

**Arbeidsnotat nr. 01/00**  
**Strategisk innstilling og kompetanseutvikling**  
**i norske regnskapsbyråer**  
**av**  
**Paul N. Gooderham**  
**Odd Nordhaug**

SNF-prosjekt nr. 6614: "Kompetanestyring for verdiskaping"  
Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING  
BERGEN, JANUAR 2000  
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.

## **Sammendrag**

Arbeidsnotatet er skrevet som del av forskningsprosjektet ”Kompetansestyring for verdiskaping”, som er finansiert av TYIN-programmet i Norges Forskningsråd og Norske Autoriserte Regnskapsføreres Forening. Det belyser innstillingen til utvikling av kompetanse i norske regnskapsbyråer. Først presenteres en studie av variasjoner i regnskapsbyråenes strategiske innstilling. Dernest analyserer hva en manglende strategisk innstilling innebærer for deres innstilling til en eventuell erobring av nye virksomhetsområder.

En sentral konklusjon er at et arbeid med å få utviklet en mer proaktiv rolle hos byråene vil være avhengig av at det arbeides med deres strategiske innstilling. Analysen viser at byråenes strategiske innstilling først og fremst betinges av antall ansatte, lederens alder og byråets fylkesvise lokalisering. Interessant nok er verken byråenes omsetning per ansatt eller tidligere erfaring med salg av rådgivningstjenester av betydning.

Betydningen av fylkestilhørighet innebærer at et fremtidig utviklingsarbeid innenfor bransjen ikke bare bør fokusere på det enkelte byrået, men også bør ta hensyn til variasjonene i byråenes lokale omgivelser.

## **Innledning**

Formålet med denne arbeidsnotatet er å belyse innstillingen til utvikling av kompetanse i norske regnskapsbyråer. Først vil vi presentere en studie av variasjoner i regnskapsbyråenes strategiske innstilling. Dernest vil vi analysere hva en manglende strategisk innstilling innebærer for deres innstilling til en eventuell erobring av nye virksomhetsområder.

## **Bakgrunn**

Ifølge et notat fra Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) er utfordringen for regnskapsførerbransjen at den i tillegg til å inneha solid kjernekompetanse innenfor sitt tradisjonelle virksomhetsområde, regnskap, skatt og avgift, også utvikler "en mer proaktiv, kundeorientert rolle...med økt vekt på rådgivning" (NARF, 1998:3). Til dels er denne utfordringen en konsekvens av teknologiske og strukturelle endringer som er i ferd med å gjøre regnskapsbyråenes tradisjonelle virksomhetsområde mindre lønnsomt, til dels er den et uttrykk for en strategisk analyse der man er kommet frem til at det finnes beslektede nisjer som kan gi betydelig større avkastning enn byråenes tradisjonelle nisjer. Det er imidlertid ikke snakk om å forlate bransjens tradisjonelle nisjer, fordi det er disse som gir innpass til om lag 100.000 småbedrifter, men å utvide ens virksomhet i retning av forretningsmessig rådgivning.

Tatt i betraktning at det kun er et lite fåtall av regnskapsbyråer som har rådgivning som sin viktigste inntjeningskilde (4 Fakta, 1998), er det rimelig å anta at skal byråene generelt oppnå en slik utvidelse av sitt tjenestespekter, vil de måtte engasjere seg i en betydelig kompetanseutvidelse. Utover at det må foreligge tilgang på nødvendig nykompetanse, er en annen sentral betingelse for at en kompetanseutvidelse skal finne sted at byråene er i besittelse av den nødvendige strategiske innstillingen (Gooderham, 1995; Hamel og Prahalad, 1989). Kort sagt innebærer dette viljen til å sette mål som krever både personlig innsats og forpliktelse underbygget av det Hamel og Prahalad (1989) omtaler som "a sense of urgency".

