

Fremtidsutsiktene for organisasjonsutviklingsbedrifter

En forventningsanalyse for konsulentbransjen i Rogaland



KRISTIAN COOK & EIRIK RØNHOVDE
Stavanger, våren 2009



INSTITUTT FOR ØKONOMI OG LEDELSE

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

Master i økonomi og administrasjon
Spesialisering: foretaksledelse

Vårsemesteret, 2009
(Ferdigstilt 25. juni)

Åpen / Konfidensiell

Forfattere:

KRISTIAN COOK

EIRIK RØNHOVDE

.....
.....
(signatur forfattere)

Veileder:

ROAR HJULSTAD

Tittel på masteroppgaven:

Fremtidsutsiktene for organisasjonsutviklingsbedrifter – En forventningsanalyse for konsulentbransjen i Rogaland

Engelsk tittel:

Future Prospects for Organizational Development Businesses – an Expectation Analysis for the Consultancy in Rogaland

Emneord:

Organisasjonsutvikling
Forventningsanalyse
Konsulenttjenester
Konsulentregister
Finanskriser
Fremtidsutsikter

Sidetall: 68
+ vedlegg: 28
Totalt ant. sider: 96

Stavanger, 25. juni 2009

Forord

Etter å ha arbeidet med økonomiske problemstillinger i flere år ved Universitetet i Stavanger var finanskrisen et interessant og spennende fenomen vi ønsket å ta tak i. Nedgangstidene som preget verdenssamfunnet etter sommeren 2008 har også ført til at bedrifter i Norge har måttet foreta seg endringer for å tilpasse seg markedets svingninger. Ettersom finanskrisen har gitt mange bedrifter store økonomiske utfordringer, ønsket vi å undersøke hvordan det har påvirket næringslivet lokalt her i Rogaland.

Etter nå snart fem fullførte år på Universitetet i Stavanger kan vi se tilbake på en tid med mange lærerike utfordringer som har gitt oss gode erfaringer vi kan ta med oss videre i livet. Vi har opparbeidet oss en mengde kunnskaper på mange områder og ikke minst knyttet til oss mange verdifulle kontakter i næringslivet, så vel som blant ansatte og medstudenter ved Universitetet.

En spesiell takk vil vi rette til vår dyktige veileder, Roar Hjulstad, som jevnlig har gitt oss innspill og tips til oppgavens innhold, samt utførelse og gjennomføring av skriveprosessen. Hjulstad sin evne til å se nye innfallsvinkler på oppgavens problemstillinger har vært positivt for oss som til tider ikke har ”sett skogen for bare trær”. Hans forståelse for hvor krevende arbeidet med en masteroppgave er, har gitt oss rom for å kontakte ham når som helst, noe som har ført til en god kommunikasjon og et godt samarbeid.

Vi ønsker også å rette en takk til våre nærmeste som har vist stor tålmodighet for vårt arbeid som til tider har gått på bekostning av andre viktige ting her i livet. De har vist stor forståelse for våre prioriteringer og motivert oss til å gjennomføre en best mulig masteroppgave.

Kristian Cook og Eirik Rønhovde
Stavanger, 25. juni 2009

Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven var å undersøke hvordan organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland ser på fremtiden, i lys av finanskrisens inntreden sommeren 2008. Vi satt med en tanke om at krisen ville få store konsekvenser for bransjen da konsulenter ofte er de første som kuttes i trange tider. Vi la til grunn tre hovedfaktorer for undersøkelsen, ansatte, kundeporteføljen og økonomi, men spurte samtidig en del andre spørsmål for å kartlegge denne gruppen konsulenter mer detaljert.

Etter gjennomføringen av undersøkelsen blant de 113 organisasjonsutviklingsbedriftene i Rogaland satt vi igjen med en rekke data som ikke gjenspeilet de tankene som vi i utgangspunktet hadde. Vi ser klare tendenser til at bedriftene er mye mer positive enn i utgangspunktet antatt. Dette har nok en sammenheng med at regionen i sin helhet ikke i like stor grad er rammet av finanskrisen som andre regioner i Norge. Rogaland er svært dominert av oljerelaterte bedrifter, og dette er en veldig ressurssterk gruppe. Investeringen på norsk sokkel er fremdeles veldig høy, og etterspørselen etter den rette kompetansen er fremdeles stor. Dette kan vi også se igjen i konjunkturbarometeret for Rogaland som ble lagt frem i mai 2009.

I undersøkelsen kan vi også se at spesielt bedrifter som har mer enn ett tilbud til sine kunder er positive. Dette kan nok være en konsekvens av at de sitter med kompetanse som kan brukes både i oppgangstider, så vel som i nedgangstider. Bedriftene er omstillingsdyktige og selv om noen segmenter av markedet forsvinner, kan man fort endre fokus og tilby andre løsninger på andre problemstillinger. Av direkte tilbakemeldinger fra respondentene i undersøkelsen får vi også opplyst at dette er nettopp det bedriftene har gjort. De har justert aktivitetene sine for å tilpasse tilbudet etter markedets etterspørsel og behov, og på den måten sikret seg kunder og inntjening. Videre må det sies at perioden vi er inne i nå bærer preg av mye usikkerhet, og de totale ringvirkningene av den globale finanskrisen blir det enda en stund til før vi får se.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag.....	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning.....	8
1.1 Problemstilling	9
1.2 Oppgavefokus.....	9
1.3 Oppgavens oppbygning.....	10
1.3.1 Problemformulering	11
1.3.2 Observasjoner, spekulasjoner, meninger og tro.....	12
1.3.3 Teori, relasjoner, modeller og hypoteser	12
1.3.4 Testing.....	13
1.3.5 Konklusjon	13
2 Teoretisk rammeverk.....	14
2.1 Konsulentbransjens utvikling	14
2.1.1 Konsulenttenester som motefenomen.....	15
2.2 Hva er en konsulent?	17
2.2.1 En grunnmodell	18
2.2.2 Fire karakteristikk av en konsulent	19
2.2.3 Forfatterens avgrensninger og definisjon	21
2.2.4 Seks plattformer	22
2.3 Forholdet konsulentselskap – marked	23
2.3.1 Hva er forventninger?.....	23
2.3.2 Holdninger.....	24
2.3.3 Beslutninger.....	24
2.3.4 Bipolare og unipolare holdninger	24
2.4 Organisasjonsutviklingsbedrifter i endring	26
2.5 To perspektiver.....	26

2.5.1 Det ressursavhengige perspektiv	27
2.5.2 Det populasjonsøkologiske perspektiv	27
2.5.3 Perspektivenes grad av aktualitet	28
2.6 Forventningsanalyse.....	28
3 Metode.....	30
3.1 Valg av metode.....	30
3.1.1 Forskningsdesign.....	30
3.1.2 Valg av forskningsdesign	31
3.1.3 Kvantitativ og kvalitativ metode	32
3.1.4 Arbeidsmodell	32
3.2 Undersøkelsesopplegg.....	33
3.2.1 Spørreundersøkelse.....	33
3.2.2 Utvalg	34
3.2.3 Bedriftsregister over organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland	35
3.2.4 Testgrupper.....	37
3.2.5 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	37
3.3 Samarbeid med eksterne aktører	38
3.4 Styrker og svakheter ved oppgaven.....	39
4 Resultater.....	42
4.1 Resultater fra undersøkelsen.....	42
4.2 Dataanalyse	46
4.2.1 Deskriptiv og induktiv statistikk	46
4.2.2 Korrelasjon	46
4.2.3 Mean.....	50
4.2.4 Anova	52
4.2.5 Reliabilitet og validitet	52
4.2.6 Styrker og svakheter ved analysen	53
5 Diskusjon.....	54

5.1 Hva diskusjonen bygger på	54
5.1.1 Hva skjer i finanskrisen?	54
5.1.2 Lokal utvikling	55
5.1.3 Forskjell på privat og offentlig sektor	56
5.1.4 Bedriftenes kompetanse og utvikling	56
5.2 Forventningsanalysens resultater.....	57
5.2.1 Respondentenes forventninger til fremtiden.....	57
5.2.2 Store vs. små bedrifter.....	58
5.2.3 Endringer i forhold til marked	59
5.3 Sammenligning av resultatene.....	61
5.3.1 DnB NOR undersøkelse	61
5.4 Empiri knyttet opp mot teori	62
5.4.1 Omgivelsenes påvirkning	62
5.4.2 Holdningers påvirkning på endringer	63
5.5 Videre utvikling i markedet.....	63
6 Konklusjon	66
7 Referanseliste	67
8 Vedlegg	69
8.1 Vedlegg 1 – Bedriftsregister Rogaland	69
8.2 Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse	72
8.3 Vedlegg 3 – Resultater fra spørreundersøkelse	77
8.4 Vedlegg 4 – Analyse fra SPSS	88
8.4.1 Respondentdata	88
8.4.2 Korrelasjoner	90
8.4.3 Means	92
8.4.4 Analyse av varians (ANOVA).....	94

1 Innledning

Sommeren 2008 startet en nedgang i verdensøkonomien som skulle vise seg å bli starten på en av de verste økonomiske krisene den moderne verden har sett. Utgangspunktet for krisen var at amerikanske banker over tid hadde lånt ut for mye penger til låntagere som ikke hadde rette økonomiske forutsetninger for å klare å betjene lånene. For å finansiere lånene og spre risikoen solgte bankene fordringene videre som obligasjoner til andre banker. Ettersom kundene ikke klarte å betjene lånene sine, ble resultatet at huseierne forlot sine hus, og når boligprisene da falt satt bankene igjen med mange eiendommer som ikke var noe verdt. Når lånene begynte å forfalle, ble obligasjonene som var gitt med boliglån som pant mer eller mindre verdiløse. De store bankene måtte nå nedskrive store tap, og ettersom ingen visste hvilke banker som satt på obligasjonene ble man skeptiske til å låne ut penger til hverandre.

Etter at flere store banker, med Lehman Brothers i spissen, gikk konkurs, ga dette gitt ringvirkninger verden over. Verdensøkonomien stoppet opp og konsumet av varer og tjenester falt dramatisk.

For å trekke dette ned på et nasjonalt nivå ser vi også her i Norge at krisen har hatt sin innvirkning på hverdagen vår. Industri, samt bygg- og anleggsektoren har møtt store utfordringer, og arbeidsledigheten har nådd nye høyder som vi ikke har sett på mange år. For Rogaland, som er en region sterkt preget av oljerelaterte bedrifter, har det vært mye usikkerhet omkring hvor hardt krisen vil ramme. Vil regionen klare seg bedre grunnet ressurssterke selskaper, eller vil den bli hardere rammet da oljeprisen har falt dramatisk fra sitt toppunkt sommeren 2008?

Med dette som grunnlag ønsker vi å undersøke hvordan denne endringen i markedsforholdene har påvirket konsulentselskapene innefor organisasjonsutvikling i Rogaland. Spørsmålet som må stilles er om bedriftene som har benyttet seg av konsulent tjenester for utvikling av bedriften fremdeles har råd til å betale for disse, og følgelig hvordan konsulentselskapene selv ser på sin egen situasjon og fremtid.

1.1 Problemstilling

I forhold til dette fenomenet har vi utarbeidet følgende problemstilling:

”Hvilke forventninger har dagens konsulentselskaper til sin egen fremtid sett i forhold til faktorene kundeportefølje, ansatte og økonomi?”

1.2 Oppgavefokus

Med problemstillingen vår som grunnlag, vil hovedfokuset for denne masteroppgaven være rettet mot en bestemt bransjes forventninger til utvikling og fremtid i markedet, og følgelig vise et mål på bransjens egne oppfatninger om videre suksess, vekst og levedyktighet.

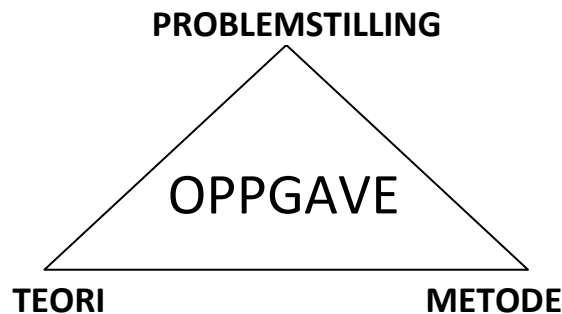
Som beskrevet av Troye (1999, s. 249) bør man være godt informert om det markedet man skal tilby noe for å oppnå suksess med sine planer. ”Bedriftens antagelser om og forventninger til sine kunder vil ha stor innvirkning på hva den velger å tilby.”. Det er derfor en god idé å søke informasjon om dem man ønsker å tilfredsstille for i det hele tatt å kunne være i stand til å tilby noe et potensielt marked er interessert i å kjøpe. I nedgangstider, slik som samfunnet er påvirket av nå, kan det være enda viktigere enn tidligere å justere sine aktiviteter, men spesielt å innhente informasjon om kundenes etterspørselsgrad og interesse etter det som tilbys.

Denne oppgaven vil derfor fokusere på hvilke forventninger konsulentselskaper som jobber med organisasjonsutvikling har til fremtiden, i lys av den finansielle og økonomiske krisen som påvirket verdenssamfunnet etter sommeren 2008.

Vi vil ta for oss noen grunnleggende teorier om markedsforventninger og holdninger, og knytte disse opp mot teorier for perspektiver på endring. Spesielt to perspektiver, med fokus på *omgivelsene* som impuls for at forandringer inntreffer, vil være sentrale i den teoretiske beskrivelsen, samt knyttes opp mot argumentasjonen i diskusjonsdelen. Ved å analysere et utvalg av bedrifter som tilbyr en spesiell type tjeneste, vil vi fremskaffe data som kan signalisere hva bedriftene tror om fremtiden.

1.3 Oppgavens oppbygning

Ifølge professor ved Norges Handelshøgskole, Sigurd Villads Troye, stilles det fire krav til en utredning: Nyhetsverdi, gjennomførbarhet, nytthet og velbegrunnet (Troye, 2007). Med nyhetsverdi tenker vi på hvor aktuelt problemområdet vi tar for oss er for tiden som masteroppgaven skrives. Med gjennomførbarhet legger vi til grunn nok tid innenfor en gitt tidsfrist, tilstrekkelige budsjetter innenfor gitte rammer, samt nok opparbeidet forkunnskaper. Graden av nytthet skal reflektere om ny teori, nye sammenhenger og nye metoder, nye begreper og definisjoner gir en bedre forståelse for problemområdet, samt bedre beslutningsgrunnlag. Og sist, men ikke minst, er Troyes krav om at oppgaven skal være velbegrunnet et moment vi har lagt vekt på med hensyn til valg av teori, problemstilling og metode som grunnlag for diskusjon, analyse og konklusjon, visualisert i figur 1.1, nedenfor.



Figur 1.1

Med disse fire momentene i bakhodet føler vi oss sikre på at oppgavens oppbygning, innhold og relevans skaper en grad av interesse og nytteverdi for flere enn bare oss forfattere.

Som grunnlag for hvordan vi har planlagt arbeidet med denne masteroppgaven har vi tatt utgangspunkt i oppsettet for en hypotetisk deduktiv metode og laget en lignende mal for vår gjennomgang av organisasjonsutviklingsbedrifters fremtidsutsikter i nedgangstider. Ved bruk av en hypotetisk deduktiv metode stiller man en hypotese med ønske om å teste denne for å styrke eller svekke dens karakter og betydning, og på den måten forutsi eller avlede eventuelle konsekvenser av hypotesen. (Grenness, 2004). Det samme rammeverket for å komme frem til en konklusjon, samt tilsvarende bruk av metode, er det vi har lagt til grunn for denne masteroppgaven. Metoden er delt inn i 5 hovedgrupper:

1. Problemformulering (hva er spørsmålet/problemet)
2. Observasjoner, spekulasjoner, meninger og tro
3. Teori, relasjoner, modeller og hypoteser
4. Testing: undersøkelsesopplegg (design), måling, utvalg, datainnsamling, dataanalyse
5. Konklusjon

Disse fem gruppene gjenspeiler hvordan vi har lagt opp oppgaven med en problemstilling, teoridel og metodedel, testing og analyse av undersøkelse, samt diskusjon og konklusjon, henholdsvis kapittel 1 – 6, som vist i innholdsfortegnelsen. Følgende del gir en beskrivelse av hvordan vi har brukt den hypotetisk deduktive metoden som mal.

1.3.1 Problemformulering

Som beskrevet innledningsvis i denne oppgaven har konjunktorene i markedet, med alt i fra bank, industri, servicebedrifter og andre bransjer og næringsliv, endret seg betraktelig fra perioden sommeren 2008 til i dag. Med et solid ras i verdiene i det amerikanske boligmarkedet og påfølgende økonomiske kriser for banker i USA, og i neste steg resten av verden også, oppstod begrepet ”finanskrise”. Denne krisen har påvirket alle ledd i markedet i såpass negativ stor grad at mange selskaper har sett seg nødt til å stoppe prosjekter, si opp ansatte og spare penger over hele linjen for å unngå katastrofale konsekvenser for den daglige driften.

Da konsulentbransjen omfatter mange ulike bransjer og spesialområder, har vi valgt å fokusere på firmaer som driver innenfor organisasjonsutvikling, med Rogaland som region for undersøkelsesopplegg. I forhold til dette fenomenet har vi utarbeidet en problemstilling som tar sikte på å måle endringer i tre sentrale faktorer.

”Hvilke forventninger har dagens konsultantselskaper til sin egen fremtid sett i forhold til faktorene kundeportefølje, ansatte og økonomi?”.

1.3.2 Observasjoner, spekulasjoner, meninger og tro

Ut i fra det som er skissert over kan det være aktuelt å tro at konsulentbransjen i sin helhet vil ha en vanskelig tid fremover. Mange driver med kurs, opplæring og coaching, samt andre tjenester som ofte er de første som blir kuttet når tidene blir dårligere. Når de gjelder gruppen som vi skal ta for oss er vi litt usikker på om hvordan disse vanskelige tidene vil påvirke konsulentbransjen. Slik vi ser det kan det ha to mulig utfall.

Det første scenarioet er at det vil gå med organisasjonsutviklingsbedriftene som det går med resten av næringslivet. Man vil få redusert sine inntekter, kundene forvinner og man må kanskje også si opp noen av sine ansatte. Vi tror at mange av selskapene vil slite i tiden fremover og med mange mørke skyer fremdeles på himmelen, vil det være vanskelig å si noe om når, og eventuelt om alle, disse selskapene vil komme tilbake der de en gang var.

Det andre scenarioet går ut på at organisasjonsutviklingsbedriftene vil klare seg fint, da andre bedrifter trenger hjelp til å omstille seg for å komme gjennom stormen som rår. Konsulentene er jo eksperter på hvordan bedrifter skal omstille seg og se på nye løsninger for å komme ut av vanskelige situasjoner.

En annen dimensjon ved dette vil være hvordan organisasjonsutviklingsbedriftene er bygd opp. Er virksomheten noe man driver på fulltid, eller har man det ved siden av annen jobb som biinntekt? Vil konsekvensene være større for store bedrifter? Eller vil disse kunne klare seg da de med stor sannsynlighet har et bredere tilbud og flere oppdrag som bringer med seg nødvendige inntekter?

Ved å lage en forventningsanalyse for organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland vil vi se litt på hvordan disse bedriftene ser på fremtiden med fokus på 3 hovedområder, økonomi, ansatte og kundeporteføljen. Ved å belyse dette skal vi prøve å finne ut hvordan bransjen selv ser på fremtiden og evt. hva de er mest eller minst bekymret for.

1.3.3 Teori, relasjoner, modeller og hypoteser

Videre er det aktuelt å ta for seg relevant teori som belyser konsulentbransjen. Ved å knytte konsulentbransjen som tilbyder av en tjeneste opp mot markedet som en faktor som etterspør tjenesten, vil vi få et fokus på markedsføringsteori og benytte den til å analysere relasjonen mellom marked og tilbyder. Det teoretiske materiale som ligger til grunn i denne oppgaven er

derfor hovedsakelig basert på markedsføringsteknikker og analyser, men også spesifikk konsulentteori, samt generell teori som omhandler organisasjonsutvikling.

Vi vil også ta for oss relevant teori som beskriver hvilken rolle omgivelsene har for hvordan organisasjoner endrer seg.

1.3.4 Testing

For at man skal kunne gjennomføre en analyse og testing av en undersøkelse, er det viktig å bestemme seg for undersøkelsesopplegg (design). Designet på undersøkelsen er viktig for å få en kobling til det databehovet som er nødvendig for å komme frem til det resultatet vi ønsker. Videre er valg av målemetode, utvalg og populasjon parametere som må være på plass for å kunne teste og gjennomføre en analyse av det innsamlede datamaterialet. Basert på det teoretiske grunnlaget, den modellen vi har lagt til grunn for undersøkelsesopplegget og analysen av det datamaterialet som er samlet inn, vil vi være i stand til å kunne predikere, forklare eller anbefale et utfall av fenomenet som lå til grunn.

1.3.5 Konklusjon

Etter testing av datamaterialet vil det foreligge et resultat av analysen som skal kunne gjøre oss i stand til å foreta en konklusjon og oppsummering av hele undersøkelsesopplegget.

2 Teoretisk rammeverk

Oppgavens teoretiske rammeverk fokuserer i hovedsak på tre forhold. Først en innledende, spesifikk teori som omhandler konsulentlære, konsulenttjenester, historisk utvikling og andre forhold rundt bruk av konsulenter, og deretter et mer overordnet fokus på markedsmessige sammenhenger knyttet til forholdet mellom konsulenten som tilbyder av en tjeneste og bedriften (klienten) som mottaker (bruker) av tjenesten. Denne delen tar utgangspunkt i markedsføringsteori og tilhørende teori for motivasjon, beslutninger og forventninger som påvirker tilbud og etterspørsel. Sist, men ikke minst, vil vi ta for oss omgivelsene som påvirkningsfaktor på hvordan organisasjoner endrer seg, og fokusere på de to begrepene ressursavhengig og populasjonsøkologisk perspektiv.

Videre har vi utviklet en modell til bruk i undersøkelsesopplegget ved måling av konsultentselskapenes forventning til fremtiden. Vi vil begynne med å ta for oss en historisk oversikt over utviklingen av konsulenttjenester og deretter beskrive hva en konsulent er og hva vi legger i definisjonen av begrepet.

2.1 Konsulentbransjens utvikling

Ifølge Johan Sagen (1984) åpnet de første konsulentene sine kontorer i USA i 1920- og 1930-årene. Norge hang seg tidlig på denne bølgen av oppvekst i konsulentbransjen med opprettelsen av det første norske konsulentkontoret i 1929. Fart på utviklingen ble det imidlertid først etter krigen da to typer tjenester dominerte i Europa, nemlig arbeidsstudier og programmer for kostnadshåndtering. Med utgangspunkt i at Europa skulle gjenoppbygges viste perioden frem til og med 1960-årene en stor fremgang i konsulenttjenester. Stor etterspørsel etter arbeidstakere krevde bedre utnyttelse av arbeidsstokken og eksisterende arbeidsfasiliteter, noe som følgelig resulterte i et økt behov for å holde god intern, økonomisk kontroll. Disse faktorene var med på å gjøre det lukrativt for mennesker med ekspertise på dette området til å etablere seg som konsulenter og utføre tjenester innenfor planlegging, økonomisk rådgivning og etter hvert også markedsføring.

Utover på 1970-tallet kom derimot de vanskelige årene med overkapasitet hos bedriftene. Som følge av nedgangstider i markedet og et behov for å redusere kostnader ble de forskjellige formene for utviklingskostnader noe av det første bedriftene kuttet.

Produktivitetsfremmende tjenester som konsulentselskaper tradisjonelt tilbydde, var ikke lenger like interessante for bedrifter som hadde mer enn nok av produksjonskapasitet.

På slutten av 1970-tallet gikk det så fremover igjen. Med et endret syn på fremtiden fra bedriftenes side innså man at det viktigste var å øke produktiviteten. Med et spesielt fokus på porteføljestyring trengte ledelsen nye styringsverktøy, og en organisasjonsform som tillot innovative ideer. Konsulentselskapene tilpasset seg de nye problemstillingene relativt raskt, men bare de som maktet å omstille seg til nye tjenestemønstre, spesielt de store selskapene med finansiell tyngde, overlevde.

Konsulenttjenester var i starten hovedsakelig etterspurt av industribedrifter. I dag er slike tjenester etterspurt av en rekke bransjer, deriblant banker, forsikringsselskaper og eiendomsselskaper, butikker, private selskaper og øvrige i servicenæringen, så vel som offentlige etater. Sistnevnte er i særdeles stor grad bruker av konsulenttjenester, med et etterspørselsvolum avhengig av de bevilgende myndigheters innstilling.

I det siste har vi sett en tendens til at internasjonalisering av konsulenttjenester øker. I følge Røvik (2007) var det på et internasjonalt nivå like rundt år 2000 omkring 250.000 personer som arbeidet på heltid som organisasjonskonsulenter. En tendens blant de største selskapene de siste årene har vært å gå fra å være formidlere av kunnskap til å satse betydelige ressurser på forskning for i større grad å bli produsenter av kunnskap.

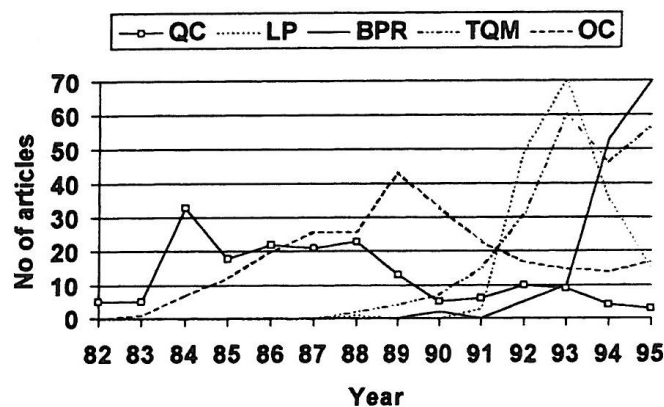
2.1.1 Konsulenttjenester som motefenomen

I vår grunnmodell av Poulfelt (1982), presentert i kapittel 2.2.1, ser vi på bruken av begrepene problem og oppgave. Poulfelt hevder at oppgavebegrepet i mye større grad er et egnet begrep for ikke å problematisere det klienten ønsker å løse mer enn nødvendig. Som et psykologisk begrep er ”problemløsning” knyttet til en negativ oppfatning og forståelse, og forsterker klientens behov for å skaffe en løsning på problemet. En oppgave derimot kan i større grad oppfattes som en utfordring, som noe man kan velge å gjøre noe med, og på den måten mer være et frivillig moment for klienten å ta stilling til.

I den grad konsulenter velger å benytte *problembegrepet*, kan dette oppfattes som et bevisst valg i den grad de bygger opp om behovet og etterspørselen etter konsulenttjenester. Man kan dermed spørre seg: Er det faktisk et behov for å benytte seg av konsulenttjenester? Har man egentlig et reelt problem som det er behov for å få evaluert og løst av en ”ekspert”? Eller er dette egentlig bare noe konsulentene selv skaper en etterspørsel etter?

