

SNF arbeidsnotat nr. 56/02

**Hvilke muligheter har regnskapsbyråer
til å bli rådgivere i SMB-sektoren?**

av

Anita E. Tobiassen

Paul N. Gooderham

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

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, med brukermedvirkning samt noe finansiering fra Norske Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) og sju regnskapsbyråer.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, OKTOBER 2002
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.

Sammendrag

Dette arbeidsnotatet er skrevet som et ledd i prosjektet ”Økt verdiskapning i SMB-sektoren: styrking av påvirkningen fra autoriserte regnskapsførere”. Prosjektet er finansiert av Norges Forskningsråd, med brukermedvirkning samt noe finansiering fra Norske Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) og sju regnskapsbyråer.

Formålet med notatet er å vurdere hvilke muligheter regnskapsbyråer har til å bli rådgivere i SMB-sektoren. Notatet er basert på data fra to undersøkelser: en mindre spørreskjemaundersøkelse til NARFs medlemmer, samt en intervjuundersøkelse i ni regnskapsbyråer som har en strategisk intensjon om å tilby rådgivning i markedet for små- og mellomstore bedrifter (SMB). Størstedelen av rapporten er basert på sistnevnte undersøkelse. For å drøfte byråenes muligheter til å bli rådgivere i dette markedet, tar vi utgangspunkt i en normativ analysemodell for ekspansjon, dvs. at et byrå øker antall produktmarkeder det konkurrerer i ved at det både tilbyr regnskaps- og rådgivningstjenester.

Konklusjoner vi trekker på bakgrunn av undersøkelsene er at per i dag er rådgivning et satsningsområde for et mindretall av byråene i bransjen. Byråenes kunder er gjennomgående små bedrifter, og regnskapskundene er de som utgjør hovedmarkedet også for rådgivning. Skal regnskapsbyråer fremstå som kompetente rådgivere i SMB-sektoren er det en del forutsetninger som bør oppfylles. For det første må de ha en *langsiktig strategisk intensjon* om rådgivning, fordi det tar tid å utvikle rådgivningskompetanse. Siden en stor andel av rådgivningen utgjør en forlengelse av regnskapene, må byråene for det andre levere *regnskapstjenester av høy kvalitet*. For det tredje bør byråene legge vekt på å utvikle en betydelig *relasjonskompetanse*. Gode relasjoner fremstår etter vår vurdering som det største potensielle konkurransefortrinnet til et byrå. Gjennom å kjenne kunden godt, har et regnskapsbyrå muligheten til å tilby tjenester som er spesielt tilpasset den enkelte kunde.

Det kan imidlertid diskuteres i hvilken grad dette tilstrekkelige forutsetninger. Vi tror at byråene selv må evne å *skape etterspørsel* etter rådgivningstjenester. Videre stiller vi spørsmål med om det ikke er nødvendig med noen former for *spisskompetanser* i et byrå, for eksempel ved at noen ansatte spesialiserer seg på regnskap, andre på rådgivning, spesialisering i henhold til ulike typer av rådgivningstjenester eller i form av bransjekunnskap. Vi kan vanskelig se for oss at det er mulig å være like god på alt. Generelt sett vil

kompetanseutvikling i form av kompetente ansatte, utvikling av rutiner, tjenester og konsepter være viktige faktorer å legge vekt på i prosessen fra å utvikle seg fra regnskapsfører til rådgiver. Selve prosessen kan medføre en kulturell endring i byrået, som kan være en stor utfordring i seg selv.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	1
2.	Datagrunnlag	1
3.	Empirisk bakgrunnsanalyse	3
4.	Strategisk valg om rådgivning	8
	4.1 Kort presentasjon av byråene	9
	4.2 Motiver for å satse på rådgivning	13
	4.3 Analyse i henhold til de seks ekspansjonskriteriene	14
5.	Oppsummering	33
6.	Muligheten for å lykkes som rådgivere	36
7.	Fremtidig forskning	39
	Referanseliste	40
	Appendiks	

1. Innledning

Dette notatet er et ledd i et forskningsprosjekt der målsettingen er å se på læring og kompetanseutvikling i små- og mellomstore bedrifter (SMB). En viktig kilde til læring og kompetanseutvikling er det eksterne nettverket som omgir en SMB. Vi har valgt å starte med å se på regnskapsbyråenes rolle i denne forbindelse. Ifølge analyser fra NARF (Norske autoriserte regnskapsføreres forening), er det flere regnskapsbyråer som tilbyr rådgivning i tillegg til de mer tradisjonelle regnskapstjenestene. Målgruppen for denne rådgivningen er små og mellomstore bedrifter (SMB). Formålet med dette arbeidsnotatet er derfor å drøfte hvilke muligheter regnskapsbyråene har til å bli rådgivere i SMB-sektoren. Innfallsvinkelen er at vi tar utgangspunkt i byråer som per i dag har et betydelig innslag av rådgivning eller har en strategisk intensjon om å bli en betydelig leverandør av slike tjenester. I notatet vil vi spesielt drøfte hvilke potensielle konkurransefortrinn regnskapsbyråer kan ha som rådgivere i denne sektoren i form av evnen til å løse kundenes problemer, relasjonskompetanse og renommé. Vi vil også berøre hvilke krav som må møtes i rollen som konsulent for en SMB. I notatet vil vi ta utgangspunkt i en kvalitativ analyse av i alt ni byråer. Vi gjør også bruk av en kvantitativ analyse for å gi noe bakgrunnsinformasjon om rådgivning i bransjen.

Notatet er bygd opp på følgende måte. I kapittel 2 gir vi en kort presentasjon av de to undersøkelsene som notatet bygger på. Kapittel 3 er en empirisk bakgrunnsanalyse basert på spørreundersøkelsen. I kapittel 4 ser vi på byråenes strategiske valg med hensyn til rådgivning. I denne delen gis en kort presentasjon av hvert byrå, og vi redegjør for byråenes motiver for å satse på rådgivning. Videre presenterer vi en normativ modell som kan anvendes ved ekspansjon inn i et nytt marked, og bruker modellen i en analyse basert på dataene fra intervjuundersøkelsen. Kapittel 5 består av oppsummering, konklusjoner og planer for fremtidig forskning. Her drøfter vi hvilke faktorer som kan utgjøre nødvendige og tilstrekkelige kriterier for at regnskapsbyråer skal lykkes i rådgivningsmarkedet overfor små- og mellomstore bedrifter.

2. Datagrunnlag

Datagrunnlaget stammer fra to undersøkelser. For det første har vi gjennomført en mindre spørreundersøkelse blant NARF medlemmer, og for det andre har vi gjort dybdeintervjuer

med ledere av ni regnskapsbyråer (som stort sett også er eiere av byråene). Notatet bygger hovedsakelig på intervjuundersøkelsen. I analysen vil disse betegnes henholdsvis spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse.

Spørreundersøkelsen var internettbasert og ble gjennomført i mai 2002. Siktemålet var å avdekke utbredelsen av rådgivningstjenester blant regnskapsbyråer, hvilken strategisk innstilling byråene har til denne type tjenester, samt hvilke rådgivningstjenester som tilbys. Totalt responderte 210 regnskapsbyråer på undersøkelsen. Med utgangspunkt i utvalgets fordeling i forhold til størrelse, er det mye som tyder på at utvalget er representativt for bransjen. Spørreskjemaet for undersøkelsen er i notatets appendiks.

Dybdeintervjuene ble utført i perioden april/mai 2002. I tillegg har vi også hatt samtaler med andre aktører i bransjen. I utgangspunktet hadde vi tenkt å intervju færre byråer, og at dette skulle være svært proaktive byråer med en betydelig andel rådgivning, dvs. over 30%. Byråene skulle i tillegg ha god økonomi. Det viste seg at det ikke var så enkelt å finne fram til slike byråer som vi hadde antatt, selv om vi fikk hjelp fra NARF og andre for å finne fram til potensielle intervjukandidater. Vi valgte derfor å inkludere flere byråer i undersøkelsen, slik at det totale antallet ble ni. Fire av disse byråene har mer enn 30% omsetning fra rådgivning, et har om lag 15%, mens omsetningen fra rådgivning utgjør rundt 10% for de øvrige fire byråene. Alle de intervjuede byrålederne har en strategisk intensjon om å satse på rådgivning. Byråene har god økonomi, og de er utviklingsorienterte. De fleste byråene er medlem i NARF, men vi har også valgt å inkludere et byrå som ikke er det. Byråene er geografisk lokalisert over store deler av landet. Tre av dem er medlem av en kjede. Noen byråer har tatt en strategisk beslutning om at de ikke ønsker å være en del av en kjede, mens andre har dette til kontinuerlig vurdering. Byråene i undersøkelsen har jevnt over også vokst. Flere har som mål å vokse ytterligere, enten via oppkjøp eller egenutvikling.

En mulig svakhet med undersøkelsen, er at de byråene som inngår er langt større en hva som er gjennomsnittet i bransjen. Nøkkeltall fra NARF (år 2000) viser at 80% av byråene har færre, eller inntil 4 årsverk, mens kun 2% har mer enn 12 årsverk. Det er mest tilfældigheter at det har blitt slik, men vi skal ikke se bort fra at det kan skyldes en antakelse om at byråer må være av en viss størrelse for å være store innen rådgivning. Det var få små byråer på vår liste over potensielle byråer å intervju. Det var et som var aktuelt, men de hadde ikke tid til å stille opp til intervju, da det var midt i årsoppgjørsperioden. Det i seg er et interessant

fenomen, fordi det kan illustrere noe av sårbarheten til et lite byrå. For analysens skyld har vi valgt å klassifisere byråene i undersøkelsen som små, middelsstore og store byråer, selv om alle byråene må kunne karakteriseres som store sett i forhold til byråstørrelse i bransjen. To byråer er små, dvs. ca 10 årsverk. Tre byråer er middelsstore, dvs. 14 til 16 årsverk, mens fire byråer er store, dvs. med mer enn 20 årsverk. Byråene er noe mer presentert i kapittel 4.1.

Deler av intervjuundersøkelsen er gjennomført i samarbeid med Consilio AS i Kristiansand. I forkant av intervjuene ble det utviklet en intervjuguide som ble lagt til grunn i alle intervjuene. Denne er vedlagt i appendiks. I intervjuene la vi vekt på å følge opp informasjon som informantene gav, slik at intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk. Hvert intervju hadde en varighet på rundt to til tre timer. Ingen av intervjuene ble tatt opp på bånd, men de ble skrevet ut i etterkant av gjennomføringen. De ble videre sendt til informantene for gjennomlesning og eventuelle korreksjoner. Vi har gjennomført seks av intervjuene, hvorav to sammen med Consilio. Consilio har i tillegg gjennomført tre intervjuer alene.

3. Empirisk bakgrunnsanalyse

Regnskapsbransjen er fragmentert og består av mange små byråer spredt over hele landet. Bransjen synes nå å være i ferd med å endres. For det første ser vi strukturelle endringer gjennom etablering av større konstellasjoner og utvikling av kjedesamarbeid. Videre kommer det nye konkurrenter inn i bransjen ved at for eksempel vikarbyråer og banker fokuserer på regnskapstjenester. Samtidig skjer det teknologiske endringer, for eksempel i form av elektronisk dataoverføring, som på sikt kan få konsekvenser for bransjen. Samtidig øker etterspørselen etter regnskapstjenester ved at flere bedrifter velger å outsource denne funksjonen. Samtidig vil større bedrifter som outsourcer økonomifunksjonen neppe velge et veldig lite byrå til oppgaven, slik at denne endringen nødvendigvis ikke resulterer i økt etterspørsel for de minste byråene.

Endringene på bransjenivå vil etter hvert legge føringer for det enkelte regnskapsbyrå. Byråene må i langt større grad enn tidligere ta stilling til om de ønsker å fortsette som et selvstendig byrå, om de skal vokse, inngå i kjede (og hvilken type av kjede) eller om de skal la seg kjøpe opp. Videre må de ta stilling til om de skal gå tyngre inn på rådgivningsmarkedet

og tilby slike tjenester i tillegg til regnskapstjenester, og i denne forbindelse, ta stilling til hvilke rådgivningstjenester de ønsker å tilby. Alle disse faktorene er strategiske spørsmål for en virksomhet og krever en del strategisk tenkning.

I dette notatet er det rådgivning som er det sentrale. En stor andel av regnskapsbyråene har per i dag noe rådgivning. I spørreundersøkelsen spurte vi hvor stor andel av omsetningen som kommer fra rådgivning. Dette er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Rådgivningstjenester som andel av omsetningen (n=210)

% av omsetning	% av byråer
0-5	36
6-10	30
11-15	12
16-20	8
21-25	4
26-30	5
31>	5
Sum	100

Spørreundersøkelsen viser som nevnt at de aller fleste regnskapsbyråene tilbyr noe rådgivning. Men som vi ser av tabellen, representerer rådgivning mindre enn 10% av omsetningen for 66% av byråene. Kun en mindre andel (10%) har rådgivning som representerer mer enn 26% av omsetningen. Blant denne andelen finner vi byråer i alle størrelser. Spørreundersøkelsen avdekker også at mesteparten av kundemassen består av bedrifter med under 10 ansatte.

Av spørreundersøkelsen fremgår det videre at regnskapsbransjen selger mange typer av rådgivningstjenester til kundene. I undersøkelsen ble det listet opp en rekke tjenester, og byråene ble spurt om hvilke de hadde tatt honorarer for minst fire til fem ganger de siste tre årene. De tjenestene som tilbys av de fleste byråene er relatert til økonomiske spørsmål. Av disse blir rådgivning på skatt tilbudt av hele 85% av byråene. På plassene deretter kommer valg av selskapsform (67%), etablererrådgivning og administrative rutiner (begge ca 64%), økonomisk styring og avgifter (begge ca 60%). Få synes å gi råd om eksterne forhold slik som

markedsføring og salg (5%), strategisk planlegging¹ (19%) og IKT (13%)². Spørreundersøkelsen viser samtidig at de som har en stor andel rådgivning tilbyr flere typer rådgivningstjenester enn de som har en mindre andel. Det er spesielt interessant å merke seg at den 10-prosenten av byråene som har mer enn 26% av sin omsetning fra rådgivning tilbyr ca. 10 ulike typer av rådgivningstjenester. Med andre ord har vi med et lite mindretall av regnskapsbyråene å gjøre som kan fungere som rollemodeller for resten av bransjen. Videre synes tilbud av noen typer tjenester også å ha betydning for omfanget, nærmere bestemt strategisk planlegging og IKT. Dette er tjenester som på sett og vis kan karakteriseres som fremtidsrettede i sin natur. Det kan derfor tenkes at det er en sammenheng mellom byråenes egen strategiske innstilling (som er fremtidsrettet) og den kompetansen de besitter når det gjelder tjenestetilbud.

