



22 mars 2000

Hotade mångsysslare

Managementkonsulterna kläms av konkurrens från bankirer och internetkonsulter. Men behovet av oberoende rådgivning lär knappast minska framöver.

Förmodligen drömde väl ingen som barn om att växa upp till managementkonsult. Men i dagsläget kan minst 200.000 personer världen över konstatera att det är precis det som hänt dem och att det visade sig vara en lönsam affär. Tillsammans väntas de passera en omsättning på närmare 100 miljarder dollar år 2000. Och då är ändå inte order av affärsutvecklare som också finns att hyra hos IT-konsulter, tekniska konsulter och mjuk- och hårdvarutillverkare medräknade.

Det är över 100 år sedan de första managementkonsulterna etablerade sig. Men det är först under de senaste 20 åren som rådgivarbranschen på allvar har blivit en världsindustri med en tillväxt på 1520 procent om året. Om man 1980 delade antalet managementkonsulter med antalet amerikanska företagsledare, så gick det tio företagsledare på en managementkonsults tjänster. Tjugo år senare blir ekvationen att det går en halv managementkonsult på varje företagsledare. Enbart de 60 största svenska managementkonsultföretagen beräknas omsätta över 7 miljarder kronor i år och sysselsätta mellan 2.500 och 3.000 konsulter.

Företagsledningarnas benägenhet att anlita extern rådgivning har alltså ökat ordentligt. Med ökningen har managementkonsulterna också delvis lyckats tvätta bort det dåliga rykte som de dragits med. Tidigare var det en vanlig uppfattning att en managementkonsult var någon som först lånade din klocka, och sedan tog betalt för att tala om hur mycket klockan var.

Personlig tränare

Alltjämt är det dock få av branschens företrädare som lyckas definiera vad en managementkonsult egentligen gör. Frågar man konsultcheferna svarar de att de är strategiska rådgivare i affärsutveckling, eller beskriver yrket som ett slags korsning mellan personlig tränare och doktor, fast för företag.

Den förklaringen skrapar dock bara på ytan. Visst är strategisk rådgivning en viktig del av jobbet. Men bakom strategerna står hela konsultarméer redo att erbjuda även genomförandet av vad strategerna föreslår, liksom alla möjliga tjänster som kan förbättra och effektivisera affärerna.

Framförallt revisors- och konsulthuset är riktiga mångsysslare. Förutom att sköta din revision kan de också revidera din företagsstrategi, bistå vid förvärv och fusioner, fixa dina fastighetsaffärer, positionera ditt varumärke, rekrytera chefer, hyra ut sina egna konsulter som chefer, bemanna ekonomiavdelningar och installera din mjukvara. För att inte tala om att utföra uppdragsanalyser i olika ämnen som företag sedan kan hänvisa till inför svåra beslut. Det är den så kallade onestop-shop-tanken; oavsett vad kunden behöver inom områdena strategi, informationsteknik, kapitalhantering och entreprenaduppdrag så ska konsulten själv eller genom olika samarbetspartners kunna lösa problemet.

Yoghurtkultur

Även traditionella konsultfirmor har verksamheter som kan verka lite udda. Arthur D Little, världens äldsta managementfirma, håller till exempel i USA på med något så oväntat som att låta

egna forskare utveckla en ny typ av energikaka som innehåller levande yoghurtkultur, men som ändå inte behöver förvaras i kylskåp. Det kan tyckas ligga långt ifrån vad en managementkonsult egentligen borde ägna sig åt. Men det finns faktiskt en klar koppling till strategiarbetet. Företaget har en lång tradition inom rådgivning till industriföretag som lever på att hålla en hög innovationstakt. För att upprätthålla sin egen kunskap om innovationsprocesser forskar de helt enkelt också själva. När de tycker de är klara säljer de helt sonika idén och tjänar en slant.

Monitor Group, som grundades av managementgurun Michael Porter, är ett annat exempel på ett konglomerat av verksamheter. Monitor har, i olika ägarformer, både investmentbank och riskkapitalverksamhet vid sidan av konsulteriet. Tanken är att verksamheterna ska fungera som hävstänger för varandra med konsultverksamheten som sammanhållande länk.

»Kringverksamheterna är minst lika viktig för oss som strategikonsulteriet. Men strategidelen är ett underbart sätt att bygga nätverk, förstå trender och marknader. Genom konsulteriet utvecklar man känslspröt. Det är också ett bra sätt att bygga relationer med klienter«, förklarar Staffan Canbäck, konsult och Nordenchef på Monitor.

Konjunkturkänslighet

De flesta bedömare menar att managementkonsulternas tillväxt kommer att hålla i sig de närmaste åren. De har en expanderande marknad att arbeta på. En stark ekonomi har traditionellt drivit behovet av konsulttjänster. Hittills har konsultbranschen också varit väldigt konjunkturkänslig, eftersom konsulttjänster ofta är det första företagen drar ned på när lågkonjunkturen kommer.

Principen om konsulternas hög- och lågkonjunkturindelade liv har visserligen inte helt satts ur spel, men en rad andra faktorer har nu förbättrat deras förutsättningar att prestera mer obruten tillväxt. Den främsta anledningen är globaliseringen av ekonomin och branschens internationalisering, som gjort att efterfrågan på konsulttjänster blivit mindre beroende av nationella konjunkturförlopp. Avregleringar och privatiseringar

är även det en lönande nisch för konsulterna. Dessutom har informationstekniken blivit en utvecklingsmotor i näringslivet, och ständigt nya tekniska landvinningar ökar också företagets behov av kontinuerlig hjälp. Den snabba förändringstakten inom näringslivet gynnar överhuvudtaget konsulterna - man ska inte underskatta den känslomässiga aspekten en kund kan ha när han eller hon anlitar externa experter. Det känns helt enkelt tryggare för VD att ha en utomstående expert att hålla i handen när det går för att inte tala om att det kan vara bra att ha någon att dela skulden med om det går fel.

