

**SNF rapport nr. 34/05**

**Fra forskning til utvikling.  
Regnskapsrådgivning i småbedriftssegmentet**

Kristijane C. Bulukin  
Paul N. Gooderham

SNF-prosjekt nr.: 6300: "Økt verdiskapning 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 Rekneshap, Regnskapspartner Tønsberg AS, Spjelkavik Regnskapskontor AS, Tveit Regnskap, Visma Services Norge AS og Økonomihuset Regnskap AS

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, DESEMBER 2005  
ISSN 1503-2140**

© 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.

ISBN 82-491-0397-1 Trykt versjon

ISBN 82-491-0399-8 Elektronisk versjon

ISSN 0803-4036

## Sammendrag

En viktig kilde til kompetanseutvikling i småbedriftssegmentet er det eksterne nettverket småbedriftene omgir seg med. Av aktørene i det eksterne nettverket er autoriserte regnskapsbyråer de som har desidert mest løpende kontakt med bedriftene. Så mange som to tredjedeler av småbedriftene i Norge anvender regnskapsførere i forbindelse med sine regnskaper. Dette stiller regnskapsbyråene i en unik posisjon med tanke på å utvikle et rådgivningsforhold overfor småbedriftene.

På tross av dette potensialet, viser det seg at det kun er et mindretall av regnskapsbyråene som tilbyr rådgivning i tillegg til de mer tradisjonelle regnskapstjenestene. Dette mindretallet av regnskapsbyråer som satser på rådgivning kan imidlertid gi en indikasjon på hvilken rolle regnskapsbyråer kan spille. Disse såkalte "best practice" byråene har derfor vært gjenstand for dette prosjektets oppmerksomhet ut fra tanken om at de kompetansene og kapabilitetene de har opparbeidet bør identifiseres og deretter overføres til andre byråer som er motivert for å ekspandere innenfor rådgivning.

Prosjektet var todelt – en forskningsdel og en utviklingsdel.

I forskningsdelen var hensikten å undersøke læring og kompetanseutvikling i småbedrifter og hvilken rolle autoriserte regnskapsbyråer spiller i den sammenheng. De sentrale funnene er:

- i) Betydningen av relasjonskompetanse. Det vil si at regnskapsføreren må oppfattes av kunden ikke bare som regnskapsfaglig kompetent, men også som dedikert i forhold til kundens virksomhetsområder.
- ii) Betydningen av å utvikle et "felles språk" og felles virkelighetsoppfatning sammen med kunden.
- iii) Rådgivningstjenester utvikles over tid. Denne utviklingen betinges av en varig "strategisk intensjon".
- iv) Utdanningsmessig er "best practice" byråer heterogene virksomheter. Det vil si at i tillegg til individer med regnskapsfaglig utdanning, er andre utdanningstyper også representert.
- v) "Best practice" byråer har velutviklede eksterne nettverk bestående av rådgivere med komplementære kompetanser, for eksempel advokater, statsautoriserte revisorer og IT spesialister.

I utviklingsdelen var hensikten å anvende funnene fra forskningsdelen for å initiere tiltak som kan bidra til å styrke regnskapsbyråenes evne til å generere læring og kompetanseutvikling i småbedriftssektoren. Sammen med NARF og NHH-etterutdanning ble det bestemt å lage et opplæringsprogram som ville inngå i regnskapsbransjens nye bachelorgradsutdanning.

Opplæringsprogrammet kan deles i fire bolker:

- i) Kundeforståelse og bruk av regnskapet i kundeutviklingen.
- ii) Ledelse i kunnskapsmiljøer.
- iii) Bedriftskulturelle forutsetninger for å være en dyktig rådgiver.
- iv) Personlig utvikling og egentrening.

Programmet ble lansert høsten 2005 i regi av NHH-etterutdanning med 20 deltakere.

## Brukernes forord

NARF - Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening - har samhandlet tett med den forskergruppen ved SNF/NHH som har drevet prosjektet Enhanced Value Creation in the SME Business Sector med professor Paul Gooderham som prosjektleder. Prosjektet har gjennom de tre årene det har pågått, skapt verdier på ulike måter:

- Vi har som bransje fått en sikker og systematisert innsikt i bransjens kompetansemessige ståsted og dens potensial som en viktig utviklingspartner for smb-bedrifter.
- Gjennom tett og tillitsfull samhandling med forskerne har vi utviklet nye kunnskaper om såkalte "best practice" i bransjen, og hva som skal til for å få større deler av bransjen til å utvikle seg i en retning som vil gagne store deler av smb-sektoren og selvsagt bransjen selv.
- Forskningen og behandlingen av de kunnskapene den har generert, har inspirert mange regnskapsbyråer til å utforme mer proaktive strategier, og interessere seg mer for nye kunnskapsområder (strategi, marked, kompetansebeholdning, rådgivningsfunksjonen og lønnsomhetsutvikling i smb).
- Forskningen har bidratt til økt selvaktelse for mange aktører i bransjen og vi har også merket den effekt forskningen har hatt i form at styrket anseelse for bransjen.
- Forskningen har også på mange måter bidratt til å utvide kunnskapsrepertoaret til styret og administrasjonen i NARF, og har gjort oss bedre i stand til å absorbere ny viktig informasjon og bearbeide denne til utviklende kunnskap for foreningen, dens medlemmer og deres smb-kunder. Ikke minst har dette bidratt til at NARF har samarbeidet tett med forskergruppen og NHHs seksjon for etter- og videreutdanning om utviklingen av en Bachelorgrad i regnskapsrådgivning. Dette utdanningstilbudet er nå i gang og den første gruppen er under utdanning.

Alt i alt har samarbeidet med SNF og NHH i dette prosjektet vært eksemplarisk sett i forhold til målet om brukermedvirkning. Vi har sågar ikke bare hatt en brukermedvirkning, men har i høyeste grad opplevd oss og vår medvirkning som en samarbeidspartner. Det tenkes ikke da bare på det direkte og prosjektrettede samarbeidet, der administrasjonen, styret og utvalgte medlemsbyråer har deltatt aktivt, men også på den spredning av kunnskap til bransjens ulike aktører som forskergruppen har vært med på i regi av NARF.

I den perioden prosjektet har pågått har antallet registrerte autoriserte regnskapsførere økt med nesten 30% - fra om lag 5500 til i underkant av 7000. Samtidig har NARF i løpet av disse årene utviklet seg fra å være en bransjeforening av middels størrelse til en betydelig og innflytelsesrik aktør. I dag har NARF i underkant av 4000 medlemmer, og høster betydelig anerkjennelse for vårt faglige utviklingsarbeid og relasjonsarbeid. Ikke minst blir det lagt merke til at vi satser mye på forskning og utvikling og at vi har skapt et gjensidig godt samarbeid med fagmiljøet knyttet til SNF/NHH.

Forsknings- og utviklingsarbeidet med SNF og NHH har i høyeste grad hatt sitt å si for den økte selvtiliten bransjen har opparbeidet seg de senere årene og følgelig den offensive virksomheten NARF sammen med bransjens aktører i dag driver. Dette merkes dessuten godt gjennom økt interesse for bransjen blant yngre mennesker med høyere utdanning og ambisjoner innenfor regnskap og rådgivning og for den saks skyld fra etablerte aktører med utdanning i revisjon.

Samarbeidet med SNF og NHH har gitt NARF og bransjen blod på tann og følgelig økt interesse for forskning og utvikling. Etter at vi nå gjennom flere år har satt fokuset på kompetanse og verdiskaping, har vi begynt å leke med tanken om å engasjere oss i innovasjonspreget forskning og utvikling. Årsaken er at vi gjennom den utførte forskningen ser at kompetanse i seg selv er en viktig innovativ faktor, men at det også er grunn til å sette søkelyset på andre viktige variabler som nettverk og arenaer og systemer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Vi har derfor begynt å stille noen grunnleggende spørsmål:

- Hva kjennetegner innovative miljøer?
- Hva finnes av innovative bedrifter og miljøer i regnskapsbransjen?
- Hva særpreger disse?
- Hva kan bransjen lære av dem?
- Er det mulig å overføre suksesshistorier og følgelig sette i gang innovative tiltak i regnskapsbransjen, slik at vi kan utvikle en bransje som gjør seg ennå mer gjeldende for den samlede verdiskapingen i smb-sektoren?
- Vil det være mulig å skape nye samarbeidsprosjekter med forskningsmiljøet, og med støtte fra Norges Forskningsråd?

På denne bakgrunnen og med disse spørsmålene takker vi for et særdeles godt og verdifullt samarbeid med SNF og NHH samtidig som vi retter en stor takk til Norges Forskningsråd for den tilliten de har vist prosjektet og dets samarbeidsparter gjennom omfattende bevilgninger.

En stor takk til styrets tidligere leder, Reidar Næss, for hans entusiastiske og konstruktive råd til prosjektet under hele prosjektprosessen. Som styreleder frontet Reidar Næss dette prosjektet på en overbevisende måte overfor alle NARFs medlemmer.

Til slutt rettes det en stor takk til de byråene, som har deltatt aktivt med kvalitetssikring av prosjektet gjennom ulike faser:

Frostad og Skyrud AS,  
AS Møre Rekneskap,  
Abacus Regnskap,  
Regnskapspartner Tønsberg AS,  
Mjøs Regnskap AS,  
Spjelkavik Regnskapskontor,  
Økonomihuset Regnskap AS  
Tveit Regnskap.