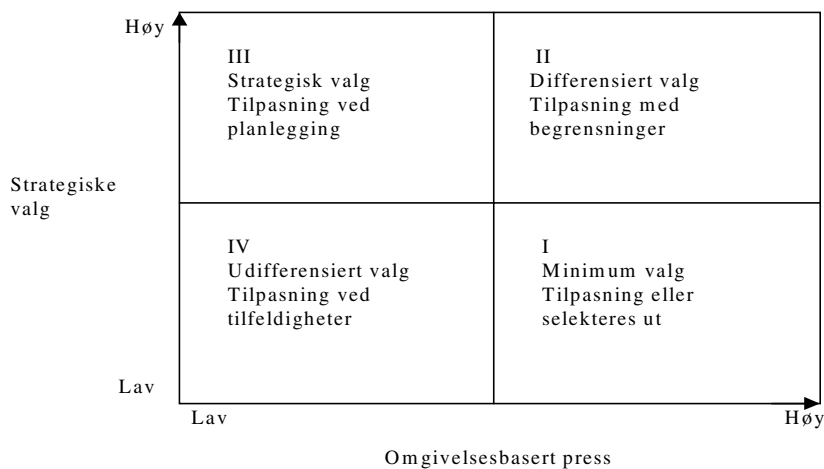
En tidligere undersøkelse viser at *strategisk innstilling* er sentralt for at et byrå skal være proaktiv med hensyn til å tilby rådgivningstjenester (Gooderham og Nordhaug, 2000b). Strategisk innstilling innebærer at byrået ”tenker” som en strategisk aktør og setter seg klare og langsiktige mål (Prahalad og Hamel, 1989; Gooderham og Lund, 1992). Denne spørreundersøkelsen er i overensstemmelse med dette funnet. Rundt 25% av byråene i undersøkelsen sier de har en bevisst til meget bevisst strategi for å kunne satse på rådgivning. Det viser seg at dette nettopp er det mindretallet av byråene som har en betydelig andel av sin omsetning innenfor rådgivning.

En konklusjon vi kan trekke av dette er at skal et byrå bli en betydelig aktør innen rådgivning, må det ha en bevisst strategisk innstilling til dette. For å forstå byråenes ulike strategiske posisjoner, kan vi ta utgangspunkt i en modell utviklet av Hrebiniak og Joyce (1985). De hevder at tilpasninger en bedrift gjør i form av å være proaktive eller reaktive (Miles og Snow, 1978) bestemmes av to uavhengige variabler: deres evne til å foreta strategiske valg og graden av press fra omgivelsene. Strategisk valg og eksternt press kan vises langs to akser som varierer fra lav til høy, slik som vist i figur 1. Ut fra dette får vi fire ruter som representerer forskjellige typer av tilpasninger. Modellen er dynamisk. Det innebærer at den posisjonen en bedrift har kan endre seg som et resultat av strategiske valg eller endringer i de eksterne omgivelsene.

¹ Som inkluderer både interne og eksterne forhold.

² For en mer detaljert oversikt, se appendiks.

Figur 1: Sammenheng mellom evnen til å foreta strategiske valg og omgivelsesbasert press i organisatorisk tilpasning



I rute I har vi høy grad av omgivelsesbasert press, og evnen til å ta strategiske valg er lav. Hvis bedriftene ikke klarer å tilpasse seg, står de i fare for å bli selektert ut (gå konkurs). Slike situasjoner finner vi gjerne i markeder med sterk konkurranse. Bedrifter som ikke er i stand til å holde tritt med teknologiske endringer og markedsendringer vil være i faresonen. Relaterer vi dette til regnskapsbransjen, kan dette sett i et lengre perspektiv dreie seg om byråer som ikke klarer å respondere på de endringer som skjer i bransjen. Per i dag er det fortsatt muligheter for å foreta strategiske valg, for på den måten bevege seg ut av rute I. Valgene kan for eksempel dreie seg om å satse på rådgivning eller gå inn i en kjede. Uavhengig av hvilke valg man tar, må man gjøre nødvendige interne grep i byrået som er i samsvar med disse valgene. Byråer som ønsker å satse primært på regnskapsføring bør legge vekt på å utvikle gode rutiner og jobbe med intern effektivisering. På den måten kan de konkurrere på pris overfor de kundene som kun er interessert i regnskapsføring og ikke rådgivning fra sin regnskapsfører.

Motsatt av rute I finner vi rute III. Her har vi stor evne til å foreta strategiske valg og liten grad av omgivelsesbasert press. De tilpasningene som skjer her er planlagte. I en slik situasjon er det lite press fra omgivelsene, men store muligheter for strategiske valg. De byråene som har en betydelig andel rådgivning kan plasseres i denne ruten, dvs. de 10 prosentene av byråene som har mer enn 26% av sin omsetning fra rådgivning. Vårt inntrykk er at regnskapsbransjen inntil nokså nylig ikke har vært utsatt for de store endringene, slik at bransjen hittil har vært preget av lavt press fra omgivelsene. De byråene som har beveget seg

inn på rådgivningsmarkedet har derfor ikke gjort det på bakgrunn av et press fra omgivelsene, men trolig fordi de har tatt et bevisst strategisk valg om at dette er noe de ønsker. Mer konkret om hvorfor de har tatt en slik beslutning, vil vi komme tilbake til litt senere, når vi går nærmere inn på dataene fra intervjuundersøkelsen. Byråer som er i denne ruten, vil ofte være innovative og tidlig ute med nye ting i bransjen (Hrebiniak og Joyce, 1985). Miles og Snow (1978) karakteriserer slike bedrifter som "prospectors", ved at de er proaktive i sin atferd.

I rute II er evnen til å foreta strategiske valg stor, samtidig som det omgivelsesbaserte presset er høyt. Ifølge Hrebiniak og Joyce (1985) er det i en slik situasjon mange forhold som vil påvirke beslutningstaking, men mulighetene til å ta beslutninger er absolutt til stede. Det vil med andre ord være tilpasning under en del begrensninger. Per i dag er det som nevnt i regnskapsbransjen ikke så veldig stort press fra omgivelsene. Begrensningene for bransjen i dag ligger i autorisasjonsordningen, men denne synes å være overkommelig for de fleste. I denne ruten vil vi ofte finne bedrifter som Miles og Snow (1978) betegner "analyzers". Analyzers endrer seg ved at de følger med på hva konkurrentene gjør og tar opp og utvikler strategier som de synes er lovende. På den måten kan de etter hvert bevege seg over i rute III hvis de lykkes. Disse byråene er ikke de som er først ute med nye ting, men tar opp i seg det som innovatørene gjør.

I den siste ruten, rute IV, har vi en situasjon med lite omgivelsesbasert press, samtidig som evnen til å foreta strategiske valg er lav. Vi vil anta at en stor andel av regnskapsbyråene befinner seg i en slik situasjon; de har ikke løftet blikket og tatt strategiske valg med hensyn til veien videre, men fortsetter som de har gjort før. Endringer vil da skje tilfeldig, fordi byråene mangler en konsistent strategi for å utnytte de mulighetene som ligger i omgivelsene. De som ikke gjør tilpasninger, vil normalt få dårligere lønnsomhet enn de byråene som er mer proaktive i sin atferd (rute III, men også rute II), og kan ende i rute I, og i verste fall selekteres ut. De som utnytter muligheten derimot, kan bevege seg til rute III (planlagt tilpasning).

Spørreundersøkelsen gir ikke svar på hvorfor noen byråer i større grad har beveget seg inn på rådgivningsmarkedet (rute II og III) enn andre. I neste kapittel vil vi presentere data fra intervjuundersøkelsen. Her vil vi belyse hvorfor disse byråene har valgt å satse på rådgivning. Videre vil vi ved hjelp av en normativ modell sette søkelyset på en del faktorer som det ut fra et strategisk perspektiv kan være hensiktsmessig å vurdere dersom et byrå har tenkt å satse på rådgivning.

4. Strategiske valg om rådgivning

Valg av strategi er en viktig beslutning for enhver bedrift. Strategisk tenkning inkluderer analyser og læring som omfatter bedriftens eksterne omgivelser og dens interne organisasjon. Strategiprosesser slik de beskrives i litteraturen er kontrollerte og formaliserte prosesser som inkluderer en mengde analyser. I virkeligheten er disse prosessene ofte ikke av en slik karakter, og det gjelder ikke minst i små bedrifter (Jennings og Beaver, 1997). Strategiarbeid i slike bedrifter er kanskje derfor mer i tråd med Mintzbergs (1973) syn på at strategi er noe som oppstår underveis som en respons på muligheter og et resultat av dag-til-dag beslutningstaking.

Overgangen fra å selge regnskapstjenester til også å tilby rådgivningstjenester er en strategisk viktig beslutning. Dersom vi ser litt bredt på det, kan vi betrakte det som en form for *ekspansjon*, dvs. at et regnskapsbyrå øker antall produktmarkeder det konkurrerer i (Jakobsen og Lien, 2001). Jakobsen og Lien har utviklet en normativ modell for å vurdere om en ekspansjon inn i et nytt marked vil være lønnsom. Denne modellen består av følgende seks trinn:

1. Definere og avgrense markedet.
2. Beregne markedets lønnsomhet
3. Identifisere egne konkurransefortrinn
4. Beregne kostnader ved eventuell ressursanskaffelse
5. Beregne kostnader ved aggressiv respons fra konkurrenter
6. Valg av inngangsstrategi

Denne analysemodellen er meget omfattende og inkluderer mange typer av analyser. Vi har derfor valgt å gjøre en del avgrensninger og har justert modellen noe i forhold til vårt formål.

I den videre analysen vil vi derfor drøfte med utgangspunkt i følgende modell:

1. Definere og avgrense markedet for rådgivning
2. Markedets lønnsomhet
3. Identifisere mulige konkurransefortrinn
4. Behovet for ressursanskaffelse
5. Mulig aggressiv respons fra konkurrenter
6. Kjedesamarbeid versus egen utvikling

På bakgrunn av denne justerte modellen, vil vi drøfte hvor sannsynlig det er per i dag at regnskapsbyråer vil lykkes i rådgivningsmarkedet. Dette gjøres på basis av rimelig ”proaktive” byråer som enten er i rute III eller II i modellen til Hrebiniak og Joyce (1985). Før vi går nærmere inn på denne analysen, vil vi gi en kort presentasjon av de 9 byråene vi har gjort intervjuer i (4.1), samt redegjøre for hvorfor de har valgt rådgivning som et satsningsområde (4.2).

4.1 Kort presentasjon av byråene

Byrå A

Rådgivningsandelen i byrå A utgjør 30-40% av omsetningen. Byrået tar kun i mot nye kunder som er interessert i rådgivning. Satsningsområdene for rådgivning er knyttet til regnskap og intern kontroll. Byrået har også noe rådgivning innen IT. Rådgivning har i lengre tid vært et satsningsområde for byrået.

Byrå A har 11 ansatte. 10 av disse er høyskoleutdannet (to- til treårig høyskoleutdannelse). De fleste i byrået jobber både med regnskapsføring og rådgivning, mens rådgivning er hovedoppgaven til daglig leder. Målgruppen for rådgivningen er byråets regnskapskunder. Byrået har ikke spesialisert seg på utvalgte bransjer, men det er noen bransjer byrået velger å holde seg unna. Byrå A har hatt en jevn vekst siden etablering. Byrået har tatt en strategisk beslutning om ikke å inngå i en kjede. Byrået jobber mye med intern organisering av byrået. Daglig leder har lagt stor vekt på å bygge opp interne systemer og rutiner, samt kompetanseutvikling av de ansatte.

Byrå B

Rådgivningsandelen i Byrå B inklusive salg av økonomisystemer er beregnet til å utgjøre omkring 25 % av omsetningen. Av dette utgjør ren rådgivning ca. 10%. Satsningsområdet for rådgivning er økonomi- og IT-tjenester. Byrået er i ferd med å implementere en økt satsning på rådgivning. Målgruppen for rådgivningstjenester er egne regnskaps- og IT-kunder.

Byrå B har 14 ansatte. 6 av disse driver med salg og support av IT-systemer. Det er hovedsakelig de to eierne som driver med rådgivning, selv om noen andre i byrået besitter rådgivningskompetanse. Som et ledd i å bli mer rådgivningsorientert, har byrået satt i gang

interne utviklingstiltak for de ansatte og driver med leder- og organisasjonsutvikling. Byrået har hatt mer enn 100% vekst siden siste slutten av 1990-tallet. Byrået er tilsluttet en kjede.

Byrå C

Rådgivningsandelen til byrå C utgjør rundt 10%. Bedriften har en klar strategi om å øke denne andelen. Rådgivningstjenestene er primært knyttet til økonomi og finansiering, men byrået ønsker å satse mer på tjenester knyttet til strategi, organisasjon, personal og ledelse.

Byrået har 16 ansatte. 6 av de ansatte er autoriserte regnskapsførere. Utfakturering av rådgivning som eget produkt, ytes av 4 til 5 av de ansatte. Flere av de ansatte (10 til 11 personer) yter en del rådgivning i tilknytning til rapportering og gjennomgang av regnskapene. Byrået har kunder i mange bransjer, men har i tillegg til en viss grad spesialisert seg på en bestemt bransje. Byrået satser på å skaffe seg flere større kunder, dvs. kunder med høyere og jevnere aktivitet, flere enn 10-15 ansatte, offentlige og halvoffentlige kunder, samt kunder med et bredere behov for tjenester. Ved ansettelser har byrået som mål å velge ut personer med et bredere "faglig plattform", samtidig som de bør ha regnskaps erfaring. Byrået er per i dag ikke med i en kjede, men vil ikke utelukke dette for fremtiden.

Byrå D

Byrå D er et stort byrå med flere enn 20 ansatte³. Byrået har egen rådgivningsavdeling og omsetningen fra denne utgjør ca 25% av den totale omsetningen. Regnskapsavdelingen yter i tillegg en del rådgivningstjenester i tilknytning til regnskapet. Denne rådgivningen kommer i tillegg de 25% nevnt ovenfor, slik at den totale rådgivningsandelen er over 30%. Rådgivning har vært en del av konseptet i lengre tid. Byrået har utformet konkrete rådgivningsprodukter som det selger både til egne regnskapskunder og til andre kunder.

