



# Svensk konsultsektor i ny belysning

## *Utvecklingstrender och dynamik*

.....

ERIC GIERTZ, MIKAEL HJORTH, MARIA LINDHAGEN  
MATS ENGWALL & MAGNUS GENZ

VINNOVA ANALYS  
VA 2016:07

VINNOVA I SAMARBETE MED

**almeGA**

**Titel:** Svensk konsultsektor i ny belysning - *Utvecklingstrender och dynamik*

**Författare:** Eric Giertz, Mikael Hjorth, Maria Lindhagen, Mats Engwall & Magnus Gens – KTH & Linköpings universitet

**Serie:** Vinnova Analys VA 2016:07

**ISBN:** 978-91-87537-54-7

**ISSN:** 1651-355X

**Utgiven:** Oktober 2016

**Utgivare:** Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

---

## **Vinnova stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta**

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

Vinnovas vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. Vinnovas verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspeja med andra forskningsfinansierare och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar Vinnova drygt 2,7 miljarder kronor i olika insatser. Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vinnova bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **Vinnova Analys** publiceras studier, analyser, utredningar och utvärderingar som tagits fram inom eller på uppdrag av Vinnovas avdelning verksamhetsutveckling och analys.

---

I Vinnovas publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt.

Publiceringen innebär inte att Vinnova tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien

Vinnova Information där återgivande av Vinnovas synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.

Vinnovas publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se).

Tryckta utgåvor av Vinnova Analys och Rapport säljs via Wolters Kluwer, [www.wolterskluwer.se](http://www.wolterskluwer.se), tel 08-598 191 90 eller [kundservice@wolterskluwer.se](mailto:kundservice@wolterskluwer.se)

Vinnova's publications are published at [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)

**Svensk konsultsektor  
i ny belysning**  
*Utvecklingstrender och dynamik*

.....

ERIC GIERTZ, MIKAEL HJORTH, MARIA LINDHAGEN,  
MATS ENGWALL & MAGNUS GENS

Titel: Svensk konsultsektor i ny belysning – *Utvecklingstrender och dynamik*  
Författare: Eric Giertz, Mikael Hjorth, Maria Lindhagen, Mats Engwall & Magnus Gens  
Serie: Vinnova Analys VA 2016:07  
ISSN: 1651-355X  
ISBN: 978-91-87537-54-7  
Utgiven: Oktober 2016  
Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems  
Produktion & layout: Vinnovas kommunikationsavdelning  
Tryck: E-Print, Stockholm, [www.eprint.se](http://www.eprint.se)

---

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>5</b>
<b>Sammanfattning</b>	<b>7</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>9</b>
<b>2 Metodik och variabler i studien</b>	<b>11</b>
2.1 Urval av företagspopulation	11
2.2 Kategorisering efter inriktning	12
2.2.1 Huvudinriktning: Konsultföretag inom FoU	13
2.2.2 Huvudinriktning: Konsultföretag inom objektrelaterad projektering	14
2.2.3 Huvudinriktning: Konsultföretag inom organisation och ledning	14
2.2.4 Huvudinriktning: Konsultföretag inom extern funktionell expertis	14
2.2.5 Huvudinriktning: Bemanningföretag	15
2.3 En lång svans av småföretag	16
2.4 Antal anställda	16
2.5 Regioner	17
2.6 Kartläggning av olika affärsmodeller	18
<b>3 Konsultsektorns omfattning</b>	<b>20</b>
3.1 Konsultföretag inom FoU	24
3.1.1 FoU-relaterad IT	24
3.1.2 Konstruktion och design	27
3.2 Konsultföretag inom objektrelaterad projektering	28
3.2.1 Bygg och anläggning	29
3.2.2 Arkitektur	31
3.3 Konsultföretag inom organisation och ledning	32
3.3.1 IT inom administration och management	33
3.3.2 Management och utbildning	35
3.4 Konsultföretag inom extern funktionell expertis	39
3.4.1 Rekrytering och outplacement	39
3.4.2 Redovisning	40
3.4.3 Revision	41
3.4.4 PR, reklam, marknadsundersökningar och event	43
3.4.5 Affärsjuridik, immaterialrätt, försäkring och skadebesiktning	46
3.5 Bemanningföretag	49
<b>4 Konsultsektorns geografiska utbredning</b>	<b>53</b>
4.1 Konsultföretag är ett storstadsfenomen	54
4.2 Konsultsektorns utbredning i olika län	60

---

<b>5</b>	<b>Organisations- och ledningsprinciper</b>	<b>63</b>
5.1	Olika ägarstrukturer inom konsultsektorn	63
5.1.1	Levebrödsbolag	63
5.1.2	Partnerägda bolag	64
5.1.3	Bolag med koncentrerat ägande och exitstrategi	66
5.1.4	Börsbolag	69
5.1.5	Nätverksorganisationer	72
5.2	Kartläggning av affärsmodeller	73
5.2.1	Konsulternas lokalisering och operativa ledning	75
5.2.2	Konsultföretagen har stabila kundrelationer	79
5.2.3	Timarvode på löpande räkning dominerar	83
5.2.4	Underkonsulter är relativt ovanligt	84
5.2.5	Relativt blygsam offshoring	86
5.2.6	Förhållandevis lite export	87
<b>6</b>	<b>Konsultsektorns roll och utveckling</b>	<b>89</b>
6.1	Konsultsektorn expanderar när kunskapsfronten flyttar fram	89
6.2	Konsultföretag bidrar till export	89
6.3	Bolag som bygger strukturkapital	90
6.4	Utlökaliserade konsulter debiterar timmar	92
6.5	Ett moment 22 i den svenska konsultsektorn?	94
6.6	Avslutningsvis	96
<b>7</b>	<b>Appendix</b>	<b>97</b>
7.1	Bilaga frågeformulär	97
7.2	SNI-koder	100
7.3	Referenser	101

# Förord

---

För verksamheten vid Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet – behövs goda kunskapsunderlag om Sveriges nationella, regionala och sektoriella innovationssystem i en internationell jämförelse. Detta inkluderar kunskap om innovationssystemens aktörer, deras respektive roller, position i en global kontext, nätverk och innovationsprocesser. Kunskapsunderlagen används i strategiprocesser, för dialog med innovationssystemets aktörer, i den operativa verksamheten samt som stöd för uppföljning, utvärdering och effektanalyser av Vinnovas insatser.

I den kunskap som behövs om innovationssystemen ingår följande komponenter som påverkar förmågan till innovation och därmed Sveriges konkurrenskraft:

- Näringslivet och industriella trender
- Policy och system, inklusive finansiering
- Forskning, utveckling och innovation
- Samhällsbehov och utmaningar

Inom ramen för Vinnovas omvärldsbevakning har det genomförts en serie analyser av näringslivets struktur, strategiska områden för förnyelse samt forsknings- och innovationssamarbete för ett antal näringsgrenar. Studierna inkluderar: Life Science; Fordon; Gruv och mineral; Metaller; Kemi; Maritima; Skog, massa och papper; Informations- och kommunikationsteknik; Miljöteknik och Energi. Studierna har genomförts med likartad metodik men med viss anpassning till näringsgrenarnas olika karaktäristika. Föreliggande studie analyserar företag inom den svenska konsultsektorn.

Arbetet genomförs i nära samarbete med innovationssystemets aktörer bl.a. genom att dessa är aktiva i referensgrupper. Processernas utformning bidrar till förankring och att resultatet sprids och diskuteras i innovationssystemet. Processerna och resultaten är en viktig del i Vinnovas dialog med, och erbjudande till, regionerna. Faktaunderlagen är avsedda att användas för strategisk diskussion av olika aktörer och aktörskonstellationer. Förutom rapporten produceras en databas med insamlad information och ett grafiskt gränssnitt för att visualisera resultat från databasen med möjlighet att utforma presentationer anpassade efter sammanhang och syfte.

Studien har genomförts av Eric Giertz, Mats Engwall, Maria Lindhagen och Magnus Gens vid institutionen för industriell ekonomi och organisation på KTH samt Mikael Hjorth vid institutionen för ekonomisk och industriell utveckling på Linköpings universitet samt konsultföretagen Addendi och Okatima i nära samarbete med Vinnova. Processledare på Vinnova har varit Göran Andersson. Rapporten presenterades vid ett seminarium som arrangerades på Almega, följt av en diskussion om framtida behov av utveckling och policy. En referensgrupp som inkluderat representanter för företag, Almega och Teknikföretagen samt Vinnova har varit knuten till arbetet med rapporten.

Vinnova i oktober 2016

*Göran Marklund*  
Direktör och avdelningschef  
Avdelning verksamhetsutveckling & analys

*Göran Andersson*  
Handläggare  
Avdelning samhällsutveckling  
- transport, miljö och regioner





# Sammanfattning

---

Konsultsektorn är inte en bransch i vanlig mening. Den består av företag med likartad affärslogik som är verksamma i helt olika branscher. Den expanderar i takt med att kunderna väljer att upphandla konsulter som gör utredningar, projekterar byggen, utvecklar produkter och IT-system, konstruerar maskiner, utformar reklamkampanjer, patentansökningar och affärsavtal, genomför revisioner och tester av olika slag, sköter rekrytering, bokföring eller telefonintervjuer, utvecklar organisationsformer, interna rutiner och mycket mer.

Denna rapport baseras på en unik kartläggning av konsultföretag i Sverige. Initialt skapades en bruttolista av alla företag med SNI-koder som kunde tänkas dölja kunskapsintensiva konsultföretag. I nästa steg inhämtades uppgifter, bland annat via företagets hemsidor, om alla aktiebolag i bruttolistan med minst fem anställda. Cirka en tredjedel av bolagen sorterades då bort. Återstående företag, som kunde klassificeras som konsultföretag, samlades i en databas och kategoriserades efter verksamhetens inriktning. Databasen som är grunden för vår analys omfattar 6 421 företag med minst fem anställda. De hade 212 753 heltidsekvivalenter sysselsatta på 10 075 arbetsställen i Sverige år 2012. Därutöver fanns en lång svans av små aktiebolag med 1-4 anställda. Små bolag med liten omsättning, som kan antas vara bolag för bisysslor, sorterades bort. Av 46 703 aktiebolag med 1-4 anställda återstod därefter 10 205. Dessa hade uppskattningsvis 35 212 heltidsekvivalenter sysselsatta år 2012. Totalt rör det sig således om cirka 250 000 anställda i konsultsektorns aktiebolag. Studien bygger på heltidsekvivalenter som mått på anställda. Därför är det betydligt fler fysiska personer som arbetar inom de inkluderade företagen – lågt räknat cirka 300 000.

Sett över en längre tidsperiod har den totala sysselsättningen inom konsultsektorn ständigt ökat i Sverige. Under de senaste fyra decennierna har antalet yrkesverksamma ökat från knappt 100 000 till cirka 300 000, eller från knappt tre till drygt sex procent av den totala sysselsättningen. I föreliggande analys har vi delat in konsultföretagen efter den funktion de fyller i fem olika huvudinriktningar. Den största inriktningen, Konsultföretag inom organisation och ledning, som domineras av undergruppen IT inom administration och management, svarade för knappt 31 % av sysselsättningen. Konsultföretag inom extern funktionell expertis svarade för drygt 21 %, Bemanningsföretag för drygt 20 %, Konsultföretag inom objektrelaterad projektering för drygt 17 % och Konsultföretag inom FoU för drygt 10 %. Att konsultsektorn expanderar är knappast en modetrend. Det är snarare en konsekvens av att det i takt med ökad komplexitet blir svårt för kunderna att ha egen anställd personal inom alla viktiga kompetensområden.

Konsultsektorn har generellt en stark koncentration till storstäder. Den finns visserligen representerad i nästan alla delar av vårt land men koncentrationen till i första hand Stockholmsområdet, men även Göteborg och Malmö, är påfallande hög. Företag i Storstockholm svarar för över 40 % av alla konsulter i Sverige. Det är inte bara i absoluta tal som Stockholm utmärker sig. När sysselsättningen i konsultföretag med minst fem anställda sätts i relation till antalet

invånare i åldrarna 16-64 år, så har Stockholms län, med 6,3 %, mer än dubbelt så stor andel som andra län, utom Västra Götalands län med 4,1 %. Graden av koncentration till Stockholm och övriga storstäder varierar dock mellan olika inriktningar.

Konsultsektorn som helhet kännetecknas av strukturomvandlingar, branschglidningar och stor dynamik. Det tar sig bland annat uttryck i fusioner, förvärv och börsintroduktioner. Inom några verksamhetsinriktningar har också större svenska bolag blivit uppköpta av utländska börsnoterade koncerner. Inom andra inriktningar, som domineras av partnerägda bolag, ingår svenska bolag numera i stora internationella nätverk av olika slag. Parallellt sker inom vissa inriktningar en ökad uppsplittring i små levebrödsbolag som knyts samman i nätverksorganisationer av olika slag. Även om de kvantitativa uppgifterna i vår databas baseras på situationen år 2012, så är alla strukturförändringar – i form av bland annat nedläggningar, fusioner och förvärv – som skett före den 1 januari 2016 beaktade i kvalitativa beskrivningar och exemplifieringar i rapporten.

En del konsultföretag söker skapa strukturkapital och systematiskt dra kvalitets- och effektivitetsmässig nytta av att det – inte minst till följd av digitalisering – uppstår en slags stordriftsfördelar inom delar av konsultsektorn. En ambition i vår studie har varit att kartlägga vilka förutsättningar konsultföretag i Sverige har att bygga strukturkapital. Det är ju exempelvis stor skillnad mellan å ena sidan ett konsultföretag som mot timarvode hyr ut personal som sitter i kundernas lokaler och leds av kundernas personal och å andra sidan ett konsultföretag som mot ett fast arvode genomför ett väldefinierat projekt i eget kontor i Sverige och/eller utomlands. Under sommaren år 2015 lät vi sålunda genomföra intervjuer i konsultbolag med mer än cirka 20 anställda i Sverige. Frågorna fokuserade på var konsulterna utför sitt arbete, vem som leder dem operativt i uppdragen, eventuell export eller användning av offshoring, utnyttjande av underkonsulter, antal kunder per konsult, kundrelationer och debiteringsprinciper.

Intervjuresultatet antyder att det i Sverige främst är Konsultföretag inom extern funktionell expertis som systematiskt bygger strukturkapital och söker effektivisera och kvalitetssäkra konsulternas arbete. De företag som debiterar fast pris har då även möjlighet att öka sina marginaler. Två huvudinriktningar med motsatt mönster är Konsultföretag inom FoU samt Bemanningföretag. Båda dessa inriktningar domineras av företag som har utlokaliserade konsulter, vilka sitter ute hos kund och leds av kundernas personal. Varje konsult har dessutom endast ett fåtal olika uppdragsgivare per år. Undergruppen Bygg och anläggning inom huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering samt undergruppen IT inom administration och management i huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning svarar tillsammans för drygt 40 % av alla anställda i konsultsektorn. De domineras av större företag som ingår i internationella koncerner. Vår bedömning är att dessa koncerner, trots sin storlek, bygger förhållandevis lite strukturkapital. Dessutom är timdebitering fortfarande helt dominerande.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att konsultsektorn är expansiv och att den spelar en betydelsefull roll för utvecklingen i näringslivet och i samhället som helhet. Sektorn är dynamisk och många konsultföretag står inför stora utmaningar. Det verkar finnas utrymme för exempelvis nya affärsmodeller, nya strategiska val och internationell expansion.

# 1 Inledning

---

Konsultsektorn är inte en bransch i vanlig mening. Den består i stället av många företag med likartad affärslogik som är verksamma i en rad olika branscher. Konsultsektorn växer i takt med att konsultföretagens kunder väljer att upphandla konsulter som gör utredningar, projekterar byggen, utvecklar produkter och IT-system, konstruerar maskiner, utformar reklamkampanjer, patentansökningar och affärsavtal, genomför revisioner och tester av olika slag, sköter rekrytering, bokföring eller telefonintervjuer, utvecklar organisationsformer, interna rutiner och mycket mer.

Sett över en längre tidsperioder har den totala sysselsättningen inom den del av konsultsektorn som fokuseras här ständigt ökat i Sverige, liksom i andra delar av den industrialiserade världen. Under de senaste fyra decennierna har antalet anställda ökat från knappt 100 000 till cirka 250 000, eller från knappt tre till sex procent av den totala sysselsättningen i vårt land. Den kunskapsintensiva konsultsektorn utgör en mycket stor andel av så kallad KIBS (Knowledge Intensive Business Services). KIBS-företag har generellt en mycket hög andel anställda med högre utbildning. I de kunskapsintensiva konsultföretagen, som är relativt koncentrerade till storstäder och universitetsorter, har sedan lång tid tillbaka mer än hälften av de yrkesverksamma akademisk examen<sup>1</sup>.

Att konsultsektorn expanderar är knappast en modetrend. Det är snarare ett tecken på att det i takt med ökad komplexitet blir svårt, dyrbart eller rent av omöjligt – också för konsultföretagens stora kundföretag – att helt förlita sig på att anställd personal ständigt håller sig à jour, har rätt expertis och tillräcklig kapacitet inom alla för företaget viktiga kompetensområden.

Projektets syfte är att generera och sammanställa såväl kvalitativa som kvantitativa data över konsultsektorn, vilka sedan visualiseras och analyseras. För Vinnova är konsultsektorns roll och accentuerade betydelse för teknisk utveckling, innovationsutveckling och näringslivets konkurrenskraft av särskilt intresse. Analys, resultat och visualiseringar kan också fungera som underlag för att diskutera konsultsektorns roll i näringspolitiska debatter samt för strategiska diskussioner mellan olika aktörskonstellationer inom det svenska innovationssystemet. Konsultsektorns allt större betydelse för såväl näringslivets som den offentliga sektorns utveckling genererar även viktiga frågor för aktörer inom det offentliga innovationsstödsystemet. Bör konsultsektorn i större utsträckning involveras i offentligt stödda utvecklings-, forsknings- och innovationsprojekt och hur kan det i så fall ske?

Vinnova har initierat ett tiotal olika branschstudier. Detta är ytterligare en studie men med en annorlunda skärning. Vinnova har en ambition att fortsätta följa utvecklingen av de näringar som analyseras i serien, för att fånga trender, förnyelse och strukturomvandling. Alla studier

---

<sup>1</sup> Se Eric Giertz och Staffan Larsson, *Tjänstesamhällets arbetsmarknader – Analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997* sid 48. Rapport nr 18 i serien Nya jobb och företag, NUTEK och Rådet för arbetslivsforskning 2000.

fokuserar på en delmängd av innovationssystemet, nämligen företag. Således utelämnas andra viktiga delar av det nationella innovationssystemet såsom exempelvis offentliga myndigheter, universitet, högskolor och forskningsinstitut. Publicering av företagsdata i form av omsättning, antal sysselsatta, konkurser, likvidation och uppköp sker med viss tidsfördröjning. Därför baseras företagsdata i föreliggande studie på uppgifter fram till och med år 2012.

Arbetsgruppen har bestått av Eric Giertz, Maria Lindhagen, Mats Engwall och Magnus Gens, KTH samt Mikael Hjorth, Linköpings universitet. Till arbetet har en referensgrupp knutits som bestått av Fredrik Bergström, WSP, Jessica Bjurström, Sveriges kommunikationsbyråer, Henrik Blomgren, KTH, Henrik Bäckström, Bemanningsföretagen. Teresa Jonek, Almega, Dag Larsson, Sveriges Managementkonsulter, Anders Persson, Svenska Teknik&Designföretagen, Lars Stugemo, HiQ, Robert Tenselius, Teknikföretagen, Mikael Vatn, Etteplan och Nicole Lage-Vianna, Sveriges kommunikationsbyråer.

I följande avsnitt behandlas i tur och ordning: metodik, konsultsektorns omfattning och geografiska utbredning samt konsultsektorns affärsmodeller, organisations- och ledningsprinciper samt framtida betydelse.

## 2 Metodik och variabler i studien

---

### 2.1 Urval av företagspopulation

Det är inte självklart hur konsultsektorn ska definieras och avgränsas. Vi har valt att uteslutande fokusera på tjänsteföretag som inriktar sig på att sälja tjänster till företag eller organisationer – alltså inbegriper vi inte konsultföretag som i huvudsak säljer tjänster till konsumenter. Men den avgränsningen räcker inte. I takt med ökad outsourcing och upphandling har en mängd nya företag och branscher som levererar vitt skilda företagstjänster utvecklats. Det handlar om konkurrensutsatta företag som successivt mutar in nya tjänstemarknader som öppnas och expanderar när deras kunder väljer att upphandla tjänster på en leverantörsmarknad i stället för att utföra dem med egna anställda medarbetare. Det handlar om allt från utförande av lokala manuella tjänster, som städning, fastighetsskötsel, bevakning, elinstallationer, rörmokeri eller transporter till drift och övervakning av data- och telesystem eller kvalificerat utrednings-, utvecklings- och projekteringsarbete.

Den här studien är avgränsad till den konsultsektor som består av kunskapsintensiva företag som i huvudsak levererar kvalificerat utrednings-, utvecklings-, revisions- eller projekteringsarbete till företagskunder. Vissa företag i populationen tillhandahåller givetvis en kombination av varor och tjänster men vår utgångspunkt är att *kvalificerad kunskapsintensiv konsultverksamhet ska vara den huvudsakliga verksamhetsinriktningen om ett företag ska inkluderas i studien*. Detta innebär att vi valt att inte inkludera företag som exempelvis levererar fysiska tjänster, till exempel städning eller tredjepartslogistik, även om sådana företag ibland kallas konsultföretag. Vi har även uteslutit företag som huvudsakligen ansvarar för kontinuerlig drift eller systemövervakning åt sina kunder, till exempel servicebyråer och call centers. Vi har dessutom exkluderat företag som i huvudsak genererar intäkter via licensiering av programvaror eller leverans av tjänster som distribueras i paketerad form via internet.

Med ovanstående utgångspunkter har en unik databas över konsultföretag i Sverige byggts upp. Databasen har högre kvalitet än generella statistiska utdrag och sammanställningar tack vare en noggrann urvalsprocess. Denna kan kort beskrivas enligt nedan.

Initialt insamlades en bruttolista av företag baserade på databassökningar där urvalskriteriet var företagens SNI-koder<sup>2</sup>. Bruttolistans relevans kontrollerades sedan genom att medlemsregister inhämtades via nätverk och branschorganisationer med koppling till olika konsultbranscher. Den ursprungliga listan jämfördes med de nya registren. Dessa innehöll cirka 30 000 företag, kommuner, myndigheter och organisationer som inte fanns med i den ursprungliga listan. En analys av verksamheten i alla tillkommande organisationer med mer än 50 anställda visade docka att endast något enstaka företag av dessa kunde klassificeras som konsultföretag. Mot den bakgrunden beslutade vi att helt fokusera på den initiala bruttolistan av aktiebolag, som kunde

---

<sup>2</sup> SNI-koderna är listade i appendix 7.2.

antas inkludera en överväldigande majoritet av alla kunskapsintensiva konsultföretag. Därefter sparades alla företag som hade minst fem anställda under år 2012 i en databas.

I nästa mycket arbetskrävande steg har information om samtliga företag i databasen med minst fem anställda inhämtats från bland annat företagens hemsidor och olika affärsdatabaser. I detta steg har cirka en tredjedel av företagen avförts från den ursprungliga databasen därför att deras huvudsakliga verksamhetsinriktning inte har kunnat klassificeras som kunskapsintensiv konsultverksamhet inom de ramar som bildat utgångspunkt för studien. Den slutliga databasen kom således att uppta 6 421 företag som år 2012 hade 212 753 anställda i Sverige. Dessa konsultföretag har klassificerats och kodats efter verksamhetens inriktning. I databasen återfinns också data om bland annat företagens storlek, geografi, lönsamhet samt nationalitet på moderbolaget om företaget ingår i en koncern.

De statistiska uppgifter som återfinns i databasen, och som återges i rapporten, härrör från åren 2007-2012. De faktiska beskrivningarna av enskilda företag bygger dock på situationen under senhösten 2015 och våren 2016. Strukturförändringar – i form av bland annat nedläggningar, fusioner och förvärv – som skett före 1 januari 2016 är således genomgående beaktade i hela rapporten.

## 2.2 Kategorisering efter inriktning

Baserat på konsultföretagens huvudverksamhet har varje bolag kategoriserats som tillhörigt en av fem specifika huvudinriktningar. Kategoriseringen bygger inte på den kompetens konsulterna har utan på den *funktion* som konsultföretaget utför i kundföretaget. Denna kategorisering skiljer sig väsentligt från traditionella uppdelningar av konsultsektorn i branscher och motiveras bland annat av de specifika målsättningarna med den föreliggande studien. Inom ramen för de fem huvudinriktningarna har vi gjort en ytterligare nedbrytning, vilket innebär att det totalt finns 17 undergrupperingar. Dessa undergrupper liknar mer den traditionella uppdelningen av konsultsektorn i olika branscher. Många konsultföretag – framför allt flertalet större företag – bedriver dock verksamheter inom många olika huvudinriktningar och undergrupper. Att hela aktiebolag förts till endast en huvudinriktning och en undergrupp innebär således med nödvändighet att några inriktningar och grupper blivit överdimensionerade på andras bekostnad. Kategorierna är:

- 1 Konsultföretag inom FoU
    - FoU-relaterade IT
    - Konstruktion och design
  - 2 Konsultföretag inom objektrelaterad projektering
    - Bygg och anläggning
    - Arkitektur
  - 3 Konsultföretag inom organisation och ledning
    - IT inom administration och management
    - Management
    - Utbildning
-

#### 4 Konsultföretag inom extern funktionell expertis

- Rekrytering och outplacement
- Redovisning
- Revision
- PR, kommunikation och reklam
- Opinions- och marknadsundersökningar
- Artistförmedling och eventarrangemang
- Affärsjuridik
- Immaterialrätt
- Försäkring och skadebesiktning

#### 5 Bemanningsföretag

Samtliga bolag har kategoriserats som tillhörigt en huvudinriktning. Inom de fyra huvudinriktningar som innehåller undergrupperingar har varje bolag dessutom klassificerats som tillhörigt en specifik undergrupp enligt ovan. Populationen inom varje enskild undergrupp kan därigenom analyseras var för sig. Vissa undergrupper innehåller dock förhållandevis få bolag och få anställda. Av praktiska skäl beskrivs därför i vissa fall flera undergrupper under en gemensam avsnittsrubrik i denna rapport och de har dessutom slagits samman med en gemensam färgnyans i förekommande figurer och diagram. I texter och tabeller särredovisas dock data för varje enskild undergrupp.

Nedan följer en kortfattad beskrivning av varje huvudinriktning och undergrupp.

