

De viktige hjelperne

Kartlegging av de strategiske rådgivningsbransjene
i Hordaland og deres betydning for regional verdiskaping

ADVOKAT
REVISJON
BEDRIFTSRÅDGIVNING

Forord

Rådgivningsbransjene fyller en viktig rolle i norsk økonomi ved å bidra til økt fleksibilitet og omstillingsevne ved å tilby spesialkompetanse. Rådgiverne fungerer både som koblere av kunnskap mellom organisasjoner og kunnskapsfelt, og som kilde til læring og utvikling i norsk næringsliv og offentlig sektor.

I det følgende presenteres en analyse av bransjene som utgjør «strategiske rådgivere» i Hordaland. Hva er egentlig en rådgiver? «Konsulent eller rådgiver er en tjenesteyter som i en profesjonell ramme tilbyr sin ekspertise innenfor et visst fagfelt (for eksempel økonomi eller jus), vanligvis i et begrenset tidsrom.» (Wikipedia). Det knytter seg tradisjonelt mye mystikk til rådgivningsbransjene – enten det er snakk om advokater eller konsulenter. Dette kan skyldes at bransjen driver nettopp med rådgivning og ikke selv skal eksponere sine vurderinger, analyser eller resultater for andre enn kundene. At behovet for rådgiverne er stort er det ingen tvil om; faktum er at rådgivningsbransjene i dag er en av de største og raskest voksende næringene i Norge.

Bransjene vi ser på i denne studien – advokat, revisjon og bedriftsrådgivning («management consulting»)¹ – utgjør i dag en helt sentral kunnskapsinfrastruktur for et konkurransedyktig næringsliv. I Hordaland har disse bransjene stor betydning som en «kunnskapsinfrastruktur» for regionen:

- Deler og sprer «beste praksis» og bidrar med spesialisert kunnskap til omstilling og vekst i offentlig og privat sektor i Hordaland.
- Er både lokalkjent og Norges-/verdensledende på utvalgte områder (think local – act global).
- Gir nyutdannede og erfarne kandidater opplæring i form av spesialisert kunnskap og viktige ferdigheter.
- Skaper attraktive karrieremuligheter slik at talenter tiltrekkes og blir i regionen.
- Bidrar med kapasitet og smører hjulene i den lokale økonomien gjennom konjunkturer.

Denne kartleggingen er initiert av Bergen Næringsråd, som har gitt oppdraget med å utføre analysene til Menon Business Economics. For å finansiere prosjektet er rådgivningsaktørene spurt om å gi et økonomisk bidrag. Følgende aktører har bidratt til å finansiere rapporten: Advokatfirmaet Thommessen, Deloitte, Harris, Kluge, KPMG, PWC, Schjødt, Wikborg Rein og Bergen Børsfond. Bergen Næringsråd takker aktørene for bidrag.

Bergen, 2015-01-05

Geir Mikalsen,
Markeds- og kommunikasjonssjef
Bergen Næringsråd

Marit Warncke
Administrerende direktør
Bergen Næringsråd

¹ Bransjene er definert og kategorisert gjennom Statistisk Sentralbyrås og Brønnøysundregistrens såkalte «NACE-koder»: 69 100 «juridiske tjenester», 69 202 «revisjon» og 70 220 «bedriftsrådgivning».

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
<hr/>	
Innledning	6
De strategiske rådgiverne fordelt på tre profesjoner	7
Virksomhetene organisert som partnerskap	7
<hr/>	
Kunnskap, kompetanse og verdiskaping	8
Kunnskapsleverandør til næringsliv og offentlig sektor	9
Beholder kompetanse gjennom komplette karriereløp	12
Rådgiverne i Hordaland tar nasjonale og internasjonale posisjoner	15
Verdiskaping og ringvirkninger	16
<hr/>	
Strategiske rådgivere i Hordaland – trender og prognoser	18
Internasjonale og nasjonale trender i bransjene	18
Økt omstilling og høyere endringstakt	19
Fremtidsutsikter	20
<hr/>	
Vedlegg: Antall ansatte fordelt på virksomhetene	22

Sammendrag

Denne rapporten har som mål å kartlegge rådgivningsbransjenes størrelse og struktur i Hordaland, hvordan bransjene samhandler med andre næringer, hvilken kompetanse bransjene besitter og hvilken verdiskaping de bidrar til. Rådgivningsbransjene har tre typer profesjoner: Revisorer, advokater og bedriftsrådgivere (management consulting).

Kunnskapstjenester fra rådgivningsbransjene har en vekst på 188 prosent i perioden 2004-2012, noe som overgår veksten i alle andre bransjer. Finans, offshoreleverandører, sjømat og maritim følger på de neste plassene. Årsaken til den sterke veksten er økt etterspørsel etter rådgivningstjenester som følge av økt kompleksitet og større krav til omstilling både i næringslivet og i offentlig sektor. Det er et stort behov for tjenestene til høyt utdannede og faglig sterke rådgivere både i konsulentbransjen og hos advokatfirmaene.

Rådgivningsbransjene i Hordaland har spesialisert kompetanse som gjør at de opererer både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Mer enn en fjerdedel av omsetningen kommer fra oppdrag utenfor Hordaland, og nærmere en tiendedel kommer fra tjenester som leveres i utlandet. De fleste større rådgivningsselskapene har plassert hovedansvaret for viktige områder til kontoret i Bergen, slik at Bergensmiljøet er som et hovedkontor å regne for en del spesialiserte tjenester.

Rådgivningsbransjene er en viktig del av kunnskapsinfrastrukturen i regionen, både ved å ansette nyutdannede studenter og ved å være en viktig leverandør av kompetente medarbeidere til privat og offentlig sektor. Interne kompetanseprogram og høy lærekurve i bransjen er viktige bidrag til å styrke kompetansen.

De strategiske rådgiverne i Hordaland har et tett samarbeid med utdanningsinstitusjonene med aktiviteter direkte mot studentene, med PhD-program og som samarbeidspartnere på forskningsprosjekter. Samarbeidet med mange sterke utdanningsmiljøer gir gjensidig utvikling. I tillegg gjør lokaliseringen av Konkurransetilsynet til Bergen at byen har et sterkt klyngemiljø innen spesialisert kompetanse.

Kartleggingen av rådgivningsbransjene fastslår at de står for høy verdiskaping på vegne av kundene de jobber for. Bransjen inviteres inn på et høyt strategisk nivå som sparringspartnere for toppledere og styrer. Rådgiverne er både fagspesialister og har i tillegg en metodisk tilnærming som gjør at de er betrodd medarbeidere når forretningskritiske valg skal foretas eller betydelige omstillingsprogram er nødvendig. Rådgivningsbransjene bidrar således til at selskaper får økt lønnsomhet, økt konkurransekraft, overlever til tross for nedgangstider, redder arbeidsplasser eller får en attraktiv utvikling.

Veksten til rådgivningsbransjene overstiger den gjennomsnittlige veksten i næringslivet generelt i regionen. Analyser av fremtidsutsiktene for bransjen tyder på at den veksten vil fortsette.

Innledning

I det følgende presenteres en analyse av bransjene «strategiske rådgivere» i Hordaland. Analysen er todelt. Den første delen er en kartlegging av bransjens størrelse og struktur i Hordaland. Den andre delen ser på viktige utviklingstrekk og fremtiden for næringen. Rapporten inneholder også noen illustrasjonscase; korte historier fra kunder og ansatte samt tidligere ansatte om hvordan de strategiske rådgiverne arbeider og hvorfor de er viktige for utviklingen av regionens konkurransekraft.

Rapporten tar for seg rådgivere som bidrar med avanserte støttetjenester på et strategisk nivå med fokus på juridisk og økonomisk rådgivning. Vi har i samråd med Bergen Næringsråd plukket ut de aktørene som vi mener hører inn under en slik definisjon. Det vil alltid være utfordringer knyttet til avgrensninger og definisjoner av denne typen, men vi mener å ha fanget opp de viktigste aktørene i Hordaland med vår analyse.