Byrå D jobber mye med strategiarbeid og strategiske analyser. Byrået har vokst en jevnt siden etableringen, både gjennom egenutvikling og oppkjøp og ser for seg en fortsatt vekst. Byrået har ikke spesialisert seg på bestemte bransjer, men satser likevel på noen næringer foran andre. På rådgivernivå er det en viss spesialisering av tjenester. I tillegg til å utforme konkrete produkter, har byrået jobbet med å utvikle verktøy og teknikker som kan brukes i

³ Da det er relativt få store byrå i bransjen, er vi ikke spesifikke med hvor mange ansatte de byråene med over 20 ansatte har.

rådgivningsprosessen. Byrået er ikke medlem av en kjede, men utelukker ikke en fremtidig kjedetilknypning.

Byrå E

Andelen rådgivning i byrå E utgjør om lag 30% av omsetningen. Satsningsområdet for rådgivning er økonomi og finansiering, og byrået har også god kompetanse innen IT. Byrået har egen rådgivningsavdeling, og denne tilbyr også rådgivningstjenester innen strategi, ledelse og markedsplanlegging. For byrå E har rådgivning vært en del av konseptet i flere år.

Byrå E er et stort byrå med flere enn 20 ansatte. Mange av de ansatte har høyere utdanning, inklusiv siviløkonomutdanning. Byrået har nesten tredoblet antall ansatte siden 1993, og ser for seg en fortsatt mulig vekst. Byrået har ikke foretatt en bransjespesialisering. Målgruppen for rådgivning er først og fremst egne regnskapskunder, men selger også rådgivningstjenester til andre enn egne kunder. Byrå E er medlem i en kjede. Byrået jobber mye med interne utviklingstiltak i form av intern organisering, planlagt opplæring av nyansatte og utvikling av standarder for oppfølging av kunder. Byrået jobber også med produktutvikling.

Byrå F

Rådgivningsandelen i byrå F er ca. 10%. Rådgivningstjenestene er i hovedsak knyttet til økonomi og finansiering, som også vil være satsningsområdet i fremtiden sammen med styrerådgivning og IT. Byrået er i startfasen med hensyn til å gjøre rådgivning til en større del av virksomheten.

Byrå F har 16 ansatte. De fleste av disse er høyskoleutdannet, dvs. har minimum 1 år bedriftsøkonomi. 4 av de ansatte er autoriserte regnskapsførere. 5 ansatte, inklusive de to eierne, driver med rådgivning. Byrået satser ikke på bestemte bransjer, men det er noen bransjer det holder seg unna, samtidig som noen næringer er mer representert enn andre. Byrået satser bevisst på å skaffe seg flere større kunder. Byrå F er tilsluttet en kjede og har også ambisjoner om vekst.

Byrå G

Rådgivningsandelen i byrå G utgjør omtrent 10%. Hovedområdene for rådgivning er økonomi og finansiering, men byrået ønsker også å satse på rådgivning innen strategi og ledelse. Byrået har en uttrykt strategi om at rådgivning skal utgjøre en større andel av omsetningen i

fremtiden. På sikt ser en for seg at noen av de ansatte primært skal ha rådgivning som sitt arbeidsområde.

Byrå G er et stort byrå, med mer enn 20 ansatte. Byrået har vokst betydelig de senere årene. Byrået har kunder i mange bransjer, men besitter spesielt god kompetanse innen noen bransjer. 1/3 av de ansatte er autoriserte regnskapsførere, og flere vil bli autorisert i løpet av de nærmeste par årene. Målgruppen for rådgivning er egne regnskapskunder. Byrået ønsker ikke å bli medlem av en kjede, men vil møte fremtidige utfordringer i bransjen gjennom egen vekst.

Byrå H

Rådgivningsandelen i byrå H er på om lag 25%. Byrået har i tillegg et eget rådgivningsselskap, og inkluderer vi rådgivningen fra dette, blir andelen mellom 35 og 40%. Byrået tilbyr et bredt spekter av rådgivningstjenester. Byrået ønsker å utvikle seg ytterligere når det gjelder tjenester innen strategi og ledelse, og dette vil spesielt gjelde rådgivningsselskapet. Byrået har hatt rådgivning som satsningsområde i lengre tid.

Byrået H er et stort byrå med mer enn 20 ansatte. De fleste av disse er høyskoleutdannet, og omtrent halvparten av de ansatte er autoriserte. Mange av de ansatte driver med ulike former for rådgivning. Byrået har hatt en betydelig vekst siden midten av 1990-tallet. Målgruppen for rådgivningen er både egne regnskapskunder og andre kunder. Byrået har en viss spesialisering overfor noen bransjer, uten at andre bransjer utelukkes. Byrået jobber aktivt med strategiarbeid og produktutvikling.

Byrå I

I byrå I utgjør andelen rådgivning omkring 15%. Målsettingen er å øke denne andelen ytterligere. Byrået tilbyr flere typer av tjenester, men de fleste er relatert til økonomi og finansiering. Rådgivning har vært en del av virksomheten siden byrået ble etablert.

Byrå I har 9 ansatte, hvorav 5 er økonomiutdannet. De fleste i byrået driver med ulike former for rådgivning, mens 3 av de ansatte, inklusive eier, tar på seg "tyngre" rådgivningsoppdrag. Byrået har ikke spesialisert seg på bestemte bransjer, men har et ekstra fokus på etablererbedrifter. Byrået er avventende med hensyn til om det ønsker fortsatt vekst og/eller kjedetilknypning. Byrået legger vekt på intern utvikling.

Byråenes rådgivningsandel og ansatte er oppsummert i tabell 3 nedenfor.

Tabell 2: Oversikt over byråenes andel rådgivning og antall ansatte

Byrå	Antall ansatte	Andel rådgivning %
Byrå A	11	> 30
Byrå B	14	10
Byrå C	16	10
Byrå D	> 20	> 30
Byrå E	> 20	30
Byrå F	16	10
Byrå G	> 20	10
Byrå H	>20	> 30
Byrå I	9	15

4.2 Motiver for å satse på rådgivning

Det kan være interessant å drøfte om byråenes motiver til å satse på rådgivning er et resultat av et strategisk valg og/eller basert på et omgivelsesbasert press. Alle byråene i undersøkelsen har tatt et bevisst strategisk valg om at rådgivning er noe de vil satse på, slik at de vil score høyt på strategisk valg (jfr. figur 1). Byråene har med andre ord en klar *strategisk innstilling* til rådgivning. Strategisk innstilling alene kan imidlertid ikke forklare hvorfor noen byråer har en større omsetning fra rådgivning enn andre, i og med at vi finner en slik innstilling hos alle. Det som synes å være en forskjell er imidlertid hvor *lenge* rådgivning har vært en del av konseptet. De byråene som har en større andel rådgivning (mer enn 30%, samt byrået med 15 % rådgivning), har hatt dette som satsningsområde lengre enn de byråene som har rundt 10% rådgivning. Disse byråene har ikke satset på rådgivning, fordi det har vært et press i omgivelsene, men mer fordi de selv har funnet det interessant. De har sett at det var et marked for dette, for eksempel ved kunder har etterspurt rådgivning. Følgende sitat kan belyse dette:

Bedriftsrådgivning har vært en bevisst del av strategien siden 1993-94. Bakgrunnen var at vi fikk spørsmål og henvendelser fra kunder om råd, og vi så at SMB-segmentet var ledig ved at få henvendte seg til dette. (Byrå D)

Hvis vi relaterer dette til Hrebiniak og Joyces (1985) modell (jfr. figur 1), kan vi plassere de byråene som har satset på rådgivning i lengre tid i rute III. De har tatt et strategisk valg om rådgivning, selv om presset fra omgivelsene ikke har vært spesielt stort. De byråene som har en mindre andel rådgivning, vil antakeligvis høre til i rute II i modellen. Disse byråene ser at det er forandringer på gang i bransjen. Dette kan vi si representerer et visst press fra omgivelsene om at det kan være nødvendig med en del strategiske grep. Et mulig grep er økt satsning på rådgivning. En byråleder i denne gruppen uttaler følgende:

Vi tror at regnskapsbransjen vil se annerledes ut i 2005 enn den gjør i dag, blant annet når det gjelder rådgivning. Samtidig tror vi på det å være både løsnings- og systemorientert. IT og økonomi henger sterkt sammen, og vi ønsker å være en leverandør av begge. (Byrå B)

Motivene ovenfor relaterer seg til muligheter i markedet. Det gjelder også prisen som kan oppnås. De fleste vi intervjuet er inne på at betalingsviljen for rådgivningstjenester er høyere enn for regnskapstjenester⁴. Det er også en del motiver som kan relateres til faktorer internt i byrået. Flere sier at økt rådgivning på bekostning av regnskapsføring vil gi en jevnere arbeidsbelastning utover året. Ved å satse på rådgivning, blir det mulig å betjene færre kunder, og det blir færre ”topper”. På sett og vis vil dette henge sammen med press fra omgivelsene. Ved at det stilles store krav til tidsfrister som skal overholdes, påvirkes den interne arbeidssituasjonen i byrået ved at arbeidsbelastningen blir ujevn utover året. Byrålederne tror at en jevnere arbeidsbelastning virke positivt for rekrutteringen til bransjen. De tror det er mange som unngår bransjen i dag, nettopp på grunn av dette. Samtidig er det mange byråledere som sier de ønsker å ansette personer med høyere formalkompetanse. Disse vil på den annen side kreve mer interessante arbeidsoppgaver, og rådgivning er en vei å gå i så henseende.

4.3 Analyse i henhold til de seks ekspansjonskriteriene

Vårt inntrykk er at få av byråene i undersøkelsen har gjort en grundig analyse av rådgivningsmarkedet i henhold til ekspansjonskriteriene. Det har nødvendigvis ikke sammenheng med manglende strategiarbeid, men kan og skyldes at det er relativt liten risiko forbundet med å tilby rådgivning i tillegg til regnskapstjenester. Regnskapstjenester er fortsatt

de tjenestene som står for størsteparten av inntekten, mens rådgivning er noe en gradvis bygger opp som et naturlig komplement til regnskapstjenester. Som vi har vært inne på tidligere vil små bedrifter, som byråene gjennomgående er, sjelden gjøre utstrakt bruk av slike analyser (selv om det selvsagt finnes unntak). Imidlertid finner vi det relevant å bruke disse kriteriene for å belyse en del faktorer som kan være interessante for byråer som ønsker å gå inn i dette markedet.

Definere og avgrense markedet

Det første et regnskapsbyrå må ta stilling til, er til hvilke markeder det ønsker å tilby rådgivningstjenester. Markedsavgrensning vil si å trekke grenser rundt ulike grupper av kunder som har relativt like preferanser og som kan betjenes på en relativt lik måte (Jakobsen og Lien, 2001). Byråene i undersøkelsen har en relativt bevisst holdning til hvem som utgjør deres rådgivningsmarked. For de fleste av dem er det egne regnskapskunder som representerer det viktigste markedet for rådgivning. Kundegruppen for regnskapsbyråene er små og mellomstore bedrifter (SMB), og da spesielt små bedrifter med færre enn 20 ansatte. Med unntak av de store byråene, ønsker de øvrige ikke å tilby rådgivning til andre enn regnskapskundene. Et av de små svarer slik på spørsmålet om andre enn regnskapskunder er i målgruppen for rådgivning:

Nei, det har vi ikke tid til. Får vi spørsmål, sier vi nei. (Byrå I)

Flere av byråene i undersøkelsen sier at nettopp regnskapet er en viktig inngangsbillett til salg av slike tjenester. For mange av byråene er det også tjenester knyttet til regnskapet som utgjør de viktigste tjenestetypene, slik at det ofte ikke er snakk om store og avanserte konsulentoppdrag. Det kan være en fornuftig strategi å starte på denne måten. Et av byråene sier det slik:

Rådgivningstjenester vil i hovedsak knyttes til økonomi. I hvert fall satser en på å begynne i den enden fordi det er enklest. (Byrå E)

En fordel med at målgruppen er egne kunder, er at byråene via regnskapsførselen har relativt god kjennskap til dem fra før. Salg av nye tjenester krever derfor et mindre aktivt markeds- og salgsarbeid enn om en skulle lete opp og henvende seg til potensielle, nye kunder. Gjennom

⁴ Vi vil komme tilbake til betalingsvilje noe senere i notatet.

regnskapet avdekker byråene problemer som brukes som grunnlag for å ta kontakt med kunden og tilby rådgivning. Følgende sitat illustrerer dette:

Inngangsbilletten til rådgivning skjer via regnskapsførselen. Gjennom denne tilegner du deg kunnskap om virksomheten, slik at det vil starte her. Vi er imidlertid ikke slik at vi markedsfører oss som rådgivere. Vi går ut til våre regnskapskunder, lager rapporter ut fra regnskapet og rådgivningen vi store grad være relatert til regnskapsførselen. (Byrå F)

Sitatet ovenfor er fra et av de byråene som har rundt 10% rådgivning. De som har en betydelig større andel, synes å være mer aktive i sitt markedsarbeid uavhengig av om de henvender seg kun til eksisterende kundemasse eller ikke. En del av byråene i undersøkelsen understreker for eksempel at de ikke er interessert i nye regnskapskunder som mangler interesse for rådgivning. Dette er noe som klargjøres med nye kunder. Selv om en henvender seg til egne kunder, er vårt inntrykk at det er nødvendig med en salgsinnsats også overfor disse. Det er langt fra hele kundegruppen som er interessert i rådgivningstjenester. Behovet for aktivt salgsarbeid synes å være enda større dersom det er noen i byrået som skal drive hovedsakelig med rådgivning, men uavhengig av dette krever rådgivning salgs- og markedsføringsarbeid. Følgende sitater er illustrative:

Det er ingen av de ansatte som bare driver med rådgivning. Vi har drøftet om det skal være det, men da må vi ut å markedsføre oss som rådgivere for at disse personene skal overleve.(Byrå A)

Det er viktig at rådgivning blir profilert. (Byrå H)

Kun de store byråene i intervjuundersøkelsen henvender seg i noen grad også til andre enn egne kunder. I disse byråene er det også en del ansatte som er dedikert til rådgivning. Disse byråene har gjerne egne rådgivningsavdelinger. En stor del av rådgivningstjenestene kommer imidlertid fortsatt via regnskapsførselen.

Markedets lønnsomhet

Det er mange faktorer som er avgjørende for et markeds lønnsomhet. Vi vil berøre noen av disse her. To begreper er ifølge Jakobsen og Lien (2001) sentrale: verdiskaping og verdikapring: hva som bestemmer hvor store økonomiske verdier som skapes av bedriftene i markedet og hvordan disse blir fordelt på aktører som kunder, leverandører, konkurrenter og

en selv. Vi vil her konsentrere oss om førstnevnte og spesielt se på betalingsvilje i markedet og størrelsen på markedet.

