

RAPPORT

# VERDIEN AV GODE RÅD – RÅDGIVERNÆRINGENS STØRRELSE OG BETYDNING I NORGE



**MENON-PUBLIKASJON NR. 64/2017**

Av Kristina Wifstad, Ole Magnus Stokke og Erland Skogli



## Forord

På oppdrag fra Abelia har Menon Economics gjennomført en verdiskapingsanalyse av *rådgivernæringen* i Norge. Hensikten med prosjektet har vært å vise spekteret av aktører i rådgivernæringen, fra juridiske til tekniske rådgivningstjenester, og for første gang dokumentere deres samlede betydning for norsk økonomi.

Rådgivernæringen er en sentral del av det man kan kalle *kunnskapsinfrastrukturen* i Norge. Det er ikke alltid dette reflekteres i den politiske debatten eller i beskrivelser av norsk økonomi i media. Med denne rapporten søker vi å nyansere dette bildet med fakta som viser at disse arbeidsplassene skaper store verdier for Norge og at næringen er større enn mange andre mer tradisjonelle næringer i Norge.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivingselskap. Våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå. Vi er landets største bransjeanalyseselskap med årlige rapporter om verdiskaping i en rekke ulike næringer og en etablert metodikk for denne type analyser.

Vi takker Abelia for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

September 2017

Erland Skogli  
Prosjektleder  
Menon Economics

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>5</b>
<b>2. METODE</b>	<b>7</b>
2.1. Definisjon av rådgivnæringen	7
2.1.1. Avvik fra definisjoner i andre land	8
2.2. Analysen av økonomiske nøkkeltall er basert på Menons regnskapsdatabase	8
2.3. Andre datakilder	9
2.4. Spørreundersøkelser	10
2.5. Dokumentstudier og intervjuer	10
<b>3. RÅDGIVNÆRINGENS OPPBYGGING OG STØRRELSE</b>	<b>12</b>
3.1. Rådgiverne er sammensatt av mange fageksperter med høy utdanning	12
3.1.1. Rådgiverne er spesialiserte kunnskapsleverandører	14
3.2. Selskapene i næringen omsatte for om lag 200 milliarder kroner i 2016	16
3.3. Rådgiverne skaper verdier for over 100 milliarder kroner	18
3.3.1. Rådgiverne står for seks prosent av verdiskapingen i privat næringsliv i Norge	20
3.4. Næringen har 110 000 ansatte i Norge	21
3.5. Rådgivnæringen består av både små og store selskap	22
<b>4. HVEM KJØPER RÅDGIVERTJENESTER?</b>	<b>24</b>
4.1. Rådgiverne leverer hovedsakelig til innenlandske kunder	24
4.2. Bygg og anlegg, handel og finans utgjør de største kundegruppene	25
4.3. Store selskap og eksportører kjøper relativt mer rådgivningstjenester	27
4.4. Rådgiverne er en viktig ressurs for offentlig sektor	29
<b>5. HVILKEN VERDI HAR RÅDGIVERNE FOR SINE KUNDER?</b>	<b>31</b>
5.1. Rådgiverne fyller et kunnskapsbehov i både offentlig og privat sektor	31
5.2. Rådgiverne bidrar til kunnskapsspredning og effektivisering	32
5.3. Rådgiverne skaper verdier utover næringsaktørens egne regnskaper	33
<b>REFERANSER</b>	<b>36</b>

## Sammendrag

I denne rapporten blir hele den norske rådgivernæringen beskrevet med tall og fakta. Rådgivernæringen består av 11 bransjer som til sammen representerer det man kaller *professional service firms* på engelsk. Sammensetningen av næringen samsvarer for øvrig med tilsvarende analyser i Sverige, Danmark, Storbritannia m.fl. Dette er første gang at en slik samlet analyse av næringen gjøres i Norge.

Disse bransjene og deres omsetning samt omsetningsutvikling er:

Bransjene i rådgivernæringen rangert etter omsetning. Kilde: Menon (2017)

Bransje	Omsetning 2016 (milliarder NOK)	Andel av næringens totale omsetning 2016	Årlig prosentvis vekst 2011-2016 (gj.sn.)
IKT-rådgivere	63,4	32,1 %	6,3 %
Teknologiske rådgivere	57,1	28,9 %	3,3 %
Bedriftsrådgivere	22,4	11,4 %	6,2 %
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	19,8	10,0 %	3,5 %
Advokater	13,6	6,9 %	4,7 %
Rådgivere innen revisjon og skatt	9,2	4,6 %	3,7 %
Arkitekter	6,3	3,2 %	4,7 %
Andre forretningsrådgivere	1,7	0,9 %	4,9 %
Rådgivere innen HR og rekruttering	1,9	0,9 %	7,8 %
Markedsanalyse og meningsmåling	1,2	0,6 %	2,8 %
Designrådgivere	1,0	0,5 %	7,2 %
<b>Totalt Rådgivernæringen</b>	<b>197,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,8 %</b>

Til sammen omsatte næringen for nesten 200 milliarder kroner i 2016 og er med sine 25 000 virksomheter og 110 000 ansatte en av de største næringene i Norge.

Trenden går i retning av stadig mer «bransjeglidning» mellom de 11 bransjene som utgjør rådgivernæringen. For eksempel tilbyr de store rådgivningsfirmaene i dag alt fra IKT-rådgivning til advokattjenester og konkurrerer i et internasjonalt marked.

Næringen har i flere tiår vokst som følge av økt arbeidsdeling og behov for ekspertkompetanse i næringslivet. Veksten har avtatt noe de siste årene.

Rådgiverne står for 6 prosent av verdiskapingen i næringslivet og dette er dermed en større næring enn for eksempel reiselivsnæringen (5 prosent) og sjømatnæringen (4 prosent).

Rådgivernæringen står også for en betydelig eksport. Ulike tall og analyser indikerer at eksportandelen av total omsetning er på over 10%. Eksporten er dermed trolig på over 20 milliarder kroner i 2016 som et minimumsanslag.

Rådgivernæringen er den mest kunnskapsintensive næringen i Norge, målt i andel ansatte med høyere utdanning. Dette er også den næringen som investerer mest i opplæring og videreutdanning. Gjennom rådgivning til offentlig og privat sektor samt at en betydelig andel av de ansatte går til andre jobber etter å ha fått opplæring, fungerer næringen som en viktig *kunnskapsinfrastruktur* ved siden av utdanningsinstitusjonene i Norge.

Næringslivet er rådgivernes største kunde. Salg av rådgivning til offentlig sektor utgjør bare rundt 10 prosent. Dette fordeler seg med ca. 2/3 til stat og 1/3 til kommune. Næringene som kjøper mest rådgivning er bygg & anlegg (15 prosent av rådgivernes salg), handel (12 prosent) og finans (9 prosent).<sup>1</sup>

Denne rapporten bygger på en omfattende undersøkelse av næringslivets kjøp av rådgivningstjenester der 1229 bedrifter har svart. Bedriftene oppgir som viktigste grunn til å kjøpe rådgivningstjenester at det ikke er hensiktsmessig å ha all type fagkompetanse internt og at «oppgaver løses mer effektivt» og «ny kunnskap tilføres».

Rådgivnæringen «pollinerer» næringsliv og offentlig sektor med viktig kompetanse og bidrar til omstilling og eksport.

---

<sup>1</sup> Mer presist er det her snakk om den del av omsetningen til rådgiverne som går til såkalt produktinnsats hos kundene.

# 1. Innledning

Denne rapporten er en analyse av hele rådgivernæringen i Norge. Analysens formål er å belyse hele rådgivernæringen, hvilke aktører den består av, næringens størrelse og utvikling og på hvilken måte næringen tilfører verdi til sine kunder og økonomien generelt.

Rådgiverne er en viktig del av norsk økonomi. Som leverandører av spesialisert kunnskap bidrar de til økt fleksibilitet, konkurransedyktighet og omstillingsevne i både privat næringsliv og offentlig sektor. Næringens rolle som kompetanseleverandør blir stadig viktigere i en tid med økt digitaliseringstakt og behov for å ta i bruk beste praksis på alle områder.

På tross av rådgivernes viktige rolle er det lite snakk om denne næringen i beskrivelser av norsk økonomi. En forklaring kan være at næringen mangler en tydelig definisjon. Konsekvensen av dette er at tidligere analyser av rådgivere, ofte omtalt som konsulenter, har begrenset seg til den delen av rådgivernæringen som omtales som *management consulting*, eller strategisk rådgivning/ledelsesrådgivning. Næringen omfatter derimot et mye bredere spekter som inkluderer rådgivning innen blant annet IT, økonomi, HR, samfunnsplanlegging, design, arkitektur, markedsføring, juss, revisjon og ikke minst ulike former for teknologisk rådgivning knyttet til blant annet bygg, anlegg og industri.

En annen forklaring på at næringens verdiskaping har vært mindre omtalt enn andre næringer er at rådgivernæringen på mange måter inngår i andre næringer som *problemløsere og kunnskapsbærere* (Reve og Jakobsen, 2001). Skipsdesign og sjørett er for eksempel sentrale tjenester i maritim næring, og rådgivende ingeniører er en integrert del av bygg- og anleggsnæringen.

Mange tenker umiddelbart på konsulenter når det er snakk om rådgivere. Et snevert fokus på *consulting* som tjenester innen forretningsutvikling og strategi gir etter vår vurdering et lite dekkende bilde av en næring som preges av konvergens mellom både fagdisipliner og profesjoner (som ingeniører, økonomer og advokater) og bransjegliedning mellom nær sagt alle bransjer som selger rådgivning. Utviklingen mot store, fullintegreerte «professional service firms» og en stadig større rådgivningsvirksomhet hos globale industrikjempere som for eksempel IBM, illustrerer dette. Vi ser videre at advokatfirmaer har begynt å ansette rådgivere som ikke er advokater, og vi ser en fremvekst av mange små og spesialiserte selskaper som tar del i en økende arbeidsdeling i både offentlig og privat sektor med større deler av den totale produksjonen av varer og tjenester «satt ut» til disse spesialiserte rådgiverne.

Dette gir oss grunn til å tro at tidligere analyser av rådgivernæringen (eller deler av denne) undervurderer næringens omfang.

I denne analysen inkluderes altså hele rådgivernæringen i Norge. Næringen består av eksperter innen en rekke fagområder, men har til felles at de sitter på en ekspertise som de tilbyr og selger som en tjeneste til sine kunder. For å definere næringen har vi sett på definisjoner av rådgivernæringen i andre land som Sverige og Danmark. Ut fra dette og i samråd med oppdragsgiver har vi definert rådgivernæringen ut fra følgende 11 bransjer:

- 1) IKT-rådgivere
- 2) Teknologiske rådgivere
- 3) Bedriftsrådgivere
- 4) Advokater
- 5) Rådgivere innen revisjon og skatt
- 6) Arkitekter
- 7) Reklamebyråer og medieformidlingstjenester

- 8) Rådgivere innen HR og rekruttering
- 9) Markedsanalyser og meningsmålinger
- 10) Designrådgivere
- 11) Andre forretningsrådgivere

Rapporten er bygget opp av tre deler. Den første delen består av en analyse av næringens oppbygging, økonomiske størrelse og utvikling basert på innrapporterte regnskap til Brønnøysundregistrene. Til denne delen av analysen har vi hovedsakelig benyttet Menons regnskapsdatabase. Databasen inneholder foretaksinformasjon og regnskap for alle foretak som er pliktige til å rapportere inn årsregnskap til Brønnøysundregistrene.

I del to av rapporten ser vi nærmere på rådgivernæringens kunder. Her baserer vi oss på statistikk fra SSBs Input-Output-tabeller fra nasjonalregnskapet, *næringskryssløp*, informasjon hentet fra tidligere studier og to spørreundersøkelser gjennomført i forbindelse med rapporten sendt til brukere av rådgivere og til rådgivere selv.

I del tre av rapporten belyser vi verdien av rådgivernes tjenester utover deres direkte bidrag til økonomien. Informasjonen til denne delen er hentet fra tidligere studier og de to spørreundersøkelsene som er gjennomført i forbindelse med rapporten.

## 2. Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for metode og datagrunnlag som er brukt for å gjennomføre analysen.

### 2.1. Definisjon av rådgivernæringen

For å identifisere hvem rådgivernæringen består av har vi tatt utgangspunkt i relevante næringskoder. Vi har definert rådgivernæringen ut fra 11 bransjer/segmenter: Teknologiske rådgivere, IKT-rådgivere, bedriftsrådgivere, advokater, rådgivere innen skatt og revisjon, arkitekter, Reklamebyråer og medieformidlingstjenester, rådgivere innen HR og rekruttering, markedsanalyser og meningsmåling, designrådgivere og andre forretningsrådgivere. I tabellen under har vi identifisert de relevante næringskodene for hver bransje.

Figur 2-1: Relevante næringskoder brukt for å identifisere de ulike bransjene i rådgivernæringen

Bransje	Næringskoder (NACE)
Teknologiske rådgivere	71.121 Byggeteknisk konsulentvirksomhet
	71.129 Annen teknisk konsulentvirksomhet
	71.200 Teknisk prøving og analyse
IKT-rådgivere	62.010 Programmeringstjenester
	62.020 Konsulenttjenester tilknyttet informasjonsteknologi
	63.990 Andre informasjonstjenester – ikke nevnt noe annet sted
Bedriftsrådgivere	70.210 PR og kommunikasjon
	70.220 Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning
Advokater	69.100 Juridisk tjenesteyting
Rådgivere innen revisjon og skatt	69.202 Revisjon
	69.203 Skatterådgivning
Arkitekter	71.112 Arkitekttjenester vedrørende byggverk
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	73.11 Reklamebyråer
	73.12 Medieformidlingstjenester
Rådgivere innen HR og rekruttering	78.1 Rekruttering og formidling av arbeidskraft
	78.3 Andre personaladministrative tjenester
Markedsanalyser og meningsmålinger	73.2 Markeds- og opinionsundersøkelser
Designrådgivere	74.101 Industridesign, produktdesign og annen teknisk designvirksomhet
	74.102 Grafisk og visuell kommunikasjonsdesign
Andre forretningsrådgivere	74.909 Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted
	82.990 Annen forretningsmessig tjenesteyting ikke nevnt annet sted

Definisjonen over er kun et utgangspunkt. Innen bransjene «Designrådgivning» og «Annen forretningsrådgivning» er næringskodene i tabellen over hovedsakelig benyttet for å hente inn relevante selskap ettersom en relativt stor andel av selskapene registrert i disse kodene ikke leverer rådgivningstjenester. I de øvrige bransjene har vi gjennomgått de største selskapene for å utelukke selskaper som ikke leverer rådgivningstjenester eller hvor rådgivningstjeneste utgjør en veldig liten andel. Særlig innen teknologisk rådgivning inkluderer næringskodene en rekke selskap som i liten grad leverer rådgivningstjenester og derfor ikke er



inkludert i populasjonen over rådgivere og i analysen. Innen IKT-rådgivning har vi valgt å inkludere noen av de større IT-selskapene, som Microsoft og IBM, med da justert for at kun en andel av deres virksomhet er knyttet til rådgivning. Basert på tilbakemelding fra enkelte av aktørene er denne andelen satt til 12 prosent.

I tillegg til disse næringskodene har vi inkludert enkelte bedriftsrådgivere fra næringskode 72.200 «Forskning og utviklingsarbeid innen samfunnsvitenskap og humanistiske fag».

