

SNF arbeidsnotat nr. 77/2003

**Norske regnskapsbyråer:
Rådgivning, kompetanse og verdiskaping**

Odd Nordhaug
Erik Døving
Paul N. Gooderham

SNF-prosjekt nr.: 6300: "Økt verdiskaping i SMB-sektoren: Styrking av påvirkningen fra autoriserte regnskapsførere".

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF), Abacus Regnskap, Frostad og Skyrud AS, Mjøs Regnskap AS, AS Møre Rekneskap, Regnskapspartner Tønsberg AS, Spjelkavik Regnskapskontor AS, Tveit Regnskap, Visma Services Norge AS og Økonomihuset Regnskap AS

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JANUAR 2004
ISSN 0803-4028

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

INNHOOLD

1. INNLEDNING.....	1
2. DATAGRUNNLAG	2
3. RESULTATER.....	3
3.1 Leveranser av rådgivningstjenester	3
3.2 Betydningen av rådgivning	5
3.3 Kjennetegn ved aktive rådgivere.....	6
3.4 Kompetanse og verdiskaping.....	10
3.5 Kompetansebehov og hindringer.....	11
3.6 Kompetanseskilder	14
3.7 Samarbeid med eksterne aktører	16
3.8 Planlegging og strategisk intensjon	18
3.9 Satsingsområder og turboinnstilling.....	20
4. OPPSUMMERING	25
REFERANSER	29

VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA TIL REGNSKAPSBYRÅ

VEDLEGG 2: TABELLER

1. INNLEDNING

Formålet med denne rapporten er å undersøke norske regnskapsbyråers aktivitet når det gjelder å tilby og selge rådgivningstjenester. Det handler her om tjenester som strekker seg ut over den vanlige hovedaktiviteten, å føre regnskaper for firmaer og næringsdrivende. Dette er et viktig tema sett i forhold til sentrale næringspolitiske og kompetansepolitiske utfordringer i norsk næringsliv. For det første er behovet for kyndig rådgivning og veiledning meget stort blant små og mellomstore bedrifter (SMB), som er regnskapsbyråenes primærkunder. For det andre er byråene geografisk spredt, i motsetning til konsulentfirmaer, som i stor grad er konsentrert til større byer og byområder. For det tredje er det av interesse å studere i hvilken grad det ligger et potensial i en utvikling av byråenes kompetanse og aktiviteter knyttet til leveranser av rådgivningstjenester sett i et bredere bedriftsøkonomisk perspektiv.

I denne rapporten, som primært har et utforskende eller eksplorativt siktemål, undersøker vi i hvilket omfang norske regnskapsbyråer i dag faktisk leverer rådgivningstjenester til SMB og hvilke typer rådgivningstjenester det dreier seg om. Videre ser vi nærmere på den relative betydningen salg av rådgivningstjenester har for regnskapsbyråene. Dette følges opp av en analyse av trekk ved byråene som har innvirkning på de faktiske leveranser av slike tjenester og trekk som er av betydning for at de skal kunne tilby og levere disse. Deretter tar vi for oss spørsmål knyttet til kompetanseressurser i byråene. Blant disse er betydningen av ulike kompetanser for verdiskaping i eget byrå, hvilke kompetanser regnskapsbyråene har behov for å utvikle i de nærmeste årene for å fremme sine strategier, samt hvordan forskjellige kilder for kompetanseanskaffelse blir vurdert. Vi ser nærmere på i hvilken grad byråene samarbeider med andre aktører, som revisorer og advokater, om å tilby og levere forretningsmessig rådgivning. Til slutt i rapporten tar vi for oss byråenes strategiske intensjoner eller ambisjoner – og studerer i hvilken grad de har en offensiv innstilling til og ønsker å satse på sin egen fremtidige forretningsmessige utvikling.

Vi begynner med å presentere datagrunnlaget for studien.

2. DATAGRUNNLAG

Undersøkelsen vi bygger på i denne rapporten, er utført blant regnskapsbyråer som er med i Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) og er gjort elektronisk gjennom et nettbasert spørreskjema (se vedlegg 1). Vi sendte ut forespørsel til de 1380 byråene NARF har e-postadresse til. I underkant av en tiendedel kom i retur av ulike grunner (feil i adresse, adresse ikke lenger i bruk). Av de resterende 1250 svarte i alt 257 byråer (20%), og normalt er det daglig leder som har fylt ut skjemaet. Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 5. november til 17. november 2003.

Tabell 1 viser hvordan byråene i undersøkelsen fordeler seg på ulike størrelsesgrupper, basert på årsverk utført i bedriften. Til sammenlikning har vi ført opp den tilsvarende fordelingen for alle medlemsbedriftene i NARF.

Tabell 1. Utvalget og medlemsbedriftene etter størrelse. Prosent

	Utvalget	Medlemmene
1,9 årsverk eller mindre	24	41
2,0-3,9 årsverk	31	31
4,0 - 5,9 årsverk	23	15
6,0 - 11,9 årsverk	17	10
12 årsverk eller mer	6	3
Sum	100	100
N	251	1783

Kji-kvadrat=45.9 (p<0.001)

Vi ser at svarprosenten er høyere for de større byråene enn for de mindre, slik man kunne forvente. Forskjellene i svarprosent ligger utenfor feilmarginen på 0.1 prosent nivået, som angir et nivå som er større enn hva som kan skyldes mindre tilfeldigheter.

3. RESULTATER

3.1 Leveranser av rådgivningstjenester

Regnskapsbyråenes salg av forskjellige typer rådgivningstjenester framgår av tabell 2. Vi ser her at lønnsadministrasjon og økonomisk styring er de vanligste tilleggstjenestene til regnskapsføringen, idet ni av ti byråer har fakturert ut slike tjenester i et visst omfang i løpet av de siste årene. Valg av selskapsform, skatt, selskapsoverdragelser, styrerelatert arbeid og administrative rutiner/IKT er også sentrale rådgivningsområder.

I tabellen har vi også tatt med resultatet av en faktoranalyse av disse rådgivningstypene. De fire faktorene viser hvordan de ulike typene klynger seg sammen i naturlige grupper. Vi ser for eksempel at byråer som driver med rådgiving innen gjeldsforhandlinger også leverer tjenester knyttet til arv/generasjonsskifte, selskapsoverdragelse og verdsetting av selskaper (faktor 2). Det er derfor grunn til å anta at disse tjenestene har noen fellestrekk, og i den grad disse er tolkbare på en fornuftig måte, vil vi sette navn på hver enkelt faktor.

Den første kategorien tjenester omfatter aktiviteter knyttet til *daglig ledelse og drift*, herunder regnskapssjef til leie. Den andre kategorien har med *eierskapsadministrasjon*, herunder selskapsform, å gjøre. Denne gruppen overlapper delvis med den tredje kategorien, som dreier seg om finansiering, skatt, økonomisk styring og lønnsadministrasjon. Vi ser at den tredje gruppen tjenester, som vi kan kalle *økonomisk styring*, blir levert av de aller fleste byråene, denne kategorien fremstår dermed som standard- eller basistjenester blant de byråene som leverer dem. Den siste gruppen består hovedsakelig av råd omkring pensjonsordninger, og i noen grad generasjonsskifte/arv, og blir tilbudt av bare en liten gruppe regnskapsbyråer. Denne er det naturlig å kalle *pensjonsrådgivning*.

Tabell 2. Typer av rådgivningstjenester fakturert minimum 4-5 ganger siste 2 år.

	Prosent av byråene	Faktoranalyse ^a			
		1 "Daglig drift og ledelse"	2 "Eierskap"	3 "Økonomisk styring"	4 "Pensjonsrådgivning"
Skatt/skatteplanlegging/avgifter	76	0,03	0,20	0,66	0,11
Generasjonsskifte/arv	27	-0,12	0,51	0,12	0,54
Valg av selskapsform	77	0,14	0,39	0,50	0,09
Gjeldsforhandlinger/selskapsavvikling	41	0,15	0,65	0,26	-0,17
Økonomisk styring/finansiering/budsjett	88	0,23	0,19	0,52	-0,03
Pensjonsordninger	8	0,23	-0,03	0,05	0,80
Selskapsoverdragelse	45	0,02	0,71	0,20	0,26
Markedsføring/salg/strategi	16	0,58	0,31	-0,08	0,19
Styrearbeid/styresekretærfunksjon	58	0,49	0,34	0,21	-0,08
Administrative rutiner/IKT	50	0,64	-0,18	0,36	0,07
Ledelse/organisasjon/personalledelse	23	0,74	-0,01	0,10	0,12
Kurs/opplæring/kompetanseutvikling	23	0,50	0,06	0,09	0,36
"Økonomisjef/regnskapssjef til leie"	41	0,53	0,22	0,07	-0,08
Lønn og godtgjørelser	90	0,07	-0,08	0,76	0,03
Verdsetting av selskaper/fisjon/fusjon	26	0,23	0,70	-0,03	0,03
Andel av varians		15%	15%	12%	8%

^aPrinsipal-komponent analyse med vinkelrett rotasjon, relevante ladninger merket med fet skrift
N=252

Det kan være flere grunner til at tjenestetypene grupperer seg slik vi kan se i tabellen. Vi tror det er to hovedforklaringer. For det første kan vi anta at disse tjenestene leveres sammen, i pakker. Familiebedrifter som ber om råd i forbindelse med generasjonsskifte kan for eksempel ende opp med å skifte selskapsform samtidig med generasjonsskiftet. Ved generasjonsskiftet kan det også være aktuelt å få utført en grundig verdsetting av selskapet. Dermed vil det være naturlig å levere disse tjenestene samtidig til samme kunde. For det andre kan vi anta at tjenestetypene som har en tendens til å klumpe seg sammen, trekker på de samme eller overlappende kompetanser i byrået. Regnskapsbyråer som har kompetanse innen verdifastsettelse av selskaper, vil gjerne ha kompetansen også når det gjelder gjeldsforhandlinger. Dermed blir byrået i stand til å levere slike beslektede tjenester, om ikke nødvendigvis til samme kunde.