En bedrift som yter rådgivning kan defineres som et verdiverksted (Stabell og Fjellstad, 1998). Et verdiverksted er en bedrift som skaper verdier ved å løse et unikt problem for en konkret kunde. Sentrale verdidrivere for denne type virksomheter er det *renommeet* de har i markedet (inklusive merkenavn) og *relasjoner*. Renommé og relasjoner kan være avgjørende for hvor mye en kunde er villig til å betale for å få løst sine unike problemer. *Kundenes betalingsvilje* er dermed et sentralt tema når det gjelder markedets lønnsomhet.

De intervjuede byråene er enige om at kundene er villig til å betale mer for rådgivningstjenester enn for regnskapstjenester. En tidligere undersøkelse i bransjen bekrefter det samme (Gooderham og Nordhaug, 2000a) Dette skulle dermed gi byråene et klart insentiv til å definere og selge rådgivningstjenester. Et byrå sier følgende om betalingsvilje:

Betalingsviljen er større på rådgivningstjenester enn på basistjenester. Vi har imidlertid ikke testet betalingsvilligheten spesielt godt ut. Hvis en kunde som vi kjenner godt kommer hit og sitter en time, så er det ikke lett for oss å fakturere det som rådgivning. Det er lettere å bake det inn i regnskapsførsel selv om vi har løst problemer (Byrå F).

Sitatet ovenfor illustrerer videre at det ikke alltid er like lett for et byrå å ta seg betalt for den rådgivningen det gir. Grenseoppdragningen mellom hva som er regnskap og hva som er rådgivning synes å være vanskelig for flere byråer. Det kan gjøre det vanskeligere å hente ut den betalingsviljen som ligger i markedet. Denne grenseoppdragningen er også noe byråer som har en stor andel rådgivning kan slite med. Følgende sitat er fra byrå A som har mer enn 30% rådgivning:

Kundene må forstå at dette er rådgivning for at de skal være villig til å betale mer.....Det er ikke så lett å skille ut rådgivning og prise denne. Kunder reagerer ofte på prisen og de vil ha vanskelig for å se hva som er rådgivning. Her må man føle seg litt fram fra kunde til kunde. (Byrå A)

Byråene i intervjuundersøkelsen jobber både internt i byrået og overfor kundene med å avklare hva som er regnskapstjenester og hva som er rådgivning. De påpeker at det tar tid å innarbeide en slik forståelse hos kundene. Alle byråene i undersøkelsen priser ulike typer av

tjenester forskjellig, og en del har utarbeidet nokså detaljerte ”prisblad” for ulike typer av tjenester.

Økt betalingsvilje for rådgivningstjenester alene gir nødvendigvis ikke tilstrekkelig verdiskapning i et nytt marked. Også *størrelsen* på markedet er avgjørende. Tidligere undersøkelser tyder på at kundene selv må være utviklingsorienterte dersom de skal være interessert i rådgivning (Gooderham og Nordhaug, 2000a). Det betyr at langt færre vil kjøpe rådgivning enn regnskapstjenester. Etterspørselen er i tillegg langt mer variabel enn hva som er tilfelle for regnskapstjenester. Som vi har vært inne på tidligere, må byråene markedsføre sine tjenester overfor kundene og være i stand til å overbevise kundene om at kjøp av rådgivningstjenester resulterer i økt lønnsomhet. I tillegg kan konjunkturer spille en rolle. En byråleder uttaler følgende:

Det har vært høykonjunktur i Norge de siste årene. Da skjer det mer når det gjelder oppdrag på rådgivningssiden. Det er mulig det hadde vært annerledes om det hadde vært nedgangstider. (Byrå D)

Byråene i intervjuundersøkelsen har i liten grad spesialisert seg på bestemte bransjer (gjelder både regnskapsføring og rådgivning), men en del byråer har valgt ut noen bransjer som de satser noe mer på, for eksempel handels- og servicebransjer. Et par av byråene satser også på bedrifter i etableringsfasen, mens andre velger å holde seg unna disse. Et fellestrekk for byråene i intervjuundersøkelsen er at de ser det som en fordel å ha krevende kunder, dvs. kunder som er opptatt av egen utvikling og som er interessert i de rapporter de får fra regnskapsbyrået. For det første vil slike kunder i større grad være interessert i rådgivning (Gooderham og Nordhaug, 2000a). For det andre bidrar denne type kunder til at byrået må strekke seg litt og bidrar derved til utvikling av byrået. Et byrå sier det slik:

Det betyr veldig mye for byråets utvikling at kundene krever at vi er profesjonelle. Krevende kunder vil ikke godta alt vi sier, men stille spørsmål. De vil ha det og det dokumentert. Dette betyr mye for vår utvikling. (Byrå A)

Noen byråer er inne på at de bør skaffe seg store kunder for at rådgivning skal være et interessant satsningsområde. Hvorvidt dette er riktig er vanskelig å si noe sikkert om. Spørreundersøkelsen viser at per i dag er tyngden for de fleste byråer bedrifter med 10 eller færre ansatte. Dette gjelder både de med en større og mindre andel rådgivning.

Mulige konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn kan defineres som langsiktig avkastning over gjennomsnittet i et relevant produktmarked. De byråene som inngår i intervjuundersøkelsen har gjennomgående god lønnsomhet. Nøkkeltall fra NARF (år 2000) viser at det er store variasjoner i bransjen når det gjelder lønnsomhet. De beste byråene har veldig god lønnsomhet, mens de dårligste har problemer med å betale normale lønninger. En mulig forklaring til at noen gjør det dårligere enn andre, kan skyldes at de ikke er flinke nok til ta å seg betalt for jobben de gjør eller jobbe med intern rutineutvikling og effektivisering.

Når det er variasjon i lønnsomhet mellom bedrifter som opererer i en bransje preget av de samme betingelser, blir dette forklart med at det er forskjeller mellom bedriftene i bransjen med hensyn til hvilke ressurser de besitter og hvordan de utnytter sine ressurser (Barney, 1991). Hvorvidt det er slik at byråene i undersøkelsen har høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet fordi de bruker en del av sine ressurser i rådgivningsmarkedet, kan vi på bakgrunn av undersøkelsen ikke si noe sikkert om. Lønnsomhet var for det første noe vi vektla ved valg av byrå, og for det andre har vi ikke sammenlignet med byråer med god lønnsomhet som ikke driver med rådgivning.

I dette notatet er konkurransefortrinn knyttet til rådgivning det sentrale, men dette kan ikke ses uavhengig av regnskapsføring. Tidligere undersøkelser viser at om en SMB skal være interessert i å kjøpe rådgivning fra sin regnskapsfører, må denne oppleves som dyktig også innen regnskapsføring (Gooderham og Nordhaug, 2000a). Mange av byråene i undersøkelsen mener de har konkurransefortrinn innen regnskapsføring gjennom å være veldrevne byrå med gode rutiner og systemer. De fleste av dem jobber mye med interne utviklingstiltak i form av effektivisering og organisering. Videre nevnes det å ha respekt for faget og ikke minst levere mer enn det kunden forventer.

Det synes også å være bred enighet om nødvendigheten av å ha kompetente ansatte. Det gjelder både i forhold til regnskapsføring og ikke minst i forhold til rådgivning. De som ansettes i dag har gjerne lengre formalutdannelse (to- til treårig høyskole eller mer) sammenlignet med de som ble ansatt tidligere. Dette tror byråene er nødvendig dersom de skal bli dyktige rådgivere i SMB-sektoren. Inntrykket er videre at de byråene som inngår i undersøkelsen i stor grad vektlegger kompetanseutviklingstiltak for de ansatte. Det ser ikke ut

til å være noen spesielle forskjeller mellom de byråene vi intervjuet med hensyn til om de har en større eller mindre andel rådgivning. Vi finner variasjoner innen begge disse gruppene.

Vi har vært inne på at rådgivningsbedrifter kan defineres som verdiverksteder, hvis hovedoppgave er å *løse problemer* for kundene. Aktiviteter knyttet til dette er å definere problemer, analysere årsaker til problemene, identifisere løsninger og anbefale løsninger til kundene. Evnen til å håndtere disse oppgavene vil kreve flere typer av ressurser. Det kan dreie seg om den kompetanse og erfaring som byrået og de ansatte besitter i form av databaser, arbeidsmetodikk, analyseverktøy, markedskunnskap, rutiner og prosedyrer. I tillegg til slike ressurser for å løse kundenes problemer, vil *kunderelasjoner* og *renommé* være avgjørende for et verdiverksted.

Vårt inntrykk er at få av de intervjuede byråene har gjort en veldig grundig analyse av hva som er deres fortrinn knyttet til rådgivning. For noen byråer kan det mer se ut som de har sett at det finnes et interessant marked og at de ønsker å posisjonere seg i dette markedet uten grundig å vurdere egne konkurransefortrinn. Til tross for dette, synes byråene å være bevisste på hvilke mangler de har, og hva som skal til for å bli (enda) bedre på rådgivning. På spørsmål om potensielle konkurransefortrinn sammenligner de fleste seg med andre aktører utenfor bransjen. Noen er inne på konkurransefortrinn vis-à-vis konkurrenter i regnskapsbransjen.

Det ser ut til å være tre faktorer som byråene tror utgjør deres konkurransefortrinn vis-à-vis aktører i andre bransjer: nemlig breddekompetanse, god kjennskap til kundene og prisen kundene må betale for kjøp av rådgivningstjenester. Nedenfor vil vi drøfte mulige konkurransefortrinn knyttet til problemløsninger, kunderelasjoner og renommé.

Problemløsning

Av undersøkelsen fremgår det at det i all hovedsak er to måter regnskapsbyråene avdekker problemer og utfordringer hos kundene: enten gjennom regnskapet og/eller gjennom dialog med kunden. Som regel vil det være en kombinasjon av begge. En byråleder svarer slik på spørsmålet:

Det er en kombinasjon av at kunden kommer til oss for å få gjort ulike ting og at vi ser i regnskapet at det er ting å ta tak i. Mye rådgivning går nok på det som har med økonomi å gjøre. Ofte har kunden en prosess og kommer og diskuterer med oss: ”skal vi vokse, ansette flere folk, kjøpe opp en konkurrent og lignende”. (Byrå I)

Inntrykket er at de byråene som har over 30% rådgivning har klarere rutiner for å følge opp og ta kontakt med kundene dersom de avdekker problemer i regnskapet, sammenlignet med de byråene som har en mindre andel rådgivning. Et byrå sier dette om hvordan de forholder seg til eventuelle problemer eller utfordringer som de avdekker i regnskapet:

Da ringer vi kunden. Vi tar tak i kunden. Noen kunder ønsker å gjøre noe med det, andre ikke. Det er en del av jobben vår å si fra hvis vi oppdager noe. Det er derfor det er bra å ha ansatte som bare driver med rådgivning. Da kan teamet be rådgiverne følge opp kunden dersom de ikke har kapasitet eller kompetanse selv. (Byrå D)

Selv om rådgivningsoppdrag knyttet til slik oppfølging også avhenger av kundens innstilling, vil vi anta at mer etablerte rutiner på området er en mulig årsak til at byråene med mer etablerte rutiner har en større omsetning fra rådgivning. Disse byråene ser også ut til å gi rådgivning høyere prioritet internt i byrået. Skal rådgivning bli en viktig del av forretningsvirksomheten, tilsier det at en har kapasitet til å drive med rådgivning når kundene har behov for det, og ikke når en selv har tid.

Alle byrålederne vi intervjuet legger vekt på at de ansatte skal ha god regnskaps- og økonomiforståelse, siden dette er en viktig basis for mye av rådgivningen. De satser derfor på kompetanseutvikling og opplæring på området for ansatte som trenger det. Dette gjelder ikke bare for regnskapsføring, men også for å være bedre rustet for rådgivning. En del byråer peker på at de mangler gode nok konsepter for å avdekke kundenes problemer. Tilsvarende er det også for løsninger. Dette ser ut til å være mest fremtredende for den gruppen av byråer som har minst rådgivning. Byråene understreker samtidig at de jobber med dette. En del håper at NARF kan bidra på området. Noen byrå har kommet et stykke på vei å utvikle slike verktøy eller konsepter, men for flere er det mye som gjenstår.

Når det gjelder forslag til hvordan løse problemer, ser det ut til at de fleste byråene bruker en ”best-practice”tankegang. Følgende sitater kan illustrere dette:

Vi finner ikke opp kruttet selv. Vi får informasjon om hva som fungerer bra og bruke det hos andre kunder. Det går på å suge til seg kompetanse og se muligheten til å bruke dette hos våre kunder (Byrå I)

Vi har bred kompetanse. Vi kan litt om alt ved at vi kommer i kontakt med mange problemstillinger. Vi kan utnytte best-practice og gi råd ut fra de prinsippene. Fordi vi er i kontakt med så mange ulike typer av kunder og problemstillinger blir vi flinkere enn mange andre, for eksempel konsulenter, til å se sammenhengen i en bedrift. (Byrå A)

Et mulig problem for en del byråer er at denne ”best-practice” kunnskapen sitter i hodet til den enkelte og i liten grad er på byrånivå. Erfaringsutveksling innad i byråer om slike praksiser synes ikke å være så veldig utbredt, selv om en del byrå driver noe med dette. Dersom denne kompetansen heller ikke er nedfelt i konsepter eller rutiner, kan det tenkes at en ikke får utnyttet denne kunnskapen godt nok. Den ansatte vil da ta med seg denne kunnskapen og erfaringen hvis vedkommende slutter. Et av de store byråene som jobber med å etablere databaser på området, understreker at dette er vanskelig. Ikke alle ansatte er like flinke til å legge inn data eller til å bruke databasen.