For revisjonsselskapene PWC, Deloitte, Ernst & Young, KPMG og BDO er regnskapsdata og antall ansatte fordelt på de tre bransjene Revisjon og skatterådgivning, Bedriftsrådgivning og Advokat basert på informasjon hentet fra årsrapporter og åpenhetsrapporter.

### **2.1.1. Avvik fra definisjoner i andre land**

Vår definisjon av rådgivernæringen slik beskrevet over samsvarer i stor grad med tilsvarende analyser som er gjort i Sverige (Vinnova) og Danmark (DI Rådgiverne). Forskjellen mellom den danske definisjonen og vår er at DI Rådgiverne ikke har inkludert rådgivere innen bransjen HR og rekruttering eller aktører innen medieformidlingstjenester, men inkluderer aktører innen bokføring og regnskap. Vinnova har i sin definisjon inkludert finans- og forsikringsrådgivning og regnskap og bokføring, kun deler av HR-bransjen, og har ikke med medieformidlingstjenester og grafisk design.

I likhet med vår analyse har også de danske og svenske analysene brukt næringskodene som utgangspunkt og justert for selskaper de ikke anser som en del av rådgivernæringen. I den grad denne justeringsmetodikken avviker fra vår vil dette gjøre at tallene som presenteres i vår rapport ikke er direkte sammenlignbare med analysene i Sverige og Danmark.

I en rekke andre analyser er rådgivernæringen, eller konsulentnæringen, konsentrert til såkalte «management consulting»-selskap, eller begrenset til enkelte bransjer av rådgivernæringen. Dette er en mye snevrere definisjon av rådgivernæringen enn den vi benytter her.

## **2.2. Analysen av økonomiske nøkkeltall er basert på Menons regnskapsdatabase**

Analysen av rådgiveræringens størrelse og utvikling er basert på regnskap og foretaksinformasjon hentet fra Menons regnskapsdatabase. Menon har utviklet en egen database med regnskapstall og ansatte for alle selskap i Norge som leverer regnskap til Brønnøysundregistrene. Menons regnskapsdatabase inneholder fullstendige regnskapstall for alle foretak som er rapporteringspliktige til foretaksregisteret. Til hvert organisasjonsnummer er det tilknyttet standard regnskapsinformasjon, samt lokalisering av hovedkontor og underavdelinger, bransjekode, antall ansatte på hvert kontor, styreforhold, direkte eierskap med mer. Databasen oppdateres og kvalitetssikres kontinuerlig. Datasettet er bearbeidet av både Menon og Bisnode D&B Norway. Sistnevnte er Menons leverandør av disse dataene.

Våre tall over antall ansatte er basert på bedriftenes innrapportering til NAV. Fra og med 2015 har NAV endret system og krav for rapportering av antall ansatte. I hovedtrekk betyr dette at en større del av midlertidige ansatte og deltidsansatte, selv med lav stillingsprosent, nå også inkluderes i statistikken. I tillegg vil det være enkelte feilrapporteringer, som følge av overgang til nytt system. Dette har ført til at innrapportert antall ansatte fra og med 2015 er vesentlig høyere sammenlignet med tall fra tidligere år. For å ta høyde for at den offisielle statistikken fanger opp flere deltidsansatte har Menon justert ansattetall fra og med 2015 slik at de bedre fanger opp den reelle veksten i antall ansatte. Dette er gjort ved å benytte en justeringsfaktor for en gitt næring i en gitt region tilsendt fra SSBs Seksjon for Virksomhets- og foretaksregister. Dette gir omtrent samme vekst som SSBs samlede antall ansatte i tilsvarende bedrifter.

Som følge av nytt rapporteringssystem vil ikke antall ansatte for 2015 være direkte sammenlignbart med statistikk over antall ansatte i tidligere år. Slik vil det dessverre være for alle som benytter sysselsettingsstatistikk. SSB viser til samme brudd i sysselsettingsstatistikken i 2015.

#### Boks 1: Verdiskaping – hva er det og hvordan måles det?

En sektors størrelse kan måles på ulike måter. Det beste målet er etter vårt skjønn verdiskaping. Verdiskaping er bedriftenes omsetning fratrukket kjøp av varer og tjenester. Dette betyr samtidig at bedriftenes verdiskaping tilsvarer summen av lønnskostnader og driftsresultat før renter, skatt, av- og nedskrivninger (EBITDA).

Verdiskaping anses som et godt mål på en næring eller en sektors størrelse av to grunner:

- For det første unngår man dobbelttelling av varer og tjenester. Når man summerer opp eksempelvis omsetning for alle bedriftene i en næring, vil dette kunne føre til noe dobbelttelling da bedriftene også er underleverandører til hverandre. Ved å se på verdiskaping unngår vi denne problematikken som følge av at kjøp av varer og tjenester (underleveranser) trekkes fra omsetningen. Dette gjør det meningsfullt å sammenligne verdiskaping på tvers av næringer eller bransjer.
- For det andre gir verdiskaping et godt bilde på den samfunnsmessige avkastningen av næringsvirksomheten. Dette skyldes at verdiskaping viser hvor mye som er igjen til å lønne de viktigste interessentene i næringen. Det vil si de ansatte gjennom lønn, kommuner og staten gjennom skatter og avgifter, kreditorene gjennom renter på lån og til slutt eierne gjennom overskudd etter skatt.

### 2.3. Andre datakilder

I tillegg til Menons regnskapsdatabase har vi benyttet statistikk fra SSB for å si noe om utdanningsnivået i næringen og hvilke næringer rådgiverne leverer sine tjenester til. Statistikken fra SSB er basert på aggregerte næringsgrupper, hvilket gjør at de ikke samsvarer helt med definisjonen av næringen slik beskrevet over. Særlig gjelder dette statistikken i SSBs næringskryssløp. En nærmere forklaring av forskjellen mellom definisjonen beskrevet over og den benyttet i forbindelse med SSBs statistikk er beskrevet i boksen under.

## Boks 2: Nærmere om SSBs næringskryssløp

**SSBs næringskryssløp** gir et grovt bilde av hvilke næringsområder som utgjør de viktigste kundegruppene for rådgivningsbransjen og hva tjenesten benyttes til. Næringskryssløpet gir oversikt over leveranser mellom alle innenlandske næringer, samt handel med utlandet og leveranser til sluttbrukere. Det er kun produktinnsatsen som er fordelt på næringsnivå.

Næringskryssløpet er fremstilt i grovere næringsgrupper, men det er mulig å skille ut grupper som inneholder relativ stor andel (mellom 50 og 70 prosent) rådgivningsbedrifter. I figurene presentert i kapittel 4 har vi benyttet følgende næringsgrupper for å si noe om rådgivernes kundegrupper:

- IT-konsulenter og øvrige tjenester til informasjonsteknologi og informasjonstjenester. Inkluderer IKT-rådgivere i tillegg til annen forvaltning og drift av IT-systemer, databehandling og -lagring samt nyhetsbyråer.
- Juridisk og regnskapsmessig tjenesteyting, administrativ rådgivning. Inkluderer bedriftsrådgivere, revisjon og skatterådgivning og advokater. I tillegg er regnskap og bokføring og hovedkontortjenester inkludert.
- Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet. Inkluderer arkitekter, rådgivere innen bygg og anlegg og teknologisk rådgivning. Inkluderer også plan- og reguleringsarbeid, geologiske undersøkelser, analyse og landskapsarkitekter.
- Reklamevirksomhet og markedsundersøkelser. Inkluderer også rene annonsører.

Enkelte bransjer i rådgivnæringsnæringen representerer en såpass liten del av næringsgruppen som er definert i kryssløpet at de ikke inngår i analysen. Dette gjelder rådgivere innen HR og rekruttering, Annen forretningsrådgivning, Designrådgivere og Bedriftsrådgivere kategorisert innen forskning og utviklingsarbeid.

## 2.4. Spørreundersøkelser

I forbindelse med rapporten er det hentet inn informasjon om rådgivnæringsnæringen fra to separate spørreundersøkelser.

Den første spørreundersøkelsen ble sendt ut som en del av NHOs økonomibarometer og var rettet mot kunder av rådgivnæringsnæringen. Spørreundersøkelsen ble gjennomført av Kantar på vegne av NHO og ble besvart av i alt 1835 ledere i norsk næringsliv. 1229 respondenter oppga at de hadde kjøpt rådgivningstjenester. Disse svarte på øvrige spørsmål om deres erfaring med kjøp av rådgivningstjenester. Spørsmålene angående bruk av rådgivere ble utarbeidet av Menon i samarbeid med oppdragsgiver. Menon bearbeidet svarene fra undersøkelsen ut fra rådataene tilsendt fra Kantar.

Den andre undersøkelsen ble sendt ut til Abelias medlemmer og var rettet mot rådgiverne selv. Spørsmålene ble utarbeidet av Menon i samarbeid med oppdragsgiver. Abelia var ansvarlige for å gjennomføre undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut til om lag 520 respondenter hvorav 93 svarte på hele eller deler av spørreundersøkelsen. Svarene er bearbeidet av Menon.

## 2.5. Dokumentstudier og intervjuer

I tillegg til rene datakilder og spørreundersøkelser har vi benyttet informasjon fra tidligere studier om rådgivnæringsnæringen og bruk av rådgivere i Norge og i andre land. Disse er både brukt som inspirasjon i forbindelse

med utforming av analysen, som sammenligningsgrunnlag til denne analysen og for å utfylle vår egen analyse. I forbindelse med casene har vi også intervjuet rådgivere og kunder.

### 3. Rådgivernæringens oppbygging og størrelse

Rådgivernæringen er sammensatt av spesialiserte kunnskapsleverandører innen en rekke fagfelt. Bransjene og selskapene som utgjør næringen varierer både i størrelse og fagfelt, men har til felles at de bidrar til kunnskapsspredning på tvers av prosjekter, næringer og sektorer. Fordelt på elleve ulike bransjer hadde de i 2016 en samlet omsetning på rundt 200 milliarder kroner, verdiskaping på over 100 milliarder kroner og over 110 000 ansatte. Næringen utgjør således om lag seks prosent av det private næringslivet i Norge når vi ser bort fra olje-/gassoperatørene.

Innledningsvis viser vi til at rådgivernæringen er en viktig del av norsk økonomi. I dette kapittelet beskriver vi næringens oppbygging og størrelse ut fra de selskapene næringen består av og utviklingene i deres regnskap. Vi begynner med en beskrivelse av næringen før vi går videre i analysen av næringens størrelse og utvikling målt i omsetning, verdiskaping og antall ansatte.

#### 3.1. Rådgiverne er sammensatt av mange fageksperter med høy utdanning

Tidligere analyser av rådgivernæringen har ofte konsentrert seg om det vi forbinder med strategisk rådgivning, ofte referert til som *Consulting* eller *Management Consulting*. I vår analyse har vi inkludert rådgivere innen flere fagfelt på lik linje med definisjonen av rådgivernæringen slik den omtales i andre land. Dette gir et mer helhetlig bilde av næringens størrelse og omfang. Som nevnt innledningsvis har vi definert rådgivernæringen ut fra elleve ulike bransjer. I tabellen under har vi beskrevet de ulike bransjene og deres ekspertise.

Tabell 3-1: Beskrivelse av rådgivernæringens 11 ulike bransjer<sup>2</sup>

Bransje	Beskrivelse av deres ekspertise og eksempler på selskap
IKT-rådgivere	Rådgivere innen IKT favner bredt og deres ekspertise inkluderer alt fra programmering og drift av IT-infrastruktur til strategirådgivning og analyse av hvordan IT og digitalisering påvirker kundens marked og muligheter. Eksempler på selskap: EVERY, Sopra Steria, Capgemini og Accenture. Videre er store IT-selskap som IBM og Microsoft eksempler på selskap som er en viktig del av bransjen, men hvor rådgivning kun utgjør en mindre del av selskapets aktivitet i Norge.
Teknologiske rådgivere	Bransjen består hovedsakelig av rådgivningsselskaper med tung ingeniørkompetanse både spesialisert mot bygg- og anleggsnæringen og mot øvrig industri. Bransjen reflekterer også den norske økonomiens fokus på olje, gass og maritim industri da flere av selskapene her er særlig rettet mot disse næringene. Deres ekspertise ligger innen utvikling og implementering av (bygg-)tekniske løsninger, prosjektering og prosjektledelse og analyser. Videre er de viktige rådgivere innen samfunnsplanlegging. Eksempel på selskap: Cowi, Sweco, Rambøll, DNV GL, Dovre Group, IKM
Bedriftsrådgivere	Bransjen inkluderer rådgivere innen Management Consulting, PR og kommunikasjon og økonomisk rådgivning. Disse rådgiverne har ekspertise innen optimalisering av drift, organisasjon og ledelse, strategiutvikling og

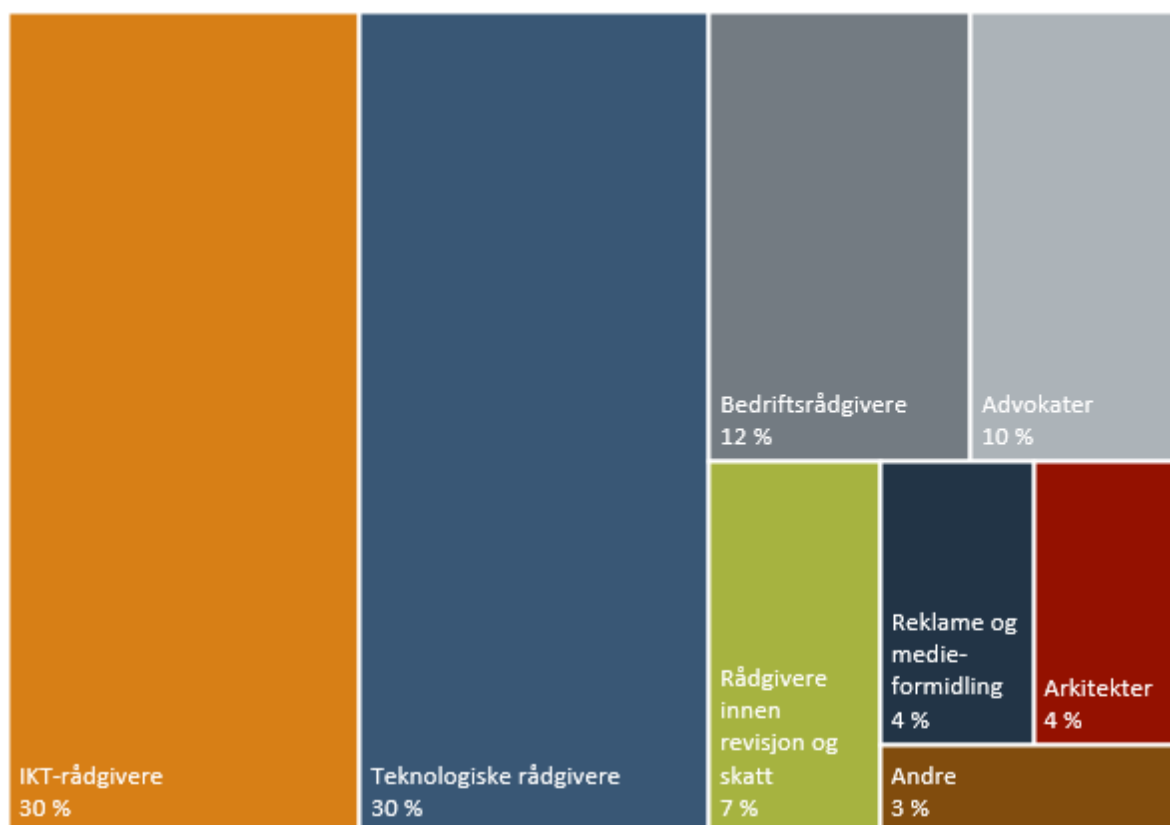
<sup>2</sup> Definisjon og identifisering av bransjene som er inkludert i analysen er nærmere beskrevet i kapittel 2.1