3.2 Betydningen av rådgivning

Et annet spørsmål knytter seg til hvor viktig salg av rådgivningstjenester i rent økonomiske termer er for regnskapsbyråene. Det har vært framholdt som et argument for en økende satsing på slike tjenester at dette kan bidra til å styrke byråenes økonomi, fordi man normalt kan ta seg bedre betalt for rådgivning enn for basistjenesten regnskapsføring.

Vi får et bilde av dette gjennom tabell 3, som gir en oversikt over hvor store deler av omsetningen som kommer fra rådgivning.

Tabell 3. Andel av byråets omsetning i 2002 som kom fra salg av rådgivningstjenester og ikke fra regnskapsføring. Prosent av byråene.

	Andel av omsetning			Sum
	< 10 %	10-25 %	> 25 %	
Skatt/skatteplanlegging/avgifter	79	17	4	100
Generasjonsskifte/arv	97	2	1	100
Valg av selskapsform	97	2	1	100
Gjeldsforhandlinger/selskapsavvikling	97	3	0	100
Økonomisk styring/finansiering/budsjett	79	19	2	100
Pensjonsordninger	100	0	0	100
Selskapsoverdragelse	98	2	0	100
Markedsføring/salg/strategi	99	0	1	100
Styrearbeid/styresekretærfunksjon	91	7	1	100
Administrative rutiner/IKT	93	7	1	100
Ledelse/organisasjon/personalledelse	98	1	1	100
Kurs/opplæring/kompetanseutvikling	97	2	1	100
"Økonomisjef/regnskapssjef til leie"	85	14	1	100
Lønn og godtgjørelser	63	32	5	100
Verdsetting av selskaper/fisjon/fusjon	99	1	0	100

N=257

Det framgår her at områder som lønnsadministrasjon, skatteplanlegging, økonomisk styring og finansiering, samt utleie av ansatte til økonomi- og regnskapsfunksjoner, har en viss betydning for mange byråer. Tilsvarende gjelder også i noen, om enn beskjeden, grad for styrerelatert arbeid og administrativ støtte. For de øvrige tjenestene ser vi at de gjennomgående har marginal betydning rent økonomisk for byråene.

Det er vanskelig å trekke noen sikre konklusjoner om hvilke typer byråer det er som selger mest rådgivningstjenester (målt som andel av omsetning). Vi finner imidlertid klare indikasjoner på at det først og fremst er de største byråene som driver mest med økonomisjef til leie og administrasjon av lønn og godtgjørelser. Tabellen viser andelen av byråene som fakturerer de ulike tjenestene i et visst omfang (målt som andel av omsetning). Fordi byråene er av ulik størrelse og de største byråene viser seg å tilby noe mer rådgivning (se også nærmere analyse i senere deler av rapporten), gir tabellen strengt tatt ikke et helt nøyaktige tall for det totale omfanget av rådgivning (målt i fakturerte timer eller kroner) som disse byråene står for. Dersom vi vekter tallene i tabell 3 etter byråets størrelse (antall årsverk eller omsetning), endres imidlertid tallene helt ubetydelig – andelen over ti prosent av omsetningen øker med to-tre prosent for noen få tjenester. Tabell 3 gir dermed et dekkende bilde av det totale omfanget av rådgivning blant disse byråene.

3.3 Kjennetegn ved aktive rådgivere

Dersom man skal inkludere regnskapsførerne i den næringspolitiske satsingen ved å stimulere dem til å øke sitt salg av rådgivningstjenester, er det nødvendig å skaffe seg kunnskap om eventuelle felles kjennetegn ved de regnskapsbyråene som er mest aktive på dette området i dag.

Tabell 4 viser sammenhengen mellom hvor stor andel av staben som har autorisasjon som regnskapsfører og hvilke typer rådgivningstjenester byrået har levert mot betaling. Vi ser for eksempel at byråer som ikke har fakturert for økonomistyring har 67% autoriserte i staben, mens de som faktisk har fakturert slike tjenester bare har 46% autoriserte. Variansanalysen viser at denne differansen er større enn de vi kan vente på grunn av rene tilfeldigheter. Tabellen er sortert slik at tjenester med størst differanse kommer først.

Tabell 4. Andel autoriserte i staben etter type rådgivningstjeneste. Prosent.

Typer rådgivningstjenester fakturert	Andel (%) av staben autorisert som regnskapsfører, gjennomsnitt		
	Ikke fakturert	Fakturert	Differanse ^a
Økonomisk styring/finansiering/budsjett	67	46	-21***
Lønn og godtgjørelser	66	47	-19***
Styrearbeid/styresekretærfunksjon	56	43	-13***
Selskapsoverdragelse	54	42	-12***
Skatt/skatteplanlegging/avgifter	57	46	-11**
Valg av selskapsform	57	46	-11**
Generasjonsskifte/arv	51	42	-9*
Gjeldsforhandlinger/selskapsavvikling	52	43	-9*
Pensjonsordninger	49	40	-9*
Verdsetting av selskaper/fisjon/fusjon	51	43	-8*
"Økonomisjef/regnskapssjef til leie"	52	45	-7*
Administrative rutiner/IKT	51	46	-5
Ledelse/organisasjon/personalledelse	49	46	-3
Kurs/opplæring/kompetanseutvikling	49	47	-2
Markedsføring/salg/strategi	48	52	4

^aVariansanalyse, forskjell mellom gjennomsnitt

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=245

Av tabell 4 ser vi at byråer som selger rådgivningstjenester gjennomgående har en *mindre* andel autoriserte regnskapsførere i staben enn de som ikke leverer slike tjenester. Dette tyder på at jo større andel autoriserte i staben er, desto mer fokuserer byrået på selve kjerneproduktet eller basistjenesten. Formulert annerledes, er det her tale om et smalere faglig oppmerksomhetsspenn.

Tabell 5 viser korrelasjoner mellom hvor mange ulike tjenester byrået oppgir at de tilbyr og hvor stor andel av omsetningen disse tjenestene utgjør. Dette er to indekser som fremkommer ved å summere svarene for 16 spørsmål i spørreskjemaet. Spørreskjemaet lister 15 typer rådgivningstjenester samt en åpen kategori ("andre"). Byråer som svarer ja på alle disse, får dermed tallet 16 (2 av 254 byråer), mens de som svarer nei på alle, får null (4 byråer). De øvrige byråene fordeler seg mellom disse to ytterpunktene, med en topp rundt sju (gjennomsnitt 7,04; median 7). Det innebærer at omkring halvparten har svart ja for sju eller færre av disse tjenestene.

I tabell 5 har vi også gjengitt bivarierte korrelasjoner mellom en rekke sentrale kjennetegn ved byråene og deres strategi.

Tabell 5. Antall tjenester og tjenestenes andel av omsetning. Korrelasjonsanalyse

	Omfang av rådgiving	
	Antall tjenester som leveres	Andel av omsetning
Rådgiving som andel av omsetning	0,32***	
Størrelse (antall årsverk i byrået 2002)	0,39***	0,00
Omsetning i 2002	0,41***	-0,02
Andel kvinner	0,16*	-0,03
Andel ansatte under 50 år	0,18*	-0,04
Vekst i antall ansatte siste 2 år	0,26***	-0,02
Andel (%) av staben som har		
... høyere utdanning (3-årig høgskole eller mer)	-0,09	0,05
... autorisasjon som regnskapsfører	-0,34***	0,01
... andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner	-0,07	0,05
% av omsetningen fra kunder med 11 – 20 ansatte	0,08	-0,07
% av omsetningen fra kunder med 21 – 49 ansatte	0,22**	0,29***
Har byrået formulert		
...en personalpolitikk?	0,42***	0,08
...kompetanse-/opplæringsplan?	0,28***	0,13*
...forretningsplan/strategi?	0,32***	0,09
...indeks av disse	0,43***	0,09
Mellomstore bedrifter (50+) satsningsområde	0,31***	0,10
Byrået vil		
... ikke søke nye markeder eller lansere nye tjenester	-0,24***	0,01
... holde markedsposisjonen ved å effektivisere	-0,08	-0,10
... holde posisjonen, men følge godt med konkurrentene	-0,03	-0,13*
... styrke posisjonen og søke nye markedsmuligheter	0,15*	-0,03
Samarbeid om salg av rådgivningstjenester med		
... advokat(er)	0,21**	0,07
... revisor(er)	0,13	0,15*
... konsulent(er)	0,22***	0,27***
... softwareleverandør(er)	0,22**	0,15*
... IT-selskap(er)	0,34***	0,19**
... bank(er)	0,31***	0,22***
... forsikringsselskap(er)	0,20**	0,20**
Additiv indeks av disse	0,30***	0,24***

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=198

Vi ser at byråer med mange autoriserte regnskapsførere har en tendens til å levere færre tjenester utenom selve regnskapsføringen. Dette betyr antakelig at en stab som

er godt kvalifisert til å føre regnskaper fokuserer sterkt på dette kjerneområdet.

Videre ser vi at byråer med en stor andel kunder som har 20-50 ansatte, i større grad leverer rådgivning enn andre byråer.