### 2.2.1 Huvudinriktning: Konsultföretag inom FoU

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom FoU* kategoriseras företag som på uppdrag av sina kunder *utvecklar* de produkter och/eller tjänster som konsultföretagens kunder i sin tur erbjuder sina kunder och slutanvändare. Till kategorin hör även de företag som på uppdrag av sina kunder *utvecklar* kundernas centrala produktionsprocesser i vilka kundföretagen producerar de produkter och/eller tjänster som de erbjuder sina kunder.

*Ett grundläggande kriterium för att ett konsultföretag ska tillhöra denna huvudinriktning är att kundföretagen i princip ska kunna redovisa konsulternas arbete som upphandlat FoU-arbete.* Hit hör exempelvis vissa ingenjers- och designbyråer samt IT-konsultföretag som utvecklar inbyggda system i produkter samt maskin-till-maskin-applikationer av olika slag. I princip utför alla konsultföretag inom denna huvudinriktning ett externaliserat FoU-arbete. Normalt ansvarar konsultföretagen för utveckling av avgränsade komponenter eller delsystem, utan att de själva äger resultatet, medan kundföretagen själva ansvarar för utveckling av det övergripande produkt- eller produktionssystemet samt är långsiktig ägare av slutresultatet och av eventuella patent. Gränsdragningen mellan kundföretagens egna utvecklingsresurser, de anlitade konsulterna och insatser av olika komponent- och systemleverantörer kan dock vara flytande.

Denna huvudinriktning uppdelas i två undergrupper:

- *FoU-relaterad IT* representeras med en färgton i förekommande diagram.
- *Konstruktion och design* representeras med en annan färgton.

## 2.2.2 Huvudinriktning: Konsultföretag inom objektrelaterad projektering

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom objektrelaterad projektering* kategoriseras konsultföretag som på uppdrag av sina kunder projekterar mark, byggnader, anläggningar och infrastruktur.

*I flertalet fall utför konsulterna projekteringsarbeten som i förlängningen ökar värdet av kundernas anläggningstillgångar i form av bland annat mark och byggnader. Hit hör exempelvis arkitektfirmor och tekniska konsulter som utför avgränsade objektrelaterade projekteringsarbeten. Vissa kan även fungera som byggherreombud och ibland t.o.m. totalentreprenörer i samband med byggnation. I många fall saknar kundföretagen egna projekteringsresurser. Hela uppdrag kan därför ofta läggas ut på konsulter som i sin tur anlitar underkonsulter.*

Denna huvudinriktning uppdelas i två undergrupper som var och en presenteras under egen rubrik och representeras med två olika färgtoner i diagram:

- *Bygg och anläggning* representeras med en färgton.
- *Arkitektur* representeras med en annan färgton.

## 2.2.3 Huvudinriktning: Konsultföretag inom organisation och ledning

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom organisation och ledning* kategoriseras konsultföretag som på uppdrag av sina kunder medverkar i utvecklingsprojekt som syftar till att *förbättra kundernas interna och externa effektivitet.*

Hit hör exempelvis affärsstrategiska konsulter, organisationskonsulter, managementkonsulter, marknadskonsulter och utbildningskonsulter samt IT-konsulter som medverkar i utvecklingen av interna informations-, analys- och beslutsstödsystem. De konsultföretag som tillhör denna huvudinriktning arbetar huvudsakligen i tidsmässigt avgränsade projekt hos kunderna.

Denna huvudinriktning indelas i tre undergrupper. Två av dessa presenteras under gemensam rubrik och representeras i diagram och figurer med en och samma färgton:

- *IT inom administration och management* presenteras under egen rubrik och representeras med en färgton.
- *Management* respektive *Utbildning* presenteras under gemensam rubrik och representeras med en gemensam färgton.

## 2.2.4 Huvudinriktning: Konsultföretag inom extern funktionell expertis

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom extern funktionell expertis* kategoriseras konsultföretag som på uppdrag av sina kunder *fortlöpande* hanterar specifika funktioner som kundföretagen saknar tillräcklig kompetens eller behörighet att sköta i egen regi. Konsultföretag med denna inriktning *kompletterar kundernas expertis inom specifika fackområden.* Tjänsterna kan avropas och levereras inom ramen för avgränsade projekt men det är vanligt att konsultföretaget



löpande hanterar en specifik funktion, till exempel redovisning, revision, affärsjuridik eller immaterialrätt. Konsulterna har ofta en relativt fast och långvarig relation till sina kunder och fungerar i många fall som externa expert- eller serviceavdelningar i kundernas organisation.

Denna huvudinriktning uppdelas i nio undergrupper. Tre av dessa presenteras under egna rubriker och med var sin egen färgton i diagram och figurer. Övriga sex underkategorier presenteras under två olika rubriker och representeras av endast två olika färgtoner i diagram och figurer.

- *Rekrytering och outplacement* presenteras under egen rubrik och representeras med en färgton i diagram och figurer.
- *Redovisning* presenteras under egen rubrik och representeras med en färgton i diagram och figurer.
- *Revision* presenteras under egen rubrik och representeras med en färgton.
- *PR, kommunikation och reklam, Opinions- och marknadsundersökningar* respektive *Artistförmedling och eventarrangemang* presenteras under gemensam rubrik och representeras med en gemensam färgton i diagram och figurer.
- *Affärsjuridik, Immaterialrätt* respektive *Försäkring och skadebesiktning* presenteras under gemensam rubrik och representeras med en gemensam färgton i diagram och figurer.

## 2.2.5 Huvudinriktning: Bemanningsföretag

Till huvudinriktningen *Bemanningsföretag* kategoriseras konsultföretag som hyr ut personal som arbetar i kundföretagens linjeorganisation och är *direkt underställd kundföretagens arbetsledning*.

Det kan handla om uthyrning av mycket kvalificerad såväl som mindre kvalificerad personal, till exempel uthyrning av stafettläkare, lärare och ingenjörer, men också bemanning av lager eller i tempobetonad tillverkning. Gemensamt för alla företag i denna kategori är att de hyr ut personal för att bemanna kundföretagens löpande operativa verksamhet. Företag inom denna verksamhetsinriktning erbjuder kundföretagen flexibilitet i bemanningskapacitet, samt i vissa fall provanställningar av potentiell personal, snarare än unik expertkompetens.

Antalet anställda i bemanningsföretagen är stort och totalt representerar därför huvudinriktningen en relativt stor andel av alla anställda inom konsultsektorn. Trots det har vi valt att ägna inriktningen förhållandevis liten uppmärksamhet. Verksamhetsinriktningen innebär snarare personaluthyrning än leverans av kvalificerat utrednings-, utvecklings-, revisions- eller projekteringsarbete till företagskunder, vilket var ett huvudkriterium för att inkludera företag i studien. Dessutom är alla tjänster som bemanningsföretagen betjänar inte att betrakta som kunskapsintensiva konsulttjänster. Det är dock mycket svårt att dela upp bemanningsföretagens olika verksamheter. Dessutom blir gränsen mellan bemanningsföretag och kunskapsintensiva konsultföretag alltmer flytande. Vi bestämde därför att inkludera bemanningsföretagen i studien men däremot inte studera deras verksamhet i detalj.

## 2.3 En lång svans av småföretag

Konsultsektorn inkluderar ett mycket stort antal bolag med färre än fem anställda. Av totalt 55 247 aktiebolag i den ursprungliga databasen hade 46 703 aktiebolag 1-4 anställda. Eftersom endast aktiebolag med minst fem anställda har analyserats och kategoriserats enligt ovan så är dessa företag inte inkluderade i den databas som skapats för projektet. Det stora antalet små aktiebolag gör det dock omöjligt att helt negligera dessa om man vill få en rättvisande bild av hela konsultsektorn.

Eftersom det är praktiskt omöjligt att analysera och kategorisera samtliga småföretag, så analyserade vi ”den långa svansen av småföretag” på följande sätt. Först exkluderade vi samtliga aktiebolag som kunde antas vara bolag som används för bisysslor och således inte utgör den huvudsakliga yrkesverksamheten för de anställda. Mot den bakgrunden sorterades alla enmansföretag med en årsomsättning under 600 000 SEK bort, liksom företag med 2-4 anställda med en årsomsättning under 800 000 SEK. Därefter återstod 31 355 företag med 1-4 anställda.

I nästa steg gjorde vi en uppskattning av hur stor andel av de kvarvarande småföretagen som faktiskt är konsultföretag enligt vår definition samt hur dessa fördelar sig på de olika huvudinriktningarna och undergrupperna. För flertalet SNI-koder användes en fördelningsmodell där vi antog att småföretagen i ”svansen” fördelar sig på samma sätt som företag med minst fem anställda med samma SNI-kod. För fem SNI-koder<sup>3</sup>, med stor spridning på olika huvudinriktningar och undergrupper, valde vi däremot att ta ut ett statistiskt urval av företag för att fastställa hur stor andel av kvarvarande företag som var verksamma som kvalificerade konsultföretag på företagsmarknaden i enlighet med studiens definition. Urvalet för varje SNI-kod gjordes för att med 95 % säkerhet erhålla en felmarginal på högst 5 %. De utvalda företagen (totalt 1 200) studerades därefter via sina hemsidor och/eller via telefonintervjuer. De företag i urvalet som bedömdes vara kvalificerade konsultföretag med tjänster som riktade sig till företagsmarknaden kategoriserades också individuellt med utgångspunkt från aktuell huvudinriktning och undergrupp (se 2.2 ovan).

Baserat på ovanstående metod fanns uppskattningsvis motsvarande 35 212 heltidsanställda konsulter verksamma i 10 205 aktiebolag med 1-4 anställda år 2012. Därutöver finns givetvis också små konsultbolag med annan juridisk form än aktiebolag. Dessa fångas dock inte upp i denna studie.

## 2.4 Antal anställda

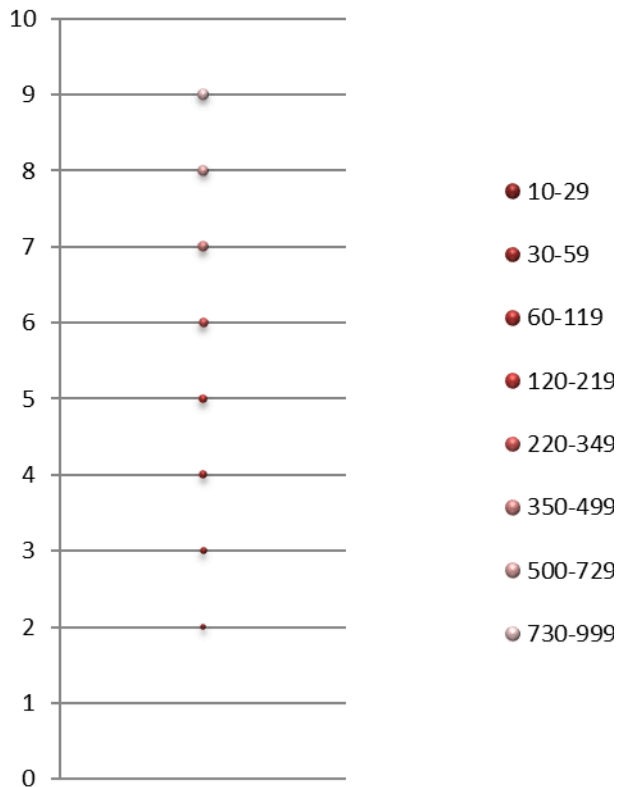
I studien redovisas antal anställda i bolagen, vilket innebär medelvärdet av antalet heltidsårsverken under år 2012, det vill säga det antal som inrapporteras av företagen till Bolagsverket. Det verkliga antalet fysiska personer som är anställda i företagen är vanligen 20-30 % högre beroende på deltidstjänster, tjänstledigheter m.m.

---

<sup>3</sup> Speciell behandling gjordes för SNI-koderna: 69102 juridiska byråer, 69101 advokatbyråer, 62090 andra IT- och datatjänster, 62020 datakonsulter och 62010 dataprogrammering.

Företagens storlek mätt i antal anställda anges i rapportens diagram med en boll där *företagets eller arbetsställets storlek är proportionell mot bollens volym*. Detta innebär att små företag gynnas visuellt i bilderna. De minsta företagen, med 1-4 anställda, är dock inte inkluderade i statistiken. De något större företagen, med 5-9 anställda, är inkluderade i statistiken men är inte representerade som bollar i figurerna. Företag som har verksamhet i olika regioner redovisas proportionellt mot antalet anställda på arbetsställen i respektive kommun eller region.

**Figur 1 Antal anställda per arbetsställe är proportionellt till bollarnas volymer enligt figuren (skalan används i figur 4)**



## 2.5 Regioner

I databasen kan varje arbetsställe lokaliseras till enskild kommun. De företag som är lokaliserade i mer än en kommun, det vill säga består av flera arbetsställen/filialer/kontor, redovisas efter varje arbetsställes faktiska geografiska lokalisering.

För att analysera hur konsultföretag inom olika verksamhetsinriktningar och undergrupper fördelar sig på olika geografiska områden så har vi delat in Sverige i fyra olika geografiska regioner.

Regionindelningen baseras på en aggregering av Sveriges län och kommuner enligt följande:

- *Storstockholm* omfattande Stockholm län, det vill säga kommunerna Stockholm, Huddinge, Nacka, Södertälje, Botkyrka, Haninge, Solna, Järfälla, Sollentuna, Täby, Norrtälje, Lidingö, Tyresö, Sigtuna, Upplands Väsby, Österåker, Sundbyberg, Värmdö, Danderyd, Vallentuna, Nynäshamn, Ekerö, Upplands Bro, Salem, Vaxholm och Nykvarn.

- *Övriga storstadsområden* omfattande *Storgöteborg*, det vill säga kommunerna Göteborg, Kungsbacka, Mölndal, Kungälv, Lerum, Alingsås, Partille, Härryda, Ale, Stenungssund, Tjörn, Lilla Edet och Öckerö samt *Stormalmö*, det vill säga kommunerna Malmö, Lund, Trelleborg, Vellinge, Eslöv, Kävlinge, Staffanstorps, Lomma, Svedala, Burlöv, Höör och Skurup.
- *Övriga stora kommuner*. Hit har vi fört de tio största kommunerna, som inte ingår ovan. Det råkar också vara samtliga övriga kommuner som hade mer än 100 000 invånare 1 januari 2015. Kommunerna är Uppsala, Linköping, Västerås, Örebro, Helsingborg, Norrköping, Jönköping, Umeå, Borås och Eskilstuna.
- *Övriga landet*.

## 2.6 Kartläggning av olika affärsmodeller

I princip arbetar alla i studien ingående företag med en likartad affärsmodell. Själva urvalskriteriet är ju att företagen ska generera sina intäkter genom att utföra kvalificerat utrednings- utvecklings-, revisions- eller projekteringsarbete som kunderna på ett eller annat sätt ska ersätta konsultföretaget för. Denna övergripande likhet inrymmer dock möjligheter till stora variationer i fråga om detaljer i affärsmodellerna och i fråga om sättet att organisera och genomföra olika uppdrag. Det är till exempel stor skillnad i affärsmodellen mellan å ena sidan ett konsultföretag som mot timarvode hyr ut personal som sitter i kundernas lokaler och operativt leds av kundens personal och å andra sidan ett konsultföretag som mot ett fast arvode genomför ett väldefinierat projekt i egna kontor i Sverige och/eller utomlands, till exempel i Indien. Ett och samma konsultföretag kan givetvis också inrymma uppdrag som uppvisar stora olikheter i dessa avseenden.

En ambition i studien har varit att kartlägga i vilken utsträckning som de större konsultföretagen tillämpar olika organisationsprinciper och affärsmodeller. Vår bedömning var att en kartläggning med tillräcklig svarsfrekvens inte kunde göras via enkätutskick, utan endast med hjälp av intervjuer. För att erhålla en kartläggning med tillräcklig svarsfrekvens genomfördes telefonintervjuer med de större företagens ekonomichefer (CFO), som bedömdes vara mer tillgängliga än VD. Ett frågeformulär med åtta frågor utarbetades. Frågorna fokuserade på var konsulterna utför sitt arbete, vem som leder dem operativt i uppdragen, eventuell export eller användning av off-shoring, utnyttjande av underkonsulter, antal kunder per konsult, kundrelationer och debiteringsprinciper<sup>4</sup>. Intervjuerna genomfördes av undersökningsföretaget Norstat våren/sommaren 2015.

Eftersom det var praktiskt omöjligt att intervjua samtliga företag i databasen valde vi att helt fokusera på de större företagen, alltså starta med de största företagen och arbeta nedåt. Kriteriet för definition av storlek var antalet anställda. Vår ambition var att kunna spåra skillnader i affärsmodeller mellan olika inriktningar och undergrupper. Inom vissa undergrupper var dock antalet större företag så få att vi, bland annat av spårbarhets- och anonymitetsskäl, valde att avstå från att inkludera dessa i intervjuundersökningen.

---

<sup>4</sup> Kompletta frågeformulär återfinns i bilaga 7.1.

Vi har låtit intervjua de största företagen inom 13 av de 17 olika undergrupperna. De studerade undergrupperna är: FoU-relaterad IT, Konstruktion och design, Bygg och anläggning, Arkitektur, IT inom administration och management, Management, Rekrytering och outplacement, Redovisning, Revision, PR, kommunikation och reklam, Opinions- och marknadsundersökningar, Affärsjuridik samt Bemanning.

Totalt blev 1 956 företag kontaktade i intervjuundersökningen, varav 475 företag besvarade frågorna, det vill säga en svarsfrekvens på cirka 25 %.

### 3 Konsultsektorns omfattning

---

Konsultsektorn är inte en bransch i vanlig mening och det är långtifrån självklart hur den ska avgränsas. I den här studien har vi valt att helt fokusera på företag som har kunskapsintensiv uppdragsverksamhet som sin huvudinriktning. Vi har uteslutit företag som levererar fysiska tjänster, till exempel bevakning, städning och transporter, liksom företag som levererar varor, säljer licenser, sköter drift av olika system, sköter call centers eller tillhandahåller tjänster över nätet. Trots denna relativt snäva definition av konsultsektorn omfattar studien 6 421 bolag med minst fem anställda, som totalt hade 212 753 anställda på 10 075 arbetsställen i Sverige år 2012. Dessutom fanns det, exklusive bolag som kan antas bedriva bisysslor, motsvarande cirka 35 212 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda i Sverige. Totalt rörde det sig alltså om 247 965 heltidsanställda i aktiebolag verksamma inom den svenska konsultsektorn år 2012.

Fördelningen av de som arbetade inom konsultsektorn år 2012 återfinns i Figur 2 samt Tabell 1 nedan, där de redovisas dels enligt de fem huvudinriktningar som studien använt och dels i verksamhetsinriktningar (delar av respektive huvudinriktning där företagen har en liknande verksamhetslogik) som också används. Eftersom vi i studien använder heltidsekvivalenter (FTE) som mått på anställda, så är det betydligt fler fysiska personer verksamma i de inkluderade företagen. Lågt räknat har således cirka 300 000 individer anställning i de aktiebolag som ingår i studien.

*Konsultföretag inom organisation och ledning* är den huvudinriktning som har flest antal heltidsanställda – drygt 30 % av det totala antalet. Den huvudinriktningen domineras helt av undergruppen IT inom administration och management, som ensamt svarar för drygt 26 % av alla anställda. Denna undergrupp domineras också av relativt stora företag. Endast cirka 10 % av de anställda återfinns i företag med 1-4 anställda. Inom de två andra undergrupperna, Management respektive Utbildning, svarar däremot de små bolagen för en förhållandevis mycket stor andel av det totala antalet anställda – 33 % respektive 42 %.

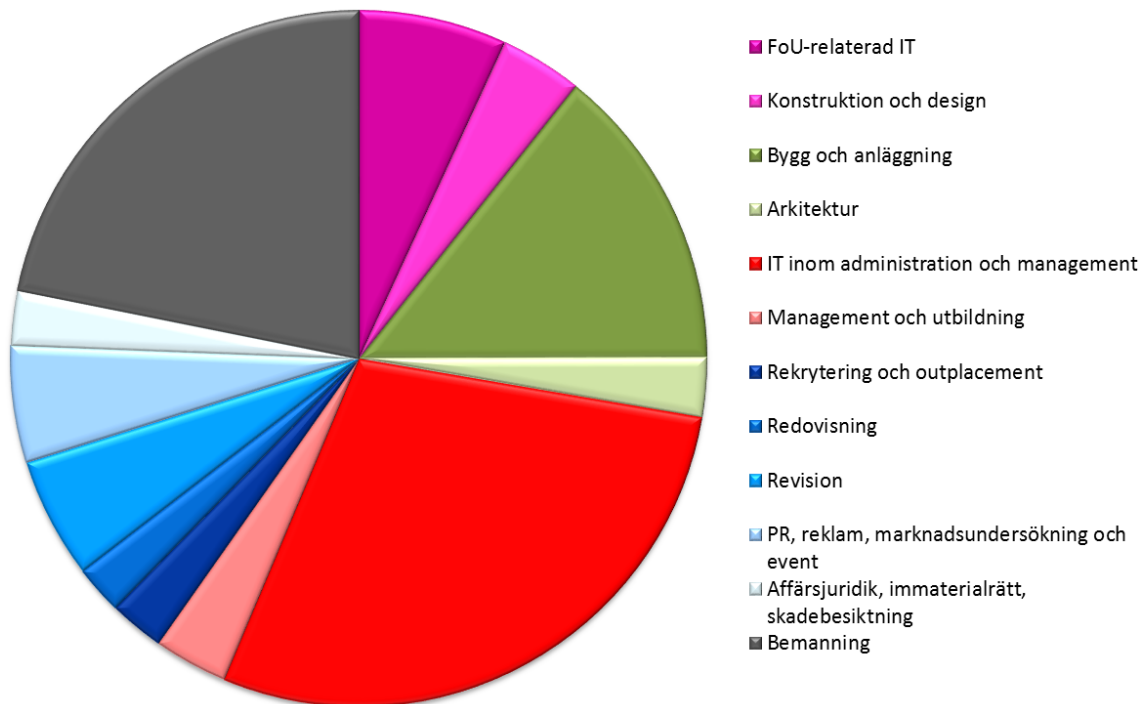
Sett till antalet anställda är huvudinriktningen *Konsultföretag inom extern funktionell expertis* – med drygt 21 % - den nästa största kategorin. Denna huvudinriktning är betydligt mer diversifierad även om de två största undergrupperna, Revision respektive PR, kommunikation och reklam, tillsammans svarar för cirka hälften av de anställda inom inriktningen.

Den tredje största huvudinriktningen är *Bemanningsföretag*, som svarar för drygt 20 % av sysselsättningen men endast drygt 8 % av antalet bolag med minst fem anställda och endast drygt 3 % av bolagen med 1-4 anställda. Bemanningsbranschen utmärker sig således som mer präglad av färre och större företag än övriga huvudinriktningar.

Den anrika huvudinriktningen *Konsultföretag inom objektrelaterad projektering*, det vill säga konsultföretag inom Bygg och anläggning respektive Arkitektur, som en gång i tiden dominerade konsultsektorn, hamnar med drygt 17 % av antalet anställda först på fjärde plats av de fem huvudinriktningarna.

Slutligen är *Konsultföretag inom FoU* den huvudinriktning som har det minsta antalet anställda – drygt 10 %. Sektorn är samtidigt expansiv och av vital betydelse för utvecklingen inom det svenska innovationssystemet.

