



NYTT ARBEIDSMØNSTER: Deloitte har vokst ut av sine tidligere kontorer på Skøyen, og flyttet nylig inn i nytt bygg i Bjørvika. - Det nye bygget har endret måten vi jobber på, sier Sjur Gaaseide. FOTO: ERLEND AAS

Konsulentbransjen har opplevd rekordvekst etter finanskrisen:

DOBLING på tre år

Landets største konsultentselskaper har doblet salget av management consulting-tjenester i løpet av de tre siste årene. - Særlig innen olje- og gass-sektoren har vi opplevd en fenomenal vekst de siste par årene, sier Sjur Gaaseide, sjef for rådgivning i Deloitte.

Vi trenger ikke å gå lenger tilbake enn tre-fire år for å finne en management consulting-bransje som lå langt nede etter en meget krevende finanskrisen. Men siden den gang har management consulting-segmentet blitt et større forretningsområde enn noen gang gjennom salg av råd til næringslivet og det offentlige. Kjempene EY, BCG og Deloitte har siden 2010 doblet omsetningen fra denne typen virksomhet her i Norge.

- Litt voksesmerter er umulig å unngå når man ekspanderer fra 120 til 300 konsulenter i løpet av få år. Det er viktig å passe på at kulturen ikke går tapt, sier Gaaseide, som altså er sjefen

for management consulting i Deloitte her i Norge.

Deloitte, som er verdens største konsultentselskap, har brukt litt over tre år på å doble omsetningen i sin rådgivningsavdeling. Veksten har først og fremst vært organisk, men ikke bare. I 2011 kjøpte Deloitte opp selskapet Prossesspartner, og for kort tid siden fulgte et oppkjøp av informasjonsteknologi selskapet Platon. I fjor høst hentet de dessuten tre partnere med spesialkompetanse innen finansiell rådgivning fra konkurrenten KPMG.

Fenomenal oljevekst

Selv om energisektoren i Norge ▶



FRA START TIL MÅL: Petter Vold, sjef for rådgivning i PwC, forteller at en stadig større andel av selskapets omsetning kommer fra større omstillings- og restrukturingsprosjekter, der konsulentene følger kundene fra analyse til og med implementering. FOTO: ERLEND AAS

lenge har vært sterk, ser vi nå et klart skifte. Både Statoil og flere oljeselskaper utsettes for tøffere konkurranse fra utlandet, og kostnadene har lenge steget mye. Fokus på kutt og outsourcing er den nye hverdagen for mange. Bransjen har kommet til et veiskille, der det fremover vil bli viktig å effektivisere og trimme driften – noe som betyr flere oppdrag til konsulentene. Den enes brød, den andres død, bokstavelig talt. – Vi har opplevd fenomenal vekst innen olje- og gass-sektoren de siste par årene, bekrefter Gaaseide når Kapital møter ham på Deloitte's nye kontorer i Bjørvika i Oslo.

Også helsesektoren har lenge vært en sentral katalysator bak konsulent-selskapets vekst. – Når det gjelder de ulike tjenesteområdene, har vi de tre siste årene bygget oss opp innen HR og ledelse. Det er nå en viktig del av porteføljen. Risikohåndtering er også i vekst, med IT-sikkerhet og compliance som viktige fagområder. Teknologi er også et område som har hatt god vekst og hvor vi forventer at veksten vil fortsette, forteller Gaaseide.

God start på 2014

Kapital har vært i kontakt med mer eller mindre samtlige av lederne for de

større konsultentselskapene på det norske markedet. De oppsummerer fjoråret og de viktigste trendene i bransjen på følgende måte:

■ 2013 var et godt år for mange, men bare "ok" for andre. Året startet veldig tregt, og vinnerne ble de som klarte å skape momentum så tidlig som mulig.

- Vi satser nå tungt på forretningsteknologi.

Petter Vold, PwC

■ 2014 har startet meget godt, og alle melder om god etterspørsel sammenlignet med første halvår i fjor.