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse kan vi få et mer nyansert bilde av de forhold korrelasjonsmatrisen indikerer. Denne er vist i tabell 6. Her er variablene strategitype og grad av spesialisering tatt ut, hovedsakelig fordi det er relativt lave responsrater på de spørsmålene som var ment å måle disse.

Tabell 6. Determinanter for antall tjenester som leveres. Regresjonsanalyse.

	Koeffisienter	
	Standardisert	Ustandardisert
Årsverk i byrået (2002)	0,15	0,12 *
% av staben med høyere utdanning	0,14	0,01 *
% av staben autorisasjon regnskapsfører	-0,18	-0,02 *
% av omsetning fra kunder 20-50 ansatte	0,08	0,02
satser på kunder med 50+ ansatte	0,11	0,35 *
Byrået har formulert		
...en personalpolitikk ^a	0,22	1,47 **
...kompetanse-/opplæringsplan ^a	0,11	0,72
...forretningsplan/strategi ^a	0,10	0,65
Eksternt samarbeid (indeks)	0,16	0,12 **
R ²		0,36 ***

^aDummyvariabler (nei=0, ja=1)

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=219

Her går det fram at de faktorene som er valgt ut i analysen, til sammen forklarer vel en tredel av variansen når det gjelder antall rådgivningstjenester som leveres av regnskapsbyråene. En viktig determinant i modellen er byråets størrelse målt i antall årsverk. Dette indikerer at mange av dagens regnskapsbyråer er for små til å kunne tilby et bredere spektrum av tjenester.

En vel så viktig determinant er at byrået har formulert en personalpolitikk. I hvilken grad byråene vil satse på å skaffe seg større bedriftskunder, har dessuten stor innvirkning, på samme måte som byråenes egen størrelse. Likevel ser vi at den faktiske andel av omsetningen litt større kunder står for i dag, ikke har noen

betydning for antallet tjenester som leveres. I modellen har vi også inkludert et mål for det samlede eksterne samarbeidet (additiv indeks av samarbeid med syv andre typer tjenesteleverandører), nærmere om samarbeid senere i rapporten. Dette ser vi også har et klart positivt utslag på bredden i tjenestespekteret som tilbys.

Tabellen viser videre at andel ansatte med høyere utdanning bidrar til at byrået tilbyr flere typer tjenester. Samtidig får vi igjen demonstrert at andelen av staben som har autorisasjon som regnskapsførere, har en tydelig negativ effekt på bredden i det tjenestespektrum byråene opererer med.

3.4 Kompetanse og verdiskaping

Vi skal i det følgende se hvordan ledere av regnskapsbyråene vurderer viktigheten av ulike ressurser for verdiskapingen i eget byrå. Det skilles her mellom finansielle ressurser, teknologiske ressurser og ulike former for immaterielle ressurser, inklusive kompetanse, relasjoner og renommé.

Tabell 7. Vurdering av ulike ressursers viktighet for verdiskaping i eget byrå. Prosent.

Ressurstype	Betydning for verdiskaping			Sum
	Lite viktig/ uviktig	Middels viktig	Svært viktig/ viktig	
Finansielle ressurser	33	31	36	100
Informasjonsteknologi	16	24	60	100
Byråets renommé	1	8	91	100
Byråets kunderelasjoner	3	10	87	100
Byråets regnskapskompetanse	0	8	92	100
Byråets rådgivningskompetanse	11	25	64	100
Byråets tjenester/produkter	6	18	76	100
Interne rutiner og organisering	18	27	55	100
Eksterne nettverk	29	28	43	100
Kunnskap om byråets tjenester	13	32	55	100
Samarbeidsmiljøet i byrået	14	20	66	100
Rådgivningskultur/holdninger	10	15	75	100

N=250

I dette materialet framkommer det et mønster der noen av de immaterielle ressursene rangeres som desidert viktigst for verdiskapingen i eget regnskapsbyrå. Det gjelder først og fremst tre ressurser: byråets regnskapsfaglige kompetanse, dets omdømme

og dets kunderelasjoner. Her taler vi med andre ord om *kunnskapskapital*, *renommékapital* og *relasjonskapital* som helt grunnleggende faktorer for å kunne skape en god drift og lønnsomhet. Resultatene på dette punktet samsvarer godt med hva som er dokumentert for norske bedrifter i tidligere undersøkelser (Nordhaug og Gooderham, 1996; Nordhaug, 1998; Nordhaug og Nordhaug, 2003).

Det legges også stor vekt på de produkter og tjenester byrået tilbyr, eksistensen av en rådgivningsorientert kultur, det interne samarbeidsmiljøet og byråets rådgivningskompetanse. Dette kan vi med et samlebegrep karakterisere som *prosesskapital*, og denne er naturligvis særlig interessant sett i relasjon til en mulig økt innsats innenfor forretningsmessig rådgivning.

Finansielle ressurser, eksterne nettverk utenom kunderelasjonene og interne rutiner og organisering er de ressurstypene som antas å ha minst betydning for verdiskapingen. Vi skal for øvrig senere i rapporten rette søkelyset mot byråenes samarbeid med eksterne aktører.

3.5 Kompetansebehov og hindringer

Bredden i tjenestetilbudet fra regnskapsbyråene må antas delvis å speile den eksisterende bredden i kompetanse per i dag. For å få fram en mer nyansert og dynamisk bilde, skal vi sjekke hvor byråene ser de største behovene for å anskaffe eller utvikle kompetanse i løpet av de kommende årene. Tabell 8 gir oss et bilde av dette.

Tabell 8. Byråenes behov for ulike typer kompetanse de neste 3-4 årene. Prosent.

Kompetansetype som må styrkes for å fremme byråets strategi neste 3-4 år.	Ikke nødvendig				Svært viktig	sum
	1	2	3	4		
Generell regnskapskompetanse	10	17	31	24	19	100
Evnen til å håndtere kompetansekrevende kunder	4	10	27	40	20	100
Ledelseskompetanse	10	20	35	23	12	100
Evne til å utvikle nye tjenester	5	8	26	40	21	100
Evne til å selge rådgivning til nåværende kunder	4	9	24	38	26	100
Evne til å skaffe nye kunder	4	15	29	34	18	100
Rådgivningskomp. i strategi, ledelse og organisasjon	14	24	31	24	7	100
Rådgivningskompetanse innenfor skatt/avgifter	3	12	24	36	25	100
Rådgivningskompetanse innenfor øk.styring/finans	4	11	31	31	22	100
Rådgivningskompetanse innenfor markedsføring	26	33	25	13	3	100
Kjennskap til kundens situasjon og behov	4	13	25	32	27	100
Kunnskap om kundens forr.områder/bransjeforhold	6	11	32	35	17	100
Kunnskap om hvilke tjenester byrået kan tilby	7	14	24	31	23	100
Kunnskap om IT og IT-bruk	3	10	27	42	18	100
Evne til å jobbe i team/prosjektgrupper	13	27	31	23	7	100
Ferdigheter i prosjektstyring	16	29	32	18	5	100
Evnen til gode rådgivningsprosesser med kunden	4	8	28	33	27	100

N=250

Det er verdt å merke seg at det ikke bare er spurt generelt om behov for forskjellige former for kompetanse. Vi har spurt om dette sett i relasjon til hva man mener må til for å fremme byråets egen strategi i de kommende årene. Finner vi så noen indikasjoner i dette materialet på at regnskapsførerne akter å bygge seg opp mot et bredere tjenestespektrum, altså et større innslags av forretningsmessig rådgivning?

For det første kan vi lese ut av tabellen at blant de kompetansene det er størst behov for å utvikle eller styrke, finner vi evne til å selge rådgivning til eksisterende kunder, evne til å utvikle nye tjenester, evne til å håndtere kompetansekrevende kunder og evne til å gjennomføre gode rådgivningsprosesser i samarbeid med kundene. Alle disse er direkte *rådgivningsspesifikke kompetanser*. Dermed indikerer funnene at det finnes en betydelig vilje til å utvide tjenestespekteret og satse mer på å selge rådgivningstjenester. Dette resultatet styrkes ved byråenes respons på et annet spørsmål i undersøkelsen. Halvparten svarte at de anser det som viktig eller svært viktig å satse på å utvikle rådgivningskulturen i byrået de kommende 3-4 årene.

For det andre viser tabellen at kjennskap til kundens situasjon og behov anses som en viktig kompetanse å videreutvikle. Det samme gjelder også, om enn i mer beskjeden grad, kunnskaper om kundenes forretningsområder og bransjeforhold. Disse kan vi med et samlebegrep kalle *kundespesifikke kompetanser*.

For det tredje finner vi at regnskapsbyråene anser det som viktig å utvikle en del *fagspesifikke kompetanser*. Det gjelder særlig rådgivningskompetanse innenfor skatteplanlegging og avgifter. Men det vurderes også gjennomgående som vesentlig å styrke seg på områdene økonomisk styring og finansiering, samt på IKT-området. Felter som strategi, organisasjon og ledelse, prosjektarbeid og markedsføring, er det etter respondentenes oppfatning atskillig mindre behov for å styrke rådgivningskompetansen på.

Vi spurte også byråene om deres vurdering av noen mulige barrierer mot å få utviklet ny kompetanse innenfor forretningsmessig rådgivning (tabell 9).

Tabell 9. Hindringer for å utvikle ny kompetanse innen rådgivning. Prosent og korrelasjon med størrelse.