Sandra Riise  
Administrerende direktør i NARF

Jørgen Lund  
Ansvarlig for kompetanse,  
forskning og utvikling i NARF

## Bakgrunn for rapporten

Denne rapporten utgjør siste etappen til forskningsprosjektet *Enhanced value creation in the SME sector: strengthening the impact of authorised accountants* som har løpt i perioden 2002-2005. Rapportens målsetting er å oppsumere hovedfunnene fra prosjektets ulike publikasjoner som står listet i vedlegg 1.

Prosjektet har vært finansiert av:

Norges forskningråd (NFR),  
Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF)  
Frostad og Skyrud AS,  
AS Møre Rekneskap,  
Abacus Regnskap,  
Regnskapspartner Tønsberg AS,  
Mjøs Regnskap AS,  
Spjelkavik Regnskapskontor,  
Økonomihuset Regnskap AS  
Tveit Regnskap.

Prosjektet har hatt knyttet til seg følgende personer:

Professor Paul N. Gooderham (NHH/SNF) – prosjektleder  
Forsker Kristijane Cook Bulukin (SNF)  
Forsker Erik Døving (SNF)  
Professor Colin Gray (Open University Business School)  
Fagsjef Jørgen Lund (NARF)  
Forsker Bjørn-Emil Madsen (SINTEF)  
Senior Lecturer Alana Morrison (Paisley Business School)  
Professor Odd Nordhaug (NHH)  
Forsker Anita Tobiassen (SNF)

## 1. Innledning

Denne rapporten er siste ledd i forskningsprosjektet "Enhanced value creation in the SME sector: strengthening the impact of authorised accountants". Hensikten med prosjektet er todelt:

- i) å undersøke kritiske faktorer knyttet til læring og kompetanseutvikling i småbedrifter og hvilken rolle autoriserte regnskapsbyråer spiller for kunnskapsoverføring og læring.
- ii) å initiere tiltak som vil bidra til å styrke regnskapsbyråenes evne til å bidra med kunnskapsoverføring og læring og legge grunnlaget for kompetanseutvikling i småbedriftssektoren.

En viktig kilde til kompetanseutvikling i småbedriftssegmentet er det eksterne nettverket småbedriftene har tilgang til. Av aktørene i det eksterne nettverket er autoriserte regnskapsbyråer de som har desidert mest løpende kontakt med småbedriftene. En representativ studie av kundene til norske autoriserte regnskapsbyråer indikerer at 65 prosent av dem har færre enn 5 ansatte og at 24 prosent har mellom fem og ni ansatte (Gooderham og Nordhaug, 2001). Så mange som to tredjedeler av småbedriftene i Norge anvender regnskapsførere i forbindelse med sine regnskaper (Dagens Næringsliv, 2003). Dette stiller regnskapsbyråene i en unik posisjon med tanke på å utvikle et rådgivningsforhold overfor småbedriftene. Potensielle kundegrupper innen rådgivning kan avgrenses til regnskapsbyråenes egne kunder.

I utgangspunktet består oppdragene stort sett av regnskapsføring, og spørsmål knyttet til skatt og avgift, altså standardiserte oppgaver. Gjennom den lange og åpne forbindelsen regnskapsførerne har med kundene sine etableres det imidlertid også en relasjon som gir et unikt potensial til å utvikle nettopp den tillit som kreves for å være i posisjon til å gi forretningsråd (Bennet og Robson, 1999; Gooderham og Nordhaug, 2000; Gooderham og Nordhaug, 2001; Marriott og Marriott, 2000; Ram og Carter, 2004). På tross av dette potensialet, viser det seg at det kun er et mindretall av regnskapsbyråene som tilbyr rådgivning i et visst omfang i tillegg til de mer tradisjonelle regnskapstjenestene (Gooderham og Nordhaug, 2000; Nordhaug, Døving og Gooderham, 2003). Det mindretallet av regnskapsbyråer som satser på rådgivning kan imidlertid gi en indikasjon på hvilken rolle regnskapsbyråer kan spille. Disse såkalte "best practice" byråene har derfor vært gjenstand for dette prosjektets oppmerksomhet ut fra tanken om at de kompetansene og samhandlingsferdighetene de har opparbeidet bør identifiseres og deretter overføres til andre byråer som er motivert for å ekspandere innen rådgivning. De byråene som har fått til verdiskaping gjennom rådgivning, altså "best practice" eller fremragende byråene, kan med

andre ord fungere som rollemodeller for resten av bransjen der funksjonelle konsepter kan belyses med tanke på å øke rådgivningskompetansen for regnskapsbyråene generelt. Kompetanseoverføring mellom regnskapsbyråene og småbedriftene kan altså forbedres og avstanden mellom tilbud og etterspørsel dermed reduseres.

For å gjenta: regnskapsbyråene har en unik posisjon overfor sine kunder hva angår å opparbeide relasjonskompetanse i forhold til sine kundebedrifter. Med relasjonskompetanse menes her den intime ”på innsiden kompetanse” som kun kan utvikles gjennom vedvarende gjentakende interaksjon og kontakt. Gooderham og Nordhaug (2001) har argumentert for at relasjonskompetansen til autoriserte regnskapsførere utgjør et viktig fortrinn med hensyn til rådgivning sammenliknet med konsulenter. Sammenlignet med konsulenter har autoriserte regnskapsførere en høyere grad av intimitet og tillit i forholdet til småbedriftssektoren. Grensene mellom kunden og regnskapsføreren er uklare fordi de arbeider tett, noe som medfører at regnskapsføreren i større grad enn konsulenten har forståelse for lokale koder og intern logikk i småbedriftene. Regnskapsføreren har eksplisitt faglig kunnskap og i mange tilfeller også taus eller kontekstuell kunnskap om kundebedriftene, og kan dermed anvende både generell og spesifikk kunnskap i løsningsforslag. Deres ofte praktiske tilnærming til problemstillingene gjør at de kan yte mer skreddersydde servicetilbud. Når det er sagt understreker Gooderham og Nordhaug (2000; 2001) at regnskapsførerne trenger ytterligere kompetanse for virkelig å benytte sin unike posisjon til også å bli en seriøs aktør i rådgivningsmarkedet. Den første målsettingen til dette forskningsprosjektet har derfor vært å identifisere hvilke former for kompetanse som trenger å være på plass i tillegg til relasjonskompetanse, for at regnskapsførerne skal kunne være konkurransedyktige rådgivere overfor småbedriftene.

Hensikten i denne rapporten er å oppsummere sentrale funn i forskningsdelen av prosjektet, for deretter å belyse hvordan funnene anvendes som fundament i prosjektets utviklingsdel. Konklusjoner fra forskningsdelen danner med andre ord grunnlaget for bygging av et utviklingsprogram. Programmet tar mål av seg å utvikle regnskapsførere i byråer som har en klar intensjon om å utvikle rådgivningsdelen og har et potensial til å lykkes i rådgivningsmarkedet overfor småbedriftene.

Notatet er bygget opp på følgende måte: I kapittel 2 trekkes det opp et bakteppe for forskningsprosjektet. Kapittel 3 belyser aktører i rådgivningsmarkedet og byråenes relative posisjon i den sammenheng, samt karakteristiske trekk ved småbedriftene som etterspør rådgivning. Kapittel 4 retter fokus mot karakteristiske trekk ved regnskapsbyråer og regnskapsføreres rådgivningspraksis som på en fremragende måte har fått til verdiskaping gjennom rådgivning. De såkalte fremragende byråene kan fungere som rollemodeller for



videreutvikling av andre byråer. I tillegg synliggjør de hva som kreves for at andre regnskapsførere skal kunne lære av deres praksis. I kapittel 5 oppsummeres funnene fra forskningsdelen og i kapittel 6 redegjøres det for utviklingsprogrammet.

## **2. Bakgrunn**

### *2.1 Småbedrifter*

Småbedrifter er forstått som bedrifter med 1-19 ansatte (Spilling, 2000). I Norge kan 95 prosent av bedriftene identifiseres innenfor denne kategorien og 80 prosent av disse er bedrifter med færre enn 5 ansatte. En stor andel småbedrifter er altså meget små bedrifter. Nødvendig kompetanseutvikling er sjelden tilgjengelig internt i bedriftene. Åtte av ti firmaer rangerer imidlertid kompetanseutvikling hos medarbeiderne og ledelsen som avgjørende for verdiskapingen (Nordhaug og Gooderham, 1996). Det er altså en bevissthet i forståelsen av behovet for kompetanse samt opprettholdelse og utvikling av kompetanse. I ressursbaserte perspektiver hevdes det at kompetanse kan utgjøre kjernen i en bedrifts unike og vanskelig imiterbare ressurser, og at dette er en fundamental faktor med hensyn til varige konkurransefortrinn (Pentose, 1959; Barney, 1986). Foruten den erfaringen man tilegner seg løpende er småbedrifters læring opparbeidet gjennom de eksterne relasjonene (Gibb, 1997). Kompetanse som ansees som kritisk for å etablere konkurransefortrinn, må altså for småbedrifters del tilegnes og utvikles via eksterne kilder (Nordhaug og Gooderham, 1996; Birley og Westhead, 1992; Storey, 1994). Småbedrifter bør på grunn av manglende ressurser og størrelse samt usikkerheten de arbeider under, derfor ha et eksternt velfungerende nettverk som gir tilgang til kyndighet og råd. Mangel på slike nettverk gjør ekspansjon i småbedriftssegmentet spesielt utfordrende. Knapphet på ressurser i småbedriftene medfører i tillegg at de i utgangspunktet er relativt uinteressante kunder for konsulenter som arbeider med rådgivning. Disse er derfor fraværende i småbedriftenes eksterne nettverk. Dette understreker ytterligere utfordringer med ekspansjon, men understreker også hvilken unik posisjon regnskapsbyråene egentlig er i overfor småbedriftene. Byråene må imidlertid selv i større grad bidra til å skape etterspørsel etter rådgivningstjenester.

