

SNF-RAPPORT NR. 02/2000

**Norske regnskapsbyråer:
Verdiskapere i SMB-sektoren**

av

Odd Nordhaug

SNF- prosjekt nr.: 6614: "Kompetansestyring for verdiskapning"
Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, JANUAR 2000

© 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 erstatningsnsvar.

ISBN 82-491-0027-1

ISSN 0803-4036

INNHold

Innledning	1
Forsknings- og utviklingsprosjektet	3
Tjenestemråder i dag og i morgen	4
Kompetansebase og kjernekompetanse	14
Kompetanseplanlegging	17
Kompetansebehov	19
Ekstern kompetanseanskaffelse	22
Kompetanseutvikling og læring	27
Kompetanseutnyttelse	31
Kompetansebeskyttelse	34
Bruk av IT	37
Kunderelasjoner og konkurranse	39
Framtidig konkurranseutvikling	43
ERFA-grupper	45
Byråene og NARFs rolle	50
Regnskapsbyråer og SMB-utvikling	53
Litteratur	61

Sammendrag

Rapporten tar for seg hvilken rolle regnskapsbyråene spiller og kan spille i årene framover i forhold til næringsutvikling og verdiskaping innenfor SMB-sektoren. Det påvises at byråene besitter en rekke kjennetegn som gjør at de er meget sentrale verdiskapingsagenter i denne delen av norsk næringsliv. Denne verdiskapende rollen er sterkt undervurdert, idet vi her har med skjult eller lite synlig bedrifts- og næringsutvikling å gjøre.

Rapporten synliggjør og klargjør den rollen regnskapsbyråene enten alt spiller eller kan spille framover, blant annet ved å sammenlikne deres funksjonsmåte og kompetanse med konsulentfirmaer innenfor forretningsmessige tjenesteyting og bedriftsutvikling. Byråene besitter både en fagkompetanse og ikke minst en relasjonskompetanse som er tilpasset småbedriftenes behov og arbeidsmåte. De har også en geografisk spredning som er så bred at de reelt sett er den kanskje viktigste kompetanseleverandøren i SMB-sektoren samlet. Dessuten utvikler stadig flere byråer rådgivningstjenester som går langt ut over selve regnskapsføringen. Et annet forhold som gjør at regnskapsbyråene kan fungere spesielt godt som lokale verdiskapingsagenter, er at de kan skape kontakt mellom små og mellomstore bedrifter som arbeider med de samme problemene. Flere byråer har hatt en slik funksjon og skapt læring i verdiskapende SMB-nettverk.

I rapporten behandles også regnskapsbyråenes egen markedssituasjon, konkurranseforhold de står overfor, framtidig utvikling og kompetansetilgang. Vurderingen av disse forholdene er basert på data innsamlet gjennom intervjuer med ledere for norske regnskapsbyråer i ulike deler av landet.

INNLEDNING

Formålet med denne rapporten er å gi en systematisk vurdering og drøfting av de utfordringer regnskapsbyråbransjen står overfor i årene som kommer når det gjelder kompetanseutvikling, tjenestespektrum og konkurranseforhold. Dessuten skal vi se nærmere på bransjens betydning, nåværende rolle og mulige nye rolle i forhold til utviklingen av den meget store SMB-sektoren i Norge. Regnskapsbyråene betjener i all hovedsak små og mellomstore bedrifter – og tilhører selv i det alt vesentlige også denne kategorien virksomheter.

Rapporten er utarbeidet som ledd i et forskningsprosjekt Norske Autoriserte Regnskapsbyråers Forening (NARF) og SNF/Norges Handelshøyskole samarbeider om. Prosjektet heter "Kompetansestyring for verdiskaping", finansieres av Norges Forskningsråd og NARF i fellesskap – og er en del av Norges Forskningsråds omfattende tjenesteytingsprogram (TYIN-programmet).

Som ledd i prosjektet har vi gjennomført en serie dybdeintervjuer med ledere av seks regnskapsbyråer i ulike deler av landet. Vi har også gjennomført møter og samtaler med to ERFA-grupper og ledelsen i NARF. Datamaterialet som er innsamlet gjennom denne virksomheten, danner fundamentet for denne rapporten.

Først gis en kortfattet redegjørelse for forsknings- og utviklingsprosjektet "Kompetansestyring og verdiskaping", som rapporten inngår i. Deretter ser vi på

resultater av intervjuene i regnskapsbyråene og møtene med ERFA-gruppen. Framstillingen struktureres på følgende måte:

- Tjenesteområder i dag og i morgen
- Kompetansebase og kjernekompetanse
- Kompetanseplanlegging
- Kompetansebehov
- Ekstern kompetanseanskaffelse
- Kompetanseutvikling og læring
- Kompetanseutnyttelse
- Kompetansebeskyttelse
- Bruk av IT
- Kunderelasjoner og konkurranse
- Framtidig konkurranseutvikling
- ERFA-gruppene
- Byråene og NARFs rolle

Til slutt i rapporten foretas det en framtidsrettet drøfting av den rolle norske regnskapsbyråer allerede spiller eller har potensiale til å videreutvikle når det gjelder bedrifts- og næringsutvikling innenfor SMB-sektoren.

FORSKNINGS- OG UTVIKLINGSPROSJEKTET

Hovedmålet med prosjektet "Kompetansestyring for verdiskaping" er å bidra til å skape grunnlag for økt verdiskaping og lønnsomhet i næringslivet generelt og innenfor forretningsmessig tjenesteyting spesielt.

Dels søkes målet oppnådd gjennom å avdekke, dokumentere og formidle kunnskap om bedrifters kompetansestyring. Dette omfatter deres planlegging, eksterne anskaffelse, interne utvikling, konfigurasjon og utnyttelse av kompetanseressurser i form av kunnskaper og ferdigheter. Dels er hensikten å bidra til økt lønnsomhet både blant norske regnskapsbyråer og i små og mellomstore bedrifter som er kunder hos disse byråene. En viktig del av formålet er med andre ord å søke å styrke potensialet for en gunstig *lønnsomhetsutvikling* i konkrete norske virksomheter innenfor forskjellige deler av SMB-sektoren, nemlig både regnskapsbyråene og deres kunder, som de i stigende utstrekning også betjener som rådgivere innenfor et bredt bedriftsøkonomisk spektrum.

TJENESTEOMRÅDER I DAG OG I MORGEN

Et aktuelt tema er hvilke faglige tjenesteområder norske regnskapsbyråer faktisk dekker i dag, samt hva slags utviklingstrender vi kan øyne på dette feltet. Det skjer en rivende utvikling innenfor bedriftslivet generelt, og dette gjelder i høyeste grad også innenfor SMB-sektoren.

Vi stilte spørsmål til regnskapsbyråene både om deres nåværende tjenestetilbud og om hvordan de ser for seg den framtidige utviklingen på dette området.

Resultatene er gjengitt nedenfor, der de intervjuede byråene er anonymisert i framstillingen.

BYRÅ A

For Byrå A er de viktigste tjenesteområdene i dag kjernetjenester innenfor regnskapsfaget og rådgivning til de samme kundene. Totalt representerer dette omkring halvparten av byråets samlede omsetning.

Rådgivningstjenestene ligger hovedsakelig innenfor områdene årsoppgjør, budsjettering, finansiering og investering, bedriftsverdsettelse, lønnsomhetsanalyser, skatt, kapitalbinding og tiltaksplaner. Deler av dette blir gjort i samarbeid med kjeden byrået er en del av.

Fra byråets side understrekes det samtidig at konsulentarbeidet likevel i stor grad er ad hoc-preget og brannslukningsorientert, fordi kundene i forkant ikke ser potensialet og verdien som ligger i dette arbeidet i relasjon til sin egen framtidige lønnsomhetsutvikling. Et hovedinntrykk byrået har, er at kundene legger stor vekt på at tjenestene er svært rasjonelle i forhold til pris.

For dette byrået er IT og IT-rådgivning et nytt tjenesteområde som man satser på å utvide omfanget av. Et annet felt utenfor regnskapsområdet der byrået er engasjert og ser ekspansjonsmuligheter, er styrerådgivning. Herunder ligger også funksjoner som styresekretær og rådgiver for styrer i små og mellomstore bedrifter. Alt i alt formidles et klart inntrykk av et meget proaktivt regnskapsbyrå, som er opptatt av å endre og utvide sine nåværende tjenester.

Ellers utfører Byrå A fordringsadministrasjon og -oppfølging for sine kundevirksomheter. Her samarbeider man med et inkassoselskap. Byrået ser på denne administrasjonen og inndrivningen av utestående fordringer som et viktig bidrag til å bedre lønnsomheten hos kundebedriftene.

Mer generelt har Byrå A valgt ikke å spesialisere seg i forhold til bransjer. Det betjener bedrifter blant annet innenfor handel, småproduksjon og forretningsmessig tjenesteyting (herunder advokatvirksomhet). Byråets kundemasse befinner seg i all hovedsak innenfor regionen der byrået er basert.

BYRÅ B

I likhet med Byrå A har Byrå B rundt halvparten av sine aktiviteter knyttet til tradisjonell regnskapsførsel. Ut over dette yter byrået tjenester på følgende områder:

- Betalingsformidling, forretningsførsel, vikartjenester
- Utleie av regnskapsfører/økonomisjef
- Sekretær/sentralbordtjenester
- Økonomistyring
- Budsjettering og planlegging
- Datatjenester, datasystemer, implementering
- On-line tjenester

Dette byrået har IT som et eget og sterkt voksende forretningsområde knyttet til regnskapsførsel. En driver med salg, installasjon og «support» når det gjelder regnskapsrelaterte IT systemer.

I tillegg blir det understreket at byrået driver med omfattende rådgivning direkte overfor daglig leder i kundebedriftene.

Ser vi på utviklingen av det framtidige tjenestespektret, regner Byrå B for det første med at den delen som dreier seg om bedriftsutvikling mer allment vil ekspandere. Dette er så langt et tilbud som har vært betraktet som mest aktuelt og relevant av de av kundene som har møtt nye utfordringer og fått nye oppgaver som følge av ny regnskaps- og aksjelovgivning.

Det er også en ambisjon for byrået å utvide tilbudet og kompetansen innenfor IT-delen av virksomheten. Her kan det dreie seg disse typene tilbud:

- Rapportering via internett
- Mottak av elektroniske bilag fra leverandører
- Scanning, bokføring og makulering i en operasjon
- IT som virkemiddel til å muliggjøre raskere leveranser til blant annet kunder, revisor og myndigheter
- Interaktiv samhandling

Byrået har planer om å etablere et integrert «forretningstjenestehus» som skal inneholde et konglomerat av relaterte og komplementære tjenesteytere eller profesjoner – som samlet kan tilby et bredt spektrum av tjenester. Dette markerer en klart proaktiv ledelse og strategisk innstilling.

Som et ledd i dette, er planen dessuten å etablere et eget, tilknyttet selskap som ikke er orientert mot regnskapsførsel, men som er innrettet mot å håndtere prosjektarbeid. Her er det aktuelt å bringe inn flere spesialister på forskjellige felter, som eksempelvis rådgivende ingeniører, advokater og økonomer. Målet er å kunne tilby totaltjenester, for eksempel knyttet til reising av et forretningsbygg.