## **Strategisk innstilling: Variasjoner og effekter**

Dersom strategisk innstilling operasjonaliseres som et behov for å vokse og ta nye markedsandeler, er det rimelig å anta at en slik innstilling avspeiler byråets oppbygging av ressurser blant annet i form av kompetanse (Rumelt, 1984). En av de viktigste formene for kompetanse bunner i tidligere markedsrelaterte erfaringer. På det generelle planet vil byråenes positive erfaringer, og dermed kompetansegrad, avspeiles i form av større lønnsomhet enn det som er vanlig for bransjen. Et annet tenkelig tegn på at et byrå har gjort positive erfaringer kan være at man har beveget seg vekk fra å være personlig eid firma til å bli aksjeselskap. På det mer konkrete planet kan man anta at en spesielt viktig markedsrelatert erfaring utgjøres av å ha opplevd at man makter å tilfredsstille kunder med hensyn til utradisjonelle tjenester som rådgivning.

I tillegg til tidligere markedsrelaterte erfaringer, er det rimelig å anta at en del andre ressurser vil virke inn på byråenes strategiske innstilling. Alderen til ledelsen er én viktig ressurs. Jo yngre ledelsen er, dess mer sannsynlig et høyt ambisjonsnivå. Utdanning vil også trolig kunne representere en annen ressurs i og med at høy utdanning er en indikasjon på lærings- og endringsvilje.

Til slutt vil vi fremheve betydningen av de eksterne omgivelsene (jfr. nyinstitusjonell teori). Enkelte områder og regioner er trolig preget av bestemte verdier og innstillinger om at visse former for endring både er legitime og ønskelig.

Vår antakelse er at en svak strategisk innstilling vil manifestere seg på en rekke måter med relevans for en utvidet, proaktiv tjenesteytende rolle. I denne rapporten vil vi begrense oss til kun to eksempler på dette, nemlig behovet for å få tilført kompetanse i fremtiden innenfor rådgivningsfag eller fag i bedriftsutvikling, og viljen til å samarbeide med andre byråer som trolig vil være en viktig betingelse for å kunne by på et bredt spekter av differensierte tjenester. Det vil si at vi antar at en svak strategisk innstilling vil medføre at byråer ikke vil prioritere nye former for kompetanse eller samarbeid med andre byråer.

## **Analysens struktur**

Etter en presentasjonen av det empiriske grunnlaget til rapporten og operasjonaliseringene av variablene, presenterer vi en todelt empirisk analyse. I den første delen analyserer vi årsaker til variasjoner i byråenes strategiske innstilling. I den andre delen foretar vi analyser for å få bekreftet sentraliteten til byråenes strategiske innstilling for en forståelse av hva som skaper variasjoner i byråenes ambisjoner om en mer proaktiv rolle som tjenesteytere.

## **Empiri**

Empirien vi skal gjøre bruk av stammer fra et telefonintervju av 400 av NARFs medlemmer utført på vegne av NARF av 4 Fakta i mai 1998.

Spørsmålene dreide seg ikke om det enkelte medlemmet, men om byrået respondenten arbeider ved. En tydelig svakhet med undersøkelsen er at statusen til respondentene varierer. Det vil si at i en del tilfeller har 4-fakta ikke vært i kontakt med byråets daglige leder/adm.dir., men en person i annen lederstilling. Man kan ikke se bort fra at førstnevnte, som ansvarsbærende, har en mer konservativ innstilling til fremtidig satsing enn personer uten samme ansvarstynge.

Derfor vil vi inkludere stillingsnivået til respondenten i analysen av strategisk innstilling.

## **Operasjonalisering**

*Økonomisk aktivitetsnivå:*

Bedriftens totalomsetning delt på antall ansatte og deretter inndelt i to kategorier - kr 500.000 pr. ansatt eller mindre, og over kr 500.000 pr. ansatt.

*Antall ansatte:*

1 ansatt (verdi 1); 2-4 ansatte (verdi 3) ; 5-9 ansatte (verdi 7); 10 ansatte eller flere (verdi 13).

*Bedriftens totalomsetning i 1997:*

Kontinuerlig variabel fra kr.125.600 tom. kr.40.000.000.

*Eierform:*

Aksjeselskap eller personlig eid firma.

*Evne til å tilfredsstille kunder ved salg av rådgivningstjenester:*

Skala fra 1 til 10.

*Leders alder:*

Alderen til respondenten inndelt i tre kategorier - 26-39 år; 40-59 år; 60 år eller mer.