### *2.2 Regnskapsbyråer*

Nøkkeltall fra NARF (2000) (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening)<sup>1</sup> viser at 80 prosent av regnskapsbyråene har færre eller inntil 4 årsverk. Kun 2 prosent har mer enn 12 årsverk. Regnskapsførerne kommer altså ofte selv fra en liten bedrift og har dermed kjennskap til og forståelse for de forholdene og den logikken småbedriftene arbeider under. I tillegg varer kundeforholdet mellom småbedrifter og regnskapsførere over tid og relasjonen har derfor potensial til å utvikles til en relasjon som bygger på tillit (Gooderham og

---

<sup>1</sup> 90 prosent av landets regnskapsbyråer er medlem av NARF (Norske autoriserte regnskapsføreres forening).

Nordhaug, 2000). Ofte utvikler kundeforholdet seg dit hen at den autoriserte regnskapsføreren etter hvert blir sett på som en integrert del av bedriften. En ytterligere årsak til at autoriserte regnskapsbyråer er vel ansett er at de arbeider innenfor et strengt selvregulerende rammeverk med autorisasjoner og dermed, i tillegg til eventuell individuell tillit, oppnår en form for institusjonell tillit fra kundene (Bennett og Robson, 1999). Dette er årsaken til at autoriserte regnskapsførere er rangert som en av de aktørene i det eksterne nettverket som har størst innflytelse i småbedrifter på tross av at de ikke i utbredt grad anvendes til rådgivning. Deakins m. fl. (2001) sin studie viser at regnskapsførere er viktige rådgivere for småbedriftene i oppstartsfasen og ved introduksjon og implementering av endring. Imidlertid er det også studier som viser at småbedrifters ledere/eiere ikke nødvendigvis ser behovet for støtte og eksterne råd (Greene m. fl., 1998). Når de først søker råd er det for å møte lovverket ikke for å øke verdien til forretningen. I situasjoner der råd aktivt søkes er det imidlertid regnskapsføreren som gjerne blir valgt som rådgiver. Samlet gir dette flere incentiver til å rette fokus mot autoriserte regnskapsførere som potensielle rådgivere for småbedrifter.

To tredjedeler av småbedriftene i Norge har som nevnt, kontakt med regnskapsbyråer vedrørende tradisjonelle regnskapsoppgaver. Småbedrifter utgjør altså et kjent marked som byråene med fordel kan konsentrere seg om i en eventuell ekspansjon mot rådgivning. Forskningsprosjektet fokuserer på autoriserte regnskapsbyråer som allerede har et betydelig innslag av rådgivning og dermed representerte "best practice". For 1998 avdekket Gooderham og Nordhaug (2000) at bare 14 prosent av regnskapsbyråene hadde mer enn 20 prosent av sin omsetning knyttet til rådgivning, mens 36 prosent hadde i underkant av 5 prosent. Fem år senere tyder funnene til Nordhaug, Døving og Gooderham (2003) på at lite har forandret seg. Fortsatt er det kun et mindretall av byråer som har et betydelig innslag av rådgivning. Tjenestene som tilbys dekker 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. Selv om Nordhaug, Døving og Gooderham (2003) finner at det fortsatt kun er et mindretall av byråer som kan vise til utstrakt salg av rådgivningstjenester, finner de imidlertid at halvparten av byråer akter å styrke sin rådgivningsrolle og evne til å mestre rådgivningsprosessen med kunden. Men "best practice" byråene er det forholdsvis få av. Tanken er at innslag av "best practice" kan overføres til andre.

Fokus i forskningsprosjektet har med dette som bakteppe vært rettet mot de autoriserte regnskapsbyråenes rolle i rådgivningsmarkedet for småbedrifter.

### **3. Rådgivningsmarkedet**

Studiene til forskningsdelen av prosjektet kan deles i to; de som har sett på brukerne, det vil si småbedriftene, og de som har sett på regnskapsførerne. I dette kapittelet ser vi på brukerstudiene og i det neste på studiene av regnskapsførere.

#### *3.1 Byråenes relative posisjon i rådgivningsmarkedet*

Den ene av prosjekters to undersøkelser av brukerne fokuserer på vekstorienterte småbedrifter og deres sammensetting av eksterne nettverk (Gooderham og Tobiassen, 2004). Problemstillingen som reises er hvordan medlemmer i det eksterne nettverket brukes med tanke på kunnskapstilegnelse og anvendbare forretningsråd. Undersøkelsen forsøker å skille mellom de delene av småbedrifters eksterne nettverk som er av kritisk betydning for kunnskapstilegnelse, og de som ikke er det. Videre fokuserer undersøkelsen på om regnskapsførere utgjør en viktig del av de eksterne nettverkene til småbedriftene.

Data i undersøkelsen består av semi-strukturerte dybdeintervju med eiere og ledere i fem vekstorienterte småbedrifter. Hensikten var å avdekke hvordan bedriftene bruker sitt eksterne nettverk som kilde til viktig og kritisk kompetanse. Dataene tyder på at de eksterne nettverkene og relasjonene i dem varierer betraktelig med hensyn til både karakter og viktighet. Kun to av de fem vekstorienterte bedriftene benyttet seg av autoriserte regnskapsførere i den forstand at de vurderte dem som kritiske medlemmer i det eksterne nettverket. Det vil altså si at på tross av den fordelaktige posisjonen som autoriserte regnskapsførere har hva angår kontakt med og kunnskap om småbedrifter, er ikke regnskapsførerne blant de aktørene som nødvendigvis betraktes som sentrale rådgivere i nettverkene. Bare to av de fem vekstbedriftene har tillit til at autoriserte regnskapsførere har tilstrekkelig ekspertise til å gi råd sammenlignet med andre aktører som revisorer, konsulenter og advokater. Flertallet synes å mene at en for snever rolleforståelse hos regnskapsføreren utgjør en hemsko for at de kan brukes som rådgivere. Det er med andre ord ikke gitt at småbedrifter vil vurdere regnskapsføreren som den foretrukne rådgiveren til tross for den posisjonen autoriserte regnskapsførere har hva angår kontakt med og kunnskap om småbedriftene (Gooderham og Tobiassen, 2004). Varigheten og nærheten i relasjonen har med andre ord ikke nødvendigvis betydning.

Funnet utgjør en betydelig utfordring for autoriserte regnskapsførere som ønsker å ekspandere i rådgivningsmarkedet, både med hensyn til kompetansen de trenger for å utgjøre en viktig aktør i markedet og til markedsføringen av slike tjenester. Det understrekes med andre ord at regnskapsførerne trenger kunnskap og ferdigheter i kommunikasjon, relasjonsbygging og rolleforståelse samt tilstøtende fagområder som strategi og strategiske ledelsesutfordringer for å utnytte potensialet i relasjonene som allerede er etablert.

### *3.2 Karakteristika ved småbedrifter som etterspør rådgivning*

Den andre av forskningsdelens brukerstudier retter fokus på karakteristika ved småbedrifter som benytter autoriserte regnskapsbyråer til rådgivning i tillegg til ordinære regnskapstjenester. Tidligere studier har vist at jo mindre en bedrift er, jo mindre vil den søke eksterne råd (Bennett og Robinson, 1999). Småbedrifter er generelt ikke opptatt av å forbedre kunnskapsbasen sin for å øke verdiskapingen (Stanworth og Gray, 1992), men er derimot opptatt av kunnskapsbasen med tanke på å forbli autonome og uavhengige (Low og Macmillan, 1988).

Studien til Gooderham m.fl. (2004) er basert på et utvalg av 305 småbedrifter der det etableres proposisjoner med utgangspunkt i relasjonene mellom småbedrifter og autoriserte regnskapsbyråer. Fokus rettes mot regnskapsførernes nødvendige kompetanse for å vekke forståelse og interesse som rådgivere, betydningen av småbedrifters mottakelighet for forretningsråd og endelig i hvilken grad utenforliggende faktorer som ekstern konkurranse og markedspress skyver småbedriftene mot sanking av kritisk kompetanse for å overleve og utvikle seg.

Studien indikerer at småbedrifter må ha en opplevelse av at regnskapsføreren er dyktig med hensyn til rådgivningstjenester for å bli brukt som en slik kapasitet. Dette er ikke veldig overraskende. Det er imidlertid *to* forhold som må være oppfylt for at småbedriftene skal etterspørre denne typen tjenester: For det første må regnskapsføreren oppleves som en som leverer regnskapstjenester av høy kvalitet. Studien viser at småbedrifters opplevelse av regnskapsføreren er uavhengig av varigheten på relasjonen noe som kan tyde på at tillit i relasjonen derfor mer er et resultat av det regnskapsføreren leverer. For det andre må småbedriftene selv ha strategiske ambisjoner om å utvikle seg og dermed være mottakelig for rådgivning som blir tilbudt. Det siste punktet handler om å ha en strategisk intensjon forstått som et ønske og en villighet til å sette mål og aspirasjoner som skaper et motivasjonsgap mellom ambisjonene og de eksisterende ressursene (Gooderham, 1995; Hamel og Prahalad, 1989). En bedrift som har strategiske intensjoner vil være fokusert på å utvikle egen kompetanse (Rumelt, 1984).