**Figur 2 Antalet heltidsanställda inom den kunskapsintensiva konsultsektorn i Sverige år 2012 fördelade på företag med olika verksamhetsinriktning**



**Tabell 1 Antal anställda, företag och arbetsställen fördelade på olika inriktningar år 2012**

	KONSULTFÖRETAG 5 ELLER FLERA ANSTÄLLDA						KONSULTFÖRETAG 1-4 ANSTÄLLDA			TOTALT	
	Företag	%	Arbetsställen	%	Anställda	%	Anställda	%	Anställda	%	
VERKSAMHETSINRIKTNING											
FOU-RELATERAD IT	303	4,7	507	5,0	15 069	7,1	2 431	6,9	17 500	7,1	
KONSTRUKTION & DESIGN	259	4,0	387	3,8	7 103	3,3	1 416	4,0	8 519	3,4	
<b>SUMMA KONSULTFÖRETAG INOM FOU</b>	<b>562</b>	<b>8,8</b>	<b>894</b>	<b>8,9</b>	<b>22 172</b>	<b>10,4</b>	<b>3 847</b>	<b>10,9</b>	<b>26 019</b>	<b>10,5</b>	
BYGG & ANLÄGGNING	1 015	15,8	1 842	18,3	29 314	13,8	6 852	19,5	36 166	14,6	
ARKITEKTUR	264	4,1	345	3,4	5 468	2,6	1 223	3,5	6 691	2,7	
<b>SUMMA KONSULTFÖRETAG INOM OBJEKTRELATERAD PROJEKTERING</b>	<b>1 279</b>	<b>19,9</b>	<b>2 187</b>	<b>21,7</b>	<b>34 782</b>	<b>16,3</b>	<b>8 075</b>	<b>22,9</b>	<b>42 857</b>	<b>17,3</b>	
IT INOM ADMINISTRATION & MANAGEMENT	1 809	28,2	2 622	26,0	58 363	27,4	6 413	18,2	64 776	26,1	
MANAGEMENT	389	6,1	582	5,8	7 091	3,3	3 444	9,8	10 535	4,2	
UTBILDNING	60	0,9	69	0,7	653	0,3	473	1,3	1 126	0,5	
<b>SUMMA KONSULTFÖRETAG INOM ORGANISATION &amp; LEDNING</b>	<b>2 258</b>	<b>35,2</b>	<b>3 273</b>	<b>32,5</b>	<b>66 107</b>	<b>31,1</b>	<b>10 330</b>	<b>29,3</b>	<b>76 437</b>	<b>30,8</b>	
REKRYTERING & OUTPLACEMENT	182	2,8	306	3,0	4 729	2,2	908	2,6	5 637	2,3	
REDOVISNING	383	6,0	545	5,4	4 817	2,3	3 382	9,6	8 199	3,3	
REVISION	266	4,1	627	6,2	1 2334	5,8	1 855	5,3	14 189	5,7	
PR, KOMMUNIKATION & REKLAM	642	10,0	691	6,9	10 062	4,7	3 733	10,6	13 795	5,6	
OPINIONS- & MARKNADSUNDERSÖKNING	90	1,4	120	1,2	2 714	1,3	346	1,0	3 060	1,2	
ARTISTFÖRMEDLING & EVENTARRANGEMANG	35	0,5	37	0,4	262	0,1	198	0,6	460	0,2	
AFFÄRSJURIDIK	141	2,2	172	1,7	4 246	2,0	1 241	3,5	5 487	2,2	
IMMATERIALRÄTT	31	0,5	61	0,6	927	0,4	93	0,3	1 020	0,4	
FÖRSÄKRING & SKADEBESIKTNING	22	0,3	34	0,3	497	0,2	97	0,3	594	0,2	
<b>SUMMA KONSULTFÖRETAG INOM EXTERN FUNKTIONELL EXPERTIS</b>	<b>1 792</b>	<b>27,9</b>	<b>2 593</b>	<b>25,7</b>	<b>40 588</b>	<b>19,1</b>	<b>11 853</b>	<b>33,7</b>	<b>52 441</b>	<b>21,1</b>	
<b>SUMMA BEMANNINGSFÖRETAG</b>	<b>530</b>	<b>8,3</b>	<b>1 128</b>	<b>11,2</b>	<b>49 104</b>	<b>23,1</b>	<b>1 107</b>	<b>3,1</b>	<b>50 211</b>	<b>20,2</b>	
<b>SUMMA ALLA VERKSAMHETSINRIKTNINGAR</b>	<b>6 421</b>	<b>100,0</b>	<b>10 075</b>	<b>100,0</b>	<b>212 753</b>	<b>100,0</b>	<b>35 212</b>	<b>100,0</b>	<b>247 965</b>	<b>100,0</b>	

## Konsultsektorn är expansiv

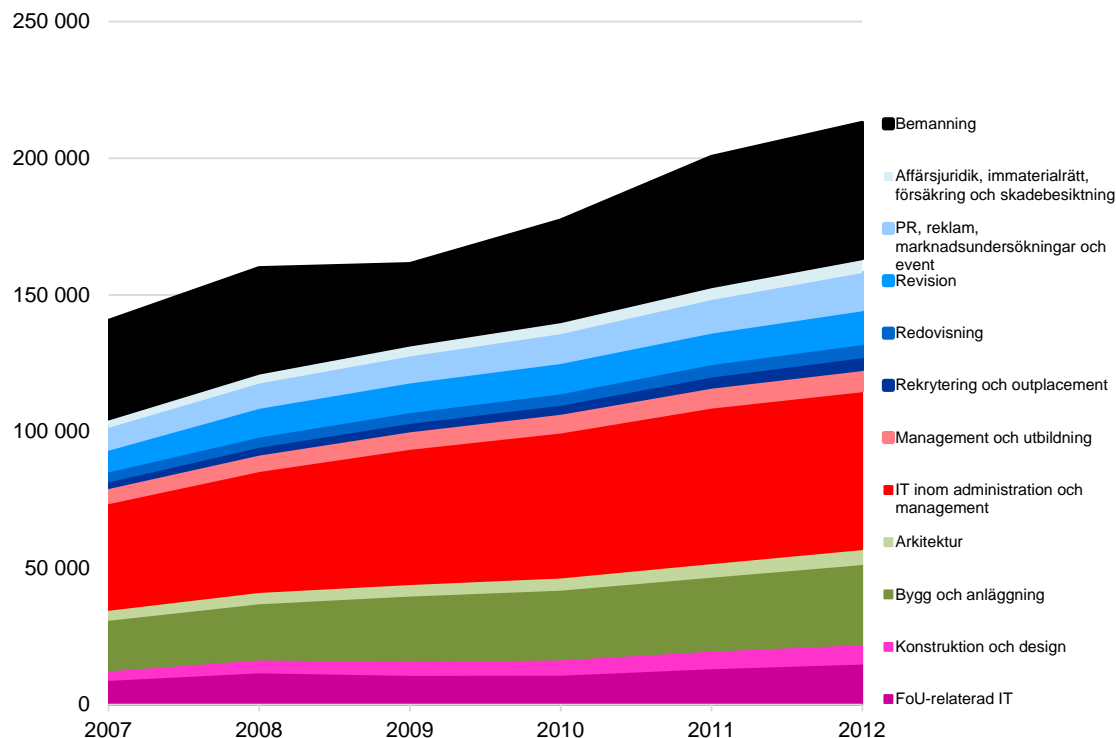
Konsultsektorn expanderar därför att allt fler företag och organisationer väljer att upphandla kvalificerade konsulter i stället för att anställa egen personal. Den ökade upphandlingen av kvalificerad kunskap drivs fram av den specialisering som följer av att den samlade kunskapen i samhället ständigt ökar. Den som utfört ett visst arbete åt en uppdragsgivare kan med fördel utföra liknande arbete också åt andra företag. Trenden är tydlig inom många funktionsområden och rör både teknisk och icke-teknisk expertkunskap. Att kunskapsfronten ständigt flyttas fram och breddas bidrar således till att skapa expansiva marknader för olika typer av specialiserade konsultföretag.

Sysselsättningen inom de 6 421 konsultföretag med mer än fem anställda, som identifierats i studien ökade, trots en relativt djup konjunktursvacka år 2009, med drygt 50 % under perioden år 2007-2012. Sysselsättningen expanderade kraftigt inom flertalet huvudinriktningar under perioden. Dock bör observeras att figuren inte fullt ut återspeglar sysselsättningen i sektorn som helhet under de tidigare åren. Databasen inkluderar alla anställda i företag med minst fem anställda som bedrev verksamhet år 2012. Anställda i äldre företag som avvecklat sin



verksamhet före år 2012 ingår däremot inte i databasen. Siffran för antalet anställda år 2012 fångar således upp alla sysselsatta inom sektorn det året. Men för de tidigare åren ingår således inte anställda i företag som avvecklat sin verksamhet före år 2012.

**Figur 3 Utveckling av antal anställda i företag med minst fem anställda år 2007-2012**



I ett mycket kortsiktigt perspektiv kan det periodvis förefalla som om antalet yrkesverksamma i kvalificerade konsultverksamheter varierar upp och ner över tiden. Stora konsultföretag inom IT-branschen minskade exempelvis antalet anställda efter kraschen i början av 2000-talet. Större företag i flera andra konsultsektorer, till exempel managementkonsultföretag, patentbyråer och konsultföretag inom bygg och anläggning, hade, i likhet med större IT-konsultföretag, en negativ tillväxt under det tuffa året 2009. Totaleffekten blev dock marginell eftersom många friställda konsulter blev kvar i respektive bransch genom etablering av nya konsultfirmor. Redan under år 2010 stod dock åter rekrytering och expansion högt upp på agendan inom de större företagen i dessa konsultbranscher. Sett över längre tidsperioder har den totala sysselsättningen inom den kunskapsintensiva konsultsektorn i Sverige, liksom i andra utvecklade länder, kontinuerligt expanderat. Under de senaste fyra decennierna har antalet anställda inom sektorn ökat från knappt 100 000 till cirka 250 000, eller från knappt tre till drygt sex procent av den totala sysselsättningen i vårt land. Ur sysselsättningssynpunkt har därmed kunskapsintensiv konsultverksamhet en uthållig tillväxttakt som är högre än inom flertalet andra expansiva verksamhetstyper.

Att konsultmarknaderna, som under mer än ett halvt sekel haft en accelererande tillväxttakt, expanderar är ett tecken på att det i takt med ökad komplexitet blir svårt, dyrbart eller rent av omöjligt – också för konsultföretagens stora kundföretag – att systematiskt bygga upp intern

kompetens och att helt förlita sig på att anställd personal ständigt håller sig à jour, har rätt expertis och tillräcklig kapacitet inom alla för verksamheten viktiga kunskapsområden.

### 3.1 Konsultföretag inom FoU

Konsultföretag inom FoU utvecklar, på uppdrag av sina kunder, antingen de produkter och/eller tjänster som kunderna i sin tur erbjuder sina kunder eller de produktionsprocesser i vilka kundernas produkter och/eller tjänster produceras. Konsultföretagen utför ett slags externaliserat FoU-arbete och kunderna ska i princip kunna redovisa detta som upphandlad FoU. Ofta ansvarar konsultföretagen för utveckling av avgränsade komponenter eller delsystem. Kundföretagen har däremot ägande- och upphovsrätten till resultaten och ansvarar själva för det övergripande produkt- eller produktionssystemet.

Denna huvudinriktning inom konsultsektorn hade år 2012 562 företag i Sverige med minst fem anställda, som sysselsatte 22 172 anställda på 894 arbetsställen. Därutöver fanns uppskattningsvis motsvarande 3 847 heltidsanställda konsulter i företag med 1-4 anställda som tillhör denna huvudinriktning. Det innebär att det är den huvudinriktning som har det minsta antalet anställda. Samtidigt växer den snabbt och den är av ökad strategisk betydelse för utvecklingen i svenskt näringsliv. Trenden mot ökad upphandling av FoU är tydlig. Specialiserade konsultföretag mutar successivt in utvecklingsområden som tidigare hanterades av traditionella yrkesgrupper och avdelningar, till exempel utvecklingsingenjörer, konstruktörer och produktionstekniker, som var anställda i konsultföretagens kundföretag. Denna successiva outsourcing av kvalificerat utrednings- och utvecklingsarbete har accentuerats av IT-utvecklingen och framväxten av mer komplexa produkt- och produktionssystem. Outsourcing av FoU-arbete är också en av vår tids mest tydliga strukturella trender.

Konsultföretag inom FoU är totalt sett en huvudinriktning som kännetecknas av sysselsättningsmässig tillväxt men den är i övrigt förhållandevis stabil. Det pågår en viss konsolidering men det stora flertalet företag är fortfarande svenskägda koncerner som i huvudsak arbetar på den nordiska marknaden och i mycket nära samverkan med kunderna. Det kan i många fall till och med vara svårt att urskilja gränsdragningen mellan det arbete som utförs av kundernas egna medarbetare respektive konsultföretagens anställda.

Sysselsättningen i de 562 företag i databasen som klassificerats som Konsultföretag inom FoU, har, mätt i antalet heltidsekvivalenter, i det närmaste fördubblats under en sexårsperiod. Inom undergruppen Konstruktion och design har det varit en stabil expansion medan det för undergruppen FoU-relaterad IT varit en mer svängig utveckling. En kraftig expansion år 2008 följdes av en mindre nedgång under krisåret 2009 men efter år 2011 sköt expansionen åter fart.

#### 3.1.1 FoU-relaterad IT

En stor och växande andel av Konsultföretagen inom FoU arbetar med uppdrag inom FoU-relaterad IT. Alla konsultföretag i databasen där utveckling av FoU-karaktär har bedömts vara en dominerande del, har ansetts tillhöra Konsultföretag inom FoU. Vidare har konsultbolag som till betydande del utvecklar realtidsbaserade IT-tjänster ansetts höra till undergruppen *FoU-relaterad IT*. Konsulterna inom undergruppen utvecklar antingen inbyggda system i produkter

samt maskin-till-maskin-applikationer av olika slag eller affärskritiska IT-system i vilka kundernas tjänster produceras och distribueras över nätet. De större företagen inom denna undergrupp har flera arbetsställen, som vanligen är lokaliserade i omedelbar närhet till större kundföretag.

I studien har vi identifierat 303 aktieföretag med minst fem som tillhör FoU-relaterad IT. Tillsammans hade de 15 069 anställda på 507 arbetsställen i Sverige år 2012. Därutöver fanns uppskattningsvis motsvarande 2 431 heltidsarbetande i företag med 1-4 anställda. Vissa större företag, som förts till andra inriktningar, har också växande inslag av FoU-relaterad IT, men eftersom deras huvudverksamhet hör till en annan inriktning har de inte tillförts denna verksamhetsinriktning. Framför allt finns en rad konsultföretag som huvudsakligen arbetar med annan teknisk konsultation, till exempel projektering av infrastruktur, mekanisk konstruktion och designarbete eller IT inom administration och management, som även har enheter som arbetar med FoU-relaterad IT. Vissa större konsultgrupper, som huvudsakligen tillhör en annan inriktning, till exempel ÅF, har dock en koncernstruktur med dotterbolag. Eftersom varje företag kategoriserats för sig i studien, så tillhör exempelvis ÅF-Technology AB således FoU-relaterad IT, trots att övriga företag i koncernen kategoriserats annorlunda.

Flera av de större företagen inom FoU-relaterad IT grundades av konsulter som under förra seklet själva personligen medverkade i utvecklingen av avancerade realtidslösningar åt främst försvars- och teleindustrin. Till dessa hör det svenska företaget HiQ som grundades år 1995. HiQ har cirka 1 100 anställda i Sverige och även kring 250 anställda i Finland och Ryssland. HiQ har specialistkompetens inom kommunikation, mjukvaruutveckling och affärskritisk IT. Företaget introducerades på Stockholmsbörsen år 1999. Kärnan i företaget är den specialistkompetens som byggdes upp under 1990-talet genom uppdrag inom flyg-, fordons- och teleindustrin. Många kunder återfinns fortfarande inom dessa teknikintensiva branscher, och avancerad teknisk kompetens utgör alltså grunden i HiQs erbjudanden, men marknaden och kundbasen har breddats i takt med att företag inom andra branscher valt att upphandla kvalificerade konsulttjänster för utveckling av affärskritiska och realtidsbaserade IT-lösningar, till exempel inom finanssektorn och mediaindustrin.

Andra större företag inom FoU-relaterad IT har sina rötter i diversifierade industrikoncerners centrala utvecklingsavdelningar. Ett exempel är Combitech, som har cirka 1 500 anställda i Sverige, Norge och Finland, varav cirka 1 200 i Sverige. Combitech har sitt ursprung i den tidigare Saab Scania-koncernens gemensamma teknikutveckling. Under 2000-talet har verksamheten vuxit via fusioner och förvärv av bland annat Enator Communications, Enator Telub, Celsius Aerotech, Caran Saab Engineering och Sörman Information AB. Företaget är idag helägt av Saab AB men har många kunder utanför den egna koncernen. Till viktiga kundsegment hör försvars-, flyg- och teleindustrierna.

Ytterligare andra större företag inom FoU-relaterad IT är sprungna ur tillverkningsindustrins automationskunnande. Ett exempel är det svenska företaget Prevas, som har drygt 400 anställda i Sverige. Prevas är specialiserat på inbyggda system och industriell IT. Företaget startades år 1985 i Västerås och hade vid starten nära kopplingar till ABBs automationskunnande och goda kontakter med Volvos tillverkning av motorer och transmissioner i Skövde respektive Köping.

Redan från starten var specialistkunnande kring automatisering av tillverkningsprocesser en viktig ingrediens i kunderbudandet. Under 1990-talet etablerade företaget nya kontor med applikationskunnande som passade den lokala kundstrukturen, till exempel etablerades ett kontor i Malmö med inriktning mot livsmedels- och läkemedelsindustrin. Företaget introducerades på Stockholmsbörsen år 1998. Under 2000-talet har bolaget även vuxit via mindre förvärv.

Ett annat av de större företagen inom FoU-relaterad IT, Semcon, har en mer brokig bakgrund. I likhet med Prevas startade det ursprungligen i Västerås år 1980, som en avknoppning från konsultbolaget Knight. Grundaren hade initialt en ambition att erbjuda tjänster också inom marknadsföring, vilket föranledde namnet Scandinavian Engineering and Marketing Consultants (Semcon). Verksamheten koncentrerades dock snart mot ingenjörstjänster inom maskin- och elkonstruktion. År 1989 förvärvades Semcon av VIAK, som strax efteråt fusionerades med VBB (i dag ingår VIAK och VBB i Sweco-koncernen som behandlas på annan plats i rapporten). Semcons grundare lämnade då bolaget och chefen för Göteborgskontoret, Hans Johansson, tillträdde som VD för dotterbolaget Semcon, som då fick en stark koppling till Göteborgsregionen och till fordonsindustrin. År 1996 köpte Hans Johansson loss Semcon och år 1997 introducerades Semcon på Stockholmsbörsen. Hans Johansson lämnade bolaget år 2006 och året därpå förvärvade Semcon ett tyskt konsultföretag med inriktning mot fordonsindustrin samt det svenska konsultföretaget Caran. I dag har Semcon cirka 3 000 anställda i ett tiotal länder. I Sverige återfinns cirka 1 300 medarbetare och i Tyskland drygt 1 000. Företaget utvecklar och formger produkter och skapar teknikinformation åt sina kunder. Fordonsindustrin svarar för cirka tre fjärdedelar av omsättningen men Semcon har också kunder inom bland annat energisektorn och medicinsk teknik.

Ett femte större företag inom FoU-relaterad IT är Cybercom Group AB med cirka 900 anställda i Sverige. Cybercom grundades år 1995 och introducerades på Stockholmsbörsen 1999. Cybercom är ett svenskt konsultföretag med Norden som hemmamarknad. Företaget har i stor utsträckning vuxit via förvärv i Sverige och utomlands, bland annat i Finland. Viss offshoring sker till kontor i Polen och Indien. Företaget har tydligt teknikfokus och inriktar sig främst mot kunder inom telekom- och finanssektorn.

Undergruppen FoU-relaterad IT, som alltså totalt sett sysselsatte cirka 17 500 heltidsarbetande år 2012, domineras av drygt en handfull större svenskägda företag av ovanstående karaktär. De har uppstått och utvecklats genom teknikintensiva uppdrag för svenskbaserade koncerner i olika teknikintensiva branscher. De har fortfarande sin huvudverksamhet i Sverige även om de större företagen numera kan betraktas som nordiska eller nordeuropeiska företag.

Vissa inbrytningar av utländska bolag, som etablerar sig i Sverige via förvärv, kan dock börja skönjas. En inbrytning har gjorts av den franska koncernen Altran, med cirka 24 000 anställda globalt, som år 2001 etablerade sig på den svenska marknaden via förvärv av Consignit AB. Altran Sverige AB har cirka 300 anställda på sex arbetsställen i Sverige. Ett annat exempel av samma karaktär är franska Alten med 20 000 anställda globalt, som år 2008 förvärvade XDIN AB med cirka 800 anställda och år 2012 Eneas konsultverksamhet med cirka 250 konsulter. Alten Sverige AB har i dag cirka 1 100 anställda på sju olika arbetsställen i Sverige. Ett tredje

exempel är Sogeti – ett dotterbolag till den franska IT-koncernen Cap Gemini verksamt inom IT inom administration och management (se 2.3.1). Dotterbolaget Sogeti har i dag drygt 20 000 anställda i 15 länder, varav drygt 1 100 på 21 arbetsställen i Sverige. Sogeti knoppades av från moderbolaget år 2003 för att fokusera på lokala FoU-relaterade IT-uppdrag i respektive land.

Vid sidan av de något större konsultföretagen finns ett stort antal små konsultföretag som tillhör FoU-relaterad IT. I takt med utvecklingen av inbyggda system och maskin-till-maskin-applikationer (Internet of Things) är det dessutom troligt att det kommer uppstå nya specialiserade företag som inriktar sig mot nya applikationer och nya branscher. Digitalisering skapar nya innovationer som transformerar många branscher och etablerade affärsmodeller. I dessa transformationer engageras ofta konsultbolag som drivit likartad teknisk utveckling inom andra produkt- och tjänsteområden i olika branscher.

En intressant observation är att flera nya svenska unicorns<sup>5</sup>, till exempel Spotify, Klarna och King, inte är stora konsultköpare. Dessa nydanande företag, som föds kring affärsidéer som bygger på utveckling av realtidsbaserade IT-lösningar, driver i stor utsträckning egen FoU-verksamhet kring utvecklingsmetodik och innovation. Exempelvis har King etablerat en innovationsorganisation för framtagning av nya spelkoncept och Spotify har tagit fram sin egen utvecklingsprocess<sup>6</sup>. Dessa företag anlitar dock enskilda konsulter på individbasis; främst specialister inom vissa områden som upphandlas på timbasis. Om detta är en tillfällig företeelse och konsultbolagen gradvis kommer att bryta sig in även hos dessa teknikbaserade företag återstår att se.

### 3.1.2 Konstruktion och design

Gränsen mellan undergrupperna FoU-relaterad IT och *Konstruktion och design* blir successivt alltmer flytande. I takt med att mjukvara blir allt viktigare komponenter i allehanda produkter och produktionsprocesser, så kompletterar traditionella ingenjörbyråer, som tidigare endast arbetat med mekanisk konstruktion, sina erbjudanden med IT-kompetens av olika slag. I den här studien har det därför långtifrån varit självklart vilken av de båda undergrupperna ett visst enskilt företag ska anses tillhöra. Om bolaget kategoriserats som FoU-relaterat konsultföretag, men IT-lösningar inte dominerat, så har företagen klassificerats till undergruppen Konstruktion och design. I studien har 259 företag med minst fem anställda identifierats i Sverige år 2012. De hade sammanlagt 7 103 anställda på 387 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis 1 416 heltidsanställda i företag med 1-4 anställda som tillhörde Konstruktion och design år 2012.

Konsulterna inom undergruppen Konstruktion och design kan dels fungera som resurskonsulter som förstärker kapaciteten i kundernas tekniska kompetens vid belastningstoppar, dels som expertkonsulter med kompetens som kompletterar kundernas egen kompetens inom speciella teknik- eller kompetensområden. Det finns ett fåtal något större företag med arbetsställen på

---

<sup>5</sup> Unicorn är ett begrepp för företag som har nått en värdering på över en miljard USD.

<sup>6</sup> Spotify tillämpar en fyrstegsiterativ produktcykel (Think It, Build It, Ship It, Tweak It) där små team (kallade 'Squads') slutför mindre leveranser av mjukvara som tillsammans utgör den kompletta produkten.

flera orter inom denna undergrupp men flertalet företag är förhållandevis små och arbetar lokalt – ofta i nära relation med kundföretag i teknikintensiva branscher.

Det överlägset största företaget i gruppen Konstruktion och design är ÅF Industry med cirka 1 300 anställda. ÅF Industry utgör en av fyra divisioner inom ÅF-koncernen och har under de senaste åren vuxit genom flera förvärv. När ÅF till exempel förvärvade Epsilon år 2012 tillfördes lejonparten av bolaget till ÅF Technology men cirka 20 % av verksamheten integrerades i ÅF Industry, som därigenom stärktes både geografiskt och kompetensmässigt. År 2015 förvärvade ÅF Industry även PRC Engineering som bland annat specialiserat sig på design av produktionsprocesser inom livsmedels- och life science industrin. Med drygt 100 anställda var PRC Engineering vid förvärvet en av de större fristående ingenjörbyråerna i Sverige.

Vid sidan av ÅF Industry finns knappt ett tiotal företag inom Konstruktion och design med fler än 100 anställda. Flera av dessa är dotterbolag i en svensk eller utländsk koncern. Sweco Industry, som ingår i Sweco-koncernen har cirka 250 anställda och är det näst största företaget i undergruppen. Sweco är en av Sveriges största konsultkoncerner men har sin huvudsakliga verksamhet inom huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering (se 3.2).

GVA Consultants, med huvudkontor i Göteborg, är ett dotterbolag till det amerikanska företaget KBR (tidigare Kellogg, Brown and Rot) som har cirka 25 000 anställda i 70 länder. GVA är inriktat på konstruktion av marina plattformar och arbetar mot marknaderna för olja-, gas- och förnyelsebar energi. GVA Consultants har cirka 150 anställda i Sverige men också försäljningskontor i Rio de Janeiro och Singapore samt ett dotterbolag i Houston.

Även fristående bolag inom Konstruktion och design har, i likhet med det av ÅF uppköpta bolaget PRC Engineering och GVA, en tydlig kompetensprofil och kundinriktning. Det gäller exempelvis Eurocon Engineering AB som grundades för 25 år sedan och är listat på Aktietorget. Det har cirka 200 anställda konsulter, främst på en handfull arbetsställen i Norrland. Bolaget inriktar sig på utveckling av produktionsprocesser inom bland annat skogs-, gruv- och energiindustrin. Ett annat exempel är Cross Design i Göteborg med ett 70-tal konsulter som arbetar med mekanisk konstruktion och projektledning åt fordonsindustrin.

Totalt sett utgör Konstruktion och design en undergrupp bestående av relativt små företag. Om de 10 största företagen undantas så har resterande 250 företag med minst fem anställda i genomsnitt endast ett 15-tal konsulter anställda. De renodlade designbyråerna är ännu mindre. Endast någon enstaka designbyrå har fler än 10 anställda. Trots att Konstruktion och design således domineras av småföretag, så är ändå inte de riktigt små företagen, med 1-4 anställda, överrepresenterade i förhållande till andra undergrupper inom konsultsektorn.

## **3.2 Konsultföretag inom objektrelaterad projektering**

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom objektrelaterad projektering* hör de företag som på uppdrag av sina kunder projekterar mark, byggnader, anläggningar och infrastruktur. Hit hör arkitektfirmor och tekniska konsultföretag som utför objektsrelaterade projekteringsarbeten. Vissa företag kan även fungera som byggherreombud och ibland t.o.m. totalentreprenörer i

samband med byggnation. De kundföretag som saknar egna projekteringsresurser kan många gånger lägga ut hela uppdrag på konsultföretag som i sin tur anlitar underkonsulter.

År 2012 fanns 1 279 Konsultföretag inom objektrelaterad projektering i Sverige med minst fem anställda. De sysselsatte 34 782 anställda på 2 187 arbetsställen i Sverige. Därutöver fanns uppskattningsvis motsvarande 8 075 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. Det innebär att Konsultföretag inom objektrelaterad projektering, med motsvarande cirka 43 000 heltidsanställda, svarar för drygt 17 % av sysselsättningen inom hela den kunskapsintensiva konsultsektorn i Sverige.

Huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering kännetecknas av en konsolidering där de större konsultkoncernerna, såväl svenska som utländska, får en alltmer dominerande ställning. Kategorin kännetecknas totalt sett av en stabil sysselsättningsmässig tillväxt. De 1 279 företagen i databasen med minst fem anställda har totalt sett haft en stabil expansion under hela den studerade sexårsperioden. Den sysselsättningsmässiga expansionen har även fortsatt efter år 2012. Samtidigt har vinstmarginalerna generellt sett sjunkit till följd av relativt stora löneökningar och en tilltagande prispress.

### 3.2.1 Bygg och anläggning

Undergruppen *Bygg och anläggning* består av företag vars huvudsakliga inriktning är att utföra externt projekteringsarbete på uppdrag av offentliga och privata beställare. Uppdragen kan bestå av förstudier, utredningar, strategisk planering, design, konstruktion, projektering, projektledning eller totalentreprenader.

I studien har 1 015 konsultbolag inom Bygg och anläggning, med minst fem anställda, identifierats i Sverige. År 2012 hade de sammanlagt 29 314 anställda på 1 842 arbetsställen. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 6 852 heltidsanställda i företaget med 1-4 anställda. Undergruppen domineras av drygt en handfull större koncerner, som har fler än 1 000 anställda vardera i Sverige.