I dagens høyteknologiske og moderne samfunn blir bedrifter oftere og oftere utsatt for påvirkning på hvordan god ledelse og nye konsulentbidrag fungerer. Man har egne bransjeorganisasjoner, diverse media og nettverk som alle påvirker bedriftens syn på hva som er bra og ikke, og hvilke konsulentbidrag man bør benytte seg av. Man kan gjerne sammenligne de ulike konsulentbidragene som ”moter”, og det blir noe som bedriftene bare ”må” ha. Fenomener blir fort populære, men over tid forsvinner de, og da det er andre ting som er ”inn” og tar over posisjonen i markedet, (Marnburg, 1997).

I artikkelen ”Rhetoric and Myth in Management Fashion”, (Kieser, 1997), kan vi lese at flere velkjente og godt brukte konsulentbegrepene fra 80- og 90-tallet, som TQM, LP og QC, er på vei bort. Den eneste som enda holder stand (i 1995) er BPR. I artikkelen vises det til en figur som påpeker at levetiden på de enkelte ”motene” blir kortere og kortere, men samtidig kan vi se at de selv på kortere tid vil kunne oppnå betydelig mer oppmerksomhet enn tidligere.



Figur 2.1 – “Waves of management fashions as measured by numbers of publications” (Kieser, 1997, s. 51)

De ulike konsulentbegrepene og nye ideene innenfor ledelse og organisasjonsutvikling har ofte opphav fra konsulentbedrifter, ledelsesguruer, professorer og ulike business-skoler. I følge Abrahamson, i Kieser (1997), er det som regel forskjellige ”motesentre” som står for

den mest aktive spredningen av nye begreper og ideer. Abrahamson mener også at disse motesentrene reproducerer ideer og tanker som slår an, og sender de ut igjen i markedet. Hvis dette stemmer så kan man kanskje begynne å lure på hvilken effekt tjenestene egentlig har på enkelte bedrifter.

2.2 Hva er en konsulent?

Etter foreløpig å ha anvendt konsulentbegrepet flere ganger, uten en nærmere presisering av dets innhold, og spesielt med tanke på at oppgavens tittel likeledes omfatter dette begrepet, må et relevant spørsmål være: Hva er egentlig en konsulent?

I følge den danske forskeren på konsulentvirksomhet, Mogens A. Lund, (1994) er konsulenter profesjonelle, rådgivende fagmennesker, som ofte bruker sin kunnskap i bedrifter eller med mennesker hvor kunnskapen ikke har eksistert tidligere. De kommer utenfra og er fremmed for organisasjonen, og kommer med en faglig spesialvitenskap som de har til hensikt å utnytte i bedriften.

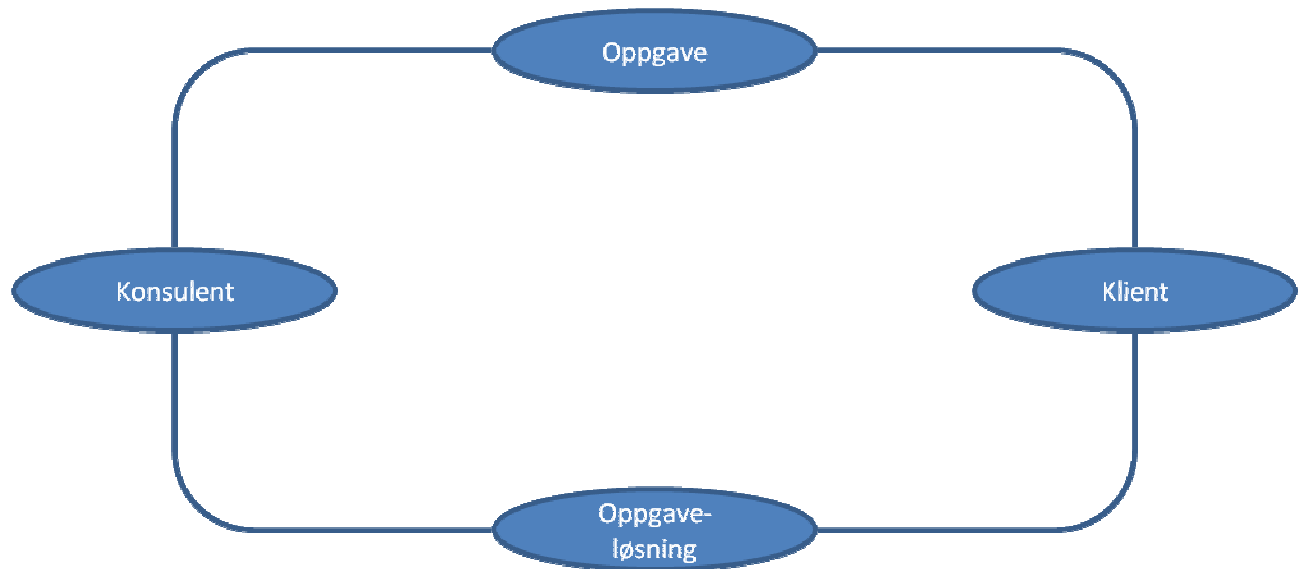
En annen beskrivelse på konsulenter er i følge oppslagsverkene www.ordnett.no (2009) og www.thefreedictionary.com (2009) en rådgivende ekspert eller sakkyndig person som har til hensikt å gi veiledning i sitt fag. En konsulent er altså en person som i en profesjonell ramme tilbyr sin ekspertise innenfor et visst fagfelt, som regel i en begrenset tidsperiode.

Uttrykket konsulent blir også ofte brukt om saksbehandlere i offentlig sektor, men også som et generelt uttrykk for innleid ekstrahjelp, selv for personer uten den kompetansen vi tradisjonelt forbinder med begrepet. Vi skal senere presentere et utvalg fagområder innen konsulentvirksomheten som dekker det området av interesse i vår definisjon.

Begrepet ”konsulent” kan altså dekke utrolig mye, og utrolig mange kan ta tittelen ”konsulent”. Bare et raskt søk på nettstedet www.google.no (2009) viser over tre millioner treff. Det må dermed kunne sies å ha blitt et meget allment benyttet begrep, og en dypere forklaring kan dermed være på sin plass.

2.2.1 En grunnmodell

Poulfelt (1982) har samlet en rekke erfaringer innenfor konsulentområdet og systematisert dem blant annet i en grunnmodell med følgende elementære systemoversikt:



Figur 2.2 – Grunnleggende konsulentmodell (Poulfelt, 1982)

Ifølge Poulfelt løser konsulentene oppgaver respektivt sammen med andre, med den betydning at forholdet mellom konsulent og klient minimum består av to parter. Uansett hvilken konsulentoppgave det er snakk om, og uansett hvordan den håndteres, inneholder hvert forhold mellom konsulent og klient noen grunnleggende elementer.

I denne modellen er det benyttet oppgave/oppgaveløsning som bindeledd mellom klient og konsulent, i stedet for ”problem” som mange ellers ville knyttet partene med. Dette trekker Poulfelt frem som et viktig element fordi problembegrepet ofte fremstår som noe negativt i mange menneskers oppfattelse. Ved i større grad å benytte oppgavebegrepet, og anse det som noe positivt, og som en utfordring, ville man kanskje kunne være i stand til å redusere det desillusjonerende problemkompleks som et konsulentoppdrag representerer. Dette moment er noe man som aktør i en konsulentfunksjon bør være oppmerksom på, mest med tanke på det psykologiske element som problembegrepet representerer.

I vår innledende beskrivelse av en konsulent, med begreper fra Lund, ordbøker og andre oppslagsverk, kan vi generelt si at en konsulent er en person med en viss ekspertise som innleder et forhold til en bedrift og har som funksjon å utvikle noe som en tjeneste til denne. Poulfelt (1982) går enda lenger og sier, at det som særpreger en konsulent, er ikke deres ekspertise, men den funksjon eller posisjon de inntar i rollen ovenfor andre. Med det menes at det spesielle ved konsulenter ikke alene er deres kunnskap og ekspertise, men den stilling de inntar i jobbsituasjonen. Poulfelt mener at en konsulent er en person som inntar en hjelpefunksjon ovenfor andre, det vil si klienten, uten at det er tilknyttet en bestemt beslutningskompetanse til rollen. På grunn av sin status, posisjon og ekspertise har konsulenten imidlertid en ganske betydelig makt og innflytelse i klientorganisasjonene, og dermed, i realiteten, innehar en større indirekte beslutningskompetanse enn man skulle tro.

2.2.2 Fire karakteristikk av en konsulent

Kubr (1993) har også tatt for seg konsulentarbeid og beskriver det som en person eller organisasjon som skal tilfredsstillende fire kriterier. På samme måte som Poulfelt legger Kubr vekt på bruken av roller og deler konsulentbegrepet inn i følgende fire ulike karakteristikk: teknisk kompetanse, samarbeidsevne, uavhengighet og profesjonalitet. Følgende tabell har vi laget som en oversikt på viktige ingredienser i en konsulents arbeid, basert på Kubr sine fire karakteristikk:

	Karakteristikk	Beskrivelse
1	Teknisk kompetanse	En konsulent tilbyr noe som en klient er i mangel av og ønsker mer ekspertise på. Det kan være alt i fra enkle rekrutteringsoppdrag til større rådgivningssaker, som for eksempel å evaluere bedriftens utviklingspotensial. Konsulenten gir 100 % av sin oppmerksomhet til å løse problemet, noe som er mye av årsaken til at han er leid inn.
2	Ekspertise, god samarbeidsevne	En konsulent er en som er god på å samarbeide med klienten i forsøket på å hjelpe best mulig med å identifisere og løse deres problemer. Han har god erfaring fra tidligere oppdrag og vet at forskjellige klienter har ulike behov. Derfor benytter han forskjellige metodiske verktøy i sitt arbeid, spesielt når det gjelder å definere problemet, analysere årsak, gjenkjenne endringsmuligheter, velge blant alternativer, overkomme barrierer for endringer og til sist for å implementere de riktige beslutningene.
3	Uavhengighet, objektivitet	En konsulent er en selvstendig, uavhengig og objektiv rådgiver som hele tiden må være villig til å fortelle sin klient den fulle sannheten og samtidig gi en fullstendig uavhengig og upartisk mening uten å være bekymret for konsekvensene som måtte følge. Konsulenten bør være en person som ikke har et forhold til klienten annet enn en leverandør av en tjeneste. De fleste konsulentselskapene er eid av konsulenten selv, men kan også være eid av banker, myndigheter eller andre profesjonelle firmaer eller byråer. I sistnevnte kategori hvor konsulentselskapet er eid av noen andre, må man være særdeles påpasselig på å være uavhengig og objektiv.
4	Profesjonell integritet, tillit	En konsulent er en som inngår et profesjonelt forhold med en klient etter visse etiske rammer. Forholdet mellom konsulent og klient er basert på tillit. Spesielt må klienten være sikker på at konsulenten forteller den absolutte sannhet og gir et så korrekt bilde av situasjonen som mulig, dette som et eksempel på konsulentens overordnede mål om å tjene klienten på en best mulig måte, spesielt når det gjelder å handle i klientens interesse.

Tabell 2.1 – Karakteristikk av en konsulent

Ledelses- og forretningskonsulenter kan også beskrives på andre måter, men de fire karakteristikkene som Kubr trekker frem er de som på lang vei er dekkende for en fullgod beskrivelse av hva en konsulent er.

2.2.3 Forfatterens avgrensninger og definisjon

I enhver oppgave er det viktig å definere sentrale begreper og uttrykk som kommer til å ha en sentral rolle i teksten. Siden betegnelsene ”konsulent” og ”konsulenttjeneste” er ganske vide begreper, har vi beskrevet og definert dette i kapittel 2.2. Beskrivelsene bygger på forklaringer fra andre forskere og spesialister innen fagområdet, samt søk på et utvalg ordbøker, leksikon og andre oppslagsverk.

I denne oppgaven har vi valgt å se nærmere på konsulenter som driver med organisasjonsutvikling, og definerer dette ved hjelp av French og Bell (1999) sin klassiske avgrensning, samt bygger den på hvordan Røvik (1991) har beskrevet organisasjonsutvikling.

Vi har definert organisasjonsutvikling på følgende måte:

”Organisasjonsutvikling er en systematisk endring i en bedrifts kunnskap, kompetanse, arbeidsmetoder, struktur og kultur, spesielt med fokus på å forbedre en bedrifts økonomiske resultater, interne arbeidsforhold og effektivitet”.

Med den første delen av definisjonen: ”Organisasjonsutvikling er en systematisk endring i en bedrifts kunnskap, kompetanse, arbeidsmetoder, struktur og kultur”, mener vi bedrifter eller personer som går aktivt inn i andre bedrifter og organisasjoner for å endre, eller være med på å endre hvordan bedriften er bygd opp og satt sammen. Dette går på endring i deler av, og/eller hele, bedriften og dens ansatte. Når vi tar for oss del to av definisjonen: ”spesielt med fokus på å forbedre en bedrifts økonomiske resultater, interne arbeidsforhold og effektivitet”, er det her viktig at det arbeidet som konsulentene utfører har en verdi for klienten. Dette kan være et rent økonomisk resultat i form av økt overskudd eller reduserte kostnader, men vi mener at for å klare dette vil det være nødvendig med endringer som påvirker de ansattes arbeidsforhold.

Ut ifra definisjonen er det enkelte konsulentnæringer som vi har valgt å se vekk ifra i vår analyse. Selskaper som driver med salg av rene produkter, som kanskje hjelper bedrifter, men som ikke går aktivt inn og bidrar til endring, vil ikke bli tatt med. Eksempler på dette er selskaper som driver med markedsføring, bemanning og rekruttering, leverandører og salg av IT-løsninger, og selskaper som driver med revisjon, regnskap, samt andre økonomiske ”standardsystemer”.

2.2.4 Seks plattformer

Med definisjonen ovenfor har vi valgt å fokusere på gruppen av konsulentbedrifter som jobber med organisasjonsutvikling. Vi har delt disse inn i forskjellige grupper, såkalte plattformer, da de tar for seg ulike perspektiver ved organisasjonsutvikling. På grunnlag av definisjonen for organisasjonsutvikling har vi dermed gjort en hovedinndeling i fem fagfelter, pluss en sjettede kategori som dekker *andre* konsulenttjenester. Oversikt og beskrivelse av plattformene er beskrevet i tabell 2.2 nedenfor:

Plattform	Navn	Beskrivelse
1	Lederutvikling, kompetanseutvikling	Coaching, forbedring av menneskelig atferd, veiledning, motivering, kursing, opplæring og trening av personell.
2	Teknologi, produksjonsplanlegging, prosjektledelse	Fysiske rammer for utvikling og effektivisering av bedriften, gruppelandskap, teaminndeling, struktur.
3	Økonomisk rådgivning	Organisering av økonomiske spørsmål, herav optimering av verdikjeder og effektivisering av eksisterende løsninger.
4	IT- rådgivning	Opplæring og oppfølging av oppdatert informasjonsteknologi (IT) som kan forbedre løsninger.
5	Ingeniører	Opplæring og strukturendringer.
6	Andre konsulenttjenester	Andre selskaper som ikke faller inn under kategoriene ovenfor, men allikevel tilhører selskaper som tilbyr en form for utvikling av organisasjoner.

Tabell 2.2 – Plattformer

Grupper som ikke skal være med:

- Bemanning og rekruttering
- Leverandører og salg av IT-løsninger
- Markedsføring
- Revisjon, regnskap, budsjettering, samt andre økonomiske ”standardsystemer”

Ifølge Sørsveen og Karlsen, i Baustad (2006), kan man dele konsulenter inn i tre undergrupper. De blir kategorisert som leverandør, partner og leder. De forskjellige typene har forskjellige funksjoner og kan bidra på forskjellige måter i en bedrift som har problemer, eller behov for endring. Leverandøren vil komme med konkrete forslag og råd, og vil ofte jobbe uavhengig av oppdragsgiver. Dette arbeidet kan være alt fra utarbeidelse av rapporter til avholding av foredrag. Partner- og lederrollen skiller seg en del fra leverandøren på flere områder. Disse konsulentene vil involvere oppdragsgiver i mye større grad. Klienten er med i problemløsnings- og forandringsprosessen fra start til slutt, og konsulenten vil legge til rette for en kontinuerlig lærings- og utviklingsprosess.

2.3 Forholdet konsulentselskap – marked

I den grad vi skal beskrive forventninger om fremtiden for organisasjonsutviklingsbedrifter er det særdeles aktuelt å ta konkret utgangspunkt i forholdet mellom markedet som etterspør og konsulentselskapene som tilbyr. Troye (1999) bruker begrepet forventninger aktivt i sine markedsføringsteorier om forholdet mellom tilbyder og kunde. Det overordnede fokuset er naturlige nok på produkter eller tjenester, men tar også for seg forventninger generelt, som et begrep vi også kan trekke inn i vår beskrivelse og analyse av forventninger i markedet. Forholdet mellom marked og konsulentselskap er et tosidig forhold, der vi vil ta for oss forholdet fra konsulentselskap til marked, og måle forventningene konsulentselskapene har til markedet.

2.3.1 Hva er forventninger?

Sheth og Mittal, i Troye (1999, s. 15), definerer forventninger som ”antagelser vi har på forhånd om sammenhenger mellom to eller flere hendelser, aktiviteter, egenskaper eller utfall”. Forventninger kan forstås som antagelser om hva som vil skje, eller på et mer generelt nivå, antagelser om hva som er eller bør være tilfelle. De handlinger vi utfører styres av våre forventninger. Med andre ord vil det være aktuelt å si at de forventninger et konsulentselskap har til markedet, vil kunne styre hvilke grep og handlinger konsulentselskapet utfører for å tilpasse seg markedet på best mulig måte. I mange tilfeller er handlingene basert på forhåndsinformasjon eller tidligere erfaringer ved tilsvarende handling. Dersom man har større tillit til egne erfaringsbaserte vurderinger enn til forhåndsinformasjon, vil det være

rimelig å tro at de forventninger og antakelser man har i etterkant, vil være sikrere og stemme bedre med den personlige oppfatning.

2.3.2 Holdninger

I følge Troye (1999, s. 3) har holdninger en sentral plass i diskusjoner som omfatter forventninger der holdinger ”kan oppfattes som summen av våre forventninger til hva et handlingsalternativ fører til”. Holdninger gjenspeiler hva vi tror, forventer og ønsker ut i fra visse forutsetninger som ligger til grunn for den oppfatning vi har i forkant. Troye tar videre opp at vi ikke kan skille mellom villedende og rettlende forventninger, da det er avgjørende for alle involverte parter å besitte en viss kunnskap i forkant og ha informasjon om hvorvidt forventningene kan være realistiske.

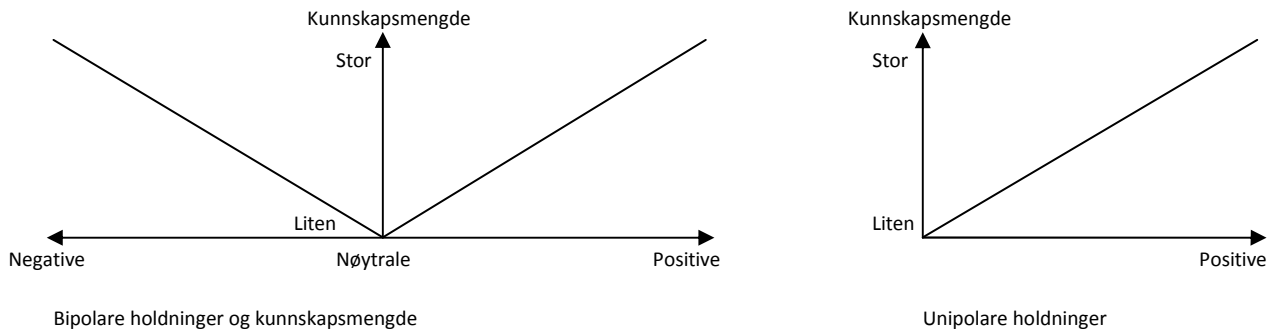
2.3.3 Beslutninger

Hvor sterke forventninger vi har, er avgjørende for hvor mye informasjon vi søker og bruker. Jo sikrere vi er på at de forventninger vi har vil bli gjeldende, desto mindre er vi villige til å bruke tid og energi på å søke og analysere informasjon. Forventninger er altså ikke bare utslagsgivende for hvilke beslutninger vi foretar, de er også av betydning for hva vi gjør for i det hele tatt å kunne ta en beslutning. Med tanke på kunnskapsmengde er det utviklet to begreper som beskriver kunnskapemengdens påvirkning på holdninger, nemlig bipolare og unipolare holdninger.

2.3.4 Bipolare og unipolare holdninger

Disse holdningsmålene er styrt av negative og positive verdier. De kalles bipolare holdninger dersom de har innslag av begge deler, og unipolare holdninger når de går fra nøytrale til positive verdier, se figur 2.3. Det som er interessant med disse målene er Pratkanis' (1989) beskrivelse av ekstreme holdninger som en kunnskapsstyrt handling. Jo mere kunnskap en besitter, desto mer ekstreme er utfallene, da i negativ eller positiv grad. De unipolare holdningene skiller seg fra de bipolare med tanke på enten å inneha positive verdier til den kunnskapen man besitter eller forholde seg nøytral. Årsaken til at man ikke opparbeider seg negative holdninger er at man over tid bygger seg opp holdninger som er positive, og man

innhenter mer informasjon om forventninger man tror vil ha et positivt utfall, enn om utfall man tror vil ha en negativ påvirkning.



Figur 2.3: Forskjellen på unipolare og bipolare holdninger (Troye, 1999, s. 139)

Disse tankene om positive og negative holdninger kan vi relatere til konsulentskapene i den sammenheng deres antakelser om fremtiden skal måles. Jo mere informasjon man har om fremtiden og kunnskap som ligger til grunn fra fortiden som påvirker fremtiden, desto mere kan man opparbeide seg en holdning til hvordan fremtiden vil utvikle seg. Dersom man, basert på informasjon, ser for seg en bedring i samfunnets økonomi, nedgang i ledighet, muligheter for flere ansettelser, og andre positive faktorer som påvirker næringslivet generelt, vil man i større grad fortrenge negative signaler og øke sin positive, unipolare holdning i takt med opparbeidet kunnskapsmengde.

Det skulle være grunn til å kunne anta at holdninger til markedsutviklingen er unipolare holdninger, dette i sterk sammenheng til antakelsene om at man i liten grad vil opparbeide seg informasjon om forhold som har negative konsekvenser for bedriften. Man tar derfor i større grad til seg kunnskap som er positiv og utvikler holdninger basert på dette. Dette er dog et noe tynt argument med tanke på at man faktisk er nødt til å ta til seg informasjon og signaler fra utarbeidede markedsbarometre, -analyser og -konjunkturer. Informasjon som tilsier en nedgang, er noe man bør ta til seg og innrette seg etter for å sikre gunstig lønnsomhet, og eventuelt justere driften etter oppgang og nedgangstider, og med dette aspektet til grunn skulle det være aktuelt å kalle holdninger til markedsutvikling for bipolare holdninger. Denne problemstillingen vil derfor bli et interessant moment å se etter gjennom forventningsanalysen blant bedrifter som tilbyr konsulenttenester, noe vi vil ta opp senere i denne oppgaven.

2.4 Organisasjonsutviklingsbedrifter i endring

Ifølge Jacobsen (2004) innebærer endringer at atferden til organisasjoner og dens medlemmer forandrer seg på en slik måte at organisasjonen som helhet opptrer på en helt ny måte. Dette er ganske generelt hva gjelder konsekvensen av endringer, noe som er skrevet veldig mye om i ny så vel som gammel teori og forskning. Det vil ikke være hovedfokus i denne oppgaven, da man kunne skrevet en hel masteroppgave bare ved å fokusere på teoretiske årsaker til og konsekvensene av endringer. Vårt hovedfokus vil derimot være på ulike perspektiver for endring og knytte disse opp imot de kjennetegn vi finner igjen i markedet, samt grunnlaget for beslutninger, holdninger og forventninger, som beskrevet ovenfor. Teorien knyttes opp mot empiri som vi senere vil presentere.

Den situasjonen bedriftene i 2008 ble utsatt for, med tanke på økonomisk nedgang i markedet, preget bedriftene i den grad at de måtte reagere og foreta noen grep for å komme tilbake på sporet av lønnsomhet. Endringen baserer seg på et oppfattet behov for endring, noe Jacobsen (2004) kaller en analytisk og rasjonell tilnærming til endring. Han beskriver blant annet fem ulike perspektiver på endring, der den første og mest aktuelle, ”planlagt endring”, er en god beskrivelse på hvordan man jobber for å tilpasse seg endringer. Man opplever et problem, setter seg et mål for å løse dette og iverksetter løsninger og tiltak for å tilpasse seg på best mulig måte. Samtidig sier Jacobsen at ikke all endring er planlagt. Noe kan komme som en konsekvens av en hendelse, mens andre ting kan komme som en naturlig fase, og vi vil derfor trekke frem to andre perspektiver som vi ønsker å knytte denne oppgaven opp mot.

2.5 To perspektiver

Ifølge Røvik (1991) er det to ulike perspektiver som kan forklare hvordan en populasjon utvikler seg, og at det er ulike måter å se på hvorfor utviklingen blir som den blir. Disse perspektivene blir kalt det ressursavhengige perspektiv og populasjonsøkologiske perspektiv.

Felles for dem begge er at det er *endringer i omgivelsene* som er drivkraft og som utløser tilpasningsprosesser innenfor den enkelte organisasjon, men det er forskjellige faktorer i omgivelsene som er avgjørende for hvordan utviklingen blir. Det som skiller perspektivene fra hverandre er, i følge Pfeffer og Salancik, i Røvik (1991), spørsmålet om hvorvidt man er fanget av – eller har noen – frihetsgrader med tanke på å velge alternative strategier i forhold til omgivelsene. Spørsmålet er altså hvordan bedriftenes tilpasningsprosesser mellom

organisasjonen og omgivelsene faktisk kommer i gang og forløper. Her skiller det mellom rasjonell tilpasning og naturlig seleksjon som betegnelse på de to perspektivene.

2.5.1 Det ressursavhengige perspektiv

Rasjonell tilpasning finner vi innenfor det ressursavhengige perspektivet, og det innebærer at ledelsen i organisasjonene ofte har flere alternative strategier å velge mellom når det kommer til tilpasning til sine omgivelser. Ulike tilstander i omgivelsene vil allikevel alltid legge føringer på valgene. For å sikre bedriftens overlevelse, må ledelsen være aktiv i forhold til omgivelsene de opererer innenfor, og holde oppsyn med kunder og konkurrenters bevegelser. Raske iverksatte tiltak som samarbeid og ulike konkurransestrategier vil også være viktig. Tilpasning av organisasjonen i forhold til endringer i omgivelsene oppfattes å være den viktigste oppgaven for ledelsen.