## **4. Hva kjennetegner fremragende byråer?**

Som antydnet er en vesentlig målsetting ved prosjektet å få belyst hvilke muligheter regnskapsfører har til å bli rådgivere, og hvilke potensielle konkurransefortrinn regnskapsførere eventuelt kan ha som rådgivere i småbedriftssegmentet. Kjennetegnet ved fremragende regnskapsbyråer eller såkalt "best practice" er i prosjektet belyst gjennom to separate kvalitative tilnærminger og en kvantitativ tilnærming. Den første kvalitative

tilnærmingen handler om kjennetegn ved såkalte fremragende byråer. Den andre tilnærmingen fokuserer hovedsakelig på samspillet mellom fremragende regnskapsførere og deres kunder. I den tredje tilnærmingen er hensikten å få en oversikt gjennom kvantitative data, over hvilke dimensjoner som kjennetegner fremragende byråer.

#### *4.1 Kvalitativ tilnærming på kjennetegn ved fremragende byråer*

En undersøkelse i prosjektet fra 2002 tok utgangspunkt i ni regnskapsbyråer med en klart uttrykt strategisk intensjon om å tilby rådgivning i markedet for småbedrifter. Av disse hadde fire av de ni byråene mer en 30 prosent omsetning fra rådgivning, ett hadde ca 15 prosent, mens de fire øvrige byråene hadde 10 prosent omsetning fra rådgivning (Tobiassen og Gooderham, 2002).

Det avdekkes at regnskapsbyråene trenger kunnskaper og oppøvelse av ferdigheter i strategifaget for å møte markedet for rådgivning. Studien viser til tre hovedforutsetninger som ut fra et strategisk perspektiv kan være hensiktsmessig å vurdere, dersom regnskapsførere skal fremstå som kompetente rådgivere for småbedrifter. For det første må byråene ha eller etablere en langsiktig strategisk intensjon om rådgivning. Det tar tid å utvikle rådgivningskompetanse. Byråer med en større andel rådgivning (mer enn 30 prosent) har satset innen feltet lengre enn byråer som så langt har rundt 10 prosent omsetning fra rådgivning. Sentrale verdidrivere i en slik utvikling og satsing er relasjoner til kunden og renommé i markedet. Kundens betalingsvilje bygger på disse driverne, og mulige konkurransefortrinn gjennom rådgivning kan med andre ord ikke sees uavhengig av kvaliteten i de tradisjonelle regnskapsoppgavene.

For det andre må byråene oppleves som dyktige innen regnskapsføring, i tillegg til å være veldrevne med gode rutiner (jfr. Gooderham og Nordhaug, 2001). Byråene må levere regnskapstjenester av høy kvalitet fordi dette bidrar til tillit mellom kunden og byrået. Studien viser at regnskapsbyråenes kunder innen regnskapsføring også betraktes som potensielle kunder innen rådgivning. Regnskapet fungerer som en viktig inngangsbillett til salg av rådgivningstjenester, og avdekker problemer og utfordringer som gir grunnlag for å tilby rådgivning. Det er med andre ord et latent marked for rådgivning blant regnskapsbyråenes egne kunder, og potensielle kundegrupper kan derfor med fordel avgrenses til allerede eksisterende kunder. Potensielle kundegrupper har fellestrekk, og det kan være lurt å trekke grenser rundt definerte grupper av kunder som har relativt like preferanser og som kan betjenes på relativt lik måte. Inndeling i kundegrupper er et mulig verktøy i så henseende.

For det tredje må byråene ha et bevisst forhold til utviklingen av relasjoner til kundene. Byråene i undersøkelsen mener at nærhet til kundene er et av deres viktigste

konkurransefortrinn. Gode relasjoner fremstår som det største potensielle konkurransefortrinnet til et byrå fordi de kjenner kunden godt og dermed har muligheter til å tilby tjenester som er tilpasset den enkelte kunde. Dette konkurransefortrinnet kan brukes bevisst ved å bevare og utvikle relasjonene og dermed ha et fortrinn som ikke lett lar seg imitere av potensielle konkurrenter i andre bransjer. For å bygge gode relasjoner trenger imidlertid medarbeiderne i byråene å utvikle den latente relasjonskompetansen.

Det er i undersøkelsen også enighet om viktigheten av kompetente ansatte – både hva regnskapsføring og rådgivning, inkludert relasjonskompetanse angår. Dette understreker nødvendigheten av fokus på kompetanseutviklingstiltak for ansatte for å opprettholde konkurransefortrinn, samt å anskaffe ressurser i lys av markedet man ønsker å arbeide i. Det kan se ut til at det vil være nødvendig med utvikling av noen former for spisskompetanse i byråene der enkelte ut fra egnethet og ønske fokuserer på rådgivning, mens andre vektlegger regnskapsmessig kompetanse. Skal rådgivning bli en viktig del av forretningsvirksomheten må det utarbeides verktøy og rutiner som avdekker hva kunden har behov for i lys av en grundig kundeforanalyse. Utgangspunktet må ikke være hva en selv tilfeldigvis har tid til. Det må i tillegg være en kultur som gjenspeiler at det er legitimt å bruke tid på rådgivning. Det er derfor sannsynlig at det enkelte byrå vil være tjent med å bruke noe tid på bedriftskulturelle aspekter internt fordi endring mot mer rådgivning kan utfordre innarbeidete normer og etablerte handlingslogikker. Det avdekkes i undersøkelsen at rådgivning derfor fra ledelsens side bør prioriteres høyt internt i byråene.

#### *4.2. Kvalitativ tilnærming på kjennetegn ved samspillet mellom fremragende byråer og deres kunder*

En annen studie i prosjektet (Lund, 2004; Lund og Gooderham, 2004) bekrefter igjen betydningen av strategisk intensjon i regnskapsbyråene, noe som også innbefatter utvikling av interaksjonen med kundene. Dette legger ytterligere føringer på utviklingen av regnskapsføreres kompetanse både i lys av strategifaget og relasjonskompetanse. Studien henter data gjennom observasjon av samhandlingen mellom regnskapsførere og kunder i seks kundemøter og supplerende samtaler med disse regnskapsførerne og kundene. Disse regnskapsfører-kunderelasjonene ble valgt fordi de hadde vist evne til å rette fokus på konkrete aktiviteter og oppgaver for sine kunder gjennom interaksjon med dem, noe som har medført verdiskaping for de aktuelle småbedriftene. Spørsmålet som reises er hvilke forskjeller det er mellom de seks mer innovative byråene sammenliknet med mer såkalte tradisjonelle regnskapsbyråer hva angår interaksjon med sine kunder. Det ble derfor gjennomført tre kontrollintervjuer med såkalte tradisjonelle byråer. Utgangspunktet er at eventuelle forskjeller kan bidra til å rette fokus på hvilke relasjonelle evner som må utvikles

hos ansatte i regnskapsbyråene dersom kunden skal kunne utnytte profittfremmende kunnskap fra byråene. Datasettet indikerer spesielt tre faktorer som skiller mellom de to typene byråer:

For det første har de tradisjonelle byråene ikke etablert eller blitt enige om en strategisk intensjon med kundene – det vil si en intensjon om jevnlig å ha samtaler om verdiskapingen og inntjeningen som en integrert og viktig del av jobben regnskapsførere utfører. For det andre identifiserer regnskapsførerne fra såkalte tradisjonelle byråer seg først og fremst med regnskapsføring og ikke med rådgivning. Og – for det tredje tillegges en jevnlig, tett og dedikert interaksjon med kunden betydning i de mer innovative byråene – mens dette ikke tillegges betydning i de tradisjonelle byråene. De har heller ikke noen plan for hvordan skape en velfungerende interaksjon med kunden hva angår rådgivning. De tradisjonelle regnskapsførerne anser ikke seg selv som en aktør for småbedrifter med hensyn til å øke verdiskapingen og inntjeningsmulighetene. Det er med andre ord i utgangspunktet regnskapsførerens og regnskapsbyråenes identitetsforståelse som skiller de innovative fra de såkalte tradisjonelle byråene. Dette understreker behovet for en utvidet forståelse av egne roller og organisasjonskultur blant regnskapsførerne.

Dataene analyseres i lys av Nonaka (2000) sitt perspektiv på betydningen av å få til en kunnskapsutviklende prosess mellom kunde og rådgiver. Det handler om hvilke dynamiske kapabiliteter regnskapsføreren som rådgiver og småbedriften som kunde må utforske og etablere for å åpne opp for ny bedriftsspesifikk kompetanse ut fra allerede eksisterende kunnskaper, evner og ferdigheter. Dynamiske kapabiliteter er forstått som spesifikke strategiske og organisatoriske prosesser som kanaliserer ressurser inn i nye eller fornyende områder (Eisenhardt og Martin, 2000). Styrken i dynamiske kapabiliteter ligger i konfigurasjonene som skapes eller oppnås, og at det hele tiden skjer en aktiv utvikling av relevant ferdigheter. Utfordringen består blant annet av at den eksisterende kompetansen også kan romme såkalt taus kunnskap som det tar tid å få tak på. Samtidig trenger småbedriftene å forankre rutiner og prosesser for å gjenkjenne verdien av ny informasjon, ta den inn over seg og deretter anvende den i bedriftens verdiskaping.