	Ikke i det hele tatt		I svært stor grad			Sum	Årsverk i staben, korrelasjon
	1	2	3	4	5		
Økonomiske begrensninger	24	24	26	18	8	100	-0,03
Ansatte ikke sterkt nok motivert	29	29	26	13	3	100	0,23***
Passer ikke inn i byråets strategi	44	27	21	5	3	100	-0,15*
Mangel på relevante opplæringstilbud	30	32	23	14	1	100	0,13*
Mangel på kunder som vil betale for rådgivning	8	18	31	33	10	100	-0,10
Tidspress som følge av eksisterende drift	6	15	22	36	21	100	0,01

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001
N=250

To faktorer peker seg ut her. Ikke uventet oppgis tidspress, grunnet den løpende driften av byrået, som den viktigste hindringen for kompetanseutvikling innenfor rådgivning. Men også mangel på kunder som er villig til å etterspørre og betale for slike tjenester, spiller åpenbart en viktig rolle, sammen med begrensede økonomiske ressurser. Videre ser vi at det er overvekt av små byråer blant de få som oppgir at det ikke passer inn i byråets strategi (negativ korrelasjon), mens det først og fremst er de store byråene som så vidt antyder at de savner relevant opplæring (positiv

korrelasjon). Til slutt kan vi nevne at det er mest i de store byråene at ansattes motivasjon er en begrensning.

3.6 Kompetansekilder

På spørsmål om hvor vesentlige forskjellige kilder til å anskaffe seg nye kompetanseressurser er, svarte byråene slik det framgår av tabell 10.

Tabell 10. Kilder til kompetanse de neste 3-4 årene. Prosent.

	Ikke i det hele tatt		I svært stor grad			sum
	1	2	3	4	5	
Nyansatte med regnskapskompetanse	23	22	22	17	15	100
Nyansatte med annen økonomisk kompetanse	36	24	19	15	6	100
Kjøp av konsulent tjenester fra andre	45	33	16	5	1	100
Utvikling av egen stab	3	4	17	38	37	100
Samarbeid med andre firmaer/aktører	16	22	36	20	7	100

N=227

Hovedfunnet er at den dominerende måten å anskaffe ny kompetanse på, går gjennom utvikling av de som allerede er ansatt i firmaet. Dette resultatet er tidligere funnet også i en rekke andre norske undersøkelser, både generelle og bransjespesifikke (Nordhaug, 1994; Nordhaug, 1995; Nordhaug og Gooderham, 1996; Nordhaug og Nordhaug, 2003).

Det er også en viss interesse for å ansette nye medarbeidere med især regnskapsfaglig kompetanse og å tilføre kompetanse gjennom samarbeid med andre leverandører av kommersielle rådgivningstjenester. Det er gjennomgående meget liten interesse for å kjøpe inn konsulent tjenester fra andre aktører.

La oss nå se nærmere på om det er systematiske sammenhenger mellom valg av ulike kilder for kompetanseanskaffelse og sentrale sider ved regnskapsbyråene. Korrelasjonsanalysen er vist i tabell 11.

Tabell 11. Kompetansekilder. Korrelasjoner.

	Utvikling av egen stab	Rekruttering	Samarbeid
Kompetanse gjennom samarbeid	0,18 **	0,21 **	
Kompetanse ved rekruttering	0,20 **		0,21 **
Størrelse (antall årsverk i byrået 2002)	0,10	0,36 ***	0,06
Andelen kvinner	0,05	0,03	0,00
Andel ansatte <u>under</u> 50 år	0,09	0,16 *	0,19 **
Vekst i antall ansatte siste 2 år	0,16 *	0,26 ***	-0,05
Andel (%) av staben som har			
... høyere utdanning (3-årig høyskole eller mer)	-0,08	-0,11	0,05
... autorisasjon som regnskapsfører?	-0,12	-0,19 **	0,09
... andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner?	-0,08	-0,07	0,01
% av omsetningen fra kunder med 11 – 20 ansatte?	0,04	0,15 *	0,02 *
% av omsetningen fra kunder med 21 – 49 ansatte?	0,03	0,02	-0,06
Har byrået spesialisert seg mot flere bransjer?	0,00	0,11	-0,02
Mellomstore bedrifter (50+) satsningsområde	0,16 *	0,33 ***	0,26 ***
Bedret lønnsomhet de siste 3 - 4 årene	0,05	0,06	-0,11
Økt konkurranse de siste 3 - 4 årene	0,07	0,06	-0,03
Forventet økt konkurranse de neste 3 - 4 årene	0,13 *	0,07	0,04
Kompetansetyper som må styrkes for å fremme strategi			
- fagkompetanse (regnskap, skatt, finans, IT)	0,36 ***	0,27 ***	0,17 **
- kundespesifikk kompet (kundens behov, bransje)	0,26 ***	0,16 *	0,25 ***
- kompetanse innen salg/produktutvikling	0,30 ***	0,34 ***	0,29 ***
- kompetanse i kundekontakt	0,29 ***	0,35 ***	0,26 ***
Omfang av samarbeid med eksterne (indeks)	0,13 *	0,30 ***	0,21 **

N=230

Det mest slående trekket i tabellen, er sammenhengene mellom behovet for å styrke ulike typer kompetanse og vektleggingen av de tre kildene for kompetanseanskaffelse, som naturligvis ikke er overraskende. Har man store behov for kompetanse, vil man også sterkere vektlegge betydningen av de muligheter man har for å styrke denne.

Jo større byrået er, desto høyere er sannsynligheten for at det satser friskt på nyrekruttering av ansatte. Størrelse ser med andre ord ut til å avle størrelse, noe som indikerer at det vil bli en økende forskjell mellom store og små byråer. Det reflekteres også av den betydelige samvariasjonen mellom vekst i antall ansatte de siste årene og fremtidig satsing på nyrekruttering.

Også her ser vi at satsing på mellomstore bedrifter viser utslag, dette er signifikant korrelert med alle de tre kompetansekildene, selv om sammenhengen med satsing på å utvikle egne ansatte, er relativt svak.

3.7 Samarbeid med eksterne aktører

Et interessant spørsmål knytter seg til om regnskapsbyråene samarbeider med andre aktører innenfor bedriftsøkonomiske og juridiske fagområder. Med andre ord ønsker vi å undersøke om det finnes aktive nettverk på disse feltene i norsk næringsliv. Vi har tidligere sett at eksterne nettverk generelt ikke tillegges noen spesielt stor vekt når det gjelder verdiskaping i eget byrå. Mot denne bakgrunn forventer vi ikke at det foregår noe utstrakt samarbeid i dag mellom regnskapsførere og andre aktører innenfor forretningsmessig tjenesteyting.

Fordelingen når det gjelder samarbeid med andre tjenesteleverandører framgår av tabell 12.

Tabell 12. Samarbeid med andre tjenesteleverandører om salg av rådgivningstjenester. Omfang og faktoranalyse

	Prosent			Sum	Faktoranalyse ^a		
	Ikke i det hele tatt		I meget stor grad		1 "IT- og konsulent-relatert"	2 "Formal-teknisk"	3 "Finans-teknisk"
	1-2	3	4-5				
Advokat(er)	79	14	8	100	-0,06	0,88	0,05
Revisor(er)	40	33	26	100	0,08	0,81	0,06
Konsulent(er)	90	8	2	100	0,67	0,21	-0,15
Software-leverandører	80	12	8	100	0,83	-0,02	0,09
IT-selskap	83	9	8	100	0,84	-0,17	0,17
Bank(er)	84	12	4	100	0,05	0,06	0,83
Forsikrings-selskap	91	8	0	100	0,00	0,05	0,88
Eigenvalue					2,4	1,8	2,0

^aPrinsipal-komponent analyse med oblique rotasjon, relevante ladninger merket med fet skrift
N=230

Vi får her, som vi antok, fram et bilde av et meget beskjedent samarbeid med andre leverandører av forretningsmessig tjenesteyting. Unntaket er revisorer. Her oppgir vel en firedel av byråene at de samarbeider i stor eller meget stor grad, mens ett av fem byråer ikke har noe slikt samarbeid overhodet. Når det gjelder de øvrige leverandørene, ser vi at det i meget liten utstrekning foregår noe samarbeid.

Ser vi framover, finnes det imidlertid tegn på at dette kan komme til å endres. Drøyt hvert fjerde byråleder angir at han/hun regner med i stor eller svært stor grad å samarbeide med andre aktører de neste 3-4 årene for å skaffe seg en ekstra kilde til kompetanse.

Faktoranalysen gir et konsistent bilde, idet tre enkelt tolkbare faktorer fremkommer. Den første klyngen viser at det å samarbeide med IT-selskaper, går sammen med det å samarbeide med softwareleverandører og konsulentfirmaer. Denne har vi kalt *IT- og konsulentrelatert samarbeid*. Klynge eller faktor nummer to samarbeid med advokater og revisorer, og denne har vi døpt *formalteknisk samarbeid*. Den siste faktoren dreier seg om finansteknisk samarbeid, med banker og forsikringsselskaper. Disse tre samt en samlet indeks for alt eksternt samarbeid har vi så analysert nærmere i tabell 13.

Tabell 13. Eksternt samarbeid. Korrelasjoner.