BYRÅ C

Byrå C ser på regnskap og regnskapsrelatert rådgivning (skatt og årsoppgjør) som sine sentrale arbeidsområder. Men samtidig er ambisjonen å ruste seg for å kunne ta på seg nye rådgivningstjenester. Som ledd i dette har en satt et mål om

at andelen autoriserte medarbeidere skal opp i 50 prosent. Byrået vil satse på spisskompetanse innenfor nye bransjeområder i næringslivet, og man planlegger å starte et eget kontor som skal spesialisere seg på rådgivning i bred forstand rettet mot bedriftsutvikling. Ut over den grunnleggende regnskapskompetansen vil det her bli lagt stor vekt på andre typer spisskompetanse retter mer mot de spesielle krav utøvelse av konsulentrollen stiller. Samtidig ser en for seg at arbeidsformen generelt i bransjen i stigende utstrekning vil ha karakter av prosjektvirksomhet, der nødvendige ressurser trekkes inn etter behov.

BYRÅ D

I Byrå D er regnskapsførsel den klart viktigste aktiviteten, men byrået driver også en god del rådgivning. Det er frittstående, men planlegger å gå inn i en kjede av regnskapsbyråer i løpet av meget kort tid.

Etterspørselen fra nåværende kunder på rådgivningsområdet dreier seg i all hovedsak om tjenester som er relatert til regnskapet. Dette anser byrået som helt naturlig, all den tid "kundenes fokusering på regnskap skyldes deres oppfatning av hva en regnskapsfører kan bistå dem med".

Byrået har nokså uklare oppfatninger av hva slags rådgivningstjenester det ellers kunne være aktuelt å bygge opp som en del av virksomheten: "Vi vurderer å bygge opp rådgivningstjenesten også mot andre deler av organisasjonen enn kun regnskap, men akkurat hvilke deler vet vi ikke helt i dag".

I motsetning til de byråene vi alt har sett på, preges dette byrået gjennomgående av en utpreget reaktiv strategisk innstilling når det gjelder videreutvikling av virksomheten.

BYRÅ E

I likhet med de andre byråene som ble intervjuet, har Byrå E sine kjernetjenester innenfor regnskapsfaget. Foruten selve regnskapsføringen, gjennomfører man kundeveiledning når det gjelder budsjettarbeid, lånesøknader og likningsarbeid.

Et annet rådgivningsfelt går på å gi informasjon til og sørge for opplæring av kundebedrifter i hvordan de skal forholde seg til nye lover og regler, for eksempel innenfor skattefeltet.

Orienteringen er med andre ord typisk tradisjonell. Man ønsker å bli værende innenfor de klassiske kjerneområdene for regnskapsførervirksomhet, og ingen proaktiv innstilling avdekkes.

BYRÅ F

Byrå F har også en sammensatt virksomhet, der hovedtyngden klart ligger på regnskapsområdet. Her konstateres det at selv om byrået selv ikke i særlig grad har vært pådriver for å utvikle nye, rådgivningsorienterte tjenester, merkes et økende press fra kundebedriftenes side:

"Kundene, spesielt de store, stiller strenge krav til nåværende tjenestetilbud og etterspør nye tjenester som ligger utenfor kjerneområdet i regnskapsføring."

Dette byrået synes å være på vei over fra en reaktiv til en mer proaktiv strategisk innstilling.

Oppsummering

En klar hovedforskjell mellom ulike typer regnskapsbyråer framkommer i vår intervjumateriale. De dimensjonene som ser ut til å være styrende for disse ulikhetene, er følgende:

- Graden av egeninitiert tjeneste- og kompetanseutvikling
- Graden av eksternt press fra kundene med hensyn til tjeneste- og kompetanseutvikling

Dette gir oss et grunnlag for å identifisere fire forskjellige typer byråer, slik det er framstilt i Figur 1.

		<i>Grad av kundepress</i>	
		<i>Lav</i>	<i>Høy</i>
<i>Grad av egeninitiert utvikling</i>	<i>Lav</i>	Tradisjonsbyråer	Utfasingsbyråer
	<i>Høy</i>	Innovatør-byråer	Turbo-byråer

Figur 1. Klassifisering av regnskapsbyråer

Der både det eksterne trykket fra kundene og det interne presset for å initiere nyutvikling i virksomheten er lavt, har vi med "tradisjonsbyråer" eller "Tornerose-byråer" å gjøre. Betegnelsen er valgt fordi det er overveiende sannsynlig at mange av de som befinner seg i denne kategorien vil komme til å sove i "hundre år". Og da kan det være for seint å bli vekket hvis man ønsker et videre liv. Sagt på en annen måte, har vi her trolig i en viss utstrekning med utdøende virksomheter å gjøre.

For "utfasingsbyråene" er det derimot større håp. Disse særtegnes av en liten grad av egeninitiert utvikling av kompetanse og tjenester. Samtidig utsettes de for press fra kundesiden, noe som før eller seinere vil få mange av dem til å våkne og korrigere kursen, mens andre kanskje har valgt å fase virksomheten, for eksempel på grunn av pensjonering. Billedlig talt sover, men ristes av kundene som vil aktivisere dem mer.

Byråene som igangsetter interne utviklingstiltak og lanserer nye tjenestetyper til tross for at de ikke presses i nevneverdig av kundene, er de klart mest proaktive av alle og kan kalles "innovatør-byråer". Her taler vi blant annet om byråer som lever etter den oppfatning at "tilbudet skaper sin egen etterspørsel". Slike byråer er med andre ord opptatt av å "oppdra kundene" til å bli bedre klar over sitt eget beste – ikke minst når det gjelder behovet for bredere, lønnsomhetsrelaterte rådgivningstjenester. De kjennetegnes dessuten av enten å ha en sterkt utviklingsorientert leder og/eller en faglig ekspansiv stab.

Den siste typen har vi kalt "turbo-byråer" for å indikere at her går det fort i svingene. Disse karakteriseres både av sterke interne drivkrefter i retning av faglig nyutvikling og ekspansjon – og av et stort press fra kundene om å levere nye tjenester basert på annen kompetanse enn hva som er knyttet til den tradisjonelle regnskapsførselen.

I et dynamisk perspektiv er det grunn til å gå ut fra at mange av "søvnjenger-byråene" vil våkne før de har skadet seg for mye – og så gå over i "turboklassen". En kritisk faktor for at dette skal skje, er at lederen innser behovet for å utvide aktivitetsområdet og ønsker å gjøre dette. Dette vil i sin tur kreve påfyll av kompetanse, enten gjennom nyrekruttering eller ved utvikling av ansatte, som igjen antas å bidra til å øke det interne presset i retning av løpende, egeninitiert utvikling i byrået.

Videre er det rimelig å tro at mange av "innovatør-byråene" også vil bevege seg over i "turboklassen", simpelthen fordi stadig flere kunder vil kreve et bredere spektrum av rådgivningstjenester. Dels følger et slikt stigende press av økte formelle krav til regnskaper og skatteavslutninger – og dels følger det av et stigende utdanningsnivå blant ledere av små og mellomstore bedrifter.

I årene framover vil det, med utgangspunkt i byråtypene i Figur 1, bli interessant å se i hvilken grad norske regnskapsbyråer vil utvikle seg – og i hvilken grad andre aktører vil kaste seg over rådgivningsmarkedet.

Vi skal avslutte denne drøftingen med et utsagn fra lederne i to av byråene vi har vært i kontakt med, som illustrerer problemstillingen vedrørende reaktive eller proaktive strategier. Først en leder som uttaler seg om bransjen i alminnelighet:

"Mange regnskapsbyråer har ingen klar strategi for hva de skal oppnå. Rådgivningstjenestene er, i den grad de er tilstede, rettet mot tradisjonell økonomi. På dette markedet konkurrerer man med revisorer og jurister med stor faglig tyngde innenfor disse områdene. Fokus må rettes mot andre deler av bedriften enn kun økonomi. Dette vil gi nye muligheter innenfor rådgivning hvor konkurransen i dag er lav. I forbindelse med rådgivningstjenester har regnskapskontorer kun konsentrert seg om økonomirelaterte aspekter. Hvorfor kan ikke regnskapskontorene også drive rådgivningstjenester innenfor andre deler av organisasjonen?"

En annen leder sider følgende om sitt eget byrås måte å tenke på:

"Vi er et autorisert regnskapsbyrå hvor regnskapsvirksomheten hovedsakelig skriver seg fra årsoppgjør. Kjernevirksomheten er derimot knyttet til bearbeiding av regnskap. Det vil si regnskap sett i relasjon til klientselskapets strategi. Denne forretningsideen bygger på filosofien om at styret skal tenke strategi og derfor trenger et regnskap som avspeiler foretakets strategi. Konsulentvirksomheten i er knyttet til følgende områder: Motivasjon, kompetanse, konflikthåndtering og utviklingsprosesser".

KOMPETANSEBASE OG KJERNEKOMPETANSE

Vi skal nå se nærmere på forhold knyttet til kompetanseressurser i byråene. I første omgang konsentreres framstillingen om deres kompetansebaser og kjernekompetanser.

På spørsmål om hva som er de grunnleggende kompetansetyperne i byrået, svarer de fleste med henvisning til følgende:

- Basis fagkunnskap innenfor regnskapsføring
- Basis fagkunnskap innenfor økonomi
- Kunnskap om lover og regler for regnskapsføring
- Basis IT-kunnskap
- IT-kunnskap knyttet til administrative løsninger
- Simultankompetanse "evne til å ha flere baller i luften samtidig"
- Nøyaktighet
- Grundighet
- Evne til selvstendig arbeid
- Ferdigheter i å kommunisere internt
- Ferdigheter i å kommunisere med kunder og mulige kunder
- Evne til å samarbeide ("hjelp hverandre", "løfte i lag")
- Bransjeerfaring ("gjelder spesielt rådgivningsdelen")

Det dreier seg her om allmenne kunnskaper og ferdigheter, hvorav de fleste også er viktige i en hvilken som helst arbeidslivssammenheng. Unntakene er de spesielle typene fagkunnskap som er forbundet med regnskapsføring, og i noen grad vekten på nøyaktighet og grundighet som følger blant annet av lovgitte krav til og reguleringer av hvordan regnskaper skal føres.

Av større interesse er det kanskje å se nærmere på hva byråene regner som sine kjernekompetanser – det vil si hva slags kunnskaper og ferdigheter som i særlig grad bidrar til deres konkurranseevne i markedet.

Gjennomgående fikk vi ikke spesielt distinkte eller avklarende svar på dette spørsmålet, idet respondentene hadde en tendens til å nevne mange av de kompetansetyperne vi har listet ovenfor. Dette kan tyde på at mange byråer ikke er vant til å tenke i slike relative "styrkebaner" som begrepet kjernekompetanse indikerer – blant annet fordi de i dag ikke er spesielt konkurranseutsatt.

Men noen står overfor tøff konkurranse og tvinges til å tenke gjennom sin kjernekompetanse:

"Byrået besitter, i forhold til konkurrentene, særs god kompetanse på IT-området gjennom formell IT-utdanning blant flere ansatte og en egen spesialist som er IT-ansvarleg. Videre har vi en god kompetansebase innenfor kjerneområdene: regnskap, lønn, fakturering og budsjett. Vi legger også vekt på ha gode kontrollrutiner, med sterk systematikk på kundemapper og lignende, gode dokumentasjons- og oppfølgingsprosedyrar, samt presentasjonsmaler. Generelt klarer vi i tillegg å hevde oss på grunn av god kvalitet på sluttproduktet og gode kunderelasjoner. Dette betyr at byrået rår over ansatte med god relasjonskompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse."

Betydningen av ferdigheter i å kommunisere med andre, samarbeide og bygge relasjoner, understrekes sterkt av de mest proaktive regnskapsbyråene. Her er et annet utsagn på dette feltet:

"I tillegg til å være faglig oppdater i regnskapsfaget, tillegges sosiale evner stor vekt. Dette er nedfelt i firmaets forretningside."