#### *4.3 Kvantitativ tilnærming på kjennetegn ved fremragende byråer*

Funnene fra disse to studiene underbygges i studien med kvantitativ tilnærming (Døving og Gooderham, 2005). Studien fokuserer på forskjeller i små regnskapsbyråers nedslagsområde hva rådgivningstjenester angår. Hypoteser utvikles og testes på et datasett bestående av 257 norske autoriserte regnskapsbyråer, der betydningen av at regnskapsbyråer har utviklet dynamiske kapabiliteter stadfestes. I følge Prahalad og Hamel (1990) er det ressurser som er verdifulle, sjeldne, og vanskelige å etterligne som bestemmer en bedrifts muligheter til å ta markedsandeler, og at det er bedriftens kjernekompetanse som er den kritiske forløperen til et

konkurransefortrinn. Kompetansen i bedriften kan utgjøre slik kjernekompetanse, men kompetansen må holdes ved like og oppdateres. Dette gjøres ved etableringen av en rekke dynamiske kapabiliteter. Den aktuelle studien (Døving og Gooderham, 2005) tar utgangspunkt i tre ulike dynamiske kapabiliteter: byråets kompetansemessige sammensetning; byråets rutiner for kompetanseutvikling; og byråets samspill med komplementære tjenesteytere som for eksempel revisorer, banker og advokater. Studien viser at samtlige av disse tre dynamiske kapabilitetene har betydning for bredden i rådgivningstjenestene byråer leverer.

Det første budskapet i lys av studien er at regnskapsbyråer som ønsker å utvikle forretningsstrategien til å innbefatte rådgivning, blant annet bør forsøke å rekruttere og inkorporere medarbeidere med kvalifikasjoner som ikke bare innbefatter regnskapsføring. Heller tvert imot. Det er nødvendig å bygge opp et heterogent og mangfoldig miljø i regnskapsbyråene ved å rekruttere første-linje medarbeidere som har utdanning på minst bachelornivå og samtidig unngå en overkonsentrasjon av autoriserte regnskapsførere.

Videre er det støtte for at regnskapsbyråer må ha rutiner som sikrer intern utvikling av kunnskapskapitalen som opparbeides. Det vil ta tid å utvikle hele byråer til å levere rådgivningstjenester med høy kvalitet. For å få forgang i prosessen kan antall medarbeidere som arbeider med rådgivning utvides. Men dette er ikke tilstrekkelig for å opprettholde utvidet kompetansenivå. Parallelt må det også brukes tid på å etablere strategisk forankrede rutiner som sikrer at kompetansen opprettholdes og videreutvikles. Dette er i tråd med den andre dynamiske kapabiliteten.

Til slutt viser undersøkelsen at jo større mangfoldet i regnskapsbyråers strategiske allianser er jo større omfang av tjenester kan tilbys av regnskapsførerne. Det vil med andre ord si at å være aktør i allianser som tilbyr tjenester er viktig. Slike nettverk trenger tid på å modnes. Kvaliteten på det eksterne nettverket er kritisk for å oppnå ressursene man mangler.

## **5. Oppsummering av hovedfunn**

Følgende representerer hovedfunnene fra forskningsdelen i prosjektet:

1. Fokus på strategisk intensjon ser ut til å være en nødvendig forutsetning ved utvikling fra regnskapsføring til regnskapsrådgivning. Intensjonen må ha et langsiktig perspektiv fordi det tar tid å innarbeide rådgivning som en oppgradering og fast del av virksomheten.
2. Regnskapsførerne må kunne skape etterspørsel etter rådgivningstjenester og være offensive med hensyn til innsalg og informasjon om tjenestene. Dynamiske



kapabiliteter vil være nøkkelfaktorer, både hva angår å oppnå riktig kompetansesammensetning, men også for å utvikle rutiner for kompetanseutvikling som sikrer tilstrekkelig og relevant kompetanse i byråene. En del av kompetanseutviklingen må skje internt i det enkelte byrå, og andre deler må skaffes via eksterne nettverk gjennom overføring av kompetanse. Verdiskapingen ser ut til å få effekt av at miljøet internt i byråene er heterogent med vekt på mangfold og profesjonell vilje til utvikling, samt at det eksterne miljøet består av samspill og interaksjon med nettverk som også har et kompetent mangfold.

3. Tillit i relasjonen mellom regnskapsrådgiver og kunde er helt sentralt. Betydningen av tillit handler om at regnskapsførere må oppfattes som meget kompetent som regnskapsfører, men også engasjert i kundens virksomhet og med evne til å forstå virksomheten og tilpasse språk og tilnærming til kundens kontekst. Langsiktigheten av relasjonen har ingen betydning, det er tilliten som vektlegges
4. En utvidelse fra regnskapsfører til regnskapsrådgiver bør rette fokus på forståelsen av tillitsdimensjonen, kunnskap om relasjonsbygging og utviklingen av varige relasjoner. Et eventuelt skifte vil medføre at innarbeidete normer og etablerte handlingslogikker hos regnskapsførere mest sannsynlig utfordres. Identitetsforståelsen er i den sammenheng en viktig suksessfaktor, og bør derfor bevisstgjøres.

Med dette som bakteppe vil vi nå utlede hovedområdene i andre del av prosjektet nemlig utviklingen av et utviklingsprogram for regnskapsførere som har ambisjon om å utvikle seg som rådgiver for småbedriftsmarkedet.

## **6. Veien videre fra regnskap til rådgivning**

### *6.1 Fundament for utviklingsprogrammet*

Intensjonen med forskningsprosjektet har vært å avdekke hvordan kompetansemarkedet i småbedriftssegmentet fungerer og hvordan kompetanseoverføringen mellom regnskapsbyråene og småbedriftene foregår og eventuelt kan forbedres. Regnskapsrådgivning har vært belyst gjennom situasjonsbeskrivelser og karakteristikk ved småbedriftene som etterspør rådgivning, samt av regnskapsbyråenes relative posisjon i rådgivningsmarkedet. Kjennetegn ved "best practice" er også belyst. Prosjektets forskningsdel danner grunnlaget for etableringen av et utviklingsprogram. Programmet utgjør prosjektets andre del, og er tiltenkt aktører innen rådgivning generelt og regnskapsrådgivere spesielt som har intensjoner om å utvikle rådgivningskompetansen.

I Norge må alle regnskapsbyråer som tilbyr regnskapstjenester i henhold til norsk lov minst ha en partner som er autorisert. For å få autorisasjon har det siden 1993 vært et krav om et toårs program innen høyere utdanning i økonomi og administrative fag samt to års relevant

praksis. Hensikten med autorisasjonen er å sikre at det arbeidet regnskapsførerene utfører er i tråd med gjeldene lover og regler i Norge. Autoriserte regnskapsførere operer således innenfor et rammeverk som resulterer i standardiserte tilbud. Rammeverket bidrar til at aktører utfører forskriftmessige jobber i situasjoner de er kjent med. Når flere regnskapsbyråer nå har en intensjon om også å spille en rolle i rådgivningsmarkedet møter regnskapsførerene to relativt ulike situasjoner i møtet med kunden: På den ene siden det standardiserte og forutsigbare som håndteres gjennom regnskap, skatt og avgifter, og på den annen side det ikke-standardiserte og kundetilknyttede behovet som må håndteres gjennom forståelse og rådgivning. Målsettingen i forskningsprosjektets andre del er å etablere et program som kan bidra med å videreutvikle medarbeidere i regnskapsbyråer innefor den ikke-standardiserte og kunderelaterte delen av rollen. Basisen er derfor utvikling av medarbeidere i regnskapsbyråer som har en strategisk intensjon om å bli en leverandør av rådgivningstjenester eller videreutvikle og forbedre denne tjenesten.

Forskningsdelen avdekker at det tar tid for regnskapsbyråene å etablere og utvikle rådgivningskompetanse. Resultater i form av økt verdiskaping må derfor ikke forventes umiddelbart. Det avdekkes at regnskapsbyråene for å lykkes, må ha en strategisk innstilling, såkalt strategisk intensjon, forstått som å tenke som en strategisk aktør og evne å sette klare langsiktige mål, både for regnskapsførerene som arbeider med rådgivning og for byrået som helhet. Regnskapsførere vil samtidig bli vurdert og bedømt som egnet og kompetent til rådgivning i lys av kvaliteten i selve regnskapsføringen altså den stabile delen av arbeidet, og hvor veldrevet byrået er i form av gode rutiner og oppfølgingssystemer i den sammenheng.

Studiene viser at det er viktig å ha rutiner i byråene som sikrer intern utvikling av kunnskapskapitalen. Utvikling av kunnskap er en såkalt dynamisk kapabilitet som er viktig i ”best practice” byråene. Kvaliteten på regnskapstjenestene bidrar til å forsterke tillitsforholdet mellom kunden/bedriften og byrået, og tillit til kunden utviklet gjennom gode relasjoner er det største potensielle konkurransefortrinnet regnskapsbyråene besitter. Parallelt er regnskapet et viktig verktøy i selve rådgivningsarbeidet. Videre tyder funnene på at etablering og utvikling av regnskapsrådgivning krever en annen kultur som gjenspeiler at det er legitimt å bruke tid på rådgivning. Nettopp fordi regnskapsførere arbeider innenfor rammebetingelser med standardiserte tilbud vil normer og handlingslogikker som er innarbeidet i eksisterende byråer bli utfordret gjennom et skifte mot å anvende regnskapet som verktøy i rådgivning innenfor det kunderettede og ikke-standardiserte markedet. En av studiene viser tydelige funn på at regnskapsførerene fra såkalte tradisjonelle byråer først og fremst identifiserer seg med regnskapsføring og ikke med rådgivning (Lund og Gooderham, 2004). Forskningsdelen viser med andre ord et mønster i retning av at organisasjonskultur derfor er nødvendig å fokusere på og bruke tid på for å endre eller åpne opp for rådgivningsoppgaver blant regnskapsførerene.