Flere byråer mener at den breddekompetansen de besitter utgjør et viktig konkurransefortrinn (jfr. sitat til byrå A ovenfor). I hvilken grad denne faktisk bidrar til konkurransefortrinn innen rådgivning, kan diskuteres. Ut fra teori skulle vi tro at det også er fordelaktig med en viss spisskompetanse, for eksempel i form av spesifikke bransjekunnskaper (Nordhaug, 1992). Som tidligere nevnt, har byråene i liten grad spesialisert seg på bestemte bransjer og vil derved neppe besitte slik kompetanse. En del av de større byråene har imidlertid til en viss grad spesialisert seg på tjenestetyper. De store byråene er i langt større grad også inne på at det kanskje ikke er mulig for en person å bli tilstrekkelig dyktig både innen regnskapsføring og rådgivning. Også et slikt skille vil representere en form for spesialisering. En byråleder sier dette:

Det er fordelaktig at det er noen personer som jobber med rådgivning. Vi tror at rådgivning bør skilles ut som en egen profesjon med personer som bare jobber med dette. Det er vanskelig å bli god nok dersom en skal ha ansvar for begge profesjonene (Byrå E)

Et interessant spørsmål knyttet til problemløsning, er om regnskapsbyråene har konkurransefortrinn på dette sammenlignet med eventuelle konkurrenter i andre bransjer. Det kan her være nyttig å skille mellom formal- og realkompetanse. Ser vi på formalkompetanse, er det slik at regnskapsbransjen gjennomgående har lavere formalkompetanse enn konkurrenter i andre bransjer som revisorer, advokater og konsulentselskaper. Revisorer og

advokater vil på sin side gjerne besitte spisskompetanse som kan gi dem fortrinn på visse områder, mens konsulenter gjerne besitter noe mer breddekompetanse. Isolert sett har vi derfor vanskelig for å tro at regnskapsbransjen har fortrinn vis-à-vis disse gruppene til å løse kundenes problemer, men snarere har en ulempe fordi bransjen har lavere formalkompetanse. Muligens oppfattes de slik i markedet, ved at betalingsviljen for deres rådgivningstjenester gjennomgående er lavere enn for de tjenester revisorer og advokater leverer. I tillegg er det sannsynligvis få byråer som har utviklet bedre konsepter enn disse konkurrentene for å identifisere og løse problemer og utfordringer kundene står ovenfor.

For de byråene vi har intervjuet, ser det ut til at de byråene med mest rådgivning har noe høyere formalkompetanse. Formalkompetansen er nødvendigvis ikke høyere i gjennomsnitt. Det kan i like stor grad dreie seg om at disse byråene har noen ansatte som har lengre utdanning, som for eksempel siviløkonomer eller revisorer. Uansett utdanning, er det viktig med opplæring før en person sendes ut i rådgivningsarenaen. En byråleder sier for eksempel at også nyansatte siviløkonomer må gjennom et toårig opplæringsprogram før de blir gode rådgivere.

Bransjen kan imidlertid ha et fortrinn knyttet til realkompetanse, og da nærmere bestemt i form av bransjens "folkelighet". Denne kompetansen kan spesielt gi fortrinn i møte med små bedrifter som selv ikke besitter høy grad av formalkompetanse. Mange ledere/eiere av små bedrifter kan føle seg mer komfortabel med å henvende seg til en regnskapsfører enn til en advokat. Regnskapsførerne vil gjerne ha større forståelse for deres hverdag og de problemene disse kundene sliter med. For større kunder derimot, er det ikke gitt at dette er tilfellet. Utfordringene disse står overfor kan være annerledes både med hensyn til strategi, marked og intern organisering. Videre kan det tenkes at større bedrifter har større kompetanse på en del områder selv, og dette kan prege hvilke krav som stilles til eventuelle rådgivere.

Et annet spørsmål byråene må ta stilling til er om det er mulig å utvikle konkurransefortrinn uten noen former for spesialisering. De større byråene i undersøkelsen er, som vi ser, inne på dette, men det kan ha sammenheng med at de tilbyr mer avanserte rådgivningstjenester.

Relasjoner

Regnskapsbyråer synes å ha en lokal og nokså stabil kundemasse. En mulig slutning er at kundene er fornøyde med sin regnskapsfører, og at det er gode relasjoner mellom byrå og

kunde. Det er imidlertid ikke gitt at dette er tilfelle. Kundeforholdets varighet sier nødvendigvis ikke alt om kvaliteten på relasjonen mellom regnskapsbyrå og kunde. En av våre informanter sier det slik:

Kundene er gjennomgående lite krevende. Det forekommer at kunder stiller krav, men generelt sett er kundene lite krevende. Det har sammenheng med at veldig mange næringsdrivende er fornøyd når de får årsoppgjøret og selvangivelsen, og at kundene ikke har kompetanse til å vurdere tjenester og vite hva de kan kreve av sin regnskapsfører. (informant)

De byrålederene vi intervjuet mener at nærhet til kundene er et av deres viktigste fortrinn. De fleste hevder at de kjenner kundene godt, selv om en del innrømmer at de har et forbedringspotensial. Det viser seg at det kan være vanskelig å ha like god kontakt med alle kundene. Det henger ikke bare sammen med byrået selv, men også med kundenes vilje til å la dem slippe til. Følgende sitat er illustrative:

Det er ikke alltid like lett å kjenne kundene godt nok. Å bli godt kjent med kundene tar tid, og det er ikke mulig å kjenne alle like godt. Byrået legger stor vekt på å få mest mulig informasjon om nye kunder i det første møtet. (Byrå E)

Vi kjenner de fleste kundene godt, da de har vært kunder i mange år. Nærheten i relasjonen varierer. Noen bedrifter er bevisste, de holder avstand og ser på jobben vi gjør som en kjøpt tjeneste. I andre bedrifter blir vi trukket mer inn i driften. (Byrå C)

Noen er også inne på at personlige egenskaper til den enkelte saksbehandler kan spille en rolle, fordi det ikke er alle som i like stor grad evner å etablere gode relasjoner. En vi intervjuet sier følgende:

Vi er ikke flinke nok til å bruke relasjonene våre. Vi har satt i gang en jobb her, i første omgang gjelder det avdelingslederne. Vi har satt opp handlingsplaner for dette området. Det er mye å hente her. (Byrå G)

Flere av byråene i undersøkelsen har delt kundene opp i A,B og C kunder. De byråene som har gjort dette, mener det er en nyttig eksersis:

Vi har laget en ABC analyse over kundene våre for å få et bedre bilde over hvem som er mest interessant å jobbe mot. Gjennom denne analysen kan vi bli flinkere til å sette av tid til de kundene som vi er interessert i å ta tak i.

Når vi har møter med disse kan vi gjøre et grundigere forarbeid og analyser og kanskje tilby noe mer, få tak i hva de savner osv. (Byrå B)

Vi har kategorisert kundene våre i ABC kunder. Det viser seg at vi bruker for mye tid på C kundene. Dette er ofte kunder som kjefter mye og klager på regningen. Følgen er at vi lar A-kundene seile sin egen sjø.(Byrå F)

Kategoriseringen gjør det lettere for det enkelte byrå å se hvor det ønsker å sette inn innsats og hvilke kunder de bør prioritere foran andre, for eksempel når det gjelder å ivareta og utvikle relasjoner. Det fremgår av intervjuene at A, B og C kategoriseringen kan brukes til kundepleie, analysere og vurdere hvordan klare å få en B eller C kunde til å bli en A kunde og ikke minst økt salg. Inndelingen synes dermed å være et viktig verktøy for videreutvikling av kunderelasjoner og økt lønnsomhet. Flere av byråledene i undersøkelsen sier videre at byrået legger vekt på å gjøre en ekstra innsats overfor store kunder. Slike kunder følges ekstra godt opp ved at man ringer dem, drar ut på kundebesøk og fanger opp hva som er deres behov.

Inntrykket fra undersøkelsen er at det ikke er vanlig i bransjen å drive med kundepleie i form av blåturer, felles kundetreff og lignende, utover den relasjonsoppbyggingen som mer skjer som en naturlig del av jobben. Kun et byrå i intervjuundersøkelsen driver med denne type aktiviteter. Dette byrået har liten tro på at det er tilstrekkelig å bygge gode nok relasjoner mellom byrå⁵ og kunde bare gjennom rapporteringssamtaler, besøk hos kunde eller ved at kunder kommer innom. De har stor tro på at den kontakten som oppstår på mer uformelle arenaer både mellom byrået og kundene og kundene imellom, er gunstig for relasjonsutviklingen. Byrået uttaler seg slik om relasjoner:

Jeg tror ikke at bransjen er så god med kundepleie og kunderelasjoner. Alle sier ”vi kjenner kunden godt”. Men er det nok fremover at kundene har en kontaktperson i byråene? Kundene kommer innom, slår av en prat og går igjen, og en sier at ”vi kjenner kunden godt”. Jeg har ikke truffet en på kontoret her som har like god kontakt med alle kundene sine. Den enkelte har god kontakt med noen kunder. De fleste byrå har vært for lite opptatt av bevisst utvikling av kunderelasjoner. Mye av butikken ligger nettopp i det. (Byrå D)

Gode relasjoner er ikke bare viktig i forhold til kunder, men også til andre aktører som revisorer, advokater og banker. De fleste vi intervjuet legger vekt på å utvikle eget nettverk. Nettverket kan være en viktig kilde til egen læring og kompetanseutvikling og spiller ikke minst en viktig rolle når det gjelder å få nye kunder. En byråleder sier dette:

⁵ Og ikke den enkelte saksbehandler

Oppdrag, både på rådgivning og regnskap, får vi også via nettverket vårt, som for eksempel banker, advokater og kunder. (Byrå D)

Det samme byrået nevner også et annet interessant moment til hvorfor et godt nettverk er fordelaktig:

Vi har tette relasjoner med advokater, revisorer og banker. De relasjonene skaper effektivitet ut mot kunde. Hvis vi går i banken med en kunde, vil vi, fordi vi har en god relasjon med banken, allerede ha oppnådd tillit hos banken og vi slipper denne ekstra "kostnaden" overfor banken. Gjennom det kan vi bruke mindre tid i banken, og det blir billigere for kunden. (Byrå D)

Som vi ser kan gode relasjoner til nettverket være kostnadsbesparende for kunden, og vi vil tro det gir mer fornøyde kunder. Videre er det vårt inntrykk at byråene i undersøkelsen er ydmyke i forhold til egen kompetanse og sender kundene til aktører i sitt nettverk på områder hvor de selv mangler kompetanse til å gi råd. Byråene vil på den måten fungere som et mellomledd mellom kunde og andre rådgivere. Andre undersøkelser viser at regnskapsførere med en stor rådgivningsandel påtar seg en slik rolle (Greene, Kirby og Najak, 1998). Funnene fra intervjuundersøkelsen er i tråd med dette. Det ser ut til at de byråene som har størst rådgivningsandel, har utviklet noe tettere relasjoner med sitt eksterne nettverk enn de byråene som har minst rådgivningsandel.

Vi vil tro at byråenes relasjoner med kundene kan representere et av de viktigste konkurransefortrinnene til bransjen. Gitt at byråene er bevisst dette og bruker ressurser på å bevare og utvikle relasjonene, kan dette utgjøre et konkurransefortrinn som ikke så lett lar seg imitere av potensielle konkurrenter i andre bransjer. Ifølge Nordhaug (2000) er regnskapsbyråer i en unik posisjon til å inneha en total relasjonskompetanse som andre aktører vil ha vanskelig for å utvikle, fordi deres kontakt med kundene er langt mer sporadisk og av kortere varighet. Relasjonskompetanse kan således representere en viktig basis for å kunne løse kundenes unike problemer. Spørsmålet er likevel om det er mulig å utvikle en slik relasjonskompetanse overfor hele kundegruppen. Inndeling av kunder i A, B og C kategorier kan være et mulig verktøy for å bli mer bevisst på hvilke kunder som bør prioriteres i relasjonsutviklingen. Vi tror imidlertid at relasjonskompetanse alene neppe vil være

tilstrekkelig for å fremstå som en dyktig rådgiver i det lange løp. Til det trengs det også problemløsningskompetanse i form av kompetente ansatte, konsepter og rutiner.

Renommé

Flere av de vi intervjuet tror at bransjen utad oppfattes som en konservativ, traust og nokså kjedelig bransje, og at dette nok kjennetegner store deler av bransjen. En byråleder uttaler seg slik:

Bransjen er veldig kortsiktig orientert og trer i gjennom gamle løsninger. Bransjen har vært lite interessert i å se på hvilke veier en kan gå, men løser problemer og møter utfordringer etter hvert som behovene oppstår i stedet for å være i forkant. Mange er litt sidrunpa i bransjen. (Byrå B)

Flere sier at de i liten grad identifiserer seg med bransjen, og at de ikke liker å betegne seg regnskapsførere. Følgende sitater er representative:

Vi identifiserer oss ikke med de små regnskapsførerne som kun ønsker å være regnskapsførere. Vi identifiserer oss med det øverste sjiktet. (Byrå F)

Vi kaller oss ikke regnskapsførere når vi presenterer oss. (Byrå C)

Selv om regnskapsbransjen er en lokal bransje ved at det enkelte byrå betjener bedrifter i sitt lokalmarked, kan omdømmet påvirkes av hva som skjer i bransjen generelt. Kredittilsynet påpeker i sin årsmelding for 2001 at ”regnskapsførernes driftsopplegg er preget av store forskjeller i kvalitet, og at det på noen områder er betydelige svakheter som synes å gjelde for bransjen generelt”. Videre sier tilsynet at det fortsatt er et betydelig antall regnskapsførere som driver eksternt regnskapsførervirksomhet uten autorisasjon. Slike faktorer kan ha negativ innvirkning også for dem som driver seriøst og leverer god kvalitet.

Flere byrå mener at NARF har et ansvar for å heve bransjens renommé, og en del påpeker at det skjer en positiv utvikling på området. Noen sier at NARF fortsatt er for treg og har et problem i og med at de skal ivareta en så forskjellig medlemsmasse. Flere av byråene tror at det er positivt at det har kommet en stor aktør som Visma inn i bransjen og også kjededannelser, ved at dette kan bidra til å heve bransjens anseelse.

Renommeet til det enkelte byrå og til bransjen vil neppe bare ha betydning for om en får rådgivningsoppdrag eller ikke. Et like viktig tema kan være fremtidig rekruttering. Dette er noe flere av byråene i undersøkelsen er inne på. Av spørreundersøkelsen går det fram at byråene opplever konkurranse om å få tak i de dyktigste medarbeiderne. Skal bransjen tiltrekke seg de best kvalifiserte medarbeiderne, har bransjen en utfordring med hensyn til å fremstå som en spennende og attraktiv bransje. Undersøkelser viser at revisjonsbransjen fremstår som kjedelig og relativt lite attraktiv for nyutdannede siviløkonomer sammenlignet med konsulentbransjen (Gooderham og Nordhaug, 2001; Krigsvoll, 2001). Spørsmålet er om ikke regnskapsbransjen anses for å være hakket enda kjedeligere og med færre interessante arbeidsoppgaver. Økt utviklingsorientering og økt synlighet av bransjen kan være positivt i så måte.

Behovet for ressursanskaffelse

Et viktig spørsmål når en skal bevege seg inn på nye områder, er om bedriften har de nødvendige ressursene. Ifølge Jakobsen og Lien (2001) vil et første trinn i en slik analyse bestå i å utarbeide en liste over alle ressurser som trengs for å konkurrere i det aktuelle målmarkedet. Hvis man så fjerner alle de ressursene en mener å inneha som er like gode som konkurrentenes ressurser, får man en oversikt over hva som er behovet. Konkurrenter vil her som nevnt både være andre regnskapsbyråer og konkurrenter i andre bransjer som for eksempel revisorer, advokater og konsulentselskaper.