	<p>kommunikasjon med og mot kundenes interessenter. Videre hjelper de sine kunder med analyser av enkelte problemstillinger og utarbeidelse av kunnskapsgrunnlag om markeder, bransjer og utviklingstrender.</p> <p>Eksempler på selskap: McKinsey &amp; Company, Boston Consulting Group, Devoteam, Geelmuyden Kiese, Gambit Hill + Knowlton</p>
<b>Advokater</b>	<p>Advokater tilbyr rådgivning i forbindelse med gjennomføring av ulike prosesser som krever juridisk kompetanse som oppkjøp, fusjoner og utforming av kontrakter. Videre er tvisteløsninger en sentral del av advokatenes tjenestetilbud.</p> <p>Eksempel på selskap: Wikborg Rein, BA-HR, Arntzen de Beche</p>
<b>Rådgivere innen revisjon og skatt</b>	<p>Rådgivning knyttet til revisjon og skatt. Revisjon skiller seg fra andre rådgivningstjenester ved at det er et lovpålagt krav. Revisjon er en uavhengig gjennomgang av et selskaps regnskap ment til å forsikre interessenter om at informasjonen selskapet oppgir er troverdig.</p> <p>Eksempel på selskap: PWC, Deloitte, KPMG, BDO og EY<sup>3</sup></p>
<b>Arkitekter</b>	<p>Inkluderer her arkitekttjenester vedrørende bygg. Arkitektene bistår med rådgivning i utforming og utvikling av bygg både i planarbeidet og i form av løsningsforslag for utforming av bygg.</p> <p>Eksempler på selskap: LINK arkitektur, Snøhetta, Dark Arkitekter</p>
<b>Reklamebyråer og medieformidlingstjenester</b>	<p>Ekspertisen til denne delen av næringen går ut på hvordan man på best mulig måte kommuniserer og retter seg mot sine interessenter og sluttbrukere. Dette er en viktig kunnskap for å tiltrekke eller holde på eksisterende kunder, ivareta og styrke omdømme og generell merkevarebygging. Bransjen inkluderer reklamebyråer og typiske medie- og markedsføringsbyråer. Rene annonseaktører er ikke inkludert.</p> <p>Eksempler på selskap: TRY, Carat, Vizeum og Mediacom</p>
<b>Rådgivere innen HR og rekruttering</b>	<p>Bistår privat og offentlig sektor med hjelp til rekruttering og andre HR-tjenester.</p> <p>Eksempel på selskap: Ework, Delphi Consulting, Capus</p>
<b>Markedsanalyser og meningsmålinger</b>	<p>Rådgivere i denne bransjen jobber hovedsakelig med innsamling, behandling og analyse av data. Deres kunnskap bidrar til økt forståelse om egne kunder/brukere, markedsutvikling og trender i økonomien eller samfunnet forøvrig.</p> <p>Eksempler på selskap: AC Nielsen, Norstat Norge, Prognosesenteret og Kantar AS</p>
<b>Designrådgivere</b>	<p>Rådgivning tilknyttet industri- og produktdesign, grafisk og visuell kommunikasjonsdesign.</p> <p>Eksempler på selskap: EGGS Design, Designit</p>
<b>Annen forretningsrådgivning</b>	<p>Restgruppe som blant annet består av patentrådgivere, rådgivere innen sikkerhet og risikostyring og miljørådgivning.</p> <p>Eksempel på selskap: Zacco Norway, Proactima, Oslo Patentkontor</p>

<sup>3</sup> De fem store revisjonsselskapene nevnt her har også en betydelig andel av virksomheten sin rettet mot bedriftsrådgivning og juridiske tjenester. I regnskapsanalysen senere i dette kapittelet er disse selskapenes omsetning, antall ansatte og verdiskaping fordelt på disse tre bransjene ut fra opplysninger fra selskapenes åpenhetsrapport.

Beskrivelsen over viser at rådgivernæringen er sammensatt av bransjer som dekker flere ulike fagfelt. Bransjene som utgjør rådgivernæringene varierer også basert på størrelse. Figuren under viser bransjenes relative størrelse til hverandre basert på deres andel av total verdiskaping for næringen.

Figur 3-1: Bransjenes andel av total verdiskaping i næringen 2016. Kilde: Menon (2017) \*Andre er her HR/Rekruttering, Designrådgivere, Markedsanalyse og meningsmåling og Andre forretningsrådgivere



*IKT-rådgivere* og *Teknologiske rådgivere* er de klart største bransjene i rådgivernæringen og utgjør til sammen opptil 60 prosent av næringens totale verdiskaping. Etter disse følger *Bedriftsrådgivere* og *Advokater* som de største bransjene med henholdsvis tolv og ti prosent av den samlede verdiskapingen i næringen. *Rådgivere innen revisjon og skatt* står for om lag syv prosent av verdiskaping i næringen, mens *Arkitekter* og *Reklamebyråer og medieformidlingstjenester* hver utgjør om lag fire prosent av næringens verdiskaping. De minste bransjene *Rådgivere innen HR og rekruttering*, *Designrådgivere*, *Markedsanalyse og meningsmålinger* og *Annen forretningsrådgivning* utgjør alle under én prosent av næringens samlede verdiskaping i 2016 og er i figuren over slått sammen under *Andre*.

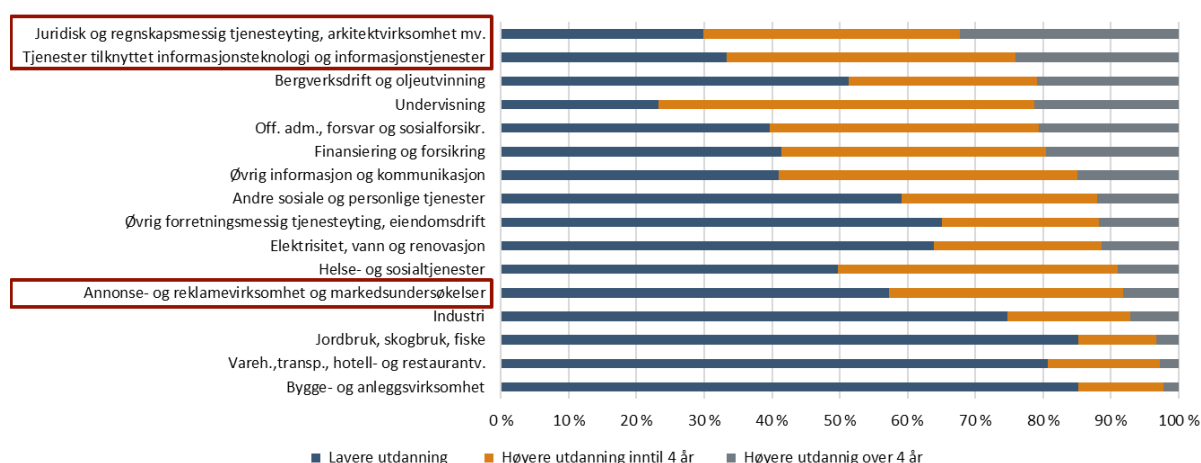
### 3.1.1. Rådgiverne er spesialiserte kunnskapsleverandører

Det er stor variasjon i hva som kan betegnes som en rådgiver. Enkelte rådgivere spesialisere sine tjenester mot en spesifikk næring. For eksempel er en stor andel av rådgiverne innen teknologisk rådgivning rettet mot næringene bygg og anlegg, maritim og/eller olje og gass. Generelt er kjennetegnet på rådgiverne i større grad en spesialisering innen et fagområde som går på tvers av næringer, som for eksempel organisasjon og ledelse, markedsanalyser, juridiske saker eller IKT.

Videre er fellesnevneren for rådgiverne at de er spesialiserte kunnskapsleverandører. Rådgiverne bistår en rekke ulike aktører i tilnærmet samme problemstilling og har med dette en unik mulighet til å utnytte erfaringer fra ulike prosjekt på tvers av næringer og sektorer til å utvikle egen ekspertise. Denne ekspertisen er høyt ettertraktet, men kan være krevende og lite lønnsomt å utvikle internt i én bedrift. Dette følger av at behovet for ekspertisen ofte er avgrenset til ett prosjekt eller et begrenset tidsrom. Ettersom en enkelt bedrift ikke har samme mulighet til å utnytte erfaringer fra tilsvarende prosjekter gjennomført i andre bedrifter og fordi det er ressurskrevende å holde seg oppdatert på utviklingen innen fagområdet som ligger utenfor bedriftens kjernevirksomhet, har de også en dårligere forutsetning for å opparbeide seg tilsvarende ekspertise som rådgiverne. Rådgivernæringen og bruk av deres tjenester bidrar dermed til at kunnskap og erfaring spres på tvers av bedrifter.

Det at rådgiverne er spesialiserte kunnskapsleverandører reflekteres i utdanningsnivået blant de ansatte. I figuren under har vi fordelt antall sysselsatte etter utdanningsnivå og næringsgrupper. Næringsgruppene med en høy andel rådgivere er markert med rød firkant.<sup>4</sup>

Figur 3-2: Andelen sysselsatte fordelt på utdanningsnivå i ulike næringsgrupper i 2013. Kilde: SSB (2014)



Figuren viser at næringsgruppene som representerer rådgivernæringen (rød firkant) har den høyeste andelen ansatte med utdanning over fire år. Statistikken fra SSB viser at over 30 prosent av de sysselsatte innen *Juridisk og regnskapsmessig tjenesteyting, arkitektvirksomhet mv.* hadde høyere utdanning over 4 år i 2013. I denne gruppen utgjør Arkitekter, Bedriftsrådgivere, Advokater, Revisorer og Teknologiske rådgivere en stor andel. Blant IKT-rådgiverne, her representert under *Tjenester tilknyttet informasjonsteknologi*, hadde 24 prosent av de ansatte høyere utdanning over 4 år i 2013. Dersom all høyere utdanning inkluderes er det kun innen *Undervisning* andelen med høyt utdannede ansatte er større. I de mindre bransjene i rådgivernæringen, som *annonse- og reklamevirksomhet og markedsundersøkelser*, er utdanningsnivået nærmere landsgjennomsnittet.

Utdanningsnivået i næringen understreker at den er en viktig del av kunnskapsinfrastrukturen i Norge. Næringen er attraktiv blant de med høyere utdanning, og er blant annet godt representert i lister over mest attraktive

<sup>4</sup> Datagrunnlaget er her basert på aggregerte tall fra SSB. Dette gjør at tallene også inkluderer bransjer og selskaper som vi ellers ikke definerer som en del av rådgivernæringen.

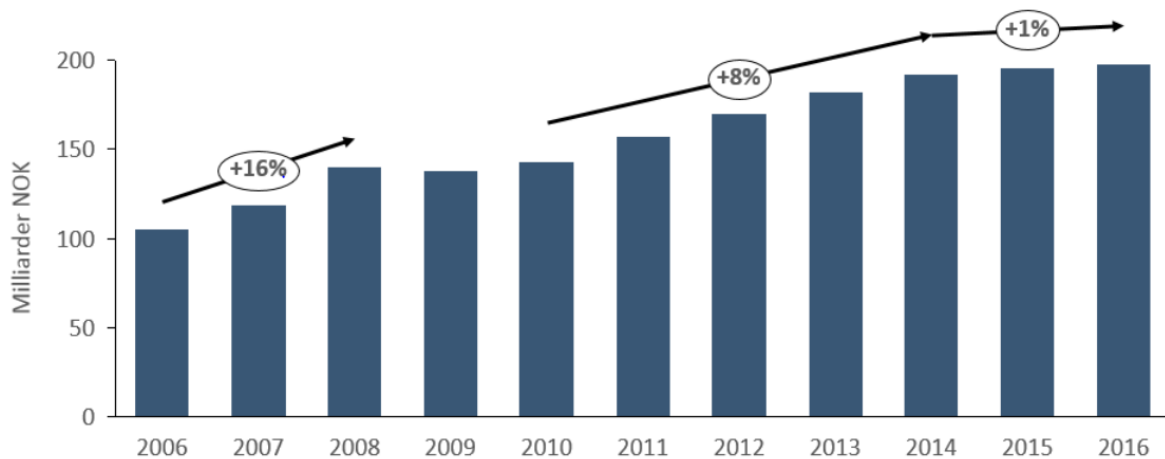


arbeidsplasser blant landets studenter.<sup>5</sup> Ved å ansette nyutdannede bidrar næringen videre til kompetanseutvikling som kommer både offentlig og privat sektor til gode.

### 3.2. Selskapene i næringen omsatte for om lag 200 milliarder kroner i 2016

Rådgivernæringen solgte tjenester for til sammen 197 milliarder kroner i 2015. Dette er en økning fra 2006 på nesten 100 milliarder kroner.<sup>6</sup> Utviklingen i samlet omsetning er fremstilt i figuren under, hvor pilene viser gjennomsnittlig årlig vekstrate for ulike perioder.

Figur 3-3: Omsetning i rådgivernæringen i perioden 2006-2016. Kilde: Menon (2017)



I løpet av tiårsperioden har den årlige veksten samlet sett vært positivt i samtlige år, med unntak av veksten fra 2008 til 2009. I årene før finanskrisen vokste omsetningen i næringen med rundt 16 prosent årlig. Under finanskrisen falt næringens omsetning samlet sett med litt under to prosent fra 2008 til 2009. Allerede i 2010 var total omsetning tilbake på 2008-nivå og har frem til 2014 vokst i gjennomsnitt åtte prosent årlig. De siste to årene har veksten bremsset opp. Dette skyldes hovedsakelig at omsetning blant de teknologiske rådgiverne har falt de siste to årene. I tabellen under er bransjenes omsetning, omsetningsandel av næringen og vekst oppgitt.

<sup>5</sup> Universum gjennomfører årlig en undersøkelse blant landets studenter om deres drømmearbeidsgivere. Resultatene fra siste års undersøkelse finnes her <http://e24.no/spesial/universum-lister/studenter/>

<sup>6</sup> Analyser gjort for rådgivernæringen i Danmark viser til en samlet omsetning på 153 milliarder DKK (DI Analyse, 2017). Også her utgjør IKT-rådgivere og teknologiske rådgivere de største bransjene.