De större företagen i kategorin har gamla anor i Sverige. Några företag etablerades redan under slutet av 1800-talet, till exempel Väg och Vattenbyggnadsbyrån (VBB), som grundades av Johan Gustaf Richert år 1897. Den då 40-årige Richert hade som anställd i Göteborgs kommun projekterat vattenverk, vattenledningar och avlopp när han etablerade sig som konsulterande ingenjör i Stockholm för att göra motsvarande arbete åt andra större städer och tätorter. VBB expanderade snabbt och kom att spela en viktig roll i utbyggnaden av vägar, vatten och avlopp i vårt land. I dag är VBB, tillsammans med många andra nordiska konsultföretag, en del av Swecokoncernen. Ångpanneföreningen (ÅF) bildades år 1895 med besiktning av ångpannor och tryckkärl som huvuduppgift. Andra företag, till exempel Orrje och Co (senare Scandiaconsult och numera en del av Ramböll) etablerades ett halvsekel senare. Under senare hälften av 1900-talet växte dessa och flera andra teknikkonsultföretag snabbt både organiskt och via förvärv. Flera av dem utvecklades till diversifierade rikstäckande företag med upp till tusen anställda vardera. De var verksamma inom flera olika teknikområden och kundsegment. Under de senaste decennierna har en ytterligare konsolidering skett dels genom att svenska teknikkonsultföretag vuxit via förvärv, dels genom att utländska koncerner förvärvat svenska bolag.

Sweco är ett exempel på en svensk koncern som vuxit via förvärv. Sweco bildades under 1990-talet då arkitektföretaget FFNS förvärvade konsultföretaget VBB, som i sin tur redan tidigare förvärvat vägbyggnads- och miljökonsultföretaget VIAK, vars utländska verksamhet redan tidigare marknadsförts under namnet Sweco. År 2012 hade Sweco drygt 2 400 anställda i Sverige i sex dotterbolag som tillhör denna undergrupp.

Swecos expansion via förvärv har fortsatt också efter år 2012, med exempelvis förvärv av samtliga aktier i det statliga företaget Vectura Consulting AB, med drygt tusen anställda verksamma inom projektering av infrastruktur för transporter. Sedan år 2014 är Vectura helt integrerat i Sweco. I oktober år 2015 förvärvade Sweco också holländska Grontmij, som redan år 2007 köpt det danska bolaget Carl Bro A/S, vilket vid den tidpunkten hade knappt 1 000 anställda i Sverige. Carl Bro A/S's svenska verksamhet hade i sin tur sitt ursprung i företaget Sycon – som bildats genom sammanslagning av tre byggprojekteringsavdelningar som bolagiserats av Sydkraft (idag EON), Fortifikationsförvaltningen respektive Stockholms Stad.

Sweco profilerar sig idag som en europeisk koncern med totalt cirka 15 000 anställda, varav drygt 5 000 i Sverige. Sweco består av ett antal helägda dotterbolag, däribland Sweco Infrastructure, Sweco Environment, Sweco Systems, Sweco Energuide, Sweco Structures och Sweco Management, som vart och ett tillhör de större konsultbolagen inom Bygg och anläggning i Sverige. Sweco är noterat på Stockholmsbörsen. Förutom bygg- och anläggningskonstruktion verkar Sweco också inom verksamhetsområden såsom industri, IT och arkitektur. Koncernen har genomfört projekt i över 100 länder.

Konkurrenten Ångpanneföreningen, som bytte namn till ÅF AB år 2008, har också successivt expanderat via förvärv av såväl svenska som utländska företag. ÅF var länge stiftelseägt, men sedan år 1986 är moderbolaget ÅF AB, i likhet med Sweco, noterat på Stockholmsbörsen. Inom undergruppen Bygg och anläggning hade ÅF cirka 1 200 anställda inom divisionen ÅF Infrastructures år 2012. Även ÅF, som fokuserar på energi, industri och infrastruktur, profilerar sig numera som en internationell koncern med egna kontor i 20 länder och verksamhet i ett 90-tal länder. Fortfarande är dock cirka två tredjedelar av koncernens totalt 7 500 medarbetare verksamma i Sverige och på den svenska marknaden.

Förvärvsvågen och konsolideringen har, som nämnts ovan, även inneburit att tidigare välkända svenska teknikföretag under de senaste decennierna blivit uppköpta av utländska koncerner. Det gäller exempelvis Jacobsson&Widmark (J&W) som växte snabbt i mitten av 1900-talet, bland annat via en lång rad förvärv av svenska konsultföretag. Bolaget hade cirka 750 anställda när det introducerades på Stockholmsbörsen år 1976. År 2001 förvärvades J&W av WSP som var registrerat på Londonbörsen. WSP bildades år 1969 i London och har sedan dess vuxit globalt genom köp av företag i både Europa och USA. WSP fortsatte att växa i Sverige via förvärv under 2000-talets första decennium. År 2010 hade koncernen cirka 9 000 medarbetare, varav 2 400 i Sverige. Globalt har WSP genomgått två spektakulära företagsammanslagningar under de senaste åren, med kanadensiska GENIVAR år 2012 samt amerikanska Parsons Brickerhoff år 2014. I dag är WSP-koncernen ett av världens fem största konsultföretag inom Bygg och anläggning med 31 000 anställda lokaliserade på 500 kontor världen över.



Scandiaconsult, ett annat gammalt svenskt konsultföretag, köptes ut från Stockholmsbörsens A-lista år 2003, för att fusioneras med den danska konsultfirman Ramböll. Ramböll, har idag ett 30-tal kontor i Sverige med sammanlagt cirka 1 300 medarbetare. Globalt har Ramböll cirka 13 000 anställda och verksamhet i 20 länder.

Ett annat företag i samma storleksordning som Rambölls svenska verksamhet är Tyréns, som fortfarande är svenskt. Tyréns bedriver projekteringsverksamhet inom stadsbyggnad och infrastruktur. Tyréns grundades år 1942 och är stiftelseägt. Efter år 2012 har även Tyréns, i likhet med sina konkurrenter, vuxit via förvärv – från 900 till 1 300 medarbetare år 2015.

De större konsultkoncernerna inom Bygg och anläggning blir successivt allt mer dominerande och svarar för en allt större andel av sysselsättningen. Vid sidan av de största koncernerna finns också ett mycket stort antal små konsultföretag inom Bygg och anläggning med olika verksamhetsinriktning och expertis. Däremot blir företag med mellan 100 och 1 000 anställda successivt allt färre. Några exempel på företag med drygt 100 medarbetare är ELU konsult som säljer konstruktörstjänster inom anläggning, bygg och geoteknik, FVB med energikonsulttjänster inom värme, kyla, kraftvärme och process samt VBK med konsulttjänster inom byggprojektering, projektadministration och underhåll.

I undergruppen Bygg och anläggning har vi även inkluderat mättekniska konsultföretag som Exact Svenskt Mätcenter med cirka 100 medarbetare, certifieringsföretag som exempelvis Det Norske Veritas Certification (DNV GL) med cirka 70 medarbetare samt brandskyddskonsultföretag som Brandskyddslaget med cirka 50 medarbetare.

### 3.2.2 Arkitektur

Till undergruppen *Arkitektur* har vi fört alla bolag som arbetar med arkitektverksamhet inom stadsbyggnad, landskapsarkitektur, inredning och projektledning. I studien har vi identifierat 264 företag med minst fem anställda, som tillsammans hade 5 468 anställda på 345 arbetsställen i Sverige år 2012. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 1 223 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. Det fanns fem förhållandevis stora bolag med mer än 100 anställda; White med cirka 500 anställda i Sverige, Tengbom med cirka 450, Sweco Architects med cirka 300, Temaplan med cirka 200 och Wingårdh med cirka 150. Med undantag från dessa fem bolag hade samtliga arkitektfirmor färre än 100 anställda i Sverige.

Det största bolaget, White, har också kontor i Danmark, Norge och England. White tillhör ett av Europas största arkitektföretag. Företaget grundades av Sid White och PA Ekholm i Göteborg år 1951. År 1990 gick White samman med Coordinator vilket innebar att White Stockholm blev Sveriges största arkitektarbetsplats. Än i dag är bolaget medarbetarägt av drygt 120 partners, som är majoritetsägare, samt cirka 500 övriga aktieägare, som alla är verksamma i bolaget.

Tengbom, som bildades år 1906 av Ivar Tengbom och Ernst Torulf, är ett av Europas äldsta arkitektföretag. Företaget drevs vidare av Ivar Tengboms son och senare sonson. År 1970 breddades delägarskapet och år 1988 bildades Tengbomsgruppen. Fram till år 2006 bedrevs verksamheten via ett tiotal separata bolag med olika varumärken och med Tengbomsgruppen

som moderföretag och paraplyorganisation. Idag bedrivs dock hela verksamheten under varumärket Tengbom och bolaget ägs av ett 20-tal partners.

Sweco Architects är ett dotterbolag i Sweco-koncernen, som har sina rötter i arkitektföretaget FFNS. FFNS, som bildades år 1958 av Bertil Falck, Carl Erik Fogelvik, Gunnar Nordström och Erik Smas, blev år 1987 den första svenska arkitektfirman att börsnoteras. Under 1990-talet förvärvade sedan FFNS ett antal arkitektfirmor och tekniska konsultbolag, däribland VBB, varpå namnet ändrades till Sweco.

Temagruppen har sina rötter i Thurfjellgruppen som grundades år 1957. Thurfjellgruppen slogs samman med ett antal andra företag i slutet av 1980-talet och bildade en koncern, som har agerat under det gemensamma varumärket Temagruppen sedan slutet av 1990-talet. Wingårdh Arkitektkontor slutligen grundades av Gert Wingårdh år 1988 och har numera kontor i Stockholm, Göteborg och Malmö.

De mindre arkitektföretagen ägs ofta av en eller ett par personer som är företagets grundare och som dessutom är verksamma i bolaget. Flertalet större företag, som ofta vuxit genom fusioner, ägs normalt av en större grupp partners och medarbetare. Det enda svenska arkitektföretaget som tillhör en multidisciplinär börsnoterad koncern är Sweco Architects. Endast ett av de tio största arkitektföretagen i Sverige har en utländsk ägare. Under de senaste åren har dock utlandsägda arkitektföretag börjat etablera sig på den svenska marknaden, bland annat har danska arkitekter fått ett gott rykte.

Inom undergruppen Arkitektur har under senare tid flera etablerade företag vuxit både organiskt och via förvärv men fördelningen mellan stora och små företag har varit relativt konstant över tiden. Enligt Sveriges Arkitekters branschrapport från år 2015 har dock antalet enmansbolag ökat med 25 % de senaste fem åren. Många av dessa mindre bolag arbetar dock enligt uppgift som underkonsulter till större företag och ingår i dessa bolags nätverk. Det pågår således en viss konsolidering och konsolideringsgraden förefaller likartad också i andra länder. Enligt Architects' Council of Europe's undersökning ser strukturen med fler riktigt små och få stora, men successivt allt större, arkitektföretag i stort sett likadan ut i samtliga europeiska länder.

Enligt Sveriges Arkitekter är några tänkbara förklaringar till en begynnande konsolidering i branschen att stora företag lättare kan följa med i den process- och produktutveckling, som följer i spåren av ökad digitalisering och nya samarbetsformer. Beställare efterfrågar också specialistkompetens inom miljö- och hållbarhet, vilket större företag har lättare att tillhandahålla. En annan förklaring är att kraven i offentliga upphandlingar gynnar stora företag med ett större strukturkapital.

### **3.3 Konsultföretag inom organisation och ledning**

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom organisation och ledning* har vi fört konsultbolag som på uppdrag av sina kunder medverkar i utvecklingsprojekt som syftar till att förbättra kundernas interna och externa effektivitet. Hit hör exempelvis affärsstrategiska konsulter, organisationskonsulter, managementkonsulter och utbildningskonsulter samt IT-konsulter som medverkar i utvecklingen av interna informations-, analys- och beslutsstödsystem samt

utvecklingen av administrativa rutiner och användande av sociala media. De konsultföretag som tillhör denna huvudinriktning arbetar i stor utsträckning i tidsmässigt avgränsade projekt hos kunderna.

År 2012 hade huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning 2 258 företag i Sverige med minst fem anställda. De sysselsatte 66 107 anställda på 3 273 arbetsställen. Därutöver fanns uppskattningsvis motsvarande 10 330 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. Det innebär att Konsultföretag inom organisation och ledning, som sysselsätter motsvarande drygt 76 000 heltidsanställda, är den största huvudinriktningen inom konsultsektorn. Den svarar för närmare 31 % av det totala antalet anställda i hela den kunskapsintensiva konsultsektorn i Sverige. Sysselsättningen i de 2 258 företag med minst fem anställda som ingår i databasen hade en stabil tillväxt från cirka 46 000 till cirka 66 000 anställda under den sexårsperiod som databasen omfattar.

### 3.3.1 IT inom administration och management

Undergruppen *IT inom administration och management* är sysselsättningsmässigt den största och mest snabbväxande undergruppen inom hela konsultsektorn. År 2012 omfattade den 1 809 företag med minst fem anställda, som totalt hade 58 363 anställda på 2 622 arbetsställen i Sverige. Dessutom finns uppskattningsvis motsvarande 6 413 heltidsarbetande i företag med 1-4 anställda. Andelen anställda i de minsta företagen är således, i förhållande till andra delar av konsultsektorn, relativt liten inom denna undergrupp.

Antalet anställda i konsultföretag tillhörande IT inom administration och management ökar kontinuerligt men under ytan av en stabil expansion döljer sig stor dramatik. Under de senaste decennierna har det pågått en tydlig konsolidering och internationalisering. Det är numera ett tiotal koncerner som svarar för mer än hälften av sysselsättningen i Sverige inom denna undergrupp.

Till de större konsultföretagen tillhörande IT inom administration och management hör utländska koncerner som etablerat sig i Sverige genom förvärv, till exempel Tieto, CGI och Capgemini. De verksamheter de förvärvat i Sverige hade i många fall sina rötter i den outsourcing av dataavdelningar som tog sin början i inledningen av 1960-talet. Då knoppade bland annat Johnsonkoncernen av Datema, som tidigt skaffade sig kunder utanför den egna koncernen. Resterna av Datema ingår sedan år 1987 i den finska IT-koncernen Tieto, som under 1990-talet förvärvade flera andra svenska datakonsultföretag. År 1999 köptes bland annat Enator, som skapats genom fusioner mellan många avknoppade dataavdelningar inom både privat och offentlig sektor. Även Entra Data förvärvades samma år. Tietokoncernen har i dag cirka 17 000 anställda, varav cirka 2 400 i Sverige.

Utvecklingen inom CGI-koncernen påminner om den i Tieto. Den förvärvade svenska verksamheten hade sina rötter i svenska WM-data, som grundats redan år 1969 av Thord Wilkne och Hans Mellström. WM-data, som var registrerat på Stockholmsbörsens A-lista, växte kraftigt i Sverige via ett stort antal förvärv under 1990-talet. Därefter köptes WM-data år 2006 av Logica, som i sin tur förvärvades av kanadensiska CGI år 2012. CGI har cirka 72 000 anställda globalt, varav cirka 5 000 i Sverige.

Den franska koncernen Capgemini har också etablerat sig på den svenska marknaden via förvärv. Data Logic förvärvades år 1988, Accept Data år 1989, Sypro år 1990 samt Programator år 1992. Koncernen har cirka 1 300 anställda i Sverige som opererar under varumärket Capgemini. Dotterbolaget Sogeti har vi i den här studien kategoriserat som Konsultföretag inom FoU (se 3.1).

Under de senaste decennierna har de konsoliderade företagen successivt förskjutit sin affärsinriktning från datordrift och egen utveckling av programvara till allmän konsultation samt konfigurering, installation och integration av olika system, till exempel affärssystem, från mjukvaruleverantörer som Microsoft, SAP eller svenska IFS. De konsoliderade företagens affärsmodeller baseras därmed successivt allt mindre på datordrift eller licensiering av programvaror och allt mer på konsultation och utveckling. I vissa fall har renodlingen också lett till avyttringar av outsorcad IT-drift.

Den norska IT-koncernen EVRY, som år 2010 bildades genom en sammanslagning av EDB och ErgoGroup, har betydande verksamhet i Sverige. Koncernen har bildats genom fusioner och förvärv av ett 70-tal IT-företag främst i Norge. EVRY etablerade sig i Sverige år 2001 genom uppköp av SJ Data och har därefter gjort ytterligare förvärv i Sverige. Företagets huvudsakliga inriktning har i studien klassats som konsultation men bolaget bedriver, vid sidan av rådgivning, utveckling och integration, även förvaltning och drift i relativt stor omfattning. EVRY-koncernen har drygt 10 000 anställda totalt, varav cirka 1 000 i Sverige.

Andra stora konsultföretag tillhörande undergruppen IT inom administration och management har uppstått när tillverkare av hårdvara och mjukvara integrerat framåt och bildat konsultbolag som implementerar och underhåller affärssystem hos sina kunder. Företag som Tieto, CGI och Sogeti konkurrerar således numera med bland annat IBM Consulting, som bland annat förvärvade PWC Consulting år 2002. IBM har i dag drygt 420 000 anställda globalt, varav cirka 2 700 i den svenska konsultverksamheten. En annan amerikansk konsultkoncern med betydande verksamhet i Sverige är Accenture som har drygt 200 000 anställda i 120 länder, varav cirka 900 i Sverige.

Vid sidan av ovanstående utlandsägda koncerner finns fortfarande ett antal svenska konsultföretag tillhörande IT inom administration och management med cirka 1 000 anställda vardera i Sverige. År 2012 hörde bland annat Acando, Knowit och Connecta till dessa företag. Under år 2014 slogs dock Acando och Connecta samman under namnet Acando Group. Både Acando Group och Knowit har sin huvudverksamhet i Sverige men de har påbörjat en internationalisering. Vid sidan av de större företagen finns också ett stort antal fristående mindre företag som tillhandahåller liknande tjänster på lokala marknader.

Till undergruppen IT inom administration och management har vi också fört företag med delvis annat ursprung och inriktning. Det handlar bland annat om företag som har sina rötter i produktionen av hemsidor under 1990-talets slut. Vissa av dessa har utvecklats till professionella digitala byråer med drygt ett hundratal anställda i Sverige. På uppdrag utvecklar de strategier och konkreta lösningar för kundernas digitala kommunikation på sociala media och med

omvärlden. Till dessa hör till exempel norska Creuna som etablerade sig i Sverige genom förvärv av Razorfishs (tidigare Sprays konsultverksamhet) konkursbo år 2002.

Till undergruppen IT inom administration och management har vi även fört en rad nya konsultföretag som under senare år etablerat sig i Sverige för att erbjuda utveckling inom nya områden, till exempel webbutveckling, mobilappar och medialösningar. Bland de större bolagen i denna kategori finns Netlight Consulting AB. Netlight grundades år 1999. Ett par år efter det att IT-bubblan sprack i inledningen av 2000-talet började Netlight, som har sitt säte i Stockholm, att expandera kraftigt. Företaget rekryterar systematiskt unga civilingenjörer främst från data, IT, industriell ekonomi och media. Ett 20-tal personer arbetar med rekrytering och bolaget nyanställer cirka 100 konsulter per år. Företaget utvecklar affärskritiska IT-system i kundföretag som verkar i digitaliserade branscher, till exempel telekom, finans, spel och media och verkar således delvis inom FoU-relaterad IT. Bolaget, som är partnerägt, har i dag cirka 700 anställda konsulter i Sverige samt mindre kontor i Tyskland, Finland, Norge, England och Frankrike. Ett annat ungt snabbväxande konsultföretag inom denna kategori är Apegroup, som grundades på söder i Stockholm år 2004. Företagets cirka 100 konsulter erbjuder utveckling inom mobilitet. Ytterligare ett väletablerat konsultföretag som platsar i denna kategori är Valtech med knappt 200 anställda.

I undergruppen IT inom administration och management finns även en uppsjö relativt små konsultföretag som är fokuserade på speciella nischer, exempelvis lager, hälsovård, logistik, lönesystem, personalhantering, kundhantering, trafikplanering, processövervakning eller digital marknadsföring. Dessa konsultbolag arbetar ofta med en tredjepartsmjukvara (eller egenutvecklad mjukvarumodul) som de anpassar i kundprojekt för en viss kunds specifika processer.

### 3.3.2 Management och utbildning

Under denna rubrik behandlas två undergrupper inom huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning; *Management* respektive *Utbildning*.

Undergruppen *Management* omfattar bolag som arbetar med affärsstrategisk analys och rådgivning, organisationsutveckling, administrativ utveckling, rationaliseringar, effektiviseringsprogram, utredningar och liknande. De bolag som tillhör denna kategori arbetar som regel i tidsmässigt avgränsade projekt hos kunderna.

I undergruppen Management har 389 bolag med minst fem anställda identifierats i Sverige. År 2012 hade de sammanlagt 7 091 anställda på 582 arbetsställen. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 3 444 heltidsanställda i företaget med 1-4 anställda. Detta innebär att nästan en tredjedel av alla heltidsarbetande i denna undergrupp återfanns i de allra minsta aktiebolagen. Parallellt svarade företag med 5-10 anställda för en förhållandevis mycket stor andel av sysselsättningen. Detta innebär att undergruppen är en utpräglad småföretagsbransch. På den aktuella marknaden finns det möjlighet att driva en mindre firma och frilansa utifrån en tidigare karriär – i vissa fall till och med som konsult hos tidigare arbetsgivare. Många mindre bolag fokuserar på tydliga nischer, till exempel kunder i en specifik bransch eller företag som står inför specifika utvecklingsinsatser. Ibland är specialiseringen kopplad till kompetens kring specifika regulatoriska och marknadsmässiga krav. Undergruppen Management består således

till stor del av småföretag som i stor utsträckning baseras på varje enskild konsults professionella kompetens och erfarenhet. Men parallellt finns i undergruppen sedan lång tid tillbaka också något större företag med upp till ett par hundra anställda i Sverige. Karaktären på dessa förhållandevis stora företag har dock förändrats radikalt över tiden – från fristående svenska bolag till döttrar i utländska koncerner.

De första större managementkonsultbolagen i Sverige arbetade med införande av arbetsstudier, effektiviseringar och administrativ rationalisering framför allt i svensk tillverkningsindustri. Först ut var Industriförbundets konsultbolag, Industribyrå, som år 1921 inrättade en särskild avdelning för fabriksorganisation för att stödja rationaliseringar i förbundets medlemsföretag. År 1940 kallades sedan arbetsstudieexperten Tarras Sällfors till KTH för att tillträda den första svenska professuren i industriell ekonomi och organisation. Institutionen blev ett nav för nya konsultföretag som började etableras under 1940-talet.

En av pionjerna var ingenjören Bo Casten Carlberg som grundade Ekonomisk företagsledning (EF) år 1942. Han förblev VD för det expansiva bolaget fram till sin pension år 1969. En efterföljare var den tidigare VD:n för MTM-föreningen i Sverige, Holger Bohlin, som grundade Bohlin & Strömberg år 1960. Bohlin blev år 1969 professor i industriell organisation på Chalmers och efterträddes något år senare av Gustaf Douglas på posten som VD för Bohlin & Strömberg. Nya bolag, till exempel Sevensco och Consultus, bildades sedan successivt när konsulter hoppade av för att bilda eget. Holger Bohlin grundade också själv Indevo (Institutet för industriell evolution) år 1971. Flera av bolagen, till exempel Scandinavian Institute of Administrative Research (SIAR), som grundades år 1966 med professor Eric Rhenman som portalfigur, hade nära koppling till akademiska miljöer, bland annat till handelshögskolan i Stockholm, till Lunds universitet och till företrädare för industriell ekonomi och organisation på Chalmers och KTH.

Under 1960- och 1970-talet verkade de svenska konsultföretagen inom Management i huvudsak på den svenska marknaden. I slutet av 1970-talet började dock några företagsledare i de svenska konsultföretagen att få internationella ambitioner. SIAR var ett av de bolag som först skaffade sig utländska dotterbolag och SIAR hade också nära kopplingar till namnkunniga strategiforskare i USA. Mest framträdande i fråga om internationalisering var dock Ulf Hubendick som var VD för Indevo åren 1984-1991. Han bildade ett 50-tal dotterbolag och etablerade nya kontor i ett 15-tal länder. I ingången till 1990-talet introducerades Indevo också på Stockholmsbörsens OTC-lista.

Numera har det skett en markant förändring i sammansättningen av de större konsultbolagen inom Management i Sverige. Flertalet av dagens bolag med ett par hundra anställda i Sverige ingår i globala partnerägda koncerner – främst med amerikanskt ursprung. Globaliseringen av konsultföretag inom Management skiljer sig dock markant från globaliseringen inom andra huvudinriktningar och undergrupper som konsoliderats. I flertalet andra undergrupper har globaliseringen i mycket stor utsträckning vuxit fram genom att redan etablerade svenska företag köpts upp av, fusionerats med eller knutits till utländska bolag och nätverk. Det är inte alls lika påfallande för konsultföretag inom Management. Utländska bolag förvärvade visserligen under förra seklet några av de större svenska bolagen, till exempel EF och SIAR

som numera ingår i PA Consulting respektive Gemini Consulting. Men flera andra svenska bolag gick antingen i konkurs, upplöstes eller fortsatte sin existens i en undanskymd och tynande tillvaro.

Den svenska marknaden för konsulter inom Management, främst strategikonsulter, har i stället kommit att exploateras av globala partnerägda konsultfirmor såsom Boston Consulting Group (BCG) med cirka 400 anställda i Sverige. BCG grundades av Bruce Henderson år 1963 och har i dag cirka 12 000 anställda på 85 kontor i 48 länder. Mc Kinsey & Co har cirka 200 anställda i Sverige. Företaget grundades av James McKinsey i Chicago år 1926 och har numera cirka 10 000 konsulter på 83 kontor i 45 länder. Andra likartade globala konsultgrupper med verksamhet i Sverige är Bain & Co, BearingPoint, Arthur D. Little och A.T. Kearney.

De globala amerikanska managementkonsultföretagen med starka varumärken har inte i första hand expanderat via förvärv. De har i stället främst expanderat geografiskt genom att etablera nya partnerägda lokala bolag och kontor, som i sin tur rekryterar relativt unga medarbetare, ofta nyexaminerade från civilingenjörsprogrammet industriell ekonomi och från handelshögskolor, på nya orter och i andra länder. McKinsey etablerades i Sverige redan i inledningen av 1980-talet medan exempelvis Bain svenska bolag etablerades först på 1990-talet.