Av intervjuundersøkelsen går det frem at det er flere typer av ressurser regnskapsbyråene mener de har behov for som rådgivere. Flere i bransjen peker på at regnskapsbyråer i liten grad har vært utsatt for sterk konkurranse og dermed mangler kompetanse i å markedsføre seg selv. En informant i bransjen sier følgende:

Regnskapsføring er noe en selger inn en gang, så går det av seg selv, mens rådgivning krever konstant salg. Få regnskapsførere er selgere. De er i realiteten håndverkere. Det er en utfordring å skulle drive salg (informant).

Som det fremgår av sitatet, vil rådgivning, uavhengig om denne skal selges til egne kunder eller ikke, tilsi kompetanse innen salg og markedsføring. Flere av byråene i intervjuundersøkelsen sier at de har behov for økt kompetanse på området. Det gjelder også de byråene som har en stor andel rådgivning:

På salg og kommunikasjon blir en aldri utlært. Dette er et svakt punkt i bransjen. (Byrå E)

Vi har behov for kompetanse innen markedsføring, salg og markedsanbud. Vi har ikke trengt å være offensive. Nå blir vi mer angrepet fra flere hold, for eksempel IT-bransjen, revisjon, advokater og sikkert også andre. Internett vil nok bli en utfordring for oss. (Byrå F)

Som vi ser av det siste sitatet nevnes, også IT-kompetanse. Flere sier at dette er et område de er nødt til å beherske i fremtiden. Et par av byråene har valgt kjedesamarbeid blant annet for å få bedre tilgang til slik kompetanse. Andre byråer velger andre løsninger, for eksempel å etablere et nettverk med aktører i IT-bransjen. IT-kompetanse synes viktig uavhengig av om et byrå satser på rådgivning eller ikke.

Flere byråer sier at de savner gode konsepter som de kan bruke i rådgivningen både for å avdekke kundenes utfordringer og hvordan løse disse utfordringene. Et av de større byråene⁶ svarer slik på spørsmålet om hvordan de går fram for å avdekke utfordringer og problemer hos kunder:

Vi er ikke gode nok på dette nå. Vi har mange flinke medarbeidere, men vi må lage konseptene. Vi vil jobbe med dette fremover. (Byrå G)

Det koster både tid og penger å utvikle slike konsepter. En del byrå, og spesielt de største byråene har kommet lengre i dette arbeidet.

Ingen av byråene i undersøkelsen vektlegger finansielle ressurser. Det er kanskje ikke så rart, da slike ressurser i seg selv ikke gir konkurransefortrinn innen rådgivning. Imidlertid vil god økonomi trolig gjøre det lettere å investere i for eksempel kompetanseutvikling og produktutvikling. Dersom det er riktig at lønnsomheten i bransjen i stor grad er varierende, er det rimelig å anta at en del byråer vil mangle kapital til slike investeringer. En mulig løsning for disse byråene kan være å inngå i et kjedesamarbeid.

Videre vil vi anta at de ressurser et regnskapsbyrå har behov for ikke bare vil avhenge av eksisterende ressursbase, men også hvilke typer tjenester byrået ønsker å tilby og til hvem. Hvis et byrå satser på store kunder, kan det tenkes at disse vil kreve mer ”avanserte tjenester”, noe som igjen påvirker ressursbehovet. Det kan innebære at en trenger personer med høyere

formalkompetanse og et mer velutviklet og konkretisert tjenestespekter. Spørsmålet er om et byrå som ønsker å bevege seg inn rådgivningsmarkedet derfor ikke bør ta utgangspunkt i de ressursene det besitter *før* det velger målgruppe og tar stilling til hvilke tjenester det skal tilby. På den måten vil det ut fra et ressursbasert perspektiv på organisasjoner være større sannsynlighet for å lykkes (Barney, 1991). Etter hvert som et byrå høster erfaring på området og bygger opp kompetanse kan det bevege seg over til kunder som har mer krevende rådgivningsbehov.

Mulig aggressiv respons fra konkurrenter

Før man går inn i et marked er det vanskelig å vite hvordan konkurrentene vil reagere. Så langt synes det ikke som om de byråene som tilbyr rådgivning har møtt særlig konkurranse. De byråene vi intervjuet er enige om at det er relativt liten konkurranse innen regnskapsføring, samtidig som markedet er i vekst. Også innen rådgivningstjenester mener disse byråene at det per i dag er relativt liten konkurranse. Imidlertid sier de at det er større konkurranse på dette området enn på regnskapstjenester, og at en viktig konkurrent er revisorer. Følgende sitater belyser synspunkter på konkurranse i rådgivningsmarkedet. Førstnevnte sitat er fra et stort byrå som også selger rådgivning til andre enn egne regnskapskunder.

Det er mer konkurranse på rådgivningssiden. Her må man mer ut å hente "businessen". Men SMB-sektoren utgjør fortsatt et åpent marked.....Men vi ser nå at noen begynner å gå mot dette markedet. (Byrå D)

På rådgivning er konkurrenten først og fremst revisor, og muligens banker på sikt, selv om vi egentlig ikke har så stor tro på at bankene vil bli rådgivere utover finansiering. (Byrå F)

Selv om konkurransen fortsatt er relativt liten, kan det reises spørsmål ved hvor lenge dette vil vare. Det kan for det første tenkes at det vil bli større konkurranse innad i bransjen. Generelt sett synes det som om det er liten konkurranse om kunder i regnskapsbransjen. I spørreundersøkelsen ble andre regnskapsbyrå i svært liten grad vurdert til å være en viktig årsak til at det er problematisk å selge inn rådgivningstjenester (3%), mens konkurranse fra revisor (47%) sammen med svak etterspørsel hos kundene (73%) blir ansett som de viktigste årsakene.

⁶ med rundt 10% rådgivning.

Som tidligere nevnt, tilbyr de større byråene rådgivningstjenester til andre enn egne regnskapskunder. Disse kundene kan da være regnskapskunde i et annet byrå. Et mulig resultat av dette, er at disse kundene velger å skifte regnskapsbyrå, slik at det rådgivende byrået blir en totalleverandør både av rådgivnings- og regnskapstjenester. På spørsmål til byråene om de brukes som rådgivere for andre enn egne kunder, svarer et av de store byråene med egen rådgivningsavdeling som følger:

Ja, og da får vi dem ofte som kunder⁷ i etterkant. (Byrå H).

Muligens kan det også bli økt konkurranse fra andre bransjer. Regnskapsbransjen har fått økt medieomtale de senere år, og gjennom denne blir det tydeligere at SMB-sektoren er et attraktivt marked for rådgivning. Det kan resultere i at andre aktører, som for eksempel (mindre) konsulentselskaper blir mer oppmerksomme på segmentet og finner det interessant å gå offensivt ut mot denne målgruppen. En del konsulentselskaper synes å ha hatt en vanskelig periode de senere år, og det kan tenkes at spesielt de noe mindre selskapene i denne bransjen begynner å se seg om etter nye markeder. Da kan SMB-sektoren være en mulighet, og kanskje spesielt de større bedriftene i sektoren. Spørsmålene et regnskapsbyrå må stille seg er om man er i stand til å møte sterkere konkurranse fra andre byråer og fra andre bransjer, og hvordan man eventuelt vil gjøre det. Bransjen synes så langt å ha liten erfaring i å konkurrere og det kan være en potensiell ulempe, gitt at det blir økt konkurranse om kundene. Å utvikle og beholde det fortrinnet regnskapsbyråer har innen relasjoner kan derfor bli ekstra viktig i fremtiden. Et byrå sier det slik:

Kundene blir mer kravstore etter hvert. Det må gjøres mer i forhold til relasjonsbygging. (Byrå D)

Relasjonsbygging er ikke bare sentralt i forhold til kunder, men også til eget nettverk som banker, advokater, revisorer eller andre regnskapsbyrå. Gjennom å ha et godt nettverk kan et byrå fungere som brobygger mellom kunden og aktuelle rådgivere. Kunden vil da få løst sine problemer, samtidig som relasjonene til byrået beholdes og utvikles. Det kan også være en ide å etablere et nettverk med utdanningsinstitusjoner for å sikre rekruttering til bransjen, samtidig som dette kan være en kilde for konkurransefortrinn.

⁷ dvs. som regnskapskunder.

Kjedesamarbeid versus egenutvikling

En del av de strukturelle endringene vi ser i bransjen er knyttet til vekst i form av større byråer, samt kjedesamarbeid. Flere av byråene i intervjuundersøkelsen har vekststrategier. En byråleder sier dette om vekst:

Dette har vært en bransje det har vært lett å vokse i. Man trenger ikke å være særlig flink når de fleste står stille. Bransjen har gått litt tregt. Det er en konservativ bransje og dermed en grei bransje å være i. (Byrå D)

Flere byråledere tror at størrelse vil gi økt lønnsomhet og bedre sette dem i stand til å møte fremtidige utfordringer. En byråleder uttaler følgende om vekst og lønnsomhet:

Vi hadde en vanvittig forbedring i egen lønnsomhet fra den gang vi var 4 ansatte og frem til i dag hvor vi er 9 ansatte. (Byrå I)

De som har størst vekstambisjoner, ser for seg vekst både gjennom oppkjøp og egenutvikling, men vekstambisjonene synes å være kontrollerte. Ingen av de intervjuede byråene er på nåværende tidspunkt interessert i å bli kjøpt opp av andre.

Kjedesamarbeid synes også å bre om seg i bransjen. Gjennom kjedesamarbeidet ønsker byråene å få tilgang til ressurser som de ikke har selv eller ser at de har muligheter til å utvikle selv, for eksempel tilgang til verktøy og konsepter som kan brukes i rådgivningsprosessen og kompetanseutvikling. To av de mellomstore byråene har i løpet av de siste årene valgt å gå inn i en kjede.

...Samtidig ser vi at å drive med utvikling alene er for tungt og tar for mye ressurser, spesielt gjelder dette på datasiden og rutinesiden, slik at så behovet for et samarbeid. (Byrå F)

Andre derimot mener at et kjedesamarbeid ikke er nødvendig. Det kan ha sammenheng med at en del av kjedene så langt ikke synes å ha lyktes helt med organiseringen og dermed ikke har klart å hente ut de mulighetene som et kjedesamarbeid gir. Lederen for et av de små byråene sier dette:

Byrået er ikke tilknyttet noen kjede. Vi tror ikke det har så stor innvirkning. Dersom man skal føre regnskapet for landsomfattende kjeder vil det nok være en fordel, men denne type kunder er utenfor byråets målgruppe. Vi tok et valg for en del år tilbake om at vi ikke ønsker å gå inn i en kjede. (Byrå A)

Byrået har altså gjort et bevisst strategisk valg om at de ikke vil gå inn i en kjede. Per i dag har byrået mer enn 30% av sin omsetning fra rådgivning, slik at man allerede har opparbeidet betydelig erfaring og kompetanse på området. Byrået er også et byrå med betydelig formalkompetanse ved at alle med unntak av en har to- til treårig høyskoleutdanning. Faktorer som strategisk innstilling og strategisk tenkning fra ledelsens side, kan sammen med formalkompetanse være faktorer som avgjør om et byrå er rustet til å stå på egen hånd også ved et eventuelt skjerpet konkurransebilde.

5. Oppsummering

Hensikten med dette arbeidsnotatet er å drøfte hvilke muligheter norske regnskapsbyråer har til å lykkes som rådgivere i SMB-sektoren. Dette er gjort på bakgrunn av en spørreundersøkelse til NARFs medlemmer, samt dybdeintervju med leder/eier av alt ni regnskapsbyråer. Hovedvekten er lagt på sistnevnte undersøkelse. Spørreundersøkelsen viser at rådgivning er et satsningsområde for et mindretall av norske regnskapsbyråer. Videre viser undersøkelsen at de byråene som har en stor andel rådgivning, har en *strategisk intensjon* om dette. De ni byråene som inngår i intervjuundersøkelsen har alle en uttalt strategisk intensjon om å satse på rådgivning. Likevel er det forskjeller med hensyn til hvor stor andel av inntektene som kommer fra rådgivning. For fire byråer utgjør rådgivningsandelen mer enn 30% av omsetningen, for fire andre er denne omkring 10%, mens den for ett byrå er på om lag 15%. En viktig forskjell mellom de byråene som har størst og minst andel omsetning fra rådgivning, er hvor *lenge* rådgivning har vært et satsningsområde. Strategisk intensjon i seg selv synes derfor ikke som en tilstrekkelig, men som en nødvendig forutsetning for rådgivning. Intensjonen må i tillegg være langsiktig, fordi det tar tid å innarbeide rådgivning som en fast del av virksomheten.

I notatet blir satsning på rådgivning sett på som en ekspansjonsbeslutning. Vi har i vår analyse derfor valgt å bruke en modell for ekspansjon utviklet av Jakobsen og Lien (2001). Modellen er tilpasset noe til vårt formål. Analysen består av i alt seks trinn. Vi har brukt denne modifiserte modellen for å belyse hvilke muligheter regnskapsbyråer har for å lykkes i rådgivningsmarkedet.

Det første trinnet går på definisjon og avgrensning av markedet for rådgivning. For alle byråene i undersøkelsen er det først og fremst egne regnskapskunder som er målgruppen. Dette synes som en fornuftig satsning, i og med at det vil kreve mindre salgsinnsats enn om en også henvender seg til andre kunder. Tre av byråene i undersøkelsen tilbyr rådgivningstjenester til andre enn egne regnskapskunder. Dette er store byråer som har egne rådgivningsavdelinger. Det kan se ut som satsning på andre enn egne regnskapskunder vil kreve noe mer ressurser og også større kompetanse innen salg og markedsføring.

Trinn nummer to dreier seg om lønnsomheten i rådgivningsmarkedet. Det er bred enighet om at kundene har større betalingsvilje for rådgivningstjenester enn for regnskapstjenester. Dette skulle gi bransjen et insentiv til å satse på rådgivning. Imidlertid er det langt færre kunder som kjøper rådgivningstjenester, samtidig som etterspørselen etter denne type tjenester er langt mer variabel. Omsetningen knyttet til rådgivning er dermed mer usikker, gitt at et byrå ikke evner å selge inn rådgivning til kundene. Alle byråene i undersøkelsen differensierer på pris når det gjelder ulike typer av tjenester. Dette gjelder både regnskaps- og rådgivningstjenester. Undersøkelsen viser også at det ikke alltid er like lett for et byrå å ta seg betalt for den rådgivningen det gir. En viktig utfordring i denne forbindelse er å avklare hva som er regnskapstjenester og hva som er rådgivning, dvs. jobbe med produktutvikling, og ikke minst innarbeide denne forståelsen hos kundene.