2.5.2 Det populasjonsøkologiske perspektiv

Forestillingen om at endringer forekommer som en naturlig seleksjon finner vi særlig innenfor det populasjonsøkologiske perspektivet. Dette perspektivet kjennetegnes ved to forskjellige momenter, basert på forskning av henholdsvis Freedman og Miles, i Røvik (1991):

1. Fokus flyttes fra den enkelte organisasjon og over til store utvalg, det vil si studier av populasjoner.
2. Det legges vekt på å studere utviklingsforløpet over relativt lange tidsrom.

Naturlig seleksjon innebærer at det er drivkrefter i omgivelsene som mer direkte fører til en ujevn strøm av ”fødsler” og ”dødsfall” blant bedriftene. I følge Aldriche, i Røvik (1991), vil utvalget av ”levende” organisasjoner til enhver tid bestå av de organisasjoner, eller arter, som er mest tilpasset til omgivelsene. Over et lengre tidsperspektiv kan slike tilpasningsprosesser sees på som nye utviklingstrekk for hele populasjonen av bedrifter. Hovedpoenget er at lederskap har få eller ingen muligheter gjennom alternative valg, selv til å påvirke sin bedrifts overlevelsessevne. Det er omgivelsene som velger dette.

2.5.3 Perspektivenes grad av aktualitet

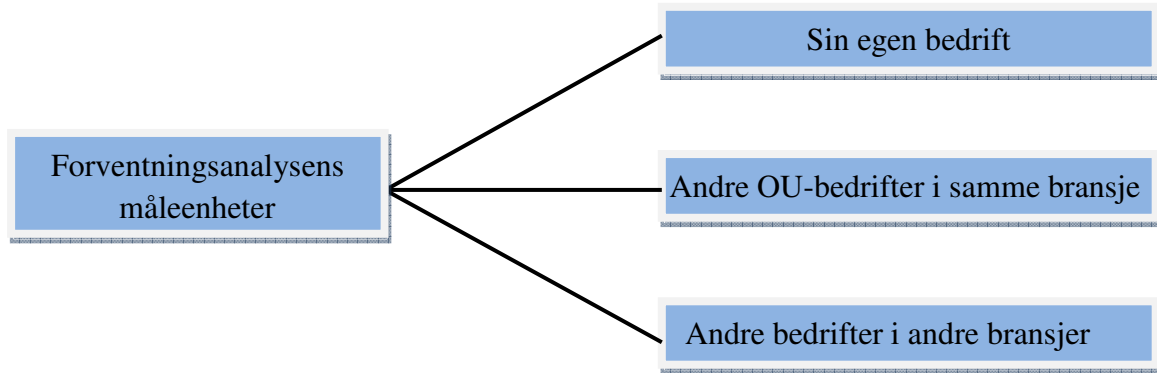
Vi har nå gitt en kort beskrivelse på hvordan Røvik forklarer de to ulike perspektivene på hvordan bedrifter og organisasjonen skal komme seg gjennom store endringer i et marked. Perspektivene er aktuelle i forskjellige sammenhenger og vil ha ulik grad av betydning avhengig av type bedrift som beskrives. I følge Scott, i Røvik (1991), vil forestillingen om naturlig seleksjon ha størst forklaringskraft i de tilfeller der populasjonen består av mange små enheter, som hver for seg ikke i noen særlig grad preger sine omgivelser. Fremtiden for disse bedriftene er derfor i stor grad avhengig av hvilken retning omgivelsene tar. Hvis vi ser på rasjonell tilpasning derimot vil dette være mulig i segmenter hvor man har få og store enheter. Det gir muligheter for at hver enkelt bedrift kan benytte seg av alternative strategier for å påvirke konkurrenter og markedet.

Andre faktorer som også kan påvirke situasjonene for bedriftene, er tid og bedriftens alder. Hvis man observerer populasjonen over en kort tidsperiode vil organisasjonstilpasningene fremstå som resultater av enkeltaktørens rasjonelle tiltak. Har man derimot et lengre tidsperspektiv vil utviklingen lettere fremstå som et resultat av naturlig seleksjon.

2.6 Forventningsanalyse

Akkurat som markedsførere og andre aktører som tilbyr en tjeneste eller et produkt, må konsulentselskapene også forholde seg til to typer forventninger: *sine egne* forventninger om hvordan markedet oppfører seg, og *kundenes* forventninger om hvordan markedet oppfører seg. I vår forventningsanalyse utelukker vi kundenes forventning til markedet, og etterspør bare forventningene til tilbyderne av konsulenttenester. Dette av hensyn til tid, omfang og ressurser, med fokus på å nå det mål som er satt innen gitt tidsfrist for denne masteroppgaven. Ved kun å ta med den ene dimensjonen, altså tilbyder, og utelukke å måle forventningene til kundene, får vi ikke et helhetlig bilde av de totale forventningene for fremtiden i markedet, i den grad vi kunne fått ved å dekke begge deler av forholdet mellom konsulentselskap og marked. Derimot har vi valgt å legge til to ekstra måleenheter, og totalt ha tre verdier som vi måler konsulentselskapenes forventninger på, se figur 2.2. Dette er da som følger:

- Konsulentselskapenes forventninger til *sin egen* bedrift.
- Konsulentselskapenes forventninger til *andre* bedrifter i *samme* bransje.
- Konsulentselskapenes forventninger til *andre* bedrifter i *andre* bransjer.



Figur 2.2 – Måleenheter i forventningsanalysen

Disse tre måleenhetene har vi lagt til grunn for vår arbeidsmodell, nærmere beskrevet i kapittel 3 om metode. Som erstatning for at vi ikke direkte undersøker markedsaktørens forventninger har vi skaffet en tilsvarende undersøkelse om bedriftslederes forventninger som dekker denne delen av forholdet konsultentselskap – marked. Denne undersøkelsen, som er utarbeidet av DnB NOR, vil være til hjelp i en sammenligning av aktørens forventninger i en diskusjon senere i oppgaven.

3 Metode

3.1 Valg av metode

Som beskrevet innledningsvis har vi tatt utgangspunkt i en hypotetisk deduktiv metode for oppbygging av oppgaven. Vi har allerede presentert problemstilling og relevant teori, og vil videre ta for oss valg av metode, undersøkelsesopplegg basert på en arbeidsmodell og til slutt en analyse og diskusjon av resultatene som vil munne ut i en konklusjon. Følgende kapittel vil derfor ta for seg hva vi har lagt til grunn for å undersøke spørsmålene og komme med et svar på problemstillingen vi formulerte i starten.

3.1.1 Forskningsdesign

I følge Gripsrud og Olsson (1999) er valget av design avhengig av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Et forskningsdesign ligger til grunn for datainnsamlingen og analysen, og dette vil igjen vise hvordan forskeren vil utføre det videre forskningsarbeidet. Designet på undersøkelsen er viktig for å få en kobling til det databehovet som er nødvendig for å komme frem til det resultatet man ønsker.

Det finnes tre hovedtyper av design, eksplorativt, deskriptivt og kausalt, som alle skiller seg fra hverandre på ulike måter. Avhengig av forskningsprosjektets problemstilling og struktur bør man avgjøre hvilket som er mest aktuelt før man setter i gang med videre planlegging.

3.1.1.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design brukes når problemstillingen er grov og uklar og når vi trenger en bedre forståelse for den problemstillingen som vi står ovenfor. I denne typen design er man også ofte usikker på hvilke variabler man bør måle. For å gjennomføre en slik type undersøkelse benytter man ofte dybdeintervjuer eller samtalegrupper for å få belyst flest mulig sider av temaet som i utgangspunktet er litt uklart. Ofte må man også være åpen for flere ulike forklaringer.

3.1.1.2 Deskriptivt design

Et deskriptivt design brukes når man skal beskrive forholdene i en populasjon og når man ønsker å beskrive en eller flere variabler. I denne type undersøkelser er man ute etter harde

fakta og stiller derfor også enklere spørsmål som hva, når, hvordan og hvorfor. Problemet er ofte godt forstått og strukturert, og man ønsker gjerne å finne ut noe om en målbar størrelse som kan brukes i statistiske sammenhenger.

3.1.1.4 Kausalt design

Et kausalt design benyttes ofte når man ser på sammenhenger mellom variabler. Man ser på hvilken effekt en eller flere variabler har på en eller flere andre variabler. Metoden benyttes når man ser etter årsaks-/ virkningssammenhenger.

3.1.2 Valg av forskningsdesign

Før man setter i gang med å utarbeide et spørreskjema er det noen viktige valg som må bli tatt. Et av disse valgene er valg av design. Etter en gjennomgang av de ulike typer design, som beskrevet over, mener vi at bruken av deskriptivt design ville være det som passer best i forhold til den problemstillingen vi har bestemt oss for. Deskriptive studier vil i følge Øgaard (2007) kunne måle objekter eller personer for å beskrive forholdene i en populasjon. Man vil kunne finne sentrale tendenser, samvariasjon og korrelasjon mellom de ulike spørsmål som respondentene har besvart, noe som blant annet vil være viktig for den intersubjektive verifiserbarheten av svarene fra respondentene.

Spørreundersøkelsen består av en rekke påstander rundt de tre hovedfaktorene som vi skal undersøke: Ansatte, kundeportefølje og økonomi. For å få et godt syn på hvordan bedriftene ser på fremtiden for konsultentselskaper, har vi stilt tre spørsmål per kategori. Ett som går på deres egen bedrift, ett som går på andre bedrifter i samme næring, og ett på andre bedrifter i andre næringer. I tillegg til dette har vi stilt noen mer generelle spørsmål som vi håper kan hjelpe oss med å si noe mer om den generelle tilstanden i bransjen. Det kan for eksempel være av interesse å undersøke hvor mange ansatte bedriften har, hvor lenge bedriften har eksistert, og hva de spesialiserer seg på.

Når det gjelder målinger har vi valgt å bruke en intervallskala, nærmere bestemt likert skala. Dette er i følge DeVellis (2003) en metrisk skala med lik differanse mellom måleparameterne som ofte benyttes til å måle meninger og holdninger, noe som passer godt med vårt undersøkelsesopplegg. Undersøkelsen er bygd opp med en utsagnsmetode, der bedriftene skal

ta stilling til og si seg enig eller uenig i en del påstander, og i denne sammenheng, når vi vil jobbe frem et mål på holdninger og forventninger, vil bruk av likert skala være et naturlig valg. Vi har laget en fempunktsskala med verdiene helt enig, delvis enig, verken/eller, delvis uenig og helt uenig.

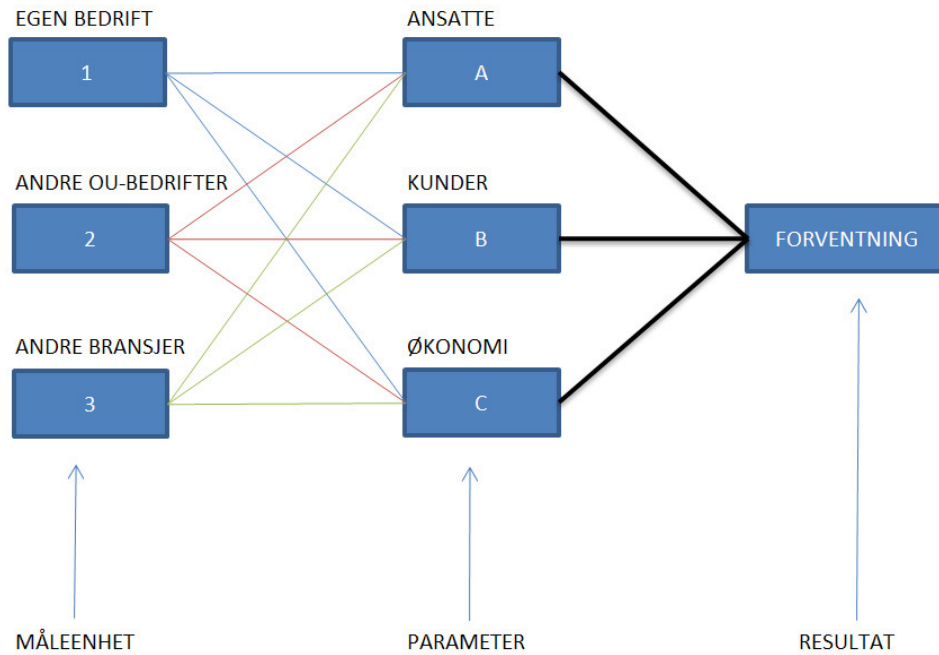
3.1.3 Kvantitativ og kvalitativ metode

Et sentralt spørsmål er valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Troye (1999) er en kvantitativ undersøkelse strukturert og disponert på forhånd, og den er adskilt i forskjellige faser. Man bestemmer seg for hvilke spørsmål som skal stilles og hvilket format de skal stilles i. Videre må man finne de rette respondentene og gjennomføre undersøkelsen.

En kvalitativ undersøkelse derimot er vanskeligere å dele inn i forskjellige faser før man starter. Kvalitative undersøkelser gjennomføres ofte som intervjuer, og i følge Troye vil ofte både forsker og intervjuobjekt kunne gjøre endringer underveis i intervjuet. Spørsmål som stilles, kommer ofte som en respons på tidligere avgitte svar. Man vil sjeldent få to intervjuer som er like, da svarene ofte blir formidlet på forskjellige måter.

3.1.4 Arbeidsmodell

For å opparbeide en bedre forståelse av det fenomenet vi tar for oss har vi utarbeidet en modell for undersøkelsesopplegget, dette som en forenkling og avbildning av våre tanker, noe som vi tror vil være til fordel for oss selv så vel som leseren. Arbeidsmodellen gjenspeiler hvordan vi har tenkt i forhold til å måle bedriftens grad av forventning til femtiden. Med fokus på seg selv, andre bedrifter og andre bransjer, har vi målt dette opp imot parametrene ansatte, kunder og økonomi.



Figur 3.1 - Arbeidsmodell

3.2 Undersøkelsesopplegg

I vårt forskningsarbeid har vi valgt å benytte oss av en kvantitativ undersøkelse, i form av en spørreundersøkelse. Siden den populasjonen vi vil undersøke består av flere hundre bedrifter blir det vanskelig med tanke på tid og ressurser å få gjort en kvalitativ undersøkelse, selv om denne metoden muligens ville kunne gitt oss andre og kanskje bedre svar på problemstillingen vår. Vi mener allikevel at det kvantitative opplegget er godt egnet for den analysen vi ønsker å gjennomføre.

3.2.1 Spørreundersøkelse

I og med at det var en forventningsanalyse vi skulle lage var det viktig å legge hovedfokus på hvordan bedriften ser på sin egen fremtid. I tillegg til dette så synes vi det kunne være interessant å se hvordan bedriftene ser på andre organisasjonsutviklingsbedrifter, samt andre bedrifter i andre bransjers fremtid. Vi valgte å begynne med å stille noen generelle spørsmål om bedriften, blant annet hvor lenge bedriften hadde eksistert og hvor mange ansatte den hadde, dette for å kartlegge bransjen generelt.

Videre ønsket vi å ta for oss spørsmål som konkret rettet seg mot bedriftenes forventninger til fremtiden. Vi stilte først en påstand om bedriftens egne ansatte, deretter en påstand om bedriftens kunder og videre en påstand om bedriftens økonomi, og la til rette for at respondenten skulle angi i hvilken grad han eller hun sa seg enig eller uenig i en økning i den angitte påstanden. Etter dette la vi frem tilsvarende påstander om andre bedrifter i samme bransje, og andre bedrifter i andre bransjer, her også med fokus på ansatte, kunder og økonomi. Dette ville vi gjerne gjøre for å se om det var forskjeller fra hva de trodde om sin egen bedrift i forhold til andre bedrifter eller andre bransjer.

3.2.2 Utvalg

Som presentert tidligere har konsulentbransjen vokst noe enormt de siste tiårene, noe som også er tilfellet for bedrifter som driver med organisasjonsutvikling. Dette gjelder på verdensbasis, så vel som i norsk målestokk og på regionalt nivå. Vi har tatt for oss organisasjonsutviklingsbedrifter, av alle typer størrelse, med eneste kriterium at de skal være registrert i Rogaland fylke. Vi har begrenset oss til Rogaland da et bredere omfang ville blitt altfor omfattende og uoversiktlig. Samtidig er Rogaland en interessant region for forskning på dette da her er mye aktivitet av en spesiell type bedrifter, nemlig oljerelatert virksomhet. I tillegg er dette den regionen vi i ulike sammenhenger har studert de siste fem årene og dermed føler et personlig engasjement for.

Ifølge Grenness (2004) er et utvalg en mindre gruppe som trekkes fra den populasjonen vi er interessert i å si noe om. Populasjonens utvalg i vårt tilfelle begrenser seg på ingen måte, tvert imot har vi gjort et forsøk på å inkludere flest mulig for på best måte å kartlegge hele populasjonens forventninger, og på den måten kan vi kategorisere vår studie som en populasjonsstudie. Å tenke på sannsynlighetsutvalg, selektivt utvalg eller tilfeldig utvalg er derfor, i følge Grønmo (2004), ikke av interessant betydning når man gjennomfører en populasjonsstudie. Utvalget inkluderer alle bedrifter, både små og store, unge og gamle, med unntak av dem vi ikke har fått tak i. De selskaper som har aktivitet i Rogaland, men som formelt sett ikke er registrert i fylket, er også utelatt.

3.2.3 Bedriftsregister over organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland

I vårt arbeid med å samle inn data til en oversikt over alle konsultentselskaper som faller inn under vår definisjon av organisasjonsutviklingsbedrifter, ønsket vi å lage et bedriftsregister. I dette arbeidet støtte vi på diverse administrative utfordringer. Etter å ha vurdert en rekke ulike kilder til informasjon kontaktet vi Brønnøysundregistrene (2009), som er et serviceorgan for informasjon om register og datakilde til næringslivet i sin helhet. Dette registeret var naturligvis ideelt for den informasjon vi trengte, men bød på en utfordring med tanke på en pågående omlegging til nytt system for inndeling av spesifikke bransjer. Ved å ta utgangspunkt i statistisk sentralbyrå (SSB) sine koder for inndeling og kategorisering av bedrifter, oppga vi de som var aktuelle for vår definisjon av organisasjonsutviklingsbedrifter, men fikk tilbakemelding om at dette systemet enda ikke var klart, og måtte derfor benytte den gamle hovedinndelingen i enhetsregisteret, med kode ”74.140 – Bedriftsrådgiving”. Denne listen inneholdt 301 selskaper, derav 123 selskaper som ikke passet inn i vår definisjon, samt 10 selskaper som ikke lenger eksisterte. Med dette satt vi igjen med en liste på 168 selskaper. En rask gjennomgang av denne gjorde oss skeptiske til om alle selskaper var inkludert og vi valgte derfor å gjøre et søk på internett, med 3 konkrete søkeord: ”organisasjonsutvikling”, ”bedriftsrådgivning” og ”konsulenttjenester”.

For å være sikre på at selskapene, fra enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene, så vel som de nye fra internett, var passende under vår definisjon til det nye registeret, benyttet vi bransjeportalen <http://www.summa.no> for å kartlegge selskapets aktiviteter. I de tilfeller denne kilden ikke var forklarende nok, undersøkte vi selskapenes egne nettsider og betraktet den informasjon de hadde oppgitt der, i avgjørelsen om de skulle være med i oversikten eller utelates. I de tilfellene vi var usikre, som for eksempel der det ikke var oppgitt annen informasjon enn ”bedriftsrådgivning”, ble vi enige om å klassifisere selskapet under kategori 6, ”annen konsulentvirksomhet”.

Ved søk på nettsidene <http://www.gulesider.no> og <http://www.nettkatalogen.no> tok vi for oss de tre søkeordene og videre tilhørende underkategori ”konsulenter og rådgivning”. Med Rogaland som fylke fikk vi følgende antall treff:

	http://www.gulesider.no	http://www.nettkatalogen.no/
”organisasjonsutvikling”:	7	58
”bedriftsrådgivning”:	30	73
”konsulenttenester”:	111	122

En del av selskapene i den nye oversikten vi opparbeidet oss, var allerede med i listen fra Brønnøysundregistrene, mange av selskapene var ikke aktuelle på grunn av at de falt utenfor vår definisjon av organisasjonsutviklingsbedrifter, og noen få selskaper eksisterte ikke lenger. Det var derimot 45 nye aktuelle bedrifter, som gjorde at den komplette listen inneholdt en oversikt over totalt 213 selskaper.

I arbeidet med å samle inn detaljer om de nye aktuelle selskapene benyttet vi også firmasøkportalen <http://www.bedriftsdatabasen.no>, i tillegg til selskapenes egne hjemmesider. Ved gjennomføring av dette arbeidet erfarte vi at veldig mange av de store internettbaserte firmakatalogene var mangelfulle og ikke inneholdt all informasjon tilgjengelig om selskapene. Enda mer alvorlig var gjerne det faktum at vi ved flere anledninger oppdaget at samme firma hadde ulik informasjon registrert hos forskjellige bransjeportaler. Problematikken rundt dette kan skyldes i endringer av informasjon fra det aktuelle selskapet, hvor ikke alle portaler er oppdatert med siste aktuelle opplysninger, men uansett et moment det gjelder å være oppmerksom på i et slikt arbeid som vi har utført.

Problematikken omkring bruken av de internettbaserte oversiktene som gulesider og nettkatalogen, er at selskapene som ønsker å være representert der må betale et årlig gebyr for det. Vi må derfor ta forbehold om at denne listen ikke er fullstendig komplett i forhold til hva som faktisk eksisterer av selskaper innenfor organisasjonsutvikling i Rogaland, samtidig som vi mener å kunne ha belegg for å si at den er så komplett som mulig, med tanke på vårt utgangspunkt i Brønnøysundregistrenes enhetsregister, hvor alle selskaper skal være registrert. Allikevel er det en potensiell mulighet for at noen selskaper har lagt ned driften eller andre nylig blitt oppstartet, samtidig som arbeidet vårt har pågått.

3.2.4 Testgrupper

I følge Frankfort-Nachmias og Nachmias (1996) bør man før undersøkelsen gjennomføres, utføre en pretest. Man skal da la et utvalg respondenter få gå gjennom undersøkelsen, da dette vil gi en indikasjon på hvordan respondentene tolker spørsmålene, om designet er rett, formuleringer, med mer.

Testgruppen vår bestod av ti forskjellige mennesker med ulik bakgrunn. Noen var venner, familie eller medstudenter, andre professorer med en mer profesjonell profil. Vi knyttet også til oss noen fra konsulentnæringen til å se på undersøkelsen, da disse kunne komme med viktige innspill om andre mulige spørsmål som kunne bli tatt med, eventuelt om vi skulle formulert spørsmålene på en annen måte. Testgruppen skulle kanskje vært på mer en ti personer, men i forhold til tid og ressurser sa vi oss fornøyde med de tilbakemeldingene vi fikk fra testgruppen.

3.2.5 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Etter at arbeidet med bedriftslistene var ferdige, og vi mente vi hadde fått med de bedriftene som så ut til å være relevante for oppgaven vår, satte vi oss ned for å lage en strategi for gjennomføring av undersøkelsen. Etter samtaler med veileder ble vi enige om at det var viktig å komme i personlig kontakt med flest mulig av respondentene, da vi trodde sannsynligheten for at de svarte på undersøkelsen da ville være større. Veileder ordnet med egnede lokaler med telefon til disposisjon slik at man kunne snakke med respondentene uten andre forstyrrelser.

Utgangspunktet var å komme seg gjennom de 213 bedriftene på listen i alle fall en til to ganger, og eventuelt ringe opp igjen til de som så ut til å være mest interessert i å delta i undersøkelsen. Det var mange positive tilbakemeldinger å spore og vårt inntrykk er at bedriftene var imøtekommende og interessert i det arbeidet vi skulle gjennomføre. En del har også bedt om å få tilsendt resultatene når disse foreligger. Etter hvert som vi kom gjennom listen så vi fort at det ikke var like mange bedrifter i organisasjonsutviklingsbransjen som vi trodde i utgangspunktet. Av i alt 213 bedrifter som var utgangspunktet, måtte vi ta vekk 47 bedrifter som ikke kunne definere seg selv under kategorien organisasjonsutvikling. I tillegg til dette måtte vi ta vekk 28 bedrifter som ikke lenger eksisterte eller var ute av drift. På dette tidspunktet satt vi igjen med en oversikt over 138 aktuelle organisasjonsutviklingsbedrifter.

Etter at vi hadde ringt alle bedriftene vi ikke hadde fått tak i opp igjen tre-fire ganger satt vi igjen med 37 stykker som vi ikke hadde fått tak i. I gjennomsnitt var respondentene raske med å besvare undersøkelsen. Av alle vi sendte invitasjon til var det kun behov for å sende ut 38 påminnelser og dette ble gjort automatisk fire dager etter at de mottok linken.

Etter litt diskusjon fant vi ut at det ville være bedre å nå de resterende bedriftene via e-post enn å fortsette å ringe dem, og etter aktiv leting på internett fant vi e-postadresser til 19 av de 37 bedriftene. Vi valgte å sende en e-post hvor vi beskrev oppgaven og formålet med den, med en henstilling om dette var noe bedriftene kunne være med på. Av de 19 bedriftene som fikk e-post fra oss, fikk vi positiv respons fra 13. De seks resterende svarte aldri. I tillegg til dette kan vi vel legge til at det var en bedrift som ikke så seg tid til å være med på undersøkelsen, men dette er også den eneste.

Totalt sitter vi da igjen med 113 organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland som vi fikk tak i, men det må legges til at det fremdeles er 18 bedrifter som vi ikke fikk tak i på telefon eller via e-post. Potensielt er det da 131 organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland, men for oversiktens skyld har vi valgt å fokusere på disse 113 bedriftene, da det kan være en overhengende stor sannsynlighet for at de bedriftene det var vanskelig å få tak i, faktisk ikke eksisterer.

På bakgrunn av det omfattende arbeidet med informasjonsinnhenting har vi laget et bedriftsregister over konsulentselskaper som driver med organisasjonsutvikling i Rogaland. Bedriftsregisteret er bygget opp med en oversikt over organisasjonsnummer, navn, forretningsadresse, postnummer, poststed og telefon, samt en oversikt over hvilken kategori, eller plattform, vi har registrert bedriften under. Med sistnevnte opplysning menes altså hvilken type tjeneste bedriften tilbyr. Bedriftsregisteret for de 113 eksisterende bedriftene i Rogaland er presentert i vedlegg 1, kapittel 8.1.

3.3 Samarbeid med eksterne aktører

I arbeidsprosessen med skriveingen av masteroppgaven har vi vært i kontakt med ulike markedsaktører for å tilegne oss informasjon. I forhold til spørreundersøkelsen var vi i kontakt med godt over 200 bedrifter for å høre hva deres bedrift drev med, og om de var

mulige kandidater til å besvare undersøkelsen vår. Gjennom hele denne prosessen var det stort sett bare positive tilbakemeldinger å spore. Bedriftene har vært engasjerte i det arbeidet vi har gjennomført, og mange var også interessert i å få tilsendt resultatene i etterkant, noe vi har tenkt å gjøre.