De globala amerikanska konsultorganisationerna inom Management har tagit betydande marknadsandelar i Sverige. Inom vissa segment har de i stort sett konkurrerat ut de fristående svenska konsultföretagen. Dessa globala konsultnätverk har lyckats utveckla varumärken, strukturer och format som de kan utnyttja i sina olika uppdrag oavsett i vilket land de utförs. Gör ett bolag till exempel en analys av strukturförändringar inom den globala banksektorn kan analysen sedan nyttjas i uppdrag för banker i många olika länder. På det sättet lyckas de leverera en kvalificerad analys samtidigt som de kan utnyttja konsulter med mindre personlig erfarenhet av kvalificerat strategi- och ledningsarbete. De kan i stor utsträckning använda nyutexaminerade studenter i uppdrag och ha en hög faktureringsnivå för dessa, därför att de samordnar kompetens och kunskaper mellan olika bolag samt fakturerar fast pris och inte ett löpande arvode per timme. De har också bibehållit en nationell partnerstruktur som gör att det finns en tydlig karriärväg, inklusive en ”up-or-out policy” för fortsatt avancemang, och belöningsstruktur för de anställda i respektive land. Med dessa strukturer och en stark relation till kundföretagen, där även flera yngre konsulter som lämnar konsultvärlden kan fortsätta sina yrkeskarriärer, har de idag en stark position på marknaden.

Vissa konsultföretag inom Management är mer inriktade mot ekonomistyrning än på strategiarbete eller organisation och ledning. Konsulter med sådan inriktning fick ett betydande tillskott under 1980-talet, då flertalet av de större revisionsföretagen, till exempel KPMG, Ernst & Young, PWC och Arthur Andersen, även etablerade rådgivning. I samband med Enron-skandalen år 2001 kom dock svårigheterna att skilja rollerna som rådgivare respektive granskare till ytan. Revisionsbolagens ställning som oberoende granskare ifrågasattes. Konsekvensen blev att de relativt lönsamma rådgivningsverksamheterna avskildes. Accenture etablerades som fristående bolag efter en avknoppning från Arthur Andersen medan Ernst & Young sålde sin konsultverksamhet till Cap Gemini och PWC sålde sin till IBM.

Flertalet av de ekonomistyrningsinriktade konsultföretagen har i dag en mycket stark koppling till implementering och användning av IT-baserade affärs- och ERP-system, varför flertalet har kategoriserats som IT inom administration och management i den här studien.<sup>7</sup> Den allt viktigare roll IT fått för organisationer, affärsmodeller och leveranskedjor gör samtidigt att gränsdragningen mellan IT-konsulter inom administration och management och management-konsulter blir allt mindre tydlig. Det finns idag stor kompetens kring IT även hos många konsultföretag inom Management. På motsvarande sätt finns ett ökat behov av management-kompetens inom flera av de företag som kategoriserats som IT-konsultföretag inom administration och management.

Till undergruppen Management hör också bolag som tillhandahåller stöd för analyser och handlingsplaner vid offentliga insatser, för strategiska och operativa insatser kopplat till investeringar i infrastruktur och ny teknik samt för organisations- och verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning. Koncerner som i huvudsak arbetar med Objektsrelaterad projektering har också etablerat sådana dotterbolag som tillhör undergruppen Management, till exempel Ramböll management consulting, Sweco Eurofutures och Pöyry management consulting. Dessutom finns fristående bolag som Sann & Partners, Governo och Kontigo.

I undergruppen *Utbildning* återfinns företag som har som huvudfokus att på uppdrag planera och genomföra utbildningar för medarbetare i företag och organisationer. Utbildningarna kan antingen vara helt anpassade till den enskilda kunden eller vara öppna där personal eller ledning från ett företag deltar tillsammans med deltagare från andra företag. Syftet är att säkerställa att den kompetens som behövs hos personalen kommer in i kundens organisation. Behovet av utbildning kan variera i olika stadier av ett företags utveckling. Stora utbildningsbehov finns vid omställningar. Utbildningsstöd i samband med omställningar och genomgripande förändringar i företag och organisationer är också en viktig del av många utbildningskonsulters verksamhet. De tjänsteleverantörer som driver skolor av olika slag har däremot inte klassificerats som konsulter och ingår därför inte heller i studien.

I kategorin Utbildning identifierades år 2012 en population på 60 företag med minst fem anställda. De hade tillsammans 653 anställda fördelade på 69 arbetsställen. Dessutom fanns motsvarande 473 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda.

Branschen Utbildningskonsulter är en utpräglad småföretagsbransch. Mer än 40 % av alla anställda återfanns i bolag med mindre än fem anställda. Inget bolag hade mer än femtio anställda. Det är således en liten bransch med mycket små leverantörer. Vissa av de något större bolagen har en förhållandevis tydlig profil. BITA Service management inriktar sig exempelvis på utbildningar inom IT-kvalitet och processorientering. Mercuri International och Säljkompetens i Stockholm erbjuder säljutbildningar med koppling till säljeffektivisering. Andra erbjuder mer öppna utbildningar inom flera områden, till exempel Consensus, Pomona Balance och Nordic Business Institute (NBI).

---

<sup>7</sup> Dessa beskrivs i avsnitt 3.3.1. De rådgivningsdelar som finns inom revisionsfirmorna beskrivs i avsnitt 3.4.3.



Konsultföretag inom Utbildning som har ett brett utbud arbetar i en nisch som gränsar mot arbetsmarknadsutbildningar, omställningar, ändrade branschkrav på kompetens, YH-utbildningar och insatser för att få ut människor i utsatta grupper på arbetsmarknaden. Gränsdragningen mot bland annat bemanningsföretag och konsulter inom rekrytering och outplacement är inte knivskarp. Nya kombinationer uppstår också successivt eftersom konstellationen av kunder och deras behov ändras över tiden.

### 3.4 Konsultföretag inom extern funktionell expertis

Till huvudinriktningen *Konsultföretag inom extern funktionell expertis* kategoriseras konsultföretag som på uppdrag av sina kunder fortlöpande hanterar specifika funktioner som kundföretagen saknar tillräcklig kompetens eller behörighet att sköta i egen regi. Konsultföretag med denna huvudinriktning kompletterar kundernas expertis inom specifika fackområden. Tjänsterna kan avropas och levereras inom ramen för avgränsade projekt men det är även vanligt att konsultföretag löpande hanterar en specifik funktion. Hit hör exempelvis redovisningskonsulter, revisorer, affärsjuridisk rådgivning och patentbyråer. De har ofta en relativt fast och långvarig relation till sina kunder och fungerar i många fall som externa expert- eller serviceavdelningar i kundernas organisationer.

År 2012 hade denna huvudinriktning inom konsultsektorn 1 792 företag i Sverige med minst fem anställda, som sysselsatte 40 588 anställda på 2 593 arbetsställen. Därutöver fanns uppskattningsvis motsvarande 11 853 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. Det innebär att den, med motsvarande cirka 52 000 heltidsanställda, svarar för drygt 21 % av hela den kunskapsintensiva konsultsektorn i Sverige. Huvudinriktningen Konsultföretag inom extern funktionell expertis kännetecknas totalt sett av en stabil sysselsättningsmässig tillväxt. De 1 792 företagen i databasen med minst fem anställda har haft en stabil expansion från cirka 25 000 anställda till drygt 40 000 under den sexårsperiod som databasen omfattar.

#### 3.4.1 Rekrytering och outplacement

Undergruppen *Rekrytering och outplacement* tar uppdrag då en viss position eller roll behöver tillsättas i kundföretagen. Genom annonsering, nätverk och urvalsprocesser vaskar de fram kandidater åt kunden. I ena änden av branschen hittar vi konsultföretag som genom sina nätverk och interna databaser handplockar ("head hunter") kandidater till kvalificerade befattningar. Vissa av positionerna annonseras aldrig och rekryteringskonsultens roll kan vara att verka men inte synas. I andra änden hittar vi företag som på uppdrag hanterar hela anställningsprocessen åt sina kunder. Däremellan finns ett stort spektra.

Undergruppen Rekrytering och outplacement inkluderar även konsulter som tar sig an uppdrag när en kund önskar minska personalstyrkan eller ändra bemanningen. Att i sådana situationer stödja övertaliga att hitta nytt arbete, benämns outplacement. Flera företag inom undergruppen erbjuder även interimslösningar (chef/expert att hyra) som ett led i omställningsprocesserna.

I studien har 182 företag med minst fem anställda identifierats i undergruppen Rekrytering och outplacement i Sverige år 2012. Tillsammans hade de 4 729 anställda på 306 arbetsställen. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 908 heltidsanställda i företag med 1-4 anställda.

De allra minsta företagen svarar således för en relativt liten del av sysselsättningen. Samtidigt lyser stora företag i stort sett helt med sin frånvaro, men några av bolagen är dotterbolag till större bemanningsföretag.

En högprofilerad grupp företag är så kallade headhunters där kunderna söker kandidater till specifika, relativt högt uppsatta roller i sina företag. Till denna grupp hör företag som Egon Zehnder, Michaël Berglund, Alumni och Heidrick & Struggles. Dessa företag är förhållandevis små, mellan cirka 10 och 50 medarbetare, och verksamheten bygger i stor utsträckning på personliga nätverk.

Därutöver finns det flera rekryteringsbolag som specialiserat sig på rekrytering inom specifika discipliner eller företagsfunktioner. Vissa av dessa företag har en stark koppling till företag i bemanningsbranschen. Ett exempel är Dfind, som tillhör Profficegruppen. Dfind verkar i dag inom tre olika inriktningar; Dfind Finance, Dfind IT respektive Dfind Science & Engineering. Andra exempel är Dreamwork som är specialister på bland annat HR- och ekonomipersonal samt bank- och försäkringspersonal, Maxkompetens med de tre delarna Maxkompetens Teknik, IT och Industri samt SJR som har fokus på ekonomi, bank och finans. Dessa företag söker systematiskt bygga branschkunskap och identifierar systematiskt personer med passande profiler för kommande rekryteringar.

En ny utveckling i segmentet är förekomsten av bolag som fokuserar på grupper i samhället som möter svårigheter att komma in på arbetsmarknaden.

### 3.4.2 Redovisning

Konsultföretag inom undergruppen *Redovisning* kan åta sig att sköta löpande ekonomisk redovisning, inklusive bokföring, bokslut, årsredovisningar, deklarationer, skatterådgivning samt hantering av kund- och leverantörsfakturor, åt sina kunder. Vanligen ger konsultföretag inom Redovisning dessutom olika typer av rådgivning och förslag till förbättringar utifrån till exempel nyckeltal, likviditetsprognoser och lönsamhetsanalyser.

År 2012 hörde 383 aktiebolag med minst fem anställda i Sverige till undergruppen Redovisning. De hade totalt 4 817 heltidsanställda på 545 arbetsställen i Sverige. Samtidigt fanns det uppskattningsvis motsvarande 3 382 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. Totalt fanns således drygt 8 000 heltidsanställda i undergruppen.

LRF Konsult, med cirka 1 300 anställda är det i särklass största bolaget i undergruppen Redovisning. Det svarar ensamt för drygt en fjärdedel av alla anställda i företag med minst fem anställda. Ägaren Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) skapade LRF Konsult för att kunna stötta de egna medlemmarna. Kunder med verksamhet inom skogs- och lantbruk dominerar men LRF Konsult tar också uppdrag från ägarledda småföretag i andra branscher. Den kompetensmässiga basen i LRF Konsults verksamhet är ekonomi och juridik men uppdragen kan även inkludera affärsrådgivning och fastighetsförmedling.

Vid sidan av LRF Konsult är Redovisning en utpräglad småföretagsbransch. Av övriga 382 företag med minst fem anställda hade 309 högst tio anställda. En del av företagen inom Redovisning utgör en förstärkningsresurs till det redovisningsarbete som utförs inom

kundföretagen, men det är vanligt att konsultföretagen ansvarar för huvuddelen av bokföringsarbetet och därmed i praktiken fungerar som en extern ekonomiavdelning i flera kundföretag.

Efterfrågan på konsulter inom Redovisning ökade år 2010, då kravet på revisor försvann för företag med högst 50 anställda, högst 40 miljoner kronor i balansomslutning eller högst 80 miljoner kronor i nettoomsättning. Som ett alternativ till revisorsgranskning har branschorganisationerna Srf konsulterna och Föreningen auktoriserade revisorer gemensamt utvecklat Svensk standard för redovisningstjänster, Reko. Branschorganisationen Srf konsulterna, tidigare SRF (Sveriges Redovisningskonsulters Förbund), är en organisation som utbildar och kvalitetsgranskar Auktoriserade Redovisningskonsulter och Auktoriserade Lönekonsulter. En Auktoriserad Redovisningskonsult kan göra en Bokslutsrapport, som ett alternativ till en revisorsgranskning. I dag är cirka 4 000 av totalt drygt 8 000 redovisningskonsulter auktoriserade.

### 3.4.3 Revision

Huvudsyssla för konsultföretag inom undergruppen *Revision* är just revision, det vill säga granskning och kontroll av kundernas bokföring och ekonomiska redovisning, inklusive de principer som styr dem. Men företagen inom Revision erbjuder också tjänster inom skatterådgivning, finansiell rådgivning, redovisningsrådgivning, transaktionsrådgivning och riskrådgivning. Företag tillhörande undergruppen Revision kan också tillhandahålla stöd och rådgivning kring hantering av risker kring IT samt kring ekonomi- och verksamhetsstyrning och corporate finance.

År 2012 återfanns 266 aktiebolag med minst fem anställda i undergruppen Revision. Tillsammans hade de 12 334 anställda på 627 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns 1 055 företag med motsvarande 1 855 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda.

Revision är den undergrupp inom konsultsektorn som är mest konsoliderad och globaliserad. Den globala revisionsbranschen domineras numera av de så kallade Big 4, det vill säga PwC, EY, KPMG och Deloitte. Big 4 är också de fyra största bolagen i Sverige. Störst är PwC Sverige med cirka 3 800 anställda på ett 130-tal kontor i Sverige. Följt i tur och ordning av EY med cirka 2 000 anställda på ett 60-tal kontor, KPMG med cirka 1 600 anställda på ett 60-tal kontor och Deloitte med cirka 1 100 anställda på ett 30-tal kontor i Sverige. Det femte största bolaget, Grant Thornton, har cirka 800 anställda i Sverige. Cirka tre fjärdedelar av alla anställda i revisionsföretag med minst 5 anställda i Sverige är således numera anställda hos en handfull globala aktörer. I övrigt finns det drygt tusen lokala småföretag i kategorin med ett fåtal anställda.

Dagens konsoliderade struktur har skapats i flera led. De första revisorerna i Sverige auktoriserades av Stockholms Handelskammare år 1912. Decennierna därefter öppnade auktoriserade revisorer egna revisionsbyråer som nästan undantagslöst fick bära sina grundares namn. Dessa svenska småbolag började sedan fusioneras. Fusionerna av små lokala revisionsbyråer intensifierades under 1970- och 1980-talet, vilket skapade allt större svenska bolag som sedan inkorporerades i de stora globala revisionsnätverken.

EY Sweden AB är resultatet av en stor mängd successiva sammanslagningar av mindre och medelstora revisionsbyråer i Sverige. Sven Hagström, som blev auktoriserad år 1921, brukar utpekas som grundaren. Bildandet av Hagström & Bredberg år 1971 räknas som starten för EY Sweden AB:s verksamhet i Sverige. År 1990 blev bolaget, som då hette Hagström & Olsson, en del av Ernst & Youngs globala organisation. År 2013 bytte Ernst & Young sedan namn till EY.

KPMG:s svenska medlemsfirma, KPMG AB, har sina rötter i Bohlins Revisionsbyrå i Stockholm som grundades år 1923. Bohlins var redan från början inriktad på större och medelstora kunder och startade tidigt lokalkontor i Sverige för att hantera dotterbolag i större koncerner. Bohlins gjorde under åren några förvärv men växte framför allt organiskt. Ända in på 1980-talet var Bohlins den största svenska revisionsbyrån med flertalet stora svenska börsföretag som kunder. Än i dag är bolaget marknadsledande i det segmentet. Redan på 1960-talet samarbetade Bohlins med Peat, Marwick, Mitchell & Co (PMM) som genom sammanslagning blev KPMG, efter Klynveld, Peat, Marwick och Gørdeler från respektive Nederländerna, Storbritannien, USA och Tyskland. I början av år 1989 gick Bohlins Revisionsbyrå med i den internationella organisationen KPMG och år 1998 bytte bolaget namn till KPMG AB.

PwC Sverige, med det formella namnet Öhrlings Pricewaterhousecoopers AB, är den svenska delen av den brittisk-amerikanska revisionsjätten PwC. Bolaget bildades år 1999 genom en fusion mellan Öhrlings Coopers & Lybrand och Price Waterhouse. Price Waterhouse hade etablerats i Sverige redan år 1933, som en konsekvens av Kreugerkraschen året innan. Bristen på ojäviga revisorer i Sverige medförde att Price Waterhouse fick dispens från dåvarande lagstiftning att etablera sig i Sverige. Bolaget förblev sedan under många decennier den enda internationella byrån i Sverige. Företaget inriktade sig framför allt på revision av svenska dotterbolag i utländska koncerner. Öhrlings Revisionsbyrå bildades också år 1933 av P O Öhrling och fusionerades sedan med Reveko år 1989 till Öhrlings Reveko – en av dåtidens största svenska byråer. År 1995 ändrades namnet till Öhrlings Coopers & Lybrand. Den följande fusionen år 1999 var en direkt konsekvens av det globala samgåendet mellan Coopers & Lybrand och Price Waterhouse.

Svenska Deloitte söker sina rötter till år 1925 då revisorn Börje Dahlgren öppnade en revisionsbyrå med sitt eget namn. År 1984 inleddes fusionsprocesser med ett flertal andra små och medelstora byråer och år 1988 bildades sedan TRG Revision, som sedermera blev medlem i internationella Deloitte Touche Tohmatsu, som bytte namn till Deloitte i slutet av 1990-talet. Vid Arthur Andersens kollaps, efter Enronskandalen år 2002, övertog Deloitte i Sverige stora delar av Andersens konkursade svenska rörelse.

Grant Thornton i Sverige slutligen har sitt ursprung i Lindebergs Revisionsbyrå som grundades av Börje Lindeberg år 1950 och snart utvecklades till en av de större svenska byråerna. Byrån har anslutits till Grant Thorntons internationella nätverk och bytte år 2008 namn till Grant Thornton.

Konsolideringen inom undergruppen Revision har alltså gått i flera steg i Sverige. De globala nätverken har skapats genom fusioner mellan, och i enstaka fall förvärv av, många små fristående byråer. Ett resultat är att revisionsföretagen därmed kan erbjuda globala kunder med

många dotterbolag och utspridda kontor likartad service över hela världen. Men revisorsnätverken är inte organiserade som koncerner, utan snarare som en slags federationer med partnerägda bolag i respektive land. År 2012 hade de stora svenska bolagen följande antal delägare; PwC: 247, EY: 170, KPMG: 89, Deloitte: 81 och Grant Thornton: 140. Partnerskap och vinstdelning har sedan länge varit en viktig ingrediens i revisionsbyråernas rekryterings- och befodringsprinciper. Under senare år har dock de etablerade ägarstrukturerna utmanats då utdelningen till delägare i stora partnerägda bolag numera beskattas i inkomstslaget tjänst.

Ökade krav på revisionsarbetet och på kvalitet och resurser har bidragit till att skapa en mer eller mindre global oligopolmarknad för stora revisionsuppdrag. Det är därför inte troligt att vi kommer att se någon större återgång till små revisionsfirmor även om EU-kommissionen under senare år velat omreglera den europeiska revisionsmarknaden, så att mindre byråer ska få lättare att konkurrera. Däremot har de riktigt små revisionsbyråerna, som tidigare reviderade småföretag, förlorat en del av sin marknad sedan kravet på revisor i småföretag föll bort år 2010 (se sektion 3.4.3).

#### 3.4.4 PR, reklam, marknadsundersökningar och event

Under denna rubrik behandlas tre undergrupper inom huvudinriktningen Konsultföretag inom extern funktionell expertis; (1) *PR, kommunikation och reklam*, (2) *Opinions- och marknadsundersökningar* samt (3) *Artistförmedling och eventarrangemang*.

Undergruppen *PR, kommunikation och reklam* omfattar bolag som hjälper sina kunder att kommunicera med omvärlden och nå ut med önskvärda budskap till olika marknader. Tidigare har de främst utarbetat direktreklam samt gjort annonskampanjer och reklamfilmer för traditionella kanaler som dagspress, fackpress samt TV och radio. De har också fungerat som extern funktionell expertis, som under många år ansvarat för alla större kampanjer åt vissa kunder. Under de senaste decennierna har dock den tekniska utvecklingen väsentligt breddat undergruppens verksamhetsområde. Digital kompetens och förmåga att aktivt utnyttja sociala media samt existerande digital information för att rikta budskap till relevanta målgrupper, på rätt plats och vid rätt tidpunkt har blivit allt viktigare i en uppkopplad värld. Kundernas externa kommunikation blir därmed också mer integrerad i kundernas olika IT-system. I praktiken har det skapat en viss branschförskjutning. Vissa bolag som vi klassificerat som IT-konsultföretag inom administration och management (se avsnitt 3.3.1), konkurrerar numera med moderna reklambyråer, vilka successivt anpassat sina kunderbudanden till den digitala teknikens nya möjligheter.

I undergruppen *PR, kommunikation och reklam* har 640 bolag med minst fem anställda identifierats. År 2012 hade de sammanlagt 10 044 anställda på 691 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 3 733 heltidsanställda i 2 262 aktiebolag med 1-4 anställda. Detta innebär att inte mindre än en tredjedel av alla heltidsarbetande återfanns i de allra minsta aktiebolagen och dessutom svarade 530 företag med 5-10 anställda för en förhållandevis mycket stor andel av sysselsättningen. Undergruppen *PR, kommunikation och reklam* är således totalt sett en utpräglad småföretagsbransch. Vissa av småföretagen har specifik kompetens eller inriktar sig mot vissa målgrupper men flertalet beskriver sig, trots ett

fåtal anställda, som fullservicebyråer som kan ansvara för kundernas hela reklam- och kommunikationsarbete.

I Sverige domineras undergruppen PR, kommunikation och reklam av små svenska företag, som i mycket stor utsträckning har sin verksamhet i Sverige. Totalt finns endast en handfull bolag med mer än hundra anställda. Trots att de största bolagen är förhållandevis små kan dock tendenser till konsolidering och viss internationalisering skönjas.

Till de största aktörerna hör Hallvarsson & Halvarsson, som grundades av Mats Hallvarsson och Anders Halvarsson år 1995. Bolaget såldes år 2008 till DF King Worldwide, som grundats år 2007 för att bygga en internationell koncern med hjälp av amerikanskt riskkapital. År 2014 köptes dock bolaget åter loss av medarbetare i bolaget. I dag har den partnerägda gruppen totalt drygt 200 anställda i Sverige. Koncernen Hallvarsson & Halvarsson har vuxit via fusioner. År 2014 förvärvades bland annat PR-byrå Springtime som då hade ett 50-tal medarbetare. Koncernen består i dag av flera bolag och varumärken som vart och ett erbjuder rådgivning inom olika aspekter av kundernas kommunikationsbehov. Dotterbolaget Hallvarsson & Halvarsson (H&H), med ett 70-tal medarbetare, erbjuder rådgivning inom corporate communications, CSR, finansiell kommunikation och public affairs, Byrå Springtime, med ett 30-tal medarbetare har särskilt fokus på marknadskommunikation, förändringsprocesser och Life Science. Byrå Comprend, med ett 60-tal medarbetare, har fokus på att utveckla digitala lösningar åt kunderna. Involve Communication, med ett 20-tal medarbetare, arbetar med internkommunikation, förändringsprocesser och lärande. Jung Relations slutligen, med drygt 30 medarbetare, förenar varumärken med populärkultur.

En annan svensk byrå är Forsman och Bodenfors, med drygt 100 medarbetare. Byrå grundades i Göteborg 1986 och ägs numera av grundarna samt ytterligare ett 20-tal aktiva medarbetare. Företaget är i huvudsak fokuserat på konsumentreklam och har bland annat ansvarat för Volvos reklamfilm med Zlatan Ibrahimovic. Forsman och Bodenfors har också fem dotterbolag, som kan svara för olika delar i reklamproduktionen, inklusive grafisk produktion, direktreklam och kanalval likt PAR och Vivaki. Totalt har koncernen drygt 300 medarbetare.

Ett mindre antal globala aktörer har under senare tid etablerat sig i Sverige via förvärv. Ett exempel är den internationellt verksam PR-koncernen Weber Shandwick som har verksamhet i ett 80-tal länder. Weber Shandwick förvärvade år 2014 de båda svenska byråerna Prime, med cirka 100 anställda, och United Media, med cirka 20 anställda. Sett till byråintäkt är de båda företagen tillsammans Sveriges största PR-byrå. Några andra internationella byråer har också etablerat kontor i Sverige. Exempelvis är DDB Stockholm med cirka 200 anställda, som grundades år 2004, en del av DDB Worldwide Communications Group, som grundades av Doyle, Dane och Bernbach i New York år 1949.

En annan utländsk större byrå, med knappt 200 anställda i Sverige, är Citrus Agency, som bildades år 2015 genom förvärv och fusion mellan de svenska byråerna JG Communication och Citat. Citrus Agency ägs av den statsägda finska kommunikationskoncernen Nordic Morning. I Sverige har Citrus fyra kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Norrköping. Bolaget inriktar sig på den nordiska marknaden och har även kontor i Köpenhamn, Oslo och Helsingfors.

En annan svensk PR- och kommunikationsbyrå som vidgat sin verksamhet till hela den nordiska marknaden genom att etablera kontor i Oslo, Köpenhamn och Helsingfors är JKL Group, som ägs av ett 10-tal partners. JKL har cirka 150 medarbetare, varav ett 60-tal i Sverige. Gruppen har rekryterat många tidigare politiker, bland annat den tidigare socialdemokratiska statsministern Göran Persson, som rådgivare. Bolaget har ett starkt fokus på att stötta näringslivets lobbyverksamhet.

En svensk PR- och lobbybyrå som vuxit internationellt är Kreab. Kreativ Information AB grundades år 1970 av bland annat Peje Emilsson, som då var aktiv inom Moderaterna. Bolagets verksamhet är inriktad mot företagskommunikation, public affairs och samhällskontakter. Kreab har kunder både inom offentlig sektor och inom näringslivet. Bolaget gick år 2009 samman med Gavin Anderson & Co, som ingick i den globala kommunikationskoncernen Omnicom. Kreab, som fortfarande ägs av Magnora (Peje Emilssons bolag) och Omnicom, har i dag cirka 350 medarbetare globalt, varav ett 50-tal i Sverige, i ett 25-tal länder.