Som følge av den gradvise utvidelsen av byråenes aktivitetsområder, er det all grunn til å gå ut fra at nettopp den sosiale kompetansen – og kanskje relasjons- eller samhandlingskompetansen – vil være spesielt viktig å utvikle. Dette har også store konsekvenser for opplegget av etterutdanning og ikke minst en eventuell profesjonsutdanning på dette feltet. Samtidig vil de økte kravene til bredde i de ansattes individuelle kompetanse kunne bidra til at selve bransjen blir mer attraktiv som arbeidsplass for yngre personer med en økonomisk-administrativ grunnutdanning.

KOMPETANSEPLANLEGGING

Ingen av de regnskapsbyråene vi besøkte, drev verken med systematisk kompetanseplanlegging eller gjennomførte systematisk analyse av kompetansebehov. Dette er en typisk situasjon for små og mellomstore bedrifter, som jo regnskapsbyråene også er (Nordhaug og Gooderham, 1996). Likevel var inntrykket at de hadde et meget bevisst forhold til både egne kompetansebehov og behovene i bransjen under ett. Det er derfor mye som tyder på at byråene atskiller seg fra de fleste virksomheter i SMB-sektoren – og sannsynligvis på grunn av virksomhetens kolossalt kunnskapsintensive karakter.

Flere av byråene praktiserer systematiske og periodiske medarbeidersamtaler, og bruker også disse til å avdekke kompetansebehov blant medarbeiderne. I det hele tatt later det til at oppfangning og registrering av slike behov skjer mer organisk i disse virksomhetene enn hva som ofte er tilfellet i store bedrifter:

"Avdekking av medarbeidernes kompetansebehov skjer gjennom medarbeidersamtaler en gang i året, personalmøter fire ganger i året og gjennom uformelle samtaler mellom medarbeiderne. For tre år siden foretok vi en undersøkelse blant de ansatte for å avdekke hvilke arbeidsaktiviteter de primært ønsket å jobbe med. Resultatene av disse dataene ble etterlevd i den grad dette var mulig."

Men noen går lengre enn dette:

"Medarbeidernes kompetanse, ambisjoner, arbeidsområde kartlegges ved hjelp av en kompetansematrise. Denne utarbeides i samråd med den enkelte medarbeider og er førende for kursing og intern opplæring."

Og lederen for et annet byrå uttaler dette:

"Hos oss har vi en oppdatert personallånbok og medarbeiderdatabase med oversikt over de ansattes formelle og faglege kompetansar – og deres utviklingskapasitet. Ved hjelp av sterk oppfølging, formelle medarbeidersamtaler og mer uformell kontakt, identifiserer vi utviklingsbehovet blant de ansatte. Planer for tiltak i form av kurs o.l. blir utformet på bakgrunn av dette og gjennom kravet til formell faglig oppdatering, da tenker jeg blant annet på krav til opprettholdelse av autorisasjon".

Gjennomgående legger byråene også vekt på at den eksisterende kompetansebasen tas i betraktning når strategien framover blir diskutert og formulert.

KOMPETANSEBEHOV

Det er unison enighet i de byråene vi har intervjuet om at kompetansebehovene i bransjen er i ferd med å endre seg meget hurtig. Samtlige peker på to simultane hovedtendenser:

- Behov for mer dyptgående kompetanse
- Behov for større bredde i kompetansen

En av byrålederne anskueliggjør dette når han snakker om hva slags *nyrekruttering* det blant annet er behov for:

"Ved nytilsetting trenger byrået folk med utdanning fra høyskolenivå, fordi kravene fra kunder, lover og regler ikke lenger gjør det tilstrekkelig med personer med kunnskaper i regnskapsføring fra videregående skole. I tillegg trenger byrået ansatte med bredere formalkompetanse enn den som er relatert til kjerneområdet. Dette fordi den tradisjonelle regnskapsrollen er blitt mindre, og tilleggstenestene mer mangfoldige.

... For at grunnutdanningen på videregående generelt skal bli mer tilpasset dagens behov, bør den endres slik at elevene får kombinere både formell teoretisk utdanning og praksis, gjerne i form av lærlingeordninger."

Ellers understreker samtlige av byråene – og det samme gjelder de to ERFA-gruppene vi har hatt møter med – at behovet for IT-kompetanse generelt er meget stort i bransjen:

"IT er svært viktige områder å styrke byrået på i tiden framover. IT vil representere en kritisk suksessfaktor i tida som kommer, og de som ikke deltar aktivt, vil falle av. Ny regnskapslov generelt og kapittel 2 spesielt setter nye krav til kundene når det gjelder lagerhold, kontrakter og kassafunksjon. Dette vil sette nye krav til IT-kompetanse hos kundene og dermed også i regnskapsbyråene."

Ett av byråene uttrykker at behovet er stort for å heve kompetansen innenfor det juridiske felt, og spesielt med hensyn til avtalerett, firmaregistrering og firmaetablering. Et annet byrå ser det som viktig å hente inn kompetanser fra flere disipliner enn det som tradisjonelt har vært vanlig, det vil si fagkompetanser innen jus, revisjon og ingeniør- og prosjekteringsfag.

Samtidig understrekes nødvendigheten av å videreutvikle og øke kompetansen når det gjelder de økonomisk-administrative fagene:

"Hardere konkurranse vil også kreve kompetanse innenfor strategi, markedsføring, salg, rådgivning og relasjonsbygging. I tillegg vil det være viktig med kreativitet for å kunne utvikle positive særtrekk ved organisasjonen som kan gi konkurransemessige fordeler. Når det gjelder det siste har for eksempel sekretærfunksjonen fått stadig større betydning for byrået de siste årene. Disse skjøtter kunderelasjoner. Vi mener at vi må styrke ytterligere bindeleddet mellom byrået og kundene våre."

I dette byrået påpekes det videre at i tillegg til den tradisjonelle regnskapsføreren, som utfører basisoppgavene og er tilfreds med det, trenger byrået ansatte som har evne og vilje til å fungere både som regnskapsfører og rådgiver. Dette er personer som er "ekspansive, kreative og sosiale av natur, som har evne til å skape tillit, ta del i utviklingen og engasjere kundene. Byrået søker for tiden etter flere slike, som kan være med på å dra fremtidens lass."

I et annet byrå betones viktigheten av kontinuerlig faglig ajourføring når det gjelder basisaktiviteten, regnskapshåndtering, samtidig som betydningen av markeds- og salgskompetanse, samt sosial kompetanse, framheves:

"Fagkompetanse relatert til kjernetjenestene har blitt stadig mer betydningsfullt i relasjon til økende kompleksitet i bransjen, krevende kunder og økte formalkrav fra myndighetene. Behovet for markeds- og salgskompetanse er stigende som et resultat av akselererende konkurranseintensitet, kravstore kunder som må pleies, og som et middel for å skaffe nye og gode kundebedrifter med solid lønnsomhetspotensiale. Sosial kompetanse i betydningen evne til å være kontaktskapende er viktig for kunderelasjonsbygging og utvidelse av den eksisterende kundemassen."

I tillegg til fagkompetanse, salgs- og markedskompetanse, sosial kompetanse og IT-kompetanse påpekes det indirekte fra ett av byråenes side at *relasjonskompetanse* er helt sentralt:

"IT og kunderelasjoner er særdeles viktige områder å styrke byrået på i tiden framover. Dette gjelder spesielt på grunn av stadig mer krevende kunder - og effektiviserings- og konkurransegevinster som kan oppnås gjennom mer effektiv IT-bruk."

Oppsummert er et gjennomgående trekk er at byråene ser et klart behov for å utvikle kompetanse langt ut over hva kravene til faglig oppdatering innenfor regnskapsfaget alene tilsier. Flere legger også vekt på nødvendigheten av å *lære opp egne kunder* parallelt med – og som en følge av – egen kompetanseutvikling.

EKSTERN KOMPETANSEANSKAFFELSE

Når det gjelder ekstern anskaffelse av kompetanse, eksisterer det i prinsippet tre hovedmuligheter. Virksomheten kan rekruttere nye medarbeidere, den kan innhente konsulent-/rådgivningsassistanse eller annen assistanse på temporær basis. Den kan videre inngå samarbeid med andre virksomheter eller utdanningsinstitusjoner for å låne inn eller utveksle kompetanse utenfra. Vi skal her konsentrere oss om nyrekruttering og samarbeid, som er de mest aktuelle kildene for ekstern kompetanseanskaffelse blant regnskapsbyråene i Norge, på samme måte som i næringslivet allment (Nordhaug og Gooderham, 1996)..

Nyrekruttering

Vi observerer et tydelig skille mellom to typer byråer i vår intervju-undersøkelse: De som har planer om å rekruttere nye medarbeidere og de som ikke har det. Et inntrykk er at de førstnevnte har en offensiv strategisk orientering, mens de sistnevnte er mer reaktive, kjennetegnes av en stabil kundemasse og møter liten konkurranse i det området der de opererer.

Lederen av et av de strategisk offensive byråene uttrykker sin egen virksomhets tankegang på denne måten:

"Firmaet legger stor vekt på å videreutvikle interne kandidater, i den grad disse har et ambisjonsnivå som tillater dette. Det har ingen hensikt å utarbeide et standard program for etterutdanning. Opplæringen må tilpasses den enkeltes behov i tråd med oppgavekravene. I den grad det er behov for flere medarbeidere, ønsker vi eksterne kandidater med en formell utdanning innenfor regnskap. De må i tillegg være i besittelse av sosiale ferdigheter, da en stor del av

jobben tilbringes sammen med klienter og arbeidskolleger. Den optimale kandidaten har i tillegg til disse kvalifikasjonene erfaring fra bransjen (4-5 år), rettet mot rådgivning. De kandidatene firmaet ønsker å tilsette er etablerte personer, ofte eiere av egne firmaer. For å lokke til oss disse, må vi i tillegg til lønn kunne tilby eierandeler og interessante arbeidsoppgaver. Eierandeler tilbys per i dag kun i helt spesielle tilfelle, men dette vil nok endre seg mye".

Her kommer en svært offensiv tankegang til uttrykk, der byrået ikke bare etterspør meget høy kompetanse, men der man også har en strategi når det gjelder å motivere de som rekrutteres inn via mekanismer som medeierskap. Det imidlertid ikke uproblematisk å implementere en slik "anskaffelsesstrategi":

"Firmaet ønsker å styrke rådgivningsdelen av virksomheten. Dette kan gjøres ved å utvikle interne kandidater og ansette personer med lang fartstid i bransjen. Holdningen er at det er mye du kan lese deg til, men bransjens dynamikk tilsier at rollen som rådgiver bekles best av personer med lang erfaring og gode sosiale ferdigheter. De som besitter denne type kompetanse sitter ofte i ledende stillinger i konkurrerende byråer. Gapet mellom hva de har av belønninger og hva de kan tilbys er forholdsvis lite, konsekvensen er at de stort sett blir sittende der de er. Men dette kan komme til å endre seg raskt."

Vi har ikke noe grunnlag for å tro at en slik tankegang er spesielt utbredt i bransjen. Men et generelt inntrykk er at byråene er svært bevisste på hvilke kompetansekrav de stiller til eventuelle nye rekrutter i firmaet. Følgende utsagn fra en av byrålederne kan illustrere dette:

"Nyansatte må i tillegg til å være i besittelse av de nødvendige regnskapskvalifikasjoner, fungere sosialt i firmaet og sammen med klientene."