Vi har også vært i kontakt med andre interessante aktører som har vært behjelpelige med bakgrunnsstoff som vi har benyttet oss av i oppgaven. Vi kontaktet blant annet informasjonsdirektør i DnB NOR, Morten Skauge, for å få tilgang til en undersøkelse de hadde gjennomført, da vi mente denne var interessant for oss som sammenligningsgrunnlag. Han var veldig behjelpelig med dette, samt andre opplysninger som vi har hatt god nytte av i arbeidet med oppgaven.

Vi har også deltatt på et frokostseminar med NAV i forbindelse med presentasjonene av konjunkturbarometeret for Rogaland i mai 2009. Konjunkturbarometeret (2009) er en samlet oversikt over bedrifters forventninger til fremtiden, basert på en undersøkelse blant 899 ledere i private og offentlige virksomheter. Undersøkelsen dekker til sammen over 100.000 ansatte og ble gjennomført i februar/mars 2009. Siden Rogaland som regionen står sentralt i undersøkelsen vår var det interessant å se hvilke konsekvenser utviklingen det siste året har hatt på ledighet, konkurser og andre viktige samfunnsøkonomiske faktorer i denne regionen, og derfor har vi hatt god nytte av å anvende konjunkturbarometeret i vår analyse.

Underveis som vi har gjennomført masteroppgaven vår har også media mer eller mindre daglig skrevet om utviklingen av finanskrisens påvirkninger på samfunnet, noe som har gitt oss kontinuerlig oppdatert informasjon til gjennomføring av oppgaven og analyse av problemstillingen.

3.4 Styrker og svakheter ved oppgaven

En av de beste sidene ved å ta for seg dette temaet, er at finanskrisen som grunnlag og dens påvirkning på næringslivet i Norge, med de konsekvenser som hører med, er et meget aktuelt og konkret arbeidsområde nå, samt et tema som er i medias søkelys hver eneste dag. Dette gjør oss i stand til å tolke signaler fra spesialister på området som regelmessig kommenterer utviklingen om hvilke konsekvenser nedgangen i markedet kan få for norske bedrifter.

I arbeidet med å velge ut respondenter til undersøkelsen tok vi for oss en bestemt gruppe bedrifter innenfor konsulentbransjen og laget et bedriftsregister basert på vår oppfatning av hva de ulike selskapene tilbydde av tjenester. Etter å ha ringt opp samtlige bedrifter fikk vi luket vekk en del som ikke drev innenfor det vi definerte som organisasjonsutvikling eller som rett og slett ikke drev aktiv virksomhet i det hele tatt. Med dette mener vi å ha styrket undersøkelsen og oppgavens verdi med tanke på at vi har fått håndplukket de respondentene vi ønsket å kartlegge fremtidsforventningene for.

Ved å kontakte respondentene på forhånd har vi også oppnådd en svarandel på 86,73 %, noe vi våger å kalle meget tilfredsstillende. Det er allikevel noen bedrifter, ganske nøyaktig 18, som kunne kommet med i utvalget vårt, men som vi har utelatt nettopp fordi vi ikke fikk tak i dem. Siden vi ikke fikk tak i dem hadde vi ingen mulighet til å tenkisk sett inkludere dem i spørresundersøkelsen og programmet som genererer statistikken. Sett at noen av bedriftene ville vært aktuelle respondenter for undersøkelsen vår, medfører dette at svarprosenten i realiteten ville vært lavere totalt sett, siden disse 18 bedriftene i praksis ikke har besvart. Konsekvensene av at disse ikke er medregnet utgjør dermed en svakhet for undersøkelsesopplegget og resultatene.

Vi har ikke fokusert så mye på hvordan bedrifter oppfører seg i endringsfaser og hva de gjør i situasjoner der det oppstår store forandringer i eksterne omgivelser. Dette kan variere fra bedrift til bedrift og det er i mange situasjoner vanskelig å si noe konkret om hele populasjonen. Vi har i større grad forsøkt å knytte spesifikk markedsteori opp mot holdninger og forventninger for å finne et mål på hva respondentene mener og på den måten kunne si eller anta noe om hva populasjonen tror om fremtiden.

I vår kvantitative spørreundersøkelse stilte vi noen spørsmål angående hva respondentene hadde foretatt seg for å tilpasse seg markedets endringer, og på denne måten fikk vi innhentet en del kvalitative data. Disse kommentarene fra respondentene har vært verdifulle med tanke på å kartlegge et bilde av hva bedriftene har foretatt seg i nedgangstidene, noe vi har benyttet i oppgavens diskusjonsdel.

I denne oppgaven har vi tatt for oss et undersøkelsesopplegg der vi selv har utarbeidet spørreskjema, med det arbeidet som hører til herunder utforming, innsamling og analyse. Med det har vi fått et naturlig eierskap til datamaterialet, og har i mye større grad hatt glede av å arbeide med "våre" data, fremfor å gjennomføre en analyse av et datamateriale som noen andre har utarbeidet og samlet inn. Alt datamateriale som er innsamlet konsentrerer seg om Rogaland som region. Som en oppfølging til et seinere opplegg kan de undersøkelser som foreligger her, være et godt utgangspunkt for sammenligning av denne regionen mot andre regioner i Norge for øvrig.

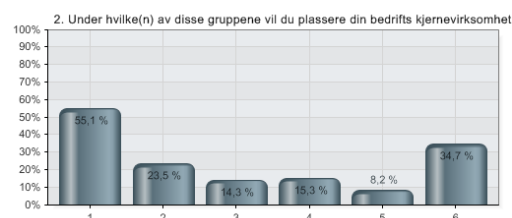
4 Resultater

I det følgende kapittelet vil vi presentere resultater fra undersøkelsen vi gjennomførte, med utvalgsspesifikke data og påfølgende teknisk analyse. Populasjonens størrelse er på 113 aktuelle bedrifter med et oppnådd utvalg på 98 besvarende respondenter, 86,73 %.

4.1 Resultater fra undersøkelsen

I et forsøk på å presentere resultatene fra undersøkelsen på en oversiktlig måte velger vi å legge alle svarene som vedlegg til oppgaven. Vi anser det derimot som av interesse å presentere det som kjennetegner populasjonen, med tanke på i hvilken gruppe respondentene selv vil plassere sin kjernevirksomhet, hvor lenge bedriften har eksistert, størrelse, samt type aktivitet og tilbud av tjenester bedriften tilbyr.

I vår definisjon av organisasjonsutvikling har vi kategorisert bedriftenes ulike aktiviteter inn i seks forskjellige kjernevirksomheter. Etter at bedriftene selv krysset av for hvilken gruppe de ville plassere seg i, ble fordelingen som vist i figur 4.1.

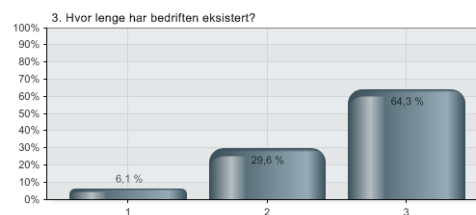


Figur 4.1

Merk at det her er registrert 148 avkrysninger med 151,1 % svarrespons, dette som et resultat av at respondentene kunne krysse av på at de tilhørte flere grupper.

Vi ser av figur 4.1 ovenfor at ganske nøyaktig halvparten av respondentene kartla seg innenfor kjernevirksomhet 1 og 2, altså ”Organisasjonsutvikling / lederutvikling / kompetanseutvikling” og ”Teknologi / produksjonsutvikling / prosjektledelse”. 78,6 % utgjør omtrent halvparten, mer nøyaktig 77 av totalt 148 avkrysninger. At mange klassifiserer seg under disse to kategoriene er mye i tråd med våre antakelser til hva en organisasjonsutviklingsbedrift i stor grad driver med.

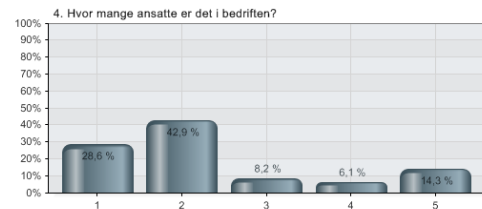
Vi ønsket å undersøke om det har vært en stor oppblomstring av organisasjonsutviklingsbedrifter de siste årene og ba respondentene oppgi hvor lenge selskapet hadde vært i drift. Som vi ser av figur 4.2 svarte bare 6,1 % at de var mindre enn to år gammel, 29,6 % var mellom to og fem år, mens hele 64,3 % hadde eksistert i mer enn fem år.



Figur 4.2

Videre ville vi kartlegge størrelsen på bedriftene, og få bekreftet eller avkreftet våre antakelser om at de fleste bedriftene var mer eller mindre små enheter, med et par ansatte som i en eller annen grad drev med organisasjonsutviklingstjenester utenom sitt vanlige arbeid.

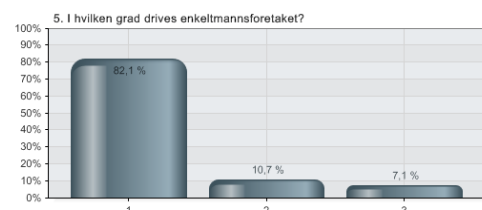
Ifølge tilbakemeldingene fra respondentene ser vi i figur 4.3 at svarene stemmer nokså overens med våre antakelser. 71,4 % oppgir at de har fem ansatte eller færre, og av disse 70 selskapene er 28 av dem registrert som enkeltmannsforetak.



Figur 4.3

I ettertid ser vi at vi ikke burde brukt ordet enkeltmannsforetak, da det kan misforstås. Med enkeltmannsforetak mente vi at bedriftens eier er den som alene står for drift og ansvar og som ikke har flere ansatte enn seg selv. Dette kom noe utydelig frem i spørsmålsformuleringen, da noen respondenter meldte tilbake at de hadde flere ansatte enn seg selv og var usikre på hva vi mente. Hensikten med spørsmålet var å måle aktivitet i firmaet med antall ansatte som måleparameter og meldte tilbake til respondent at de dermed skulle ta hensyn til hvor mange ansatte bedriften hadde fremfor hvordan de var organisert.

Av de 28 bedriftene som oppga at de kun var én ansatt svarte 82,1 % at de drev selskapet på heltid. Dette er interessant lesning med tanke på at vi i utgangspunktet hadde sett for oss at disse selskapene ble drevet ved siden av sin faste jobb, som en biinntekt.

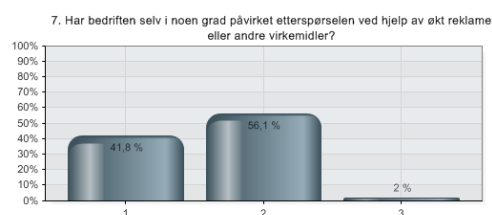


Figur 4.4

Etter å ha fått kartlagt litt generell informasjon om respondentene gikk vi over på å måle bedriftsspesifikke hendelser, tanker og meninger om fremtiden, først ved å spørre om det har forekommet endringer i etterspørselen etter deres produkter eller tjenester. Her la vi opp til at respondentene kunne krysse av for (1) økning, (2) ingen endring, (3) reduksjon eller (4) om spørsmålet ikke var relevant for den definisjonen eller kategorien av organisasjonsutvikling de tilhørte. Av de som har besvart innenfor sin gruppe ser vi at det er veldig få som har registrert en reduksjon i etterspørsel. I alle tilfellene er det enten (1) økning eller (2) ingen endring som

går igjen. Spørsmålene 6.3 – 6.6 har naturligvis fått mange kryss i ”ikke relevant”, dette som et resultat av at de fleste bedriftene hører til under kategori 1 og 2.

Videre spurte vi om bedriften selv hadde foretatt noen grep for å påvirke etterspørselen. Som vi ser i figur 4.5 var det her et ganske delt svar, der 41 bedrifter (41,8 %) oppga at de hadde foretatt noen grep, mot 55 bedrifter (56,1 %) som mente at de ikke hadde påvirket etterspørselen på noe vis.

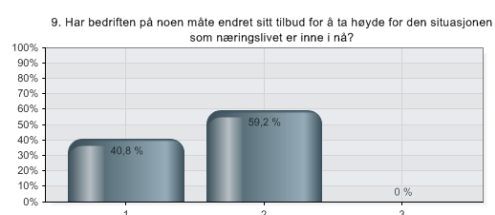


Figur 4.5

De bedriftene som svarte at de hadde gjort noe for å påvirke etterspørselen ble også stilt et tilleggsspørsmål der vi ønsket en beskrivelse av hva som hadde blitt gjort. Dette var ikke et obligatorisk spørsmål, men av interesse for oss med tanke på å skaffe seg et inntrykk av om det var de samme grepene som gikk igjen. Av de 41 bedriftene som hadde svart ”ja”, la 40 bedrifter tilbake en beskrivelse av hvilke tiltak de hadde iverksatt som følge av endring i etterspørsel.

Vi ser på det som svært positivt at oppslutningen blant respondentenes er så bra som at alle utenom én velger å kommentere endringen, og som et signal på at respondentene er motiverte for å svare ærlig og oppriktig. Dette var også det inntrykket vi fikk etter å ha ringt dem opp på forhånd for å innhente tillatelse til å sende dem en link til undersøkelsen. En betydelig grad av innsats fra respondentene er jo til det beste for undersøkelsen, noe vi tror de selv også har tatt på alvor.

På spørsmål om bedriften har endret sitt tilbud for å ta høyde for den situasjonen som næringslivet er inne i nå, svarte 58 av respondentene ”nei”, mens 40 svarte ”ja”. Ingen svarte ”vet ikke”. At ingen av respondentene svarte ”vet ikke” tar vi også som et



Figur 4.6

positivt signal og tolker det slik at samtlige respondenter har lest spørsmålet nøye og tenkt seg om før de svarer. I mange tilfeller kan det være fristende å være uvitende i den grad man slipper å tenke gjennom spørsmålet, men her ser det altså ut til at alle har tatt undersøkelsen seriøst.

På dette spørsmålet stilte vi også en henstilling til alle som svarte ”ja” om å kommentere på hvilken måte tilbudet var endret, og med 38 av 40 potensielle tilbakemeldinger må vi også her kunne si oss kjempefornøyde med oppslutningen.

De siste spørsmålene dreide seg mer konkret om hvilke forventninger bedriftene hadde til fremtiden med tanke på de tre parametrene ansatte, kunder og økonomi. Fordelt på tre forskjellige måleenheter ville vi måle deres forventninger i forhold til sin egen bedrift, andre bedrifter i samme bransje, samt andre bedrifter i helt andre bransjer.

Når det gjaldt bedriftenes forventninger til sin egen bedrift kan vi sett under ett si at de stort sett var positive til fremtiden. Målt mot økning i ansatte var populasjonen noe delt i oppfatningen. En stor andel (39,8 %) var helt uenige i at det ville forekomme en økning i antall ansatte i 2009. På den annen side var det nesten like mange (35,7 %) som helt eller delvis var enig i at det ville forekomme en økning i antall ansatte. Mange flere (63,3 %) var også helt eller delvis enig i at kundeporteføljen ville bli større i 2009 og tilsvarende gjaldt for oppfatningen av økning i omsetning, med 58,2 % av respondentene som var helt eller delvis enig i en økning.

Når det kom til bedriftenes forventninger til hvordan det ville gå med andre bedrifter, det være seg bedrifter i samme bransje så vel som bedrifter i andre bransjer, var disse svarene veldig like, fordelt på de samme måleparametrene. Omtrent halvparten av respondentene svarte i de fleste tilfellene at de verken var enige eller uenige i påstandene om at andre bedrifter ville ha en økning i ansatte, kunder eller økonomi. Bedriftene var også i større grad helt eller delvis uenige i at det ville forekomme en økning, i motsetning til ingen eller én respondent som var helt enig i at en økning ville forekomme. Ut i fra det er det sannsynlig å anta at man ikke har hatt konkret informasjon til å kunne svare på hvordan det vil gå med andre bedrifter, eller at man ikke har hatt forutsetninger for å si noe om hvordan andre bedrifter vil utvikle seg, og derfor heller valgt å være verken positiv eller negativ.

4.2 Dataanalyse

Med oppgavens problemstilling i bakhodet, var utgangspunktet for å kjøre en kvantitativ undersøkelse på populasjonen, å teste organisasjonsutviklingsbedriftenes forventninger til fremtiden. For å analysere respondentenes svar på undersøkelsen tok vi kontakt med professor Torvald Øgaard, ved institutt for økonomi og ledelse ved Universitetet i Stavanger. I samråd med Øgaard bestemte vi oss for å analysere resultatene med fokus på korrelasjon, mean og anova. Samtidig er det også av interesse å sjekke resultatene opp mot reliabilitet, validitet, måltallet Cronbach's alpha, samt grad av intersubjektiv verifiserbarhet. Ved hjelp av pc-basert programvare som kalkulerer resultatene for oss, i vårt tilfelle SPSS, tar vi utgangspunkt i problemstillingen og målene med undersøkelsen, og bestemmer hva analysen skal bidra med av informasjon for å kunne si noe om forventningene til fremtiden blant organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland.

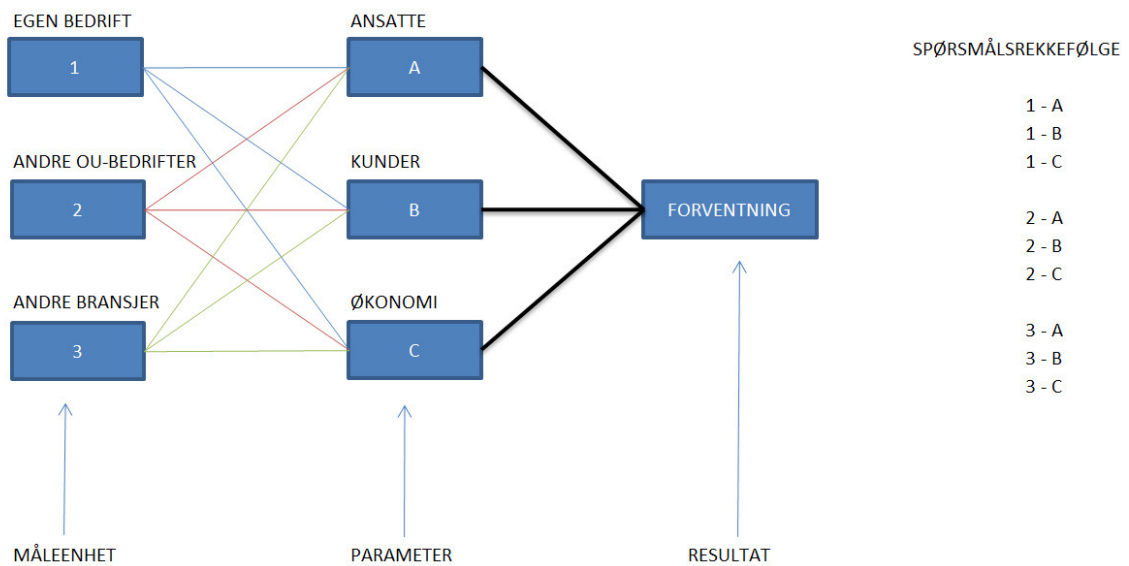
4.2.1 Deskriptiv og induktiv statistikk

Ifølge Grenness' (2004) prinsipper og fremgangsmetoder for analyse og tolkning av data må man skille mellom deskriptiv og induktiv statistikk. Deskriptiv statistikk som har til hensikt å beskrive særtrekk ved selve utvalget, gir oss informasjon om hvordan utvalget har fordelt seg på de ulike svaralternativene, gjennomsnittsverdier eller forskjeller mellom for eksempel store og små bedrifter. Induktiv statistikk er i større grad analytisk basert i den grad det gjør oss i stand til å trekke konklusjoner om en populasjon på bakgrunn av tekniske analyser, som for eksempel korrelasjon, varians og gjennomsnitt. I det følgende vil vi presentere en fremstilling av disse resultatene.

4.2.2 Korrelasjon

I følge Grenness (2004) er korrelasjon et mål på sammenheng eller samvariasjon mellom ulike variabler. Korrelasjon måles på en skala fra minus 1 til pluss 1, hvor minus 1 er perfekt negativt korrelert, mens pluss 1 er perfekt positivt korrelert. Har man en korrelasjon som er over 0,5 og nærmer seg 1 kan vi si at variablene beveger seg i samtakt, og det kan dermed være en sammenheng mellom dem. I det motsatte tilfellet hvor korrelasjonene nærmer seg minus 1, vil den ene variabelen ha en høy verdi når den andre variabelen ha en lav verdi, og omvendt.

Utgangspunktet vårt for å måle organisasjonsutviklingsbedriftenes forventninger til fremtiden var å stille tre mer eller mindre like spørsmål på hver av de tre måleenhetene egen bedrift, andre organisasjonsutviklingsbedrifter og andre bransjer, og se om respondentene svarte ulikt i forhold til hvilken kategori de uttalte seg om. For oversiktens skyld kan det her være hensiktsmessig å ta frem arbeidsmodellen vår som grunnlag for de induktive, analytiske spørsmålene:



Figur 4.7 – Arbeidsmodell

Vi analyserte først måleenheten ”egen bedrift” med hensyn på spørsmålene om ansatte, kunder og økonomi (1A, 1B og 1C) og korrelerte disse i SPSS med følgende resultater:

Correlations: Min bedrift (sum_egen)

		Økning i ansatte	Økning i kundeportefølje	Økning i omsetning
Økning i ansatte	Pearson Correlation	1	,468(**)	,438(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	98	98	98
Økning i kundeportefølje	Pearson Correlation	,468(**)	1	,671(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	98	98	98
Økning i omsetning	Pearson Correlation	,438(**)	,671(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	98	98	98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 4.1 – Korrelasjoner ”min bedrift”

Videre korrelerte vi de andre variablene “andre OU-bedrifter” (sum_andre) og “andre bransjer” (sum_bransje) samt til slutt en korrelasjon av summen til de tre måleenhetene samlet (sum_alle) for dermed å være i stand til å kommentere om noen av variablene var i bedre samsvar med hverandre enn andre. For fullstendig oversikt over analyser, se presentasjon av tabeller som vedlegg til oppgaven. Følgende tabell gir en samlet oversikt over korrelasjonene:

	Min bedrift	Andre bedrifter	Andre bransjer
Ansatte/kunder	0,468	0,750	0,720
Ansatte/økonomi	0,438	0,781	0,780
Kunder/økonomi	0,671	0,771	0,842

	Sum alle
Egen/andre	0,497
Egen/bransje	0,316
Andre/bransje	0,671

Tabell 4.2 – Alle korrelasjoner

Cohen, i Pallant (2007), deler styrkenivået på korrelasjonen mellom to variabler inn i tre forskjellige kategorier. Liten grad av styrke strekker seg fra 0,10 til 0,29, middels styrke fra 0,30 til 0,49 og stor grad av sammenheng fra 0,50 til 1,0.

Som vist i oversikten over alle korrelasjonene, tabell 4.1, er det en markert høyere korrelasjon mellom måleenhetene for andre bedrifter og andre bransjer enn for egen bedrift. At dette inntreffer innebærer at respondentene har svart ganske likt, og dermed oppnår høy grad av relasjon mellom spørsmålene. Årsaken til en høyere korrelasjon mellom disse måleenhetene er muligens at det kan være vanskeligere å vite hvordan det vil gå med andre bedrifter, og dermed er man mer forsiktig i forhold til å være svært enig eller svært uenig i noe. Som vi ser av varianstabellen, i vedlegg 4, kapittel 8.4.4, er det mye større varians i svarene for spørsmålene knyttet til egen bedrift enn for de andre variablene. Det er også jevnt over veldig mange flere som har svart verken/eller på påstandene om hvordan de tror det vil gå med andre bedrifter eller bransjer. Det er kun én respondent som sier seg helt enig i påstandene for disse måleenhetene, og for nesten alle påstandene er omtrent 50 % verken enige eller uenige i påstandene.

På spørsmålene knyttet til egen bedrift har vi oppnådd en middels grad av korrelasjon. Her er det muligens flere faktorer som er avgjørende for hva respondentene har svart og undersøkelsen kan ha fanget opp flere ting som gir utslag i større avvik. Respondentene kan ha større forutsetninger for å svare mer presist på hvordan de tror det vil gå med sin egen bedrift, noe som dermed kan gi større utslag i svingninger i svarene, og av den grunn har lavere korrelasjon enn for de andre målene.

For den totale summen (sum_alle) ser vi en kombinasjon av de tre måleenhetene og kan vanskelig si om de er mer positive til sin egen bedrift, til andre bedrifter i samme bransje eller andre bransjer generelt. Ut ifra svarene kan vi derimot se at mange er mer enige eller uenige når det gjelder fremtiden til sin egen bedrift, og at det dermed kan være et mål på at de tror på større endringer hos seg selv enn hos andre.

4.2.3 Mean

Det engelske begrepet ”mean” kan i mange sammenhenger oppfattes ulikt, da det har flere betydninger som varierer i bruk alt etter hva man ønsker å undersøke. Man kan se på gjennomsnittsverdier, median, hyppighet, frekvens og andre deskriptive sammenhenger. Vi har benyttet oss av mean som et verktøy for beregning av gjennomsnittsverdier for ulike variabler totalt. Av interessante analyser har vi tatt for oss de uavhengige variablene for måling av forventning til fremtiden, for sin egen bedrift, andre bedrifter og for andre bransjer. Dette har vi målt opp mot tilbudet av én tjeneste eller flere tjenester, samt opp mot alder på bedriften, se vedlegg 4, kapittel 8.4.3. Som forklaring til tabellene trekker vi frem det første spørsmålet: ”Min bedrift vil ha en økning i antall ansatte i 2009.”

Descriptives: Tilbud

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95 % Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Min bedrift:	Ett tilbud	65	3,54	1,501	0,186	3,17	3,91	1	5
økning i ansatte	Flere tilbud	33	2,94	1,6	0,278	2,37	3,51	1	5
	Total	98	3,34	1,553	0,157	3,03	3,65	1	5

Tabell 4.3 – Gjennomsnitt ”min bedrift” og ”tilbud”

Vi ser her at 65 bedrifter opererer med ett tilbud, mens 33 bedrifter tilbyr flere tjenester. Av skalaen på 1 til 5, der 1 representerer helt enig og 5 representerer helt uenig, ser vi at bedriftene med ett tilbud i større grad (3,54) er mer uenig i en økning i antall ansatte i sin egen bedrift, i forhold til de som tilbyr flere tjenester (2,94). De som tilbyr flere tjenester har svart at de i gjennomsnitt er mer positive til fremtiden i forhold til økning i antall ansatte. Dette kan ha med å gjøre at de tilbyr flere tjenester og på den måten kan sirkulere aktiviteten rundt i bedriften litt etter der hvor etterspørselen er størst. Når etterspørselen etter den ene tjenesten synker, kan man sette fokus på andre steder av virksomheten hvor man også besitter kompetanse og legge aktiviteter til dette for å sikre inntjening. Vi ser størst forskjell i svarene fra det presenterte resultatet ovenfor, resterende er mer eller mindre like. For respondentenes forventninger om andre bedrifter og bransjer er det mer eller mindre like data, dette kanskje

mest som et resultat av at det er vanskeligere å si noe om andre bedrifter, slik som korrelasjonene presentert tidligere viser. Nesten i alle tilfeller viser allikevel bedriftene med flere tilbud større grad av positivitet til fremtiden, bare unntatt spørsmålet om økning i kundeportefølje, der bedriftene med kun ett tilbud er mest positive, både hva gjelder for seg selv, så vel som for andre bedrifter i samme bransje.