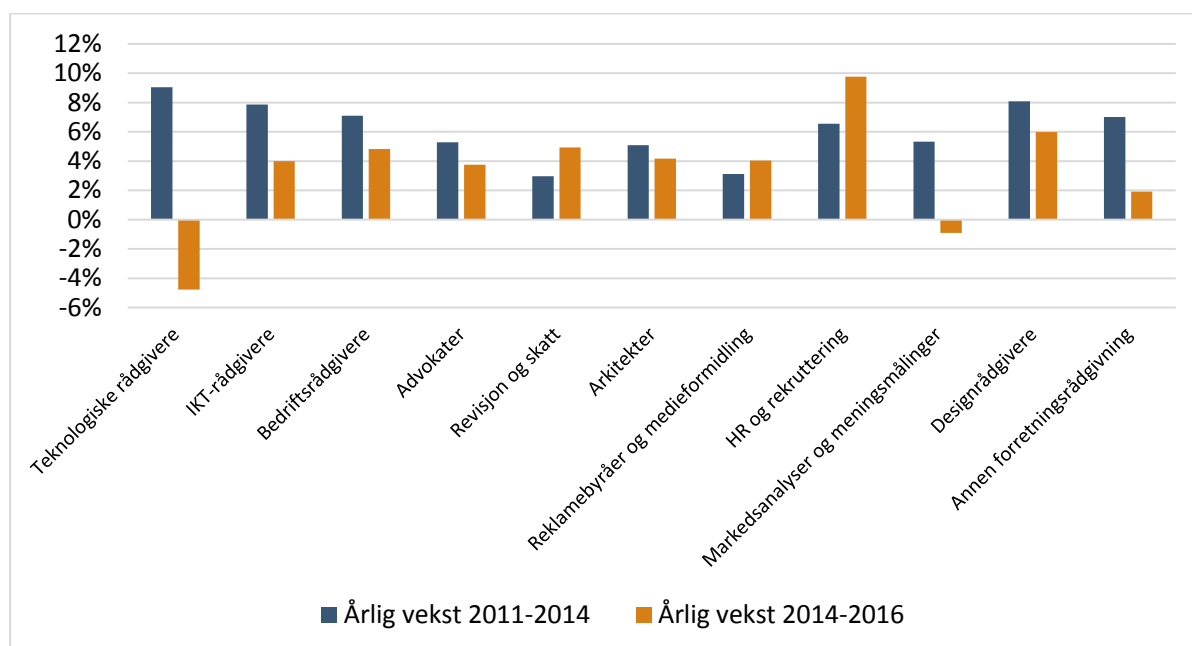
Tabell 3-2: Omsetning i de ulike bransjer i rådgivnæringen. Kilde: Menon (2017)

Bransje	Omsetning 2016 (milliarder NOK)	Andel av næringens totale omsetning 2016	Årlig prosentvis vekst 2011-2016 (gj.sn.)
IKT-rådgivere	63,4	32,1 %	6,3 %
Teknologiske rådgivere	57,1	28,9 %	3,3 %
Bedriftsrådgivere	22,4	11,4 %	6,2 %
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	19,8	10,0 %	3,5 %
Advokater	13,6	6,9 %	4,7 %
Rådgivere innen revisjon og skatt	9,2	4,6 %	3,7 %
Arkitekter	6,3	3,2 %	4,7 %
Andre forretningsrådgivere	1,7	0,9 %	4,9 %
Rådgivere innen HR og rekruttering	1,9	0,9 %	7,8 %
Markedsanalyse og meningsmåling	1,2	0,6 %	2,8 %
Designrådgivere	1,0	0,5 %	7,2 %
<b>Totalt Rådgivnæringen</b>	<b>197,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,8 %</b>

Som tabellen over viser er det betydelig forskjell i bransjenes omsetning i 2016 og vekst de siste fem årene. IKT-rådgivere og Teknologiske rådgivere er de klart største bransjene i næringen målt i omsetning, med henholdsvis om lag 63 milliarder kroner og 57 milliarder kroner i 2016. IKT-rådgiverne har hatt en større vekst enn de teknologiske rådgiverne og utgjør dermed den største bransjen basert på omsetning fra og med 2015. Veksten har derimot vært størst i de mindre rådgivningsbransjene, Designrådgivning og HR og rekruttering, med en gjennomsnittlig årlig vekst på mellom syv og åtte prosent.

Årlig vekst i omsetningen innad i de ulike bransjene i periodene 2011-2014 og 2014-2016 er fremstilt i figuren under. Som vi ser har det vært en lavere vekst de to siste årene i de fleste bransjer, og da spesielt blant de teknologiske rådgiverne.

Figur 3-4: Årlig vekst i omsetning i perioden 2011-2014 og 2014-2016. Kilde: Menon (2017)

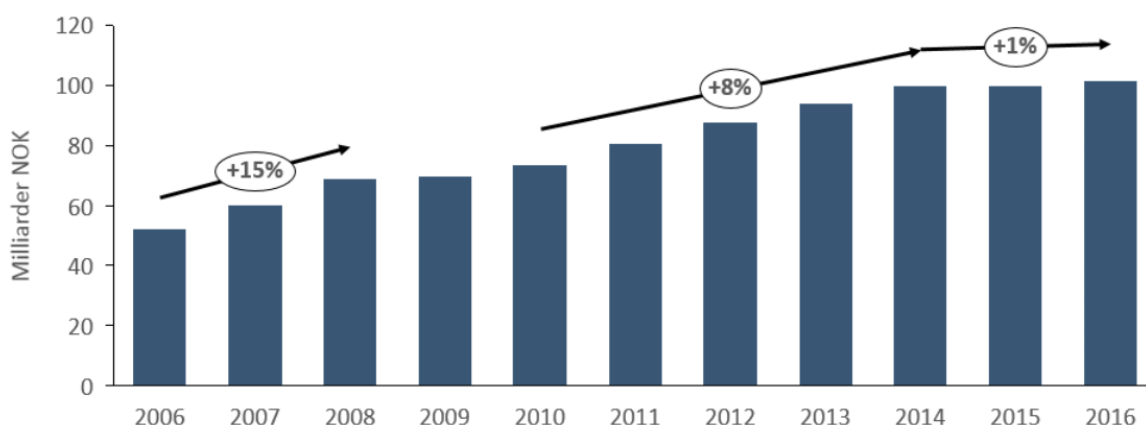


Selskaperens omsetning, slik presentert over, er beregnet ved å ta summen av omsetningen til alle selskapene i næringen. Dette vil til en viss grad overvurdere næringens samlede inntekter. Dette skyldes at aktørene i næringen også er underleverandører til hverandre. Deler av inntektene fra samme prosjekt kan på så måte inngå i omsetningen til flere selskap slik at summen av omsetningene til disse selskapene dobbeltteller enkelte prosjektinntekter. En måte å justere for denne dobbelttelling er å se på næringens verdiskaping, det vil si omsetning fratrukket kjøp av varer og tjenester.

### 3.3. Rådgiverne skaper verdier for over 100 milliarder kroner

Samlet verdiskaping for rådgivernæringen i 2016 var på 101 milliarder kroner.<sup>7</sup> Ettersom vi trekker fra kjøp av varer og tjenester når vi ser på næringens verdiskaping, unngår vi dobbelttelling som følge av underleveranser slik omtalt over. Sammenlignet med 2006 har næringens verdiskaping vokst med om lag 50 milliarder kroner. I likhet med omsetningen har samlet verdiskaping nesten doblet seg i løpet av tiårsperioden. Utvikling i næringens samlede verdiskaping i perioden 2006 til 2016 er gjengitt i figuren under. Pilene viser gjennomsnittlig årlig vekst i ulike perioder.

Figur 3-5: Verdiskaping i rådgivernæringen i perioden 2005-2015. Kilde: Menon (2017)



Den årlige veksten i verdiskaping har vært tilnærmet lik omsetningsveksten i perioden. Verdiskapingsveksten har derimot vært positiv i hele perioden, selv om veksten kun var på to prosent mellom 2008 og 2009. Som for omsetning har den gjennomsnittlige årlige veksten vært rundt åtte prosent i perioden mellom 2010 og 2014, men bremsset opp de siste to årene. Den reduserte verdiskapingsveksten skyldes igjen et fall i samlet verdiskaping for Teknologiske rådgivere de siste to årene. Av de øvrige bransjene er det kun i bransjen Andre forretningsrådgivere at veksten har vært negativ, og da kun for det siste året. Tabellen nedenfor viser de ulike bransjenes verdiskaping og verdiskapingsandel i 2016, samt gjennomsnittlig årlig vekst for de siste fem årene.

Tabell 3-3: Verdiskaping og vekst i ulike bransjer i rådgivernæringen. Kilde: Menon (2017)

Bransje	Verdiskaping 2016 (milliarder NOK)	Andel av næringens totale verdiskaping 2016	Årlig prosentvis vekst 2011-2016 (gj.sn.)
IKT-rådgivere	30,3	29,9 %	5,3 %

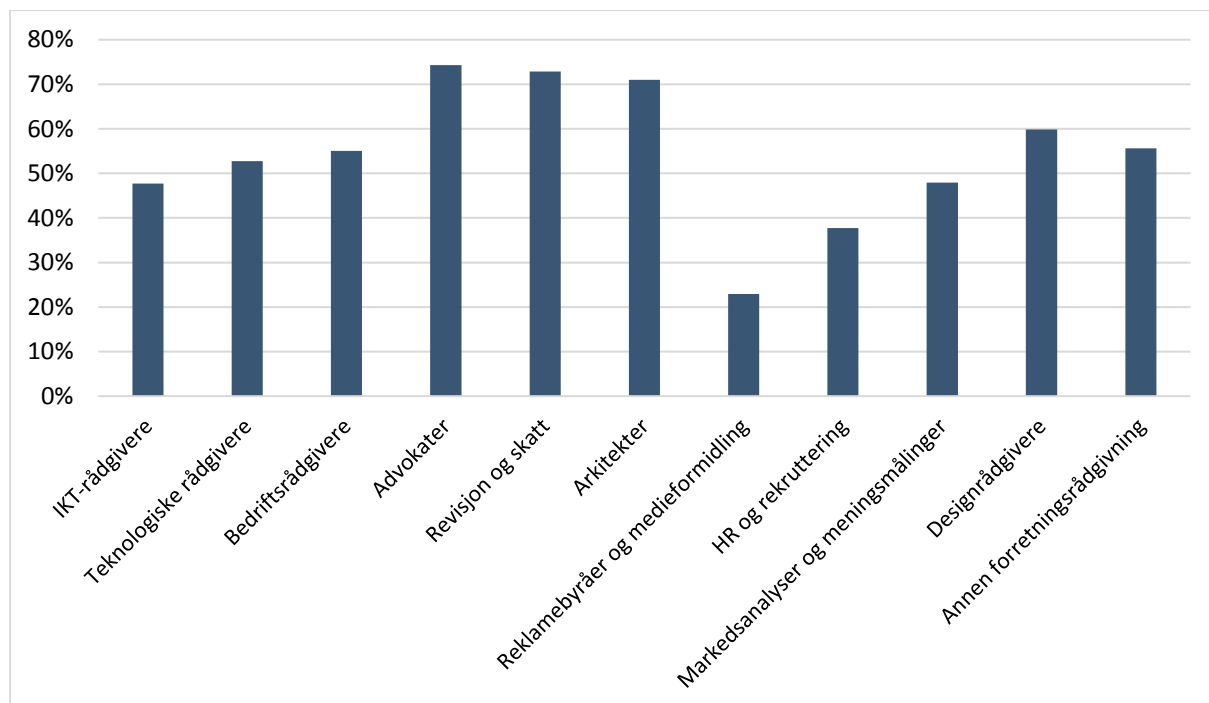
<sup>7</sup> Analyser av den danske rådgivernæringen viser en samlet verdiskaping på 91,7 milliarder DKK.

Teknologiske rådgivere	30,1	29,7 %	3,7 %
Bedriftsrådgivere	12,3	12,2 %	5,9 %
Advokater	10,1	9,9 %	4,9 %
Revisjon og skatt	6,7	6,6 %	3,7 %
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	4,5	4,5 %	4,9 %
Arkitekter	4,5	4,4 %	5,7 %
Annen forretningsrådgivning	0,9	0,9 %	3,2 %
HR og rekruttering	0,7	0,7 %	5,5 %
Markedsanalyser og meningsmålinger	0,6	0,6 %	1,0 %
Designrådgivere	0,6	0,6 %	9,2 %
<b>Totalt Rådgivnæringen</b>	<b>101,3</b>	<b>100 %</b>	<b>4,7 %</b>

Målt i verdiskaping er IKT-rådgivere og Teknologiske rådgivere omtrent like store. Før 2016 har bransjen Teknologiske rådgivere hatt en noe høyere verdiskaping enn IKT-rådgiverne. De siste to årene har verdiskapingen særlig blant de teknologiske rådgiverne som er rettet mot olje og maritim industri, falt. IKT-rådgiverne har dermed gått forbi de teknologiske rådgiverne også målt i verdiskaping det siste året. Av de største bransjene er det Bedriftsrådgiverne som har hatt den største veksten de siste fem årene. Igjen er det Designrådgiverne som har hatt den største relative veksten siden 2010, etterfulgt av Bedriftsrådgivere og Arkitekter.

Verdisakapingsgraden, det vil si verdiskaping som andel av omsetningen varierer på tvers av bransjene. Dette er fremstilt i figuren under. Særlig ser vi at denne er relativt lav blant reklamebyråer og medieformidlingstjenester.

Figur 3-6: Verdiskaping som andel av omsetningen i 2016. Kilde: Menon (2017)



Hovedforklaringen på ulikhet i verdiskapingsgrad er at noen bransjer videreformidler produkter og tjenester i større grad enn andre. Vi ser at dette særlig gjelder for reklamebyråer og medieformidling, som bl.a. videreformidler tjenester i form av reklameplassering og dermed får en vesentlig større omsetning enn verdiskaping. Det samme gjelder også for teknologiske rådgivere, for eksempel store ingeniørfirmaer som jobber

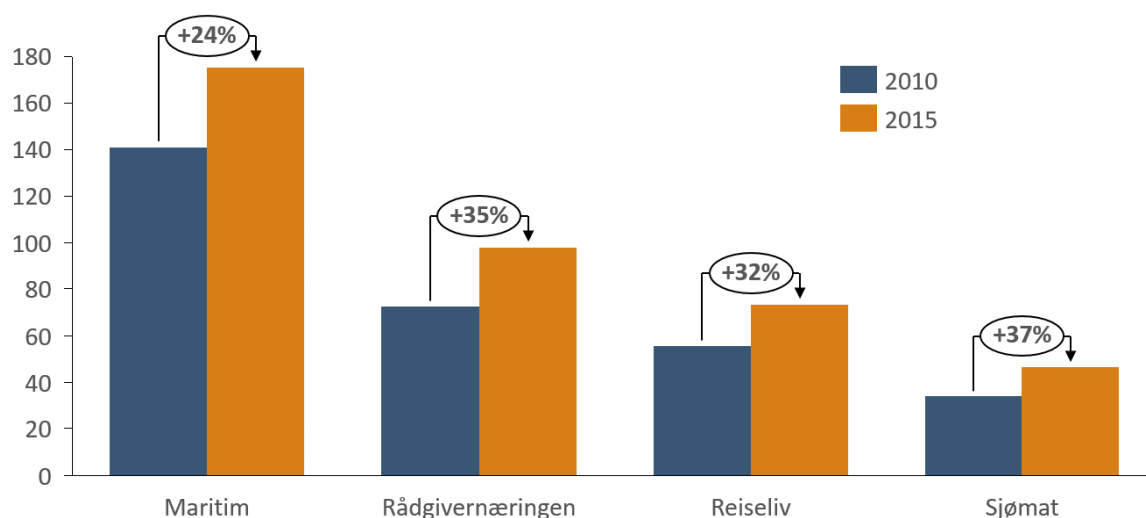
på totalentrepriser med mange underleveranser som bidrar til å øke selve omsetningen uten at det er rådgivervirksomheten selv som står for all verdiskapingen i leveransen. IKT-rådgivere benytter software og hardware i sine leveranser som utgjør en vesentlig del av mange store prosjekter. Advokater, revisorer og arkitekter er eksempler på rådgivere som i liten grad benytter underleverandører eller har vesentlige innkjøpskostnader.