	Omfang eksternt samarbeid totalt	Eksternt samarbeid med...		
		advokater/ revisorer	IT/konsulenter	bank/ forsikring
Omfang av samarbeid med eksterne (indeks)	1,00	0,73 ***	0,80 ***	0,69 ***
Eksternt samarbeid med advokater/revisorer (formalteknisk)	0,73 ***		0,30 ***	0,29 ***
Eksternt samarbeid med IT/konsulenter	0,80 ***	0,30 ***		0,46 ***
Størrelse (antall årsverk i byrået 2002)	0,28 ***	0,08	0,30 ***	0,28 **
Andelen kvinner	-0,04	0,04	-0,09	-0,10
Andel ansatte under 50 år	0,19 *	0,16	0,15	0,06
Vekst i antall ansatte siste 2 år	0,16	0,11	0,14	0,14
Andel (%) av staben som har				
... høyere utdanning (3-årig høyskole eller mer)	0,00	-0,07	0,07	0,03
... autorisasjon som regnskapsfører?	-0,14	-0,17	-0,06	-0,07
... andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner?	0,02	0,02	0,02	-0,02
% av omsetningen fra kunder med 11 – 20 ansatte?	0,06	0,02	0,06	0,09
% av omsetningen fra kunder med 21 – 49 ansatte?	0,22 *	0,08	0,19 *	0,16
Har byrået spesialisert seg mot flere bransjer?	0,11	0,16	0,03	-0,01
Mellomstore bedrifter (50+) satsningsområde	0,29 ***	0,14	0,35 ***	0,16
Bedret lønnsomhet de siste 3 - 4 årene	-0,02	0,04	-0,03	-0,07
Økt konkurranse de siste 3 - 4 årene	0,10	-0,02	0,10	0,15
Forventet økt konkurranse de neste 3 - 4 årene	0,10	-0,02	0,16	0,12
Kompetansetyper som må styrkes for å fremme strategi				
- fagkompetanse (regnskap, skatt, finans, IT)	0,27 **	0,17	0,27 **	0,18 *
- kundespesifikk kompetanse (kundens behov, bransje)	0,24 **	0,19 *	0,21 *	0,17
- kompetanse innen salg/produktutvikling	0,19 *	0,12	0,18 *	0,17 *
- kompetanse i kundekontakt	0,24 **	0,10	0,29 *	0,17 *

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=180

Først ser vi at byråer som har et eksternt samarbeid med en aktør, også gjennomgående samarbeider også med andre eksterne firmaer eller konsulenter. Det indikerer at en del byråer kan ha eksternt samarbeid som en hjørnestein i sin forretningsstrategi.

Ellers er bildet at satsing på mellomstore bedrifter som kunder henger sammen med eksternt samarbeid totalt (indeks). Endelig er det å samarbeide med andre utenfor byrået positivt korrelert med behov for fagkompetanse, kundespesifikk kompetanse, kompetanse knyttet til kundehåndtering og salg/produktutvikling.

3.8 Planlegging og strategisk intensjon

Gjennom vår undersøkelse var vi opptatt av også å studere regnskapsbyråenes strategiske planlegging og personalplanlegging, samt deres strategiske ambisjoner eller intensjoner. I det følgende har vi målt deres planleggingsprofil ved hjelp av en enkel, additiv indeks. Her inngår tre variabler: om byrået har formulert henholdsvis en strategiplan, en plan for kompetanseutvikling og/eller en personalpolitikk.

Byråets intensjon om å satse på utvikling av nye tjenester eller søke nye markedsmuligheter er på samme måte målt ved summen av to variabler i spørreundersøkelsen. Den ene dreide seg om at byrået "ikke vil søke nye markeder eller lansere nye tjenester" med mindre det blir tvunget til det; den andre dreide seg om at byrået "vil styrke posisjonen og søke nye markedsmuligheter gjennom løpende tjenesteutvikling".

Materialet viser at seks av ti byråer har en strategi- eller forretningsplan, vel fire av ti har en plan for utvikling av kompetanse og annethvert byrå har formulert en personalpolitikk. Grovt sett kan vi altså si at norske regnskapsfirmaer synes å være kløyvd omtrent på midten når det gjelder disse formene for bedriftsplanlegging.

I tabell 14 har vi gjengitt en oversikt over samvariasjon mellom planleggingsprofil og strategisk intensjon på den ene siden og sentrale trekk ved byråene på den andre siden.

Tabell14. Planer og strategisk intensjon. Korrelasjonsanalyse

	Planleggingsprofil (indeks)	Strategisk intensjon
Strategisk intensjon (nye markedsmuligheter/tjenester)	0,16*	
Størrelse (antall årsverk i byrået 2002)	0,33***	0,16*
Omsetning i 2002	0,33***	0,17*
Andel kvinner	0,20**	0,08
Andel ansatte <u>under</u> 50 år	0,11	0,15*
Vekst i antall ansatte siste 2 år	0,09	0,20**
Andel (%) av staben som har		
... høyere utdanning (3-årig høyskole eller mer)	-0,07	-0,13
... autorisasjon som regnskapsfører?	-0,15*	-0,17*
... andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner?	0,01	0,04
% av omsetningen fra kunder med 11 – 20 ansatte?	-0,01	0,10
% av omsetningen fra kunder med 21 – 49 ansatte?	0,06	-0,05
Mellomstore bedrifter (50+) satsningsområde	0,30***	0,19**
Samarbeid om salg av rådgivningstjenester med		
... advokat(er)	0,06	0,08
... revisor(er)	0,00	0,08
... konsulent(er)	0,12	0,11
... softwareleverandør(er)	0,22**	0,23***
... IT-selskap(er)	0,18**	0,19**
... bank(er)	0,14*	0,06
... forsikringssselskap(er)	0,12	0,00

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=198

Vi ser her først, ikke overraskende, at strategisk intensjon har en viss positiv samvariasjon med planleggingsprofil. De variablene som er sterkest korrelert med planleggingsprofil, er imidlertid byråets størrelse og omsetning, samt i hvilken grad mellomstore bedrifter er et område man satser på som kunder.

Det er også interessant å observere at andelen kvinner i byrået samvarierer positivt og statistisk signifikant med planleggingsprofil. Bildet er imidlertid sammensatt: Det er for eksempel større andel kvinner i de største byråene, slik at sammenhengen mellom andelen kvinner og planleggingsprofil kan være spuriøs. Aldersvariabelen, grovt målt gjennom andelen ansatte som er under 50 år, har derimot ingen sammenheng med planleggingsprofil.

Et relativt oppsiktsvekkende funn er at andelen autoriserte regnskapsførere i den faglige staben, er negativt og signifikant korrelert med planleggingsprofil. Sagt på en

annen måte: jo større tettheten av autoriserte regnskapsførere er i staben, desto mindre systematisk planlegging drives i byrået. Noe av årsaken kan ligge i at arbeidet og kundeutviklingen er relativt predikerbare størrelser, slik at behovet for planlegging faktisk av den grunn er lavere enn for byråer som tilbyr flere tjenester og kanskje har en mer heterogen kundegruppe.

Til slutt merker vi oss at eksternt samarbeid med noen aktører henger positivt sammen med det å bedrive systematisk planlegging. Dette gjelder leverandører av software, IT-selskaper og banker.

Det siste gjelder også hvis vi går over til å se på strategisk intensjon, med det unntak at det å samarbeide med banker ikke viser noen sammenheng her. Vekst i antall ansatte i løpet av de siste to årene, er klart positivt knyttet til strategisk intensjon. Dette var det naturlig å forvente, siden de mest ambisiøse byråene antas å kunne fremvise den sterkeste veksten over tid. Det samme er også tilfellet for mellomstore bedrifter som satsingsområde på kundesiden.

Igjen ser vi også at autorisasjonstettheten viser en negativt sammenheng, samtidig som størrelse målt både i sysselsetting og omsetning viser en klar positivt samvariasjon.

Endelig observerer vi at aldersvariabelen på dette feltet også viser en positiv korrelasjon, med andre ord preges byråer som er sterke på strategisk intensjon av å ha gjennomgående yngre medarbeidere enn byråer som ikke har noen strategisk intensjon.

3.9 Satsingsområder og turboinnstilling

Regnskapsbyråene ble spurt om sine ambisjoner når det gjelder å satse på å følgende i de kommende 3-4 årene:

- Utvikle rådgivningskulturen i byrået
- Endre kundeporteføljen for å selge mer rådgivning til de beste kundene og forbedre inntjeningen
- Styrke IT-kompetansen, fornye IT-systemer og hardware, videreutvikle

driftsrutiner

- Styrke rådgivningsrollen og evnen til å mestre rådgivningsprosessen med kunden
- Spesialisere seg mot å være kundens ”økonomiavdeling/-sjef” (regnskapsanalyse, nøkkeltall/benchmarking, rapportering, controlling mv.)
- Spesialisere seg faglig når det gjelder rådgivningskompetanse

Tabell 15 gir en oversikt over hvordan regnskapsbyråene fordeler seg på disse seks variablene.

Tabell 15. Satsings- og utviklingsområder. Prosent og faktoranalyse.

Satsingsområde	Prosent			Sum	Faktor-analyse ^a
	Svært lite viktig	Nøytral	Svært viktig		
Utvikle rådgivningskulturen i byrået	21	33	46	100	0,84
Endre kundeporteføljen for å selge mer rådgivning til de beste kundene og forbedre inntjeningen	43	27	30	100	0,79
Styrke IT-kompetansen, fornye IT-systemer og hardware, videreutvikle driftsrutiner	29	27	44	100	0,56
Styrke rådgivningsrollen og evnen til å mestre rådgivningsprosessen med kunden	17	32	51	100	0,74
Spesialisere seg mot å være kundens ”økonomiavdeling/-sjef”	17	28	55	100	0,74
Spesialisere seg faglig når det gjelder rådgivningskompetanse	18	33	49	100	0,89
Additiv indeks ”turboinnstilling”	16	60	25	100	

^aEn faktor trukket ut (prinsipal-komponent analyse), 59% av varians N=250

Grovt sett kan vi utlede at omkring halvparten av byråene har en innstilling der det er viktig å satse på å utvikle kompetansen, driftsrutinene og organisasjonen, mens noe under en tredel ser det som meget viktig å endre dagens kundeportefølje. Rundt en tredel forholder seg relativt nøytrale til disse satsingsvariantene, og det er gjennomgående et mindretall av byråene som anser det som lite vesentlig å utvikle seg på de feltene som er angitt. Umiddelbart kan en da slutte at det store utviklingspotensialet i bransjen sett i forhold til rådgivning og næringsutvikling mer generelt, ligger i den ene halvdel av byråmassen.