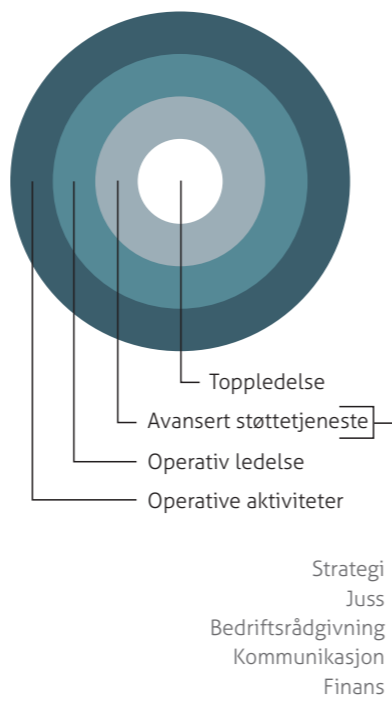
Vi har delt opp bransjen i tre typer profesjoner: Revisorer, advokater og bedriftsrådgivere («management consulting»). Noen av virksomhetene i studien leverer tjenester innenfor alle profesjonsområdene, andre bare innenfor ett område. Vi har fordelt omsetning på profesjoner i selskaper med flere profesjoner.

Noen av disse profesjonene kan av og til gli inn i hverandre, og som vi skal vise er det ofte tett samarbeid mellom profesjonene i praksis.

Selskap	Revisorer	Advokater	Bedriftsrådgivere
KPMG	X	X	X
PwC	X	X	X
Deloitte	X	X	X
EY	X	X	X
Wikborg og Rein		X	
Steenstrup Stordrange		X	
Schjødt		X	
Advokatfirmaet Harris		X	
Thommessen		X	
Kluge		X	
Simonsen Vogt og Wiig		X	
Karabin			X
Implement			X
Accenture			X
Capgemini			X
Momentum Partners			X

Disse virksomhetene representerer en stor og raskt voksende del av næringslivet i Hordaland. Fra 2011 har antallet ansatte innen strategisk rådgivning økt fra 883 ansatte til 1026 i 2014.

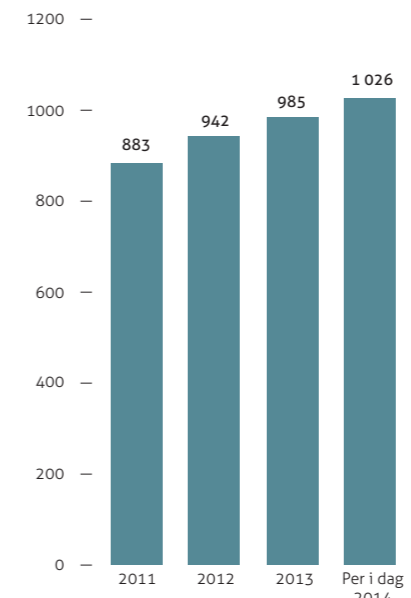
Figur 1
Kjerneaktiviteter i et selskap



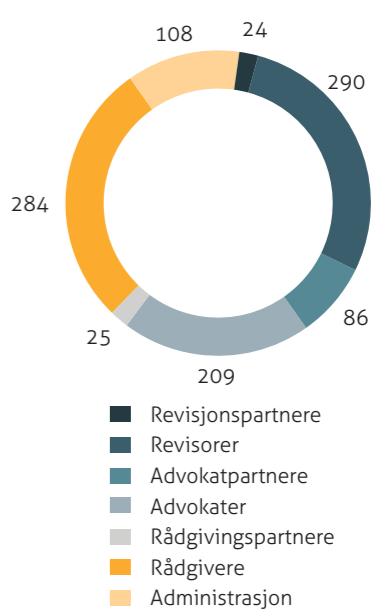
Figur 2
Profesjonene som er med i studien



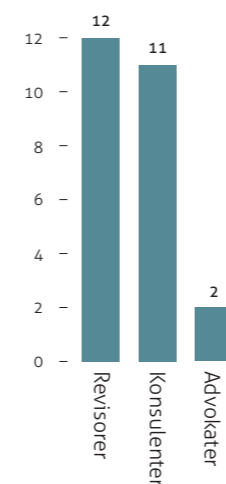
Figur 3
Utviklingen i antall ansatte hos strategiske rådgivere fra 2011 til 2014.
Kilde: Menon



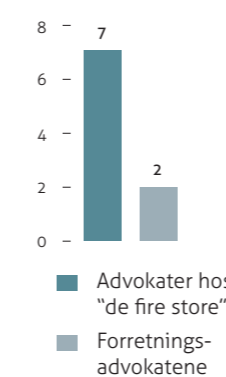
Figur 4
Fordelingen mellom forskjellige profesjoner hos strategiske rådgivere i Hordaland. Kilde: Menon



Figur 5
Gjennomsnittlig antall ansatte per partner.
Kilde: Menon



Figur 6
Antall ansatte per partner fordelt på type advokatfirma.
Kilde: Menon



DE STRATEGISKE RÅDGIVERNE FORDELT PÅ TRE PROFESJONER

Blant strategiske rådgivere i Hordaland utgjør nå bedriftsrådgivere den største profesjonen, fulgt av revisjon og advokat som er omtrent like store. Figuren under viser for første gang antall ansatte på de forskjellige profesjonene i Hordaland.

VIRKSOMHETENE ER ORGANISERT SOM PARTNERSKAP

Strategiske rådgivningstjenester er ofte organisert som partnerskap. Det vil si at selskapet eies av ledende ansatte i firmaet. Disse partnerne er ansvarlige for virksomhetens ledelse, strategi og vekst. Partnere har som oftest ansvar for et fagområde eller et kundesegment.

Vi har med utgangspunkt i informasjon fra aktørene sett på sammenhengen mellom antall partnere i et firma og antall ansatte. Det er omtrent like mange ansatte per partner innen revisjon og bedriftsrådgivning, mens innen advokatbransjen er dette forholdet mye lavere.

Innad i advokatprofesjonen er det store forskjeller. Blant de mindre og mer spesialiserte forretningsadvokatfirmaene er det færrest ansatte per partner, nærmere bestemt 1,9. Hos advokatfirmaene som er en del av de store revisjonsselskapene er det flest ansatte per partner.

Advokatfirmaene som er en del av de fire store konsulent- og revisjonsselskapene² har i noen grad spesialisert seg innen andre typer oppgaver enn forretningsadvokatene, og dette muliggjør trolig en annen organisering av virksomheten. Disse virksomhetene har dessuten en noe ulik organisasjonsmodell med tilhørende krav til de ulike nivåene som gjør at «pyramideformen» blir spissere.

² Med de «fire store» mener vi de fire store revisjonsselskapene KPMG, EY, PwC og Deloitte.

De strategiske rådgivningsbransjene utgjør en viktig kunnskapsinfrastruktur i Hordaland

Offentlig sektor og næringsliv i Hordaland blir stadig mer spesialiserte og kunnskapsintensive. I takt med denne utviklingen etterspørres strategiske rådgiveres tjenester i økende grad. Næringen bidrar på flere vis:

- Som leverandør av spesialisert kompetanse og kapasitet.
- Ved å ansette nyutdannede fra regionen og bidra til viktig kompetanseutvikling som kommer både offentlig sektor og næringsliv i regionen til gode: Næringen bidrar til et komplett karriereløp for kunnskapsarbeidere i regionen.
- I kraft av å være en av de raskest voksende næringene i regionen med betydelige ringvirkninger.