### 3.3.1. Rådgiverne står for seks prosent av verdiskapingen i privat næringsliv i Norge

Rådgivernæringen er en viktig næring i norsk økonomi. Basert på verdiskaping utgjør næringen rundt seks prosent av det private næringslivet i Norge i 2015 og 2016.<sup>8</sup> Rådgivernæringens andel av det private næringslivet har også økt siden 2006 hvor rådgivernæringen utgjorde litt over fem prosent av den totale verdiskapingen. Dette tilsier at næringen i gjennomsnitt har vokst mer enn gjennomsnittet i det øvrige private næringslivet. Særlig gjelder dette frem til 2014 dersom vi ser på næringen totalt.

Til sammenligning utgjorde maritim næring, reiselivsnæringen og sjømatnæringen henholdsvis elleve prosent, fem prosent og tre prosent av samlet verdiskaping i privat næringsliv i 2015.<sup>9</sup> I figuren under har vi sammenlignet rådgivernæringens samlede verdiskaping og vekst i årene 2010 og 2015 med andre viktige næringer i Norge.

Figur 3-7: Verdiskaping og samlet vekst i et utvalg næringer i Norge i 2010 og 2015. Kilde: Menon (2017)<sup>10</sup>



Som figuren over viser er rådgivernæringen omtrent halvparten så stor som maritim næring basert på verdiskaping. Veksten siden 2010 har derimot vært større i rådgivernæringen enn i den maritime næringen, hovedsakelig som følge av et fall i samlet verdiskaping for maritim næring i 2015. Rådgivernæringen er derimot større enn både reiselivsnæringen og sjømatnæringen, samtidig som samlet vekst i perioden har vært relativt lik.

<sup>8</sup> Basert på samlet verdiskaping for de selskapene som inngår i Menons regnskapsdatabase, ekskludert sykehus og selskaper som driver med utvinning av olje og gass. Sammenlignet med SSBs Bruttonasjonalprodukt/verdiskaping for Fastlands-Norge utgjør rådgivernæringens verdiskaping om lag 4 prosent.

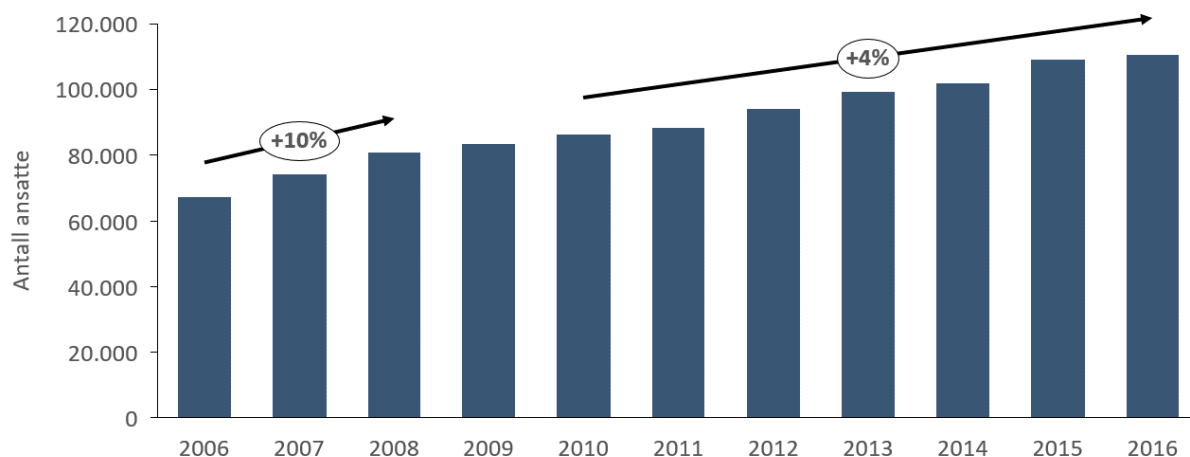
<sup>9</sup> Sammenligningen er gjort basert på tilsvarende analyser Menon Economics har gjort for andre næringer. Tallgrunnlaget og populasjonene for disse næringene er ikke oppdatert for regnskapstall for 2016. Derfor sammenlignes disse basert på verdiskapingen til og med 2015.

<sup>10</sup> I disse tallene er det ikke justert for overlapp mellom næringene. For eksempel vil det være enkelte selskaper innen sjømat og innen rådgivernæringen som også anses som en del av maritim næring. Verdiskapingen fra disse næringene er inkludert flere steder.

### 3.4. Næringen har 110 000 ansatte i Norge

Næringen utgjør en viktig arbeidsgiver. Til sammen hadde næringen om lag 110 000 ansatte i 2016<sup>11</sup>, hvilket utgjør omlag 6 prosent av alle ansatte i privat næringsliv. Sammenlignet med omsetning og verdiskaping har veksten vært noe lavere i antall ansatte. Utviklingen i antall ansatte mellom 2006 og 2016 for næringen er vist i figuren under.

Figur 3-8: Utvikling i antall ansatte i rådgivernæringen i perioden 2006-2016. Kilde: Menon (2017)



I årene før finanskrisen hadde rådgivernæringen en gjennomsnittlig årlig vekst i antall ansatte på ti prosent. I likhet med verdiskapingen var veksten også positiv under finanskrisen. Av de større bransjene er det kun Arkitektene som har et fall i antall ansatte fra 2008 til 2009. Blant de mindre ser vi også en nedgang dette året i bransjene Reklamebyråer og medieformidlingstjenester, markedsanalyser og meningsmålinger og i annen forretningsrådgivning. Siden 2006 har antall ansatte i næringen vokst med over 40 000. Våre tall viser en relativt høy vekst i antall ansatte fra 2014 til 2015. Noe av dette kan skyldes at vi ikke klarer å justere helt for endringene som følge av nye rapporteringsrutiner. Særlig finner vi en relativt høy vekst i antall ansatte i bransjen bedriftsrådgivere og IKT-rådgivere, men for disse viser tilsvarende tall fra SSB også en kraftig vekst. I tabellen nedenfor er de 110 000 ansatte i næringen fordelt etter bransjene.

<sup>11</sup> Antall ansatte er basert på bedriftenes innrapportering til NAV. Fra og med 2015 er kravene og systemet for denne innrapporteringen endret. Dette har ført til et brudd i den offisielle statistikken, hvor summen av alle innrapporterte ansatte er vesentlig høyere for 2015 sammenlignet med tidligere år. I våre tall er dette justert ved å benytte en justeringsfaktor for de ulike næringene som Menon har fått tilsendt fra SSB. Likevel vil antall ansatte fra og med 2015 ikke være direkte sammenlignbart med tidligere år.

Tabell 3-4: Antall ansatte i de ulike bransjene i rådgivnæringen. Kilde: Menon (2017)

Bransje	Ansatte 2016 (Tusen)	Andel av næringens ansatte 2016	Årlig prosentvis vekst 2011-2016 (gj.sn.)
Teknologiske rådgivere	33,8	30,6 %	4,3 %
IKT-rådgivere	32,6	29,5 %	5,3 %
Bedriftsrådgivere	13,5	12,2 %	6,0 %
Advokater	7,9	7,1 %	3,5 %
Reklamebyråer og medieformidlingstjenester	6,7	6,1 %	5,1 %
Revisjon og skatt	6,2	5,6 %	1,6 %
Arkitekter	5,3	4,8 %	3,9 %
Markedsanalyser og meningsmålinger	1,6	1,4 %	0,0 %
HR og rekruttering	1,5	1,3 %	14,5 %
Annen forretningsrådgivning	0,9	0,8 %	0,9 %
Designrådgivere	0,7	0,6 %	5,3 %
<b>Totalt Rådgivnæringen</b>	<b>110,5</b>	<b>100 %</b>	<b>4,6 %</b>

Basert på antall ansatte er Teknologiske rådgivere den største bransjen, mens IKT-rådgiverne og Bedriftsrådgiverne er bransjene med høyest gjennomsnittlig årlig vekst i antall ansatte blant de største bransjene. Av de mindre bransjene har HR og rekruttering hatt den høyeste gjennomsnittlige årlige vekst, mens antall ansatte innen markedsanalyser og meningsmålinger ligger på samme nivå som 2011. Denne bransjen er også den eneste som har et lavere antall ansatte i dag, sammenlignet med 2006.

### 3.5. Rådgivnæringen består av både små og store selskap

Næringen vokser også i omfang hva gjelder antall foretak. Den siste tiårsperioden har næringen vokst fra i overkant av 15 000 aktive foretak<sup>12</sup> til litt under 25 000 aktive foretak i 2016. Om lag 90 prosent av disse er foretak med mindre enn 10 millioner i omsetning i 2016, mens rundt en prosent er foretak med omsetning over 100 millioner. I tabellen nedenfor har vi fordelt andel av omsetning, verdiskaping, ansatte og antall foretak ut fra foretakenes omsetningsstørrelse i 2016.

Tabell 3-5: Foretakenes bidrag til omsetning, verdiskaping og ansatte basert på størrelse i 2016. Kilde: Menon (2017)

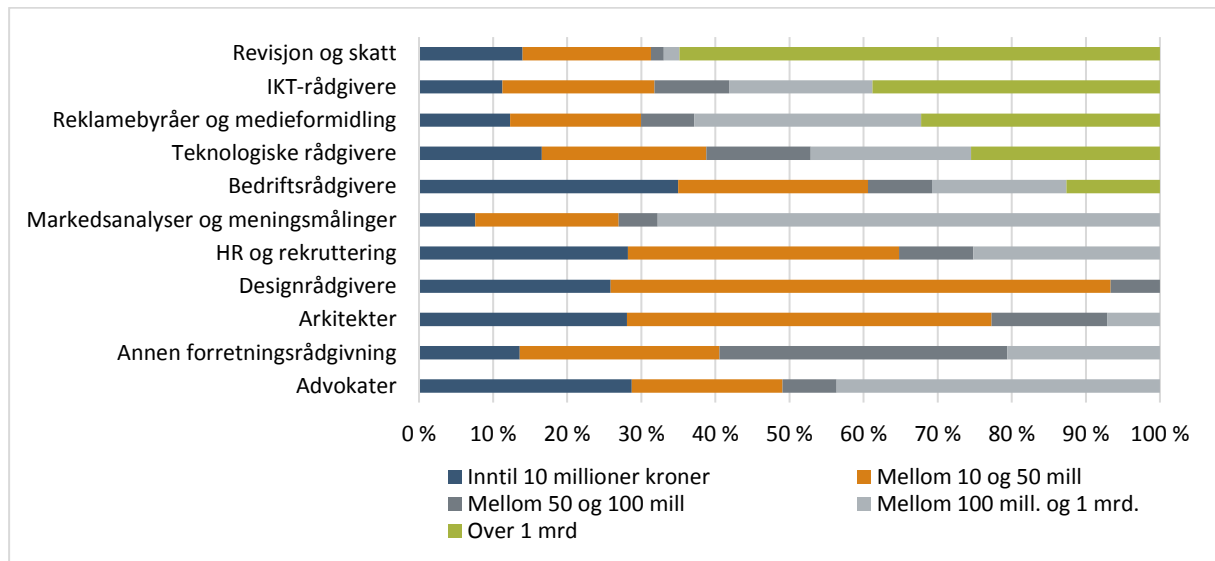
Omsetning i 2016	Andel av omsetning 2016	Andel av verdiskaping 2016	Andel av ansatte 2016	Antall foretak
Inntil 10 mill. kroner	18 %	19 %	32 %	89,3 %
Mellom 10 og 50 mill.	22 %	25 %	23 %	8,5 %
Mellom 50 og 100 mill.	11 %	10 %	8 %	1,2 %
Mellom 100 mill. og 1 mrd.	22 %	21 %	14 %	0,8 %
Over 1 mrd.	28 %	26 %	23 %	0,1 %
<b>Totalt</b>	<b>197 mrd.</b>	<b>101 mrd.</b>	<b>110 000</b>	<b>24 900</b>

<sup>12</sup> Foretak med omsetning

De minste foretakene utgjør altså klart flest målt i antall, men de største bidrar mest særlig målt i verdiskaping og omsetning. Ut fra tabellen ser vi at i underkant av én prosent av alle selskapene i næringen står for rundt 50 prosent av verdiskapingen og omsetningen i 2016. Likevel ser vi at de aller minste også er viktige bidragsyttere, særlig med tanke på antall ansatte hvor de står for over 30 prosent av totalt antall ansatte i 2016.

Størrelsesfordelingen og de ulike kategoriernes bidrag til total omsetning innad i bransjene er fremstilt i figuren under. Som figuren viser varierer størrelsessammensetningen mye mellom bransjene.

**Figur 3-9: Omsetning i 2016 fordelt på bedriftenes størrelse i de ulike rådgiverbransjene. Kilde: Menon (2017)**



Rådgiverne innen revisjon og skatt preges sterkt av de største selskapene, hvor over 60 prosent av bransjens totale omsetning i 2016 kommer fra selskaper med total omsetning på over 1 milliard. Blant Bedriftsrådgiverne er fordelingene jevnere mellom de ulike størrelseskategoriene, mens bransjene Designrådgivere og Arkitekter hovedsakelig består av selskaper med inntil 50 millioner kroner i omsetning i 2016. Generelt viser dette at næringen er sammensatt av både små og store bedrifter, som alle bidrar til å gjøre næringen viktig for norsk økonomi.



## 4. Hvem kjøper rådgivertjenester?

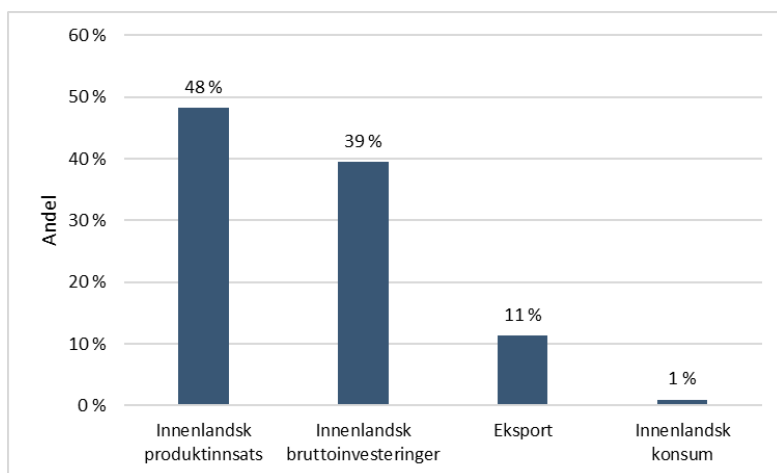
*Rådgiverne tilbyr hovedsakelig tjenester innenfor et gitt fagområde eller en prosess som går på tvers av næringer. Dette gjør deres leveranser relevant for de fleste næringer og sektorer. Offentlig statistikk indikerer at hjemmemarkedet fortsatt er rådgivernes desidert viktigste marked, hvorav bygg og anlegg, handels- og finansnæringen utgjør de største kundegruppene. Rådgiverne er samtidig sentrale underleverandører i egen næring. Privat sektor står for store deler av det totale kjøpet av rådgivningstjenestene, samtidig er rådgivernes andel av total produktinnsats omtrent lik i privat og offentlig sektor.*

### 4.1. Rådgiverne leverer hovedsakelig til innenlandske kunder

Som vi så i forrige kapittel solgte rådgivernæringen tjenester for 197 milliarder kroner i 2016. Hvordan disse inntektene er fordelt på forskjellige sektorer og næringer er det lite offentlig statistikk på. Ved å se på næringskryssløpet (Input-Output-tabeller) som utarbeides av SSB kan vi likevel gi en god indikasjon på hvilke kundegrupper og næringer er de største kjøperne av rådgivningstjenester (Se Boks 2 i kapittel 2.3 for nærmere beskrivelse av næringskryssløpet).