*Leders utdanningsnivå:*

Utdanningsnivået til respondenten inndelt i to kategorier – høyskole/universitet eller ungdomsskole/videregående.

*Eksterne omgivelser:*

Byråets fylkestilhørighet

*Respondentens stillingsnivå:*

Daglig leder/adm.dir. eller annen lederstilling.

*Strategisk innstilling:*

Opplevd behov for i de neste 5 årene å vokse og ta nye markedsandeler, eller intet slikt behov.

*Interesse for kompetanse i rådgivningsfag:*

Behov for å få tilført kompetanse i fremtiden innen rådgivningsfag - stort behov, noe behov, lite behov, ikke behov.

*Interesse for kompetanse i bedriftsutvikling:*

Behov for å få tilført kompetanse i fremtiden innen bedriftsutvikling - stort, noe behov, lite behov, ikke behov.

*Alliansetilbøyelighet:*

Uttrykt behov for å inngå i strategiske allianser med andre byråer de neste 5 årene, eller intet slikt behov.

### *Kjedetilbøyelighet:*

Uttrykt behov for å danne kjeder/bli medlem i kjeder de neste 5 årene, eller intet slikt behov.

## **Empirisk analyse**

Som tidligere nevnt, er de empiriske analysene inndelt i to. Den første er viet årsaker til variasjoner i byråenes strategiske innstilling, den andre til innvirkningen av byråenes strategiske innstilling på fremtidig kompetanseinnhenting og samarbeid med andre byråer.

Datamaterialet viser at et flertall av byråene, det vil si 55.4% av de 386 byråene vi har informasjon om, ikke har en strategisk innstilling, slik vi tidligere har definert dette. Byråene ser dermed ut til å være delt i to relativt jevnstore kategorier.

### **Økonomisk aktivitetsnivå**

Økonomisk aktivitetsnivå har vi definert som totalomsetning for 1997 delt på antall ansatte. Analysen er inndelt i tre der vi først ser på effekten på målets to komponenter.

Tabell 1 viser at antall ansatte har en klar effekt på om byråene har en strategisk innstilling. Den er særlig lite utbredt hos byråer med 1 ansatt og betydelig mer utbredt hos det mindretallet av byråene som har 10 ansatte eller flere ansatte.

*Tabell 1*  
*Antall ansatte og strategisk innstilling*

		<b>1</b>	<b>2-4</b>	<b>5-9</b>	<b>10 eller flere</b>
<b>Strategisk</b>	<i>Ja</i>	<i>31.3</i>	<i>43.0</i>	<i>49.5</i>	<i>58.3</i>
<b>innstilling</b>	<i>Nei</i>	<i>68.7</i>	<i>57.0</i>	<i>50.5</i>	<i>41.7</i>
	<i>Sum</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>
	n	80	151	95	60

Tabell 2 viser at totalomsetningen til byråene i 1997 synes også å ha en effekt på om de har en strategisk innstilling.

*Tabell 2*  
*Omsetning og strategisk innstilling*

		<b>Inntil 2.5 mill.</b>	<b>Over 2.5 mill.</b>
<b>Strategisk innstilling</b>	<i>Ja</i>	39.0	56.0
	<i>Nei</i>	61.0	44.0
	<i>Sum</i>	100.0	100.0
		n	259
			127

Tabell 3 viser effekten av byråenes totalomsetning i 1997 delt på antall ansatte. Selv om dette økonomiske aktivitetsmålet synes å ha en viss effekt, er den klart mindre enn effekten av totalomsetning, noe som skyldes at antall ansatte har en betydelig innvirkning på strategisk innstilling.

*Tabell 3*  
*Omsetning per ansatt og strategisk innstilling*

		<b>Omsetning per ansatt</b>	
		<i>500' eller mindre</i>	<i>Over 500'</i>
<b>Strategisk innstilling?</b>	<i>Ja</i>	41.7	50.4
	<i>Nei</i>	58.3	49.6
	<i>Sum</i>	100.0	100.0
		n	259
			127



## Eierform

Tabell 4 indikerer at byråer som har valgt å bli aksjeselskaper har en større tilbøyelighet til å innta en strategisk innstilling enn byråer som er personlig eide firmaer.