Det avdekkes også at jo større mangfoldet i aktuelle strategiske allianser er jo større omfang av tjenester kan tilbys av regnskapsbyråene. Byråene som har en strategisk intensjon om å bli aktør innen rådgivning, trenger altså eksternt fungerende nettverk. Videre avdekkes det at andelen med høyere utdanning i byrået har betydning dersom man ønsker å satse på rådgivning – eller sagt på en annen måte – miljø med ansatte som utelukkende er kvalifisert for regnskapsføring vil ikke ha like stor konsekvens for rådgivningsresultater som heterogene miljø med forskjellige utdanningsgrader der mangfoldet bidrar positivt til effekten av rådgivning. Byråenes kjernekompetanse er av betydning, og relasjonsbygging med kunden parallelt med kompetanse innen den ikke-standardiserte delen av regnskapsrådgiveres handlingsrom kan utgjøre slik kjernekompetanse.

### *6.2 Program*

Hensikten i utviklingsdelen er å etablere et tilbud til regnskapsførere på bachelor-nivå. Utviklingstilbudet er tenkt som en påbygning på allerede eksisterende to påkrevde år innen regnskapsføring. Selv om autoriserte regnskapsførere så langt ikke påkrevd å ta en full treårig bachelorgrad, er det mye som tyder at dette kravet er nært forestående.

Formålet med utdanningstilbudet er å styrke rådgivningskompetansen for småbedriftene gjennom for det første større teoretisk kunnskap om arbeidet som utviklingspartner, for det andre større ferdigheter som utviklingspartner og for det tredje gjennom økt selvinnsikt i rollen som utviklingspartner. Programmet vil være åpent for både regnskapsførere og andre interesserte. Den pedagogiske tilnærmingen vil være plenumsforelesninger, fjernundervisning og arbeid i grupper. Fjernundervisningen vil inneholde omfattende veiledning samt diskusjoner og utveksling av informasjon i gruppene (Madsen og Gooderham, 2004). Deltakernes ferdigheter skal utvikles gjennom anvendelse av teoretisk kunnskap for å belyse aktuelle problemstillinger utviklingspartneren faktisk står overfor. Det vil derfor være viktig å øve opp en forståelse av hvordan teoretisk verktøy, rammeverk og begreper kan anvendes analytisk i daglige utfordringer og situasjoner.

Tabellen som følger, viser en oppsummering av funn i prosjektet første fase og korrespondansen til elementer i utviklingsprogrammet.

Tabell 1 Forskningsfunn og elementer i utviklingsprogrammet

<b>Trekk ved fremragende byråer</b>	<b>Elementer i utviklingsprogrammet</b>
<p>1. <i>Strategisk intensjon om rådgiving:</i>  Langsiktighet  Nødvendig utvikling av fagkompetanse  Dedikert interaksjon med kunden</p>	<p>Strategiske verktøy  Strategisk fokus på kompetanseheving  Anvendelse av regnskapet som verktøy i strategi og økonomisk styring</p>
<p>2. <i>Nødvendig fokus på dynamiske kapabiliteter:</i>  Forståelse av egen rolle i samspill med kunden  Overføring av kompetanse i forskjellige faser  Profesjonell utvikling  Kompetansesammensetning  Bygging og utvikling av eksterne og interne kompetente nettverk  Rutiner for utvikling av relevante ferdigheter</p>	<p>Kunnskapsledelse  Ledelsesutfordringer  Entreprenørskap  Nettverk og eksterne allianser  Kompetanseutvikling</p>
<p>3. <i>Håndtering av kultur:</i>  Identitetsbygging i lys av rollen som regnskapsfører versus rollen som regnskapsrådgiver  Kulturelle utfordringer ved endring  Kulturelle forutsetninger for å lykkes</p>	<p>Organisasjonskultur  Organisasjonsuttrykk  Organisasjonsinnhold</p>
<p>4. <i>Egen identitetsbygging og selvinnsikt:</i>  Fra latent til utløst relasjonskompetanse  Reflektert og tilpasset tilnærming til kunden  Engasjert i kundens virksomhet</p>	<p>Rolle teori  Personlig utvikling og egentrening</p>

### 6.2.1 Elementer i programmet

Tabellen viser 4 dimensjoner, og programmet er utviklet langs disse.

1. Det første elementet tar opp strategisk kundeforståelse og bruk av regnskapet i kundeutviklingen. Innenfor dette området vil det fokuseres på regnskap, strategi og målstyring som har relevans for utøvelse av rollen som utviklingspartner. Rådgivning handler blant annet om råd i lys av fokus på måloppnåelse ved hjelp av begrensede ressurser, samtidig som kostnadskontroll i seg selv alltid vil være noe som må oppta enhver med lederansvar. Inntektssiden er blitt stadig viktigere og er under forandring. Det økonomiske perspektivet blir derfor hele tiden viktigere på flere nivåer i en bedrift. Trening i å analysere kundebedriftens

endringspotensial og gi kvalifiserte råd ved å se sammenhengen mellom kundens planer, behov, strategisk tekning og kundens konkurransemessige situasjon vil stå sentralt. Intensjonen er at regnskapsrådgivere skal utvikle en bedre forståelse for økonomi i sammenheng med andre styringsparametere og være i stand til å analysere og bearbeide rollen som utviklingspartner med hensyn til strategi og økonomistyring i kundebedriftene. For at regnskapet skal kunne anvendes som verktøy i målstyring og strategisk fremdrift er det nødvendig med en total økonomiforståelse som innbefatter kjennskap til balansert målekort eller lignende verktøy samt budsjetteringsprosesser brukt i en strategisk forståelsesramme (Caplan og Norton, 2004).

2. For det andre inngår et element som belyser ledelse i kunnskapsmiljøer. Det handler om hvordan data og informasjon bearbeides til kunnskaper forstått som verdiskapende og kommersielle kapabiliteter i bedrifter, og hvordan nye kunnskaper utvikles i interaksjonsrommet for regnskapsrådgiveren og kunden. Entreprenørskap vil i utgangspunktet bli belyst for å øke forståelsen for hva som kjennetegner små og mellomstore bedrifter, psykologien bak opprettelsen av disse, og gründerens selvforståelse. Fokus rettes også mot rolleteori, og hvilke suksesskriterier som preger roller i byråer som jobber rådgivningsrettet. Det legges opp til en diskusjon der rolleteori anvendes for å analysere egen arbeidssituasjon og egen rolle som utviklingspartner. Deretter vil interne og eksterne ledelsesutfordringer samt perspektiver på ledelse av etablerte enheter bli belyst (Strand, 2002). Rådgivere må kunne gi veiledning og ledelsesråd ut fra det kartet de leser enten det gjelder nystartede eller etablerte bedrifter. "Best practice" vil også belyses med hensyn til hvordan allerede utøvende regnskapsrådgivere oppfatter sin rolle samt hvordan de legger opp et strukturert, fortrolig og tillitsfullt møte med kunden (Aubert, 2000; Adizez, 1991).

3. Den tredje dimensjonen i utviklingsprogrammet vil handle om kulturelle forutsetninger for å være en dyktig rådgiver der organisasjoner vil bli belyst som kulturer med organisatorisk tilhørighet og organisasjonskulturelle uttrykk i tillegg til kulturelle aspekter ved endring, bygging og vedlikehold av kultur (Bang, 1995). Virksomheter som for eksempel små og mellomstore bedrifter, er ikke bare strukturerte organisasjoner, men utgjør også små samfunn av mennesker som er forskjellige, som forandrer seg og som utvikler egne kulturer og miljøer. Helt siden 1920-tallet har en vært oppmerksom på at disse sidene ved bedriftene har stor betydning for produktivitet, trivsel og kvaliteten på arbeidsinnsatsen. I tillegg har en blitt stadig mer oppmerksom på at mennesker tar med seg hele personen til arbeidsplassen, ikke bare kompetanse og motivasjonen (Einarsen og Skogstad, 2000). Dette har vist seg i en rekke konkrete atferdsmønstre som kan ha både positive og negative konsekvenser for virksomheten totalt sett. Etter undervisning og trening i anvendelse av verktøy og modeller innen organisasjonskultur skal regnskapsrådgivere ha opparbeidet evnen til å analysere og bearbeide

organisasjonskulturer både i eget byrå og i kundebedrifter. Denne dimensjonen vil være spesielt viktig for regnskapsførere som utvikler seg til regnskapsrådgivere, fordi handlingslogikken og normer innen regnskapsføringsbransjen så langt ikke har støttet opp under en identitetsbygging som matcher rådgivning – kun regnskapsføring.

4. Den fjerde dimensjonen handler om personlig utvikling og egentrening. Formålet er refleksjon rundt egen person og forståelse av egen og andres væremåte i arbeidssituasjonene (Skogstad og Einarsen, 2002). Undervisningsformen er erfaringsbasert og det legges opp til høy grad av egenaktivitet hos deltakerne gjennom blant annet arbeid i grupper, ferdighetstrening, diskusjoner og verktøy for egenvurdering. Rolletrening med tanke på offensiv rådgivning og utvikling av egen identitet vil også gjennomføres.