■ Næringslivet og det offentlige etterspør særlig store transformasjonsprosjekter, effektivisering og IT-relaterte prosjekter som digitalisering.

■ Konsulentene opplever at vekst er noe av det aller viktigste for norske næringslivsledere om dagen.

Konsultentselskapet BCG har lenge vokst i rakettfart, men det tok brått slutt i fjor, med en omsetningsvekst på beskjedne fire prosent. Nå har BCG-sjef Adam S. Ikdal fått fart på butikken igjen. – Businessen har startet forrykende, og vi er opp over 30 prosent fra

fjoråret, sier han om 2014. Etter svake tall planla BCG tilnærmet ansettelsesstopp, men med en god start på året er konsulenthuset igjen på jakt etter skarpe hoder.

Digitalisering og teknologi er høyt oppe på prioriteringslisten for kjøpere av konsulenttjenester. – Veksten vår i Norge i fjor var først og fremst for rådgivning knyttet til IT-strategi og IT-outsourcing, sier Reiar Ness, Norgesjef for PA Consulting.

Petter Vold, sjef for rådgivning i PwC, forteller at en stadig større andel av selskapets omsetning kommer fra større omstillings- og restrukturingsoppdrag der tverrfaglige team jobber med kunden helt fra analyse til og med implementering og gevinstrealisering. – Vi satser samtidig tungt på forretningsteknologi, og har en klar strategi om å sitte på kundens side i IT-prosjekter som går på IT-strategi, valg av løsninger og implementering, sier Vold.

Rapporten om det nordiske konsulentmarkedet som det britiske analyseselskapet Source Information Services nylig la frem, bekrefter at det kan være en god avgjørelse. Der svarte nemlig 89 prosent av de spurte lederne i næringslivet at de i 2014 vil jobbe for bedre å utnytte ny teknologi, som nettskyen, og digitale og mobile løsninger.

65 prosent av dem ville søke hjelp hos konsulenter for å gjøre dette.

Store endringer i Accenture

Er det noen som skulle være godt posisjonert for en teknologiboom, er det Accenture – der teknologi og rådgivning lenge har gått hånd i hånd.

Hos det børsnoterte amerikanske konsultentselskapet, som i Norge leverte et underskudd på 13 millioner kroner i regnskapsåret som ble avsluttet 31. august for snart et år siden, har det skjedd store endringer det siste året. Toppsjef Nils Øveraas har sluttet og blitt erstattet med Roy Grønli. Management consulting-avdelingen har i flere år blitt ledet av den eneste kvinnelige konsulenttoppen, Bente Svensson. Nå er også hun ute, og inn har en svært så energisk trønder med navn Pål Ødegaard kommet. Ødegaard har jobbet i Accenture siden 1997, og overtok etter Svensson for et halvt år siden.

Men det er ikke bare persongalleriet som er nytt i konsultentselskapet. – Vi har brukt det siste året til å omstrukturere oss. Tidligere jobbet management-konsulentene på tvers av de ulike bransjene, mens de nå er fordelt utover mer rendyrkede bransjeteam, sammen med teknologispesialistene

våre. Dette har vi gjort fordi markedet etterspør en enda dypere bransjekompetanse. De behøver eksperter, og det får de nå, forteller Ødegaard. 70 prosent av management-konsulentene i Accenture Norge jobber i dag bransjespesifikt, mens de resterende jobber "på tvers", i en egen strategienhet.

Ingen strategi uten teknologi

– Business og teknologi har smeltet sammen, og teknologien understøtter forretningsstrategien på en helt annen måte enn tidligere. Mange bedrifter har som mål å gi sine kunder en lik opplevelse i alle kanaler. En slik sømløshet kan ikke realiseres uten at teknologien og strategien spiller på lag, sier Pål Ødegaard.

– Hva ser du øverst på agendaen til norske næringslivsledere i disse dager?