Det tredje trinnet i analysen omhandler regnskapsbyråers potensielle konkurransefortrinn som rådgivere. I analysen har vi sett dette i lys av evnen til å løse kundenes problemer, renommé, samt relasjoner med kunder. Når det gjelder *problemløsning*, vil regnskapsbransjen i utgangspunktet neppe ha fortrinn fremfor andre bransjer, slik som for eksempel advokater, revisorer og konsulenter, snarere tvert i mot. Det skyldes at bransjen gjennomgående har en lavere formalkompetanse enn disse konkurrentene. På den annen side kan bransjen ha et fortrinn knyttet til realkompetanse, nærmere bestemt bransjens "folkelighet". Bransjen kan muligens i større grad enn konkurrentene evne å kommunisere med ledere/eiere av små bedrifter.

Av intervjuundersøkelsen går det fram at det er forskjeller innad i bransjen når det gjelder problemløsning. De byråene med størst andel rådgivning har klarere *rutiner* for å følge opp og ta kontakt med kunder, dersom de avdekker problemer i regnskapet. De synes også å ha gitt

rådgivning større *prioritet*, ved at de setter av *kapasitet* til rådgivning. Det ser også ut til at byråene med størst andel rådgivning har noe større formalkompetanse, enten i form av at flere i byrået er høyskoleutdannet, eller ved at disse byråene har ansatte med lengre formalutdanning, som for eksempel siviløkonomer.

Hva angår *renommé*, er det ingen grunn til å anta at regnskapsbransjen har et fortrinn vis-à-vis andre bransjer. Ifølge byråene i undersøkelsen blir bransjen utad oppfattet som en konservativ, traust og nokså kjedelig bransje. Flere av byråene identifiserer seg i liten grad med bransjen, og ønsker ikke å fremstå utad som regnskapsførere. Renommé kan også ha betydning når det gjelder å tiltrekke seg dyktige medarbeidere. Å høyne bransjens renommé er derfor viktig både for å fremstå som dyktige rådgivere overfor kundene og for å øke tilgangen til kompetente ansatte.

Det største konkurransefortrinnet for bransjen synes å ligge i *relasjoner*. Regnskapsbransjen har en nokså stabil kundemasse. Det gir en unik mulighet til å utvikle gode relasjoner med kundene. Siden eksisterende kundemasse utgjør målgruppen for rådgivning, er en allerede i inngrep med potensielle kunder for rådgivningstjenester. Mest sannsynlig har regnskapsbransjen mer kontakt med denne gruppen enn mulige konkurrenter fra andre bransjer. Relasjoner er derfor noe bransjen bør legge vekt på å videreutvikle. Flere av byråene i undersøkelsen synes A, B og C analyser av kundene er nyttig når det gjelder kundepleie. A, B og C analyser utføres både av byråer med stor og liten rådgivningsandel.

Trinn nummer fire gjelder ressursanskaffelse. Undersøkelsen viser at bransjen har behov for flere typer av kompetanse. Eksempler her er kommunikasjon og markedsføring, IT-kompetanse og ikke minst konsepter knyttet til å avdekke og løse kundenes problemer. Dette er noe som må være på plass skal bransjen lykkes med å bli store aktører innen rådgivning. Å få disse faktorene på plass kan bli en utfordring for mange byråer.

Det femte trinnet i analysen består i å vurdere mulig aggressiv respons fra konkurrenter. Per i dag ser det ut til at bransjen i liten grad har vært vant til å konkurrere. Det kan være en ulempe, gitt at andre aktører begynner å henvende seg mer til SMB-sektoren med rådgivningstjenester. I hvilken grad konkurransen fra andre bransjer øker i fremtiden gjenstår imidlertid å se. Det kan også bli økt konkurranse innad i bransjen mellom byråer som tilbyr rådgivning og de som ikke gjør det. Faren er at dersom kunder kjøper rådgivningstjenester fra

andre regnskapsbyråer, vil de etter hvert benytte dette byrået også til regnskapsføring. På den måten kan det bli større kamp om kundene ved at noen byråer kan tilby ”totalpakker” i form av regnskaps- og rådgivningstjenester, mens andre byråer kun kan tilby regnskapstjenester.

Siste trinnet i analysen består i å se på egenutvikling versus kjedesamarbeid. Alle byråene i undersøkelsen har vokst, og flere av dem har fortsatte vekstambisjoner. De ser for seg en vekst enten gjennom å ansette flere folk og/eller oppkjøp. Antakelsen er at vekst vil gi økt lønnsomhet, og bedre sette dem i stand til å møte fremtidige utfordringer. Tre av byråene i undersøkelsen er medlem i en kjede. Én årsak til kjedesamarbeid, er at det gir tilgang til kompetanse som det kan være vanskelig å utvikle selv. Andre byråer er avventende til om de ønsker et kjedesamarbeid, mens andre igjen har tatt et strategisk valg om at dette er noe de ikke ønsker.

6. Muligheten for å lykkes som rådgivere

Som spørreundersøkelsen viser, er rådgivning blitt et aktuelt satsningsområde for et mindretall av byråene i bransjen. Spørsmålet er om dette mindretallet som kjennetegnes ved sitt relativt brede spekter av tjenester og langsiktige strategiske innstilling til rådgivning, kan tjene som rollemodeller for bransjen.

Et av de største fortrinnene til bransjen per i dag synes å ligge i de *relasjonene* byråene har, eller har muligheter for å utvikle, med kundene. Slike relasjoner kan være vanskelig for aktører i andre bransjer å kopiere. For de fleste byråer er det i første omgang snakk om salg av rådgivningstjenester til eksisterende kundemasse. Gjennom å utvikle gode relasjoner med sine kunder ved å bearbeide dem, vinne tillit, ha godt innblikk i kundebedriftene og være tilgjengelig for kundene, kan regnskapsbyråer ha fortrinn foran konkurrenter fra andre bransjer som kanskje har mer sporadisk kontakt med kundene. Videre må det leveres *regnskapstjenester av høy kvalitet*. Dette bidrar til tillit fra kundenes side, og øker kundenes sannsynlighet for å kjøpe rådgivningstjenester fra regnskapsbyrået (Gooderham og Nordhaug, 2000a). Mange av de rådgivningstjenestene som regnskapsbyråer selger i dag, er tjenester som utgjør en forlengelse av regnskapene. Uten god kvalitet på det som leveres i selve regnskapsførselen, vil regnskapsbyrået neppe bli oppfattet som en dyktig rådgiver.

Relasjoner og høy kvalitet på regnskapstjenester vil i det lange løp ikke være tilstrekkelig for at bransjen skal oppfattes som dyktige aktører innen rådgivning.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis slik at alle byråer skal, bør eller kan bli store innen rådgivning. Uansett hvilken retning et byrå velger, bør denne imidlertid være et resultat av et *bevisst strategisk valg*. Hvis ikke kan et byrå stå overfor en situasjon med svake økonomiske resultater, og i verste fall måtte ut av markedet, gitt at det ikke er i stand til å tilpasse de endringer som synes å skje i bransjen (jfr. rute I i figur 1). En utfordring for den gruppen av byråer som primært satser på regnskapsføring, er å bruke ressurser på å utvikle gode rutiner og effektivisere produksjonen. På den måten kan et byrå konkurrere på pris uten at det går utover kvaliteten på arbeidet. Samtidig bør det legges vekt på å bevare og utvikle gode relasjoner til kundene. Dette gjelder uavhengig av de strategiske valg som tas. Tilsvarene er det med eksternt nettverk. Vi tror en fremtidig utfordring for alle byråer er å prioritere å etablere og utvikle et godt nettverk med aktører i andre bransjer. På denne måten kan et byrå fungere som et mellomledd mellom kunde og aktuelle rådgivere. Et velfungerende eksternt nettverk er ikke bare viktig i forhold til kunder, men kan også være en viktig kilde til kompetanseutvikling for byråene. Studier viser at nettverk har positiv betydning for en bedrifts økonomiske resultater, blant annet fordi det fremmer læring og gir tilgang til informasjon (Sacks, Ventresca og Uzzi, 2001).

En annen gruppe byråer vil bestemme seg for at rådgivning er et satsningsområde. Også dette vil kreve prioriteringer. Som det fremgår av undersøkelsen, er det viktig å innse at det tar tid å innarbeide rådgivning som en fast del av virksomheten. Det må finnes en langsiktig strategisk innstilling og vilje til å sette av kapasitet og prioritere rådgivning på linje med regnskapsføring. Rådgivningskompetanse er også noe som bygges opp over *tid*. Det er ikke bare å beslutte at man skal bli rådgivere; byråer må utvikle tilstrekkelig *kompetanse* på området. Dette samsvarer med et ressursbasert perspektiv på organisasjoner. Ut fra et slikt perspektiv kan en bedrift forstås som en knippe av ressurser (Penrose, 1959). Ressurser som skal bidra til konkurransefortrinn må være vanskelig for andre å imitere. Derfor er slike ressurser ofte et resultat av langsiktig utvikling og oppgradering (Barney, 1991). En viktig del av denne kompetanseutviklingen vil måtte skje internt i det enkelte byrå, slik at det bør være rom for noe prøving og feiling underveis. Andre deler kan skaffes gjennom for eksempel offentlige utdanningstilbud som tar for seg rådgivning og SMB. En av målsettingene ved dette

prosjektet er å bidra til opprettelsen av et slikt tilbud i regi av NHH. Dette vil høyne formalkompetansen i byrået. Et byrå som satser på rådgivning bør sikre et visst innslag av formalkompetanse, samt sørge for å ha et godt eksternt nettverk. Gjennom dette kan en høyne *absorberingskapasiteten*. Med absorberingskapasitet menes evnen til å assimilere, sortere og anvende eksterne kunnskaper (Cohen og Levinthal, 1990). Absorberingskapasitet er viktig for bedrifter som skal leve av å løse problemer for andre, både for å utvikle egen kompetanse, men også for å evne å fange opp kundenes problemer. I den sammenhengen er det andre faktorer som vil spille inn, ikke minst knyttet til kompetansesiden.

Videre må byråene *evne å skape etterspørsel* etter sine tjenester og være mer offensive med hensyn til salg. I utgangspunktet ser det ut til at en stor andel av kundegruppen ikke spesielt interessert i rådgivning (Gooderham og Nordhaug, 2000a). En utfordring for byråene blir dermed å kunne synliggjøre overfor kundene at rådgivning bidrar til økt lønnsomhet. Økt fokus på salg og markedsføring kan samtidig tilsi en annen organisasjonskultur i et byrå enn det man har i dag, og det kan være en utfordring i seg selv.

Et spørsmål byråene må ta stilling til, er behovet for generell kompetanse versus spesialistkompetanse. Er det å kunne "litt om alt", som av noen byrå blir sett på som et konkurransefortrinn, en god strategi for å bli oppfattet som kompetente rådgivere overfor SMB-sektoren? Muligens er det tilstrekkelig overfor den delen av kundemassen som selv har relativt liten formalkompetanse. Det vil her ofte dreie seg om mindre bedrifter. Spørsmålet er om det godt nok i forhold til større kunder, gitt at et byrå satser på få en større andel noe større kunder i sin portefølje. Spesialisering gjelder både forholdet regnskapsføring og rådgivning, ulike typer av rådgivningstjenester samt bransjekunnskap. Kanskje er det nødvendig med en viss spesialisering innen disse områdene.

En faktor som henger sammen med ovennevnte, er bredden på rådgivningstjenester. Hvilke tjenester har de fleste byråene muligheter til å tilby sett ut fra den kompetansen de besitter? Relevante spørsmål for bransjen i denne forbindelse er om det er slik at et regnskapsbyrå blir oppfattet i markedet primært som "regnskapsfolk" og ikke så mye mer (rykte/image)? Og hva skal til for å utvikle en annen status i markedet for de som ønsker det? Er det da nødvendig å kunne tilby tjenester som ikke bare er direkte relatert til regnskapet? Alle disse spørsmålene er noe det enkelte byrå må ta stilling til og jobbe med. Kompetanse vil være en viktig nøkkelfaktor i så måte.

7. Fremtidig forskning

I vår fremtidige forskning ønsker vi å se nærmere på SMB-ere, blant annet for å få en mer helhetlig oversikt over hvilke rådgivere de bruker, så vel som å få et innblikk i hva som kjennetegner deres læring. Det er mange aktører som her kan være relevante for en SMB å søke råd hos. I tillegg til regnskapsbyråer kan vi nevne revisorer, banker, advokater, konsulentselskaper og offentlige aktører som SND og TI. Vi har spesielt merket oss at regnskapsførere og revisorer synes å ha et synergistisk forhold. En stor andel av kundene til regnskapsbyråer kommer nettopp via revisor, slik at det synes å være et samarbeid her.

Referanser

- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, vol. 17, ss. 99-120.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective in Learning and innovations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, ss. 128-152.
- Deakins, D. and Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3), 144-.
- Gooderham, P. og Lund, J. (1992). Organizational adaptation and the role of training. I Mann, P. Og Merrick, J. (red.) *HRD: International Perspectives on Development and Learning*. Connecticut: Kumarian Press.
- Gooderham, P.og Nordhaug, O. (2000a). *Regnskapsføreren som verdiskapingsagent i SMB-sektoren: Status og muligheter*. Arbeidsnotat 1/2000. Bergen: SNF.
- Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (2000b). *Strategisk innstilling og kompetanseorientering i norske regnskapsbyråer*. SNF-notat 2/2000. Bergen: SNF.
- Gooderham, P.N. og Nordhaug, O. (2001). The 2001 European business students survey. Næringslivssymposiet, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Greene, F., Kirby, D., and 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.
- Hrebiniak, L.G. og Joyce, W.F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30 (3), ss. 336-349.
- Jakobsen, E.W. og Lien, L.B. (2001). *Ekspansjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jennings, P. Og Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, vol. 15, ss. 63-75.
- Krigsvoll, G. (2001). *Revisjon: the seventh choice profession*. Siviløkonomutredning, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Miles, R.E. og Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three modes. *California Management Review*, vol. 16 (2), ss. 44-53.