#### 6.2.2. Evaluering

Deltakere på programmet blir evaluert i form av for det første en individuell oppgave der teoretiske verktøy skal anvendes på et eller to medbrakte cases fra utvalgte kundebedrifter. Prosjektoppgaven fokuserer altså på praktiske problemstillinger. Det blir gitt omfattende individuell veiledning. For det andre skal deltakerne i gruppe på tre skrive en gruppeoppgave der verktøy for egenvurdering anvendes. For det tredje prøves deltakerne gjennom to hjemmeeksamener på henholdsvis fire og seks timer. Og – for det fjerde evalueres deltakerne etter aktiv deltakelse på samlingene. Det legges også opp til etablering av en forpliktende kontrakt mellom regnskapsbyråene og den enkelte deltaker. Dette for å ivareta fokuset på rådgivning i tillegg til og til forskjell fra kun regnskapsføring. De kulturelle utfordringene vil kreve at fokus på regnskapsrådgivning ivaretas gjennom et ekstra fokus.

Godkjenning av programmet vil altså være basert på en prosjektoppgave, to skriftlige eksamener, en gruppeoppgave og aktiv deltakelse fra den enkelte. I tillegg kreves kontrakter mellom deltakere og byråer samt avtale med to kundebedrifter om å bidra som cases.

#### 6.2.3. Pensum

Programmet består av fire områder der hovedpensum knyttet til områdene er som følger:

Tabell 2 Elementer i utviklingsprogrammet og pensum

Elementer i utviklingsprogrammet	Pensum
Strategiske verktøy Strategisk fokus på kompetanseheving Anvendelse av regnskapet som verktøy i strategi og økonomisk styring	Banken, K. og Busch, T. (2000): Analyse av finansregnskapet.  Roos, von Krogh og Roos (1996): Innføring i Strategi  Gooderham, P. og Lund, J. (1990) Organisatorisk tilpasning og personalopplæring
Kunnskapsledelse Ledelsesutfordringer Entreprenørskap Nettverk og eksterne allianser Kompetanseutvikling	Bulukin, Kristijane Cook (2005) Lederlegitimitet i <i>SNF Bulletin</i> nr. 3 17. årgang Nonaka, I. Toyoma, R. Nagata, A. (2000): <i>A Firm as a Knowledge-            creation Entity: A New Perspective on            the Theory of the Firm</i> . Oxford University Press Van Gils, A. (2004): Competence Development in Entrepreneurship: The Role of University Education. Paper <i>EDiNEB-konferanse</i> Maastricht juni Ireland, Hitt, Camp og Secton (2001): Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. <i>Academy of Management            Executive</i> . Vol 15. No 1. Lund, Jørgen (2004) Regnskapsrådgivere for småbedrifter: Kritisk kompetanse for profesjonsutvikling. <i>SNF rapport 15/04</i>
Organisasjonskultur Organisasjonsuttrykk Organisasjonsinnhold	Bang, H. (1995): <i>Organisasjonskultur</i> . Oslo: Tano
Rolleteori Personlig utvikling og egentrening	Einarsen, S. og Skogstad, A. (red) (2005): <i>Den dyktige medarbeider.            Behov og forventninger</i> . Bergen: Fagbokforlaget. Aubert, V. (2000): <i>Sosiologi 1. Sosialt            Samspill</i> . Oslo: Universitetsforlaget

Notater, rapporter og paper utviklet i forskningsdelen vil også anvendes i programmet.

## 7. Sluttord

Denne rapporten har gitt en oversikt over prosjektets mest sentrale forskningsfunn og hvordan disse er blitt anvendt for å skape et utviklingsprogram. Hensikten med programmet er å gjøre flere regnskapsbyråer i stand til å bidra med kompetanseutvikling i småbedriftssektoren. En pilotutgave av programmet ble lansert høsten 2005 med 20 deltakere. Hver studieplass kostet kr40.000. I skrivende stund ser det ut som programmet vil imøtekomme deltakernes ambisjoner om å utvikle seg til å bli mer fullverdige småbedriftsrådgivere. Den endelige evalueringen vil imidlertid ikke foreligge før høsten 2006.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Se vedlegg 2 for en kort omtale av et annet opplæringstiltak innenfor området rådgivningskompetanse for regnskapsførere.



## Referanser

- Adizes, Ichak (1991). *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-41.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.
- Bennett, R. J. og Robson, P. J. A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, pp.155-180.
- Birley, S., og Westhead, P. (1992). A comparison of new firms in 'assisted' and 'non-assisted' areas in Great Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 4(4): 299-338.
- Caplan & Norton (2004). *Strategic Maps. Converting tangible assets into tangible outcomes*.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152.
- Dagens Næringsliv* (2003). To av tre setter ut regnskapet. URL [mars 2003]: <http://www.dn.no/arkiv/article43299.ece>
- Deakins, D., Logan, D., og Steele, L. (2001). *The Financial Management of the Small Enterprise*. The Association of Chartered Certified Accountants.
- Døving, E. og Gooderham, P.N. (2005). *Small firm accountants as business advisors: A dynamic capabilities view of the scope of their services*. Bergen: SNF, Working paper, nr.65/2005.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (red) (2000). *Det gode arbeidsmiljø – krav og forventinger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Eisenhardt, K.M. og Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1105-1121.
- Gibb, A.A. (1997). Small firms training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal* 15(3)
- Gooderham, P.N. (1995). Bedrifiers kompetansemåltetthet, *BETA* 2(9):44-55.
- Gooderham, P. N., og Nordhaug, O. (2000). *Regnskapsføreren som verdiskapingsagent i SMB-sektoren: Status og muligheter*. Working paper 1/2000. Bergen: Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Gooderham, P.N., og Nordhaug, O. (2001). Regnskapsbyråer som verdiskapingsagenter i SMB. *SNF-Bulletin*, 1, 12-17.

- Gooderham, P.N. og Tobiassen, A. (2004). Sources of external competencies for small growth-oriented firms. *BETA: Scandinavian Journal of Business Research*, 18(1), s.73-81.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E., og Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22(1): 5-20.
- Greene, F., Kirby, D. og Najak, B. (1998). Accounting for growth: Ways accountants can add value to small businesses. A Report to the Research Board of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Hamel, G., og Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67 (3): May-June, 63-76.
- Low, M.B. og Macmillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management* 14 (2):139-61.
- Lund, J. (2004): *Regnskapsrådgivere for småbedrifter: Kritisk kompetanse for profesjonsutvikling*. Bergen: SNF, rapport nr. 15/04.
- Lund, J., og Gooderham, P.N. (2004). Small firm advisors and their clients: what makes for success? Paper presentert på Institute for Small Business Affairs, 27<sup>th</sup> Annual Conference, Newcastle, 4. november 2004.
- Marriott, N., og Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: Barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11, pp. 475-492.
- NARF (2000). *Nøkkeltallsrapport*. Oslo: NARF
- Nonaka, I., Toyama, R., og Nagata, A. (2000). *A firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Oxford University Press.
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (eds)(1996). *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Nordhaug, O., Døving, E. og Gooderham, P.N. (2003). *Norske regnskapsbyråer: Rådgivning, kompetanse og verdiskaping*. Bergen: SNF, Working paper, nr.77/2003.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Prahalad, C. K., og Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): May-June, 79-91.
- Ram, M. og Carter, S. (2004). Paving professional futures. Ethnic minority accountants in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 21 (1): 55-71.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, i Lamb, R. B. (red.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 566-70.
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.) (2002). *Ledelse på godt og vondt – effektivitet og trivsel*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O.R. (2000). *SMB 2000: Fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*. Bergen, Norway: Fagbokforlaget

Stanworth, J. og Gray, C. (1992). Entrepreneurship and education: Action-based research with training policy. *International Small Business Journal* 10(2):11-20.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

Tobiassen, A.E. og Gooderham, P.N. (2002). *Hvilke muligheter har regnskapsbyråer til å bli rådgivere i SMB-sektoren?* Bergen: SNF, Working paper, nr.56/02.

Vedlegg 1

## **Bibliografi over publikasjoner og foredrag**

### **Artikler i internasjonale vitenskapelige journaler**

Accountants as sources of business advice for small firms (Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Døving, E. og Nordhaug, O.). *International Small Business Journal*. 2004, 22.1, s. 5-20

Artikkelen skal også publiseres i boken "Keystones in entrepreneurial knowledge", som er organisasjonen International Council for Small Business sin 50-årsjubileumbok. Boken inneholder de beste internasjonale artiklene fra de siste 50 årene om småbedrifts- og gründerutvikling.

### **Artikler i nordiske vitenskapelige journaler**

Sources of external competencies for small growth-oriented firms (Gooderham, P.N. og Tobiassen, A.). *BETA: Scandinavian Journal of Business Research*, 2004, 18(1), s.73-81.

Rådgivning, kompetanse og verdiskaping (Døving, E., Nordhaug, O. og Gooderham, P.N.). *BETA: Scandinavian Journal of Business Research*, 2004, 18(1) s.82-94.

### **Populærvitenskapelige artikler**

Regnskapsbyråer og rådgivning: Skomaker bli ved din lest? (Døving, E., Nordhaug, O., Gooderham, P.N. ). *SNF Bulletin*, 2004, 1 (18-22).

Intervju med Jørgen Lund – *Regnskap og økonomi*, 2005, ---

Det kommer et DN bilag fra NARF ca. september.