Rådgiverne leverer tjenester i form av produktinnsats og bruttoinvesteringer. Produktinnsats er tjenester som brukes videre inn i produksjonen i dag, mens bruttoinvesteringer er varer og tjenester som kjøpes i dag, men som benyttes for å skape verdier over tid. I tillegg går noe av rådgivernes leveranser til konsum og til eksport.<sup>13</sup> Basert på leveranser fra næringsgruppene som inkluderer en høy andel rådgivere ser vi at hoveddelen av leveransene går til det norske markedet, men noe går også til eksport. En veldig liten del av rådgivernes leveranser benyttes til innenlandsk konsum. Fordeling av rådgivernes leveranser er gjengitt i figuren under.

**Figur 4-1: Næringsgrupper med høy andel rådgivning og deres bidrag til næringslivets produksjon i 2014. Kilde: SSB (2017), bearbeidet av Menon**



Som figuren viser, indikerer statistikken fra næringskryssløpet at omtrent halvparten av leveransene fra rådgivere går til innenlandsk produktinnsats (dvs. at de er en del av andre næringers leveranser), rundt 40 prosent går til investeringer innenlands, og i overkant av ti prosent går til utenlandske kunder. En gjennomsnittlig eksportandel på ti prosent stemmer også godt overens med svarene fra spørreundersøkelsen sendt til Abelianas

<sup>13</sup> Som kan brukes både som produktinnsats og bruttoinvesteringer.

rådgivermedlemmer. Blant de 89 respondentene i denne undersøkelsen oppgis det også her en gjennomsnittlig eksportandel på ti prosent. I DI Rådgivernes bransjeanalyse for den danske rådgivnæringsnæring viser de til en gjennomsnittlig eksportandel på rundt 20 prosent i 2015 (DI analyse, 2016). Altså finner de en noe høyere eksportandel i sine analyser.

Rådgivernes bidrag til norsk eksport begrenser seg derimot ikke til direkte eksport av egne tjenester. Gjennom rådgivning til sine kunder i forbindelse med satsing inn mot nye markeder bidrar de også indirekte til å økt eksport. Svarene fra spørreundersøkelsen sendt til ledere i privat næringsliv viser at selskaper med eksport i større grad oppgir at de har kjøpt rådgivningstjenester det siste året sammenlignet med andelen som oppgir at de ikke har eksport, henholdsvis 80 prosent og 60 prosent. Samtidig oppgir eksportbedriftene at de kjøpte rådgivningstjenester for et større beløp sammenlignet med bedriftene som ikke har eksport. Sistnevnte kan naturlig nok ha en sammenheng med at eksportørene også representerer større bedrifter og dermed har mer ressurser tilgjengelig til å kjøpe rådgivningstjenester. Likevel underbygger dette påstanden over om at rådgiverne også bidrar til eksport gjennom sine kunder.

#### SWECO – Norske råd er eksportvare

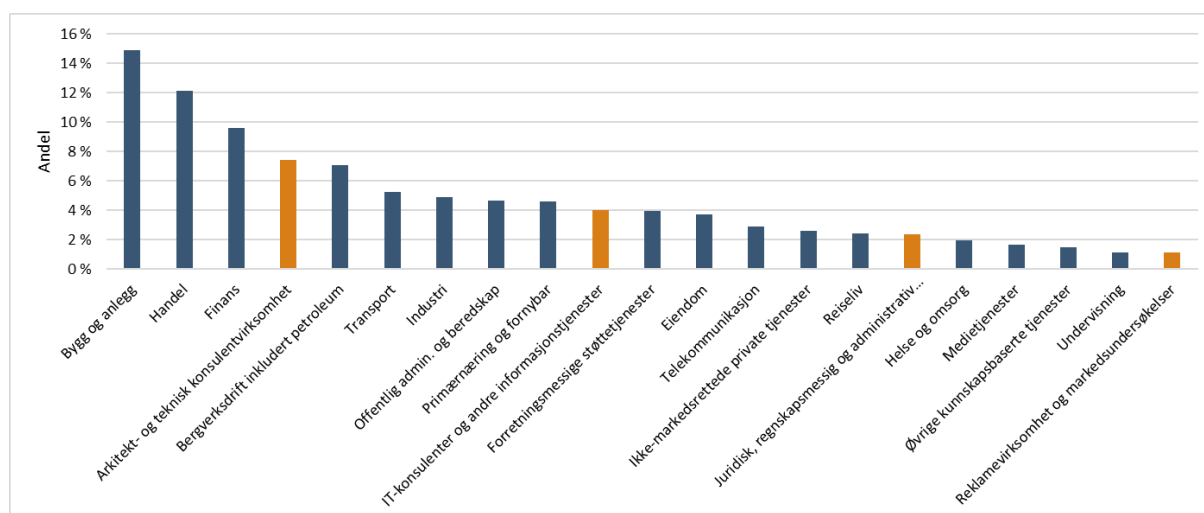
Den krevende norske topografien har skapt både utfordringer og muligheter for landet gjennom historien. Vannkraft er en av mulighetene. Utbyggingen av norsk vannkraft skjøt fart for om lag 100 år siden, og i dag er Norge en av verdens største vannkraftprodusenter. Norske ingeniørselskaper har bygget opp solid erfaring og kunnskap innen vannkraft, og er blitt ettertraktede rådgivningspartnere ved utbygging av vannkraftverk i utlandet. Slik har norsk ekspertise på vannkraft blitt en eksportvare.

Et eksempel på dette var da Sweco i 2014 ble hyret inn som rådgiver til Devoll-prosjektet, et stort Statkraft-ledet vannkraftprosjekt i Albania. I prosjektet var Swecos rolle å ha ansvar for permanent bergsikring av tunneler og bergrom. I konkurranse med flere utenlandske aktører falt valget på Sweco på grunn av den presise og kostnadseffektive sikringen som norske aktører er kjent for. Til forskjell fra fremgangsmåten til en del av de utenlandske konkurrentene går den norske metoden ut på å tilpasse sikringen til aktuell bergmasse. Dette gjør at nødvendig sikring installeres, ikke for lite, men heller ikke for mye og er kostnadseffektivt.

## 4.2. Bygg og anlegg, handel og finans utgjør de største kundegruppene

I den norske statistikken er det kun den innenlandske produktinnsatsen som er videre fordelt på næringer. Basert på næringsgruppene som inneholder en høy andel av rådgivere indikerer denne statistikken at bygg- og anleggsnæringen er rådgivnæringsnæringens største kunde, etterfulgt av handel og finans. Rådgiverne leverer også tjenester til hverandre; dette er markert med oransje søyler i figuren under. Generelt er privat næringsliv den viktigste kunden for rådgivnæringsnæringen. Definerer vi offentlig sektor som næringsgruppene *offentlig administrasjon og beredskap, Helse og omsorg og Undervisning* er kun åtte prosent av rådgivernes leveranser til offentlig sektor, resterende 92 prosent kjøpes av privat sektor. Figuren nedenfor viser fordelingen av rådgivernes kunder på ulike næringsgrupper i 2014.

Figur 4-2: Rådgivernes kunder<sup>14</sup> i 2014 fordelt på næringsgrupper. Kilde: Menon (2017) og SSB (2017)



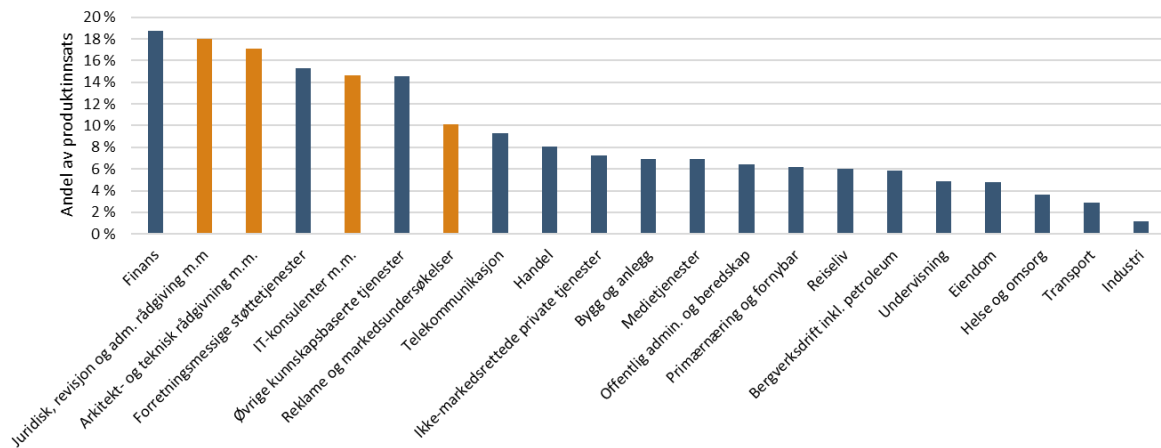
Rundt 15 prosent av rådgivernes leveranser i form av produktinnsats kjøpes av bygg- og anleggsnæringen. Det er særlig næringsgruppen som inkluderer arkitekter og teknologiske konsulenter som i all hovedsak står for leveransene til bygg- og anleggsbransjen, og bergverksindustrien. Videre utgjør handelsnæringen en viktig kundegruppe. Her er det næringsgruppene som inkluderer IKT-rådgivere og gruppen med advokater, bedriftsrådgivere og revisorer som står for hovedvekten av leveransene, men også rådgivere innen Reklamevirksomhet og markedsundersøkelser utgjør en relativt stor andel. Innen finans er det næringsgruppen som inkluderer IKT-rådgiverne som utgjør hoveddelen av leveransene. Blant de øvrige næringsgruppene er leveranser fra IKT-rådgivere og gruppen med advokater, bedriftsrådgivere og revisorer relativt jevnt fordelt.

DI Analyse gjorde en tilsvarende analyse av den danske rådgivernæringen basert på statistikk fra 2012 (DI Analyse, 2016). I deres analyse utgjør handel og bygg- og anleggsnæringen også de største kundegruppene, etterfulgt av rådgivernæringen selv. Videre finner også danskene at privat sektor står for rundt 90 prosent av rådgivernes totale leveranser.

Statistikken i SSBs næringskryssløp gir oss også en indikasjon på i hvilke næringer rådgivernes leveranser har størst betydning for produksjonen. Som andel av total produktinnsats kjøper privat og offentlig sektor rådgivningstjenester i omtrent samme grad. Totalt for privat sektor utgjør rådgivernes leveranser om lag seks prosent av total produktinnsats. For offentlig sektor er andelen rundt fem prosent. Rådgiverne er således en like viktig innsatsfaktor i offentlig som i privat sektor. Dette samsvarer med resultatet fra tilsvarende analyser gjort for den danske rådgivernæringen (DI Analyse, 2016 og DI Analyse, 2017). I figuren nedenfor har vi fremstilt hvor stor andel rådgivernes leveranser utgjør av næringenes totale produktinnsats.

<sup>14</sup> Rådgiverne er her representert ved næringsgrupper med relativt høy andel rådgivere. Kundeandelen i figuren viser andelen av disse næringsgruppenes salg som benyttes til produktinnsats.

Figur 4-3: Rådgivernes andel av næringenes totale produktinnsats. Kilde: SSB (2017), bearbejdet av Menon



Av figuren over ser vi at det er innen finans leveranser fra rådgivere utgjør størst andelen av den samlede såkalte produktinnsatsen. Videre ser vi at rådgiverne er relativt viktige leverandører til andre rådgivere. Dette bekreftes også i spørreundersøkelsen til Abelianas rådgivermedlemmer, hvor kun 14 prosent av de 89 respondentene oppgir at de hverken har kjøpt eller solgt rådgivningstjenester fra/til andre rådgivere.

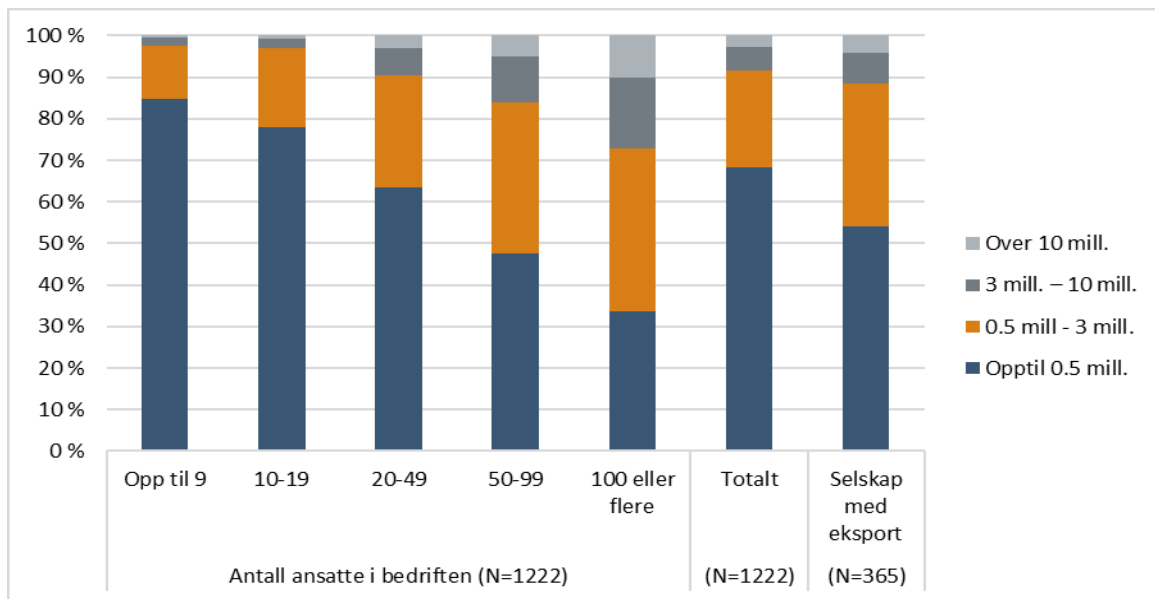
Statistikken over viser at rådgiverne leverer sine tjenester til et bredt spekter av næringer. Dette underbygges av svarene fra spørreundersøkelsene rettet mot kunder av rådgivernæringen og rådgiverne selv. I spørreundersøkelsen rettet mot rådgivernes kunder oppgir 67 prosent av de 1835 respondentene at de har kjøpt rådgivningstjenester det siste året. Det er kun hos bedriftene innen *Overnatting og servering* og *Annen tjenesteyting* mer enn halvparten av respondentene oppgir at de ikke har kjøpt rådgivningstjenester. I tråd med statistikken over, oppgir alle respondentene innen finans at de har kjøpt rådgivningstjenester.