Tabell 4  
Selskapsform og strategisk innstilling

		Aksjeselskap	Personlig eid
<b>Strategisk innstilling?</b>	<i>Ja</i>	48.6	35.6
	<i>Nei</i>	51.4	64.4
	<i>Sum</i>	100.0	100.0
	n	257	118

## Kundetilfredshet knyttet til rådgivning

Av tabell 5 framgår det at en mer strategisk innstilling er mer utbredt blant byråer som har erfart at de har en betydelig evne til å tilfredsstille sine kunder ved salg av rådgivningstjenester.

Tabell 5  
Evne til å tilfredsstille kunder ved salg av rådgivningstjenester og strategisk innstilling

		Grad av kundetilfredshet		
		1-4	5-7	8-10
<b>Strategisk innstilling?</b>	<i>Ja</i>	41.5	40.3	51.0
	<i>Nei</i>	58.5	59.7	49.0
	<i>Sum</i>	100.0	100.0	100.0
	n	41	186	147

## Lederens alder

Tabell 6 viser at for byråer med ledere som har passert 60 år er sannsynligheten for at de har en strategisk innstilling relativt lav. Vi ser også at en strategisk innstilling hos byråer med ledere mellom 40-59 år er mindre utbredt enn hos de med ledere mellom 26-39 år.

Tabell 6  
Leders alder og strategisk innstilling

Strategisk innstilling?	26-39 år	40-59 år	60+
<i>Ja</i>	56.3	43.2	28.1
<i>Nei</i>	43.7	56.8	71.9
<i>Sum</i>	100.0	100.0	100.0
n	80	273	32

## Lederens utdanningsnivå

Tabell 7 viser at ledelsens utdanningsnivå har en innvirkning på om byrået har en strategisk innstilling.

Tabell 7  
Lederens utdanningsnivå og strategisk innstilling

Strategisk innstilling?	Ungdomsskole/ videregående	Høyskole/ universitet
<i>Ja</i>	37.5	46.9
<i>Nei</i>	62.5	53.1
<i>Sum</i>	100.0	100.0
n	96	290

## Lokalisering

Et interessant spørsmål knytter seg til hvorvidt det eksisterer regionale ulikheter når det gjelder regnskapsbyråenes strategiske innstilling. Tabell 8 viser at det er betydelige fylkesvise forskjeller i om byråene har en strategisk innstilling. For å tydeliggjøre denne effekten presenterer vi i tabell 9 effekten av å tilhøre den øvre eller lavere halvdel i tabell 8a.

Tabell 8

Fylkestilhørighet og strategisk innstilling

	Strategisk innstilling?	
	Ja	n
<i>Buskerud</i>	66.7	34
<i>Vestfold</i>	60.0	15
<i>Troms</i>	57.1	14
<i>Akershus</i>	55.0	40
<i>Østfold</i>	50.0	24
<i>Hedmark</i>	47.1	17
<i>Møre og Romsdal</i>	45.5	22
<i>Rogaland</i>	43.8	32
<i>Aust-Agder</i>	42.9	7
-----		
<i>Sør-Trøndelag</i>	42.1	19
<i>Nord-Trøndelag</i>	40.0	5
<i>Oppland</i>	38.5	13
<i>Hordaland</i>	38.2	34
<i>Oslo</i>	34.9	43
<i>Telemark</i>	31.6	19
<i>Nordland</i>	30.4	23
<i>Vest-Agder</i>	25.0	12
<i>Sogn og Fjordane</i>	25.0	8
<i>Finnmark</i>	20.0	5

Tabell 9  
Fylkesvis lokalisering og strategisk innstilling: Gruppert

Strategisk innstilling?	Øvre halvdel	Nedre halvdel
<i>Ja</i>	53.7	34.3
<i>Nei</i>	46.3	65.7
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	205	181

### Stillingsnivå

Tabell 10 gir støtte til vår antakelse om at stillingsnivået til respondenten kan få en innvirkning på om byrået har utviklet en strategisk innstilling. Respondenter som innehar andre lederstillinger synes å være betraktelig mer tilbøyelig til å hevde at byråene de jobber i har en strategisk innstilling enn respondenter som arbeider som daglige ledere/administrerende direktør.