Internetkonsulter

Så är allt frid och fröjd för managementkonsulterna? Nej, inte alls. De arbetar visserligen på en expanderande marknad, men framgång förutsätter att de klarar de branschförändringar som står för dörren. Teknikutvecklingen och kundernas ökade efterfrågan på strategiska lösningar för handel över nätet har drivit fram en branschglidning mot IT- och internetkonsulter. Strategi har i allt högre utsträckning blivit liktydigt med kommunikation med marknaden, och för att kommunicera effektivt behövs kunskap om tekniken. Det är också i skärningspunkten mellan strategi, teknik och marknadskommunikation som de nya internetkonsulterna hävdar att de har sitt existensberättigande.

Att de är sugna förstår man. Den europeiska marknaden för internetrelaterade tjänster förväntas växa med nära 50 procent årligen, enligt en rapport från analysfirman IDC. Mellan 1999 och 2004 spår IDC att den marknaden ökar från 4,2 miljarder dollar till 28,6 miljarder dollar. För att få så stor del av kakan som möjligt arbetar internetkonsulterna hårt med att komma bort från stämpeln av underleverantör. I stället försöker de ta sig in i kundernas styrelserum som huvudleverantörer. Snabbaste sättet att klättra uppåt i värdekedjan just nu är att knyta många strategikonsulter till sig.

Nischspelare

Hittills gillar både kunderna och marknaden den lösningen. Managementkonsulterna åsin sida har kompenserat sig genom att rekrytera konsulter med de nödvändiga teknik- och internetkunskaperna. Ett exempel på en affär framdriven av just denna glidning mellan branscherna är Ernst & Young, som är i färd att sälja hela sin globala managementdel till IT-konsulten Cap Gemini för 98 miljarder kronor.

Kampen om vem som ska få rollen som fullserviceleverantör pågå alltså för fullt, vilket kommer att rita om konsultkartan radikalt. Men man måste inte bli stor. Det finns hopp även för de små »Blir det för många fullsortimentkonsulter ökar ju utrymmet för nischspelare«, säger till exempel Mats G Ringesten, själv nischspelare på Sveriges äldsta managementkonsultfirma, lilla Neuman & Nydahl med 3,5 konsulter och en fakturering på drygt 15 miljoner kronor om året.

Förlorat mark

I skuggan av den IT-drivna utvecklingen påverkas managementkonsulterna av ytterligare en branschglidningstrend. De har under hela 1990-talet förlorat mark till investmentbankerna när det gäller rådgivning till toppchefer i fråga om till exempel förvärv. Konsulterna har inte kunnat konkurrera med det kapital investmentbankerna kunnat lägga in. De har också haft en annan kultur av oberoende rådgivning, medan investmentbanker är mycket transaktionsfokuserade och därmed har helt andra intressen i klienten.

Glidningen mot investmentbanker är visserligen inte lika påtaglig som glidningen mot IT-branschen, men båda visar att managementkonsulterna står inför ett grundläggande skifte där de måste välja: Ska de gå från att ge oberoende råd till ett mer partnerorienterat synsätt där man gör affärer och delar risker tillsammans med klienterna?

Riskdelning

Att trenden går mot mindre oberoende och mer av riskdelning syns tydligast i konsultfirmornas ökande benägenhet att favorisera börsnotering framför partnerskap. Den syns också i förskjutningen från att fakturera per timme till en ökande andel betalning i form av prestationsbaserade arvoden, så kallade success fees. Trenden förstärks rejält av att managementkonsultfirmorna i allt högre utsträckning accepterar betalning i ägarandelar, och spelar rollen som kuvös eller växthus åt nystartade internetföretag genom egna riskkapitalfonder. Det är inte bara vinstintresset som driver på det handlar också om att de äldre managementjättarna ser det som ett sätt att lära sig de unga internetbolagens verksamhet så att de i framtiden ska kunna behålla rollen som strategiska rådgivare åt de som växer sig riktigt stora.

Tanken är också att framtida vinstdelning ger konsulten ett incitament; engagemanget stärks genom att båda parter har väldigt konkreta anledningar att se till att inget går åt skogen.

Men det finns naturligtvis risker med modellen. Klienten måste först och främst vara på det klara med om hon hyr en objektiv rådgivare eller om hon hyr en hängiven medarbetare i ett projekt. Incitamentet ska matcha typen av uppdrag.

Priskänslighet

Frågan är också hur stora förhoppningar man kan ha på värdebaserad arvodering. Små och medelstora företag med dålig betalningsförmåga är först och främst förtjusta i idén om riskdelning. Annars skulle de kanske inte ha råd med konsulten alls. Det återstår också att se i vilken utsträckning de riktigt stora kunderna vill dela med sig till konsulterna när de till exempel bygger sina e-handelslösningar. De som köper strategitjänster är sällan priskänsliga, utan mer intresserade av vilket värde konsulten kan skapa, i relation till vad de själva kan stå för. Det är precis lika troligt att

storföretagen i framtiden hellre betalar en saftig engångsavgift och tar större risk själva för att slippa dela med sig av en förhoppningsvis långt större vinst.

Och behovet av fristående expertis kommer förmodligen att finnas även i fortsättningen. En företagsledare som står mitt emellan två nytto-maximerande investmentbanker i en storfusion, har till exempel fortfarande nytta av en objektiv managementkonsult, just för att denne till skillnad från investmentbankerna inte behöver snekla i den egna plånboken för att bestämma sig för vilka råd som är bäst.