Samarbeid med andre virksomheter

Det er et klart inntrykk at det i regnskapsbransjen allerede eksisterer mye samarbeid mellom byråer innbyrdes. Dette er naturligvis i særlig grad tilfelle når

vi snakker om byråer som inngår i kjededannelser eller allianser med andre. Men også i byråer som ikke er med i slike konstellasjoner, understrekes nødvendigheten av å samarbeide med andre, eksterne aktører, som for eksempel advokater og revisorer. I tillegg kan aktiviteten i ERFA-gruppene ses på som et ikke-formalisert samarbeid med erfarings- og kompetanseutveksling som et sentralt formål.

Ett av byråene mener det drar god nytte av å delta i en egen "skole" som er opprettet innenfor et gruppesamarbeid mellom byråer. Her tilbys blant annet standardiserte verktøy som medlemsbyråene kan anvende til analyser, forbedringsarbeid og andre rådgivningstjenester til byråkundene:

"Dette verktøysettet for bruk i SMB-sektoren er et godt produkt som både er lett forståelig og til stor hjelp både for byrået og kundene."

I den regionen der dette regnskapsbyrået er lokalisert, samarbeider flere byråer "tett og godt" om blant annet å drive "benchmarking" mot hverandre for på den måten å vinne innsikt i andre typer arbeidsmetodikk enn den man selv benytter. Byråene arrangerer roterende bedriftsbesøk hos hverandre og har åpne utvekslinger om forhold som lønnsnivå, personalpolitikk, lønnsomhet og prissetting.

Noen regnskapsbyråer som er med i større selskapsdannelser, legger opp til enda mer forpliktende samarbeid enn ovennevnte løst koblede "gruppe" av byråer, ved å lage strategier for læring og kompetanseoverføring internt i selskapet:

"Firmaet har i dag sterke relasjoner til de andre datterselskapene i samme konsern. Vi føler likevel at et bredere nettverk av byråer vil føre til positive synergier i form av kompetanseoverføring og profitt. Det foreligger konkrete planer om å danne et slikt nettverk av ulike byråer. Denne kjeden vil, hvis alt går etter planen, etableres i løpet av våren 1999. Kjeden vil ha en franchise-struktur der medlemmene forplikter seg i henhold til forhåndsoppstilte retningslinjer. Disse omfatter blant annet: felles markedsføring, komplementære it-systemer og felles kursing innenfor sentrale områder."

Ellers er det verdt å observere at vi trolig vil se et raskt stigende innslag av "virtuelle" organisasjons- eller samarbeidsløsninger i årene som kommer. Flere byråer gir uttrykk for at de enten er i gang med dette eller planlegger det i den nærmeste framtid:

"Vi har allerede, og skal framover videreutvikle, et eget uforpliktende og uformelt nettverk for samarbeid med blant annet revisorer, jurister og ingeniører for å dra nytte av de respektive komplementære ressurser, lære av hverandre og for å kunne tilby et langt mer variert tjenestespekter til kundene."

Det er ellers interessant å merke seg at en utvikling i retning av bredere samarbeidsformer som spenner over flere fag- og profesjongrenser, ikke alltid initieres av aktørene innenfor forretningsmessig tjenesteyting. Kundene kan også ha en slik initierende rolle:

"Som et ledd i firmaets kvalitetssikringsarbeid, brukes personlige nettverk for å trekke inn ulike ressurspersoner etter behov, for eksempel jurister og revisorer. *Motivet for å trekke inn ekstern kompetanse, er nesten alltid et resultat av forespørsler fra kunden.* På denne måten dekker man klienten sine behov. Men samtidig registrerer vi at vi får lite tilbake fra juristene og revisorene når det gjelder nye kunder. Firmaet er ellers aktiv medeier i et IT-selskap, og dette eierskapet virker til å fremme byråets kompetanse på dette viktige feltet."

Endelig rapporterer ett av byråene om en heller beskjeden kompetanseerverving gjennom samarbeid med andre byråer og ellers. Dette understreker at variasjonen også på dette området er enorm mellom regnskapsbyråene i Norge.

KOMPETANSEUTVIKLING OG LÆRING

Det skjer i dag en betydelig ekstern opplæring innenfor regnskapsbransjen, der både NARF, konsulentfirmaer og andre aktører er sentrale tilbydere. Omfanget av denne opplæringen har økt, blant annet som følge av kravene til autorisasjon og opprettholdelse av autorisasjon for regnskapsførere. Dessuten representerer de stigende kravene til IT-kompetanse en utfordring som også må løses ved hjelp av eksterne opplæringstiltak:

"Byrået benytter seg av ekstern opplæring hovedsakelig for å dekke formelle krav til autorisasjon og til kompetanseheving på IT-siden."

I tillegg drives det ekstern kursvirksomhet når det gjelder opplæring av sekretærer til å bli regnskapssekretærer. Noen byråer driver også slik opplæring internt.

Ett byrå har et prinsipp om å tildele de ansatte tre eksterne kursdager i året. De er først og fremst ute etter kurs som er godkjente og som bidrar til opprettholdelse av autorisasjon for regnskapsførerne, og benytter seg mye av NARFs kurstilbud. I tillegg kjøpes kurs hos en bestemt opplæringsbedrift innenfor fagområdene forvaltning og finansiering.

Det er også interessant å merke seg at den eksterne opplæringen kan ha virkninger som ofte er lite påaktet. Vi kan illustrere dette ved å vise til en av byrålederne som peker på en slags "meta-effekt" av ekstern kursvirksomhet:

"Gjennom deltakelse på kurs og konferanser blir byrået mer bevisst på aktuelle problemstillinger som knytter seg til kompetanseutvikling og framtidige krav i bransjen."

Ytterligere en type positiv bivirkning påpekes av en annen leder:

"Byrået benytter intern opplæring formelt og uformelt ved at de som har vært på kurs skal lære opp andre medarbeidere som ikke har deltatt på de forskjellige kursene."

Dette markerer at det ikke er vanntette skott mellom ekstern og intern opplæring, slik konvensjonell tenkning tilsier.

Ellers rapporterer byrålederne om en utstrakt intern opplæringsvirksomhet, som ofte skjer uformelt gjennom det daglige arbeidet. I intervjuene legger flere vekt på at "learning by doing" er grunnleggende og at de har en åpen organisasjonskultur der "alle kan spørre alle om alt", noe de mener fremmer uformell samhandling og læring.

To byråledere svarer som følger:

"Stort sett løses problemer ved å søke råd hos kollegaer. For at det ikke skal være forbundet med noe negativt å spørre andre til råds, har ledelsen bevist godt inn for å skape en kultur der ingen er eksperter på alt og man er sin egen samtalepartner medarbeiderne i mellom."

"Vi har en åpen kultur der de ansatte kan uttrykke seg konstruktivt og kritisk i det daglige arbeidet og gjennom fellesmøte en gang i uka."

Den betydning flere av byråene tillegger uformell læring, kan illustreres av følgende formulering:

"Uformell læring er viktig for at medarbeiderne skal plukke opp nye impulser og se nye løsninger. Dette krever ulike fora eller arenaer for kompetanse overføring. Eksempler på slike fora hos oss er: Ukentlige mandagsmøter der hensikten er å utveksle informasjon, skape samhørighet og felles kultur. Fredagsmøte hver uke, her diskuteres firmaets kompetanseplanlegging og fremtidsvisjoner. I tillegg har vi personalmøte første fredag hver måned, der temaene stort sett er av operativ karakter, men der medarbeidernes tanker omkring virksomheten kan luftes."

En spesielt interessant og ikke helt alminnelig læringsvariant beskrives slik av en av respondentene, som leder et både geografisk og aktivitetsmessig ekspansivt regnskapsbyrå:

"Vi har etablert et kontor i Oslo for å skaffe innsikt, inspirasjon og ideer fra andre markeder som vi kan lære av. Erfaringsoverføring går for øvrig begge veier, og etableringen i Oslo er resultat av en helt bevisst læringsstrategi."

Dette fenomenet har tidligere vært behandlet i faglitteraturen som omhandler internasjonal ledelse, under *betegnelsen læring av egenopprettede organisatoriske enheter* (Gjelsvik og Nordhaug, 1998). Blant annet kjøpte en europeisk forsikringsgigant systematisk utenlandske datterselskaper som drev med helt andre typer forsikringsvirksomhet, dels for å lære nye aktiviteter og dels for å ha en mulighet for "benchmarking" innenfor eget konsern. Den samme motivasjonen ligger åpenbart under ovennevnte regnskapsbyrås "helt bevisste læringsstrategi".

Logisk sett faller læring fra tilgrensende eller nærliggende profesjoner i samme kategori som denne læringsstrategien. Her er det også dels snakk om å lære

faglige metoder og dels om å kunne drive en slags indirekte "benchmarking" eller eksternt relatert evaluering av egen virksomhet:

"Gjennom mer eller mindre formell samhandling med advokater, økonomiske rådgivere og revisorer har byrået mulighet til å tilegne seg komplementær kompetanse i forhold til egne kjerneaktiviteter."

Ellers spurte vi også om i hvilken grad byrålederne opplevde at det var spesielle læringsbarrierer internt i egen virksomhet. En av dem svarte slik:

"Den største hindringen mot læring er fokuseringen på daglige gjøremål. For å sette seg inn i nye ting må man ha muligheten til å løfte blikket og se fremover."

Utsagnet illustrerer et velkjent dilemma som er mye beskrevet og diskutert i den internasjonale litteraturen på læringsfeltet, nemlig dilemmaet mellom utnyttelse av eksisterende kompetanse ("exploitation") og tilegnelse av nye kunnskaper og ferdigheter ("exploration") (se Nordhaug, 1998). Dette dilemmaet dreier seg fundamentalt sett om at de to aktivitetene konkurrerer om den samme begrensede tid hos arbeidstakerne.

KOMPETANSEUTNYTTELSE

Blant de emner vi tok opp i intervjuene, var i hvilken grad regnskapsbyråene selv synes at de er organisert og arbeider på måter som sikre en best mulig utnyttelsen av de tilgjengelige kompetanseressursene.

Svarene vi fikk, faller grovt sett i to hovedkategorier. Den første kategorien er svar som understreker den store betydningen etterspørsels- og sesongvariasjoner i arbeidsbelastningen har for organisering og kompetanseutnyttelse:

"Organiseringen av de ansatte er ikke optimal i dag. Vi har i all hovedsak de rette kompetansene og har tilstrekkelig med arbeidskraft. Likevel hoper arbeidet seg opp i visse perioder, mens det blir for lite å gjøre i andre. Vet ikke hvordan vi skal rette på eller forbedre dette, men vi tar det meget alvorlig"

Den andre hovedkategorien av svar under dette punktet er de som legger vekt på måten man er organisert og arbeider sammen på. Det siste dreier seg med andre ord om selve arbeidsdelingen som praktiseres i organisasjonen:

"Organisasjonen er gruppevis organisert, og består gjerne av en autorisert regnskapsfører og to-tre andre regnskapsførere som betjener en definert kundemasse og et definert fagområde, for eksempel skatt, lønn, moms, IT, årsoppgjør, sekretærfunksjon. Fordeler de ansatte konsekvent til posisjoner og oppgaver der de har best forutsetninger for å gjøre en god jobb. Gruppene er i ferd med å bli egne profittsentre."

Dette er et eksempel på en utpreget *fagbasert teamorganisering*, der gruppene er spesialiserte i forhold til fagområder. Fordelen er da, som det antydes i utsagnet, at man kan høste spesialiseringsgevinster gjennom at ansatte rendyrker sin avgrensede fagkompetanse. Ulempen er at kundebedriftene da må forholde seg

både til ulike arbeidsgrupper og enkeltpersoner alt etter hvilket fagområde de ønsker å kjøpe tjenester innenfor. Dersom bredden i kundevirksomhetenes behov var satt i sentrum, ville en snarere ha organisert arbeidsgrupper på en slik måte at hver enkelt gruppe kunne tilby et relativt vidt spektrum av profesjonelle tjenester – og for eksempel lagt opp til at gruppene skal spesialisere seg på et avgrenset antall bedrifter, som bare de i byrået arbeider med. En slik organisering ville dessuten sannsynligvis gjøre det langt enklere å kryss-selge tjenester, det vil si at tjenester på et område kan bidra til å skape etterspørsel etter tjenester også på andre områder.