Tabell 10  
Stillingsnivå og strategisk innstilling i byråene

Strategisk innstilling?	Daglig leder/ adm.dir	Annen leder
<i>Ja</i>	42.2	59.5
<i>Nei</i>	57.8	40.5
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	306	42

### Multivariat analyse

For å kunne trekke noen mer håndfaste slutninger om hva som betinger byråenes strategiske innstilling, vil vi nå presentere en multivariat analyse basert på logistisk regresjon. For å

kunne få maksimalt ut av dataene er noen av operasjonalingene av variablene noe endret (se note 1).

I tabell 11 bruker vi omsetning per ansatt, og i tabell 12 omsetning og antall ansatte. Tabell 11 avkrefter at omsetning per ansatt er av betydning for byråenes strategiske innstilling, noe som forklares av tabell 12 ved at vi ser at det er antall ansatte fremfor omsetning som er drivkraften.

Begge to analyser understreker betydningen av byråenes fylkestilhørighet. Likedan indikerer begge analyser at alder også har en viss signifikant effekt. Det vil si at en strategisk innstilling er noe mer utbredt hos byråer som ledes av yngre personer. I tabell 11 har eierform en viss signifikant innvirkning, men dette forsvinner i tabell 12 sannsynligvis på grunn av innvirkningen av at effekten av antall ansatte kommer til uttrykk.

Ellers avdekker den multivariate analysen, i motsetning til hva de bivariante analysene ga et inntrykk av, at verken utdanningsnivået til ledelsen, byråenes opplevelser av positive kundefeedback vedrørende salg av rådgivningstjenester eller stillingsnivået til respondenten har noen signifikant innvirkning på byråenes strategiske innstilling.

### **Betydningen av strategisk innstilling**

I denne delen av den empiriske analysen er målsettingen å få frem betydningen av byråenes strategiske innstilling for en mer proaktiv rolle som tjenestytter. Dette eksemplifiseres ved å se på effekten av strategisk innstilling på to trekk ved en slik tilpasning: interessen for nykompetanse innenfor rådgivning og bedriftsutvikling, og et behov for strategiske allianser og kjededannelse.

### ***Spredning***

Tabell 13 viser at langt fra alle byråer viser stor interesse for kompetanse i rådgivningsfag eller bedriftsutvikling. Det samme gjelder for deres forhold til å inngå i strategiske allianser eller kjededannelser.

Tabell 11 og 12. Effekten av ressursfaktorene og stillingsnivå til respondentene på byråenes strategiske innstilling (N=325). Logistisk regresjon

Faktor	B <sup>b</sup>	Se <sup>b</sup>	Wald x <sup>2</sup>
Tabell 11. (Constant)	-2.344	1.076	4.738
Omsetning per ansatt	.000	.000	.276
Eierform	.479*	.272	3.100
Kundetilfredshet vedr. Rådgivning	.359	.251	3.100
Leders alder	-.438*	.232	3.542
Leders utdanningsnivå	.177	.287	.381
Fylke: øvre halvdel/ nedre halvdel	.653***	.246	.381
Stillingsnivå	-.530	.414	1.642
-----	-----	-----	-----
Tabell 12 Constant	-.945	1.163	.660
Antall ansatte	.095**	.044	4.623
Omsetning	.000	.000	.589
Eierform	.110	.300	.135
Kundetilfredshet vedr. rådgivning	.367	.300	.135
Leders alder	-.485**	.237	4.189
Leders utdanningsnivå	.243	.293	.684
Fylke	.751***	.255	8.700
Stillingsnivå	.064	.446	.021

\* p<.10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01

*Tabell 13*  
*Interesse for å utvikle ny kompetanse og interesse for å samarbeide med andre byråer*

<b>Stor interesse for å utvikle kompetanse i:</b>	<b>Andel</b>
<i>Rådgivningsfag</i>	49.1% (n=383)
<i>Bedriftsutvikling</i>	37.2% (n=382)
<i>Behov for:</i>	
<i>Strategiske allianser</i>	53.2% (n=366)
<i>Kjededannelser</i>	36.9% (n=365)

### **Interesse for kompetanse i rådgivningsfag og bedriftsutvikling**

Tabell 14 viser en signifikant forskjell mellom byråer med en strategisk innstilling og de uten hva et stort fremtidig behov for kompetanse i rådgivningsfag angår. Når det dreier seg om et fremtidig behov for kompetanse i bedriftsutvikling avdekker tabell 15 en enda større slik forskjell.