Intervju med Kristijane Cook Bulukin (2005): Bli regnskapsrådgiver i *Regnskap og økonomi*, nr. 3.

### **Internasjonale vitenskapelige konferanser**

Small firms and business advisory services (Gooderham, P.N., Tobiassen, A.E. og Nordhaug, O.). Paper presentert på *European Accountancy Association Annual Conference* (abstract publisert i proceedings). Copenhagen Business School, 25-27. april, 2002.

Small firm accountants as business advisers: accounting for the differences in their provision of business advisory services (Gooderham, P.N. og Morrison, A.) Paper presentert på *European Accountancy Association Annual Conference* (abstract publisert i proceedings). Praha, 1-3. april, 2004.

Small firm advisors and their clients: what makes for success? (Lund, J. og Gooderham, P.N.) Institute for Small Business Affairs, 27<sup>th</sup> Annual Conference, Newcastle, 4. november 2004. **Tildelt "Best paper track award".**

Educating Small Firm Accountants in Counselling SME Clients (Bulukin, K.C., Gooderham, P.N og Lund, J.) Paper presentert på Institute for Small Business & Entrepreneurship, 28th Annual Conference, Blackpool, 3. November 2005. **Nominert til ”best paper award”**.

### **Internasjonalt forskningseminar**

”The Role of Small Accountants as Business Advisers to Small Firms: Research Findings and Issues” ved Open University Business School, 26.juni 2003. Arrangert av Professor Paul N. Gooderham og Professor Colin Gray.

### **Nasjonale vitenskapelige konferanser**

Norske regnskapsbyråer: Rådgivning, kompetanse og verdiskaping (Døving, E. Nordhaug, O. og Gooderham, P.N.). *FIBE*, NHH, Bergen, 8.januar, 2004.

Small firm accountancy practices as business advisors: A dynamic capabilities view of their scope of services (Døving, E. og Gooderham, P.N.). *FIBE*, NHH, Bergen, 6.januar, 2005.

### **Nasjonale brukerkonferanser**

*Regnskapsføreren som SMB-rådgiver*, v/ Gooderham, P.N. og Tobiassen, A. NARF-landsmøte, Bergen, 13.juni 2002.

*Økt verdiskaping i SMB-sektoren*, Gooderham, P.N., Døving, E. og Lund, J. NARF-landsmøte. Bodø, 17.juni 2004.

*Utviklingsprogram for regnskapsrådgivere*, Bulukin, Kristijane C. og Gooderham, Paul N. NARF-landsmøte. Stavanger, 17.juni 2005.

### **Rapporter**

*Regnskapsrådgivere for småbedrifter: Kritisk kompetanse for profesjonsutvikling* (Lund, Jørgen) SNF rapport 15/04

Regnskapsrådgivning i småbedriftssegmentet. (Bulukin, Kristijane C. og Gooderham Paul N.) SNF rapport – Sluttrapport.

### **Arbeidsnotater**

*Hvilke muligheter har regnskapsbyråer til å bli rådgivere i SMB-sektoren?* (Tobiassen, A.E. og Gooderham, P.N.). SNF: Working paper, nr.56/2002.

*Small firms and business advisory services: variations in small firms' use of authorized accountants* (Gooderham, P.N., Tobiassen, A. og Nordhaug, O.). SNF: Working paper, nr. 68/2002

*Norske regnskapsbyråer: Rådgivning, kompetanse og verdiskaping* (Nordhaug, O., Døving, E. og Gooderham, P.N.). SNF: Working paper, nr.77/2003.

*Small firm accountants as business advisers: accounting for differences in their provision of business advisory services in Norway and Scotland.* (Døving, E., Gooderham, P.N., Morrison, A. and Nordhaug, O.). SNF: Working paper nr.11/2004

*Small firm accountants as business advisers: accounting for differences in their provision of business advisory services.* (Morrison, A., Døving, E., Gooderham, P.N., and Nordhaug). University of Paisley, Scotland, PBS Working paper Series 2004/03.

*Pedagogiske utfordringer i fjerntdanning av regnskapsførere som småbedriftsrådgivere.* (Madsen, B-E. og Gooderham, P.N.) SNF: Working paper nr.10/2005.

*Educating Small Firm Accountants in Counselling SME Clients* (Bulukin, K.C., Gooderham, P.N og Lund, J.). SNF: Working paper, nr.46/2005.

*Small firm accountants as business advisers: A dynamic capabilities view of the scope of their services.* (Døving, E. og Gooderham, P.N.). SNF: Working paper, nr.65/2005.

## Vedlegg 2

### Regnskapsførere som Rådgivere -

Parallelt med bachelor-programmet ble det pilotestet et annet program – ”TRAC-programmet” - i regi av NARF som også hadde utviklingen av rådgiverrollen som målsetting. Lederen for TRAC-programmet var Jørgen Lund som i tillegg til å være leder for bachelor-programmet også deltok som forsker på ” “Enhanced value creation in the SME sector: strengthening the impact of authorised accountants”.

Opprinnelsen til TRAC-programmet er NARFs deltakelse i et europeisk utviklingsprogram for regnskapsførere med støtte fra EUs *Leonardo de Vinci program* (2002-5). Programmets målsetting var å utvikle og tilby et treningsbasert opplæringsprogram for regnskapsførere som vil dyktiggjøre seg som rådgivere for sine smb-kunder. Dette står i kontrast til bachelor-programmet der ambisjonen er å gi deltakerne ikke bare trening, men ikke minst en pensumsbasert teori forankring i smb-rådgivning som munner ut i en oppgave og eksamen.

En annen forskjell mellom de to programmene er at mens TRAC-programmet skal gå over åtte dager fordelt på tre samlinger i løpet av en periode på tre måneder, består bachelor-programmet av fire samlinger spredt over et helt studieår.

Pilot-versjonen av TRAC-programmet ble noe avkortet og ble gjennomført over 2 samlinger á 2,5 dager, i Oslo i perioden 30. august til 28. september.

Temaene TRAC-programmet gir opplæring og trening i, er -

- Beste praksis i rådgivning i Norge: Hva som kjennetegner disse og hvordan får de det til.
- Bedriftsutvikling og strategi: Hvordan regnskapet og regnskapsanalyse kan brukes som virkemiddel i bedriftsutvikling og strategirådgivning
- Coaching av kunden i bedriftsutvikling og strategi
- Verdikjedeanalyse som innfallsvinkel til bedre kundeforståelse: Muligheter og utfordringer
- Bruk av økonomistyring i lønnsomhetsstyrt kundeutvikling
- Bruk av Coaching-metodikk for å styrke kundens interesse for og medvirkning i lønnsomhetsutvikling
- Kundens markedsmuligheter og aktuelle strategiske markedvalg ved hjelp av regnskapsanalyse, internanalyse, konkurrentanalyse
- Coaching av kunden i markedsutvikling
- Diskusjon av programmet - evaluering
  
- Arbeidsmetodikk:
  - Avdekke kompetansebehov - evaluering av egen og byråets kompetanse i rådgivning - innledende kompetansekartlegging - skriving av treningsdagbok kontinuerlig gjennom hele utviklingsprosessen
  - Trening på utvalgte kunder på samlingene
  - Trening på egne kunder mellom samlinger
  - Praktisk problemløsning i grupper,
  - Plenumsdiskusjoner
  - Rolletrening

Tatt i betraktning at TRAC-programmet dekker mange av de samme temaene til bachelorgraden oppstår to spørsmål:

- i) Hvilke av disse to tilbudene er mest effektive med hensyn til å fremme rådgivning blant regnskapsførere?
- ii) Kan de to tilbudene komme til å konkurrere innbyrdes i for stor grad?

Selv om det er prematurt å besvare disse spørsmålene på noen definitiv måte vil vi påpeke følgende i forhold til det første spørsmålet:

- i) Ved å basere seg på trening der kun en ”riktig” tilnærming eller sett med teknikker presenteres, skaper TRAC-programmet få muligheter for selvstendig tenkning hos deltakerne.
- ii) Tilbakerapporteringen fra rådgiverarbeid mellom samlingene skjer muntlig noe som vanskeliggjør en måling av hva deltakerne egentlig har oppnådd og hva de har behov for å arbeide videre med.
- iii) Tatt i betraktning hvor forskjellig regnskapsfører- og rådgiverrollen er, kan det være at tidsrommet TRAC-programmet går over er for kort for at rådgiverrollen beherskes på en tilfredsstillende måte.

I forhold til det andre spørsmålet vil vi bemerke det følgende:

I og med at temalistene til to de tilbudene er ganske like, er det en viss fare for at potensielle deltakere ikke klare å skille mellom dem. I så fall kan pris – TRAC-programmet vil operere med en deltakeravgift på ca. kr15.000 i motsetning til kr.40.000 for Bachelor-programmet – være avgjørende for studievalg.

For at dette ikke skal skje er det av vesentlig betydning at NARF bistår sine medlemmer i å velge ut fra riktig grunnlag. Vi vil imidlertid understreke at riktigheten av dette valggrunnlaget vil avhenge av NARFs strategi for bransjeutvikling. Er målsettingen å heve bransjen på en slik måte at i) bachelorgrad blir normen for yngre utøvere, og ii) en vesentlig del av innholdet til bachelorgraden består av rådgivningsforståelse, bør dette innebære en tydelig differensiering av de to tilbudene der TRAC-programmet markedsføres som et forbigående tilbud rettet mot den eldre delen av bransjen.