– Det er stort fokus på vekst. Det kan bedrifter oppnå både ved å gå inn i nye forretningsområder og ved å effektivisere og utvikle nye prosesser som gjør at de gjør jobben sin bedre. Det ser vi i alle bransjer. Digitalisering er også viktig, både når det gjelder nye og gamle løsninger. Ser man på de ti siste årene, har de vært preget av nye, spennende oppstartsselskaper som Facebook og YouTube. De neste ti årene er jeg overbevist om at de tradisjonelle bedriftene vil følge etter og lede an på den teknologiske utviklingen, sier den ferske konsulenttoppen.

Accenture har i Norge lenge hentet en betydelig andel av omsetningen sin fra det offentlige, blant annet gjennom utvikling og drifting av Altinn. I forbindelse med fremleggelsen av Source-rapporten tidligere i mai sa Virke-direktør Alisdair Munro at den nye regjeringen er mer villige til å kjøpe råd og hjelp enn den forrige. Det gir god butikk for konsulentene. – Vi har definitivt merket et økt ønske om innovasjon og digitalisering. Denne regjeringen ser litt lenger, sier Ødegaard.

Satser på norsk modell

I rapporten om det nordiske konsulentmarkedet som Source Information Services nylig la frem, diskuterte de verdien av å etterstrebe og bygge en nordisk plattform. Britene er ikke sikre på om dette har vært en riktig tilnærming, siden kundene enten er lokale eller globale – sjelden nordiske. – Hvis du ser utenfor Oslo, opplever jeg at lokale konsulenter er svært attraktive. Om du snakker med et selskap i Bergen, ønsker de konsulenter som også sitter i Bergen, sa Thomas



NYE KREFTER: Pål Ødegaard overtok før jul ansvaret for management-konsulentene i Accenture. FOTO: ERLEND AAS

- Markedet etterspør enda dypere bransjekompetanse. De vil ha eksperter.

Pål Ødegaard, Accenture

EY er størst

Omsetning av management consulting-tjenester i det norske markedet.

Selskap	2013	2012	Vekst
EY Advisory	700	525	33,3 %
PwC Consulting*	636	605	5,1 %
BCG	606	583	3,9 %
Deloitte Consulting*	482	412	17,0 %
McKinsey & Co	470	435	8,0 %
KPMG Advisory	275	260	5,8 %
CapGemini Consulting	210	202	4,0 %
Bain & Company	121	97	24,7 %
Fornebu Consulting**	117	92	27,2 %
Bearingpoint	110	78	41,0 %
PA Consulting	100	78	28,2 %
Arkwright	83	71	16,9 %
Bekk	70	62	12,9 %
Karabin	54	54	0,0 %
Quartz + Co	48	49	-2,0 %
Sprint Consulting	21	17	23,5 %

Tallene er oppgitt av selskapene selv, og reflekterer ikke årets totale omsetning, men kun salg av management consulting-tjenester.

* avvikende regnskapsår, som avsluttes 31.05.14
** estimert omsetning



STORE NOK: - Med 40 konsulenter har vi nå den nødvendige størrelsen for å konkurrere mot de store, sier Ole Øyen (t.v.) i Karabin.

Nordås, sjef for management consulting-virksomheten til Source i forbindelse med deres undersøkelse.

Det mellomstore konsultentselskapet Karabin er blant dem som i disse dager bygger seg opp med det de omtaler som en "norsk modell" og lokal forankring. - Med norsk modell mener vi en flat struktur og evnen til å anvende kjente rammeverk i en norsk kontekst. Det går også på tillit til de ansatte, forteller Ole Øyen, administrerende direktør i Karabin.

Selskapet ble etablert i 2004 i Bergen, og har nå også kontor i Oslo og Stavanger. Et nytt kontor i Trondheim er i oppstartsfasen, og selskapet leter etter erfarne konsulenter om dagen. - Med 40 konsulenter, som vi har nå, har vi den nødvendige størrelsen for å konkurrere mot de store. Vi mener selv at vi er råere på salg enn mange av de større selskapene, men har selvfølgelig ikke den samme kjennskapen i markedet. Likevel har vi kommet dit at kundene nå ringer oss når de trenger hjelp, sier Øyen. På Karabins kundeliste finner man i dag blant annet Statoil, Get, Aibel, Siemens og Odjell Drilling.