Men det er åpenbart at lederen for ovennevnte regnskapsbyrå har et sterkt fokus på interne spesialiseringsgevinster og standardiseringsgevinster, som kan bidra til høy kostnadseffektivitet i organisasjonen:

"Vi har gode kontrollrutiner, standardiserte kundemapper, opptrykte henvisninger til kunder, god dokumentasjon og oppfølgingsrutine. I det hele tatt har byrået implementert ein sterk grad av systematikk som skaper trygghet, effektivitet og konsistent kundebehandling. Vi benytter vit også samme strategi og IT-system på tvers av avdelinger og geografisk beliggenhet. Dette gir betydelige stordriftsfordeler og standardiseringsgevinster. Byrået har dessuten søkt å integrere de ulike organisasjonskulturene som er smeltet sammen gjennom fusjoner og oppkjøp de siste årene for å skape en slagkraftig enhet som arbeider mot samme mål på en produktiv måte."

Et eksempel på et byrå der det tenkes helt annerledes, har vi i det følgende:

"I dag tar hver enkelt regnskapsfører seg av alle aktiviteter for å betjene sin kundeportefølje. Det positive med dette er at den enkelte regnskapsfører opparbeider seg en stor forståelse og oversikt over klientens disponeringer. Bakdelen er for det første mangelen på fleksibilitet, og for det andre dårlig utnyttelse av spisskompetanse. Disse to henger sammen, da flinke rådgivere bruker mye av tiden sin til f.eks. bilagsføring. En større grad av åpenhet mellom

kundeporteføljene kan bidra til at flinke rådgivere bruker tiden sin på kundekonsultasjoner, mens andre tar seg av mer rutinemessige oppgaver. En slik allokering av kompetanse og personell kan også foregå mellom ulike firmaer spesielt for å takle perioder med stort arbeidspress."

I to av de andre byråene tenkes det på en tilsvarende måte:

"Vi fordeler klientene på de ansatte slik at de har en definert klientbase å forholde seg til. Dette skaper gode kunderelasjoner og ryddighet i forhold til arbeidsoppgaver og klienter".

"For å holde på kunder, er det viktig å bygge opp gode og tette relasjoner mellom byrå og klient. Dette gjøres ved at kunden har en kontaktperson i byrået. Faren er selvfølgelig at dette kan redusere fleksibiliteten vår ved at regnskapsføreren låses og må gjøre alt fra A til Å. Det må imidlertid være mulig å lette litt på dette ved at rutinemessige aktiviteter legges på andre personer."

KOMPETANSEBESKYTTELSE

Har byråene noe bevisst forhold til det å skulle beskytte sine kompetansebaser mot forsøk fra konkurrenter på å kapre dem? I så fall, hvordan går de fram for å redusere sin sårbarhet på dette området? Dette ser ut til å variere meget kraftig mellom de byråene vi har undersøkt. Noen merker ingen nevneverdig konkurranse i det lokale eller regionale arbeidsmarkedet, mens andre må ta aktive skritt for å kunne holde på kritisk kompetanse.

En byråleder svarer på denne måten:

"Vi merker ikke kompetanseavskalling som resultat av konkurranse om de ansatte fra andre byråer eller andre næringer."

I et annet byrå er det tydeligvis høy grad av bevissthet omkring denne problemstillingen, selv om man foreløpig ikke har registrert noen store problemer:

"Det å skape og opprettholde gode relasjoner til klienter ansees som en kritisk faktor i denne bransjen. Dette setter krav såvel krav til sosiale ferdigheter som faglig dyktighet, men også medarbeidernes lojalitet til firmaet. En stor turnover vil skape uro i disse relasjonene og dermed true firmaets klientportefølje. Så langt har byrået vært skånet for dette. En viss beskyttelse finnes også i lovverket som setter en 2 års karantene for å motvirke at en regnskapsfører trekker med seg hele sin klientportefølje ved et jobbskifte."

En tredje byråleder uttaler at virksomheten merker et konkurransepress når det gjelder kompetent arbeidskraft:

"Vi har et relativt lavt lønnsnivå som et resultat av konkurranse og prispress. Et generelt godt arbeidsmarked resulterer i at dyktige og velskolerte ansatte finner seg andre bransjer å arbeide i. For oss er det et problem at kunder virker attraktive som arbeidsgivere for ansatte."

Denne lederen peker på to hovedtyper av virkemidler som kan anvendes for å bøte på dette problemet: bedre avlønning og bedre utviklingsmuligheter for de ansatte i byrået.

I et fjerde byrå pekes det på at man er opplever betydelig grad av sårbarhet – og særlig når det gjelder de autoriserte regnskapsførerne, gruppelederne og personer med sterk IT-kompetanse. Derfor har man lagt opp en proaktiv strategi for å binde slike medarbeidere sterkere til virksomheten. Både avlønning, kompetanseutvikling og medeierskap anvendes i denne sammenhengen:

"Byrået betaler godt for å holde på de ansatte, det vil si omkring 20 000 kroner mer per år enn gjennomsnittet i bransjen. I en av avdelingene, der arbeidsmarkedet er hardt presset, har vi lagt ut aksjer til salg for ansatte som har dokumentert lojalitet, tilhørighet og produktivitet. Vi har planer om å gjøre dette andre steder for å skape sterkere bindinger mellom de ansatte og byrået. I tillegg driver vi med aktiv kursing og kompetanseheving, og legger forholdene til rette for egenutvikling av de ansatte for å skape en attraktiv arbeidsplass."

Det er grunn til å anta at innslaget av slike *utvidete belønnings- og tilknytningsmekanismer* vil øke kraftig i årene som kommer, både i arbeidslivet generelt og spesielt innenfor forretningsmessig tjenesteyting, inklusive regnskapsbyråene. Årsaken er naturligvis at slike virksomheter lever av lite annet enn de kunnskaper og ferdigheter de ansatte er bærere av. Utvikling av systemer, rutineløsninger og spesielle verktøy kan for noen redusere denne kompetansesårbarheten, men bare

i begrenset utstrekning. Utvidete medeier- og partnerskapsordninger vil vi derfor trolig se mye mer til framover.

Andre typer tiltak som understrekes, dreier seg om selve arbeidsmiljøet og i hvilken grad de ansatte passer sammen eller har en god personkjemi:

"Ledelsen har bevisst satset mye på å skape et godt miljø på arbeidsplassen. Vi har jobbet for å få til en følelse hos de ansatte av å være en del av en familie eller et skikkelig team. I tillegg har vi i rekrutteringsfasen aktivt gått inn for å ansette personer som matcher resten av organisasjonen."

Endelig pekes det på at selve arbeidsorganiseringen bør legges opp slik at ensformige oppgaver unngås, for eksempel ved at nyansatte får muligheter til å arbeide med andre oppgaver enn bare "kjernefagene" innenfor regnskapsføring, som IT-tjenester og rådgivningstjenester.

BRUK AV IT

Et hovedinntrykk er at byråene også varierer meget sterkt når det gjelder deres forhold til, bevissthet omkring og anvendelse av informasjonsteknologi. Enkelte steder har man et svært avslappet og passivt forhold til IT generelt, mens andre virksomheter faktisk har gjort IT til en helt sentral og kritisk del av sitt tjenestetilbud og implementerer standardiserte løsninger hos kunder, løsninger som forenkler selve regnskapsføringen. La oss se nærmere på hvilke tanker lederen av et slikt proaktivt byrå gjør seg:

"Vi gjør bruk av IT for å kommunisere med noen av kundene og for gjensidig utveksling av viktig informasjon. Ambisjonen er å utvide dette tilbudet, og vi vil om kort tid tilby databaser der kundene til enhver tid får tilgang til oppdatert regnskapsinformasjon og -datamateriale om egen bedrift. Samtidig skal vi også snart tilby kundene å over ansvaret for deres IT-funksjoner generelt."

Dette byrået har også tatt mål av seg til å utvikle og tilby interaktive tjenester til kundene og utvikle "virtuelle organisasjoner" der regnskapsbyråer, advokater, revisorar og andre kan samarbeide og supplere hverandres profesjonelle fagkompetanse. Inkludert i dette er planer om å delta i intra- og internettsamarbeid og bidra til kunnskapsbaser for medlemmer av NARF når dette blir en realitet innenfor organisasjonen. Det var liten tvil om at forholdet til informasjonsteknologi gjennomsyret hele dette byrået, og lederen demonstrerte også egne både hardware- og software-løsninger han selv hadde utviklet og som var tatt i bruk i relasjon til kundebedriftene. Dette omfattet blant annet meget sofistikerte kundedatabaser og databaser med informasjon om medarbeiderne, som lederen anså som et mulig produkt for salg til andre regnskapsbyråer. Han kunne også fortelle at byrået har IT som eget forretningsområde. Ingen av de

andre byråene vi intervjuet har så langt bygd ut interaktive tjenester i forhold til kundene.

I et av de andre byråene anses bruk av informasjonsteknologi som helt avgjørende for å opprettholde og øke byråets posisjon i markedet. Av den grunn har man her lagt opp til en gradvis utbedring og opprusting av eksisterende IT-løsninger når det gjelder nettverk (intranett/internett), hjemmekontor, samt oppgradering og kursing med hensyn til anvendelse av både programvare og hardware.

Ellers satt vi tilbake med et inntrykk av at en del mindre regnskapsbyråer fortsatt arbeider med gammeldags og til dels utdatert informasjonsteknologi. Noen av lederne ga også klart uttrykk for at et aktivt forhold til nyere IT-løsninger vil bety *et være eller ikke være* for mange byråer i bransjen, mens andre lot til å ha et svært flegmatisk forhold til informasjonsteknologi:

"IT vil representere en dominerende konkurransefaktor lokalt, og de fleste er godt utrustet på dette området. Generelt så vil IT på sikt skape et A- og et B-lag innenfor regnskapsbransjen."

"IT vil være en dominerende konkurransefaktor lokalt, siden de fleste er godt utrustet på dette området. Vi vil oppleve en "elektronifisering" også av bokføringsdelen. Vi tilbyr ikke On-line og interaktive tjenester til kundene i dag, men har ambisjoner om å få til dette. Må være på nett om ett til to år dersom vi skal kunne konkurrere."

KUNDERELASJONER OG KONKURRANSE

Den lokale konkurransen byråene møter, er meget forskjellig. Noen opplever et svært sterkt konkurransepress, mens andre byråer i praksis er monopolister innenfor sitt geografiske område. De fleste av de byråene vi har vært i kontakt med, rapporterer om en relativt stabil kundemasse uten altfor store utskiftninger.

Her er formuleringer fra forskjellige byråer:

Svak konkurranse

"Byrået har et stabilt forhold til de viktigste kundene, men det er likevel en del sirkulasjon i forhold til nye kunder. Dette gjelder spesielt nye, små og ofte ustabile bedrifter som kommer inn på kundesiden. Så vi ser ikke selve konkurransen som en kilde til sirkulasjon i kundeporteføljen. Det er heldigvis ingen som driver og roter i vår kundemasse. Iallfall ikke i dag."