En faktoranalyse at dette materialet resulterte i én konsistent faktor som forklarer 59 prosent av den totale variansen. Vi slo så alle de seks variablene sammen i en enkel,

additiv indeks. Denne har vi valgt å kalle *turboinnstilling*, inspirert av en tidligere forskningsrapport vi har publisert, der vi identifiserte såkalte turbobyråder (Nordhaug, 2000). Vel halvparten av byråene skårer nøytralt på denne indeksen, mens omkring en firedel skårer minst 4,0 (av maksimalt 5,0) og kan derfor kalles *turbobyråder*.

Hovedfunnet her er at i de byråene der det satses offensivt innenfor ett satsingsområde, satses det også offensivt på andre satsingsområder. Det innebærer at vi har med en gruppe regnskapsbyråder å gjøre som skiller seg markant ut fra resten av byråene. Denne gruppen er naturligvis av særlig interesse for oss, siden utgangspunktet for denne rapporten er en søking etter det innovative og utviklingsrettede potensialet i bransjen sett i forhold til behovet for forretningsmessig kompetanseutvikling og næringsutvikling i Norge.

I tabell 16 får vi en oversikt over i hvilken utstrekning graden av turboinnstilling samvarierer med sentrale trekk ved byråene.

Tabell 16. Trekk ved byråene og grad av turboinnstilling. Korrelasjoner.

	Turboinnstilling (indeks)
Størrelse (antall årsverk i byrået 2002)	0,37 ***
Omsetning (2002)	0,36 ***
Andel kvinner	0,11
Andel ansatte under 50 år	0,16 *
Vekst i antall ansatte	0,19 **
Andel (%) av staben som har	
... høyere utdanning (3-årig høgskole eller mer)	-0,29 ***
... autorisasjon som regnskapsfører?	-0,32 ***
... andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner?	-0,17 *
Har byrået spesialisert seg mot flere bransjer?	0,04
% av omsetningen fra kunder med 11 – 20 ansatte?	0,09
% av omsetningen fra kunder med 21 – 49 ansatte?	0,07
Mellomstore bedrifter (50+) satsningsområde	0,49 ***
Samarbeid med eksterne om salg av rådgiving (indeks), enkeltvis nedenfor	0,33 ***
... advokat(er)	0,16 *
... revisor(er)	0,07
... konsulent(er)	0,27 ***
... softwareleverandør(er)	0,33 ***
... IT-selskap(er)	0,36 ***
... bank(er)	0,37 ***
... forsikringsselskap(er)	0,23 ***
Bedret lønnsomhet de siste 3 - 4 årene	-0,04
Økt konkurranse de siste 3 - 4 årene	0,19 **
Forventet økt konkurranse de neste 3 - 4 årene	0,31 ***
Kompetansetyper som må styrkes for å fremme strategi	
- fagkompetanse (regnskap, skatt, finans, IT)	0,52 ***
- kundespesifikk kompetanse (kundens behov, bransje)	0,40 ***
- kompetanse innen salg/produktutvikling	0,60 ***
- kompetanse i kundekontakt	0,59 ***

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

N=230

Et meget markant funn her, er at behov for å styrke kompetansen innenfor utvalgte områder, gjennomgående er meget sterkt korrelert med det å ha en turboinnstilling. Det er slett ikke overraskende, all den tid offensiv satsing vil utløse økte kompetansebehov sett i forhold til mangel på satsing på å utvikle kulturen og organisasjonen.

Et annet sentralt funn er at turboinnstilling henger sterkt sammen med satsing på mellomstore bedrifter som kunder. De som kjennetegnes av å ha en turboinnstilling, samarbeider dessuten i betydelig grad med eksterne aktører, særlig gjelder dette

banker, IT-firmaer, softwareleverandører og banker, men også i noen grad konsulentselskaper, forsikringsselskaper og advokater.

Noe av forklaringen på høy turboinnstilling kan være at enkelte byråer enten er tvunget til eller selv har valgt å være eksponert for sterk konkurranse i sitt lokale eller regionale marked. Vi ser at det er betydelig korrelasjon mellom det å forvente økt konkurranse de nærmeste årene og det å ha en turboinnstilling. I noen grad er også de med høy turboinnstilling kjennetegnet av at de har opplevd en økt konkurranse de siste årene.

Endelig fremgår det av materialet at også strukturelle trekk ved regnskapsbyråene ser ut til å spille en viss rolle. Byråets størrelse og omsetning har en viss betydning, sammen med utviklingen av antall ansatte. Nok en gang ser vi dessuten at autorisasjonstettheten viser en negativ samvariasjon, og det samme gjelder her for utdanningsnivået i byråene. En regresjonsanalyse av dataene viser for øvrig at de to variablene som har sterkest innvirkning på graden av turboinnstilling, er hvorvidt man satser på mellomstore bedrifter som kunder og i hvilken grad man samarbeider med eksterne aktører om salg av rådgivning (se Tabell B i Vedlegg 2). Denne analysen viser også at når vi kontrollerer for andre forhold har autorisasjon og utdanning mindre negativt utslag enn tabell 16 skulle tilsi.

4. OPPSUMMERING

Vi har i denne rapporten dokumentert at regnskapsbyråene selger et bredt spekter av kommersielle rådgivningstjenester. Lønnsadministrasjon og økonomisk styring er de vanligste tilleggstjenestene til regnskapsføringen. I tillegg er valg av selskapsform, skatt, selskapsoverdragelser, styrerelatert arbeid og administrative rutiner/IKT også sentrale rådgivningsfelt. Gjennom en faktoranalyse avdekket vi et klyngemønster der fire relativt distinkte "rådgivningspakker" kunne identifiseres: daglig ledelse og drift, eierskap og selskapsform, økonomisk styring og finansiering, samt pensjonsrådgivning.

Studien viste samtidig at salg av forretningsmessig rådgivning i dag spiller en nokså beskjeden rolle for de fleste norske regnskapsbyråer. På noen områder er likevel salg av slike tjenester mer omfattende enn på andre. Det viste seg at områder som lønnsadministrasjon, skatteplanlegging, økonomisk styring og finansiering, samt utleie av ansatte til utførelse av økonomi- og regnskapsfunksjoner, har en viss økonomisk betydning for mange byråer. Det samme gjelder også i noen, om enn beskjeden, grad for styrerelatert arbeid og administrativ støtte. De øvrige tjenestene som selges, har marginal økonomisk betydning for byråene.

Når vi så nærmere på hva slags forhold som virker inn på om et regnskapsbyrå er aktive utviklere og selgere av kommersielle rådgivningstjenester, fant vi et interessant mønster. Den viktigste faktoren viste seg å være byråets størrelse målt i antall årsverk. Dette indikerer at mange av dagens regnskapsbyråer er for små til å kunne tilby et bredere spektrum av rådgivningstjenester. Viktige faktorer er også at byrået har formulert en personalpolitikk og har utarbeidet en forretningsplan eller strategi. Byråenes intensjoner om å satse på å skaffe seg større bedriftskunder har også stor innvirkning. En ytterligere sentral faktor er hvor stor andelen fagstaben som har autorisasjon som regnskapsførere, er. Jo større autorisasjonstetthet, desto smalere bredde i tjenestespekteret i byråene.

Regnskapsbyråenes ledere vurderer utvalgte immaterielle ressurser som de avgjort viktigste for verdiskapingen i eget firma. De høyest rangerte ressursene er regnskapsfaglig kompetanse, byråets omdømme og dets kunderelasjoner. Vi kan

derfor konkludere med at kunnskapskapital, renommékapital og relasjonskapital danner basis for å kunne skape en god drift og lønnsomhet i byråene. Dessuten legges det stor vekt på vekt på kvaliteten på de produkter og tjenester byrået tilbyr, eksistensen av en rådgivningsorientert kultur, det interne samarbeidsmiljøet og byråets rådgivningskompetanse. Dette kalte vi for *prosesskapital*, og denne er meget relevant dersom en skal satse på at byråene øker sitt engasjement forretningsmessig rådgivning.

Byrålederne vurderte også hvilke kompetanser de har er størst behov for å utvikle eller styrke dersom de skal lykkes i å fremme sin egen strategi. I fremste rekke her fant vi evnene til å selge rådgivning til eksisterende kunder, til å utvikle nye tjenester, til å håndtere kompetansekrevende kunder og til å gjennomføre gode rådgivningsprosesser i samarbeid med kundene. Samtlige av disse er *rådgivningsspesifikke kompetanse*, noe som antyder at det finnes en underliggende vilje til å utvide tjenestespekteret og satse mer på å selge rådgivning. Dessuten svarte halvparten av byrålederne at de ser det som viktig eller svært viktig å satse på å utvikle rådgivningskulturen internt. Videre legger byråene sterk vekt på å utvikle sine *kundespesifikke kompetanser*: Kjennskap til kundens situasjon og behov, samt kunnskaper om kundenes forretningsområder og bransjeforhold. Endelig vektlegges *fagspesifikke kompetanser*, som rådgivningskompetanse innenfor skatteplanlegging og avgifter, innenfor økonomisk styring og finansiering, samt innenfor på IKT-feltet. På fagområder som strategi, organisasjon og ledelse, prosjektarbeid og markedsføring er det kun beskjedne interesse for å styrke rådgivningskompetansen.