### 4.3. Store selskap og eksportører kjøper relativt mer rådgivningstjenester

Svarene på en spørreundersøkelse sendt til ledere innen privat næringsliv<sup>15</sup> indikerer at andelen som kjøper rådgivningstjenester og hvor mye de kjøper for, øker med størrelsen på bedriften og hvorvidt selskapet har eksport. I figuren under har vi fremstilt hvor mye respondentene oppgir de har kjøpt rådgivningstjenester for det siste året fordelt på bedriftens størrelse, samlet sett og for selskapene med eksport.

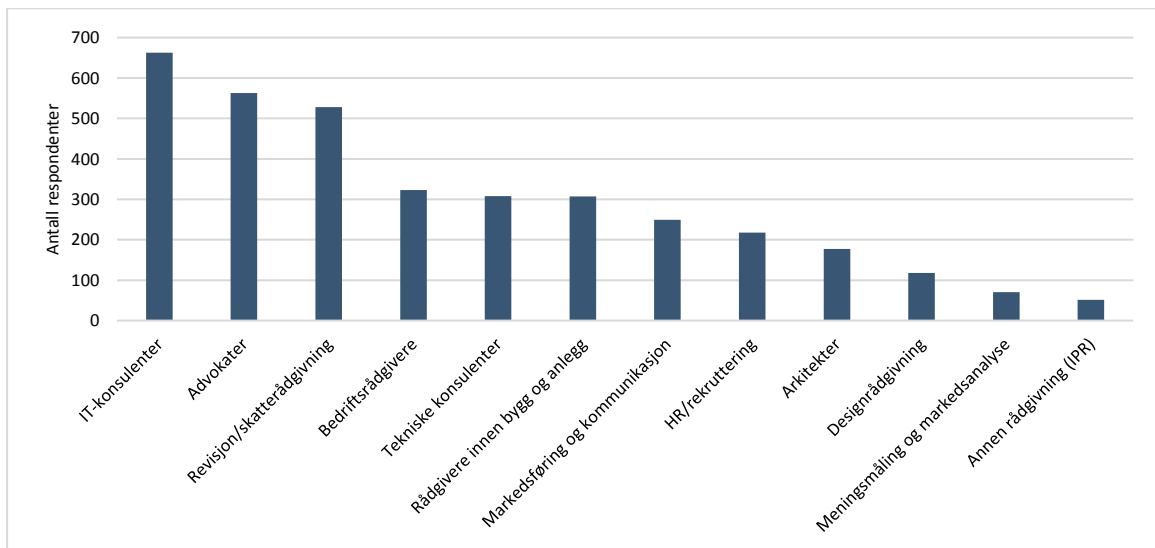
<sup>15</sup> Spørreundersøkelsen gjennomført i sammenheng med NHOs Økonomibarometer. Undersøkelsen ble besvart av 1835 respondenter, hvorav 1229 svarte at de hadde kjøpt rådgivningstjenester det siste året.

Figur 4-4: Hvor mye kjøpte din virksomhet rådgivningstjenester for i 2016? Kilde: Spørreundersøkelse (NHO)



Videre har de fleste kjøpt rådgivningstjenester fra flere bransjer det siste året. Over halvparten av de som kjøpte rådgivningstjenester kjøpte fra mer enn to ulike bransjer i 2016. Kun 30 prosent kjøpte rådgivning fra én bransje. I figuren under ser vi hvilke bransjer respondentene oppgir de har kjøpt rådgivning fra det siste året.

Figur 4-5: Har din bedrift kjøpt rådgivningstjenester innenfor et eller flere av følgende områder det siste året? Kilde: Spørreundersøkelse (NHO) N=1229 – flere svar per respondent



Som figuren viser er det IKT-rådgivere, Advokater og Revisorer som flest oppgir at de har kjøpt rådgivningstjenester fra. I andre enden ser vi at kjøp av designrådgivere, meningsmåling og markedsanalyse og Annen rådgivning (IPR) er de bransjene færrest oppgir de har kjøpt tjenester fra. Disse bransjene er også blant de minste i rådgivnæringen.

#### 4.4. Rådgiverne er en viktig ressurs for offentlig sektor

Statistikken fra SSBs næringskryssløp indikerer at offentlig sektor utgjør en mindre kunde enn privat sektor, det vil si rundt åtte prosent av rådgivernes samlede salg som benyttes til produktinnsats. Samtidig utgjør rådgivningstjenester en like viktig innsatsfaktor i utvikling av offentlig sektors tjenester som i privat sektor. Dette samsvarer godt med funn fra DI Rådgivernes analyser av den danske rådgivnæringsringen (DI Analyse, 2016). En nylig gjennomført undersøkelse gjort av Riksrevisjonen viser at staten alene kjøpte konsulenttjenester for om lag 12 milliarder kroner i 2015 og at kjøp av konsulenttjenester har økt siden 2011. Totalt sett oppgir over 50 prosent av de statlige virksomhetene i undersøkelsen en økning i perioden mellom 2011-2015. Statens kjøp av konsulenter utgjorde om lag ni prosent av statens samlede utgifter til lønn, vikarer og konsulenter i 2015. Rådgiverne utgjør dermed en viktig ressurs i statlig forvaltning.

##### Case – Rådgivere til offentlig sektor

###### Vivento – Digitaliserende råd til verdi for fellesskapet

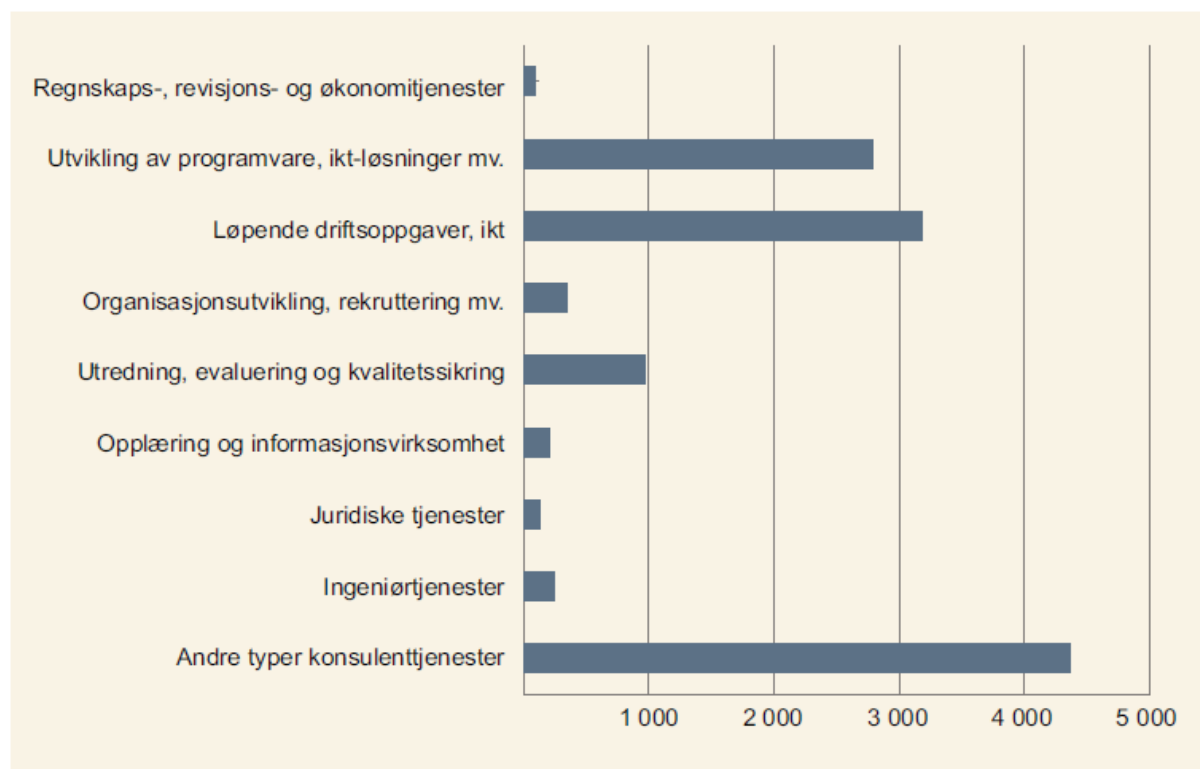
Digitalisering handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Dette er viktig, ikke minst i offentlig sektor. Vivento er et av rådgiverselskapene som bistår offentlig sektor med IKT-tjenester. Selskapet hjelper blant annet norske kommuner med å forenkle og digitalisere brukertjenester for sine innbyggere, og overfører verdifull kompetanse slik at kommunene selv blir i stand til å digitalisere. Deres mål er at fellesskapet alltid skal oppleve en verdi av prosjektene de deltar i.

Dette viser Vivento blant annet gjennom to pågående kommuneprosjekter. I Bærum kommune jobber konsulenter fra Vivento med å kvalitetssikre et nytt fagsystem for helse- og omsorgstjenester som skal sikre et tryggere tilbud til kommunens innbyggere. I Oslo kommune har Vivento hatt en betydelig rolle i løsningen som nå gjør det enklere for byggherrer i Oslo å sende digital byggesøknad, til glede både for byggherrene og administrasjonen. Felles for prosjektene er at de bidrar til bedre innbyggertjenester i kommunene.

*- Med eksterne konsulenter kan kommunene i større grad gjennomføre omfattende digitaliseringsprosjekter for å effektivisere driften og bedre innbyggernes tjenester, sier administrerende direktør i Vivento Rune Hjortdahl. Han mener at det er lite samfunnsnyttig at kommunene selv sitter med alle ressursene som trengs til større digitaliseringsprosjekter. Et godt samarbeid med konsulenter bidrar til mer effektivisering, bedre løsninger og høyere kompetanse i kommunene.*

Halvparten av statens konsulentkjøp er ifølge undersøkelsen knyttet til IKT-tjenester, hvorav 2,8 milliarder er knyttet til utvikling og resterende 3,2 milliarder er løpende driftsoppgaver. Statens konsulentkjøp fordelt på type konsulenttjeneste er vist i figuren under, hentet fra Riksrevisjonen (2017).

Figur 4-6: Utgifter til konsulent tjenester i 2015 fordelt på type konsulent tjenester. Tall i mill. kroner. Kilde: Riksrevisjonen (2017), Figur 7



Fordelt på departementsområder var det virksomheter under Helse- og omsorgsdepartementet samt Justis- og beredskapsdepartementet som kjøpte mest konsulent tjenester i 2015, etterfulgt av Samferdselsdepartementet og Kunnskapsdepartementet.

Krevende anskaffelsesprosesser i offentlig sektor kan oppleves som en barriere for rådgiverne. På spørsmål om potensielle barrierer i offentlige anskaffelser svarer over 50 prosent av rådgiverne i vår undersøkelse at krevende anskaffelsesprosesser i stor eller svært stor grad er en barriere. I overkant av 30 prosent oppgir at lav innkjøpskompetanse hos kunden i stor eller svært stor grad er en barriere. De uten omsetning i offentlig sektor opplever dette som en større barriere sammenlignet med de andre, men her er også antall respondenter relativt lavt. Undersøkelser fra Danmark viser at rådgivere bruker om lag ni prosent av kontraktens totale verdi på selve anskaffelsesprosessen, betydelig mer enn for andre leverandører til offentlig sektor (snitt på fem prosent).<sup>16</sup>

Riksrevisjonens undersøkelse om konsulentbruk i staten viser støtter dette. Her oppgir to av tre medarbeidere i statlige virksomheter som har kjøpt konsulent tjenester at de mener det er et potensial for å heve kompetansen på anskaffelsesprosessen og i å utarbeide bedre oppdragsbeskrivelser. Samtidig viser undersøkelsen at disse oppgavene, her kjøpet av konsulent tjenester, ble oppfattet som kompleks og sammensatt.

<sup>16</sup> «Rapporten viser bl.a., at når rådgivervirksomheder afgiver tilbud til det offentlige, så bruger de hver i gennemsnit, hvad der svarer til 9 pct. (!) opgavens værdi. Typisk afgiver 5-6 virksomheder tilbud, og regnestykket viser, at tæt på halvdelen af en opgaves værdi går til at forholde sig til udbudsmaterialet, deltage i dialogmøder og afgive tilbud. Altså inden, der er fundet en vinder, der kan begynde at løse opgaven.»  
<https://raadgiverne.di.dk/Presse%20og%20nyheder/Nyheder/Pages/Ny-rapport-om-transaktionsomkostninger-Raadgiver-branchen-topper-listen-over-saerligt-haardt-ramte-brancher.aspx>

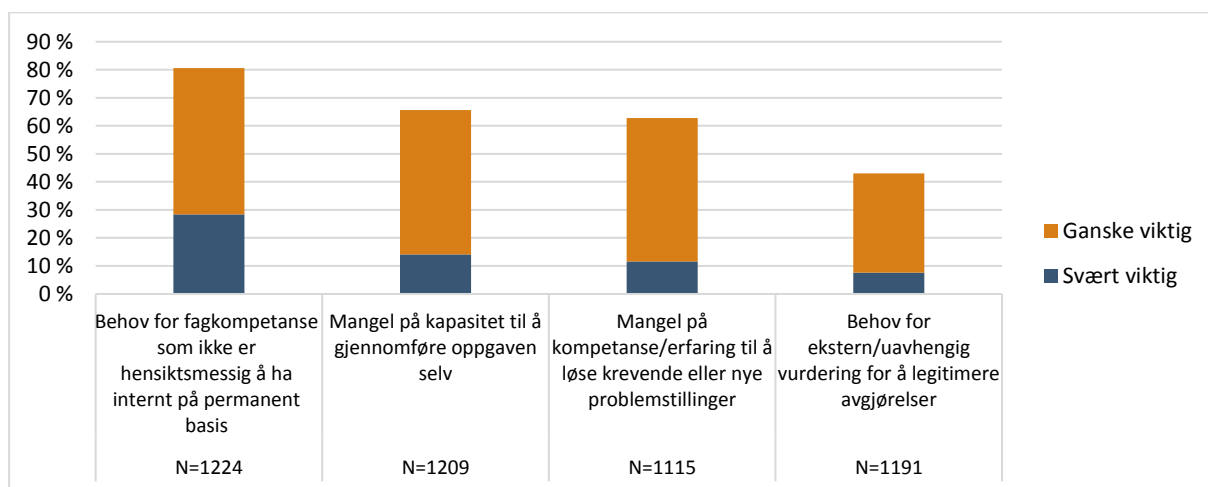
## 5. Hvilken verdi har rådgiverne for sine kunder?

**Rådgivernes største verdi er deres kompetanse. Bruk av rådgivere er viktig for å tette kompetansehull og til å fylle kapasitetsbehov i både privat og offentlig sektor. Deres ekspertise bidrar til en effektivisering av arbeidsprosesser og oppgaver hos sine kunder, ny innsikt og til å spre kunnskap på tvers av sektorer og næringer. Denne innsikten kan være en viktig innsatsfaktor for økt innovasjon og tilgang til nye markeder. Verdien av deres tjenester overgår således de direkte bidragene fra næringsaktørens egne regnskap.**

### 5.1. Rådgiverne fyller et kunnskapsbehov i både offentlig og privat sektor

Rådgivernes felles kjennetegn er deres fagkompetanse. Spørreundersøkelsen til ledere i norsk næringsliv viser at den viktigste årsaken til kjøp av rådgivningstjenester er et behov for fagkompetanse som det ikke er hensiktsmessig å ha internt. Dette gjelder uavhengig av hvilke rådgivningstjenester respondenten oppgir at de har kjøpt. Videre er både mangel på kapasitet og kompetanse og erfaring til å løse nye oppgaver ansett som viktige årsaker til kjøp av rådgivningstjenester. Sammenlignet med de andre årsakene anses derimot behovet for en ekstern vurdering som mindre viktig. Svarene på spørsmål om hvilke faktorer som er mer eller mindre viktig ved kjøp av rådgivningstjenester er angitt i figuren under.