"Det er ikke store endringer i kundemassen, men det vil alltid være et visst naturlig frafall på grunn av blant konkurser. Den siste tida har det vært et jevnt tilsig av nye kunder, men det primære målet er å betjene de kundene vi alt har i dag på en god måte."

"De fleste har en relativt stabil kundemasse som de er fornøyd med. Selv tjenestespekteret blir oppfattet som et begrenset konkurransemiddel, fordi det generelt dreier seg om sterk kundelojalitet og sterke kundeforhold."

Hard konkurranse

"Konkurransen på tradisjonelle reknskapstjenester er hard, og spesielt i forhold til pris og kvalitet på produktet som blir levert. Bruk av IT, ulike samarbeidsrelasjoner og utvidelser i tjenestespekteret vil være en attraktiv måte å møte denne konkurransen på. Å tilby mer konsulentrelaterte tjenester gir muligheter til større inntjening fordi prisnivået for disse tjenestene er høyere – og fortsatt er det ikke noe overskuddstilbud på disse tjenestene."

"På grunn av hard konkurranse, spesielt på pris, så er det en del utskiftninger i kundemassen vår. Men vi arbeider målbevisst med å skape gode kunderelasjoner, og dette gir resultatar i form av en viss grad av "kundeklister" som skaper lojalitet. Dette "klisteret" blir også forsterket gjennom utvidelser av tjenestetilbudet vårt."

"Konkurransen er særlig hard med hensyn på pris og kvalitet på tjenestene som tilbys. Vilje og evne til å utforme faste prisanslag til kundene gir et viktig konkurransefortrinn for vårt byrå."

For øvrig ser det også ut til å være vanlig å ha en blanding av små og større kundebedrifter:

"Vi har en portefølje av små og større kunder, helt ned i enmannsbedrifter. Og omsetningen vår varierer fra 120.000 kroner og nedover til svært lite per kunde."

"Kundemassen er i dag sammensatt av både mindre og større kunder. Vi vil at det fortsatt skal være slik. Store kunder er lønnsomme, ofte krevende og skaper grunnlag for læring og forbedring av tjenester som også kommer de minste til nytte. Men de store kundene skaper sårbarhet. Det vil medføre stor reduksjon i arbeidsmengden om vi mister en stor kunde. Derfor er det også viktig å ha et knippe av mindre kunder som reduserer trusselen for å miste store oppdrag og oppleve mangel på arbeid."

"Klientene består av firmaer i ulike størrelser i firmaets nærområder. Firmaet skaper mer inntekter på de store kundene, men disse innebærer mer risiko. Tap av en stor kunde kan få dramatiske følger, da en kunde kan utgjøre over 30% av inntjeningen. Det er derfor ønskelig med en balanse av store og små klienter."

"Vi har en samling av små og større kundebedrifter. Mange små kunder skaper mer arbeid og mindre inntjening, men gir samtidig lavere risiko."

Det er også utbredt at kundebedriftene er de samme når det gjelder kjøp både av regnskapsføringstjenester og rådgivningstjenester.

Et meget interessant trekk er at enkelte av byråene har en meget bevisst og kritisk fundert strategi når det gjelder å skaffe seg nye kunder og eventuelt også kvitte seg med eksisterende kunder som man av forskjellige grunner ikke lenger ønsker å betjene. Her følger to eksempler på dette:

"Det er ikke primært prisingen av tjenestene som bestemmer kundenes valg av regnskapskontor, men relasjonene regnskapskontoret har bygget opp. Kundemassen karakteriseres vår er gjennomgående passiv. Vi ønsker å holde på de mest proaktive kundene, som er villig til og med på å velge nye løsninger. De passive kundene virker som en brems i systemet. Derfor vurderer vi å løse oss fra de nåværende forpliktelsene ovenfor de mest reaktive. Vi må bli flinkere til å velge ut de beste kundene."

"Vi er svært bevisst på eventuelle nye kunder. Både regnskapet til kunden og eventuell kjemi mellom kunden og oss blir vurdert som "opptakskrav". Dersom en god nok "match" ikke er tilstede mellom oss og kunden, vil han bli "oppsagt" eller vraket av oss."

Et mye omdiskutert tema er om det er gunstig å være stor eller liten innenfor regnskapsbransjen. Her varierer synspunktene fra en oppfatning av at det er fordelaktig å være liten – og til en tro på at de små regnskapsbyråene ikke vil være i stand til å overleve på noen års sikt:

"At byrået er lite virker positivt inn fordi vi dermed får et særdeles nært forhold til våre kunder. En slik nærhet skaper likevel vansker i forhold til fakturering av alle tjenestene vi utfører. For eksempel *når ein kunde stikker innom eller ringer for en uformell prat om et økonomisk problem og i realiteten får nyttig veiledning og rådgivning gratis fra oss.*"

"Jeg har liten tro på at de små vil klare å overleve. For å overleve må byrået kunne avlaste når det gjelder kompetanseoverføring og ressursmobilisering, for eksempel at flere går sammen om å foreta kundeanalyser og innhente markedsinformasjon".

"Kontorer med en bemanning under 5 mann er ikke interessante. Kontorer på denne størrelsen besitter ikke nok kompetanse for å dekke kundens behov."

FRAMTIDIG KONKURRANSEUTVIKLING

Blant de temaene vi tok opp i intervjuene, var hvordan byråleiderne ser for seg den framtidige konkurranseutviklingen innenfor bransjen. Også her framkom et meget variert og mangfoldig bilde.

Intern konkurranse: A-lag, B-lag og exit?

Et moment som ble framholdt særlig fra lederne for de litt større enhetene vi intervjuet, var at utviklingen etter deres mening går i retning av et A-lag og et B-lag innenfor bransjen:

"Byrået forventer at mange små og reaktive byråer enten vil gå inn under en paraply av flere små eller gi opp. Noen vil også ta med seg kundemassen inn i en større og mer proaktiv bedrift. Hovedårsaken til dette er at IT vil skape et A- og et B-lag. B-laget vil konsentrere seg om basistjenestene, mens A-laget vil prøve å utvikle tjenestespekteret og IT-bruken. Sammenslåinger vil være nødvendig for å skape stordriftsfordeler på store og nødvendige IT-investeringer og kompetanseinvesteringer."

"Kundene stiller større krav til seg selv og regnskapsbyrået. Bankene stiller krav til autorisering, rapport. Det betyr at bankene indirekte styrer spredningen av oppdrag. B-laget (regnskapskontorer som ikke fyller bankens krav) vil miste kunder eller ikke få nye. I årene som kommer vil disse falle fra."

"Konkurransen vil hardne til, mange av de små reaktive byråene i bransjen vil falle av lasset. Byråer vil i større grad enn i dag søke synergier, også i form av alliansedannelser og landsdekkende kjeder. Samtidig vil lovendringer (innenfor regnskap) kreve skreddersydde løsninger (for eksempel rapportering, styreprotokoll). Vi har den fordel at vi har god kvalitets- og internkontroll, som blir oppfattet som et konkurransefortrinn."

Konkurranse med andre aktører

Enkelte pekte også på at det er vel så viktig å følge med i den eksterne konkurransen som den som foregår innad i regnskapsførerbransjen. Her er det blant annet snakk om grupper som revisorer, advokater og IT-eksperter.

"De viktigste konkurrentene er andre byråkjeder og revisorer. Revisorer har en stor fordel i bunnen. De er i utgangspunktet besittelse av en større faglig tyngde og høyere anseelse enn regnskapsfolkene. Regnskapsførere og revisorer konkurrerer primært om årsoppgjør."

"Det er hard konkurranse mellom byråene lokalt. Også en del større byråer som opererer over større områder og har vekstintensjoner. I tillegg har IT gjort beliggenhet mindre relevant som konkurransefaktor. Jeg tror at konkurransen vil øke som resultat av dette og som et resultat av at andre aktører kommer inn på dette markedet, som for eksempel finansielle rådgivere, advokater og revisorer. Jeg ser i tillegg en tendens til at flere bedrifter selv vil utføre mange av kjerneaktivitetene knyttet til regnskapsfaget. Dette reduserer etterspørselen etter slike tjenester i markedet".

Samarbeid utenfor bransjen?

En mulig måte å møte økt konkurranse på – også når det gjelder konkurranse fra andre profesjoner – er å starte ulike typer samarbeid, også med konkurrenter om nødvendig. Følgende uttalelse fra en av byrålederne illustrerer dette:

"Vi går gjerne inn i uforpliktende samarbeid med andre aktører for å utvide tjenestespekteret og attraktiviteten. Dette kan gjerne skje i form av et samlokalisering, et kontorlandskap bestående av ulike bedrifter i ulike profesjoner og med ulikt og komplementært tjenestespekter. Vi er svært interessert i å utvide samarbeidsrelasjonene med andre byråer gjennom NARF-samarbeid. Det kan være utvikling av felles kunnskapsbaser og informasjonsnettverk eller til og med virtuelle organisasjoner."

ERFA-GRUPPER

Vi har samlet intervjudata om "erfaringsgruppene" (ERFA) både gjennom regnskapsbyråene vi har vært i kontakt og gjennom egne dagssamtaler med to ERFA-grupper. La oss se på byråledernes erfaringer og synspunkter først.

Det viser seg at det er svært delte meninger om disse gruppene blant lederne for byråene, noe som antakelig i betydelig grad indikerer at gruppene fungerer nokså ulikt rundt omkring i landet. Men det markerer nok også at byråene har høyst forskjellige oppfatninger av hva de kan oppnå gjennom å delta i gruppesamlingene.

Byrå A har et positivt forhold til ERFA-gruppen og sin egen deltakelse der. Lederen framhever at gruppen kjøper kurs gjennom NARF og tilbyr disse videre til regnskapsbyråer i hele distriktet. Mer enn sytti byråer har deltatt, og man har oppnådd prisreduksjoner.

Lederen sier dette om sine egne opplevelser:

"ERFA-gruppa fungerer generelt godt som læringsarena fordi vi har en stabil medlemsmasse som ikke konkurrerer aggressivt, der folk stoler på hverandre og har en åpen og ærlig dialog. Deltakelse på kurs, konferanser og ERFA-gruppemøter fører til at byrået blir mer bevisst på aktuelle problemstillinger knyttet til kompetanseutvikling og krav for framtida. Det er ingen tendenser til virtuell organisering i fylke XX, der aktører fra ulike bransjer inngår i mer forpliktende tjeneste- og læringssamarbeid."

Også lederen for Byrå B har positive erfaringer. Han deltar i en gruppen der tretten byråer er representert. Strukturen i gruppen er utpreget flat, og lederen "sitter til han er lei". Han beskriver kompetansedeling og "benchmarking" som de to kanskje viktigste delene av arbeidet i gruppen. Den fungerer også som et praksisfellesskap der det finner sted mye uformell læring – og har etter hans mening en viktig funksjon i forhold til å skape bevissthet omkring verdien av NARF som bransjeorganisasjon. Medlemsbyråene i gruppen har gått sammen om å evaluere et nytt system for timeregistrering som det kan være aktuelt å innføre i flere av byråene:

"Sammen har vi kapasitet og er bedre i stand til å vurdere tilbudet og vurdere nytten av systemet."

Han forteller videre at gruppen er restriktiv når det gjelder å ta inn nye medlemmer som følge av den store åpenheten som praktiseres i gruppen. Dette stiller krav til deltaking og lojalitet, samt at sensitiv informasjon ikke blir misbrukt. Nye medlemmer må dessuten passe inn i kulturen som har utviklet seg i gruppen over lang tid.