8

Systematisk kompetanseutvikling gjennom interne opplæringsprogrammer

De fleste virksomhetene som er med i denne studien har sine egne, interne opplæringsprogrammer som bidrar til å tilføre viktig kompetanse i regionen. Noen av virksomhetene deltar også i tillegg i programmer som bidrar til å utvikle bransjespesifikk kompetanse og nettverk: Tre av de andre store advokatfirmaene i Hordaland deltar i det omfattende maritime trainee-programmet. Programmet knytter ulike maritime virksomheter sammen i Hordaland og resten av landet. Simonsen Vogt & Viik, Wikborg Rein og Thommessen er blant de 18 virksomhetene som er med i programmet. Programmet retter seg mot siviløkonomer, sivilingeniører og jurister som ønsker seg en landbasert karriere i næringen.

Bistand til omorganisering ved NHH

PwC gjennomførte i 2013 en evaluering av en større omorganiseringsprosess som ble igangsatt ved NHH i slutten av 2011. Rapporten ga tydelige konklusjoner som var til hjelp i arbeidet med å bedre samarbeid, planlegging, involvering og kommunikasjon ved utdanningsinstitusjonen.

En dyptgripende organisasjonsanalyse med forslag til forbedringer er typisk kompetanse hos konsulentrådgiverne. Tidligere NHH-rector Jan I. Haaland sier dette om den aktuelle PwC-rapporten: "Selv om rapporten er kritisk til måten omorganiseringsprosessen ble gjennomført på og til noen sider ved kulturen ved NHH, synes jeg den er balansert, og at den gir et poengtert og konstruktivt bidrag til det tillitsbyggende arbeidet vi er i gang med".



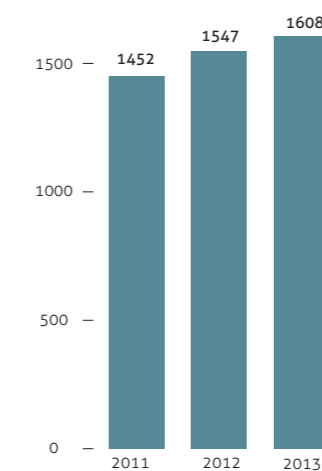
9

VIKTIG KUNNSKAPSLEVERANDØR TIL NÆRINGSLIVET OG OFFENTLIG SEKTOR I HORDALAND

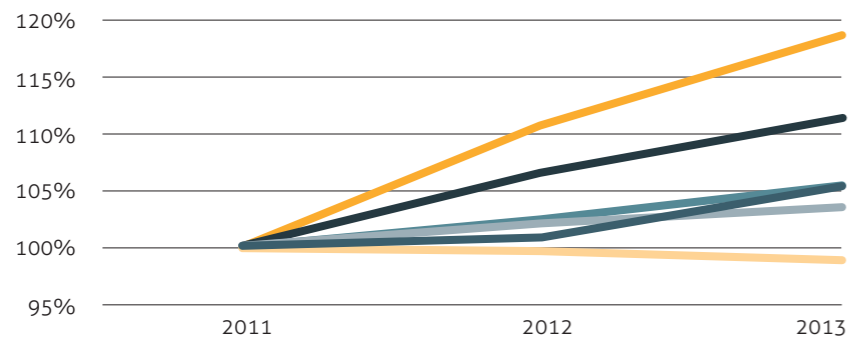
Vokser mer enn andre næringer

De strategiske rådgiverne i Hordaland har hatt en jevn vekst de siste årene og omsatte i 2013 for 1,3 milliarder kroner. Veksten illustrerer hvordan etterspørselen etter denne typen spesialiserte kunnskapstjenester øker. Målt i antall ansatte vokser strategiske rådgivere mer enn andre næringer i Hordaland, som figur 8 på neste side viser.

Mill. kr
2000 –



Figur 7
Omsetning
i rådgivningsbransjen
fra 2011 til 2013.
Kilde: Menon



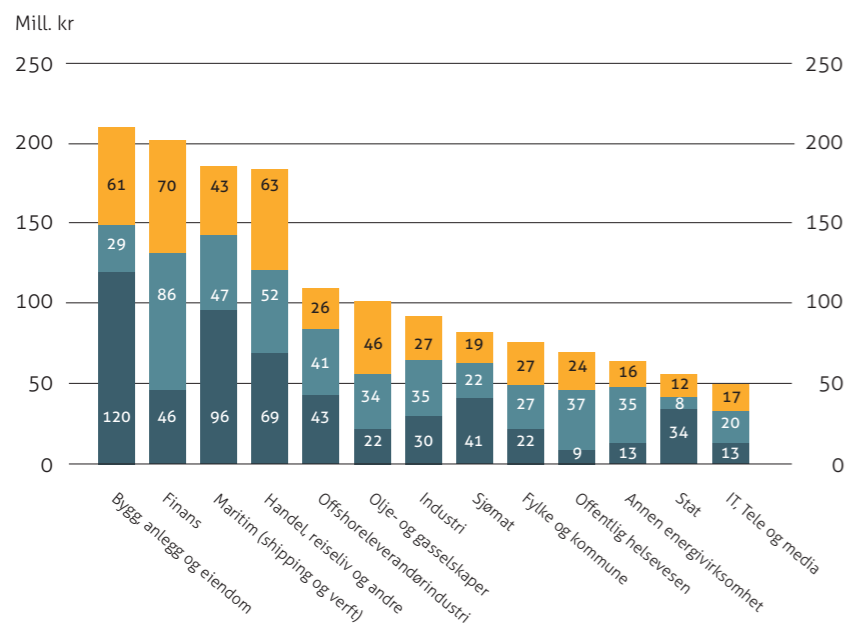
Figur 8
Utvikling i antall ansatte i næringslivet, gjennomsnitt og utvalgte næringer. 2011=1.
Kilde: SSB/Menon

- Olje/gass
- Strategiske rådgivere
- Industri
- Bygg og anlegg
- Snitt næringslivet
- Finans

Underleverandør til de viktigste næringene i Hordaland

Vi har sammen med aktørene kartlagt hvilke næringer de strategiske rådgiverne i Hordaland leverer til. I figur 9 under, er omsetningen fordelt på næring og profesjon.

Handel, maritim, bygg, anlegg og eiendom og finans er de næringene som kjøper mest tjenester fra rådgivningsbransjene. Det er store forskjeller mellom næringene med hensyn til hva slags tjenester som kjøpes fra de strategiske rådgiverne. Innen bygg og anlegg er det for eksempel mest advokattjenester, mens finansnæringen kjøper mer revisjon og bedriftsrådgivning.



Figur 9
Omsetning hos strategiske rådgivere fordelt på næring og profesjon.
Kilde: Menon

- Revisjon
- Bedriftsrådgiving
- Advokat

Strategiske rådgivere leverer faglig spesialisert kompetanse og strategisk sparring

Flere av selskapene som vi har intervjuet bruker strategiske rådgivere som en sparringspartner på toppleder- og styrenivå. I en bedrift eller organisasjon har ofte ledelsen behov for å drøfte problemstillinger som angår virksomheten med ekstern kompetanse. Flere bedriftseiere bruker gjerne noen utvalgte betroede rådgivere til å diskutere slike spørsmål.

De strategiske rådgiverne vi har vært i kontakt med er alle i utgangspunktet fagspesialister. Disse tjenestene kjennetegnes ved at de er kunnskapsintensive, det vil si at de krever en spesiell utdanning og metodikk.

Advokattjenester

Advokater tilbyr primært juridisk rådgivning. Men bransjen og markedet er i endring med en dreining mot mer spesialiserte tjenester som også innbefatter ikke-juridiske tjenester. Våre undersøkelser peker mot to viktige drivere bak denne trenden. På den ene siden har mange prosesser som før krevde advokathjelp i dag blitt så vidt enkle at bistand har blitt overflødig. Dertil kommer det at mange bedrifter og offentlige organisasjoner har bygget opp egne juridiske avdelinger som håndterer de mest vanlige juridiske problemstillingene. På den andre siden har det blitt mer komplekst å drive næringsvirksomhet i en internasjonal og høyt spesialisert forretningsverden. Viktige sentrale rådgivningstjenester er:

1. Rådgivning i forbindelse med gjennomføring av ulike prosesser som krever juridisk kompetanse. Den viktigste er utforming av kontrakter, slik at de er i samsvar med klientens intensjoner. Verdien i slike tjenester ligger i det at man hindrer fremtidige konflikter for klienten.