*Tabell 14*  
*Byråenes strategiske innstilling og deres fremtidige behov for kompetanse i rådgivningsfag*

<b>Interesse for å utvikle kompetanse i rådgivningsfag</b>	<b>Strategisk innstilling?</b>	
	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
<i>Stor</i>	56.2	43.5
<i>Noe</i>	25.4	32.7
<i>Liten</i>	14.8	17.3
<i>Ingen</i>	3.6	6.5
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	169	21

Tabell 15  
 Strategisk innstilling og interesse for  
 å utvikle kompetanse i bedriftsutvikling

Interesse for å utvikle kompetanse i bedriftsutvikling	Strategisk innstilling?	
	Ja	Nei
<i>Stor</i>	48.5	28.2
<i>Noen</i>	30.8	35.2
<i>Liten</i>	18.3	27.2
<i>Ingen</i>	2.4	9.4
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	169	213

### Behovet for strategiske allianser og kjededannelse

Tabell 16 og tabell 17 avdekker betydelige forskjeller mellom byråer med og uten en strategisk innstilling når det gjelder viljen til å samarbeide med andre byråer de neste fem årene. Dette gjelder særlig deres forhold til å danne/bli medlem i kjeder, men også deres vilje til å inngå i strategiske allianser.

Tabell 16  
 Strategisk innstilling og behov for å inngå i  
 strategiske allianser i de neste 5 årene

Alliansebehov	Strategisk innstilling	
	Ja	Nei
<i>Ja</i>	66.0	43.1
<i>Nei</i>	34.0	56.2
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	162	204



Tabell 17  
Strategisk innstilling og behov for kjedetilørighet

Behov for kjedetilørighet	Strategisk innstilling	
	Ja	Nei
<i>Ja</i>	53.4	24.0
<i>Nei</i>	46.6	76.0
<i>Sum</i>	100.0	100.0
<i>n</i>	161	204

### Multivariat analyse

Våre innledende antakelser forutsetter at vi for å forstå byråenes interesse for kompetanse i rådgivning eller bedriftsutvikling eller motivasjonen for å danne samarbeidsrelasjoner, først må opparbeide en forståelse av hva som betinger deres strategiske innstilling. Det vil si at figur 1 antar at byråenes strategiske innstilling har en klar betydning for å forstå variasjoner både når det gjelder deres interesse for kompetanse i rådgivning og bedriftsutvikling og deres behov for strategiske allianser og kjededannelse uten at det blir gjort antakelser om innvirkningen av de øvrige variablene. For å få frem den relative betydningen av strategisk innstilling presenterer vi i tabell 18 og 19 effekten av de øvrige variablene sammen med effekten av strategisk innstilling på additive indekser for henholdsvis de to formene for kompetanseerhvervelse og allianse- og kjededannelse.

Både i tabell 18 og tabell 19 er strategisk innstilling ikke bare statistisk signifikant, men den viktigste effekten. Dessuten er strategisk innstilling den eneste variabelen som har en signifikant innvirkning i samtlige modeller. Med andre ord får vi en klar bekreftelse på betydningen av strategisk innstilling når det gjelder å forstå byråenes fremtidige tenkning.

Tabell 18

Relativ betydning av strategisk innstilling for byråenes interesse for kompetanseheving.  
 Regresjonsanalyse

	<b>I Beta</b>	<b>II Beta</b>
Strategisk innstilling	.247****	.229****
Omsetning per ansatt	.006	-
Totalomsetning	-	.075
Antall ansatte	-	.174**
Eierform	.032	.019
Kundetilfredshet vedr. rådgivning	.179***	.169***
Leders alder	-.008	.003
Leders utdanningsnivå	.049	.034
Fylke: øvre/nedre halvdel	.071	.054
Stillingsnivå	.046	.025
$R^2$	.092	.108
** $p < .05$ *** $p < .01$ **** $p < .001$		