Da vi besøkte Byrå C, fikk vi høre en annen historie. Lederen her kunne se noen positive sider, men var allikevel grunnleggende sett skeptisk til samarbeidet i gruppen:

"Den har generelt ikke fungert så godt, men den har stått bak en del gode kurs. Er et greit forum for faglig diskusjon, men har for mange gratispassasjerer som ikke deltar i mer prinsipielle diskusjoner om strategi, utvikling, konkurranse og etikk. Dette resulterer i problemer med åpenhet."

Stilt overfor spørsmålet om det ville vært en bedre idé å komponere ERFA-grupper sammensatt av byråer fra forskjellige deler av landet, svarer han slik:

"Ser det som urealistisk å sette sammen ERFA-grupper som kommer fra ulike landsdeler med den hensikt å oppnå mer åpenhet og unngå faren for å røpe sentrale poeng til konkurrenter. Spesielt vil dette være vanskelig i praksis, med all den ekstra reisevirksomheten som dette vil medføre. Nei, vi reiser nok som det er!"

I Byrå D fant vi igjen en leder med et positivt syn på hvordan ERFA-gruppen hans byrå deltar i, fungerer:

"ERFA-gruppene har livets rett. Det er vel og bra å tilhøre en stor kjede eller organisasjon, men det er flott å også kunne prate med andre regnskapsbyråer. Vanlige temaer på disse møtene er forholdet til NARF, bransjespørsmål, kvalitetssikring og kursvirksomhet."

Lederen for Byrå E kunne berette at hans byrå ikke lenger er med i noen ERFA-gruppe. Årsaken er at deltakingen ikke hadde svart til de forventninger byrået hadde hatt til samarbeidet:

"Jeg hoppet av ERFA-gruppen for 10 år siden. Drev selv et ledende kontor i midt Norge, og så ikke fordelene ved å fortsette i gruppen. Ville ha bidratt mer hvis tilbakeføringen hadde vært større. ERFA-gruppene har litt for mye preg av forening over seg. Oppdatert informasjon skaffer jeg meg gjennom andre kanaler, og på et tidligere tidspunkt."

Endelig observerte vi at lederen i Byrå F heller ikke var på den entusiastiske siden når det gjaldt nytteverdien av å delta i ERFA-gruppemøter:

"Gruppen fungerer dårlig. I større grad på grunn av likegyldighet og manglende forståelse for enn på grunn av intern konkurranse og frykt for å gi fra seg viktig informasjon. Den fungerer mer som en sladreklubb."

Alt i alt er det tydelig at vi står overfor et meget fragmentert bilde av ERFA-gruppenes måte å fungere på og attraktivitet for byråene.

I ERFA-gruppe X var det enighet om at det største suksesskriteriet for gruppen var at hersker *høy tillit* mellom medlemmene. Herunder at medlemmene kan ringe hverandre og spørre om råd, at de vurderer hverandre som kolleger og ikke konkurrenter, samt at de er lojale. En av deltakerne framholdt at det innebærer at man ikke går aktivt ut for å stjele kunder fra hverandre, og at opparbeidet lojalitet eliminerer faren for at noen skal utnytte at medlemsbyråene er innbyrdes konkurrenter.

Flere av deltakerne mente at den flate organiseringen av gruppen, kombinert med krav til møteplikt og aktiv deltaking på møtene, også er en nødvendig forutsetning for suksess. Resultatet blir blant annet at gruppen ikke får gratispassasjerer som tar mer ut av samarbeidet og fellesskapet enn de er villig til å legge inn selv.

Medlemmene møtes fire ganger i året, det praktiseres streng møteplikt, i den forstand at byråder faller ut dersom det ikke er et visst minimumsoppmøte over tid. Gruppen gjennomfører dessuten meget grundige vurderinger når de mottar søknad om opptak av nye medlemmer. Den flate strukturen innebærer at gruppen verken har noen valgt formann eller noen egen kasse. Møtene arrangeres rundt omkring i regionen, og medlemmene veksler på å arrangere, styre og dekke kostnadene ved arrangementene (hvert fjerde år for hvert byrå). I tillegg har to byråder sammen ansvaret for kursvirksomheten i ERFA-gruppens regi for ett år av gangen. Disse arrangerer kurs for medlemmene lokalt med og uten NARFs

medvirkning. Endelig arrangerer de møter med ligningskontor og kemner/kommunekasserer både for å bygge og opprettholde gode relasjoner og for å orientere hverandre om saker av faglig og legal karakter.

De få kritiske kommentarene som framkom, gikk stort sett på at gruppen bør være mer opptatt av kompetansespørsmål enn den er og vie mer oppmerksomhet til diskusjon av byråmedlemmenes "ve og vel med hensyn til arbeidspress og stress i jobben".

Synspunktene ovenfor var i noen grad sammenfallende med de som kom til syne i møtet med ERFA-gruppe Y. I tillegg var man der kritisk til i hvilken grad medlemmene i gruppen faktisk er i stand til å utnytte hverandre kompetanse, simpelthen fordi det er for svak kunnskap om hvilke kvalifikasjoner og erfaringer gruppens øvrige medlemmene sitter inn med. Det var også enighet om at ERFA-gruppen kan brukes langt mer aktivt som nettverk.

BYRÅENE OG NARFS ROLLE

Vi spurte også byrålederne om hvordan de ser på NARF og foreningens rolle i forhold til de utfordringer regnskapsførerbransjen står overfor i årene framover. Ulike synspunkter ble luftet, og det mest kritiske var dette:

"NARF er i ferd med å bli en støttespiller, ...de siste 1-2 årene. Dette skyldes i all hovedsak ekstern rekruttering. Før utgjorde de et pengesluk, hvor pengene stor sett ble sølt bort på sammenkomster. De siste årene har det imidlertid skjedd en forandring. Foreningen tør å sette ned foten. NARF er ikke lenger så firkantet som den var, men har heller ikke bidratt til noen genuint nye tanker om bransjens utvikling. Mange tiltak i NARF sin regi virker også konserverende, for eksempel forslaget om ISO standard. Dette vil lett bli en kompetansefelle da standarden vil utgjøre en barriere for nyskapning og kreativitet. På kurssiden har NARF et godt tilbud innenfor regnskap, skatt og denslags, men mangler logistikk-, personal-, og markedsdelen. Dette gjelder også rådet for autorisering som legger alt for mye vekt på kompetanse innenfor regnskap. De må omfavne et større perspektiv, hvis ikke virker de konserverende!"

En annen byråleder er også kritisk innstilt, men leverer en atskillig mer nyansert kommentar:

"NARF er for reaktive og treige i forhold til intra- og internett, og erfaringsdatabaser. Vi har inntrykk av at de ikke driver kontinuerlig forbedringsarbeid. Dette resulterer i at byrået, og antakeligvis andre større aktører, vil danne et eget nettverk for samarbeid, kunnskapsdeling og for å holde utviklings- og forbedringstempoet oppe. Lokalt vil det være viktigere å drive endringsarbeid og samarbeid i små grupper, enn gjennom et stort sentralisert og tungrodd nettverk. Noe vi er svært fornøyd med er at NARF arrangerer og legger forholdene til rette for kurs som bidrar til å opprettholde sertifiseringsordningen for autorisasjon."

I et tredje byrå er man gjennomgående tilfreds med NARF sin rolle, men etterlyser større synliggjøring:

"Vi føler stor tilhørighet til NARF og bruker mye kurs derfra. NARF har vært anonyme, men det virker absolutt som de har bransjen med seg. Men NARF må, som oss andre, bli bedre til å selge seg selv!"

Videre framholder denne byrålederen at "bransjen er ikke kjent for å ta seg selv høytidelig nok", og påpeker at NARF har en viktig rolle når det gjelder å bidra til at bransjens status økes. Vedkommende mener også at NARFs kursprofil tilgodeser større og mer profesjonelle regnskapsbyråer mer enn de mindre profesjonelle:

"NARF bør tilby kurs også på lavere nivå. Byråene må bli trygge på hva de gjør, ikke alle er kompetente til å hoppe på tunge teoretiske kurs. NARF må med andre ord prøve å fange opp B-laget. I dag henvender de seg til toppsjiktet. Innenfor våre kontorer vet nok bare 5 av 10 hva NARF er."

En av de andre byrålederne framhever at NARF gjør en god jobb i å tilby oppdateringskurs og videreutvikle regnskapsfaglig kompetanse. Han savner det samme på IT-siden, "de kunne for eksempel hatt sin egen hjemmeside og kjørt IT-kurs". Han definerer seg samtidig som i en halvveis konkurransesituasjon i forhold til foreningen:

"De tette koblingene mellom aktørene i bransjen forsterker skepsisen til NARF, da mange innehavere av verv i foreningen også utgjør sentrale aktører. Regnskapskontoret har dessuten et eget ledelseskurs som gjør oss en konkurrent til NARF. På grunn av planene om å starte opp programmet NN er vie litt forsiktige i forhold til NARF."

Endelig foreslår en byråleder at NARF bør implementere et godt intranett med pratebørs og -sider som kan frambringe aktuelle problemstillinger, skape diskusjon og utgjøre et læringspotensiale. Samtidig er det viktig å opprette kunnskapsbaser for medlemsbedriftene som fungerer og er oppdatert.

Han peker også på at NARF driver en nyttig og viktig kursvirksomhet og tilbyr kurs som er i tråd med medlemmenes behov.

"Det er likegyldighet i bransjen, de vet ikke sitt eget beste, noe som medfører passivitet i form av beskjeden kursdeltaking. Derfor ligger mye av ansvaret for NARFs utvikling og framtidig kurstilbud i hendene på byråenes læringsintensjoner og prioriteringer."

REGNSKAPSBYRÅER OG SMB-UTVIKLING

En vesentlig del av bakgrunnen for denne rapporten, er den situasjonen små og mellomstore bedrifter (SMB-sektoren med et samlebegrep) arbeider innenfor. Mange virksomheter sliter tungt med en vanskelig konkurransesituasjon – og mange har også problemer med å skaffe seg relevant kompetanse. Et annet kjennetegn ved denne typen virksomheter er at de ofte mangler kompetanse om hva slags kompetanse de egentlig trenger, hvor de skal skaffe den eller eventuelt hvordan de kan utvikle den selv.

Styreformannen i SND, Frode Alhaug, uttalte nylig følgende om situasjonen i store deler av SMB-sektoren (Dagens Næringsliv, 1999):

"Situasjonen er skjør for mange små og mellomstore bedrifter, spesielt i innlandet og nord- og vestover. Jeg tror at en del kommuner og regioner kommer til å oppleve store prøvelser i det lokale næringsliv, spesielt på steder med ensrettet næringsutvikling.Verst utsatt er mange små og mellomstore bedrifter med begrenset produktsortiment, kompetanse og kapital. De kan ikke stå imot en lengre nedgangsperiode. Også en del underleverandører til større, konkurranseutsatte bedrifter vil få problemer på grunn av svakere økonomiske trender og som en del av omstillingen fra produksjons- til servicenæringer."

Alhaug framholder videre at SND vil oppleve et økt behov for å bistå større deler av norsk industri i tiden som kommer, men påpeker samtidig at innsatsen må endres for å møte nye behov:

"Finansiering av maskineri og utstyr vil ikke være SNDs primære utfordring, men å hjelpe samarbeidspartnere til å skape nødvendig kompetanse for å kombinere fysisk produksjon med ny teknologi, bistå i nettverksbygging, støtte allsidighet og være samarbeidspartnere i forandringsprosesser".