2. Tvisteløsning utgjør (fortsett) en viktig del av advokaters virke. Tvisteløsning kan enten skje gjennom det statlige rettssystemet, sivil voldgift eller gjennom mekling mellom partene.

3. Klienter har også økende behov for bistand knyttet til det å navigere innenfor rammene av et stadig mer komplisert regelverk på så å si alle områder. Dette gjelder for eksempel for offentlige anskaffelser, men også innen områder som skatterett og forsikring.

4. Bistand i forbindelse med oppkjøp og fusjoner er et område i stor vekst, hvor advokatfirmaene opererer som rådgivere side om side med finansielle rådgivere. Det samme gjelder innen områdene arbeidsrett/nedbemanningsprosesser.

Bedriftsrådgivning

Bedriftsrådgivning, ofte omtalt som «management consulting», innebærer i hovedsak fokus på ulike strategiske og operasjonelle forbedrings- og utviklingsprosesser hos kunden.

Et viktig tjenesteområde i vekst er bistand knyttet til operasjonelle utfordringer, som for eksempel gjennomføring av organisasjonsendringer, innføring av nye arbeidsmetoder eller ny teknologi.

Kunder ønsker seg rådgivere som kan planlegge, gjennomføre og avslutte et prosjekt sammen med dem, gjerne til en fastsatt pris slik at rådgiveren bærer noe av risikoen for prosjektet sammen med kunden.

En viktig trend er kundenes økende krav om bransjekunnskap. Høyt tempo og økt behov for spesialisert kompetanse i alle prosesser er drivere bak denne trenden: Med erfaring fra bransjen man skal rådgi kan konsulenten raskere sette seg inn i problemstillingen og levere relevant kompetanse fra A til Å.

Mange selskaper henter inn hjelp i forbindelse med strategiutvikling. Også her varierer måten tjenesten blir levert: Fra omfattende analyser og beslutningsunderlag produsert av store team, til sparring, en-til-en og «management for hire»-lignende tjenester.

Bedriftsrådgivere tilbyr også finansiell rådgivning. Det kan blant annet være gjennomgang av et selskap, såkalt «due diligence», eller rådgivning knyttet til finans-/økonomifunksjonen i virksomheter og organisasjoner.

Revisjonstjenester

Revisjonstjenester er vesensforskjellig fra andre rådgivningstjenester fordi det er et lovpålagt krav. Alle selskaper med mer enn fem millioner kroner i omsetning må revideres etter norsk lov. En revisjon er ment å være en uavhengig gjennomgang av et selskaps regnskap. På bakgrunn av en revisjon offentliggjøres en revisjonsberetning som er tilgjengelig for alle.

Revisjon er en forsikring om at informasjonen om et selskap er troverdig. Investorer, konkurrenter, kunder og skatteetaten er avhengig av informasjonen fra revisorer. Derfor er tillit ekstremt viktig for revisjonsselskaper. Hvis aktører ikke kan stole på selskapets revisjon så er revisjonen verdiløs.

Revisjonsselskaper har mulighet for å tilby rådgivning til sine revisjonskunder. For å sikre uavhengigheten til revisjonsselskapene er det imidlertid begrensninger for hva slags rådgivning revisjonsselskaper kan gi de kundene som de også reviderer, samt omfanget av disse tjenestene.

SKAPER KOMPLETTE KARRIERELØP I NÆRINGS-LIVET I HORDALAND

For at en region skal oppfattes som attraktiv gjennom et helt yrkesliv for personer med spesialisert utdanning og høy faglig kompetanse, er det viktig å kunne tilby varierte muligheter. Det er kanskje særlig to typer arbeidsgivere som er viktig i denne sammenheng:

- Spesialiserte rådgivningsmiljøer hvor ferdigheter og internasjonalt ledende kunnskap opparbeides.
- Virksomheter og offentlige organisasjoner hvor man for eksempel kan utvikle seg som leder eller bransjee ekspert.

Her ser vi at samspillet mellom rådgivningsvirksomhetene og deres kunder i Hordaland er viktig. Rådgivningsvirksomhetenes verdiskaping i regionen foregår med andre ord på flere arenaer enn gjennom kjøp og salg av konsulenttjenester.

Salget av Frank Mohn

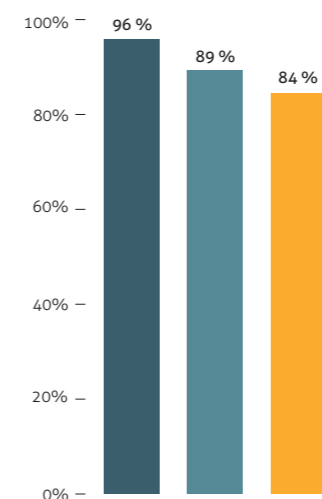
Ved salget av Frank Mohn til Alfa Laval våren 2013 spilte rådgivere fra Bergen en sentral rolle. Sindre Andersen i Schjødt var sammen med Ivan Alver de nærmeste rådgivere for Frank Mohn-systemet. Frank Mohn var et av Norges største privateide selskaper. For Trond Mohn, som var hovedaksjonær i selskapet, var det viktig at Frank Mohn fikk eiere som kunne videreutvikle selskapet. Alfa Laval tilfredsstilte kravene og fikk kjøpe selskapet for 13 milliarder norske kroner. - Vi kjente Sindre godt fra tilsvarende prosesser tidligere. Han representerte Slumberger da vi solgte Framo Engineering i 2011. I en slik prosess er det avgjørende å ha en rådgiver som man kan stole på. Sindre Andersen kunne i tillegg til å gi gode juridiske råd, bidra med andre vurderinger som var viktige i salgsprosessen. Tillit er helt avgjørende når store verdier står på spill. Det var selvfølgelig fint for Bergenspatrioter at rådgiverne var fra Bergen, men ikke avgjørende. Vår erfaring er at advokater i Bergen holder veldig høyt nivå.

Administrerende direktør i Frank Mohn, Magne Sangolt



Figur 10
Andel av profesjoner i Hordaland utdannet i Hordaland.
Kilde Menon

Advokat ■
Revisjon ■
Bedriftsrådgivning ■



Advokatskolen og veien ut i Hordalands næringsliv

Jeg hadde egentlig ikke reflektert så mye over å jobbe i advokatfirma. Etter to trainee-opphold hos henholdsvis Wikborg & Rein og Schjødt, begge i Bergen, endret jeg mening. Som nyutdannet fra universitetet er du først og fremst en teoretiker. Hos Schjødt lærte jeg å levere det kunden hadde bruk for, nemlig gode råd og løsninger. I Schjødt fikk jeg tidlig mye ansvar og læringskurven var bratt. Som advokat fikk jeg erfaring med mange forskjellige oppgaver og lærte mye om næringslivet i Hordaland. Dette var en fordel da jeg begynte å jobbe i Odfjell Drilling. I Odfjell er jeg advokat for hele konsernet. Det er en jobb som jeg ikke kunne hatt hadde det ikke vært for tiden i Schjødt. Evnen til å raskt finne ut hva slags behov vi har og til å si min mening tydelig er ferdigheter jeg utviklet i Schjødt.

Cecilie Isdahl Gjelsvik, Odfjell Drilling

Med PwC fra Østlandet til Vestlandet

Sigrud Skaar er i dag økonomiansvarlig i Storbergen Boligbyggelag. Hun har siden 1980-tallet vært ansatt i tre forskjellige perioder i PwC.

- Jeg begynte i PwC i 1988 i Oslo. Etter seks år på Østlandet flyttet vi til Vestlandet. Etter noen år som økonomisjef i et mindre selskap ønsket jeg nye utfordringer. Gjennom stipend fra PwC tok jeg utdanning som statsautorisert revisor før det bar tilbake til jobb i PwC.