Tabell 19

Relativ betydning av strategisk innstilling for byråenes behov for strategiske allianser og  
 kjededannelse. Regresjonsanalyse

	<b>I Beta</b>	<b>II Beta</b>
Strategisk innstilling	.294****	.269****
Omsetning per ansatt	.115**	-
Totalomsetning	-	.144**
Antall ansatte	-	.017
Eierform	.086	.054
Kundetilfredshet vedr. rådgivning	.046	.043
Leders alder	-.021	-.021
Leders utdanningsnivå	.158***	.172***
Fylke: øvre/nedre halvdel	.091	.086
Stillingsnivå	.038	.002
$R^2$	.153	.159
** $p < .05$ *** $p < .01$ **** $p < .001$		

## Konklusjoner

En sentral konklusjon er at et arbeid med å få utviklet en mer proaktiv rolle hos byråene vil være avhengig av at det arbeides med deres strategiske innstilling. Analysen indikerer at byråenes strategiske innstilling først og fremst betinges av antall ansatte, alderen til ledelsen, og fylkestilhørighet. Interessant nok viser analysen at verken det enkelte byråets omsetning per ansatt eller tidligere opplevelser med salg av rådgivningstjenester er av betydning. Av de tre faktorene som virker inn på strategisk innstilling, er det innlysende at det er fylkestilhørighet som bør være gjenstand for oppmerksomhet i og med at verken alderen til ledelsen, eller antall ansatte kan påvirkes. Det fylkestilhørighet indikerer er at det er de eksterne lokale omgivelsene i form av andre byråer som representerer den aller viktigste faktoren for om det enkelte byrået har en strategisk innstilling. Med andre ord synes det rimelig å hevde at et fremtidig utviklingsarbeid ikke bør være overfokuset på det enkelte byrået, men bør ha som målsetting å bevege seg på et mer kollektivt nivå. Slik sett er vår konklusjon betydelig mer i pakt med såkalt nyinstitusjonell teori, der grunnantakelsen er at organisasjoner beveger seg i flokk, og betydelig mindre i pakt med det tradisjonelle strategifeltet med sitt sterke fokus på den individuelle organisasjonen.

## Referanser

4 Fakta (1998). Undersøkelse av regnskapsbedrifter på oppdrag for NARF. Upublisert notat.

Gooderham, P. (1995). Bedriftens kompetansemåltetthet. *BETA* 2/95, s.44-55.

Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May-June, s.63-76.

NARF (1998). Forskning og utvikling i regnskapsførerbransjen/forretningsmessig tjenesteyting relatert til små og mellomstore bedrifters rådgivningsbehov. Upublisert notat.

Rumelt, R.P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm, i R.B. Lamb (red.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, s.171-180.

## **Note 1**

*Antall ansatte:* 1 ansatt (verdi 1); 2-4 ansatte (verdi 3) ; 5-9 ansatte (verdi 7); 10 ansatte eller flere (verdi 13).

*Omsetning:* bedriftens totalomsetning i 1997. Kontinuerlig variabel fra kr.125.600 tom. kr.40.000.000.

*Økonomisk aktivitetsnivå:* omsetning delt på antall ansatte.

*Eierform:* aksjeselskap (verdi 1) eller personlig eid firma (verdi 0).

*Evnen til å tilfredsstille kunder ved salg av rådgivningstjenester:* 1 til 7 (verdi 0); 8-10 (verdi 1).

*Alderen til ledelsen:* 26-39 år (verdi 1); 40-59 år (verdi 2) ; 60 år eller mer (verdi 3).

*Utdanningsnivået i ledelsen:* utdanningsnivået til respondenten inndelt i to kategorier - høyskole/universitet (verdi 1) ungdomsskole/videregående (verdi 0).

*Eksterne omgivelser:* "øvre halvdel" (verdi 1); "lavere halvdel" (verdi 0)

*Respondentens stillingsnivå:* daglig leder/adm.dir. (verdi 1), annen lederstilling (verdi 0).

*Strategisk innstilling:* et behov for i de neste 5 årene å vokse og ta nye markedsandeler (verdi 1), intet slikt behov (verdi 0).