Denne vridningen over fra å tenke finansiering av realkapital til å legge hovedvekten på kompetanseressurser, skaper nye utfordringer som vi vil berøre i denne rapporten. For det første er spørsmålet hvilke muligheter små og mellomstore bedrifter reelt sett har når det gjelder å skaffe seg den nødvendige kompetanse gjennom tradisjonelle kilder som nyrekruttering, opplæring og bedriftssamarbeid – samt gjennom mer utradisjonelle kilder i SMB-sektoren som konsulentbistand og SND-støtte. For det andre reiser vi spørsmålet om ikke de sistnevnte formene for kompetansebistand har vesentlige mangler sett i forhold til småbedriftenes modus operandi og arbeidsvilkår. Noe av problemet med slik bistand er at den sjelden har noe islett av *permanens* over seg. Det innebærer at slik assistanse lett får mer karakter av kortvarige besøk der kompetansen ikke blir liggende igjen når konsulentene forsvinner – slik tilfellet ofte kan være i større bedrifter som er spesialisert nok til å håndtere konsulentene og være i stand til å skape varig læring gjennom interaksjonen med dem.

Et eksempel på et tilsynelatende vellykket framstøt fra det offentlige, er etableringen av de såkalte næringshagene rundt om i landet:

"Selskapet for industrivekstanlegg (Siva) ser ut til å ha truffet blink med ideen om næringshager, som ble utviklet i løpet av første halvår 1998. Siva fikk raskt over 100 henvendelser om hjelp til etablering, og de første hagene er nå 'tilsådd'. Næringshagene er statsforetaket Sivas forslag til lokalsamfunn som vil møte utfordringene fra it-revolusjonen, og går blant annet ut på å samle små og store kunnskapsintensive virksomheter under samme tak. Hagene skal inneholde en avansert it-infrastruktur som legger forholdene til rette for fjernundervisning og telependling" (Røsjø, 1999).

Mye av vekten er her lagt på lokaliseringsfellesskap og en felles infrastruktur som gir økonomiske stordriftsfordeler og tilgang til avansert teknologi for de

virksomhetene som samlokaliserer seg. Men også kompetansesiden er det lagt noe vekt på:

"Stortinget har i første omgang satt av 100 millioner kroner til opplegget. Det er meningen å følge opp med nye bevilgninger over statsbudsjettet i minst fem år fremover. – I løpet av det kommende året kommer vi til å investere i mellom 30 og 40 nye næringshager, forteller assisterende direktør Tor Bjøru i Sivas utviklingsavdeling. ... I tillegg til at Siva går inn som en tradisjonell investor, tilbyr selskapet seg også å gi delvis lønn til en 'gartner', som skal hjelpe til med rekruttering, profilering, nettverksbygging og utvikling av infrastrukturen de første fem årene" (Røsjø, 1999).

Rollen som 'næringsgartner' har, som vi ser, en klar vridning mot å være rådgiver på kompetanse- og teknologisiden i en startfase. Dette er en annen rolle enn hva regnskapsbyråene tradisjonelt har hatt. Hovedvekten har helt til i dag ligget klart på regnskapssiden, og de øvrige tjenester som har vært tilbudt har stort sett vært rådgivning knyttet mer eller mindre direkte til regnskap og budsjettering.

Vårt spørsmål nå er hvilken rolle regnskapsbyråene trolig alt spiller og kan spille i årene framover i forhold til næringsutvikling og verdiskaping i alle landets regioner. Utgangspunktet er en oppfatning av byråene besitter en rekke kjennetegn som gjør at de enten allerede er – eller vil komme til å bli – meget sentrale *verdiskapingsagenter* i norsk næringsliv.

Vi vil også påstå at denne verdiskapende rollen er både oversett og sterkt undervurdert i det politiske systemet, for eksempel i relasjon til den store oppmerksomhet som er blitt SND og enkelte andre store offentlige eller halvoffentlige institusjoner til del. Vi har med andre ord med en del av hva andre

har kalt det skjulte samfunn å gjøre – eller i vår terminologi *den skjulte bedrifts- og næringsutvikling*. I det følgende er hensikten å både synliggjøre og klargjøre den rollen regnskapsbyråene enten alt spiller eller kan spille framover. En mulig måte å gjøre dette på, er å etablere et referansepunkt byråene kan vurderes opp mot. Et naturlig slikt punkt er konsulentfirmaer innenfor forretningsmessige rådgivningstjenester og bedriftsutvikling, som betjener SMB-sektoren.

Sammenlikninger på sentrale dimensjoner er vist i Figur 2.

Først kan vi konstatere at konsulentfirmaer gjennomgående er lite anvendt av små og mellomstore bedrifter. Noe av grunnen til dette kan være at deres tjenester er for dyre, eller at småbedriftene ikke anser dem som relevante aktører for problemløsning i sin sektor. Men dette kan også skyldes at regnskapsbyråene gjennomgående er meget spredt distribuert ut over landet, mens konsulentfirmaene kjennetegnes ved å være mer konsentrert om større byer og regioner. Konsentrasjonen av slike virksomheter er svært sterk i områder som Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim og deler av Akershus som ligger tett inntil Oslo. Vurdert utelukkende som *distribusjonsnettverk* er det derfor liten tvil om at regnskapsbyråene er langt mer forgrenet inn i kommuner og lokalsamfunn.

Dimensjon	Konsulentfirmaer	Regnskapsbyråer
SMB-anvendelse generelt	Sjelden	Meget hyppig
Lokalisering	Relativt konsentrert	Meget spredt
Transaksjonsfrekvens	Lav	Høy
Kundeinteraksjon	Sporadisk	Løpende
Relasjonsvarighet	Kort	Lang til permanent
Nærhet til kunden	Lav til middels	Høy til meget høy
Tillit	Middels	Høy til meget høy
Grense til kunden	Absolutt, klar	Flytende, uklar
Forståelse av lokale koder og språk	Lav til middels	Høy til meget høy
Kunnskapstyper	Kodifisert	Kodifisert + taus
Kompetanse i bruk	Generell	Generell + spesifikk
Fagorientering	Teoretisk	Praktisk
Problemløsning	"Utvendighet"	"Innlevelse"
Modus operandi	Standardverktøy	Lokal "mekking"
Basistilnærming	Mekanisk	Organisk
Hovedredskap	Sjablonger	Kaleidoskop
Militær metafor	Armé	Gerilja
Tjenestekarakter	Konfeksjon	Mål-/skreddersøm
Tradisjonell kundebedrift	Stor/mellomstor	Liten/mellomstor

Figur 2. Konsulentfirmaer og regnskapsbyråer som rådgivere i SMB-sektoren. Stilisert sammenlikning.

Blant de virksomheter i SMB-sektoren som benytter seg av konsulentfirmaenes tjenester, vil transaksjonshyppigheten mellom konsulentfirma og foretak være langt mindre enn mellom foretak og regnskapsbyrå. Årsaken er at konsulenter hyres inn og ut etter behov, mens regnskapsførernes aktivitet følger av legale bestemmelser og deres aktiviteter i seg selv forutsetter høy transaksjonsfrekvens.

En følge av dette er at interaksjonen eller samhandlingen med kundebedriftene er løpende sammenliknet med den sporadiske disse bedriftene normalt vil ha med konsulentfirmaer – i den grad de i det hele tatt kjøper deres rådgivningstjenester.

Beslektet med dette er videre at byråene som regel har et meget langvarig forhold til sine kundebedrifter. Det framgår blant annet av forskning som nylig er utført innenfor det prosjektet denne rapporten er en del av (Gooderham og Nordhaug, 1999a; 1999b). Vi har også sett at de fleste av de byrålederne vi har intervjuet, kunne melde om en stabil kundemasse med relativt sjeldne utskiftninger.

Det er naturlig å gå ut fra at den høye graden av permanens i relasjonen, kombinert med en mer løpende og intens samhandling, bidrar både til å skape en nærhet og tillit mellom kundebedrift og regnskapsbyrå som konsulentfirmaer vanligvis ikke er i stand til å oppnå. Våre intervjudata tyder på at denne nærheten tilmed kan bli så stor at grensene mellom kundebedrift og byrå langt på vei utviskes, i den forstand at byråene ses på som en slags *forlengt del av bedriften* – og ofte konsulteres og tiltales på en måte som om de var økonomiledere i kundebedriften og ikke eksterne leverandører av tjenester. Det later til at dette kanskje i særlig utstrekning er tilfellet for mange av de mindre regnskapskontorene, som har utviklet en mindre grad av spesialisering og dessuten har et smalere kundespektrum å betjene.

Jo større nærheten og intensiteten i samhandlingen er mellom byrå og kundebedrift, desto mer kan vi anta at byråansatte vil tilegne seg av kunnskaper om de lokale kodene og det organisasjonsinterne språket som brukes i

kundebedriften. I tillegg vil tilegnelsen av andre typer organisasjonsspesifikke kunnskaper og ferdigheter bli overført til de byråansatte. Eksempler på slik "intraorganisatorisk kompetanse" omfatter kjennskap til bedriftskulturen, kunnskaper om lederens og andre kontaktpersoners spesielle personlighet og atferdsmåter, kunnskap om den vare- eller tjenesteproduksjonen som foregår i den enkelte bedrift og kunnskaper om bedriftens konkurransesituasjon. Foruten dette vil regnskapsførerne også ha førsterangs innsyn i dens lønnsomhet og regnskapsforhold. Til sammen utgjør disse forskjellige kompetanseelementene i mange regnskapsbyråer en *total relasjonskompetanse* som ingen andre eksterne aktører har eller ville være i stand til å utvikle, fordi deres kontakt er mer sporadisk eller mindre langvarig. Slik sett har byråene muligheten til å utvikle en form for *kundebedriftsspesifikk empati*, som gjør at de kan basere sin problemløsning på reell og kunnskapsbasert innlevelse i kundebedriftenes situasjon og utfordringer. Konsulentfirmaenes muligheter til å få dette til er svært små, all den tid samhandling og samarbeid gjennom flere år vanskelig kan erstattes av generell konsulentkompetanse anvendt i en samarbeidskontekst over langt kortere tidsrom. Dette setter regnskapsførerne i en særstilling når det gjelder *potensiale for å bidra til bedriftsutvikling* – og dermed også til næringsutvikling på et bransje- og makroplan – som tilsier at deres framtidige kompetanseutvikling og rolle i forhold til den omfattende SMB-sektoren settes i fokus og gjøres til gjenstand for næringspolitisk diskusjon.

Et annet forhold som gjør at regnskapsbyråene i utgangspunktet kan fungere spesielt godt som *lokale verdiskapingsagenter*, er at de kan bidra til å skape kontakt mellom små og mellomstore bedrifter som arbeider med de samme problemene, enten dette er innenfor en bransje eller på tvers av bransjer. Vi har gjennom forskningsprosjektet møtt byråledere som i betydelig grad har hatt en

slik funksjon – det vil si å bidra til å skape læring i verdiskapende SMB-nettverk. Regnskapsførerens rolle *som potensiell mellommann* mellom kundebedrifter er derfor også vesentlig å fokusere på. Dette vil naturligvis særlig gjelde de byråene som satser på å supplere sine regnskapstjenester med et større arsenal av rådgivningstjenester relatert til bedriftsutvikling mer generelt.

Referanser

Gjelsvik, M. og Nordhaug, O. (1996). From Regulated Shelter to Deregulated Storm: The Case of SR Bank. I F.Chevalier et al., *Organisation Behaviour and Change in Europe*. London: Sage, 1996.

Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (1999a). *Regnskapsføreren som verdiskapingsagent i SMB-sektoren: Status og muligheter*. Bergen/Oslo: SNF/NARF.

Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (1999b). *Strategisk innstilling og kompetanseorientering i norske regnskapsbyråer*. Bergen/Oslo: SNF/NARF.

Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (1996). *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Røsjø, B. (1999). Næringshagene slår rot. Artikkel/intervju. *Dagens Næringsliv*, 8. april.