- PwC er et fantastisk selskap. Flinke folk, høye krav og til tider et stort arbeidspress. Man lærer utrolig mye på et sånt sted. Dette er viktig erfaringer som man tar med seg i neste jobb.

- Jeg fikk på et tidspunkt tilbud om å jobbe i Marine Harvest og å delta i selve oppbyggingen av selskapet på Vestlandet. Marine Harvest var spennende, men så fikk jeg behov for å flytte på meg igjen og da kom jeg tilbake til PwC. Her fikk jeg stort ansvar og en egen revisjonsportefølje. Deretter ble jeg utleid til Storbergen Boligbyggelag, der jeg trivdes så godt at jeg takket ja da de tilbød meg jobb som økonomisjef.

Sigrud Skaar



Strategiske rådgivere opparbeider seg kompetanse som er relevant for næringslivet

Strategiske rådgivere leverer spesialiserte, kunnskapsintensive tjenester til sine kunder. Dette krever konstant og systematisk kompetanseutvikling for alle ansatte. Det er vanlig å sette av minst en arbeidsdag i måneden til kompetanseheving blant de ansatte i de virksomhetene som inngår i denne studien. Dette skjer i form av kurs etc. For nyansatte i advokatbransjen tilbys det for eksempel egne kurs i kombinasjon med praksis for å oppnå advokatbevilling.

Det at ansatte tilegner seg mye kunnskap og arbeidserfaring gjør at de ofte er attraktive for andre virksomheter i næringslivet og i det offentlige. Strategiske rådgivere har også tilegnet seg ferdigheter som gir høy effektivitet. De vi har snakket med som tidligere har jobbet hos strategiske rådgivere fremhever disse momentene.

Fra intervjuer vet vi at strategiske rådgivere returnerer til bransjen etter noen år med linjeerfaring fra næringslivet. Det at ansatte bytter jobb flere ganger i løpet av yrkeskarrieren kan være positivt for regionen: Det fører til at kunnskap om beste praksis spres, og bidrar til å øke produktiviteten i både offentlig og privat sektor.

Komplette karriereløp er gunstig for å holde kunnskapsarbeidere i regionen

Muligheten for kunnskapsarbeidere til å kunne skifte jobb i løpet av karrieren uten å måtte flytte til en annen landsdel er viktig. I den sammenhengen er det også viktig med en stor sektor med strategiske rådgivere: De utgjør en stor og viktig arbeidsgivergruppe for kunnskapsarbeidere i Hordaland.

I mange tilfeller fungerer næringen som et springbrett for nyutdannede: Man får en unik mulighet til å starte karrieren med rask læring og utvikling av erfaringsbasert kompetanse som mange andre næringer krever i sine ansettelsesprosesser. Undersøkelsen som ligger til grunn for denne rapporten viser at de aller fleste som bytter jobb fra rådgivningsbransjene går til en annen bransje. Effekten av dette er at rådgivningsbransjene i realiteten bidrar til å utvikle arbeidskraft

for andre bransjer. I et stadig mer komplekst næringsliv er etterspørselen etter arbeidskraft med relevant erfaring økende. Rådgivningsbransjene bidrar med andre ord som viktig kunnskapsinfrastruktur i regionen gjennom mer enn de faktiske tjenestene de tilbyr.

STRATEGISKE RÅDGIVERE I HORDALAND SOM NASJONALE OG INTERNASJONALE KUNNSKAPSLEVERANDØRER

En viktig utvikling i markedet for strategiske rådgivere er at de største aktørene blir større og mer nasjonale. Dette gjelder også for aktørene i Hordaland. De er også i økende grad med sine kunder ut i verden.

23 prosent av omsetningen er fra kunder utenfor Hordaland

Hos konsulentvirksomhetene er denne trenden tydeligst. Her har de fire store selskapene tatt mye av veksten både nasjonalt og i Hordaland.

Innen advokatbransjen ser man lignende tendenser ved at flere advokatkontorer blir nasjonale. Dette skjer enten gjennom oppkjøp og fusjoner eller ved at advokatselskapene etablerer nye avdelinger. Thommessen, Simonsen, Vogt og Wiig er et eksempel på en fusjon mellom firma i Oslo og Bergen. Steenstrup Stordranges kjøp av DLA-Piper sitt kontor i Bergen er et eksempel på kjøp. Kluge og Wikborg og Rein sine kontorer i Bergen er derimot egne etablerte avdelingskontorer for selskapet, og har lenge vært en del av større, nasjonale firma. Harris har hovedkontor i Bergen, avdelingskontor i Førde og nasjonal tilknytning gjennom nettverket Advocatia med kontorer i 12 norske byer.

En viktig grunn for å bli et nasjonalt selskap er å øke nettverket av ansatte. Det gjør det mulig for advokater i Bergen å jobbe for kunder med base i Oslo hvis det er behov for kapasiteten der. I perioder kan det være lite eller veldig mye å gjøre for et firma som driver med strategisk rådgivning. Ved å ha flere kontorer og ansatte i Norge kan man ha mer forutsigbarhet i antall ansatte fordi man kan dra på selskapets ressurser når det er ekstra behov for kapasitet.

Dette betyr at noe av omsetningen skjer hos kunder andre steder enn i Hordaland. Våre anslag basert på tall fra selskapene viser at omtrent 27 prosent av omsetningen til selskapene kommer fra arbeid utført utenfor fylket. Dette viser at tjenestene til

Strategiske rådgivere som brobygger mellom utenlandske eiere og norsk næringsliv

Utenlandske selskaper i Norge benytter ofte norske advokater. Det britiske selskapet Aggregates Industries eier steinbruddet Yeoman Halsvik i Gulen kommune. Steinen selges til både det norske markedet og til andre europeiske markeder. Aggregates Industries kom inn som eier i 2007 etter å vært i partnerskap med en lokal eier siden 1997. Våren 2008 ble Kluge i Bergen Aggregates Industries' advokat i Norge. «Vi fikk en anbefaling fra et advokatfirma i Storbritannia, og vi har vært svært fornøyd med valget» - sier styreleder i Yeoman Halsvik Jonathan Campell. Han jobber til daglig i Aggregates Industries med ansvar for Yeoman Halsvik. «Vi bruker Kluge i Bergen til all juridisk bistand i Norge, men også som en sparringpartner og rådgiver for virksomheten i Norge. Det er en stor fordel å ha en rådgiver som kjenner det norske samfunnet og hvordan business gjøres på norsk. Kluge er tilstede på selskapets styremøter og rådgir styret i sitt arbeid. Kluge har i tillegg introdusert Yeoman Halsvik for potensielle kunder og gitt oss et nettverk vi ikke kunne bygget opp alene».



rådgiverne i Hordaland er etterspurt av kunder utenfor Hordaland.

Det at næringen er i stand til å levere tjenester til kunder i nasjonal konkurranse er et tegn på at næringen er konkurransedyktig målt opp mot strategiske rådgivere i andre deler av Norge og spesielt Oslo.

Flere selskaper har viktige ansvarsområder plassert i Bergen:

- PwC i Bergen har ansvaret for PwC sine tjenester til helse, bank, finans og forsikring nasjonalt. PwC Bergen er også ansvarlig for tjenester til sjømatnæringen globalt.
- Med sin spisskompetanse innenfor offentlig virksomhet og eierstyrte virksomheter spiller miljøet i Bergen en sentral nasjonal rolle i KPMG.
- Deloitte i Bergen har det internasjonale ansvaret for energi- og ressurssektoren, som inkluderer olje/gass, kraft og shipping. I tillegg har Bergenskontoet ansvaret for havbruk.
- I advokatbransjen har Wikborg og Rein i Bergen en veldig sterk posisjon innen den maritime næringen.
- Videre er Schjødts skattemiljø i Bergen, ledet av en partner med doktorgrad, de facto det nasjonale senteret for skattegruppen til Schjødt.
- Kluges miljø i Bergen har to sentrale miljøer av nasjonal betydning. Det ene er for immaterialrett, ledet av en partner med doktorgrad. Det andre er bygg/entrepriserett, ledet av en seniorpartner.