Vi har også sett på bedriftenes forventninger i forhold til hvor mange år de har eksistert. Flesteparten av bedriftene, 63 stk, har eksistert i mer enn fem år, 29 bedrifter mellom to og fem år, og seks av bedriftene har eksistert i under to år. Det er ingen store variasjoner mellom de forskjellige kategoriene. Nesten alle ligger rundt verdien tre, ”verken / eller”, med mesteparten innenfor ett standardavvik. Dette er spesielt tilfellet for forventningene til andre OU-bedrifter og andre bransjer generelt. For forventningene til sin egen bedrift er det litt større utslag i forskjellige meninger. Eksempelvis forventningene til sin egen bedrift, som vist nedenfor, viser at eldre bedrifter, gjerne med lenger fartstid og mer erfaring, er mer positive til fremtiden, og er mer enige i at det vil forekomme en økning i ansatte.

Descriptives: Aldersgruppe

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95 % Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Min bedrift:	Mindre enn 2 år	6	4,67	0,816	0,333	3,81	5,52	3	5
økning i ansatte	2-5 år	29	3,62	1,449	0,269	3,07	4,17	1	5
	Mer enn 5 år	63	3,08	1,579	0,199	2,68	3,48	1	5
	Total	98	3,34	1,553	0,157	3,03	3,65	1	5

Tabell 4.4 – Gjennomsnitt ”min bedrift” og ”alder”

Årsaken til at bedrifter som er mindre enn to år er så lite positive, kan være litt tilfeldig for de respondentene som har svart, da det bare er seks av dem i denne gruppen. Fem av dem svarte helt uenig og én av dem var nøytral. Derfor gjør det utslag i et så negativt bilde med verdien 4,67 i gjennomsnitt. Videre er de derimot svært så positive når det gjelder holdninger til en økning i antall kunder, der med en forventningsverdi på 1,83. Igjen kan dette være et resultat

av at de seks respondentene bestemmer for hele gruppen, og individuelle forhold kan dermed være avgjørende for å styre hele gruppens forventning. Allikevel ser vi totalt sett at for de tre spørsmålene på forventning til sin egen bedrift, er man i mye større grad positiv til fremtiden, sett i forhold til forventningene til andre bedrifter og andre bransjer. Videre kan vi ikke finne noen markant forskjell til å påstå at yngre bedrifter i stor grad har andre forventninger enn eldre bedrifter.

4.2.4 Anova

Anova står for analyse av varians og forteller om det er signifikant (betydelig) forskjell i gjennomsnittsverdien mellom de svarene individene har gitt. Anova-tabellen er presentert i vedlegg 8.4, punkt 4. Det som er interessant å se etter her, er kolonnen som er markert Sig. Dersom signifikansverdien er mindre enn eller lik 0,05, kan man ifølge Pallant (2007) påstå at det finnes en signifikant forskjell i datamaterialet i den avhengige variabelen.

I vår analyse er det bare to av verdiene som er lavere enn 0,05. Verdiene for økning i ansatte og økning i kundeportefølje målt mot forventninger til egen bedrift, er henholdsvis 0,027 og 0,026, noe som indikerer et statistisk signifikant resultat blant datamaterialet i disse gruppene.

4.2.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet, stabilitet og konsistens, og gir et mål på i hvilken grad man kan stole på de data som er innsamlet. Reliabilitet er også forbundet med målesikkerhet og betegnes som god dersom man oppnår samme resultat ved å foreta samme måling flere ganger. Det vil si at når man skal gjenta en undersøkelse så spiller det ikke noen rolle hvem som gjennomfører den, eller hvem som blir spurt, så lenge utvalget er det samme. Hvis man sitter igjen med en reliabilitet, målt i Cronbach's alpha, på mellom 0,70 og 0,90 eller mer, kan dette indikere at man kan stole på det måleinstrumentet som er brukt. Det som er viktig er at man har multiple mål. Multiple mål innebærer nemlig at man har spurt samme spørsmål flere ganger, men med en annen vri. På denne måten kan man sikre seg at respondentene har oppfattet spørsmålene riktig og svarer i henhold til det vi spør etter.

I den induktive, analytiske, delen av spørreskjemaet har vi spurt tre mer eller mindre like spørsmål, tre forskjellige ganger, men hver gang, målt mot ulike variabler, (egen bedrift,

andre bedrifter, andre bransjer). Undersøkelsen mangler dermed spørsmål som tester det samme, og vi kan derfor ikke påstå å ha multiple mål i vår undersøkelse. Av den grunn kan vi heller ikke benytte Cronbach's alpha til å beregne svarenes reliabilitet.

Undersøkelsens validitet må sees i forhold til i hvor stor grad undersøkelsen kaster lys over spørsmålene som ble stilt i problemstillingen, og om undersøkelsen faktisk måler det den ble designet for å måle. Det kan utdypes i intern og ekstern validitet, der den interne validiteten måler i hvilken grad resultatene som blir funnet er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt, mens den eksterne validitet måler i hvilken grad de resultatene man har funnet kan overføres til andre utvalg og andre situasjoner.

Som beskrevet over inneholder ikke vår undersøkelse multiple mål. I stedet har vi konsentrert oss om å få ett spørsmål til hvert av punktene i modellen vår. Strengt tatt burde vi hatt minst tre spørsmål til hver variabel i modellen, men da ville vi sattet igjen med mange flere spørsmål enn hva respondentene hadde hatt interesse av å svare på og som ville blitt for avansert og omfattende for oss. Konsekvensen er, som sagt, at vi ikke har multiple mål, og kan derfor ikke bruke Cronbach's alpha som reliabilitets- eller validitetsmål.

4.2.6 Styrker og svakheter ved analysen

Vi ser ikke konkret klare forskjeller mellom resultatene fra de tre målevariablene egen bedrift, andre bedrifter og andre bransjer. Summen av respondentenes svar (sum_alle) korrelerer i varierende grad og det er derfor ikke anledning for å si at én av variablene er spesielt sterkere enn andre. Bedriftene har dermed mer eller mindre samme forventning for sin egen bedrift som de har for andre bedrifter i samme næring, og andre bedrifter i andre bransjer.

Da vi ikke har multiple mål for spørsmålene, og dermed ikke kan måle reliabilitet og validitet med måleverdien Cronbach's Alpha, gir analysene et noe ufullstendig bilde på resultatet. Dette gjør at vi ikke hundre prosent sikkert kan si noe om hva respondentene egentlig tror og mener. Likevel mener vi at vi har fått interessant informasjon ut fra dataene våre, som statistiske gjennomsnitt og et bilde på sentrale tendenser, og disse kan legges til grunn for videre diskusjon og tolkning. Vi mener også at datamaterialet kan bære interesse for eventuell sammenligning og videre forskning på området senere.

5 Diskusjon

5.1 Hva diskusjonen bygger på

I denne oppgaven har vi tatt for oss hvordan konsulentselskaper som fokuserer på organisasjonsutvikling ser for seg fremtiden i lys av den nedgangsperioden som markedet verden over har vært gjennom den siste tiden. Vi har kartlagt bedrifter som tilbyr tjenester knyttet til organisasjonsutvikling i Rogaland og spurt dem hvilke forventninger de har til fremtiden. Med problemstillingen beskrevet innledningsvis som grunnlag, vil hovedfokuset for denne masteroppgaven, jfr. kapittel 1.2, være rettet mot en bestemt bransjes *forventninger til utvikling og fremtid i markedet*, og følgelig vise et mål på *bransjens egne oppfatninger om videre suksess, vekst og levedyktighet*.

Det empiriske datamaterialet som vi har samlet inn gir oss grunnlag for å kommentere om det vi trodde om konsulentbransjen og organisasjonsutviklingsbedriftene på forhånd stemmer eller ikke. Vi var av den oppfatning at endringer i eksterne omgivelser og betingelser er styrende for konkurranse, etterspørsel og tilbud. Respondentenes svar skulle vise seg å gi oss rett i dette, men ikke i den grad at de var negative til fremtiden, tvert imot positive, med tanke på nye muligheter for å endre sin virksomhet tilpasset markedets behov.

5.1.1 Hva skjer i finanskrisen?

I snart et år har verden vært preget av elendige økonomiske utsikter og den globale finanskrisen har satt sine dype spor både i inn- og utland. I USA står mange selskaper som Bank of America, forsikringskjempen AIG og bilindustrien ovenfor store utfordringer som kan få store konsekvenser for det amerikanske samfunnet, og menneskene som lever der. Vi ser at forbruket har gått ned, og verdenshandelen har nesten stoppet opp.

I Norge har vi sett at boligprisene har falt og arbeidsledigheten har økt, spesielt innenfor sektorene industri, samt bygg og anlegg. Konsumet her hjemme har, som i resten av verden, gått ned, og sentralbanksjefen har hatt hyppige rentenedsettelse for å prøve å få hjulene til å gå rundt igjen. Krisepakker til bankene har også vært et virkemiddel som har blitt brukt for igjen å få i gang utlån av penger spesielt mellom bankene, men også til bedrifter som har behov for å låne finansielle midler til å betale for sine investeringer og prosjekter.

Det er liten tvil om at vi fremover står ovenfor store utfordringer for å komme tilbake til hvor vi var sommeren 2008. Siden vi startet med å innhente informasjon til skrivingen av denne masteroppgaven, i januar 2009, er vårt inntrykk at situasjonene nå mot slutten av juni, har stabilisert seg noe og man kan se at totalindeksen på Oslobørs så smått har begynt å bevege seg oppover. Det sies at boligprisene har begynt å løfte seg litt og at folk nå ser muligheter med lav rente og til dels lave boligpriser. Om denne fremgangen bare er et blaff eller om vi fremover skal fortsette å se et løft for økonomien, er foreløpig vanskelig å si noe om.

5.1.2 Lokal utvikling

Det har vært en del forvirring i media rundt hvor hardt Rogaland og Stavanger-regionen ville bli påvirket av finanskrisen, da store deler av næringen i området er oljerelatert.

Oljeselskapene har hatt mange gode år med en oljepris som har overgått alle de forventninger som var satt for den, og konsekvensene av dette har vært at man har investert i mange nye prosjekter. For å tiltrekke seg den beste arbeidskraften og kompetansen har man måtte betale stadig dyrere for dette. Konsulentbransjen har tatt seg godt betalt, samt at lønningene til ansatte nesten har økt i takt med oljeprisen. I følge en artikkel i Stavanger Aftenblad, 6.2.09, av Bjørheim og Rosenberg (2009), har vi etter jul sett et skifte i denne trenden. Oljeprisen har rast og selskapene har blitt mye mer restriktive med hva og hvem de bruker penger på. I følge Bjørheim kan vi se at konsulentselskaper nå får beskjed om å redusere sine priser med opptil 20 % hvis de fortsatt skal kunne beholde kontraktene som de har. Hvor stort omfang dette har og hvor mange konsulentselskaper dette gjelder er vanskelig å si. Bjørheims fokus er mest rettet mot konsulenter som driver innenfor ingeniøryrket, og ikke nødvendigvis innenfor organisasjonsutvikling, men vi kan ikke utelukke at det samme også gjelder for denne gruppen konsulenter.

I skrivende stund kan det se ut til at den verste stormen er over og det er roligere farvann i vente. I følge Toralf Sandø (2009) blir det presentert ferske tall fra SSB som forteller noe om hvor mange konkurser man har hatt i Norge det siste året. Det man kan lese ut av dette, og som er interessant for denne regionen, er at Stavanger går *mot* strømmen og faktisk har færre konkurser enn hva de hadde for ett år tilbake. Det ble i første kvartal i 2009 registrert 40 konkurser i Stavanger, mot 46 på samme tid i fjor, altså en nedgang på 13 prosent, noe som er ganske ulikt det man skulle kunne forvente. Hvis vi sammenligner tallene med landet

generelt, kan vi se at det her var en økning på hele 88 % i samme periode. For Rogaland som fylke har antall konkurser økt fra 56 til 80, noe som er en økning på 43 %, men allikevel betraktelig bedre enn landsgjennomsnittet generelt.

5.1.3 Forskjell på privat og offentlig sektor

Når man ser på konsulentselskapene og hvem av dem som har de beste forutsetningene for å overleve krisen, kan en viktig faktor være å se på hvem kundene er, og hvilket tilbud selskapene har til sine kunder. Valg av kunder kan ha stor betydning for konsulentbedrifter og uansett om kunden er liten eller stor, offentlig eller privat, er nok det viktigste at den har penger til å betale for de tjenester som organisasjonsutviklingsbedriftene har å tilby. Slik vi ser situasjonen vil organisasjonsutviklingsbedriftene som har store kontrakter med det offentlige på mange måter ha det bedre i vanskelige tider, enn bedrifter som har sin hovedinntekt fra det private næringslivet. I privat sektor blir man ofte hardere rammet under økonomiske kriser, da mange bedrifter ikke har like dype lommer som den norske staten, og i tillegg har man eiere som forventer overskudd, utbytte og økonomisk vekst. Dette gjør at aktiviteter som kursing, coaching og videreutvikling er noen av de første utgiftene som blir kuttet, da dette ikke gir bedriften noen kortsiktig gevinst. I gode økonomiske tider derimot vil nok situasjonen endre seg betydelig. Staten vil i mange tilfeller ikke være med på de til tider skyhøye kravene som mange av konsulentselskapene skal ha. I det private næringsliv er nok ikke dette like viktig, da kanskje et helt prosjekt står og faller på den kunnskapen som konsulentene nettopp besitter, og den potensielle gevinsten er mye større enn utgiften til konsulenttjenesten.

5.1.4 Bedriftenes kompetanse og utvikling

Et annet aspekt i denne diskusjonen er hvilken kompetanse de forskjellige organisasjonsutviklingsbedriftene besitter, og hvordan de ulike gruppene har blitt påvirket. Når krisetider forekommer er det viktig at selskaper med aktiviteter i de bransjer og markeder som blir rammet, er endringsvillige og omstillingsdyktige. Mange organisasjonsutviklingsselskaper er i den posisjonen at de kan snu på flisen og tilby noe annet, som i en situasjon preget av nedgang kan være etterspurt. Et selskap som driver med for eksempel utvikling av selskapets ansatte, deriblant kursing, opplæring, motivasjon og coaching, vil merke redusert etterspørsel ettersom dette er noe av det første kundene kutter i

nedgangstider. Et alternativ for å holde oppe aktivitetene i kundeporteføljen kan dermed være å tilby tjenester som kan gi kundene kostnadsbesparende løsninger, det være seg råd om investeringer, strukturelle endringer eller organisatoriske endringer for å effektivisere driften og oppnå høyere grad av inntjening og lønnsomhet.

Selv om finanskrisen har rammet mange bedrifter og bransjer veldig hardt, kan man også se eksempler på at det er noen bedrifter og bransjer som klarer seg. I følge en artikkel av Landsend (2009) kan man lese at konsulentbedrifter som tidligere drev med bedriftsutvikling og organisasjonsutvikling, nå heller jobber med nedbemaning og omstilling i bedrifter. Bedriftene har ikke merket noen vesentlig nedgang i arbeidsmengden, men bare at fokuset hos kundene har endret seg. Eksempelet fra artikkelen er hentet fra en plass på Østlandet, men når vi ser på de dataene vi selv har hentet inn, ser vi at også disse viser tilsvarende trender for organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland. (Se resultater fra undersøkelsen spørsmål 8 og 10 i vedlegg 3, kapittel 8.3).

Vi kan også se eksempler innenfor andre bransjer. I følge advokat Nicolay Skarning i advokatfirmaet Bull & Co jobber de nå mer med å bli kvitt medarbeidere, enn å holde på dem, noe som var en viktig arbeidsoppgave for bare et år tilbake. Et interessant moment å tenke på i sammenheng med å tilknytte seg konsulenter kan være fordelene ved å ha noen med ekspertise som man leier inn og benytter seg av i den grad man selv ønsker. I mange tilfeller kan det være bedre å leie inn konsulenter, og heller betale en høyere kostnad for det, enn å ansette folk på fulltid som det blir vanskelig å kvitte seg med i etterkant.

5.2 Forventningsanalysens resultater

5.2.1 Respondentenes forventninger til fremtiden

I utgangspunktet kategoriserte vi bedriftene inn i seks ulike grupper. I undersøkelsen ba vi bedriftene spesifikt om selv å velge hvilken kategori de hører til under, av den interesse å finne ut hvilke tjenester de tilbyr og hvilken kompetanse bedriftene besitter. Videre har vi tatt utgangspunkt i hvor mange tjenester de tilbyr og gruppert dem inn i enten leverandør av ett tilbud eller flere tilbud. Vi ønsket nemlig å finne ut om bedrifter som har flere tilbud er mer positive til fremtiden enn bedrifter som bare har ett tilbud. Er det mulig for oss å si noe om noen av de ulike gruppene har bedre forutsetninger for å klare seg gjennom de tøffe tidene vi

er inne i? Slik vi oppfatter situasjonen i forhold til det arbeidet vi har gjort, samt oppslag i media, er det noen produkter som vil være vanskeligere å selge i dårlige tider enn andre. Har man kompetanse innenfor endringsprosesser og reorganisering vil man nok kanskje ha mye å gjøre selv om det er dårlige tider, da dette er kompetanse som vil kunne hjelpe bedrifter med å jobbe mer effektivt og i tillegg redusere utgifter.

Ved å ta utgangspunkt i analysen for bedriftenes forventninger til fremtiden basert på tilbud, se vedlegg 4, kapittel 8.4.2, kan vi se at bedrifter med flere tilbud i større grad enn bedrifter med bare ett tilbud, er mer positive i forhold til fremtiden. Dette kan henge sammen med at man stiller litt sterkere i nedgangstider da man har flere ”bein” å stå på. Som vi har sett av resultatene fra undersøkelsen er mange av bedriftene slett ikke negative til fremtiden til tross for nedgangstider og mindre aktivitet i markedet. På forhånd trodde vi at mange i mye større grad hadde sett for seg en nedadgående periode med dårligere markedsmuligheter og mindre etterspørsel. I mange tilfeller mister man kunder med fallende etterspørsel, og konsekvensene av det kan være at man må si opp sine ansatte og nedjustere aktivitetsnivået. Dette er derimot ikke tilfellet hos organisasjonsutviklingsbedriftene vi har kontaktet. Det overrasker oss en del, da man skulle tro at det i endringsfaser ville være vanskeligere å holde på lønnsomheten og høy inntjening, men kanskje respondentene våre generelt sett er positive, nettopp fordi at det er i nedgangstider at utviklingsbedrifter faktisk har mye å gjøre.

Et av temaene som kommer opp flere plasser i konjunkturbarometeret (NAV-Rogaland, 2009) er at bedrifter i roligere tider skal bruke tid på å utvikle bedriftens, samt den ansattes kunnskap. Mange benytter konsulenter i dette arbeidet, og dette kan være nok en grunn til at mange konsultantselskaper ikke bekymrer seg nevneverdig for fremtiden. I følge Åge Hansen, leder for marked og samfunn i NAV Rogaland, (2009), er det viktig at bedrifter i roligere tider fokuserer på kompetanseutvikling. Dette vil styrke bedriften og den ansatte på lang sikt, og bidra til fremtidig vekst og utvikling.

5.2.2 Store vs. små bedrifter

Vi har tidligere antydnet at det vil kunne være forskjeller fra bedrifter som har flere ansatte, og bedrifter med kun én ansatt. Dette gjelder både i forhold til hvordan bedriftene jobber, og hvor avhengige de er av inntekter. Bedrifter med flere ansatte vil i de fleste tilfeller ha høyere

kostnader forbundet med lønn, administrasjon og kontorer enn hva en bedrift med kun én ansatt vil ha. Som en konsekvens av dette vil de bedriftene også være avhengige av at man til enhver tid får inn nye oppdrag som vil kunne sysselsette de ansatte, og betale de forpliktelsene som bedriften har påtatt seg. Enkeltmannsforetak eller andre bedrifter med bare én ansatt, vil på mange måter ha en mye enklere hverdag. I mange tilfeller trenger man ikke å leie kontorer da man ofte kan jobbe fra hjemmekontor, og man vil eventuelt bruke lokaler hos bedriften man jobber for. Men et annet perspektiv som er viktig å få med er at store bedrifter med flere ansatte ofte vil besitte mer differensiert kompetanse enn hva bedrifter med bare én ansatt gjør. Dette vil gjøre at selv om tidene skifter og annen kompetanse vil bli etterspurt så vil de større bedriftene ofte kunne dekke de nye behovene, så sant man har den rette kompetanse. Utvalget vi har tatt for oss består stort sett av små bedrifter, der over 70 % har fem eller færre ansatte, noe som gir oss vanskelig sammenligningsgrunnlag til store bedrifter for å undersøke signifikante forskjeller.

5.2.3 Endringer i forhold til marked

Av de respondentene som hadde opplevd en endring i etterspørsel spurte vi om de kunne kommentere hvilke grep de hadde tatt for å møte denne endringen. Nesten alle kommenterer at de har økt innsatsen på markedsføring, reklame og redaksjonell omtale. Mer konkret har noen kommentert at de har gått rett til næringsforeningen for publisitet og omtale, mens andre har gjennomført frokostmøter eller seminarer for å komme i kontakt med kundene. Av dette antyder vi at graden av innsats har vært stor og langt i fra resignert, men at bedriftene har stått på og satset for å opprettholde aktiviteten i firmaet. Noen av respondentene kommenterer at de har satset videre på annen bransje og utviklet tilbudet sitt til å gjelde flere kunder. Med det ser vi et mønster som viser at når etterspørselen etter deres produkter daler, endrer de sitt tilbud til å dekke andre emner av hva de eksisterende kundene i en endringsfase nå i større grad etterspør.

Videre spurte vi om bedriftene på noen måte har endret sitt tilbud for å ta høyde for den situasjonen som næringslivet er inne i nå. Og her kommer mange interessante svar med tanke på våre antakelser om at en organisasjonsutviklingsbedrift har anledning til å stå på flere bein: nemlig kursing, utdanning og motivasjon i gode tider, og oppfølging, effektivisering og kostnadshåndtering i dårlige tider. Av de som svarte ja på at de har endret sitt tilbud har

mange endret fokus og spisset tjenestene sine mot bedriftenes behov. Følgende kommentarer er noen utdrag hentet fra undersøkelsens spørsmål nr 10, *På hvilken måte er tilbudet endret*, og er ganske typiske svar for våre antagelser om hva slike selskaper gjør i endringstider:

- Økt fokus på lønnsomhetsbetraktninger
- Nye produkt-/tjenestekonsepser
- Forespør mer hva som er kjerneproduktene kundene ønsker – spisser tilbudet mer ihht markedets behov
- Tilbyr nå bedriftsrådgivning, organisasjonsutvikling, snuoperasjoner og rekruttering/head hunting
- Tilpasset forretningsideene til dagens finanskriser, slik at bedriftene kan tilpasse seg og bli mer kostnadseffektive
- Mer vekt på det å tåle psykiske sider ved nedskjæringer, å skille egne følelser fra oppgaver og beslutninger som må taes og gjennomføres og å stå i tøffe situasjoner. Kurs i juridiske sider i kombinasjon med kommunikasjon
- Fokus på kostnader og effektivisering
- Bedre tilpasset til kundens ønske. Min bedrift må være mer levende i takt med markedet
- Fokus på endring og omstilling

Mange av bedriftene kommenterer også at de har fokusert på pris og nedjustert satsene for på den måten å skaffe flere kunder. Av konkurransemessige hensyn eksisterer det liten informasjon om hvilke timepriser konsulenter opererer med, men i følge Brenna (2008) som har tatt for seg timeprisene til IT-konsulenter, ligger disse på mellom 500 og 1000 kroner for selvstendige og små konsulentbedrifter, og mellom 1000 og 1500 kroner for større konsulentselskaper. I februar skrev Ernes (2009) en artikkel med tittel og ingress: ”Finanskrisen presser konsulentprisene. IT-konsulenter må forberede seg på tøffere tider”. Ifølge Rolf Nævra, hodejeger i Magellan IT, er det mange nå som må forberede seg på tøffere tider med mindre oppgaver. Dette har oppdragsgiverne merket, noe som medfører et større press på timeprisene. Det har kanskje mange av konsulentene i organisasjonsutviklingsbransjen også merket og av den grunn valgt å senke timeprisene på tjenestene de tilbyr, noe vi får signaler om i den kvalitative delen av spørreundersøkelsen.

5.3 Sammenligning av resultatene

Undersøkelsen vi gjennomførte i mars/april 2009 er den eneste undersøkelsen vi kjenner til blant organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland. Det er derfor vanskelig å gjøre en sammenligning av resultatene med andre undersøkelser, men vi har likevel sett på resultatene fra en undersøkelse gjennomført av DnB NOR, som dekker mye av de samme momentene.

5.3.1 DnB NOR undersøkelse

I desember 2008 gjennomførte DnB NOR en undersøkelse blant 2100 ledere av små og mellomstore bedrifter i Norge, (Aurdal, 2009). Respondentene var delt inn i to ulike grupper, hvor den ene gruppen besto av ledere for bedrifter med mer enn 50 ansatte og den andre gruppen besto av ledere for bedrifter med mindre enn 50 ansatte. Sistnevnte gruppe var den mest interessante for sammenligning med vår undersøkelse. Med ønske om å måle bedriftsledernes forventninger til fremtiden fant de ut at 41 % av de spurte i de små bedriftene tror lønnsomheten vil forbli uendret, 27 % tror den vil øke, mens 30 % regner med at lønnsomheten vil gå ned. Videre hadde de også mål på endring i antall ansatte og omsetning. Omtrent to tredjedeler av bedriftene tror på at man kan opprettholde like mange ansatte, 17 % tror på en økning, mens 18 % tror at man må redusere antall ansatte i fremtiden. Når det gjelder omsetning er det litt mer jevnt fordelt, der en tredjedel tror på en økning, en annen tredjedel på en reduksjon i omsetning og resten tror at det vil holde seg på omtrent samme nivå.

Ved å sammenligne resultatene fra DnB NOR med vår undersøkelse ser vi at fra perioden desember 2008, da DnB NOR sin undersøkelse ble gjennomført, til vår undersøkelse i mars/april 2009, er respondentene i større grad mer positive til fremtiden nå, basert på de samme variablene. Det skal sies at DnB NOR sin undersøkelse er et landsgjennomsnitt for alle typer bransjer, men vi velger allikevel å sammenligne resultatene i den grad vi mener å kunne trekke paralleller til våre resultater. Det som er interessant å lese er at man i desember 2008 var i større grad mer negative enn i dag, eller generelt mer avventende til å forvente store svingninger. Vi ser klare tall på at man forventer en større vekst i blant annet ansatte, der man i desember antok en vekst på 17 %, mot en vekst på 36 % i dag. I desember antok man i gjennomsnitt en vekst i omsetning på 33 %, mens 58 % av respondentene våre i mars/april ser for seg en økning i omsetning.