Den andra undergruppen i detta avsnitt; *Opinions- och marknadsundersökningar* genomför marknadsundersökningar men ägnar sig normalt även åt rådgivning kring marknadssegmentering och positionering, köpbeteenden och liknande. De utför intervju- och opinionsundersökningar av olika slag. Deras insatser kan också vara kopplade till att mäta effekter av reklam- och informationskampanjer, till exempel räckviddsmätningar för tidningar, radio och internet samt undersökningar via konsumentpaneler av olika slag. Företag som gör marknadsundersökningar konkurrerar numera delvis med företag som tillhandahåller verktyg, plattformar och IT-lösningar som direkt mäter beteenden och effekter i digitala medier. Dessa senare företag kategoriserar vi dock inte som konsultföretag och de ingår därför inte heller i studien.

I undergruppen Opinions- och marknadsundersökningar har 90 bolag med minst fem anställda identifierats. År 2012 hade de sammanlagt 2 714 anställda på 120 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 346 heltidsanställda i aktiebolag med 1-4 anställda. En handfull företag, som ingår i internationella koncerner, och har mer än 100 anställda i Sverige dominerar branschen. De sysselsätter knappt hälften av de anställda i företag med minst fem anställda och det är förhållandevis mycket få anställda i de mindre företagen.

TNS SIFO är med knappt 250 anställda i Stockholm, Göteborg och Ronneby den största arbetsgivaren i Sverige inom den här undergruppen. SIFO (Svenska institutet för opinionsundersökningar) grundades år 1954 och leddes under 1980-talet av sociologen och chefredaktören för SvD, Hans L Zetterberg. Företaget förvärvades av Research International, som ingår i WPP Communication Group, år 2000. Våren 2009 ändrades namnet till TNS SIFO AB efter det att WPP köpt upp den största konkurrenten på den nordiska marknaden: TNS Gallup. Det globala marknads- och undersökningsföretaget TNS har cirka 15 000 medarbetare i ett 80-tal länder. År 2016 förvärvade WPP även majoriteten i den nordiska delen av marknadsundersökningsföretaget Millward Brown, som i likhet med TNS SIFO ingår i TNS region Norden och Baltikum.

Det näst största bolaget inom undergruppen Opinions- och marknadsundersökningar i Sverige är GfK (Gesellschaft für Konsumforschung), som är det största marknadsundersökningsföretaget i

Tyskland. Bolaget är noterat på Frankfurtsbörsen och har en stiftelse som majoritetsägare. GfK-koncernen har vuxit via förvärv och har i dag mer än 10 000 anställda i ett 100-tal länder. GfK Sverige AB är sedan år 1978 ett helägt dotterbolag med säte i Lund och servicekontor i Stockholm. Företaget grundades år 1967 och har idag cirka 200 anställda. Den svenska verksamheten är inriktad på marknadsundersökningar riktade mot bland annat snabbbröliga konsumentvaror, kapitalvaror och läkemedel.

Det tredje största bolaget i Sverige är Norstat Sverige AB med säte i Linköping och med drygt 110 anställda i Sverige. Norstat (Norsk, Statistikk AS) grundades i Oslo år 1997. Företaget öppnade sitt första utländska dotterbolag i Finland år 2000 och år 2001 etablerades även bolaget i Sverige med det ursprungliga namnet Svensk statistik AB. Det svenska bolaget ägdes ursprungligen till 25 % av Linköpingsbon Anders Haraldsson och två andra medarbetare. Såväl det norska som det svenska bolaget introducerades på Oslobörsen men köptes år 2007 ut av det norska Private Equityföretaget Altaría med rötter i den norska finansfamiljen Fossums investmentbolag Foinco. Norstat har därefter accelererat sin expansion såväl organiskt som via förvärv. I dag har bolaget kontor bland annat i de nordiska länderna, Baltikum, Polen, Tyskland, England och Spanien. Norstats verksamhet är främst inriktad på marknadsundersökningar över telefon och internet men även personliga intervjuer, fokusgrupper och djupintervjuer ingår i verksamhetsfältet. Norstat har också mer än 650 000 medlemmar i fasta paneler.

Den stora globala koncernen The Nielsen Company, tidigare känd under namnet AC Nielsen är, med cirka 100 anställda, också ett av de större marknadsundersökningsbolagen i Sverige. Koncernen grundades i Chicago år 1923 av Arthur C. Nielsen för att mäta effekterna av marknadsföring och försäljningskampanjer. Nielsen expanderade utanför USA redan år 1939 och i dag har bolaget kontor i mer än 100 länder. The Nielsen Company ägs sedan år 2001 av den holländska mediakoncernen VNU.

Den tekniska utvecklingen förändrar kraven på mät- och undersökningsmetoder. Det kan skapa inträdesmöjligheter för nya spelare och tvingar etablerade företag att ompröva inarbetade undersökningsmetoder och utveckla sina erbjudanden. Men samtidigt krävs stora investeringar, vilket talar för att branschen kommer att fortsätta konsolideras och globaliseras.

Den tredje undergruppen i detta avsnitt; *Artistförmedling och eventarrangemang* arrangerar olika typer av event åt sina kunder. Undergruppen har endast ett fåtal anställda. År 2012 fanns 35 företag med minst fem anställda, som sysselsatte 262 anställda på 37 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 198 heltidsanställda i företag med 1-4 anställda.

### 3.4.5 Affärsjuridik, immaterialrätt, försäkring och skadebesiktning

Under denna rubrik behandlas tre undergrupper inom huvudinriktningen Konsultföretag inom extern funktionell expertis, som alla tre har koppling till juridiska frågor; (1) *Affärsjuridik*, (2) *Immaterialrätt* samt (3) *Försäkring och skadebesiktning*.

Undergruppen *Affärsjuridik* omfattar bolag som erbjuder sina klienter rådgivning inom många olika affärsjuridiska områden, inklusive exempelvis arbetsrätt och pensioner, entreprenad- och fastighetsrätt, finansieringsfrågor och investeringar, företagsöverlåtelser, företagsbesiktning,



försäkringsfrågor, miljö rätt, offentlig upphandling samt frågor i samband med obestånd och rekonstruktion. Konsulterna kan vara behjälpliga med allmän rådgivning men utarbetar även avtal och bistår klienten i samband med tvister.

I undergruppen Affärsjuridik har 141 bolag med minst fem anställda identifierats. År 2012 hade de sammanlagt 4 246 anställda på 172 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 1 241 heltidsanställda i 762 aktiebolag med 1-4 anställda. Flertalet bolag har en uppbyggnad som liknar revisionsbyråernas. Bolagen är således normalt partnerägda av advokater. Dessutom finns biträdande jurister anställda, som kan göra karriär och bli advokater och framtida partners i firman. Därutöver finns olika former av supportpersonal anställda, som oavsett kompetensnivå inte kan bli partners. De större bolagen kan vara uppdelade i dotterbolag, primärt i Sveriges större städer, men agera under ett gemensamt varumärke.

Totalt fanns ett tiotal företagsgrupper med mer än hundra anställda i Sverige år 2012. Alla utom en var svenska företag med svenskt ursprung. Cirka en tredjedel av personalen i dessa företag är advokater, en tredjedel biträdande jurister och en tredjedel supportpersonal. De fem största byråerna, Mannheimer Swartling, Vinge, Lindahl, Setterwalls och MAQS, sysselsätter över 40 % av antalet anställda i de bolag som har minst fem anställda.

Mannheimer Swartling är, med knappt 600 anställda, den största advokatbyrån i Sverige. Byrån har ett 90-tal delägare och fyra kontor i Sverige samt sju mindre kontor i utlandet. Firman har över åren skapats genom ett flertal fusioner och sammanslagningar. Den nuvarande konstellationen är ett resultat av en fusion mellan Mannheimer & Zetterlöf och Carl Swartling Advokatbyrå år 1990. Mannheimer Swartling uppvisar, i likhet med andra större bolag i undergruppen Affärsjuridik, mycket god lönsamhet, vilket möjliggjort stora utdelningar till delägarna.

Den näst största byrån, Vinge, har drygt 400 anställda. Likt Mannheimer Swartling är Vinge ett resultat av fusioner. År 1983 slogs de fyra advokatbyråerna Vinge Ramberg Dahlin i Göteborg och Stockholm, Adolf Öhmans i Stockholm, Olsson & Lidgaard i Helsingborg samt Almgren, Forkman och Liedholm i Malmö samman och bildade Vinge. Vinge har även kontor i Bryssel. Vinge har ett fullservicesortiment men har dessutom utvecklat ett speciellt erbjudande till entreprenörer och nyföretagare, benämnt Vinge Growth. För internationella samarbeten arbetar Vinge som svensk partner i Lex Mundi, ett nätverk av oberoende advokatbyråer i över 100 länder.

Det tredje största företaget inom undergruppen Affärsjuridik i Sverige, Lindahls Advokatbyrå, har cirka 400 medarbetare på sex kontor i Sverige. Även Lindahls har bildats genom successiva fusioner. År 1990 gick Alf Lindahls Advokatbyrå ihop med Dag Magnussons Advokatbyrå i Göteborg, Advokatfirman Lundius, Laurin och Ljungholm i Malmö, Lund och Kristianstad, Advokaterna Ramberg och Stenström i Helsingborg samt Carlbäck & Partners i Örebro. År 1996 anslöts även Advokatfirman Chrysanter till Lindahl vilket innebar att firman även fick representation i Uppsala.

Det fjärde största bolaget i undergruppen Affärsjuridik i Sverige, Setterwalls Advokatbyrå, har sitt ursprung i Juridisk Affärsbyrå, som Carl Oscar Schlyter etablerade år 1874 samt en byrå

som Nils Setterwall och Oscar von Kock grundade år 1878. Den är därmed Sveriges äldsta affärsjuridiska byrå. I dag är Setterwalls en affärsjuridisk fullservicebyrå med cirka 260 medarbetare på tre kontor i Sverige.

Även MAQS, som har knappt 200 anställda på tre kontor i Sverige, har rötter från 1800-talet och har sedan utvecklats via fusioner. De svenska byråerna är oberoende men ingår i olika internationella nätverk och har så kallade foreign desks med kopplingar till olika utländska marknader. För MAQS sker samarbeten inom TAGLaw, som är ett nätverk för advokatbyråer världen över.

Det finns även några globala advokatbyråer som har egna kontor i Sverige, till exempel Linklaters med drygt 100 medarbetare i Sverige samt White & Case med knappt 100. Två finska företag som etablerat sig i Sverige är Roschier och Hannes Snellman med vardera cirka 50 medarbetare i Sverige.

Som beskrivningarna ovan indikerar så ingår företagen i undergruppen Affärsjuridik ibland i en koncern och ibland i internationella nätverk – med lösligare former av samarbete. Den svenska marknaden domineras dock fortfarande av svenska partnerägda företag, som över tiden kommit att utveckla internationella kopplingar och samarbeten med utländska advokatfirmor och internationella nätverk. Detta är en naturlig följd av kraven på att kunna stötta klienter med kompetens kring olika länders och regioners legala strukturer och regelverk.

Till undergruppen *Immaterialrätt* hör företag som är experter på patentansökningar. Flertalet patentbyråer har numera också ett betydligt bredare leveransomfång av immaterialrättslig rådgivning kring patent, varumärken och design. De stödjer inte heller bara sina kunder med att söka och säkra rättigheter, utan undersöker även vilka möjligheter kunderna har att använda en viss teknik eller lösning utan att göra intrång hos andra. De kan även utarbeta immaterialrättsstrategier, ge råd kring och utarbeta licensavtal samt vara behjälpliga i samband med tvister.

I undergruppen Immaterialrätt har 31 aktiebolag med minst fem anställda identifierats i Sverige. År 2012 hade de sammanlagt 927 anställda på 61 arbetsställen. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 93 heltidsanställda i 52 aktiebolag med 1-4 anställda. Undergruppen domineras av två företag, Awapatent och Zacco. Tillsammans har de knappt 400 anställda i Sverige. Därutöver finns det tre bolag, Valea, Brann och Groth & Co, med ett 70-tal anställda vardera. Övriga bolag har färre än 40 anställda. Branschen har varit anmärkningsvärt stabil under de senaste åren. Det har inte heller skett någon större förändring i strukturen utan mönstret med två större företag, följt av några mellanstora och flera mindre företag har sett likadan ut. De större och mellanstora företagen är inte specialiserade, utan arbetar mot såväl life science, IT- och telekomindustrin som mekanik- och fordonsindustrin. Totalt sett har dock en viss förskjutning skett från läkemedelsindustri mot digital teknik.

Det största bolaget är Awapatent med huvudkontor i Malmö och drygt 200 anställda i Sverige samt även kontor i Danmark, Kina och Tyskland. Awapatents grundstruktur bygger på ett traditionellt partnerskap, där medarbetare har möjlighet att bli delägare medan den som lämnar bolaget är tvingad att sälja sin andel. En grundläggande filosofi i Awapatent har varit att det ska vara ett brett ägande där ingen delägare tillåts bli dominerande.

Det näst största bolaget, Zacco, med drygt 150 anställda i Sverige, har en något annorlunda bakgrund och struktur. Zacco har bildats genom fusioner mellan olika nordiska patentbyråer. År 2001 fusionerades Hofman-Bang i Danmark, Stockholms Patentbyrå i Sverige och Bryns Patentkontor i Norge och tog namnet Zacco. År 2009 gick sedan Zacco samman med Albihs patentbyrå och bildade företaget Albihs.Zacco, som år 2012 bytte namn till bara Zacco. Zacco har i dag 350 medarbetare på 24 kontor i Danmark, Tyskland, Norge och Sverige. I samband med fusionerna har den traditionella partnerstrukturen delvis upplösts<sup>8</sup>. Många medarbetare är fortfarande partners och delägare i den nya koncernen men det finns också externa ägare som tillskjutit kapital. Det är en anmärkningsvärd hybridform i ägandet som definitivt inte är helt okomplicerad. Olika ägarintressen konflikterar i viss utsträckning med varandra. I Zacco är inte heller anställda partners längre tvungna att sälja sina aktier när de slutar sin anställning, vilket annars är regel i traditionella partnerägda bolag.

De mellanstora företagen inom undergruppen Immaterialrätt är i princip helt medarbetarägda partnerföretag och har lejonparten av sin verksamhet i Sverige. Valea, som har kontor i Göteborg, Linköping, Lund, Malmö och Stockholm köptes loss av personalen år 2004. Medarbetarna i Brann, som har kontor i Uppsala, Stockholm Göteborg och Lund, köpte bolaget av grundarfamiljen år 1986. Groth & Co, Sveriges äldsta patentbyrå, ägs i dag, efter ett antal ägarskiften, av medlemmarna i ledningsgruppen samt några av byråns konsulter.

Företag tillhöriga undergruppen Immaterialrätt i Sverige arbetar i huvudsak på en svensk eller nordisk marknad och de är väl förtrogna med patentlagarna och övriga immaterialrättsliga regelverk i de nordiska länderna. När det gäller att hjälpa kunderna att skydda sina rättigheter på andra marknader, till exempel i USA, Kina eller Indien, så har de svenska bolagen kontaktnät och samarbeten med byråer i olika regioner och i olika länder. Dessa samarbeten är dock betydligt lösare än inom exempelvis undergruppen Revision och de kan variera över tid och från fall till fall. De största företagen, till exempel Awapatent, har ambitionen att fungera som europeisk samarbetspartner för företag i andra världsdelar. En eventuell utveckling av så kallade unitary patents, som innebär att patentansökan kan göras i ett land men gälla för en hel region skulle också bidra till att patentbyråer expanderar sin geografiska marknad.

Den tredje undergruppen i detta avsnitt; *Försäkring och skadebesiktning* inkluderar bland annat företag som sköter skadebesiktning för exempelvis garantiåtaganden och försäkringsärenden. år 2012 fanns i denna undergrupp 22 företag med minst fem anställda, som sysselsatte 497 anställda på 34 arbetsställen i Sverige. Dessutom fanns uppskattningsvis motsvarande 97 heltidsanställda i företag med 1-4 anställda.

### 3.5 Bemanningföretag

Till huvudinriktningen *Bemanningföretag* har vi fört konsultföretag som hyr ut personal som arbetar i kundföretagens linjeorganisation och är direkt underställd kundföretagens arbetsledning.

---

<sup>8</sup> Partnerstrukturer beskrivs i kapitel 5.1.2.

Det kan handla om uthyrning av mycket kvalificerad såväl som mindre kvalificerad personal, till exempel uthyrning av stafettläkare, lärare och ingenjörer, men också bemanning av reception, lager eller tempobetonad tillverkning. Gemensamt för alla företag i denna huvudinriktning är att de hyr ut personal för att bemanna kundföretagens löpande operativa verksamhet. Företag med denna inriktning erbjuder snarare kundföretagen flexibilitet i bemanningen och i vissa fall provanställningar av potentiell personal, snarare än unik expertkompetens. Detta stämmer förvisso in även på vissa andra konsultföretag och gränsdragningen mellan bemanningsföretag och andra konsultföretag kan ibland vara hårfin. Specifikt för många bemanningsföretag är dock att de uttalat arbetar inom tre olika verksamhetsområden; personaluthyrning, omställning och rekrytering. Omställningsarbete inkluderar i många fall även arbete med utbildning, omskolning och coachning av olika slag.

År 2012 hade denna huvudinriktning inom konsultsektorn 530 företag i Sverige med minst fem anställda. De sysselsatte 49 104 anställda på 1 128 arbetsställen. Därutöver finns uppskattningsvis motsvarande 1 107 heltidsanställda i företag med 1-4 anställda som tillhör denna huvudinriktning. Det innebär att Bemanningsföretag svarar för drygt 20 % av den totala sysselsättningen inom den studerade konsultsektorn. Inriktningen domineras av förhållandevis stora företag och andelen anställda i de minsta företagen är i det närmaste försumbar.

Trots att antalet anställda i bemanningsföretagen är relativt stort har vi valt att ägna inriktningen förhållandevis liten uppmärksamhet. Verksamheten kan ju snarare kategoriseras som personaluthyrning än leverans av kvalificerat utrednings-, utvecklings-, revisions- eller projekteringsarbete, vilket var huvudkriteriet för att inkludera företag i den studerade databasen. Gränsen mellan bemanningsföretag och kunskapsintensiva konsultföretag blir dock alltmer flytande, varför även huvudinriktningen Bemanningsföretag inkluderats i studien.

Att Bemanningsföretag bland annat är till för att skapa flexibilitet i kundföretagens bemanning återspeglas i de studerade företagens egen sysselsättning. Under den sexårsperiod som databasen omfattar varierade sysselsättningen kraftigt i de 530 företag med minst fem anställda som ingår i databasen. Under lågkonjunkturen år 2009 sjönk sysselsättningen mycket kraftigt för att sedan åter öka.

Bemanningsbranschen är förhållandevis ung. Internationellt växte den fram på 1950-talet. I Sverige var Ulla Murman, som 26 år gammal startade Stockholms stenografservice år 1953 i ett litet kontor i Stockholm, en pionjär. Till en början var det en traditionell skrivbyrå där kunderna kom in med handskrivna texter som sedan skrevs rent på maskin. Men Murman började också skicka ut anställda för att tillfälligt hoppa in som sekreterare och därmed var det första bemanningsföretaget i Sverige etablerat. Att hyra ut sekreterare var dock inte oproblemiskt. I Sverige fick nämligen inte privat arbetsförmedling bedrivas i förvärvssyfte. Arbetsmarknadsstyrelsen hörde av sig och förklarade att verksamheten var olaglig. Från år 1955 till år 1992, då personaluthyrning blev tillåten i Sverige, ställdes Murman inför rätta åtta gånger. I två av de åtta rättegångarna friades hon, men i sex rättegångar dömdes hon till böter, trots att både Riksåklagaren och HD återfanns på skrivbyråns kundlista. Murman sålde bolaget till sin son år 1988 – som i sin tur sålde det till amerikanska Manpower år 1996.

Regelverket i Sverige bidrog till att bemanningsbranschen utvecklades förhållandevis mycket sent i vårt land. Utvecklingen tog fart först på 1990-talet då verksamheten legaliserades. Det största bolaget är i dag amerikanska Manpower med drygt 6 000 anställda i Sverige och med verksamhet i ett 80-tal länder. Därutöver finns ett dussintal företag med mer än cirka 1 000 anställda i Sverige. Den schweiziska Addeco-koncernen, som har kontor i ett 60-tal länder, är näst störst med cirka 4 500 anställda på ett 50-tal kontor i Sverige. Det holländska företaget Randstad – ett av världens största bemannings- och rekryteringsföretag med cirka 600 000 anställda i ett 50-tal länder – har cirka 1 000 anställda i Sverige. Etableringen i Sverige skedde år 2004 genom förvärv av bemanningsföretaget Arvako. Ett fjärde bolag med bred verksamhetsinriktning är svenska Proffice med drygt 2 000 anställda i Sverige. Proffice har ett 80-tal kontor i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

Bland de större företagen återfinns även det statliga bolaget Lernia AB, med knappt 3 000 anställda i Sverige, som har sina rötter i den tidigare monopolverksamheten kring arbetsförmedling och omskolning. År 1998 startade den dåvarande AMU-gruppen AB bemanningsverksamhet och år 2000 bytte företaget namn till Lernia AB. Lernia Bemanning präglas fortfarande av ett starkt fokus på arbetsmarknadsutbildning och uthyrning av personal som med fördel kan bli anställda i något av de närmare 2 000 kundföretagen.

En tydlig tendens inom bemanningsbranschen är att företagen blir mer specialiserade genom att hyra ut specifika yrkesgrupper till kunder inom utvalda branscher. Från att tidigare ha breddat sitt leveransomfång och sin marknad blir företagen således numera mer spetsiga i sina erbjudanden. Det svenska bemanningsföretaget Poolia utgör ett illustrativt exempel i det sammanhanget. Poolia startades år 1989, under varumärket Ekonomipoolen, för att rekrytera och hyra ut kvalificerade ekonomer till ekonomiavdelningar. I mitten av 1990-talet ändrades dock varumärket och strategin till att bli en fullsortimentsleverantör inom bemanningsbranschen och år 1999 introducerades bolaget på Stockholmsbörsen. Poolia bedrev sedan verksamhet inom en rad olika affärsområden. År 2002 lades dock verksamhet inom affärsområdet Lager & Industri i ett eget dotterbolag, Uniflex, som två år senare delades ut till aktieägarna. I dag är Poolia åter mer fokuserat på ekonomi och administration samt teknik och IT. Uniflex i sin tur är numera det tredje största bemanningsföretaget i Sverige. Uniflex, är fokuserat på bemanning för industri, lager och bygg i Sverige, Norge, Finland, Tyskland och England. Uniflex är noterat på Stockholmsbörsen och har knappt 3 500 anställda i Sverige.

Trenden mot mer specialiserade bemanningsföretag återspeglas även i att stora globala bemanningskoncerner etablerar specialiserade dotterbolag. Ett exempel är Manpower-koncernens dotterbolag Expertis AB med drygt 1 600 anställda på 50 kontor i Sverige. Expertis är fokuserat på rekrytering och konsultverksamhet på kvalificerad chefsnivå samt inom specialistfunktioner som teknik, IT och ekonomi. Ett annat exempel är Proffice Industrial & Logistics AB med knappt 1 000 anställda i Sverige. Ytterligare ett exempel är Adeccos dotterbolag, Adecco HR AB, med drygt 300 anställda i Sverige.

Det finns också bemanningsföretag som är specialinriktade mot tjänster inom skola vård och omsorg. Flertalet av dessa företag har dock inte anställd personal som de hyr ut, utan de förmedlar i stället personal. En kraftigt ökad förmedling av stafettläkare och sjuksköterskor har

exempelvis lagt grunden till ett 50-tal bemanningsföretag i Sverige som helt inriktar sig på den marknaden. Endast den administrativa personalen är anställd medan den uthyrda personalen förmedlas till uppdragsgivaren. Motsvarande tendens finns inom skolan. Ett exempel är Lärarförmedlarna AB, med kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö, Linköping och Uppsala som har drygt 600 lärarvikarier att hyra ut för kortare vikariat till skolor. Merparten av lärarna som hyrs ut är obehöriga, ofta studenter som vill jobba extra bredvid studierna, men det finns även behöriga lärare, till exempel sådana som gått i pension.

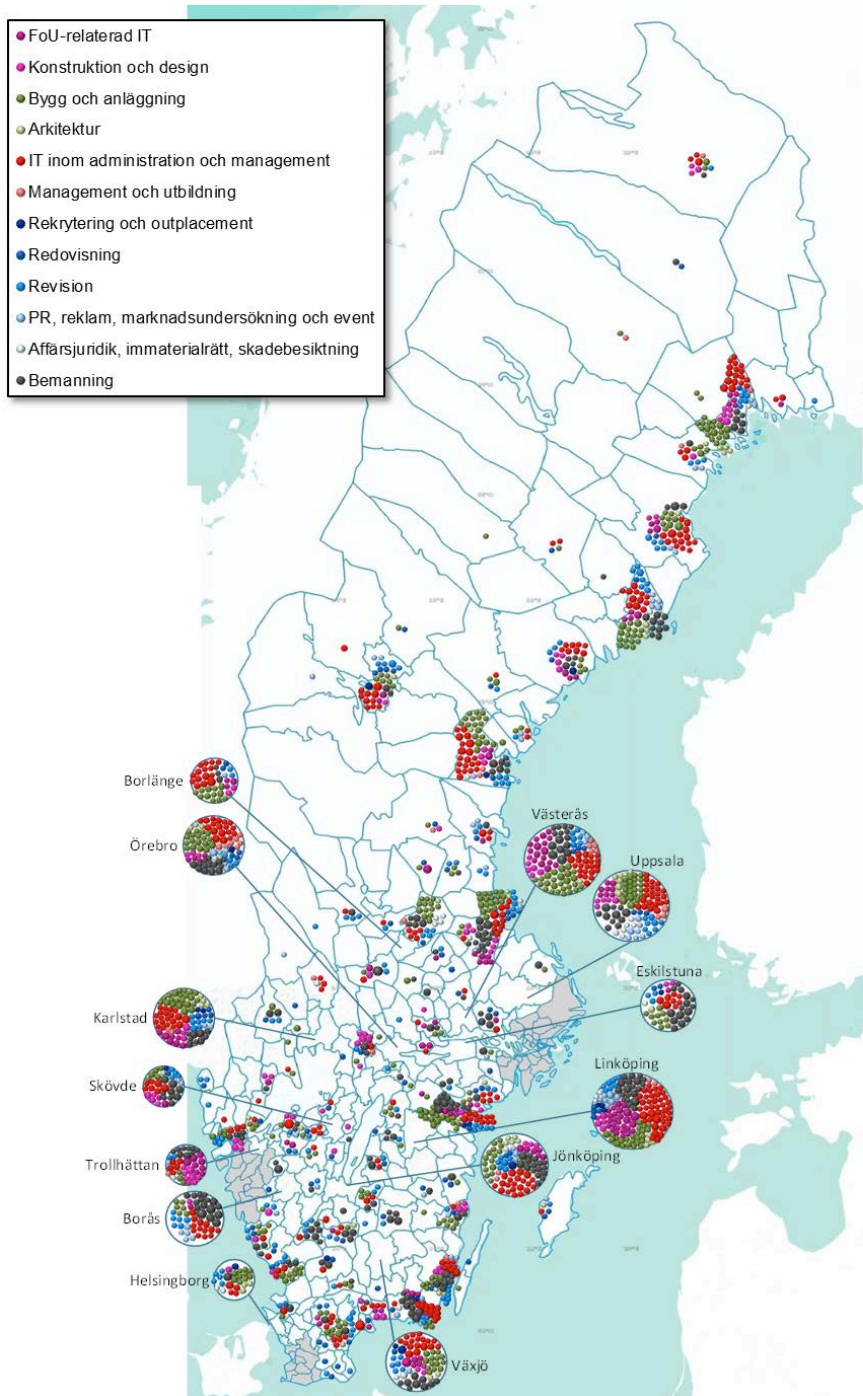
Under slutet av 1990-talet etablerades också ett flertal bemanningsföretag som inriktar sig på att hyra ut studenter som söker extrajobb till företag som söker deltidspersonal. Bland pionjärerna återfanns Studentconsulting, grundat år 1997, och Academic work consulting, grundat år 1998, som numera har cirka 1 000 anställda vardera i Sverige. Båda företagen har också expanderat till övriga nordiska länder. Academic work consulting har också ett systerbolag, Academic work, som inriktar sig på rekrytering av akademiker som är i början av sin yrkeskarriär. Även detta bolag har knappt 1 000 anställda. Även större bemanningskoncerner har dotterbolag för uthyrning av studenter, till exempel Manpower student och Adecco student med cirka 500 anställda vardera samt Profficeägda Komet med drygt 300 anställda.