Vi ser at det er en sammenheng mellom hvilke næringer som er viktige for Hordaland og hva slags områder strategiske rådgivningselskaper har spesialisert seg på lokalt. Og vi ser at tilgang på spisskompetanse regionalt også kan være med på å skape nasjonale kunnskapssentre i disse virksomhetene.

BETYDELIG VERDISKAPING I NÆRINGEN

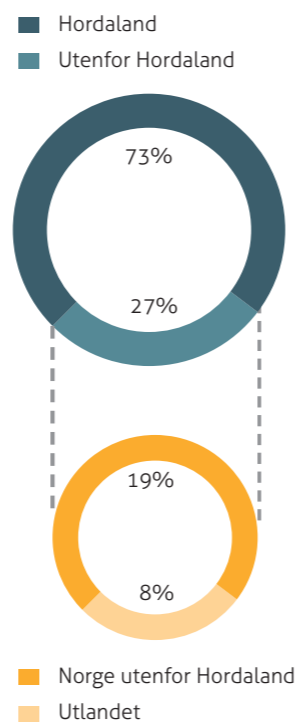
Med en såkalt ringvirkningsmodell kan man synliggjøre størrelsen på verdiskapingen som skjer i næringen, hvor mange arbeidsplasser næringen skaper ut over egne arbeidsplasser og hvor mye næringen bidrar med i skatt. Med andre ord kan vi med dette si noe om hvor viktig strategiske rådgivere er for Hordalands økonomi.

Strategiske rådgivere bidrar med over 1,45 milliarder kroner i verdiskaping i Hordaland. Det meste av verdiskapingen skjer hos de strategiske rådgiverne, mens om lag 300 millioner kroner stammer fra verdiskaping hos selskaper som leverer tjenester til strategiske rådgivere i Hordaland.

En verdiskaping som vanskelig er målbar, er den merverdien som skapes hos kundene både i offentlig og privat sektor som er en konsekvens av at rådgivningsbransjene har bidratt til å endre eller posisjonere selskapers kurs og utvikling i en positiv retning. Rådgivningsbransjene kan bidra til at selskaper får økt lønnsomhet, økt konkurransekraft, overlever til tross for nedgangstider, redder arbeidsplasser eller får en attraktiv utvikling på sikt. Disse konsekvensene er ikke kvantifisert i rapporten, det er en oppgave som vanskelig lar seg gjennomføre, men det er viktig å være seg bevisst at dette gir betydelig merverdi for både offentlig og privat sektor.

Figur 11
Andel av omsetning fordelt på hvor tjenesten ble levert geografisk.

Omsetning i og utenfor Hordaland, (øverste diagram) hvorav utenfor Hordaland fordelt på resten av Norge og utlandet (nederste diagram).
Kilde Menon



Strategisk rådgiver som styreleder

Kanfa Aragon er et bergensbasert selskap med om lag 30 ansatte i dag. Det er en gründerbedrift der Kanfa-gruppen eier halvparten av selskapet og de ansatte resten. Tor Onarheim fra advokatfirmaet Harris er styreleder og advokat i selskapet.

«Tor Onarheim er en viktig ressurs for selskapet. Han har kjennskap til bransjen og er en viktig sparringspartner for ledelsen. Han er lett tilgjengelig og kan komme innom selskapet på kort varsel. Som advokat hjelper han oss med saker som angår kontrakter og forhandlinger. Sammen med de andre advokatene i Harris føler vi at vi får god hjelp og forutsigbare kostnader».

Daglig leder og gründer
Thor Kvinge



De strategiske rådgiverne i Hordaland genererer i tillegg til egen verdiskaping også mange hundre arbeidsplasser hos sine leverandører

I tillegg til å være en viktig sysselsetter i seg selv, skaper bransjen også arbeidsplasser i andre næringer. Våre beregninger viser at så mange som 400 arbeidsplasser i Hordaland eksisterer som en direkte eller indirekte følge av strategiske rådgiveres aktivitet: Arbeidsplasser hos deres underleverandører. Mange av disse arbeidsplassene finnes i handelsnæringen.

Strategiske rådgivere har høy verdiskaping per ansatt

Menon har sammenlignet lønnsutgiftene til de strategiske rådgivningsvirksomhetene med andre bransjer i Hordaland på bakgrunn av innrapporterte regnskapstall. Tallene viser at de strategiske rådgivningsbransjene er på høyde med den maritime næringen og olje- og gassnæringen.

Høye lønnsutgifter³⁾ i kombinasjon med god lønnsomhet viser at dette er en produktiv næring som skaper store verdier per ansatt, på linje med kunnskapsintensiv og teknologidrevet virksomhet innen petroleums- og maritime næringer.

Genererer 700 millioner i skatteinntekter til stat og kommune

Ser vi på hva de strategiske rådgivernes aktivitet bidrar med i form av skatteinntekter så finner vi at disse aktørene totalt genererer ca. 700 millioner kroner i skatteinnbetalinger årlig. Det aller meste står de strategiske rådgiverne selv for, gjennom beskatning av deres inntekter (både lønn og overskudd). Men også ringvirkningene av deres virksomhet regionalt gir et betydelig skattebidrag, totalt 182 millioner kroner årlig.

³⁾ Lønnsutgifter er definert som bedriftenes lønnskostnader (lønn + arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader + div. godtgjørelser).

Strategiske rådgivere i Hordaland – trender og prognoser

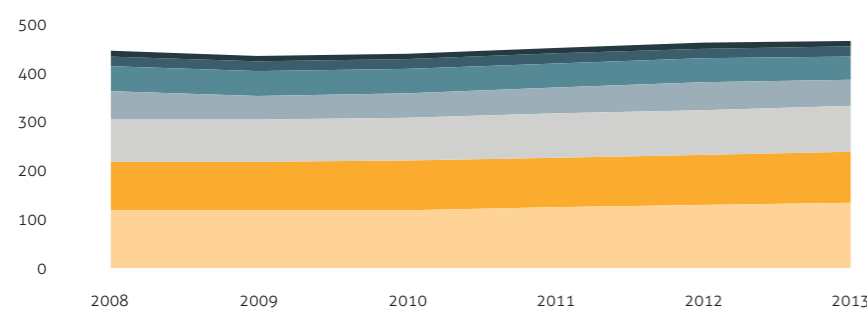
INTERNASJONALE OG NASJONALE TRENDER I NÆRINGEN

Stadig flere jobber i kunnskapsnæringer i Norge

Kunnskapsintensive næringer utgjør en stadig viktigere del av norsk økonomi. Selskaper som selger kunnskapsløsninger omtales som kunnskapsintensive forretningsmessige tjenesteytere - KIFT. Det er vanlig å skille mellom to typer KIFT-selskaper. Det ene er selskaper som selger teknologiske eller vitenskapelige tjenester, såkalte T-KIFT. Det andre er selskaper som tilbyr spesialiserte kunnskapstjenester som juridisk tjenesteyting, regnskapsføring og strategisk rådgivning. Disse selskapene klassifiseres som profesjonelle kunnskapsintensive tjenesteytere, P-KIFT. Mange av tjenestene disse tilbyr var før en del av den interne virksomheten i store bedrifter. Som en følge av et stadig mer profesjonalisert næringsliv med behov for spesialisert spisskompetanse har det vokst frem et stort marked for denne typen tjenester.

De norske KIFT-næringene

Det finnes per i dag ingen helt presis avgrensning og definisjon av de såkalte KIFT-næringene; kunnskapsintensiv forretningsmessig tjenesteyting. Dette til tross for at mange av de største bransjene innenfor næringen er like gamle som etablerte industribransjer: Deloitte grunnla for eksempel revisjonsbransjen allerede i 1845. Men en internasjonal definisjon (Eurostat) benyttet på norske tall viser følgende:



Her ser vi at disse næringene til sammen har over 400 000 sysselsatte. Til sammenligning sysselsetter den største enkeltnæringen i Norge, varehandelen, ca. 380 000, mens industrien har ca. 230 000 sysselsatte.