5.4 Empiri knyttet opp mot teori

5.4.1 Omgivelsenes påvirkning

Observasjoner vi gjorde under innsamlingen av informasjon til bedriftsregisteret var at det har vært et stort frafall av selskaper. Et interessant spørsmål vi stilte oss da, var om dette har vært en naturlig seleksjon, eller om det er noen andre grunner til at bedriftene ikke ”lever” lenger.

Utgangspunktet for undersøkelsen vår var til å begynne med over 200 bedrifter i Rogaland. Ettersom vi tok kontakt med de forskjellige bedriftene viste det seg at en stor andel av bedriftene som var registrert, ikke lenger var i drift eller var i ferd med å avvikle driften. I forhold til noe av det teoretiske rammeverket som vi har lagt fokus på i denne oppgaven, kapittel 2.5, kan det her være interessant å se om vi kan trekke noen paralleller. De to perspektivene: ressursavhengig og populasjonsøkologisk perspektiv handler om at det er omgivelsene som bestemmer hvilke av bedriftene som skal overleve i markedet over tid. De skiller seg i forhold til i hvilken grad bedriften selv kan gjøre grep som påvirker deres fremtid. Hvis vi ser på populasjonen som vi satt igjen med kan vi se at det er en overvekt av mindre bedrifter, og hvis vi ser på mange av de bedriftene som ikke lenger var i drift i regionen, var størrelsen på bedriftene også en fellesnevner for disse. I forhold til teorien sier Scott, i Røvik (1991), at forestilingen om naturlig seleksjon vil ha størst forklaringskraft i de tilfeller der populasjonen består av mange små enheter, som hver for seg ikke i noen særlig grad preger sine omgivelser. Dette vil med andre ord kanskje si at det skal være en jevn strøm av ”fødsler” og ”dødsfall” blant bedriftene ettersom tiden går og markedet og omgivelsene endrer seg. I følge statistikk hentet fra Røvik (1991), kan vi se at det på nasjonalt plan var en oppblomstring av organisasjonsutviklingsbedrifter på slutten av 80-tallet og inn på 90-tallet. Det vi kanskje ser konsekvensene av nå er at disse bedriftene ikke lenger har rett kompetanse, og/eller ikke har klart å hevde seg i et mer krevende marked som vi ser nå, og derfor faller fra.

I forhold til det ressursavhengige perspektivet sier teorien noe om at bedriftene selv har mulighet til å gjøre endringer i bedriften for hele tiden å klare å holde tritt med utviklingen i markedet spesielt, men også med konkurransen til andre organisasjonsutviklingsbedrifter. På dette punktet har vi jo selv fått tilbakemeldinger i vår undersøkelse. Hovedvekten av de tilbakemeldingene som vi fikk gikk ut på at bedriftene jobbet aktivt med å tilpasse seg det nye markedsbildet som hadde dannet seg gjennom finanskrisen. Vi ser også at mange hadde et større fokus på salg og salgsprosessen enn hva de kanskje trengte å ha tidligere. Når den totale

aktiviteten i bransjen går ned, blir det mer konkurranse om de oppdragene som eventuelt kommer. Som en konsekvens av dette blir regulering av priser også viktig i forhold til konkurranseevnen. Vi ser av tilbakemeldingene fra respondentene at mange har justert både tilbud og pris for å være bedre tilegnet et marked i endring.

5.4.2 Holdningers påvirkning på endringer

Som vi har vist med de teoretiske begrepene bipolare og unipolare holdninger, kapittel 2.3.4, er holdningene til forventninger om fremtiden styrt av den mengde kunnskap man besitter. Som regel er man mer aktiv i innhenting av informasjon hvor man opparbeider seg positive holdninger, og dette kan være en avgjørende faktor for at man i de fleste tilfeller generelt sett er mer positive enn negative. Som vi ser fra undersøkelsen vår blant organisasjonsutviklingsbedriftene i Rogaland er det stor optimisme. Årsakene til dette kan være mange, men teoretisk sett kan vi trekke en parallell til den grad av informasjon man besitter i det krisen slår inn og fortløpende om den videre utviklingen. Da man i liten grad vet noe om konsekvenser, påvirkninger på etterspørsel og tilbud, samt andre justeringer eller tilpasninger man må foreta seg, er man heller ikke direkte negative til fremtiden. Man kan foreta beregninger og vurderinger om fremtiden basert på tidligere erfaringer fra tilsvarende hendelser, men problemet med slike kriser, er at man aldri vet det totale omfanget. I starten vil en god porsjon usikkerhet være avgjørende og kanskje medføre at man bremses litt ned i forhold til investeringer og nye prosjekter. En slik bremsing er noe av det som er farlig i en prosess preget av nedgang i aktivitet, og en psykologisk faktor som spiller en stor rolle i viktige avgjørelser hva angår investeringer, kontraktsinngåelser og andre finansielle beslutninger som påvirker fremtiden.

5.5 Videre utvikling i markedet

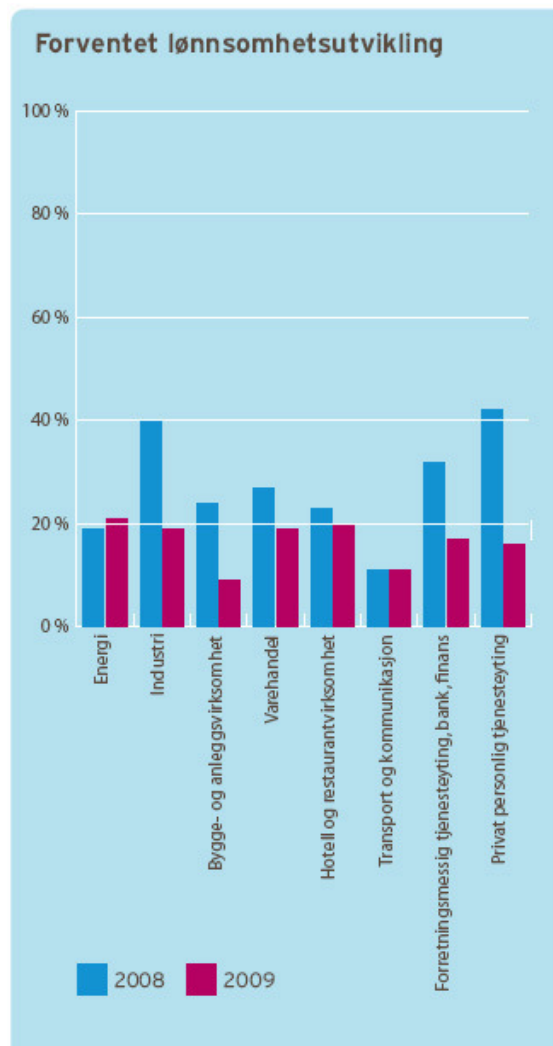
Vi ser at ringvirkningene av krisen er veldig individuelle og varierer fra bedrift til bedrift, bransje til bransje og region til region. Til og med fra land til land. Norge som aktør i det internasjonale samfunnet er påvirket i den grad at man må justere forventninger til import og eksport, men totalt sett kan vi nå i mai/juni 2009 se at Norge er ett av de landene som har klart seg best, uten de store nedgangene som resten av Skandinavia, Europa og verden for øvrig, er utsatt for. Bjørnstad og Sunnanå (2009) kommenterer blant annet i Aftenposten, i mars måned, at "norsk økonomi halter seg inn i 2009, men holder seg oppreist. Hittil har det gått

mye bedre enn i landene rundt oss.” Den store nedgangen finner man i industrisektoren, som for eksempel Hydros aluminiumanlegg, samt bygg og anlegg. Andre bransjer derimot har mer enn nok å gjøre. Oljeinvesteringene vil bli rekordhøye også i år, og verftsindustrien på Vestlandet mangler fortsatt arbeidskraft.

Denne trenden ser vi også igjen i presentasjonen av konjunkturbarometeret for Rogaland i mai måned. (NAV-Rogaland, 2009).

Som tidligere diskutert ser vi av graf 5.1 at bygg- og anlegg er en av gruppene som ser minst positivt på 2009 i forhold til lønnsomhet.

I forhold til i 2008 kan vi se at energisektoren, som er den store næringen i regionen, er den eneste som forventer økt lønnsomhet i 2009. Mange av konsulentene vi har fokusert på jobber mot denne bransjen, og av den grunn skulle det også for konsulentene være grunn til å se positivt på fremtiden.



Graf 5.1 – Forventet lønnsomhetsutvikling (NAV-Rogaland, 2009, s. 15)

Et raskt søk på samfunns- og markedsorienterte portaler som for eksempel NA24 og ukeavisen-ledelse, gir et godt inntrykk av hvor ulike meninger forskjellige eksperter har om konsekvensene av den såkalte finanskrisen. Den ene artikkelen handler om negative konsekvenser i form av verdifulle og kreative arbeidstakere som forsvinner grunnet reduksjon av og mangel på innovasjon, nye ideer og variasjon i arbeidet, (Ukeavisenledelse.no, 2009). Andre artikler holder derimot fast på at store selskaper innenfor tele-, olje- og riggbransjen,

fortsatt holder de mål som ble fastsatt før krisen slo inn, og på ingen måte har planer om å kutte i produksjonskapasitet eller å redusere antall ansatte, (Berge, 2009).

Det vi leser ut i fra mediaprodusert materiale, er at det finnes mange ulike meninger og at mye avhenger av hvilken bransje du fokuserer på, samt at det er store forskjeller å finne i de ulike delene av landet vårt. Det som er det mest interessante ved å ha hatt fokus på Rogaland som område, er forskjellene som påvirker denne regionen til forskjell fra resten av Norge. Det virker som Rogaland og spesielt Stavanger-regionen går som bare det uansett, mye grunnet solide selskaper innenfor oljesektoren. Og følgelig er det derfor heller kanskje ikke så rart at organisasjonsutviklingselskapene her i regionen ser positivt på fremtiden.

6 Konklusjon

Etter å ha studert organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland og sett på deres fremtidsutsikter, kan vi konkludere med at denne gruppen bedrifter stort sett ser lyst på fremtiden, til tross for fremdeles usikkerhet i markedet. Etter å ha undersøkt faktorene kunder, ansatte og lønnsomhet kan vi ikke se noen trend i at selskapene ønsker å redusere antall ansatte, men derimot at de forventer en økning i antall kunder og omsetning.

Etter å ha sammenlignet våre respondenters svar med andre undersøkelser, generelle tendenser i samfunnet, og mai-utgaven av konjunkturbarometeret for Rogaland, ser vi at organisasjonsutviklingsbedriftene i Rogaland stort sett har positive forventninger til fremtiden. Bedriftene er endringsvillige og besitter kompetanse på mange områder, noe som gjør at konsekvensene av finanskrisen ikke nødvendigvis rammer dem like hardt som andre typer bedrifter.

Bedrifter som driver med organisasjonsutvikling har i mange tilfeller mulighet til å justere sitt tilbud etter hva markedet etterspør og på den måten tilby attraktive konsulenttjenester som er etterspurte i nedgangstider så vel som i oppgangstider.

Det siste året har vært preget av mye usikkerhet og dette har hatt stor påvirkning på det norske næringslivet. Etter hvert som vi har arbeidet med masteroppgaven vår har vi derimot registrert at det har vært klare antydninger til mer og mer positive holdninger og forventninger til fremtiden, noe som kan ha en klar sammenheng med bedre oversikt og tilgang på informasjon om utviklingen i samfunnet generelt.

7 Referanseliste

- Aurdal, T. (2009). Bedriftsledernes forventninger. *Økonomisk Rapport* Lastet ned 31.01, 2009, fra <http://www.orapp.no/naringsliv/20090130/bedriftsledernes-forventninger>
- Baustad, I. (2006). *Veileder eller villeder? - Ledelseskonsulenten i et kundeperspektiv*. Oslo: Ledelse på norsk.
- Berge, I. (2009). Baksaas merker krisen. Lastet ned 5. mai, 2009, fra <http://arkiv.na24.no/Nyhet/356969/Baksaas+merker+krisen.html>
- Bjørheim, C., & Rosenberg, U. (2009). Sterk uro i bransjen. *Stavanger Aftenblad*, 6. februar 2009.
- Brenna, A. (2008). Har timeprisene falt? Lastet ned 21. november, 2008, fra <http://www.digi.no/795170/har-timeprisene-falt>
- Brønnøysundregistrene. (2009). Brønnøysundregistrene - Registeretat og datakilde. Lastet ned 1. februar, 2009, fra <http://www.brreg.no/>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development. Theory and applications* (2 utg.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Dictionary, T. F. (2009). Dictionary, Encyclopedia and Thesaurus - The Free Dictionary. Lastet ned 1. april, 2009, fra <http://www.thefreedictionary.com>
- Ernes, A. K. B. (2009). Finanskrisen presser konsulentprisene. Lastet ned 20. februar, 2009, fra <http://www.digi.no/805317/finanskrise-presser-konsulentprisene>
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences* (5 utg.). London: Hodder Arnold.
- French, W. L., & Bell, C. H. J. (1999). *Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6 utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Google. (2009). Google Norge. Lastet ned 1. april, 2009, fra <http://www.google.no>
- Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gripsrud, G., & Olsson, U. H. (1999). *Markedsanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.

- Kubr, M. (1993). *How to select and use consultants - a client's guide* (Vol. 31 - Management Development Series). Geneva: International Labour Office.
- Kunnskapsforlaget. (2009). Kunnskapsforlagets blå språk- og ordboktjeneste. Lastet ned 1. april, 2009, fra <http://www.ordnett.no>
- Landsend, M. (2009). Disse lever fett på finanskrisa. Lastet ned 2. februar, 2009, fra <http://www.dagbladet.no/2009/02/02/nyheter/innenriks/finanskrise/helse/psykologi/4650195/>
- Lund, M. A. (1994). *Konsulentarbejde og supervision i skole-, social- og sundhedssektoren*. Tisvilde, Danmark: Schønberg.
- Marnburg, E. (1997). *Bedriftskonsultasjon*. Oslo: Tano Aschehoug.
- NAV-Rogaland. (2009). Konjunkturbarometeret for Rogaland - mai 2009.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual - a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows* (3 utg.). Maidenhead UK: McGraw-Hill, Open University Press.
- Poulfelt, F. (1982). *Konsulentlære - om den professionelle konsulent*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Pratkanis, A. R., Breckler, S. J., & Greenwald, A. G. (1989). *Attitude Structure and Function*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Røvik, K. A. (1991). *Fra teori til teknikk: private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor*. Oslo: Tano.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sagen, J. (1984). Utviklingslinjer innen profesjonen - rådgivning i bedriftsledelse, *Årbok Forretnings- og bedriftslederen. Organisasjon og ledelse*: Tanum-Norli.
- Sandø, T. (2009). Færre konkurser i Stavangerområdet. Lastet ned 5. mai, 2009, fra http://aftenbladet.no/innenriks/okonomi/1024146/faerre_konkurser_i_Stavanger-området.html
- Troye, S. V. (1999). *Marketing: forventninger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Troye, S. V. (2007). *Utredningsmetodikk: Teori, empiri og virkelighet*. Upublisert manuskript.
- Ukeavisenledelse.no. (2009). Kan miste de beste. Lastet ned 13. mai, 2009, fra <http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20090513/kan-miste-de-beste/>
- Øgaard, T. (2007). Masterstudie UiS - MØA115 Anvendt metode. Upublisert forelesningsnotat. Universitetet i Stavanger.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Bedriftsregister Rogaland

Navn	Forretningsadresse	Postnr	Poststed	Telefon	1	2	3	4	5	6
3U Undervisning og Utvikling	Støperigaten 16 B	4014	Stavanger	92 60 46 00	X	X				
Accelerate AS	Banevigsgata 7	4014	Stavanger	98 23 50 74				X		
Accenture AS	Forusbeen 78	4033	Stavanger	51 81 47 00				X		
Add Penta AS	Prof. O. Hanssensvei 7A	4021	Stavanger	51 87 44 75					X	
Adept AS	Sandved Terrasse 31	4318	Sandnes	51 66 33 27						X
Aerospace Norway AS	Nedre Strandgate 27	4005	Stavanger	51 84 12 20	X	X				X
AFF Konsulent AS	Verksgata 24	4013	Stavanger	81 55 53 45	X	X				
Alfa-Omega AS	Lagerveien 10	4033	Stavanger	51 63 56 70			X			
Alitor AS	Rubinkeien 11	4318	Sandnes	90 03 76 85				X		
Amber Pms AS	Valbergg 18	4006	Stavanger	92 89 52 65		X		X		
Ambio Rekruttering AS	Godsetdalen 10	4034	Stavanger	51 44 64 00				X		
Ameta Consulting	Lagårdsveien 73	4010	Stavanger	51 84 45 10	X	X				
Annbjørn Egeland Consulting AS	Damsgårdsg 10 B	4370	Egersund	51 49 13 60					X	
Arista AS	Blåsenborgveien 2	4316	Sandnes	51 66 20 39	X	X	X			
Arne Norheim AS	Eidsvoll's gate 47	4307	Sandnes	90 86 31 95	X	X				X
Astrid Grimstvedts Konsulenttjenester	Strandgata 201	5525	Haugesund	95 75 42 10	X					
Aurelius AS	Kong Haralds gate 73	4041	Hafslsfjord	93 05 60 50	X	X				
Avito AS	Prof. O. Hanssensvei 11	4021	Stavanger	90 89 56 16						X
Belltech Computer AS	Boganesveien 119	4032	Stavanger	51 81 04 44				X		
Bergquist Strategi	Padlane 20	5570	Aksdal	35 07 43 82						X
Bjørnson Organisasjonspsykologene	Stokkamyrveien 13	4313	Sandnes	51 96 11 80	X	X				
Bk Consulting AS	Monolittveien 8	4317	Sandnes	98 26 15 05		X				
Blå Mediamentor AS	Støperigaten 38	4014	Stavanger	51 93 40 00						
Bolt Corporate Finance A	Skagen 8	4006	Stavanger	51 52 33 83			X			
Bouvet ASA	Fabrikkveien 10	4033	Stavanger	51 95 04 50				X		
Bremas AS	Breivikveien 17	4014	Stavanger	93 20 83 03	X	X				
Cape Performance AS	Kvernstien 18	4070	Randaberg	51 41 76 00		X				
Capgemini Norge AS	Maskinkeien 24	4033	Stavanger	24 12 80 00				X		
Compendia AS	Kirsten Brynes veg 7	4340	Bryne	51 77 08 00				X		
De Facto Rådgivning AS	Bedriftsveien 15	4313	Sandnes	45 63 60 22			X			
Dena Management AS	Strandgaten 5	4307	Sandnes	51 87 43 01		X				
Dovre Group	Niels Juels gate 20	4008	Stavanger	40 00 59 00	X	X				
Effect Leadership AS	Prestegårdsveien 72	4370	Egersund	51 49 39 00	X	X				
Ego network AS	Prof. O. Hanssensvei 7A	4021	Stavanger	51 87 42 66	X	X				
Eime AS	Lagervegen 30	4052	Røyneberg	92 62 37 00			X			
Evan-Jones International Norway AS	Hanaveien 17	4327	Sandnes	90 18 78 16	X	X				
Fram Consulting AS	Krokhaugvegen 24	4262	Avaldsnes	90 95 90 91	X	X				
Friis Thommassen Consultants AS	Nedrekeien 5	4018	Stavanger	51 58 97 06		X				X
Gas Oracle AS	Haakon VII's gate 8	4002	Stavanger	51 84 90 40	X	X				X

Navn	Forretningsadresse	Postnr	Poststed	Telefon	1	2	3	4	5	6
Haugaland Kunnskapspark	Karmsundgata 51	5531	Haugesund	52 01 08 00		X				
Haugaland Vekst	Karmsundgata 51	5531	Haugesund	52 01 08 00		X				
Hinderaker Consult AS	Skeievegen 150	4262	Avaldsnes	52 84 28 18						X
Hse Academy AS	Prof. O. Hanssensvei 7A	4069	Stavanger	91 86 24 84						X
Hå Næringshage AS	Torlandsvegen 3	4365	Nærbø	51 43 64 70						X
Igor Partner AS	Prof. O. Hanssensvei 15	4021	Stavanger	40 00 15 00	X	X				X
Innovasjon Ryfylke AS	Finnøy	4160	Finnøy	95 84 10 34		X				
Ipark AS	Prof. O. Hanssensvei 7A	4021	Stavanger	51 87 40 03						X
Joka Investering AS	Verksgata 62	4013	Stavanger	51 88 12 50		X				
Jr Consulting AS	Djupadalskroken 7	4046	Hafrsfjord	98 25 50 74				X		
Jærkonsult Sigve Erland	Øksnevad Næringspark	4353	Klepp stasjon	51 78 82 74		X				
Katalyst AS	Holmebakken 12	4355	Kvernaland	91 69 59 34	X	X				
Kba Consulting Company AS	Lagerv. 23	4033	Stavanger	51 80 14 10						X
KBB Scenario	Sauda næringspark	4200	Sauda	52 78 52 66	X	X	X			
Khangela Consulting AS	Rogalandsgata 19	4011	Stavanger	99 57 31 97		X				
Knowledgecreation AS	Kvitsøygata 100	4014	Stavanger	90 90 44 02	X	X				
Koriander AS	Øvre Banegate 28	4014	Stavanger	95 22 28 10	X	X				
KPMG AS	Petroleumsveien 6	4033	Stavanger	04063				X		
Kreativt Næringscenter AS	Stokkamyrveien 13	4313	Sandnes	51 96 11 41	X	X				
Kvalitetskonsult AS	Norsea Base, Dusavik	4004	Stavanger	51 54 27 41						X
Kvint AS	Hanaveien 2 - 4 Bygg B	4327	Sandnes	51 66 40 30		X				X
Kværnhuset Industri-Inkubator AS	Hovlandsv 160 S. Eigerøy	4370	Egersund	51 46 9034						X
Link HR Support	Prof. O. Hanssensvei 7A	4021	Stavanger	97 70 04 40	X	X				
Lovechild Scandinavia AS	Kvitsøygata 91	4014	Stavanger	64 94 08 16	X	X				
Mancorp AS	Gauselstubben 3	4032	Stavanger	51 57 62 42	X	X				
Mercuri Urval AS	Vassbotnen 15	4313	Sandnes	97 55 90 42						X
Miljøparken AS	Forusbeen 337	4312	Sandnes	51 63 13 00	X					
Nettsenteret AS	Dalveien 17 A	4070	Randaberg	91 75 91 50				X		
Nike Konsult AS	Tareringen 26	4056	Tananger	51 69 57 00	X	X				
Nolimits AS	Verksgata 62	4013	Stavanger	51 85 40 15	X					
Norrøngard AS	Ombo	4187	Ombo	51 71 00 35	X					
Pers-Tek AS	Brunesveien 30	4322	Sandnes	51 97 20 00				X		
PricewaterhouseCoopers AS	Vassbotnen 15	4313	Sandnes	02316			X	X		
PRO & CONTRA AS	Kvitsøygata 15	4014	Stavanger	90 90 57 81						X
Proact IT Norge AS	Løkkeveien 10	4008	Stavanger	97 62 30 00				X		
Process Plan Consulting AS	Tareringen 16	4056	Tananger	51 69 61 25		X				
Prosense AS	Strondavika 43	4329	Sandnes	93 41 40 75		X				
Prosjektledelse AS	Laugmannsgata 7	4006	Stavanger	51 74 74 94						X
Prossescoaching	Søralauveien 1	4265	Håvik	52 85 12 54	X	X				
Qpc AS	Øvregata 124	5527	Haugesund	95 02 38 46						X
Restart Nlp Partner AS	Breivikveien 33 B	4014	Stavanger	51 32 90 40	X	X				
Right Management Norway	Haakon VII's gate 7	4005	Stavanger	40 00 37 90	X	X				X
Risk Management Pro AS	Breibakken 38	4012	Stavanger	91 10 05 81						X
Rogaland Eksportutvikling AS	Haakon VII gt 8 10 etg	4005	Stavanger	51 56 05 00						X

Navn	Forretningsadresse	Postnr	Poststed	Telefon	1	2	3	4	5	6
Rogaland Ressurscenter AS	Flyplassvn	4262	Avaldsnes	52 85 62 00	X	X				
Raadvill AS	Orstadvegen 134	4353	Klepp Stasjon	90 94 75 00	X					X
Samarbeidspartner AS	Marierostien 19	4017	Stavanger	51 82 75 50	X	X				
Samarbeidsutvikling Norge AS	Sørhallet 27	5518	Haugesund	52 73 73 33	X	X				
Sauda Vekst AS	Smelteverket	4200	Sauda	52 78 50 80						X
Sekse & Hogstad AS	Øvre Banegate 28	4014	Stavanger	90 95 18 06	X	X				
Senter For Integrert Markedsføring AS	Verksgata 29	4013	Stavanger	91 88 33 11			X			
Simtano AS	Prof . O. Hanssensvei 7A	4068	Stavanger	95 05 62 12						X
Sourcepartner AS	Stendervegen 53	5542	Karmsund	47 28 96 16	X	X				
Southern Cross AS	Hillevågsveien 95	4016	Stavanger	51 88 90 04						X
Spinaker AS	Kirkegaten 18	4003	Stavanger	90 13 33 78	X	X				
Stavanger Rådgivingsbyrå EAP	Madlaveien 13	4008	Stavanger	51 52 32 90	X	X	X			
Stein M Jåtten AS	Sverdrups gate 30	4007	Stavanger	91 14 73 25	X	X				
Suldal Næringshage AS	Nordenden 2	4230	Sand	52 79 06 10						X
Synergia AS	Prof . O. Hanssensvei 11	4021	Stavanger	91 14 02 16						X
Tacticus AS	Sandvigå 27	4007	Stavanger	51 84 40 08						X
TCI- The coaching institut	Solstråleveien 77	4050	Sola	97 19 02 80	X	X				
Tech And Invest AS	Strandgata 168	5501	Haugesund	90 10 78 20						X
TietoEnator AS	Koppholen 4	4313	Sandnes	21 70 70 02				X		
TMS Executive	Øvre Sandviksvei 12 A	4016	Stavanger	51 87 40 54	X	X				
Tpm Team Scandinavia AS	Flotmyrgata 228	5525	Haugesund	91 16 45 48		X				
Transportkompetanse Haugesund AS	Kvaløygaten 3	5504	Haugesund	52 70 87 90	X					
Troja Consulting AS	Solakrossen 15	4050	Sola	51 65 12 70	X	X				
Umoe Consulting AS	Maskinveien 24	4033	Stavanger	55 33 60 00				X		
UniSea AS	Postvegen 25	4280	Skudeneshavn	52 84 44 10				X		
Valor AS	Tareringen 9	4056	Tananger	51 56 91 10	X	X				
Vilje AS	Kirkegata 31	4006	Stavanger	41 53 65 04						X
Vindafjord Arbeidsgiverforum AS	Littlehagen	5580	Ølen	53 76 64 00						X
Vju AS	Avaldsnesgaten 95 A	4014	Stavanger	91 54 76 53	X	X				
Åpen dialog AS	Industrigaten 1, 2. etasje	4307	Sandnes	51 66 55 52	X	X				

8.2 Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse



Spørreundersøkelse blant organisasjonsutviklingsbedrifter i Rogaland

Bakgrunn for undersøkelsen er en masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Vi skal lage en forventningsanalyse med tanke fremtiden, for konsulentbedrifter som driver innenfor fagfeltet "Organisasjonsutvikling".