Figur 5-1: Hvor viktig eller uviktig er følgende årsaker til at din virksomhet kjøper rådgivningstjenester?  
Kilde: Spørreundersøkelse (NHO)



Bruk av rådgivere som følge av mangel på kompetanse i egen bedrift går også igjen i de åpne svarene fra undersøkelsen. Her vises det videre til at rådgiverne benyttes i endringsprosesser, til strategiske prosesser og for å utvikle og implementere nye løsninger. Flere viser også til at kjøp av rådgivningstjenesten er mer lønnsomt for bedriften da kompetansebehovet enten er tidsbegrenset eller ikke anses som en del av deres kjernekompetanse.

Behov for kompetanse anses også som viktigst for kjøp av rådgivningstjenester i statlig sektor (Riksrevisjonen, 2017). Her oppgir 98 prosent av virksomhetene (sett bort fra de som svarer verken eller) at behov for kompetanse er ganske eller svært viktig for konsulentbruken. De statlige virksomhetene viser videre til at utviklingstrekkene innen IKT og digitalisering og utvikling av organisasjon og styringssystemer er av stor betydning for konsulentbruken. Rådgiverne er således viktig for modernisering av offentlig sektor.



## 5.2. Rådgiverne bidrar til kunnskapsspredning og effektivisering

Rådgiverne tilfører kundene verdi på mange måter. Generelt er rådgiverne en kilde til kunnskaps- og erfaringsoverføring mellom ulike næringer og sektorer da de tar med seg erfaringer fra et oppdrag over til et annet. Ved at deres ekspertise kan leies inn, fremfor at virksomhetene selv må ansette fagkompetanse, reduserer de ulempen ved at erfaringer kun holdes internt i den enkelte virksomheten. Kunnskapen og erfaringen fra et prosjekt blir på så måte tilgjengelig for flere.

### **DNV GL – Når gode råd er billige**

Gjennom arbeid på ulike prosjekter og innenfor ulike næringer opparbeider rådgivningsselskap seg mye informasjon, kunnskap og erfaring som senere kan være av stor verdi for kundene. Etter mange år med oljeutvinning på norsk sokkel, har norsk rådgivnærings bygget opp en betydelig kompetanse innen oljerelaterte fagretninger i tillegg til et stort datamateriale. DNV GL er et slikt rådgiverselskap. Det finnes flere eksempler der DNV GL har skapt betydelig verdi for sine kunder ved å bruke deres oppsamlede datamateriale kombinert med teknisk erfaring.

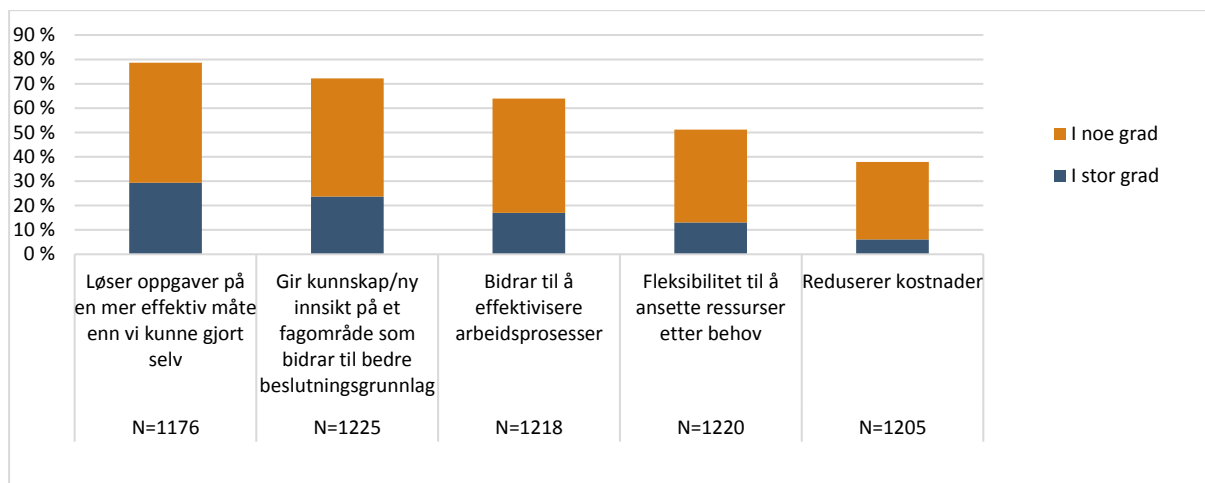
Et eksempel på dette er da DNV GL nylig bisto en av sine kunder innenfor olje- og gasssektoren i forbindelse med legging av en rørledning og et nytt fundament nær en rigg. Kundens underleverandør hadde informasjon om havbunnen der det nye fundamentet skulle legges, men utfordret kunden til å gjennomføre en ny, dypere drill for å få mer presis informasjon om havbunnens tilstand.

Basert på informasjonen som forelå sammen med DNV GLs in-house-data og tidligere erfaringer fra området, kunne DNV GL med stor trygghet fastslå at havbunnen var egnet for legging av det nye fundamentet. For rørledningen kunne DNV GL på lignende vis gi informasjon om havbunnens egenskaper langs rørledningens rute, slik at det ikke var behov for ytterligere utredning. Som et resultat av dette sparte DNV GL kunden for en ny drilling og flere millioner kroner.

Bruk av rådgivere som en del av driften gir også virksomhetene større fleksibilitet til å gjennomføre prosjekter eller aktiviteter etter behov, uten at store ressurser bindes opp i virksomheten på sikt.

I spørreundersøkelsen rettet mot ledere i privat næringsliv spurte vi på hvilken måte rådgiverne tilfører verdi til deres bedrift. Svarene er presentert i figuren under.

Figur 5-2: På hvilken måte tilfører kjøp av rådgivningstjenester verdi for din bedrift? Kilde: Spørreundersøkelse (NHO)



Svarene fra undersøkelsen viser at bruken av rådgivere bidrar til å effektivisere kundenes arbeidsprosesser. Som nevnt tidligere i rapporten har rådgiverne ofte en bedre forutsetning for å utvikle og opprettholde ekspertise på et gitt fagområde. Videre vil konkurransen internt i rådgivnæringen sørge for at rådgiverne stadig må utvikle sitt eget metodeverktøy for å sikre egen konkurranseevne. Bruken av rådgivere bidrar til at kundene får tilgang til rådgiverens erfaring om hva som er den mest effektive arbeidsmetoden. Denne spredningen av beste praksis er viktig for innovasjon og omstilling i både offentlig og privat sektor.

Ny kunnskap og innsikt på fagområder fremheves også som en viktig verdi av rådgiverne. Dette følger både av rådgivernes ekspertise diskutert over, men også av rådgivernes uavhengighet. Rådgiverne har i liten grad egne interesser i kundens drift eller organisering og har derfor anledning til å utfordre eksisterende praksis for å finne optimale løsninger. Dette gjør rådgiverne til gode sparringspartnere i endringsprosesser og i utvikling av nye løsninger.

### 5.3. Rådgiverne skaper verdier utover næringsaktørenes egne regnskaper

I kapittel 3 så vi på rådgivnæringens direkte bidrag til den norske økonomien ut fra deres omsetning og verdiskaping. Tidligere rapporter og analyser av rådgivnæringen i Norge og i andre land indikerer derimot at verdiskapingen rådgiverne bidrar med overgår den verdiskapingen som kommer direkte fra næringen selv (Vinnova, 2016; Menon, 2014; MCA, 2010; DI Rådgiverne, 2017). Dette skjer både gjennom næringens kjøp av varer og tjenester, og som følge av at rådgivernes tjenester inngår som en innsatsfaktor i utvikling av nye produkter og tjenester.

Rådgiverne kjøper varer og tjenester fra andre, hvilket bidrar til å skape arbeidsplasser og økt profitt hos deres leverandører. I en analyse av de strategiske rådgiverbransjene<sup>17</sup> i Hordaland gjennomført av Menon i 2014 (Menon, 2014), fant de blant annet at de strategiske rådgiverne i fylket bidro med 1,45 milliarder kroner i verdiskaping, hvorav om lag 300 millioner kroner kom fra rådgivernes kjøp av varer og tjenester fra andre.

Videre er rådgivere hovedsakelig underleverandører. Det vil si at de inngår som en del av flere innsatsfaktorer i kundenes utvikling av egne tjenester og produkter. For eksempel kan utvikling av nye IT-løsninger, strategirådgivning, design eller hjelp til prosjektledelse være en viktig kilde til økt lønnsomhet og konkurransekraft, som igjen er med på å øke verdiskapingen og antall arbeidsplasser i den norske økonomien.

<sup>17</sup> Her bestående av Advokater, Bedriftsrådgivere og Revisorer.

Blant annet reflekteres dette i kundenes oppfattelse om at rådgiverne bidrar til å effektivisere egen virksomhet. Som underleverandør til eksporterende kunder er de på mange måter også med på å øke eksporten fra det private næringslivet i Norge.

Som sparringspartnere og rådgiver i kundenes utvikling av nye produkter og tjenester, endringsprosesser eller ekspandering til nye markeder bidrar rådgiverne til innovasjon og utvikling i offentlig og privat sektor. For eksempel viser Riksrevisjonens undersøkelse at særlig utviklingen innen IKT og digitalisering oppfattes som en forklarende faktor for bruken av konsulenter. Ved at rådgiverne kan overføre kunnskap og erfaring fra andre virksomheter og næringer har de en unik mulighet til å bidra til innsikt og innovative løsninger som ikke er åpenbare internt i en enkelt virksomhet.

### **BCG – Rådgivende forretningspartner og innovatør**

En gryende trend innenfor bedriftsrådgivnæringen er at rådgivere inntar rollen som forretningspartner. Ved å stille med både risikokapital og kompetanse kan rådgiverne utvikle nye selskaper i samarbeid med kunden, og på denne måten bidra til innovasjon og nyskaping. The Boston Consulting Group (BCG) er et av bedriftsrådgiverselskapene som har satset tungt på denne utviklingen.

BCG Digital Ventures (BCG DV) er et heleid datterselskap av BCG og med over 600 ansatte utgjør de allerede 5 prosent av BCGs globale arbeidsstyrke. BCG DV har spesialisert seg på digital innovasjon, brukererfaring, rask produktutvikling, Big data analytics og kommersialisering. Kort fortalt leverer BCG DV ferdige oppstartsselskaper i og for storbedriftene. Storbedriften bidrar med fagkompetanse, kundemasse, data, og merkevare. Finansieringen er gjerne et joint venture der storbedriften har majoritet, eksterne og eventuelt BCG DV en minoritet.

Et konkret eksempel på dette er selskapet Twill, som ble etablert gjennom et samarbeidet mellom BCG DV og speditørselskapet DAMCO. En strategisk gjennomgang identifiserte betydelige disruptive digitale krefter på DAMCOs stort sett analoge speditørvirksomhet, samt voksende trussel fra digitale speditører. Med innovativ frihet jobber Twill for å lage en digital, effektiv shippingplattform, og slik gjøre shipping enklere for forbrukerne. Etableringen av Twill gjør det mulig for DAMCO å bli den første veletablerte aktøren som lanserer et avansert digitalt speditørprodukt, samt å bli et digitalt fyrårn i Maersk-konsernet.

Merverdien som skapes som følge av rådgivernes gode råd er vanskelig å kvantifisere. Dette fordi rådgivningstjenester varierer stort både i type tjeneste og størrelse, og fordi det kan være vanskelig å identifisere de direkte effektene av rådgivningstjenesten på kundens drift. Den britiske interesserorganisasjonen for Management Consulting-selskaper i UK, gjennomførte en studie blant tretti konsulentkunder i 2009, og estimerte ut fra denne at konsulentkjøpene gjennomsnittlig skapte verdier for seks ganger mer enn selve kostnaden av tjenesten (MCA, 2010). I vår undersøkelse til ledere i privat næringsliv spurte vi hvorvidt de anså verdien av rådgivningstjenesten de kjøpte som større eller mindre enn selve kostnaden. Svarene fra spørreundersøkelsen gir ikke mulighet til å kvantifisere verdien, men viser at kundene selv anser verdien av rådgivertjenestene de har kjøpt som større enn kostnaden. Av de 1226 respondentene svarte 38 prosent at de anser verdien av rådgivertjenesten høyere enn kostnadene, rundt 30 prosent oppgir at verdien og kostnaden er den samme, og på motsatt side er det kun 20 prosent som anser kostnaden som større enn den endelige verdien. Lignende analyser er også gjennomført i

Danmark blant danske kommuner. Her oppgir om lag 40 prosent at de anser verdien av tjenesten som større enn kostnaden (DI Videnrådgiverne, 2014).

Samtidig er verdien av rådgivernes kunnskap og erfaring avhengig av samarbeidet mellom kunden og rådgiveren. Herunder ligger det en forutsetning om at rådgiver og kunde har samme forståelse av hva kundens faktiske behov er, og at begge parter legger til rette for at erfaringen og kompetansen fra oppdraget også overføres til kunden. Ved å sammenligne opplevd verdi av rådgivningstjenesten med oppgitt størrelse på kjøp av rådgivningstjenester i 2016 finner vi at de som kjøper mer anser verdien som større. En forklaring til dette resultatet kan være at de selskapene som bruker mest rådgivere også er flinkere til å gjennomføre gode innkjøpsprosesser, følge opp rådgiverne underveis og sørge for at kompetansen rådgiverne bidrar med overføres til virksomheten etter at oppdraget er utført. I tråd med dette er det samtidig naturlig at selskaper som kjøper mer rådgivningstjenester også har mer erfaring med det, og på så måte har utviklet gode metoder for å utnytte tjenestene på best mulig måte. Til sammenligning viser Riksrevisjons undersøkelse av kjøp av konsulenttenester i staten at staten i for liten grad legger til rette for kompetanseoverføring som en del av oppdraget. På så måte blir ikke den fulle verdien av rådgivningstjenesten utnyttet.

## Referanser

DI Analyse (2017), *Brancheanalyse 2017 – Rådgiverbranchen – en branche i vækst og utvikling*, DI Rådgiverne

DI Analyse (2016), *Brancheanalyse 2016 – Rådgiverbranchen – en branche i vækst og utvikling*, DI Rådgiverne

DI Rådgiverne (2017), *Brugen av rådgivere skaber værdi*, notat mars 2017

DI Videnrådgiverne (2014), *Adgang til spesialisert viden og effektivisering er drivkraft bag kommunernes brug af rådgivere*, Notat November 2014

MCA (2010), *The Value of Consulting – An analysis of the tangible benefits of using management consultancy*, Management Consultancies Association 2010

Menon (2014), *De viktige hjelpere – Kartlegging av de strategiske rådgiverbransjene i Hordaland og deres betydning for regional verdiskaping*, Menon-publikasjon nr. 24/2014

Riksrevisjonen (2017), *Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten*, Dokument 3:6 (2016-2017)

Vinnova (2016), *Svensk konsultsektor i ny belysning – Utvecklingstrender och dynamik*, VA2017:07