Uansett definisjon og omfang: De kunnskapsintensive tjenestenæringene har hatt en betydelig økning i verdiskaping de siste årene og er i dag blant de største og raskest voksende næringene i landet.

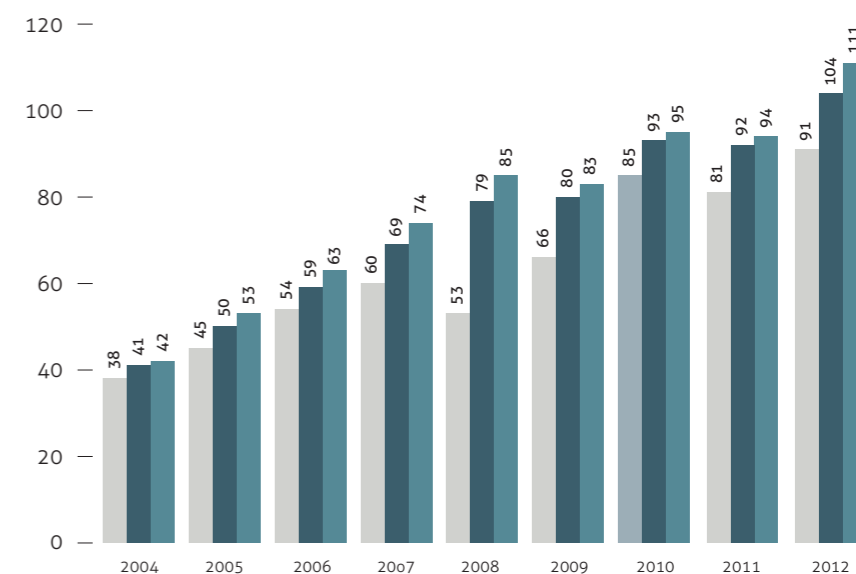
Aktørene innen revisjon, advokat og bedriftsrådgivning har i flere tiår

Fra KPMG til shipping, og tilbake igjen
Magnar Hoegh Ekerhovd, er Senior Manager ved KPMGs Sotra-kontor. Etter endte studier ved NHH startet Magnar sin karriere i KPMG Bergen, som revisor. Her jobbet han med flere lokale kunder innen shipping. Etter fire år i KPMG gikk han til Jebsen Management hvor han etter hvert ble finansdirektør. Etter seks og et halvt år hos Jebsen og North Sea Drilling Group returnerte Magnar til KPMGs Sotra-kontor. Han er en av mange viktige aktører i Hordalands næringsliv med en karriere i både rådgivning og industri: Et viktig bidrag til at regionen får beholde og utvikle talenter.

Figur 12
Den norske «kunnskapsnæringen» har i mange år vært den største i norsk næringsliv. Kilde: SSB/Menon⁴. Antall sysselsatte i tusen

- Privat undervisning
- Høyteknologi
- Forretningsmessig tjenesteyting
- Finansiering- og forsikring
- Informasjon og kommunikasjon
- Private helse- og sosialtenester
- Faglig, vitenskaplig og teknisk tjenesteyting

Figur 13
Utvikling i verdiskaping for såkalte kunnskapsintensive tjenesteytere. Kilde Menon/Soliditet basert på tre ulike definisjoner av kunnskapsintensive tjenesteytere (Abelia, Virke og SSB).



representert en viktig del av denne historien: De leverer et stadig bredere spekter av spesialiserte kunnskapstjenester til sine kunder. Særlig de såkalte «big four» utvikler seg i retning av komplette, globale kunnskapshus og har til sammen over 750 000 ansatte. Den årlige veksten har i gode tider vært på et tosifret prosentnivå, særlig drevet av utviklingen innen «advisory», dvs. bedriftsrådgivning utover revisjon. De siste ti årene har bedriftsrådgivning gått fra å utgjøre en fjerdedel av omsetningen til å passere en tredjedel av de fire stores totale omsetning. Om få år vil revisjon utgjøre en mindre del enn bedriftsrådgivning hos de fire store revisjonsselskapene (jf. The 2014 Big Four Firm Performance Analysis). Denne trenden gjør seg også gjeldende for big four i Hordaland. PwC har her allerede en større andel av omsetningen fra bedriftsrådgivning enn fra revisjon.

For de typiske «management consulting»-selskapene har det også skjedd endringer internasjonalt de siste årene, i retning av stadig bredere tjenesteporteføljer. Det tilbys «løsningsbutikker» som gir mulighet for å hjelpe kunden med de aller fleste utfordringer knyttet til lønnsomhet, vekst og omstilling. Strategirådgivning utgjør en stadig mindre del av den totale virksomheten og ligger i dag på ca. 20 prosent⁵. Samtidig vokser de fire store innen strategirådgivning, både organisk og gjennom oppkjøp. Dermed kan man si at big four og management consulting-selskapene stadig nærmer seg hverandre⁶.

NÆRINGSLEVET I HORDALAND ER I ENDRING – STRATEGISKE RÅDGIVERE BIDRAR I OMSTILLINGEN

Ser vi på to viktige faktorer som tar pulsen på utviklingen i Hordalands næringsliv, endringer i eierstruktur og næringsstruktur (hvilke bransjer som vokser mest), ser vi klare utviklingstrekk som dels har blitt påvirket av og dels påvirket de strategiske rådgiverne de siste årene.

⁵ Andelen strategiprojekter innen management consulting har gått nedover de siste årene og ligger nå på ca. 20%, ned fra 70% for 30 år siden, iflg. anerkjente Kennedy Consulting Research & Advisory.

⁶ Consulting on the Cusp of Disruption, Harvard Business Review October 2013 <http://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption/>

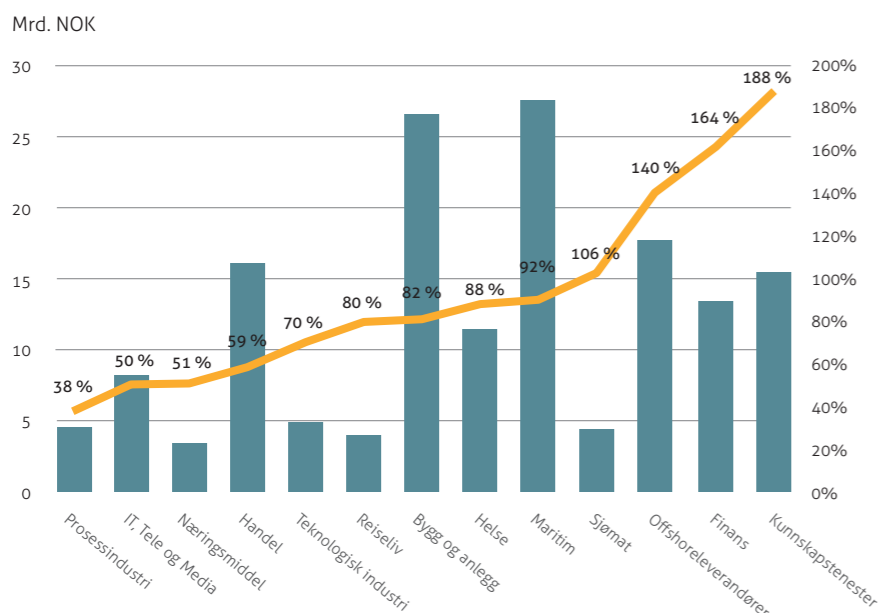
⁴ Abelia tar utgangspunkt i Eurostats definisjon av næringer basert på NACE-koder. For nærmere beskrivelse se Konjunkturbarometer for kunnskapsnæringen (Abelia, 2010)