I dag möter de större bemanningsföretagen en tuff konkurrens av mellanstora uppstickare som är specialiserade och som erbjuder kvalificerad personal inom vissa branscher eller specialistområden. De kan också utveckla nya affärsmodeller där de tar mer risk och arbetar efter olika ersättningsmodeller såsom fast pris eller totalåtagande i samband med exempelvis omställningar.

## 4 Konsultsektorns geografiska utbredning

Av Figur 4 nedan framgår att konsultsektorn är representerad i alla delar av Sverige.

**Figur 4 Arbetsställen i konsultföretag med minst 10 anställda fördelade per kommun (exklusive storstadsområdena). (Bollvolymen är proportionell mot antalet anställda heltidsekvivalenter)**



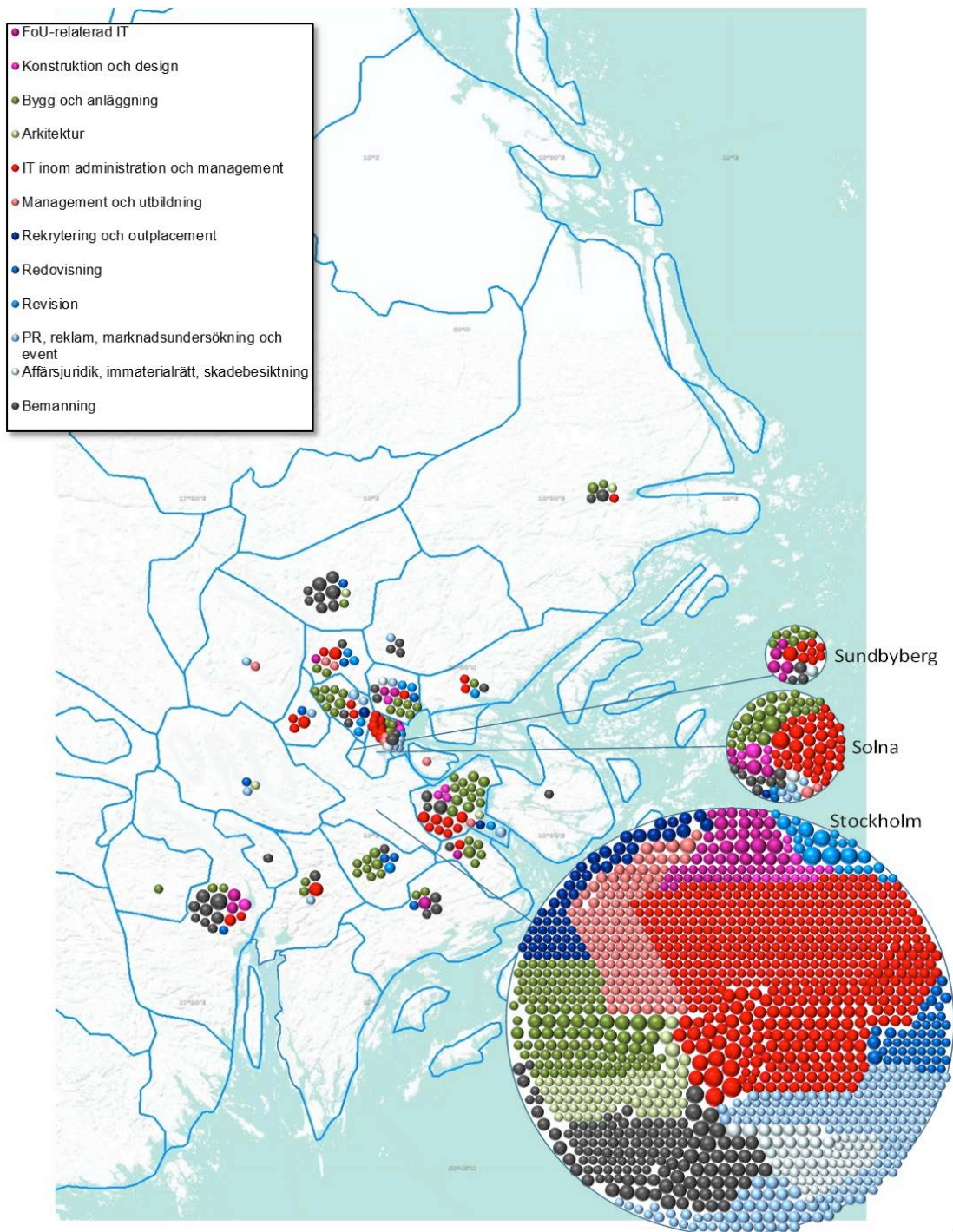
Bollarna är relativt jämnstora och det inte finns ett fåtal stora arbetsställen.



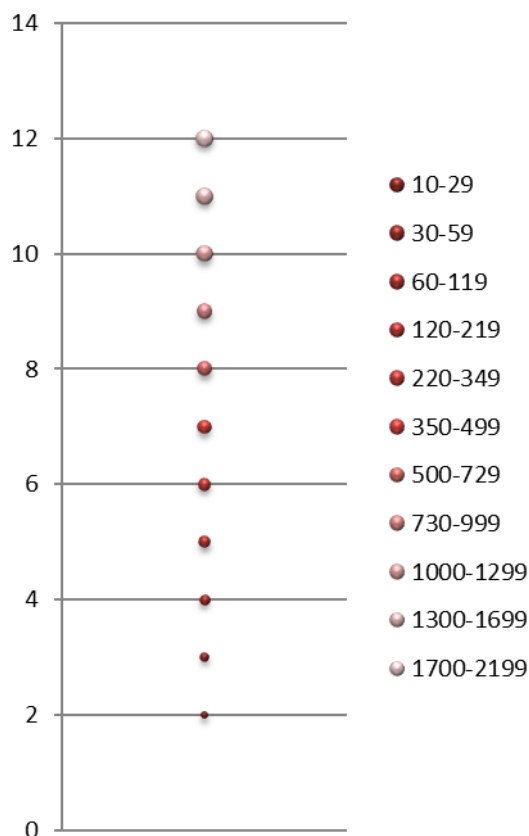
## 4.1 Konsultföretag är ett storstadsfenomen

Även om det återfinns konsultföretag i alla delar av landet, så är koncentrationen till Stockholmsområdet, framför allt till Stockholms stad, kommuner strax norr om Stockholm, till exempel Solna, Sundbyberg, Danderyd och Täby samt även Nacka, mycket hög. Det framgår av Figur 5 nedan.

**Figur 5 Arbetsställen i konsultföretag med minst 10 anställda heltidsekvivalenter i Storstockholm, det vill säga Stockholms län, fördelade per kommun. (Bollvolymen är proportionell mot antalet anställda)**





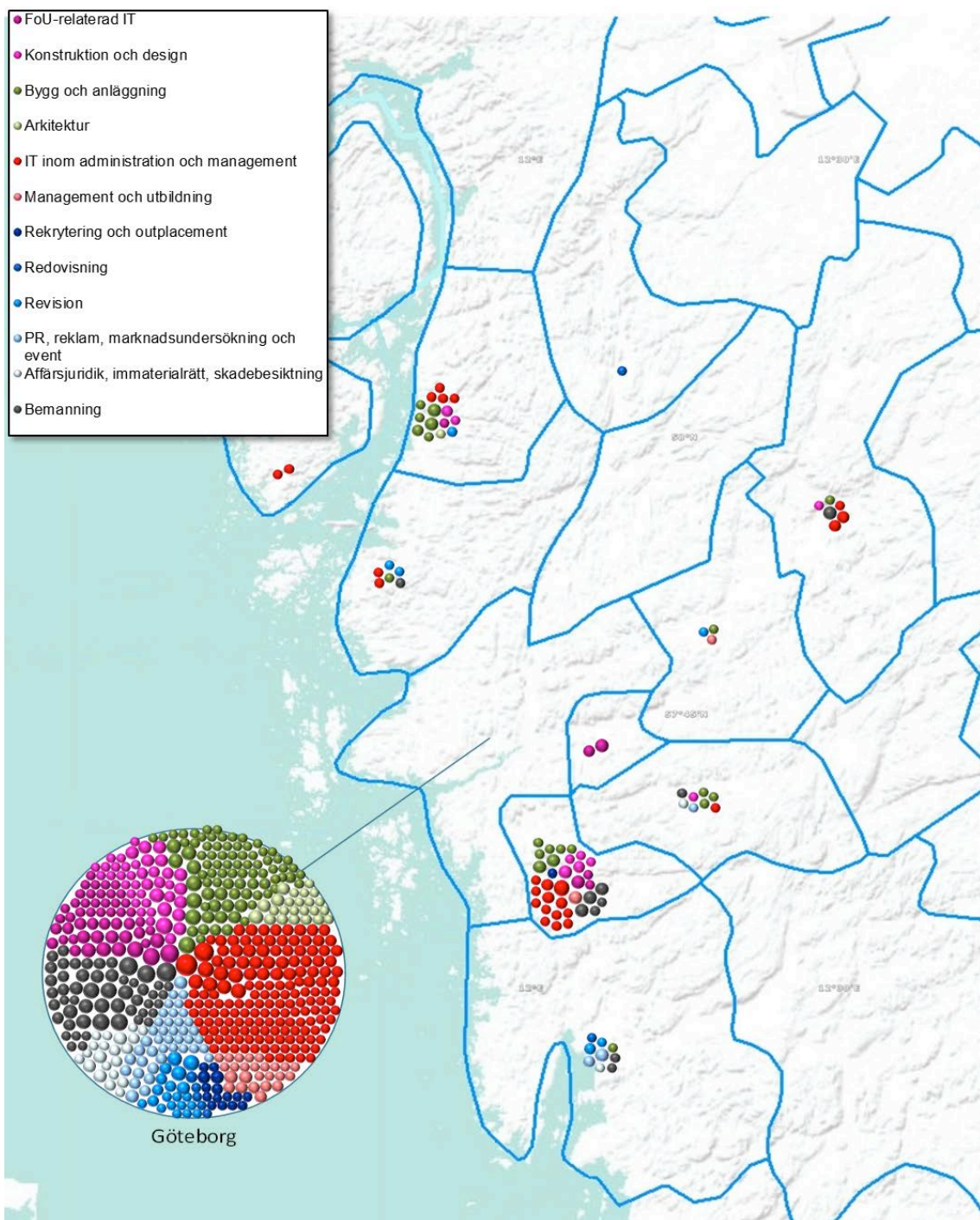


I detta avsnitt 4.1 och figurerna 5, 6 och 7 används ovanstående skala där antal anställda per arbetsställe är proportionellt till bollarnas volymer enligt figuren.

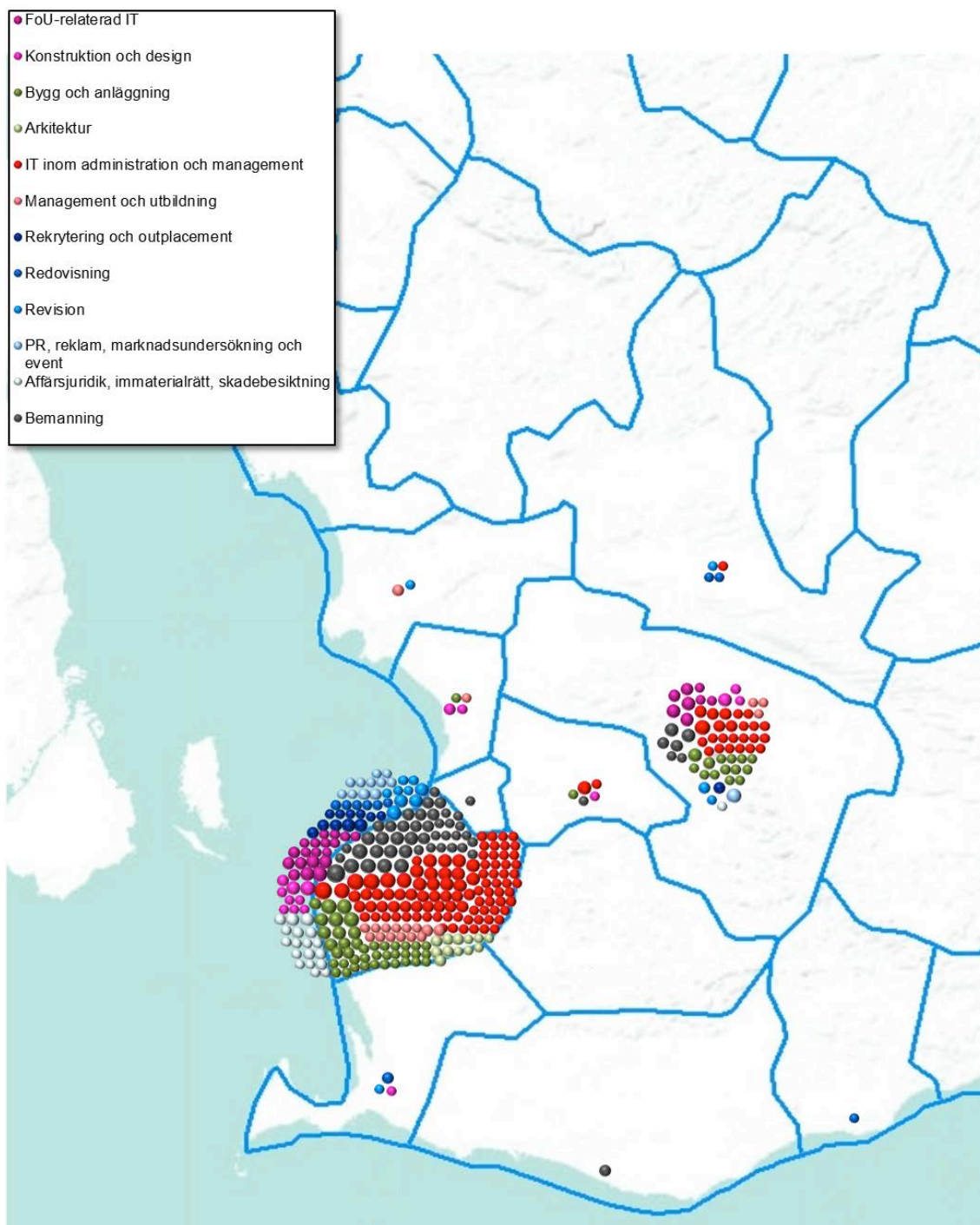
Faktum är att Stockholms län har hela 85 620 heltidsekvivalenter sysselsatta i konsultföretag med minst fem anställda. Det innebär att hela 41 % av alla anställda i de konsultföretag som ingår i databasen återfinns i Stockholms län. Det motsvarar 3,9 % av befolkningen och drygt 6,2 % av alla yrkesverksamma (i åldrarna 18-64 år) i Stockholms län. Därutöver tillkommer alla personer i företag med 1-4 anställda.

Koncentrationen av konsultföretag är också relativt hög i övriga storstadsområden, det vill säga Storgöteborg (omfattande kommunerna Göteborg, Kungälv, Lerum, Alingsås, Partille, Härryda, Ale, Stenungssund, Tjörn, Lilla Edet och Öckerö) och Stormalmö (omfattande kommunerna Malmö, Lund, Trelleborg, Vellinge, Eslöv, Kävlinge, Staffanstorps, Lomma, Svedala, Burlöv, Höör och Skurup). Som framgår av Figur 6 och Figur 7, så är det dock bara Göteborgs kommun och Mölndals kommun respektive Malmö kommun och Lunds kommun som har en hög koncentration av konsultföretag. I övriga kommuner i Storgöteborg och Stormalmö återfinns endast ett fåtal arbetsställen.

**Figur 6 Arbetsställen i konsultföretag med minst 10 anställda heltidsekvivalenter i Storgöteborg fördelade per kommun. (Bollvolymen är proportionell mot antalet anställda)**



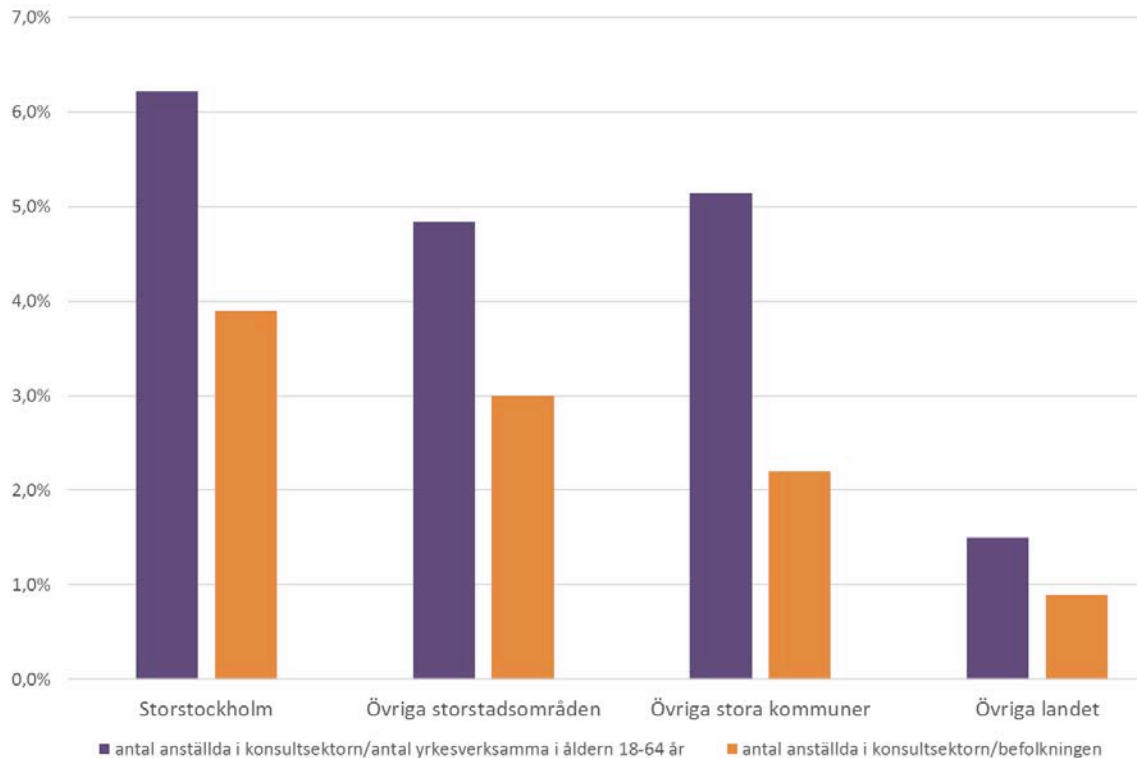
**Figur 7 Arbetsställen i konsultföretag med minst 10 anställda heltidsekvivalenter i Stormalmö fördelade per kommun. (Bollvolymen är proportionell mot antalet anställda)**



Övriga storstadsområden - vilket omfattar Storgöteborg och Stormalmö - har 49 789 heltidsekvivalenter sysselsatta i konsultföretag med minst fem anställda. Det innebär att 24 % av alla anställda i de konsultföretag som ingår i studien återfinns i övriga storstadsområden. Det motsvarar 3,0 % av befolkningen och drygt 4,8 % av alla yrkesverksamma (i åldrarna 18-64 år) i övriga storstadsområden.

I övriga stora kommuner (Uppsala, Linköping, Västerås, Örebro, Helsingborg, Norrköping, Jönköping, Umeå, Borås och Eskilstuna) finns 30 646 heltidsekvivalenter sysselsatta i konsultföretag med minst fem anställda. Det motsvarar 15 % av alla anställda i de konsultföretag som ingår i studien samt 2,2 % av befolkningen och knappt 5,2 % av alla yrkesverksamma (i åldrarna 18-64 år) i övriga stora kommuner. Totalt återfinns således 80 % av alla konsulter i Sverige i de tre storstadsområdena samt ytterligare 10 stora kommuner.

**Figur 8 Procentuell andel av alla yrkesverksamma (i åldrarna 18-64 år) respektive av befolkningen som är verksamma i konsultföretag med minst fem anställda i olika regioner**



Som framgår av Figur 8 ovan är andelen sysselsatta i konsultföretag hög i alla större städer. Däremot är den förhållandevis låg i övriga landet. Graden av koncentration varierar dock mellan olika verksamhetsinriktningar, vilket framgår av Tabell 2 nedan.

**Tabell 2 Andel anställda i konsultföretag med minst 5 anställda fördelade på verksamhetsinriktningar och regioner**

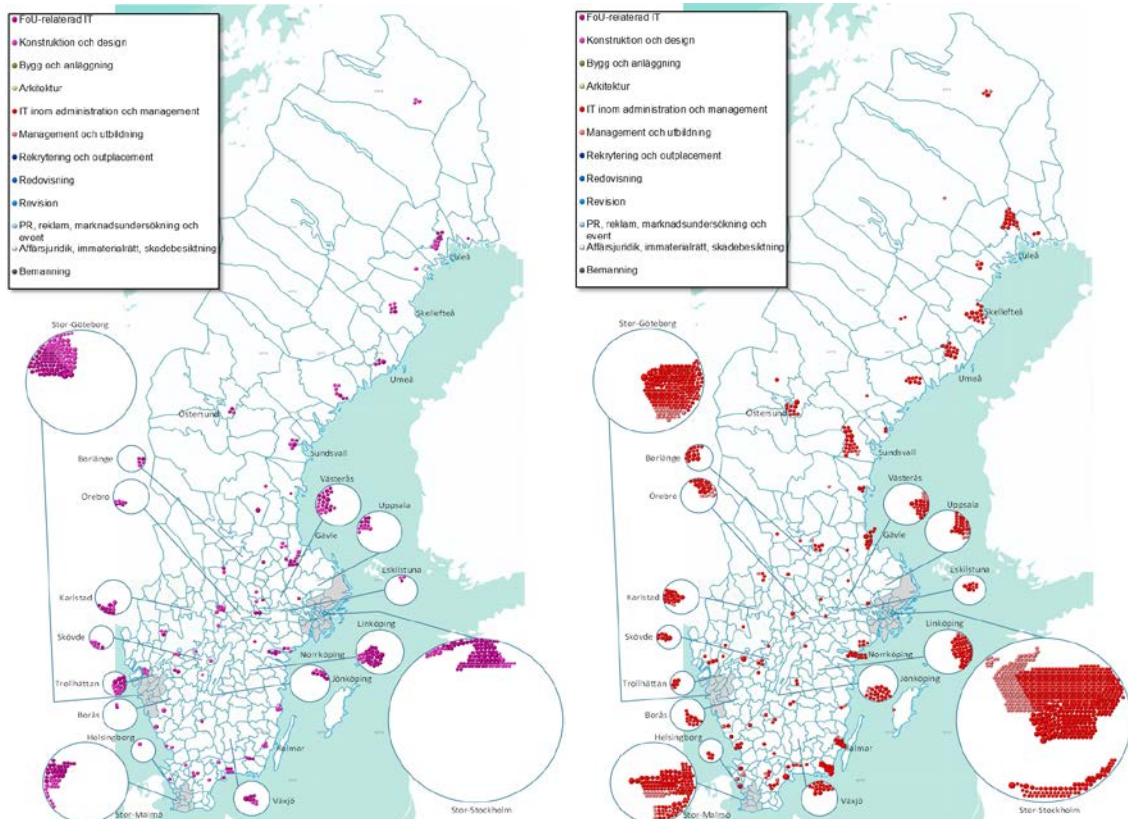
VERKSAMHETSINRIKTNING	TOTALT ANTAL ANSTÄLLDA	STOR- STOCKHOLM	ÖVRIGA STORSTADSOMRÅDEN	ÖVRIGA STORA KOMMUNER	ÖVRIGA LANDET
FOU-RELATERAD IT	14 415	29%	33%	19%	19%
KONSTRUKTION OCH DESIGN	7 974	14%	41%	11%	34%
BYGG OCH ANLÄGGNING	29 755	33%	25%	16%	25%
ARKITEKTUR	5 733	49%	26%	14%	11%
IT INOM ADMINISTRATION OCH MANAGEMENT	59.829	48%	25%	11%	16%
MANAGEMENT	6.622	60%	21%	10%	9%
UTBILDNING	535	48%	16%	10%	25%
REKRYTERING OCH OUTPLACEMENT	5.329	55%	20%	10%	14%
REDOVISNING	4.737	38%	12%	10%	40%
REVISION	11.722	41%	16%	15%	27%
PR, KOMMUNIKATION OCH REKLAM	8.980	62%	17%	11%	10%
OPINIONS- OCH MARKNADSUNDERSÖKNING	2.088	50%	26%	14%	10%
ARTISTFÖRMEDLING OCH EVENTARRANGEMANG	280	56%	18%	5%	21%
AFFÄRSJURIDIK	3.813	61%	29%	7%	4%
IMMATERIALRÄTT	884	43%	35%	14%	9%
FÖRSÅKRING OCH SKADEBESIKTNING	607	52%	17%	0%	31%
BEMANNING	45 668	34%	20%	22%	24%
<b>ANDEL AV ALLA INRIKTNINGAR</b>		<b>41%</b>	<b>24%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>

Som framgår är koncentrationen mycket stor i synnerhet till Storstockholm men även till övriga storstadsområden för inriktningarna, Arkitektur, IT inom administration och management, Management, PR, kommunikation och reklam, Opinions- och marknadsundersökningar, Artistförmedling och eventarrangemang, Affärsjuridik samt Immaterialrätt. Närmare 75-90 % av alla anställda inom dessa verksamhetsinriktningar är lokaliserade till storstadsregionerna. I princip är hälften av alla anställda i den största undergruppen, IT inom administration och management inom huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning, lokaliserade till ett stråk mellan Stockholms centrum och Arlanda och ytterligare en fjärdedel till städerna Göteborg och Malmö.