Utvikling av egne ansatte betraktes som en hovedkilde til anskaffelse av ny kompetanse i årene som kommer. Rekruttering av nyansatte personer med regnskapsfaglig kompetanse og samarbeid med eksterne aktører, spiller også en betydelig rolle her. Meget få byråer ønsker å skaffe seg kompetanseressurser ved å kjøpe inn konsulenttenester.

På bakgrunn av resultatene som er presentert, står vi overfor en situasjon der det per i dag ikke foregår noe utstrakt salg av rådgivningstjenester gjennom regnskapsbyråene. Men vi ser også at det i mange byråer er en tydelig vilje til å satse strategisk på å utvikle spekteret av tjeneste som leveres. Dette leder fram til et

scenario der vi får en segregering av byråene, slik at de vil falle i to ulike kategorier. Den første består av de som satser alt på basistjenesten regnskapsføring og som vil kjennetegnes av stor autorisasjonstetthet i fagstaben. Den andre gruppen er byråer som bevisst satser strategisk på å utvikle tjenestetilbudet, som har et ønske om å kunne fakturere ut høyere gjennomsnittlige timepriser og som velger å ansette også andre enn de som har en regnskapsfaglig utdanningsbakgrunn.

Vi fant at seks av ti byråer har en strategi- eller forretningsplan, drøyt fire av ti har en plan for kompetanseutvikling og ett av ti har formulert en personalpolitikk. Grovt sett kan vi altså si at norske regnskapsfirmaer synes å være delt i to omtrent like store deler når det gjelder å drive med systematisk bedriftsplanlegging. De variablene som er sterkest korrelert med planleggingsprofil, er byråets størrelse og omsetning, samt i hvilken grad man satser på mellomstore bedrifter som kunder. Vi så også at andelen kvinner i byrået samvarierer positivt og statistisk signifikant med planleggingsprofil. Et noe overraskende resultat er at andelen autoriserte regnskapsførere i den faglige staben, er negativt og signifikant korrelert med planleggingsprofil. Sagt på en annen måte: jo større tettheten av autoriserte regnskapsførere er i staben, desto mindre systematisk planlegging drives i byrået. Dette kan indirekte skyldes at man har mindre behov for systematisk planlegging når tjenestene er begrenset til regnskapsføring enn når tjenestespekteret er bredere og kundegruppen kanskje mer sammensatt. Eksternt samarbeid med andre profesjonelle tilbydere av forretningsmessig tjenesteyting viste seg å være positivt knyttet til det å bedrive systematisk planlegging (leverandører av software, IT-selskaper og banker).

Undersøkelsen inneholdt spørsmål om i hvilken grad regnskapsbyråene har pekt ut spesielle satsingsområder på den forretningsmessige siden. Disse omfattet planer om å utvikle rådgivningskulturen, justere kundemassen for å selge mer rådgivning, styrke IT-kompetansen og IT-systemer, videreutvikle driftsrutiner, styrke rådgivningsrollen og –prosessen, spesialisere seg mot å være kundens ”økonomiavdeling/-sjef”, samt spesialisere seg faglig på rådgivningskompetanse. Det å skåre høyt på disse variablene, som vi kalte å ha en turboinnstilling, går sammen med det å innrette seg mot mellomstore bedrifter på kundesiden. Et annet trekk er at som har en turboinnstilling, i større utstrekning samarbeider med eksterne, profesjonelle forretningsaktører. Det gjelder spesielt banker, IT-firmaer og

softwareleverandører, men også i noen grad konsulentselskaper, forsikringsselskaper og advokater. Samtidig viser det seg at de som har opplevd sterk konkurranse og de som forventer en hardnet konkurranse i de kommende årene, i høyere grad preges av å ha en turboinnstilling enn byråer som verken har opplevd eller forventer noen sterk konkurranse lokalt. Gjennom er turbobyråene større og har en høyere omsetning enn andre byråer, og de har et mindre relativt innslag av autoriserte regnskapsførere i sine faglige staber.

REFERANSER

- Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (2000a). *Regnskapsføreren som kompetansepartner og utviklingsagent*. Oslo: Norske Autoriserte Regnskapsføreres Forening.
- Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (2000b). *Regnskapsføreren som verdiskapingsagent i SMB-sektoren: Status og muligheter*. Bergen: SNF.
- Gooderham, P.N. og Nordhaug (2000c). *Strategisk innstilling og kompetanseutvikling i norske regnskapsbyråer*. Bergen: SNF.
- Nordhaug, O. (1993). *Personalledelse og kompetanseutvikling i staten*. Oslo: Administrasjonsdepartementet, 1993.
- Nordhaug, O. (1997a). *Kompetanse i PIL-bedriftene*. Oslo: Prosessindustriens Landsforening.
- Nordhaug, O. (1997b). *Kompetansestyring i statlige virksomheter, private bedrifter og kommuner: En sammenliknende studie*. Oslo: Planleggings- og samordningsdepartementet.
- Nordhaug, O. (1998). *Kompetanseutvikling i norsk presse*. Oslo: Norske Avisers Landsforening.
- Nordhaug, O. (2000). *Norske regnskapsbyråer: Verdiskapere i SMB-sektoren*. Bergen: SNF.
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (1996). *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Nordhaug, O. og Nordhaug, I.W. (2003). *Kompetansebehov i næringslivet*. I
- Nordhaug, O. m.fl., *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA TIL REGNSKAPSBYRÅ*Rådgivning og kompetansebehov i regnskapsbyråer*

Spørsmål 1-6 gjelder staben i byrået, og det gjelder enkelte andre spørsmål i skjemaet også. Med "stab" mener vi eiere/partnere og alle som jobber som regnskapsførere/konsulenter, altså alle som fakturerer tjenester. Kontorpersonale/sekretærer og andre som ikke fakturerer tjenester overfor kundene skal ikke regnes med.

1. Hvor stor er staben i byrået i dag?

1	(1)
2	(2)
3	(3)
4	(4)
5	(5)
6-10	(6)
11 eller flere	(7)

2. Hvor stor er andelen kvinner i staben?

Under 10%	(1)
10-19%	(2)
20-29%	
30-39%	
40-49%	
50-59%	
60-69%	
70-79%	
80-89%	
90-100%	(10)

3. Hvor stor andel av ulike aldersgrupper finnes i staben?

25-29 år	_____%
30-35	
35-39	
40-49	
50-54	
55-59	
60-64	
65-69	
70 og eldre	_____%

4. Om lag hvor mange årsverk utførte staben i byrået i 2002 til sammen?

___ årsverk

5. Hvordan har antall ansatte i staben utviklet seg de siste 2 årene?

Økt betydelig	(5)
Økt noe	(4)
Ingen endring	(3)
Redusert noe	(2)
Redusert betydelig	(1)

6. Omtrent hvor mange prosent av staben har:

Høyere utdanning (3-årig høyskole eller mer)	_____%
Autorisasjon som regnskapsfører	_____%
Andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner	_____%

7. Hvor stor var omsetningen i 2002 i antall tusen kroner?

<i>Mindre enn 300</i>	(0)
<i>300 – 600</i>	(1)
<i>600 – 900</i>	(2)
<i>900 – 1 200</i>	(3)
<i>1 200 – 1 800</i>	(4)
<i>1 800 - 2 400</i>	(5)
<i>2 400 - 4 800</i>	(6)
<i>4 800 – 7 200</i>	(7)
<i>7 200 – 9 600</i>	(8)
<i>9 600- 15 000</i>	(9)
<i>Over 15 millioner</i>	(10)

8. Hvordan har byråets lønnsomhet utviklet seg de siste 3-4 år?

<i>Kraftig forbedret</i>	(5)
<i>Noe forbedret</i>	(4)
<i>Ingen endring</i>	(3)
<i>Noe forverret</i>	(2)
<i>Kraftig forverret</i>	(1)

9. Hvordan har konkurransen dere møter utviklet seg de SISTE 3-4 årene?

<i>Økt betydelig</i>	(5)
<i>Økt noe</i>	(4)
<i>Ingen endring</i>	(3)
<i>Redusert noe</i>	(2)
<i>Redusert betydelig</i>	(1)

10. Hvordan tror du konkurransen dere møter vil utvikle seg de NESTE 3-4 årene?

<i>Vil øke betydelig</i>	(5)
<i>Vil økt noe</i>	(4)
<i>Ingen endring</i>	(3)
<i>Vil bli redusert noe</i>	(2)
<i>Vil bli betydelig redusert</i>	(1)

11. Anslagsvis hvor stor prosentdel av omsetningen kommer fra kunder med følgende størrelse:

<i>0-4 ansatte</i>	___%
<i>4-9 ansatte</i>	___%
<i>10-20 ansatte</i>	___%
<i>21-49 ansatte</i>	___%
<i>50 eller flere ansatte</i>	___%

12. Har byrået spesialisert seg mot flere bransjer?

<i>Hovedsakelig mot en bransje</i>	(1)
<i>Mot 2-5 bransjer</i>	(2)
<i>Mot 6-10 bransjer</i>	(3)
<i>Mot mer enn 10 bransjer</i>	(4)