Utenlandsk eierskap blir viktigere

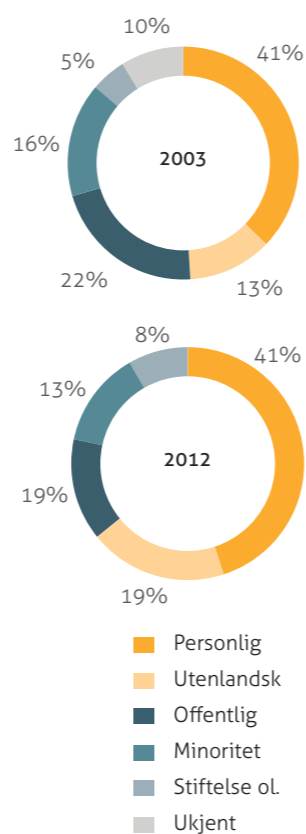
En bølge av internasjonalisering og profesjonalisering av eierskap har slått innover Hordalands næringsliv det siste tiåret. Det er ulike syn på denne utviklingen i regionen, men ifølge analyser basert på innrapporterte regnskapstall har den sammenfalt med en betydelig verdiskapingsvekst i Hordalands næringsliv i samme periode. Dette er en utvikling som trolig ikke hadde hatt samme moment uten bistand fra de strategiske rådgiverne i regionen.

Størst vekst i de internasjonale næringene og kunnskapstjenester

Det samme gjelder for utviklingen i regionens næringsstruktur: Vi ser at næringen som de strategiske rådgiverne selv er en del av, er den raskest voksende og etter hvert blant de aller største i regionen. Men viktigere er de strategiske rådgivernes bidrag til verdiskapingen og veksten i de næringene som i dag er dominerende i regionen. Dette gjelder både moderniseringen av den maritime næringen og utviklingen av olje- og gassnæringen med flere internasjonale virksomheter lokalisert i Hordaland i dag.



Figur 14
Endring i eierstruktur på Vestlandet fra 2003 til 2012.
Kilde: Menon/Bisnode

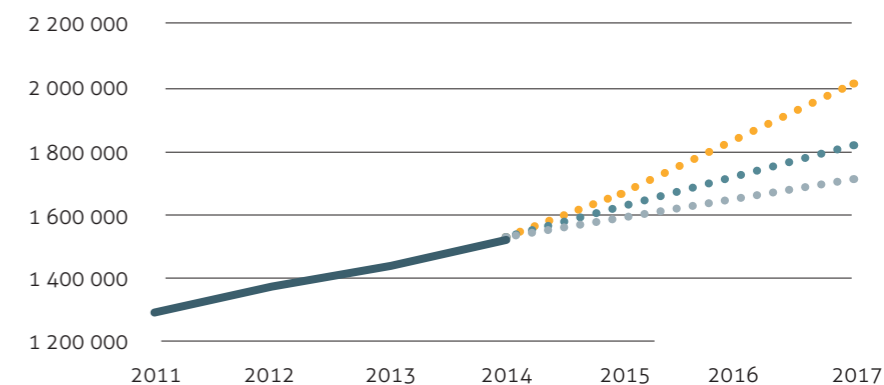
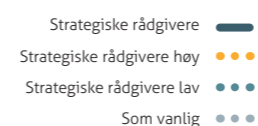


Figur 15
Vekst i verdiskaping fra 2003-2012 i Hordaland og de største næringene i Hordaland. Kilde: Menon/Bisnode

FREMTIDSUTSIKTENE FOR STRATEGISKE RÅDGIVERE I HORDALAND

De strategiske rådgiverne i Hordaland har som nevnt tilpasset seg, og bidratt til, endringer i både privat og offentlig sektor i Hordaland. Dette har gitt grobunn for en vekst langt utover gjennomsnittet for næringslivet generelt i regionen. Alt tyder på at denne utviklingen vil fortsette. I en spørreundersøkelse rettet mot de strategiske rådgiverne har Menon undersøkt aktørenes vurderinger av fremtidsutsiktene, med en lav (konservativ) og en høy (optimistisk) prognose for vekst de neste tre årene. (Se figur 16 neste side.)

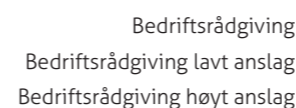
Figur 16
Estimert utvikling for strategiske rådgivere. Kilde: Menon



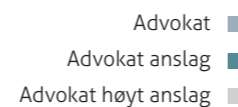
Som vi ser av figurene under tror aktørene på fortsatt vekst, til dels på linje med den faktiske veksten de senere årene. Bedriftsrådgivningsaktørene (her ikke inkludert bedriftsrådgivningsdelen hos revisjonsvirksomhetene) forventer høyest vekst. Flere av disse aktørene er små og i en tidlig fase, dette er derfor trolig både naturlig og realistisk. Ikke minst også siden disse aktørenes prognoser ligger helt på nivå med veksten de siste tre årene.

Advokatbransjen er noe mer forsiktig i sine anslag for vekst de nærmeste årene. Flere av aktørene er inne i en konsolideringsfase etter oppkjøp og betydelig organisk vekst. Dette forklarer mye av den tydelige reduksjonen i veksten de senere årene etter rekordåret 2012. Like fullt ser vi at deres prognoser fremstår som mer optimistiske når vi ser på utviklingen bransjen har hatt i Hordaland de siste tre årene, med en negativ utvikling i trendveksten.

Figur 17
Vekst siste tre år og prognose for neste tre år, bedriftsrådgivning ("management consulting"). Kilde: Menon



Figur 18
Vekst siste tre år og prognose for vekst neste tre år, advokatbransjen. Kilde: Menon



AVSLUTTENDE KOMMENTAR

Kartleggingen av rådgivningsbransjene i Hordaland viser at de fyller en viktig rolle i norsk økonomi ved å bidra til økt verdiskaping og omstillingsevne ved å tilby spesialkompetanse. Rådgiverne er viktige og nødvendige for å videreutvikle og understøtte virksomhetene og organisasjonene både innen privat og offentlig sektor.

Analysen har vist at bransjene har stor betydning som en «kunnskapsinfrastruktur» for regionen:

- Deler og sprer «beste praksis» og bidrar med spesialisert kunnskap til omstilling og vekst i offentlig og privat sektor i Hordaland.
- Er både lokalkjent og Norges-/verdensledende på utvalgte områder (think local – act global).
- Gir nyutdannede og erfarne kandidater opplæring i form av spesialisert kunnskap og viktige ferdigheter.
- Skaper attraktive karrieremuligheter slik at talenter tiltrekkes og blir i regionen.
- Bidrar med kapasitet og smører hjulene i den lokale økonomien gjennom konjunkturer.
- Rådgivningsbransjene er i vekst og behovet for deres kompetanse vil øke i årene som kommer.

VEDLEGG:

ANTALL ANSATTE FORDELT PÅ VIRKSOMHETENE SOM ER MED I STUDIEN

Firma	Per 2014	Revisjonspartnere	Revisorer	Advokatpartnere	Advokater	Konsulentpartnere	Konsulenter	Admin
PwC	210	9	65	4	22	8	87	15
EY	180	5	95	2	25	1	42	10
Deloitte	130	5	53	3	12	5	44	8
KPMG	110	5	77	1	7	1	16	3
WR	68	0	0	18	33	0	0	17
Harris	57	0	0	16	27	0	4	10
Capgemini	50	0	0	0	0	3	44	3
SVW	43	0	0	12	18	0	0	13
Thomessen	42	0	0	12	19	0	0	11
Steenstrup & Storange	30	0	0	7	15	0	0	8
Kluge	27	0	0	6	17	0	0	4
Karabin	26	0	0	0	0	3	20	3
Accenture	25	0	0	0	0	0	25	0
Scjhødt	22	0	0	5	14	0	0	3
Implement	3	0	0	0	0	2	1	0
Momentum & Partners	3	0	0	0	0	2	1	0
Totalt	1 026	24	290	86	209	25	284	108



bergen-chamber.no