du och vilka arbetsuppgifter har du?
2. Hur länge har du arbetat inom branschen?
3. Hur många anställda har ni på företaget? Hur många är auktoriserade revisorer och auktoriserade redovisningskonsulter? Hur många är revisorer samt redovisningskonsulter?
4. Har du några speciella rutiner som du gör varje dag eller skiljer det sig åt från dag till dag?
5. Upplever du att din yrkesroll har förändrats de senaste åren på grund av digitaliseringens utveckling? Isåfall hur? Hur tror du att rollen kommer att se ut i framtiden? Kommer det vara ett annat arbetssätt jämfört med nu?
6. Vilken yrkesroll är det som har förändrats mest på grund av digitaliseringens utveckling? Är det för den auktoriserade revisorn eller den auktoriserade redovisningskonsulten? På vilket sätt har det förändrats för respektive roll?
7. Vilka datorsystem använder ni er i kunskapshanteringen och kunskapsöverföringen?
8. Har ni någon uttalad strategi för Knowledge management (Kunskapshantering) och/eller kunskapsöverföring?
9. Hur sker kunskapsöverföring rent praktiskt internt inom företaget? Hur sker detta i det dagliga arbetet? Förmedlar ni er kunskap via dokument?
10. Har ni något elektroniskt system för att förvara information och dokument? Vad är det för system? Hur använder ni detta?
11. Hur ser ni på kunskapsöverföring på företaget? Vad bidrar kunskapsöverföringen/kunskapshanteringen med mer konkret? Har kunskapsöverföringen förändrats under din tid inom branschen?
12. Hur går upplärningen av nyanställda till? Hur överför ni kunskap till de? Hur lär de sig jobba med redovisning och/eller revisionen?
13. Hur använder du dig av kunskapsöverföringen på företaget? På vilket sätt gör du det?
14. Kan du ge något exempel där du inhämtat kunskap internt inom byrån som du sedan använt för att lösa ett problem hos en klient?