- Nordhaug, O. (1992). *Human capital in organizations. Competence, training and learning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Nordhaug, O. (2000). *Norske regnskapsbyråer: Verdiskapere i SMB-sektoren*. Rapport 2/2000, Bergen: SNF.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Prahalad, C.K. og Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, mai-juni.
- Sacks, M, Ventresca, M. og Uzzi, B. (2001). Network sources of national competitive advantage: institutions and the contingent value of brokerage positions. *American Behavioural Scientist*, vol. 44 (10), ss. 1579-1601.
- Stabell, C. og Fjeldstad, Ø. (1998), Confirmation value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19, ss. 413-437.

Appendiks

Internettbasert spørreskjema

Rådgivningstjenester i regnskapsbyrå

■■■

Side 1 av 3

Bakgrunnsinformasjon

Hvor mange årsverk er det i byrået?

Hvor er byrået lokalisert?

Hvor stor omsetning hadde byrået i 2001?

Omtrent hvor stor del av byråets kundeportefølje består av bedrifter med:

	Under 10 %	10 - 25 %	25 - 50 %	50 - 75 %	Over 75 %	Vet ikke / Ønsker ikke svare
1 - 4 ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- 9 ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - 19 ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - 49 ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50 eller flere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste

Side 2 av 3

Alminnelige regnskapstjenester

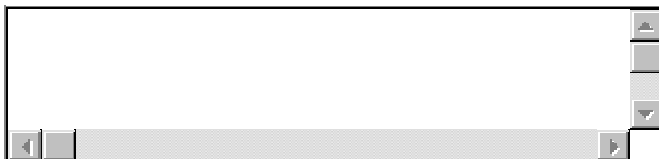
I hvilken grad er du enig i følgende påstand: "Alt i alt er konkurransen om salg av alminnelige regnskapstjenester liten"?

Velg... 

Dersom du er helt/delvis uenig i denne påstanden - hva skyldes det?

	I stor grad	I middels grad	I liten/ingen grad
Kamp om de beste kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kamp om de dyktigste medarbeiderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For mange byråer i lokalmarkedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priskonkurranse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvis annet, kan du spesifisere det nærmere?



Neste

Rådgivningstjenester i regnskapsbyrå

Side 3 av 3

Rådgivningstjenester

I løpet av de tre siste årene (2000 - 2002) hvilke rådgivningstjenester har dere tatt honorarer for minst 4 - 5 ganger? (kryss gjerne av flere)

- Skatt
- Skatteplanlegging
- Avgifter
- Generasjonsskifte/arv
- Valg av selskapsform
- Verdivurdering av selskap
- Gjeldsforhandlinger
- Avvikling av selskaper
- Økonomisk styring
- Fusjon/fisjon
- Ansettelses-/oppsigelsesforhold
- Virksomhetsoverdragelse
- Nye pensjonsordninger
- Strategisk planlegging
- Prosjektarbeid
- Markedsføring/salg
- Etableringsrådgivning
- Styrearbeid/styresekretær
- Administrative rutiner
- IKT

Selv om det kan være vanskelig å anslå helt nøyaktig; omtrent hvor stor del av byråets totale omsetning består av salg av slike rådgivningstjenester som nevnt i forrige spørsmål?

Velg...

I hvilken grad har byrået en bevisst strategi for å kunne satse på

rådgivning som en vesentlig del av produkttilbudet?

Velg...

Har byrået i de tre siste årene (2000 - 2002) skaffet flere bedrifter med over 50 ansatte som kunder?

Velg...

Dersom ja; har byrået skaffet seg disse bedriftene som bevisst strategi for å kunne satse mer på rådgivning?

Velg...

I hvilken grad opplever byrået at det er generelt problematisk å få solgt inn rådgivningstjenester?

Velg...

Dersom du mener at det er problematisk, hva er de to viktigste hovedforklaringene?

- Konkurransen fra andre regnskapsbyråer
- Konkurransen fra revisorer
- Konkurransen fra advokater
- Konkurransen fra banker
- Konkurransen fra konsultantselskaper
- Konkurransen fra andre
- Manglende kompetanse i eget byrå
- Byråets portefølje av kundebedrifter
- Svak etterspørsel hos kundene

Hvilke av disse utsagnene er mest dekkende for kompetansestrategien for ditt byrå i forhold til rådgivningstjenester?

- 1. Vårt byrå satser ikke spesielt på rådgivningstjenester, og har dermed ingen kompetansestrategi for utviklingen av disse
- 2. Vårt byrå satser på å utvikle breddekomptanse som medfører at byrået kan fungere som rådgiver på tvers av de fleste bransjer
- 3. Vårt byrå satser på å utvikle kompetanse som er spisset inn mot å kunne levere rådgivningstjenester innenfor 1 - 3 bransjer

Intervjuguide regnskapsbyrå

1. Bakgrunnsinformasjon om regnskapsbyrået, f.ex

- Etableringsår
- Antall ansatte/årsverk
- Utvikling antall ansatte
- Organisering av byrået
- Eier/leders bakgrunn/kompetanse
- Ansattes bakgrunn/kompetanse
- Omsetning/resultat 2001
- Eierform, (AS, personlig eid, partnerskap etc.)
- Tilknyttet kjede

2 Konkurransesituasjonen

- A) Hvordan ser byrået på konkurransesituasjonen i bransjen?
 - o Endringer i denne i løpet av siste årene/kommende år
- B) Hvem er konkurrentene? (på regnskap og rådgivningstjenester – og hvor vil det være størst konkurranse i fremtiden)
- C) Hvordan ser en på den fremtidige utviklingen i bransjen?
- D) Hvilke utfordringer står byrået overfor?
- E) Hvilke tilpasninger har byrået gjort de senere år for å tilpasse seg endringer? Og
- F) Hvordan har byrået tenkt å møte fremtidige utfordringer/hva gjør byrået for å møte disse?

3. Kunder

- Hvordan ser kundemassen ut?
(bransjespesialisering, store/små kunder etc)
- Geografisk markedsområde mht. kunder
- Hva med tilgang/fracfall av kunder
- Har byrået krevende kunder?
 1. Evnt. på hvilken måte er de krevende?
 2. Og hva betyr det for byrået?
- Hva er en god kunde/en ideell kunde for byrået?

4 Forholdet til kundene (generelt, uansett tjenester)

- På hvilken måte har man kontakt med kunden ?
 - (face-to-face, data, tlf, treffer i foreningslivet, etc.)
 - og hva betyr dette for relasjonen
- Har dere forskjellig relasjon til ulike typer av kunder?
 - o små og store kunder
 - o bransjer
 - o om kundene er i etablerings-, vekstfase

- etc.
- Er det noen kunder som byrået pleier spesielt?
 - Hva gjør eventuelt byrået her
- Er det noen kunder dere ikke ønsker å ha i porteføljen og hva gjøre dere event. med dette?
- Hvor godt kjenner dere kundenes interne organisasjon?
 - (organisasjonskultur, systemer, kompetanse etc.)
- Hvordan er grensen til kunden – blir dere nesten sett på som en del av kundebedriften?
 - Og hva betyr dette for relasjonen?
- Står byrået overfor spesielle utfordringer i relasjonen til kundene?

. Dagens tjenester

- Hvilke tjenester utgjør basistjenester for byrået?
(Hvilke tjenester mener du hører inn under regnskapsføring?)
- Hvilke er viktigst mht omsetning/inntjening?
- Prising av tjenester
- Leverer byrået rådgivningstjenester? (i så fall over til neste pkt)

6. Rådgivningstjenester

- Hva legger dere i rådgivning?
- På hvilke områder driver byrået med rådgivning i dag?
 - Rådgivning i tilknytning til regnskapet/Andre typer av rådgivning
- Hvilken del av kundegruppen benytter denne rådgivningen
- Hva er den viktigste inngangsbilletten til å levere rådgivningstjenester til kundene?
(gode relasjoner, vennskap, god kvalitet på basistjenester etc.)
- Noen områder dere vil prioritere å utvikle rådgivningen innenfor i løpet av de nærmeste årene?

Område	Kunde grupper	Ønsker utvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Økonomi/finansiering 1. Knyttet til regnskapet (regnsk.anal., lønnsomhetsanal., budsjett, kalkyler etc.) 2. Andre områder: (investeringsanal., skatterådgivning, kjøp/salg av bedr., gjeldsforhandl., etablererrådgivning etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrative funksj. (adm. Rutiner, personal, IKT etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse, strategi, OU (strategiprosesser, generasjonsskifte etc.) 		

<ul style="list-style-type: none"> • Markedsføring/salg (markedsanalyser, salgspanlegging etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Samtalepartner (”generalistrådgiver”) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Styrerådgiver/sekretær 		
<ul style="list-style-type: none"> • Privatøkonomisk rådg. (skatterådgivning, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Spesialrådgivning (overfor bransjer, profesjoner e.l.) 		

- Anslag for andel av total omsetning innen rådgivning?
- Kundenes betalingsvillighet for ulike typer rådgivning/**prising av rådgivning**

7. Forholdet til de kundene byrået er rådgiver for

- Hvem av de ansatte i byrået utfører også rådgivningstjenester?
 - o Noen som bare jobber med rådgivning?
 - o Spesialisering på fagområder/bransjer?
- Hva er det som gjør at kundene bør velge dere som rådgiver, framfor for eksempel TI eller et privat konsulentfirma?
- Hvorfor tror dere at kundene vil velge å bruke andre, for eksempel konsulenter som rådgivere i stedet for dere?
- Hva er utgangspunktet for at dere blir bedt om å være rådgiver for en eksisterende kunde?
 - o økonomiske problemer - budsjett/likv.problemer
 - o personalkonflikter - arbeidsrettslige sp.mål
 - o personlig økonomi - skatt/avgift
 - o markedsmessige problemer, - jur. Spørsmål
 - o annet:
- Brukes dere som rådgiver(e) for andre enn deres egne faste kunder, eller er rådgivning mer en form for spinnoff på eksisterende kunder?
 - Hvorfor blir dere kontaktet – anbefalt av andre?
 - Evt. på hvilke områder?
- Har byrået tilstrekkelig kompetanse
 - o for å gi de råd man gir
 - o de råd man kan tenke seg å gi i fremtiden
- I rådgivningsprosessen: Hvordan går byrået fram mht. til å avdekke utfordringer og problemer hos kunder? (konkret hva de gjør)
- Er byrået i stand til å avdekke kundenes behov, selv om kunden ikke ser disse, og hvordan forholder man seg til det ?(mht. innsalg, formidle kontakt med andre etc)

- Hvordan går dere fram for å selge inn rådgiving til kundene?
- Hvordan analyserer dere dere fram til de problemer som kunden måtte ha? (v bruk av regnskapet/ andre metoder, teknikker, verktøy, etc, eller er det kunden som påpeker problemene?)
- Hvordan finner dere fram til løsninger?
- Bruker dere en ”best-practice-tankegang” i rådgivningsprosessen (dvs. ser at andre kunder har løsninger som fungerer bedre og som dere foreslår videre til andre kunder)
- Hvordan blir de løsningene dere foreslått implementert i kundebedriftene? (og gjør dere noe spesielt for se om dette blir ivaretatt)
- Gjør dere noen form for oppfølging (evaluering) av de rådene/løsningene dere forslår for kundene (om de gir økt lønnsomhet/verdi for kunden)?
- Rolle som **beslutningsstøtte** versus beslutningstaker overfor kunder

8. utfordringer knyttet til videre utvikling av rådgivningstjenester

- a) Hva oppleves som de viktigste utfordringer mht. videre utvikling av rådgivningstjenester?
(F.eks.konkretisering av rådgivningsprodukter, kompetanse hos de ansatte, markedsføring/salg av rådgivningstjenester etc.)
- b) ”Hvordan har dere løst disse utfordringene så langt, og hvordan har dere tenkt å løse dette i fremtiden?

9. Dagens kompetanse og behov for utvikling av kompetanse

- hvilken kompetanse besitter dere som gjør dere til gode leverandører av
 - a) basistjenester
 - b) rådgivningstjenester
 (stikkord her: kompetanse i organisasjonen, nettverk, kompetanseøkende programmer, lang erfaring, bred erfaring, besitter ulike typer av spisskompetanser i organisasjonen, gode dataløsninger etc - sp.mål har og smh.med kompetansebakgrunn i bakgrunnsinfo)
- Hvordan ser dere på egen kompetanse når det gjelder ledelse, fag, relasjoner (empati, kommunikasjon, rolletrening nettverksbygging etc)
- Hvilken type av kompetanse mangler dere eventuelt?
- Hvordan har dere tenkt å skaffe dere denne kompetansen?

10. IMAGE

- Gitt at dere ønsker å fremstå som en profesjonell leverandør av rådgivningstjenester, hva gjør dere gjør dere konkret mht. til dette? (kan også f.ex. være symbolhandlinger i form av proffe internettsider, visittkort, lokaler, etc)

- Hvilken holdning har dere til NARF og imaget i bransjen?
- Identifiserer dere dere med bransjen i dag? Og ønsker dere å gjøre det i fremtiden?
- Hvordan oppfatter dere dere selv sammenlignet med de øvrige aktørene i bransjen?
- Gjør dere noen tiltak på dette området (få tak i hvorfor/hvorfor ikke)

11. Nettverk – samarbeid med andre regnskapsbyråer, andre profesjoner og lignende, i dag og i fremtiden

- a) Hvilken holdning har til å samarbeide med andre? (regnskapsbyrå vs. andre aktører)
 - b) Hvilket samarbeidsforhold har dere med andre regnskapsbyråer (kjedetilknytning, erfagrupeer, uformelle nettverk)
 - Hvilken rolle spiller dette samarbeidet for byrået
 - Er det behov for videre utvikling av dette samarbeidet?
 - c) Har dere samarbeid med andre profesjoner (revisorer, advokater, rådgiverfirma, banker o.l.,)
 - ønsket utvikling og hvordan få til ønsket utvikling?
 - fungerer dere som en slags brobygger mellom egne kunder og andre aktører i dette nettverket?
-

Rådgivningstjenester byråene har tatt seg betalt for minst fire til fem ganger de siste tre årene

<u>Tjeneste</u>	<u>Prosentandel</u>
Skatt	85,29
Skatteplanlegging	48,53
Avgifter	60,78
Generasjonsskifte/arv	24,51
Valg av selskapsform	67,16
Verdivurdering av selskap	19,61
Gjeldsforhandlinger	14,71
Avvikling av selskaper	40,69
Økonomisk styring	60,78
Fusjon/fisjon	7,84
Ansettelses-/oppsigelsesforhold	46,08
Virksomhetsoverdragelse	34,31
Nye pensjonsordninger	2,94
Strategisk planlegging	19,61
Prosjektarbeid	12,75
Markedsføring/salg	5,39
Etablererrådgivning	64,22
Styrearbeid/styresekretær	55,88
Administrative rutiner	63,73
IKT	12,75