13. I hvilken grad ser dere mellomstore bedrifter (50 eller flere ansatte) som et satsingsområde for byrået?

<i>Overhodet ikke</i>	(1)
<i>I meget liten grad</i>	(2)
<i>I liten grad</i>	(3)
<i>I stor grad</i>	(4)
<i>I meget stor grad</i>	(5)

14. Har byrået formulert

Ja (1) Nei (0)

- | | | |
|-----------------------------------|-----|-----|
| A. En personalpolitikk? | ___ | ___ |
| B. Kompetanseplan/opplæringsplan? | ___ | ___ |
| C. Forretningsplan/strategi? | ___ | ___ |

15. Hvordan tror du stabens/byråets samlede behov for kompetanse vil utvikle seg i de nærmeste 3-4 årene?

- | | |
|--------------------|-----|
| Ingen endring | (1) |
| Noe økning | (2) |
| Sterk økning | (3) |
| Meget sterk økning | (4) |

16. I hvilken grad satser byrået på å skaffe seg kompetanse gjennom følgende kilder de neste 3-4 år?

Sett tall på en skala fra 1 til 5, der 1 = Ikke i det hele tatt og 5=I svært stor grad

- | | |
|---|-----|
| A. Nyansatte med regnskapskompetanse | ___ |
| B. Nyansatte med annen økonomisk kompetanse | ___ |
| C. Kjøp av konsulenttenester fra andre | ___ |
| D. Utvikling av egen stab | ___ |
| E. Samarbeid med andre firmaer/aktører | ___ |

17. Hvor nødvendig er det å STYRKE følgende typer kompetanse for å fremme byråets strategi de neste 3-4 år?

Sett tall på en skala fra 1 til 5, der 1 = Ikke nødvendig 5=Svært viktig

- | | |
|--|-----|
| A. Generell regnskapskompetanse | ___ |
| B. Evne til å håndtere kompetansekrevene kunder | ___ |
| C. Ledelseskompetanse | ___ |
| D. Evne til å utvikle nye tjenester | ___ |
| E. Evne til å selge rådgivning til nåværende kunder | ___ |
| F. Evne til å skaffe nye kunder | ___ |
| G. Rådgivningskompetanse i strategi, ledelse, organisasjon | ___ |
| H. Rådgivningskompetanse innenfor skatt/avgifter | ___ |
| I. Rådgivningskompetanse innenfor øk.styring/finans | ___ |
| J. Rådgivningskompetanse innenfor markedsføring | ___ |
| K. Kunnskap om kundens forr.områder/bransjeforhold | ___ |
| L. Kjennskap til kundens situasjon og behov | ___ |
| M. Kunnskap om hvilke tjenester byrået kan tilby | ___ |
| N. Kunnskaper om IT og IT-bruk | ___ |
| O. Evne til å jobbe i team/prosjektgrupper | ___ |
| P. Ferdigheter i prosjektstyring | ___ |

18. I hvilken grad er følgende faktorer hindringer for at byrået utvikler ny kompetanse på rådgivningsområdet?

Sett tall på en skala fra 1 til 5, der 1 = Ikke i det hele tatt og 5=Svært stor grad

- | | |
|--|-----|
| Økonomiske begrensninger | ___ |
| Ansatte ikke sterkt nok motivert | ___ |
| Passer ikke inn i byråets strategi | ___ |
| Mangel på relevante opplæringstilbud | ___ |
| Mangel på kunder som vil betale for rådgivning | ___ |

19. Hvilken av følgende påstander passer best for ditt byrå i dag?

Vennligst ranger fra 1-4, der 1 = passer best og 4=passer dårligst

- Vi vil ikke søke nye markeder eller lansere nye tjenester med mindre vi blir tvunget til det —
- Vi vil holde markedsposisjonen ved først og fremst å effektivisere våre aktiviteter —
- Vi vil holde posisjonen, men følge godt med i hva konkurrentene gjør for å fange opp nye markedsmuligheter —
- Vi vil styrke posisjonen og søke nye markedsmuligheter gjennom løpende tjenesteutvikling —

20. Har byrået utfakturert noen av de følgende typer rådgivningstjenester minst 4-5 ganger de siste 2 årene?

Ja (1) Nei (0)

- Skatt/skatteplanlegging/avgifter — —
- Generasjonsskifte/arv — —
- Valg av selskapsform
- Gjeldsforhandlinger/selskapsavvikling
- Økonomisk styring/finansiering/budsjett
- Pensjonsordninger
- Selskapsoverdragelse
- Markedsføring/salg/strategi
- Styrearbeid/styresekretærfunksjon
- Administrative rutiner/IKT
- Ledelse/organisasjon/personalledelse
- Kurs/opplæring/kompetanseutvikling
- "Økonomisjef/regnskapssjef til leie"
- Lønn og godtgjørelser
- Verdsetting av selskaper/fisjon/fusjon
- Andre rådgivningstjenester, vennligst spesifiser:

21. Gitt at dere de to siste årene har fakturert en eller av flere av tjenestene som er listet i forrige spørsmål:

- a) Om lag hvor mange kunder har betalt for slike tjenester?
- 1-4 kunder
- 5-9 kunder
- 10-19 kunder
- 20 eller flere
- b) Omtrent hvordan fordeler disse seg når det gjelder størrelse?
- 1-4 ansatte —
- 5-9 ansatte —
- 10-20 ansatte —
- 21-49 ansatte —
- 50 eller flere —

22. Anslagsvis hvor stor prosentdel av byråets omsetning i 2002 kom fra salg av slike rådgivningstjenester og ikke fra regnskapsføring?

Skatt/skatteplanlegging/avgifter _____%

Generasjonsskifte/arv _____

Valg av selskapsform _____

Gjeldsforhandlinger/selskapsavvikling _____

Økonomisk styring/finansiering/budsjett _____

Pensjonsordninger _____

Selskapsoverdragelse _____

Markedsføring/salg/strategi _____

Styrearbeid/styresekretærfunksjon _____

Administrative rutiner/IKT _____

Ledelse/organisasjon/personalledelse _____

Kurs/opplæring/kompetanseutvikling _____

"Økonomisjef/regnskapsjef til leie" _____

Lønn og godtgjørelser _____

Verdsetting av selskaper/fisjon/fusjon _____

Annen rådgivning, vennligst spesifiser: _____%

.....

23. Samarbeider dere i dag med andre tjenesteleverandører om salg av rådgivningstjenester til kunder?

Vennligst svar på en skala fra 1-5 der 1=Ikke i det hele tatt og 5= I meget stor grad.

Advokat(er) _____

Revisor(er) _____

Konsulent(er) _____

Software-leverandører _____

IT-selskaper _____

Bank(er) _____

Forsikringselskap _____

Andre, vennligst spesifiser: _____

24. Særlig i USA ser mange byråer det som risikabelt å selge rådgivning grunnet faren for å bli saksøkt av kunder som mener at et råd har hatt negative følger for deres bedrift. I hvilken grad er dette en hindring for at ditt byrå selger rådgivningstjenester?

Overhodet ikke (1)

I meget liten grad (2)

I liten grad (3)

I stor grad (4)

I meget stor grad (5)

25. I hvilken grad ville dere se det som verdifullt om et kurs/studium ble opprettet som kan gi staben i byrået økt kompetanse i å utvikle og selge rådgivningstjenester?

Meget verdifullt (5)

Verdifullt (4)

Ingen mening (3)

Lite verdifullt (2)

Meget lite verdifullt (1)

26. Hvor viktige er følgende ressurser for lønnsomheten i ditt byrå?

Sett tall på en skala fra 1 til 5, der 1 = Svært lite viktig og 5=Svært viktig

- A. *Finansielle ressurser* _____
- B. *Informasjonsteknologi* _____
- C. *Byråets renommé* _____
- D. *Byråets kunderelasjoner* _____
- E. *Byråets regnskapskompetanse* _____
- F. *Byråets rådgivningskompetanse* _____
- G. *Byråets tjenester/produkter* _____
- H. *Interne rutiner/intern organisering* _____
- I. *Eksterne nettverk* _____
- J. *Kunnskap om byråets tjenester* _____
- K. *Samarbeidsmiljøet i byrået* _____

VEDLEGG 2: TABELLER

Tabell A viser omsetning for byråene. Vi ser at halvparten av byråene omsatt for mindre enn 1,8 millioner kroner i 2002. Tre av byråene omsatte for mer enn 10 millioner kroner.

Tabell A: Omsetning i tusen kroner (2002). Prosent

Mindre enn 300	6
300 – 600	9
600 – 900	8
900 – 1 200	11
1 200 – 1 800	17
1 800 - 2 400	12
2 400 - 4 800	25
4 800 – 7 200	7
7 200 – 9 600	3
9 600- 15 000	0,4
Over 15 millioner	0,8
sum	100
N	252

Tabell B. Determinanter for turboinnstilling. Regresjonsanalyse.

	Koeffisienter	
	Ustandardiserte	Standardiserte
Årsverk i byrået (2002)	0,17	0,11
Andel kvinner i staben	-0,15	-0,08
Andel ansatte under 50 år	0,17	0,06
% av staben med høyere utdanning	-0,02	-0,13
% av staben autorisasjon regnskapsfører	-0,02	-0,11
% andre forretningsrelaterte kvalifikasjoner	0,00	-0,01
Formelle planer (indeks av personal, strategi og kompetanse)	0,59	0,13
% av omsetningen fra kunder med 21 - 50 ansatte	-0,08	-0,15*
satser på kunder med 50+ ansatte	1,54	0,31***
Omfang av samarbeid med eksterne om salg av rådgiving	0,25	0,21**
N=220		