Måtte spisse tilbudet

I begynnelsen tilbød Karabin alle de klassiske tjenesteområdene som kjenner utegner de store management consulting-selskapene, men etter hvert så de at det ble å favne for bredt for et forholdsvis lite selskap. I dag er har de

spisset seg mot operasjonelt forbedringsarbeid som kan måles og dokumenteres. - De viktigste sektorene for oss er olje og gass og telekom, sier Johnny Dahl, sjef for Oslo-kontoret.

For å vise overfor kunder at Karabin faktisk utgjør en stor forskjell, har de

- Målet vårt er å skape effekter på én milliard kroner for kundene våre i året.

Ole Øyen, Karabin

utviklet en helt egen modell innen verdibasert konsulentvirksomhet og prismodeller som baserer seg på dokumentert verdiskapning. - Målet vårt er å skape effekter på til sammen én milliard kroner for kundene våre i året. Etter endt prosjekt måles effekten, og kunden signerer et dokument på at effekten er oppnådd. I 2013 signerte selskapet ut effekter for 818 millioner av en omsetning på 53,8 millioner. De trenger ikke å signere hvis den ikke er der, men hittil er det ingen som ikke har signert. Det viser at vi leverer, sier Øyen.

Henter internasjonal kompetanse

Og hva med verdens kanskje mest pre-

stisjetunge og myteomspunnede konsultentselskap, McKinsey & Company?

- Vi vokser med mellom fem og ti prosent i Norge, og det er på linje med McKinseys vekst globalt, og en utvikling vi er tilfreds med, sier Ole Jørgen Vetvik, sjef for McKinsey & Companys kontor i Oslo.

For et par år siden skrev Kapital at det amerikanske konsultentselskapet hadde et netto utlån av konsulenter i Norge, altså at de norske McKinsey-konsulentene jobbet i utlandet i høyere grad enn utlendinger ble hentet hit for å jobbe på prosjekter i det norske markedet. Slik er det ifølge Vetvik ikke i dag. - Vi henter inn internasjonal kompetanse for å dekke etterspørselen i Norge. Det er dels fordi det er mye å gjøre, og dels fordi det er en økende etterspørsel etter dypere kompetanse. Da nyter vi godt av vårt internasjonale nettverk, sier han.

Rundt halvparten av McKinseys prosjekter i Norge er strategi- og organisasjonsprosjekter. Den andre halvparten går på ulike former for operasjonell forbedring. - Vi opplever små endringer i etterspørselen fra de ulike sektorene av økonomien. For oss har det ikke skjedd noen endringer i etterspørselen fra offentlig sektor, og olje og energi er fortsatt sentralt. Det har det også alltid vært for McKinsey, sier Vetvik.

Axel Heiberg-Andersen
aha@kapital.no

UNION ER KÅRET TIL
**BESTE SKANDINAVISKE
EIENDOMSFOND**



UNION Eiendomskapital-teamet

"Prisen representerer en imponerende prestasjon - vinneren har overprestert tilsvarende fond med en signifikant margin over ikke bare ett eller to år, men over tre år. Det er svært krevende å levere slike resultater over så lang tid, så UNION Eiendomskapital fortjener gratulasjoner for sine prestasjoner".

Håvard Bjorå, Vice President,
Nordic Client Coverage, IPD

Eiendomsfondet **UNION Eiendomsinvest Norge** vinner **IPD European Property Award**, kategori **Balanced fund - Scandinavia**. Prisen gis til høyeste avkastning i Skandinavia målt mot respektive benchmark over siste tre år. Fondets akkumulerte avkastning siden oppstart er **48,6 %**.



UNION - Vi skaper verdier av eiendom

www.union.no