Vi kan garantere full anonymitet til deltagere i undersøkelsen, og vil ikke spørre etter firmaidentifiserbare opplysninger.

Registrerte data vil kun bli brukt for å finne sentrale tendenser i bransjen generelt.

Vi håper dere tar dere tid til å svare på denne undersøkelsen, og bidrar til at resultatene blir så nøyaktige som mulig. Beregnet tid for utfylling av skjema er omtrent fire minutter.

Svar så nøyaktig og korrekt som mulig på spørsmål og påstander som blir stilt under. Les godt gjennom spørsmålene, og sett kun ett kryss pr spørsmål, om ikke annet er angitt i teksten.

2. Under hvilken av disse gruppene vil du plassere din bedrifts kjernevirksomhet?

(Flere kryss er mulig)

- 1) Organisasjonsutvikling/lederutvikling/kompetanseutvikling
- 2) Teknologi/produksjonsplanlegging/prosjektledelse
- 3) Økonomisk rådgivning
- 4) IT- rådgivning
- 5) Ingeniører
- 6) Andre konsulenttenester

3. Hvor lenge har bedriften eksistert?

- a. 0-2 år
- b. 2-5 år
- c. 5 år eller mer

4. Hvor mange ansatte er det i bedriften?

- a. Enkeltmannsforetak
- b. 2-5 ansatte
- c. 6-10 ansatte
- d. 11-20 ansatte
- e. Mer enn 20 ansatte

5. I hvilken grad drives enkeltmannsforetaket?

- a. Heltid
- b. Deltid
- c. Sporadisk aktivitet

6. Har din bedrift hatt en endring i etterspørselen av deres produkter de siste 6 månedene, evt. hvilke?

(Flere kryss er mulig)

	Økning	Reduksjon
a. Organisasjonsutvikling/lederutvikling/kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Teknologi/produksjonsplanlegging/prosjektledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Økonomisk rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. IT- rådgivning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Ingeniører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Andre konsulenttenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Har bedriften selv i noen grad påvirket at etterspørselen har endret seg ved hjelp av økt reklame eller andre virkemidler?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| a. Nei | <input type="checkbox"/> |
| b. Ja | <input type="checkbox"/> |
| c. Vet ikke | <input type="checkbox"/> |

8. Spesifiser tiltakene som er gjort

9. Har bedriften på noen måte endret sitt tilbud, for å ta høyde for den situasjonen som næringslivet er inne i nå?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| a. Nei | <input type="checkbox"/> |
| b. Ja | <input type="checkbox"/> |
| c. Vet ikke | <input type="checkbox"/> |

10. På hvilken måte er tilbudet endret?

I hvilken grad er dere enig eller uenig i påstandene under?

11.1 Deres bedrift vil ha en økning i antall ansatte i 2009.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.2 Deres bedrifts kundeportefølje vil bli større i 2009 enn i 2008.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.3 Deres bedrift vil ha en høyere omsetning i 2009 enn i 2008.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.1 Andre organisasjonsutviklingsbedrifter vil ha en økning i antall ansatte i 2009.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.2 Andre organisasjonsutviklingsbedrifter vil ha en økning i sin kundeportefølje i 2009.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.3 Andre organisasjonsutviklingsbedrifter vil ha en økning i omsetning i 2009, i forhold til 2008.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.1 Ansatte i organisasjonsutviklingsbedrifter har i 2009 en tryggere jobb enn ansatte i andre bransjer.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.2 Organisasjonsutviklingsbedrifter vil i 2009 ha en høyere økning i etterspørselen etter sine produkter, enn andre bransjer.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.3 Organisasjonsutviklingsbedrifter vil i 2009 ha en større økning i omsetning enn andre bransjer.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.1 Det er sannsynlig at bedriften inngår samarbeid, eller fusjonerer med andre selskaper i 2009.

Helt enig	Delvis enig	Verken / eller	Delvis uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3 Vedlegg 3 – Resultater fra spørreundersøkelse

Tittel: "OU-bedrifters forventninger til fremtiden"

Varighet: 23. mars 2009 til 20. april 2009

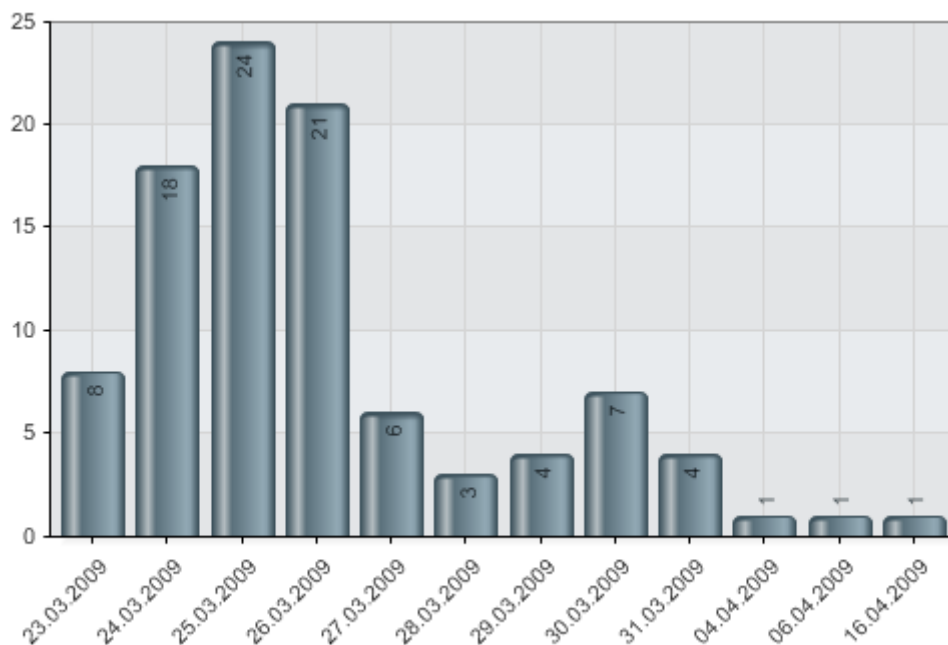
Utvalg: 98 respondenter av 113 utsendte invitasjoner (98 unike svar).

Svarprosent: 86,73 %

Antall spørsmål: 13 (2-14, spørsmål 1 i Questback er en velkomstmelding)

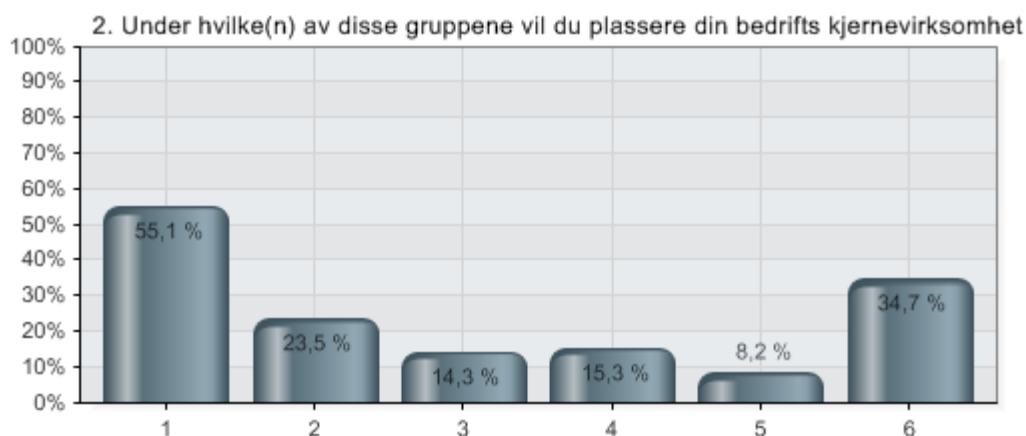
Respondentenes besvarelsesstatistikk:

Dato	Svar	Daglig respons	Akkumulert respons	
23. mars	8	7.08 %	8	7.08 %
24. mars	18	15.93 %	26	23.01 %
25. mars	24	21.24 %	50	44.25 %
26. mars	21	18.58 %	71	62.83 %
27. mars	6	5.31 %	77	68.14 %
28. mars	3	2.65 %	80	70.80 %
29. mars	4	3.54 %	84	74.34 %
30. mars	7	6.19 %	91	80.53 %
31. mars	4	3.54 %	95	84.07 %
04. april	1	0.88 %	96	84.96 %
06. april	1	0.88 %	97	85.84 %
16. april	1	0.88 %	98	86.73 %



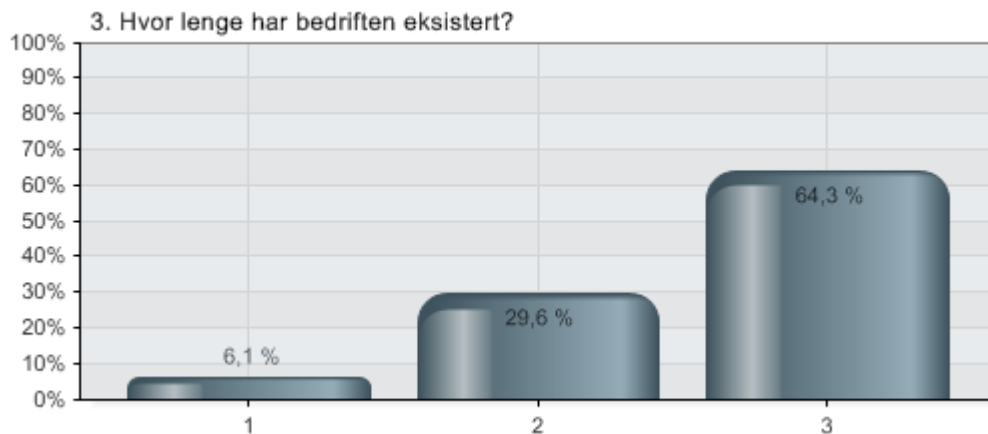
2 Under hvilke(n) av disse gruppene vil du plassere din bedrifts kjernevirksomhet

1 Organisasjonsutvikling / lederutvikling / kompetanseutvikling	54	55.1 %
2 Teknologi / produksjonsutvikling / prosjektledelse	23	23.5 %
3 Økonomisk rådgivning	14	14.3 %
4 IT-rådgivning	15	15.3 %
5 Ingeniører	8	8.2 %
6 Andre konsulenttenester	34	34.7 %
	148	151.1 %



3 Hvor lenge har bedriften eksistert?

1 Mindre enn 2 år	6	6.1 %
2 2-5 år	29	29.6 %
3 Mer enn 5 år	63	64.3 %
	98	100.0 %



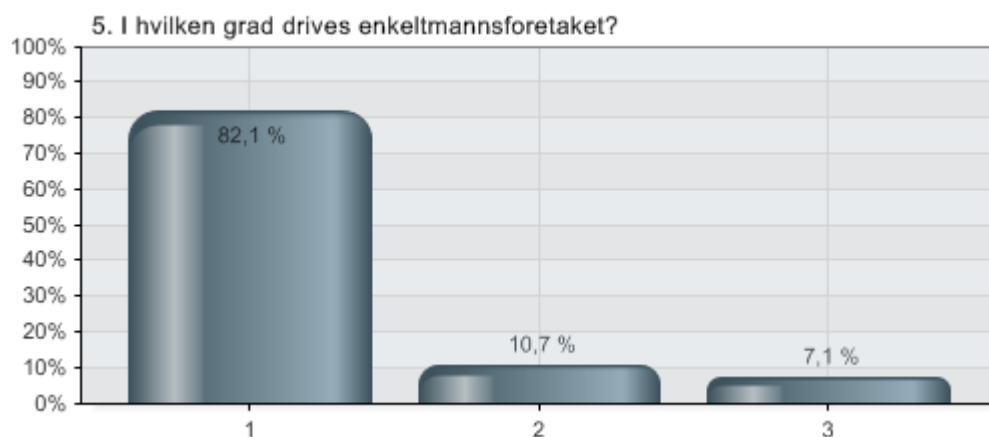
4 Hvor mange ansatte er det i bedriften?

1 Enkeltmannsforetak	28	28.5 %
2 2-5 ansatte	42	42.9 %
3 6-10 ansatte	8	8.2 %
4 11-20 ansatte	6	6.1 %
5 Mer enn 20 ansatte	14	14.3 %
	98	100.0 %



5 I hvilken grad drives enkeltmannsforetaket?

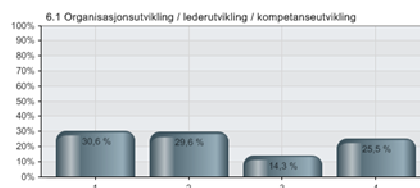
1 Heltid	23	82.2 %
2 Deltid	3	10.7 %
3 Sporadisk aktivitet	2	7.1 %
	28	100.0 %



6 Har din bedrift hatt en endring i etterspørselen etter deres produkter de siste seks månedene, eventuelt hvilke?

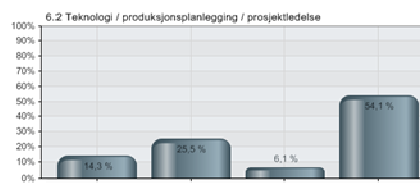
6.1 Organisasjonsutvikling / lederutvikling / kompetanseutvikling

1 Økning	30	30.6 %
2 Ingen endring	29	29.6 %
3 Reduksjon	14	14.3 %
4 Ikke relevant	25	25.5 %
	98	100.0 %



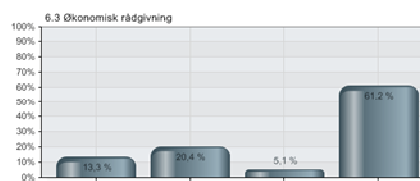
6.2 Teknologi / produksjonsplanlegging / prosjektledelse

1 Økning	14	14.3 %
2 Ingen endring	25	25.5 %
3 Reduksjon	6	6.1 %
4 Ikke relevant	53	54.1 %
	98	100.0 %



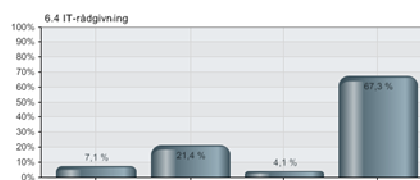
6.3 Økonomisk rådgivning

1 Økning	13	13.3 %
2 Ingen endring	20	20.4 %
3 Reduksjon	5	5.1 %
4 Ikke relevant	60	61.2 %
	98	100.0 %



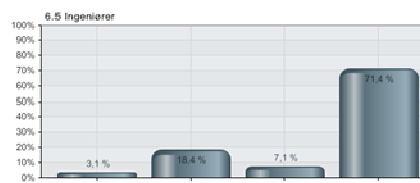
6.4 IT-rådgivning

1 Økning	7	7.1 %
2 Ingen endring	21	21.4 %
3 Reduksjon	4	4.2 %
4 Ikke relevant	66	67.3 %
	98	100.0 %



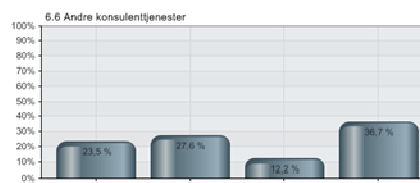
6.5 Ingeniører

1 Økning	3	3.1 %
2 Ingen endring	18	18.4 %
3 Reduksjon	7	7.1 %
4 Ikke relevant	70	71.4 %
	98	100.0 %



6.6 Andre konsulenttenester

1 Økning	23	23.5 %
2 Ingen endring	27	27.6 %
3 Reduksjon	12	12.2 %
4 Ikke relevant	36	36.7 %
	98	100.0 %



7 Har bedriften selv i noen grad påvirket etterspørselen ved hjelp av økt reklame eller andre virkemidler?

1 Ja	41	41.8 %
2 Nei	55	56.1 %
3 Vet ikke	2	2.0 %
	98	99.9 %



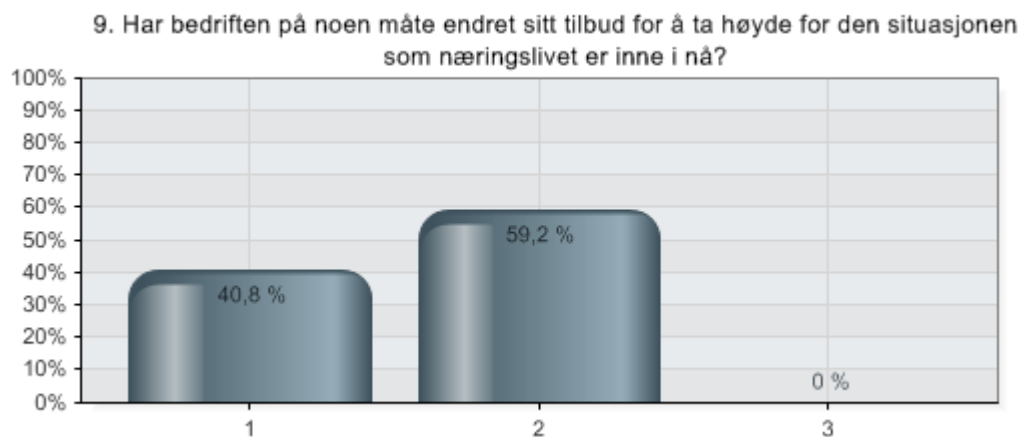
8 Spesifiser tiltakene som er gjort.

- 1 Anonym Kurs/presentasjon for medlemmer i Næringsforeningen. Utvikling av brosjyrer for lederutvikling og konflikthåndtering.
- 2 Anonym Redaksjonell omtale, annonsering, kundepleie.
- 3 Anonym Profilerings på flyplass, rekrutteringsbyrå, god artikkelomtale, deltakelse og foredrag på seminarer.
- 4 Anonym Oppsøkende virksomhet.
- 5 Anonym Annonsering i aviser og på web. Flere kundebesøk.
- 6 Anonym Hovedsaklig personlig kontakt og direkte mail.
- 7 Anonym Økt markedsføringsbudsjett, nye produkter/tjenester.
- 8 Anonym Oppfølging av eksisterende kunder - KEEP. Besøke nye relevante bedrifter/ virksomheter - WIN Markedsmøter.
- 9 Anonym Produktutvikling + forming av nye samarbeidsmodeller.
- 10 Anonym Vi har økt markedsføringen og direkte kontakt mot kunder.
- 11 Anonym Personlig salg.
- 12 Anonym Frokostmøter med kunder, offensiv markedsføring og tilbudsrunder.
- 13 Anonym Via ryktebørsen / renommé / nettverk, basert på egne forbedringer av metoder Og leveransens kvalitet/relevans.
- 14 Anonym Mer aktiv ute i markedet, bygge nettverk og følge opp eksisterende, holde foredrag, mer synlighet i presse/media.
- 15 Anonym Møter med viktige beslutningstakere.
- 16 Anonym Foredragsvirksomhet, innsalgsmøter, frokostseminarer og nettverksbygging.
- 17 Anonym Utlyst idékonkurranse i regionen, samt benyttet redaksjonell omtale i medier.
- 18 Anonym Høyere aktivitet mot markedet, både mot nye og eksisterende kunder.
- 19 Anonym Kundeoppfølging.
- 20 Anonym Kontinuerlig kontakt med aktuelle kundesegment hvor firmaet presenteres med de tjenestene vi kan tilby.

- 21 Anonym Aktiv oppsøking av potensielle kunder. Innspill av ideer for mersalg til eksisterende kunder.
- 22 Anonym Bl.a. utarbeidet brosjyremateriell, tatt initiativ til å fronte viktige saker i media. Generelt: Snu problemer til muligheter. Ikke gi opp. Problemet blir løsningen.
- 23 Anonym Justert salgsstrategi.
- 24 Anonym Aktiv markedsføring.
- 25 Anonym Mer aktiv i forskjellige bransjer. Direkte kontakt med bedrifter i Norge og utlandet.
- 26 Anonym Annonsering i avis og nettavis. Salgstrening med konsulentene.
- 27 Anonym Markedsføring via tlf. og møter.
- 28 Anonym Annonsering, nye kunder, nye markeder.
- 29 Anonym Økt profilering gjennom massemedia.
- 30 Anonym Satset på ny bransje. Startet for ca 5 år siden. Barnehager, de er mer upåvirket
- 31 Anonym Nettverksarbeid som virkemiddel for å oppnå økt etterspørsel hos spesifikke kunder. Noe reklame i spesielle tilfeller er blitt brukt.
- 32 Anonym Økt kundekontakt. Bedre oppfølging av kundene, samt økt produktspekteret.
- 33 Anonym Markedsføring fagblader - knyttet større kontaktnett - oppsøkende / kontaktskapende virksomhet.
- 34 Anonym Marked - profilering - mer aktiv i forhold til salg.
- 35 Anonym Nettverksjobbing.
- 36 Anonym Web-reklame gjennom Kvasir.
- 37 Anonym Økt salgsinnsats.
- 38 Anonym Direkte markedsføring mot andre sektorer (ikke kun olje og gass). Oppgradering av hjemmesider med video, etc. (under arbeid). Bruk av nettverk.
- 39 Anonym Mer markedsføring, utviklet ny brosjyre, økt sponsorbudsjett og mer aktivt salg.
- 40 Anonym Utviklet og utvidet hjemmeside. Laget folder med produktbeskrivelser. Direkte kontakter gjennom tlf og presentasjoner. Annonsering i fagblad.

9 Har bedriften på noen måte endret sitt tilbud for å ta høyde for den situasjonen som næringslivet er inne i nå?

1 Ja	40	40.8 %
2 Nei	58	59.2 %
3 Vet ikke	0	0.0 %
	98	100.0 %



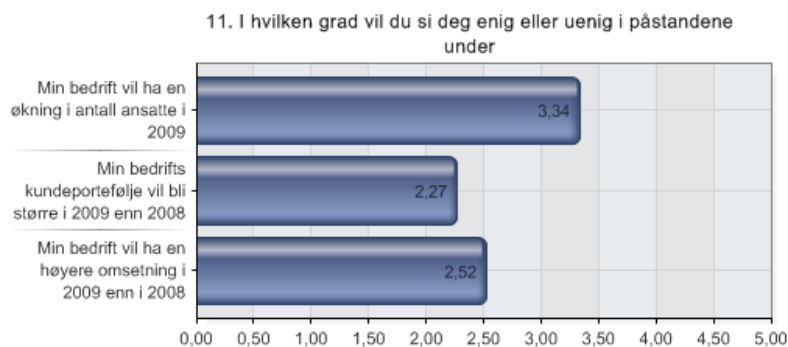
10

På hvilken måte er tilbudet endret?

- 1 Anonym Økt fokus på lønnsomhetsbetraktninger.
- 2 Anonym Økt salgsinnsats.
- 3 Anonym Har gitt redusert priser på kurs samt justert ned priser på andre tjenester.
- 4 Anonym Nye produkter / tjenester / konsepter.
- 5 Anonym I større grad samarbeid med andre konsulentselskap som driver tilsvarende og/ eller komplementær virksomhet.
- 6 Anonym Mer proaktiv kommunikasjon med kundene. Mer salgorientert, forespør hva kundene ønsker - spisser tilbudet mer i henhold til markedets behov.
- 7 Anonym Nye produkter, 'gamle tjenester' i 'ny klesdrakt'
- 8 Anonym Inntil nylig konsentrerte vi oss om bedriftsmegling. Nå tilbys bedriftsrådgivning, organisasjonsutvikling, snuoperasjoner og rekruttering/headhunting.
- 9 Anonym Senket timerate, utviklet konkrete fysiske produkter i tillegg til timesalget.
- 10 Anonym Mer og utvidede tjenester rundt karriereomstilling og endringsledelse.
- 11 Anonym Utvidet tilbud til etablerere. Fått delfinansiering fra NAV.
- 12 Anonym Prisene er de samme, men vi er mer fleksible i kontraktutformingen.
- 13 Anonym Utvidet tilbudet av tjenester.
- 14 Anonym Mer fokus på pris. Har fått flere nye kunder pga dette. Spisset forretningsideen for å tilpasse den dagens finanskriser som rammer mange bedrifter, slik at bedrifter kan tilpasse seg og bli mer kostnadseffektive.
- 15 Anonym Mindre "produktpakker".
- 16 Anonym Har avsluttet et stort prosjekt innenfor sikkerhet (5 år). Går nå tilbake til opprinnelig hovedprodukt, leder- og teamutvikling.
- 17 Anonym Redusert priser for tjenester.
- 18 Anonym Kostreduksjon i forbindelse med brev fra kunde om slikt.
- 19 Anonym Mer fokus på oppfølging av eksisterende kunder. Mer fokus på utfakturering og purringer.
- 20 Anonym Mer vekt på det å tåle psykiske sider ved nedskjæringer, å skille egne følelser fra oppgaver og beslutninger som må tas og gjennomføres i tøffe situasjoner. Kurs i juridiske sider i kombinasjon med kommunikasjon.
- 21 Anonym Endret fokus hos bedrifter i nedbemanning e.l.
- 22 Anonym Fokus på kostnader, effektivisering.
- 23 Anonym Vi har styrket vårt tilbud.
- 24 Anonym Mer tilpasset de bedrifter som ikke er påvirket. Mer fokus på barnehagen som bedrift. Et holdningsløft på denne sektoren.
- 25 Anonym Vi har skiftet fra å bistå mindre selskaper til heller å bistå større selskaper.
- 26 Anonym Fokus på målrettet rådgivning - ROI.
- 27 Anonym Bedre tilpasset til kundenes ønske, må være mer levende i takt med markedet.
- 28 Anonym Konsulentprisen ble forhøyet.
- 29 Anonym Vi har nå et noe større fokus på samferdsels- og kraftsektoren enn tidligere.
- 30 Anonym Fokus på endring og omstilling.
- 31 Anonym Nye budskap og verdiforslag.
- 32 Anonym Avvikler, men ikke pga finanskrisen. Snarere en annen jobb som var fristende.
- 33 Anonym Endret salgspotensial mot outsourcing av tjenester.
- 34 Anonym Vurderer muligheten til å diversifisere våre konsulentoppdrag, for å tilby ulike pakker etter behov også for mellomstore og mindre bedrifter. Oppgradering av treningsprogram, slik at de tilbys over nettet.
- 35 Anonym Fokus på litt annen tilnærming inn mot markedet, utviklet noen nye konsept.
- 36 Anonym Ledelsen i et firma engasjerte oss utenom opprinnelig kontrakt for å gjennomføre et prosjekt i forbindelse med en personalkonflikt.
- 37 Anonym Har satt større fokus på endringsprosesser, omstilling og nedbemanning.
- 38 Anonym Tjenestene er mer spisset mot bedriftenes behov i nedgangstider.

11 I hvilken grad vil du si deg enig eller uenig i påstandene under

Question	Alternatives	N	Mean
11.1	Min bedrift vil ha en økning i antall ansatte i 2009	98	3.34
11.2	Min bedrifts kundeportefølje vil bli større i 2009 enn 2008	98	2.27
11.3	Min bedrift vil ha en høyere omsetning i 2009 enn i 2008	98	2.52



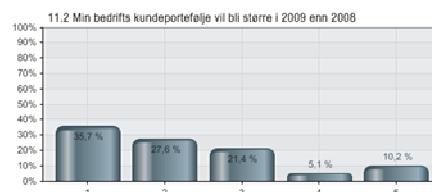
11.1 Min bedrift vil ha en økning i antall ansatte i 2009

1	Helt enig	16	16.3 %
2	Delvis enig	19	19.4 %
3	Verken / eller	18	18.4 %
4	Delvis uenig	6	6.1 %
5	Helt uenig	39	39.8 %
		98	100.0 %



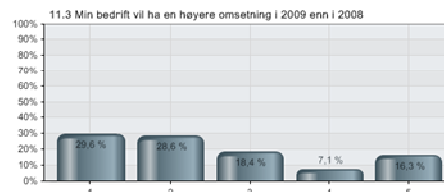
11.2 Min bedrifts kundeportefølje vil bli større i 2009 enn 2008

1	Helt enig	35	35.7 %
2	Delvis enig	27	27.6 %
3	Verken / eller	21	21.4 %
4	Delvis uenig	5	5.1 %
5	Helt uenig	10	10.2 %
		98	100.0 %



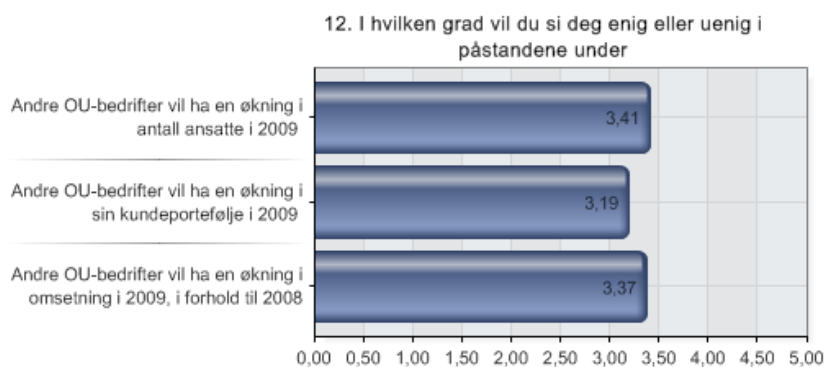
11.3 Min bedrift vil ha en høyere omsetning i 2009 enn i 2008

1	Helt enig	29	29.6 %
2	Delvis enig	28	28.6 %
3	Verken / eller	18	18.4 %
4	Delvis uenig	7	7.1 %
5	Helt uenig	16	16.3 %
		98	100.0 %



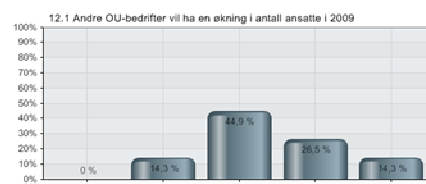
12 I hvilken grad vil du si deg enig eller uenig i påstandene under

Question	Alternatives	N	Mean
12.1	Andre OU-bedrifter vil ha en økning i antall ansatte i 2009	98	3.41
12.2	Andre OU-bedrifter vil ha en økning i sin kundeportefølje i 2009	98	3.19
12.3	Andre OU-bedrifter vil ha en økning i omsetning i 2009, i forhold til 2008	98	3.37



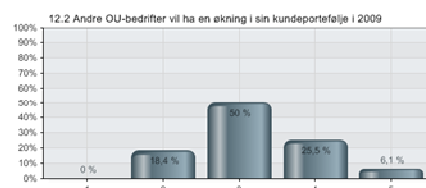
12.1 Andre OU-bedrifter vil ha en økning i antall ansatte i 2009

1	Helt enig	0	0.0 %
2	Delvis enig	14	14.3 %
3	Verken / eller	44	44.9 %
4	Delvis uenig	26	26.5 %
5	Helt uenig	14	14.3 %
		98	100.0 %



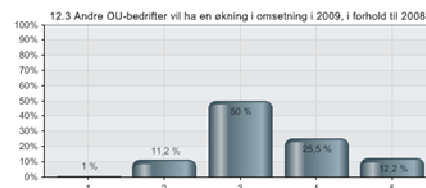
12.2 Andre OU-bedrifter vil ha en økning i sin kundeportefølje i 2009

1	Helt enig	0	0.0 %
2	Delvis enig	18	18.4 %
3	Verken / eller	49	50.0 %
4	Delvis uenig	25	25.5 %
5	Helt uenig	6	6.1 %
		98	100.0 %



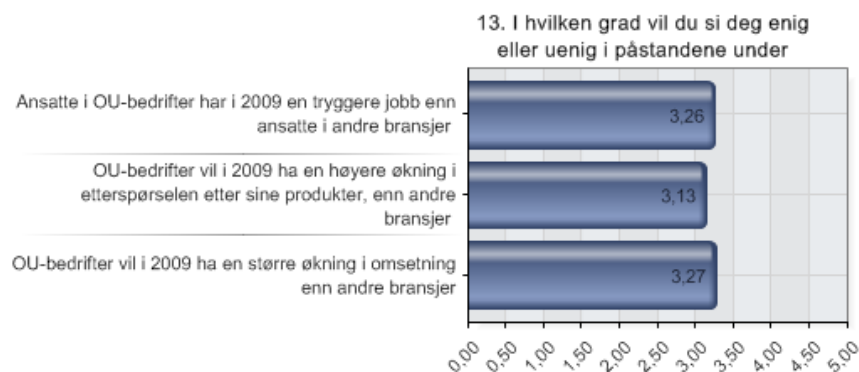
12.3 Andre OU-bedrifter vil ha en økning i omsetning i 2009, i forhold til 2008

1	Helt enig	1	1.0 %
2	Delvis enig	11	11.2 %
3	Verken / eller	49	50.0 %
4	Delvis uenig	25	25.6 %
5	Helt uenig	12	12.2 %
		98	100.0 %



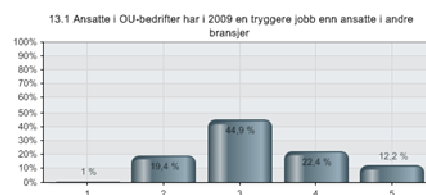
13 I hvilken grad vil du si deg enig eller uenig i påstandene under

Question	Alternatives	N	Mean
13.1	Ansatte i OU-bedrifter har i 2009 en tryggere jobb	98	3.26
13.2	OU-bedrifter vil i 2009 ha en høyere økning i etterspørselen	98	3.13
13.3	OU-bedrifter vil i 2009 ha en større økning i omsetning	98	3.27



13.1 Ansatte i OU-bedrifter har i 2009 en tryggere jobb enn ansatte i andre bransjer

1	Helt enig	1	1.0 %
2	Delvis enig	19	19.4 %
3	Verken / eller	44	45.0 %
4	Delvis uenig	22	22.4 %
5	Helt uenig	12	12.2 %
		98	100.0 %



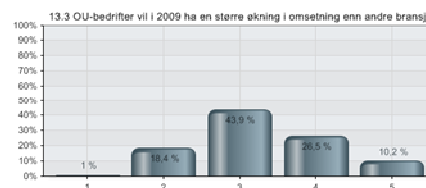
13.2 OU-bedrifter vil i 2009 ha en høyere økning i etterspørselen etter sine produkter, enn andre bransjer

1	Helt enig	1	1.0 %
2	Delvis enig	23	23.5 %
3	Verken / eller	44	44.9 %
4	Delvis uenig	22	22.4 %
5	Helt uenig	8	8.2 %
		98	100.0 %



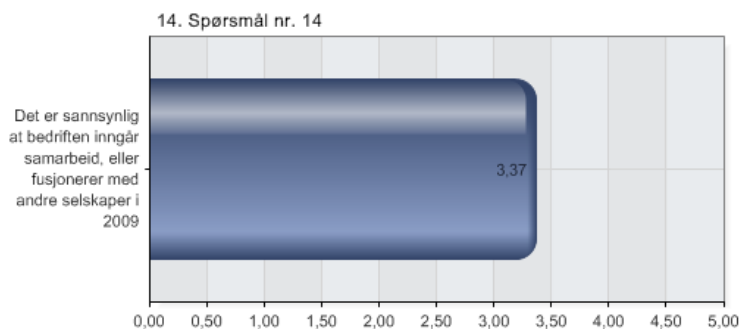
13.3 OU-bedrifter vil i 2009 ha en større økning i omsetning enn andre bransjer

1	Helt enig	1	1.0 %
2	Delvis enig	18	18.4 %
3	Verken / eller	43	43.9 %
4	Delvis uenig	26	26.5 %
5	Helt uenig	10	10.2 %
		98	100.0 %



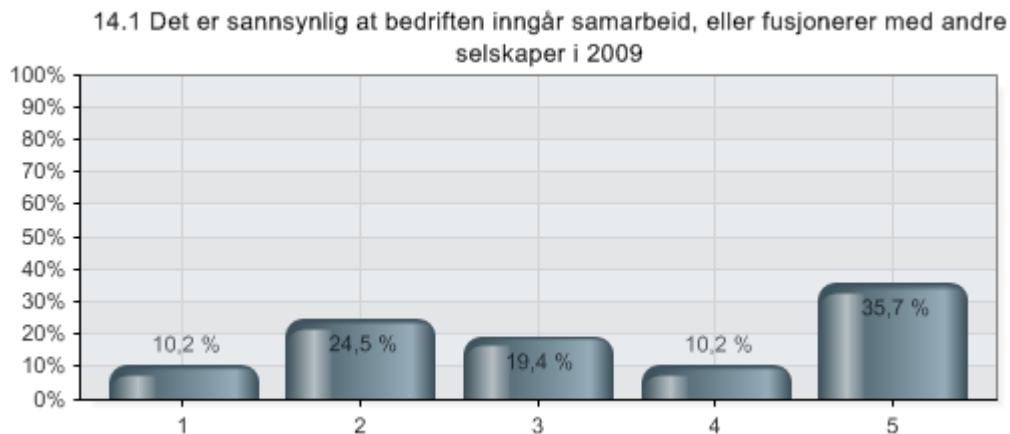
14 Det er sannsynlig at bedriften inngår samarbeid, eller fusjonerer med andre selskaper i 2009

Question	Alternatives	N	Mean
14.1	Ansatte i OU-bedrifter har i 2009 en tryggere jobb	98	3.37



14.1 Det er sannsynlig at bedriften inngår samarbeid, eller fusjonerer med andre selskaper i 2009

1 Helt enig	10	10.2 %
2 Delvis enig	24	24.5 %
3 Verken / eller	19	19.4 %
4 Delvis uenig	10	10.2 %
5 Helt uenig	35	35.7 %
	98	100.0 %



8.4 Vedlegg 4 – Analyse fra SPSS

8.4.1 Respondentdata

Resp	Nr	Q2A	Q2B	A2C	Q2D	Q2E	Q2F	Q3	Q4	Q5	Q6	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q11a	Q11b	Q12	Q12a	Q12b	Q13	Q13a	Q13b	Q14	
Anonymus	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	4	4	4	4	4	2	1	Kurs/presents	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
Anonymus	2	0	0	0	0	0	0	3	3	1	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt fokus på	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Anonymus	3	1	0	0	0	0	0	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	Redaksjonell	1	2	4	2	5	3	3	3	2	2	2	5
Anonymus	4	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	4	4	4	4	4	2	2	Profilering på	2	5	4	2	4	4	6	6	4	4	6	
Anonymus	5	0	0	0	0	0	0	3	5	1	2	4	4	4	4	4	1	1	Oppfølging på	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	
Anonymus	6	1	1	0	0	0	0	2	2	2	2	4	4	4	4	4	1	1	Oppsøking	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	6	
Anonymus	7	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	4	4	4	4	4	3	2	Oppsøking	2	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	
Anonymus	8	0	1	0	0	0	0	3	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	Økt salgslims	2	1	1	3	3	4	4	4	4	4	3	
Anonymus	9	1	0	0	0	0	0	3	5	1	2	4	4	4	4	4	3	1	Økt salgslims	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
Anonymus	10	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Annonsering	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	
Anonymus	11	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Hovedsaklig r	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	
Anonymus	12	0	1	0	0	0	0	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Hovedsaklig r	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
Anonymus	13	1	0	0	0	0	0	1	2	1	1	4	4	4	4	4	1	2	Annonsering	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	
Anonymus	14	1	0	0	0	0	0	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	Hovedsaklig r	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	15	0	1	0	0	0	0	2	1	2	4	3	3	3	3	3	4	2	Hovedsaklig r	1	6	4	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	16	0	0	0	0	0	0	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Hovedsaklig r	1	6	4	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	17	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Hovedsaklig r	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
Anonymus	18	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Hovedsaklig r	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Anonymus	19	1	0	0	0	0	0	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Anonymus	20	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Anonymus	21	1	1	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	22	0	0	0	0	0	0	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
Anonymus	23	1	0	0	0	0	0	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Anonymus	24	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
Anonymus	25	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	26	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	27	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	28	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	29	1	0	0	0	0	0	3	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
Anonymus	30	0	0	0	0	0	0	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	31	1	0	0	0	0	0	3	1	2	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	32	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	33	1	0	1	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	34	1	1	1	0	0	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	35	0	0	0	0	0	0	1	3	2	4	2	4	4	4	4	3	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	36	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	37	1	1	0	0	0	0	2	6	1	2	4	4	4	4	4	1	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	38	1	0	0	0	0	0	2	2	1	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	39	0	0	0	0	0	0	1	3	5	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	40	0	0	0	0	0	0	1	3	5	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	41	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	42	0	0	0	0	0	0	0	1	2	4	4	4	4	4	4	3	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	43	1	0	0	0	0	0	2	1	1	4	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
Anonymus	44	1	0	0	0	0	0	3	3	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	45	1	0	0	0	0	0	3	2	1	2	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	46	1	0	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
Anonymus	47	0	1	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Anonymus	48	0	1	0	0	0	0	3	2	1	3	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Anonymus	49	1	0	0	0	0	0	3	2	1	2	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	50	1	0	0	0	0	0	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	51	0	1	0	0	0	0	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	52	1	0	1	0	0	0	1	2	1	2	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	53	0	0	0	0	0	0	1	3	5	1	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	
Anonymus	54	1	0	0	0	0	0	1	3	2	1	4	4	4	4	4	2	1	Økt markedsf	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	

8.4.2 Korrelasjoner

CORRELATIONS
 /VARIABLES=Q11 Q11a Q11b
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Correlations: Min bedrift (sum_egen)

		Økning i ansatte	Økning i kundeportefølje	Økning i omsetning
Økning i ansatte	Pearson Correlation	1	,468(**)	,438(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	98	98	98
Økning i kundeportefølje	Pearson Correlation	,468(**)	1	,671(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	98	98	98
Økning i omsetning	Pearson Correlation	,438(**)	,671(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	98	98	98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=Q12 Q12a Q12b
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Correlations: Andre OU-bedrifter (sum_andre)

		Økning i ansatte	Økning i kundeportefølje	Økning i omsetning
Økning i ansatte	Pearson Correlation	1	,750(**)	,781(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	98	98	98
Økning kundeportefølje	Pearson Correlation	,750(**)	1	,771(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	98	98	98
Økning i omsetning	Pearson Correlation	,781(**)	,771(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	98	98	98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q13 Q13a Q13b
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Correlations: Andre bransjer (sum_bransje)

		Ansatte i OU-bedrifter har i 2009 en tryggere jobb enn ansatte i andre bransjer	OU-bedrifter vil i 2009 ha en høyere økning i etterspørselen etter sine produkter, enn andre bransjer	OU-bedrifter vil i 2009 ha en større økning i omsetning enn andre bransjer
Ansatte i OU-bedrifter har i 2009 en tryggere jobb enn ansatte i andre bransjer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 98	,720(**) ,000 98	,780(**) ,000 98
OU-bedrifter vil i 2009 ha en høyere økning i etterspørsel etter sine produkter, enn andre bransjer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,720(**) ,000 98	1 98	,842(**) ,000 98
OU-bedrifter vil i 2009 ha en større økning i omsetning enn andre bransjer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,780(**) ,000 98	,842(**) ,000 98	1 98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=sumegen sumandre sumbran
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Correlations: Alle (sum_alle)

		REGR factor score 1 for sum_egen	REGR factor score 1 for sum_andre	REGR factor score 1 for sum_bransje
REGR factor score 1 for sum_egen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 98	,497(**) ,000 98	,316(**) ,002 98
REGR factor score 1 for sum_andre	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,497(**) ,000 98	1 98	,671(**) ,000 98
REGR factor score 1 for sum_bransje	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,316(**) ,002 98	,671(**) ,000 98	1 98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8.4.3 Means

ONEWAY

```
Q11 Q11a Q11b Q12 Q12a Q12b Q13 Q13a Q13b BY Tilbud
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC = SCHEFFE ALPHA(.05).
```

Means: Tilbud

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95 % Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Min bedrift: økning i ansatte	Ett tilbud	65	3,54	1,501	0,186	3,17	3,91	1	5
	Flere tilbud	33	2,94	1,6	0,278	2,37	3,51	1	5
	Total	98	3,34	1,553	0,157	3,03	3,65	1	5
Min bedrift: økning i kundeportefølje	Ett tilbud	65	2,22	1,192	0,148	1,92	2,51	1	5
	Flere tilbud	33	2,36	1,454	0,253	1,85	2,88	1	5
	Total	98	2,27	1,281	0,129	2,01	2,52	1	5
Min bedrift: økning i omsetning	Ett tilbud	65	2,63	1,42	0,176	2,28	2,98	1	5
	Flere tilbud	33	2,3	1,38	0,24	1,81	2,79	1	5
	Total	98	2,52	1,409	0,142	2,24	2,8	1	5
Andre OU-bedrifter: økning i ansatte	Ett tilbud	65	3,49	0,937	0,116	3,26	3,72	2	5
	Flere tilbud	33	3,24	0,83	0,145	2,95	3,54	2	5
	Total	98	3,41	0,906	0,092	3,23	3,59	2	5
Andre OU-bedrifter: økning kundeportefølje	Ett tilbud	65	3,17	0,802	0,099	2,97	3,37	2	5
	Flere tilbud	33	3,24	0,83	0,145	2,95	3,54	2	5
	Total	98	3,19	0,808	0,082	3,03	3,36	2	5
Andre OU-bedrifter: økning i omsetning	Ett tilbud	65	3,4	0,932	0,116	3,17	3,63	1	5
	Flere tilbud	33	3,3	0,77	0,134	3,03	3,58	2	5
	Total	98	3,37	0,878	0,089	3,19	3,54	1	5
Andre bransjer: ansatte	Ett tilbud	65	3,28	0,976	0,121	3,03	3,52	1	5
	Flere tilbud	33	3,21	0,893	0,155	2,9	3,53	2	5
	Total	98	3,26	0,945	0,095	3,07	3,44	1	5
Andre bransjer: kundeportefølje	Ett tilbud	65	3,18	0,967	0,12	2,95	3,42	1	5
	Flere tilbud	33	3,03	0,77	0,134	2,76	3,3	2	5
	Total	98	3,13	0,904	0,091	2,95	3,31	1	5
Andre bransjer: omsetning	Ett tilbud	65	3,32	0,954	0,118	3,09	3,56	1	5
	Flere tilbud	33	3,15	0,834	0,145	2,86	3,45	2	5
	Total	98	3,27	0,914	0,092	3,08	3,45	1	5

ONEWAY

 Q11 Q11a Q11b Q12 Q12a Q12b Q13 Q13a Q13b BY Q3
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC = SCHEFFE ALPHA(.05).

Means: Alder på bedrift

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95 % Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Min bedrift: økning i ansatte	Mindre enn 2 år	6	4,67	0,816	0,333	3,81	5,52	3	5
	2-5 år	29	3,62	1,449	0,269	3,07	4,17	1	5
	Mer enn 5 år	63	3,08	1,579	0,199	2,68	3,48	1	5
	Total	98	3,34	1,553	0,157	3,03	3,65	1	5
Min bedrift: økning i kundeportefølje	Mindre enn 2 år	6	1,83	0,753	0,307	1,04	2,62	1	3
	2-5 år	29	2,79	1,521	0,282	2,21	3,37	1	5
	Mer enn 5 år	63	2,06	1,134	0,143	1,78	2,35	1	5
	Total	98	2,27	1,281	0,129	2,01	2,52	1	5
Min bedrift: økning i omsetning	Mindre enn 2 år	6	2,83	1,472	0,601	1,29	4,38	1	5
	2-5 år	29	2,52	1,455	0,27	1,96	3,07	1	5
	Mer enn 5 år	63	2,49	1,401	0,177	2,14	2,84	1	5
	Total	98	2,52	1,409	0,142	2,24	2,8	1	5
Andre OU-bedrifter: økning i ansatte	Mindre enn 2 år	6	3,83	0,753	0,307	3,04	4,62	3	5
	2-5 år	29	3,52	0,911	0,169	3,17	3,86	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,32	0,913	0,115	3,09	3,55	2	5
	Total	98	3,41	0,906	0,092	3,23	3,59	2	5
Andre OU-bedrifter: økning kundeportefølje	Mindre enn 2 år	6	3,33	0,516	0,211	2,79	3,88	3	4
	2-5 år	29	3,31	0,806	0,15	3	3,62	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,13	0,833	0,105	2,92	3,34	2	5
	Total	98	3,19	0,808	0,082	3,03	3,36	2	5
Andre OU-bedrifter: økning i omsetning	Mindre enn 2 år	6	3,67	0,516	0,211	3,12	4,21	3	4
	2-5 år	29	3,34	0,814	0,151	3,04	3,65	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,35	0,936	0,118	3,11	3,58	1	5
	Total	98	3,37	0,878	0,089	3,19	3,54	1	5
Andre bransjer: ansatte	Mindre enn 2 år	6	3,33	1,211	0,494	2,06	4,6	2	5
	2-5 år	29	3,34	0,974	0,181	2,97	3,72	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,21	0,919	0,116	2,98	3,44	1	5
	Total	98	3,26	0,945	0,095	3,07	3,44	1	5
Andre bransjer: kundeportefølje	Mindre enn 2 år	6	3	0,894	0,365	2,06	3,94	2	4
	2-5 år	29	3,21	0,902	0,167	2,86	3,55	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,11	0,918	0,116	2,88	3,34	1	5
	Total	98	3,13	0,904	0,091	2,95	3,31	1	5
Andre bransjer: omsetning	Mindre enn 2 år	6	3,17	0,753	0,307	2,38	3,96	2	4
	2-5 år	29	3,38	0,82	0,152	3,07	3,69	2	5
	Mer enn 5 år	63	3,22	0,975	0,123	2,98	3,47	1	5
	Total	98	3,27	0,914	0,092	3,08	3,45	1	5

8.4.4 Analyse av varians (ANOVA)

ONEWAY

```

Q11 Q11a Q11b Q12 Q12a Q12b Q13 Q13a Q13b BY Tilbud
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC = SCHEFFE ALPHA(.05).
    
```

ANOVA Tilbud

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Min bedrift: økning i ansatte	Between Groups	7,855	1	7,855	3,336	,071
	Within Groups	226,033	96	2,355		
	Total	233,888	97			
Min bedrift: økning i kundeportefølje	Between Groups	,481	1	,481	,291	,591
	Within Groups	158,621	96	1,652		
	Total	159,102	97			
Min bedrift: økning i omsetning	Between Groups	2,351	1	2,351	1,187	,279
	Within Groups	190,108	96	1,980		
	Total	192,459	97			
Andre OU-bedrifter: økning i ansatte	Between Groups	1,367	1	1,367	1,676	,199
	Within Groups	78,307	96	,816		
	Total	79,673	97			
Andre OU-bedrifter: økning kundeportefølje	Between Groups	,117	1	,117	,178	,674
	Within Groups	63,199	96	,658		
	Total	63,316	97			
Andre OU-bedrifter: økning i omsetning	Between Groups	,206	1	,206	,265	,608
	Within Groups	74,570	96	,777		
	Total	74,776	97			
Andre bransjer: ansatte	Between Groups	,092	1	,092	,102	,750
	Within Groups	86,531	96	,901		
	Total	86,622	97			
Andre bransjer: kundeportefølje	Between Groups	,521	1	,521	,635	,427
	Within Groups	78,754	96	,820		
	Total	79,276	97			
Andre bransjer: omsetning	Between Groups	,644	1	,644	,769	,383
	Within Groups	80,458	96	,838		
	Total	81,102	97			

ONEWAY

```

Q11 Q11a Q11b Q12 Q12a Q12b Q13 Q13a Q13b BY Q3
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE
/PLOT MEANS
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC = SCHEFFE ALPHA(.05).
    
```

Anova: Alder på bedrift

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Min bedrift: økning i ansatte	Between Groups	17,124	2	8,562	3,752	0,027
	Within Groups	216,764	95	2,282		
	Total	233,888	97			
Min bedrift: økning i kundeportefølje	Between Groups	11,764	2	5,882	3,793	0,026
	Within Groups	147,338	95	1,551		
	Total	159,102	97			
Min bedrift: økning i omsetning	Between Groups	0,638	2	0,319	0,158	0,854
	Within Groups	191,821	95	2,019		
	Total	192,459	97			
Andre OU-bedrifter: økning i ansatte	Between Groups	1,948	2	0,974	1,19	0,309
	Within Groups	77,726	95	0,818		
	Total	79,673	97			
Andre OU-bedrifter: økning kundeportefølje	Between Groups	0,792	2	0,396	0,602	0,55
	Within Groups	62,524	95	0,658		
	Total	63,316	97			
Andre OU-bedrifter: økning i omsetning	Between Groups	0,573	2	0,286	0,367	0,694
	Within Groups	74,203	95	0,781		
	Total	74,776	97			
Andre bransjer: ansatte	Between Groups	0,42	2	0,21	0,231	0,794
	Within Groups	86,203	95	0,907		
	Total	86,622	97			
Andre bransjer: kundeportefølje	Between Groups	0,295	2	0,147	0,177	0,838
	Within Groups	78,981	95	0,831		
	Total	79,276	97			
Andre bransjer: omsetning	Between Groups	0,552	2	0,276	0,326	0,723
	Within Groups	80,55	95	0,848		
	Total	81,102	97			

----- Siste side -----