Situationen är helt annorlunda för huvudinriktningen Konsultföretag inom FoU. Dessa är i stor utsträckning lokaliserade till de geografiska platser där tillverkningsindustrin har sina utvecklingsavdelningar och fabriker. Konstruktion och design är således relativt sett underrepresenterat i Storstockholm och överrepresenterat i övriga storstadsområden och övriga landet. FoU-relaterad IT, som även arbetar bland annat mot telekom- och finanssektorerna, har en något större närvaro i Storstockholm men återfinns i huvudsak i ett stråk från norra Uppland till sydvästra Sverige där de större konsultföretagen har specialiserade kontor som arbetar nära kunder inom olika industribranscher, till exempel fordons-, flyg-, försvars-, automations- och livsmedelsindustrin. Skillnaderna mellan två av huvudinriktningarna visas i Figur 9 nedan.



**Figur 9 Geografisk fördelning av arbetsställen med minst 10 anställda inom huvudinriktningarna: Konsultföretag inom FoU (vå) respektive Konsultföretag inom organisation och ledning (hö). (Notera att bollarnas storlek är mindre än i Figur 1)**

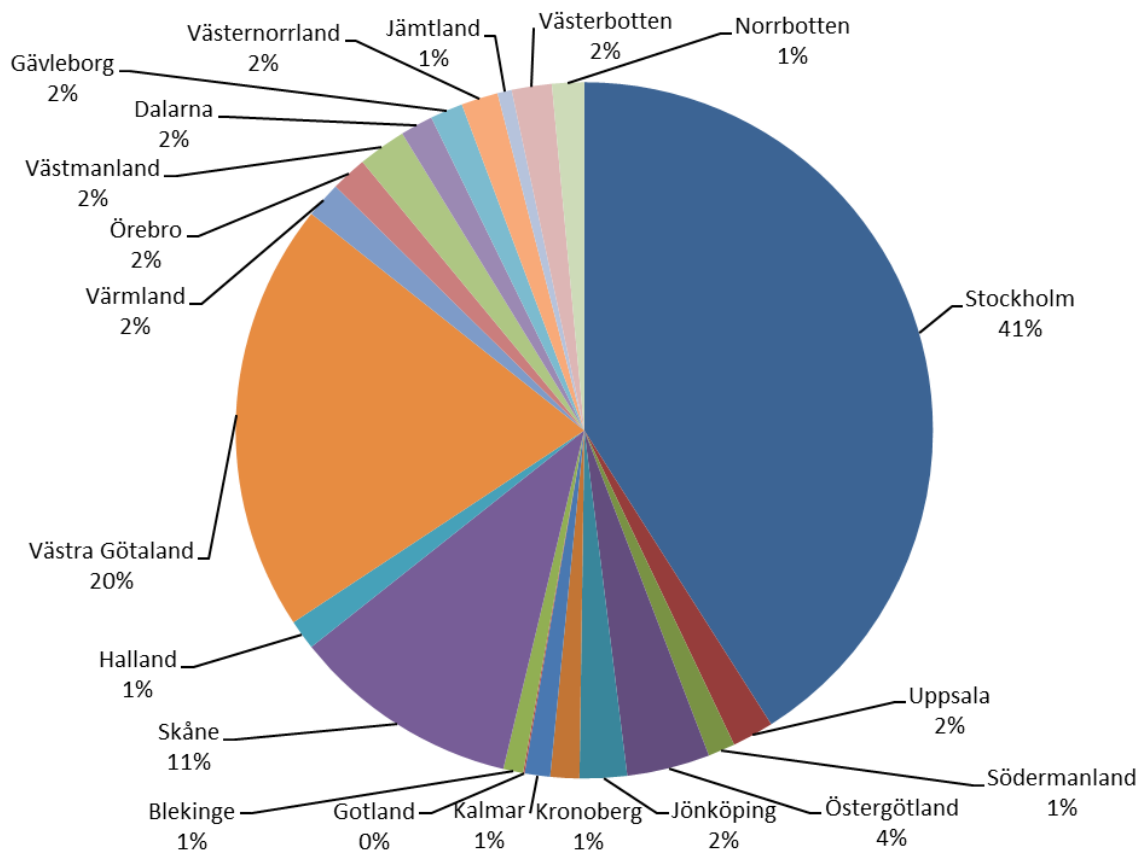


Andra verksamhetsinriktningar, till exempel Bygg och anläggning samt Bemanning, har en viss koncentration till storstäder men är mer jämnt fördelade över landet. I ännu högre grad gäller det verksamhetsinriktningarna Redovisning och Revision.

## 4.2 Konsultsektorns utbredning i olika län

Koncentrationen av konsultsektorn till storstadsregionerna framträder också tydligt när sysselsättningen delas upp på olika län, vilket illustreras i Figur 10.

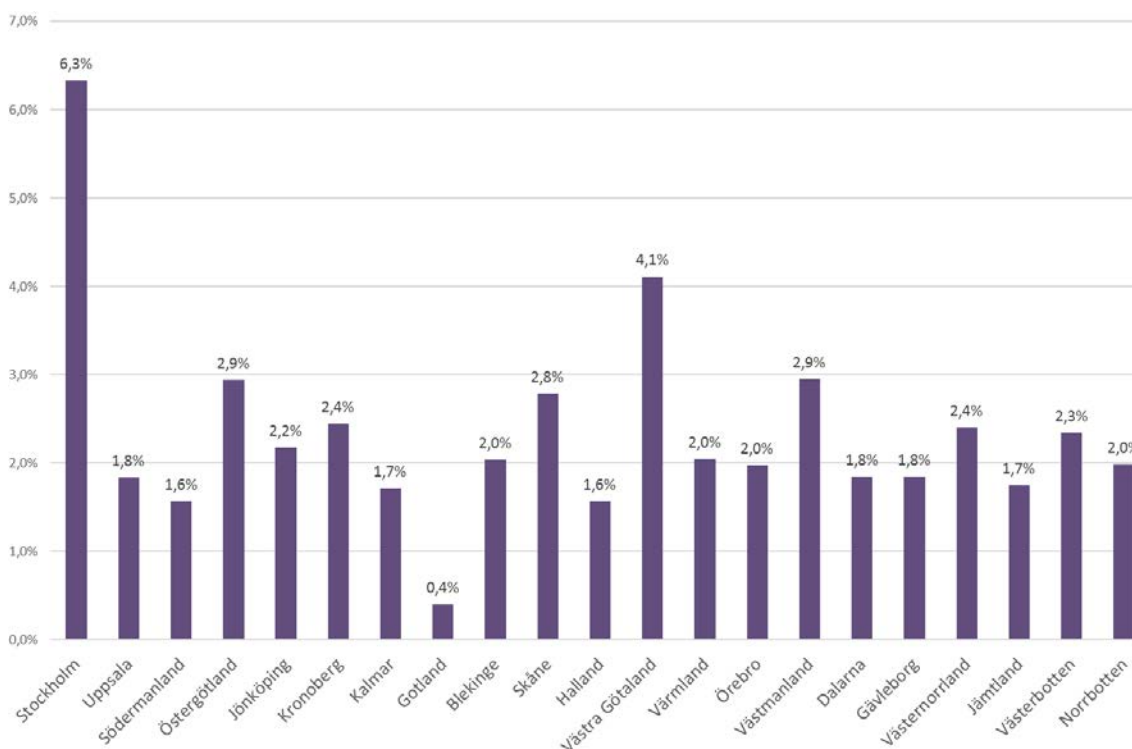
**Figur 10 Antalet anställda i företag med minst fem anställda inom konsultsektorn i Sverige år 2012 fördelade per län**



Som vi tidigare konstaterat svarar Stockholms län för 41 %. Västra Götaland svarar för 20 %, och Skåne för 11 %. Relativt stor andel av sysselsättningen finns även i Östergötlands län med 4 %. Övriga län, utom Gotlands län, svarar vardera för en eller två procent av den totala sysselsättningen inom konsultsektorn. Det gäller även län i Stockholms läns omedelbara närhet, exempelvis Uppsala län, Västmanlands län och Södermanlands län som endast svarar för 1-2 % av sysselsättningen vardera.

Den kraftiga koncentrationen av konsultsektorn till Stockholms län framträder än tydligare om antalet anställda sätts i relation till antalet invånare i åldrarna 16-64 år, vilket illustreras i Figur 11 nedan.

Figur 11 Antalet anställda i konsultsektorn per län i procent av befolkningen i åldrarna 16-64 år



Som framgår utgör antalet anställda i konsultföretag med minst fem anställda 6,3 % av antalet invånare i åldrarna 16-64 år i Stockholms län. Med undantag för Västra Götaland (med andelen 4,1 %) är det mer än dubbelt så stor andel som i något annat län. Det är således inte endast i absoluta tal, utan också i relativ andel av befolkningen i åldrarna 16-64 år, som Stockholms län utmärker sig. Siffran 6,3 % är i sig mycket hög. Med tanke på att antalet anställda i studien mäts i heltidsekvivalenter, och att företag med 1-4 anställda inte är inkluderade i databasen, så är det egentligen en ännu större andel, cirka 8-9 %, av invånarna i Stockholms län som har anställning inom konsultsektorn, enligt vår definition.

Vi kan konstatera att vissa verksamhetsinriktningar har en mycket stark koncentration till Stockholms stad, till exempel Affärsjuridik, Management och PR, kommunikation och reklam. Andra har en jämn spridning över landet, till exempel Redovisning och Revision. Ytterligare andra, förhållandevis stora inriktningar, är starkt kopplade till teknikintensiv utveckling. Det återspeglas också i att de fem län (Stockholm, Östergötland, Skåne, Västra Götaland och Västmanland) som har högst andel anställda inom konsultsektorn (>2,8 % av befolkningen) har en naturlig koppling till de största tekniska universiteten och/eller de mest framträdande teknikintensiva företagen i vårt land.



## 5 Organisations- och ledningsprinciper

---

En ursprunglig och grundläggande affärsmodell i konsultverksamhet är att konsultföretag debiterar sina kunder per arbetad timme. Priset per timme varierar dock traditionellt beroende på den enskilde konsultens kompetens och erfarenhet inom ett och samma företag. När denna affärsmodell tillämpas finns det en omedelbar koppling mellan den enskilda konsultens debiterbara arbetsinsats och konsultföretagets intäkter. Då är konsulterna normalt också väl medvetna om vilken genomsnittlig debiteringsgrad som krävs för att arbetsstället eller bolaget ska nå budgeterad intäktsvolym, och, med given kostnadsstruktur, lönsamhet. Vanligen vet varje konsult då också, på decimalen när, vilken debiteringsgrad hen har och därmed om hen är en ekonomisk tillgång eller belastning för bolaget.

Utvecklingen har successivt skapat många variationer på ovanstående tema. I detta kapitel kommer vi att diskutera sådana variationer i konsultföretagens affärsmodeller samt organisations- och ledningsprinciper.

### 5.1 Olika ägarstrukturer inom konsultsektorn

Inledningsvis går vi igenom några olika ägarstrukturer som delvis sätter ramarna för vilka affärsmodeller samt organisations- och ledningsprinciper som är tänkbara i det enskilda företaget. Vi skiljer mellan fem olika huvudsakliga ägarstrukturer:

- Levebrödsbolag
- Partnerägda bolag
- Bolag med koncentrerat ägande och exitstrategi
- Börsbolag
- Nätverksorganisationer

#### 5.1.1 Levebrödsbolag

Åtskilliga av de små konsultbolagen med 1-4 anställda fungerar som plattformar för ägare som förtjänar sitt uppehälle genom att själva verka som konsulter och debitera sin tid. I den här rapporten har vi analyserat svansen av små konsultföretag och avskilt de bolag som troligtvis endast fungerar som plattformar för bisysslor. Kvarvarande bolag kan antas vara den huvudsakliga försörjningskällan för en eller flera personer. Många gånger är det fråga om enmansbolag där personer med kompetens, erfarenhet och nätverk bland kunder etablerar sig som konsulter relativt sent i livet. I andra fall har uppsägningar eller företagsnedläggelser mer eller mindre tvingat personer att etablera sig som konsulter för att klara sin försörjning. Men det är också vanligt att några yngre kollegor grundar ett bolag som de äger tillsammans. Under vissa tidsperioder har det varit vanligt att sådana bolag grundades genom avhopp från större industriföretag. Under andra perioder har det varit vanligt att anställda konsulter lämnat sin forna arbetsgivare och tagit med sig kunder och uppdrag till egna nystartade bolag.

Det stora flertalet av dessa bolag karakteriserar vi som *levebrödsbolag*. Dessa utmärks av att bolagen i princip föds när grundarna startar sin egen konsultverksamhet. Rörelsen fortgår så länge grundarna själva har uppdrag. Ofta klingar verksamheten sedan successivt av när grundarna når pensionsålder eller blir anställda i annan verksamhet. Om det finns sparade vinster och fonderade medel i bolaget blir det därefter ett rent kapitalförvaltande företag innan det eventuellt avvecklas och likvideras. Det utmärkande draget för levebrödsbolagen är att själva verksamheten är intimt kopplad till grundarna. Det är personerna som attraherat kunderna inte bolagets varumärke. Kundbasen, uppdragen och intäkterna överläts inte heller på någon annan som driver verksamheten vidare. Nya konsulter startar i stället egna bolag när de tidigare levebrödsbolagen lämnar marknaden.

### 5.1.2 Partnerägda bolag

En vanlig ägarstruktur inom kunskapsintensiv konsultverksamhet är *partnerägda bolag*. Inom vissa kompetensområden som har en tydlig koppling till yrkesgrupper med auktorisationsliknande krav dominerar partnerägda bolag. Det gäller exempelvis flera undergrupper inom huvudinriktningen Extern funktionell expertis, till exempel Revision, Affärsjuridik, Immaterialrätt samt även inom PR, kommunikation och reklam. Men partnerägda bolag är även vanligt förekommande i undergrupper som tillhör andra huvudinriktningar, exempelvis undergruppen Arkitektur i huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering samt undergruppen Management inom huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning. Således är många revisionsbyråer, advokatbyråer, patentbyråer, PR-byråer, reklambyråer, arkitektbyråer och managementkonsultföretag partnerägda.

I detaljer varierar givetvis de partnerägda bolagens struktur men flertalet bygger på likartade grundprinciper. En grundprincip är att alla partners ska vara verksamma i bolaget. Ofta har också alla partners lika stort ägande. Den dag en partner går i pension eller lämnar sin anställning lämnar partnern också sitt partnerskap och sitt deläggande och bereder samtidigt plats för nya partners att träda in. Värderingen av en partners aktier vid överlåtelse är i princip regelstyrd i avtal. Ofta sker transaktionen till nominellt värde. Tanken är inte att en partner som lämnar bolaget ska profitera på framtida intäkter, utan endast få sin rättmätiga andel av historiskt intjänade medel under den tid som denne varit verksam. Dessutom ska nya partners kunna träda in utan stora kapitalinsatser. Som partner och delägare får man del av bolagets vinst, men vanligen inte i direkt proportion till sitt deläggande, utan snarare i proportion till de intäkter som den enskilda partners kundstock och uppdrag genererat. En grupp seniora partners fastställer normalt fördelningen enligt en överenskommen poängskala. En partner som inte bidrar till intäkterna och får mycket låga poäng vid upprepade årliga bedömningar uppmuntras därmed att också lämna organisationen. På så sätt delar ägarna (partnerna) på det överskott som verksamheten skapat. Det handlar alltså om att var och en ska få tillbaka en andel av företagets upparbetade egna kapital, som står i proportion till varje enskild partners eget bidrag till bolagets intjäning.

Partnerstrukturerna har utvecklats och förändrats över tiden i samband med strukturförändringar och konsolideringar i de olika undergrupperna. Initialt fanns i flertalet undergrupper många små bolag som vanligen bar grundarnas namn. De hade en eller ett par ägare. Efter en tid skedde

sedan konsolideringar, men innan små bolag fusionerades så tömde normalt de tidigare ägarna balansräkningarna respektive bolag. Därmed kunde bolagen fusioneras på lika villkor. Partnerna i de olika bolagen blev sedan delägare i det nya gemensamma bolaget, vilket mer eller mindre startade från scratch i balansräkningen men med etablerad kundbas, varumärke och anställda medarbetare. I samband med fusionerna passade man ofta på att bredda partnerskaran och släppa in förtjänstfulla medarbetare som tillhörde professionen och hade egna uppdrag och kundkontakter. Successivt utvecklades sedan regelverken för inval av nya partners, överlåtelse av aktier från pensionerade partners till nya partners samt principer för lönesättning och utdelning. Själva partnerstrukturen blev därigenom även en viktig del i bolagens karriärmönster för medarbetare som tillhörde professionen.

Partnerägda bolag rekryterar unga människor som vill göra karriär i yrket, exempelvis rekryterar advokatbyråer biträdande jurister och revisionsbyråer unga ekonomer, vilka aspirerar på att en dag bli advokater respektive auktoriserade revisorer. De nyanställda får arbeta och bevisa sin duglighet innan de eventuellt får sin auktorisation och därmed även en möjlighet att så småningom bli erbjudna partnerskap. De arbetar normalt som anställda med fasta löner, och i några bolag resultatbaserade bonusar, i samma nivå som i andra branscher. För flertalet yrkesgrupper finns alternativa karriärer utanför de partnerägda konsultbolagen. De personer i yrket som inte erbjuds partnerskap väljer därför många gånger att söka sig till anställningar i andra branscher. De personer som blir partners stannar däremot ofta till pension om de har tillräckligt med kunder och uppdrag.

Vid sidan av den personal som tillhör de partnerägda bolagens huvudprofession, det vill säga auktoriserade revisorer i revisionsfirmor, advokater i advokatbyråer, patentingenjörer i patentbyråer eller arkitekter i arkitektfirmor, så finns det olika former av supportpersonal anställd. Sådan personal har dock, oavsett andra kvalifikationer, traditionellt inte erbjudits partnerskap. De är och förblir anställda löntagare med fasta löner och eventuell mindre resultatbonus. Viss uppluckring har dock skett under senare tid. I dag kan exempelvis en skattejurist erbjudas partnerskap i en revisionsbyrå. Själva grundtanken i de partnerägda bolagen är dock fortfarande ofta att varje partner ska ha sina egna kunder, sina egna uppdrag och mer eller mindre sin egen öronmärkta personal som sköter supporten och fotarbetet i uppdragen. En partner kan på så sätt nästan fungera som en egen företagare i företaget som skapar sina egna intäkter och sitt eget överskott.

En ytterligare konsolidering och strukturuomvandling har ägt rum inom vissa undergrupper under de senaste decennierna. Den har inneburit att svenska partnerbolag numera kan ha utländska namn och ingå i globala nätverk. De globala nätverken innebär att svenska partnerägda bolag numera kan ha systerbolag i andra länder. Det innebär dels att kunder som är verksamma i flera länder kan få likartad support på olika platser i världen, dels att konsultbolag i olika länder kan göra gemensamma investeringar i system, databaser, varumärken och liknande. De svenska bolagen fungerar trots det relativt autonomt på den svenska, eller i vissa fall nordiska, marknaden. De investeringar som görs i gemensamma system betalas vanligtvis solidariskt av de bolag som använder dem. Kostnaderna tas normalt över resultaträkningen i de nationella bolagen. Vanligtvis delas endast enstaka procent av de svenska bolagens vinster ut till de

globala noderna. På internationell nivå är det således mer fråga om federationer och nätverk än om regelrätta koncerner.

De partnerägda bolagens ägarstruktur har, oavsett skattehänsyn, gjort det ändamålsenligt för delägarna att ta ut förhållandevis modesta löner. Om verksamheten gått dåligt har det inte funnits utrymme för utdelning. De år verksamheten gått bra, och genererat stora överskott, har det däremot varit möjligt att ta ut stora utdelningar. Denna princip har tillämpats i partnerägda bolag under mer än ett sekel men accentuerades under 2000-talet då de tidigare så kallade 3:12-reglerna<sup>9</sup> infördes. Då blev det möjligt för delägarna också i stora partnerägda revisions-, advokat- och patentbyråer att hålla nere delägarnas löner, som omfattades av sociala kostnader och drygt 50 procents marginalskatt. I stället kunde byråerna välja att göra löneutbetalningar till delägarna som obetydligt översteg lönekravet på minst på 6 basbelopp. Därutöver kunde bolaget regelmässigt göra vinstutdelningar som, inom ramen för då gällande gränsbelopp, endast omfattades av 20 procents utdelningsskatt. Konstruktionen blev uppmärksam och mycket livligt debatterad kring år 2010. I den allmänna debatten hävdades att revisorer och advokater utnyttjade ett kryphål för att endast betala 20 procents skatt på sina miljonlöner. Under år 2013 beslutade därför den dåvarande borgerliga regeringen att från och med den 1 januari år 2014 införa ett kapitalandelskrav, som innebär att en delägare måste äga minst 4 % av ett bolag för att kunna utnyttja 3:12-reglerna.

För delägarna i större partnerägda konsultbolag ändrades därmed skattereglerna. I exempelvis patentbyrån Awapatent, som eftersträvat ett brett ägande utan någon dominerande partner, var taket för delägarandelen satt till 2,5 %. Det innebar att ingen delägare uppfyllde kapitalandelskravet på 4 % som infördes i 3:12-reglerna den 1 januari år 2014. Därmed beskattas utdelningen för delägare skattskyldiga i Sverige med upp till 58 % i inkomstslaget tjänst i stället för med 20 % i inkomstslaget kapital.

Redan hösten år 2013 ledde förändringen i 3:12-reglerna till att ägarstrukturen i stora partnerägda svenska konsultbolag började ändras. I december år 2013 skiftade exempelvis många partners i advokatfirman Mannheimer Swartling över sitt delägarande till 71 nybildade bolag. I de stora svenska revisionsbyråerna är numera också partnerna delägarna via egna bolag. Därmed är det möjligt för den enskilde partnern att spara kapital i sitt bolag och, i enlighet med nuvarande lagstiftning, lyfta det med 25 procents kapitalskatt när de kvalificerade aktierna blir okvalificerade sedan de fem årens karenstid förflutit efter pensioneringen.

### 5.1.3 Bolag med koncentrerat ägande och exitstrategi

Såväl levebrödsbolag som partnerägda bolag har ett koncentrerat ägande. I dessa båda fall får dock ägarna endast del av den historiska intjäningen i bolaget när de slutar. Levebrödsbolagen upphör i princip med konsultverksamheten när ägarna slutar arbeta som konsulter. Partnerbolagen kan teoretiskt fortsätta på samma sätt i evighet eftersom äldre partners växlar över

---

<sup>9</sup> Reglerna för beskattning av utdelningar och kapitalvinster för ägare i fåmansföretag kallas populärt 3:12-reglerna. De återfanns ursprungligen i kapitel 3, §12 i den tidigare lagen om statlig inkomstskatt.

stafettspinnen till yngre kollegor i samband med pension. I vissa andra bolag med koncentrerat ägande kan ägarnas agenda se helt annorlunda ut.

I *bolag med koncentrerat ägande och exitstrategi* kan ägarna redan från grundandet ha för avsikt att utveckla ett framgångsrikt konsultbolag med god intjäningsförmåga för att i ett senare skede antingen göra en börsintroduktion (IPO) eller en industriell försäljning (exit). I andra fall kan exitstrategin uppstå i senare skede. I princip är det bolagets framtida intjäningsförmåga och utsikter som ligger till grund för värderingen och därmed introduktionskursen på börsen, respektive köpeskillingen vid en försäljning. I samband med försäljningen får ägarna således principiellt inte betalt för historiska, utan för beräknade framtida, intäkter. Inom många olika verksamhetsinriktningar, till exempel inom Bygg och anläggning och IT inom administration och management har många börsintroduktioner skett. Under 1980- och 1990-talet grundades också många IT-baserade konsultföretag, där grundarna tydligt vägledades av sådana exit-perspektiv. Det handlade både om konsultföretag inom FoU-relaterad IT och IT inom administration och management. Ofta hade bolagen en handfull huvudägare med någon framträdande portalfigur som ofta var VD i bolaget. Detta var särskilt påtagligt i de under 1990-talet framväxande så kallade ”internetbolagen” (vilka primärt producerade hemsidor) till exempel Jonas Svensson på Spray, Johan Staël von Holstein på Icon Medialab och Jonas Birgersson på Framtidsfabriken.

Den kraftiga expansionen av IT-baserade konsultföretag med koncentrerat ägande kom att få stor inverkan på ägarstrukturer och löneformer i konsultsektorn under 1990-talet. När den presumtiva värderingen av bolagen började skjuta i höjden under 1990-talets andra hälft, blev det mer regel än undantag att huvudägarna i de IT-baserade konsultföretagen utformade olika options- och konvertibelprogram till nyckelpersoner och övriga medarbetare. Det var medvetet utformade incitament för att rekrytera och behålla kompetenta och efterfrågade nyckelpersoner och konsulter till bolagen. Det gällde både internetbolagen och andra IT-konsultföretag, som Knowit och Connecta. När flera av bolagen, som i många fall värderades till åtskilliga miljarder kronor, börsintroducerades i slutet av 1990-talet, så kunde därmed nyckelpersoner och övriga medarbetare, även vid sidan av huvudägarna, göra snabba realisationsvinster om de hade rätt att sälja omedelbart. Det var dock långtifrån alla expansiva bolag med koncentrerat ägande som börsintroducerades. Många köptes istället upp av större svenska eller utländska konsultföretag.

En del mindre bolag förvärvades av expansiva bolag med koncentrerat ägande som börsintroducerades i slutet av 1990-talet. Ett bolag som växte via förvärv både före och efter börsintroduktionen är Knowit. Knowit gjorde en annorlunda börsintroduktion. Huvudägarna sålde inga aktier och det gjordes ingen nyemission i samband med börsintroduktionen. Däremot skapades det en marknad för aktierna och de kunde också användas som betalningsmedel i samband med företagsförvärv. Knowit har förblivit organiserade i en moderbolag- dotterbolagsstruktur. En anledning är att Knowit på så sätt söker kombinera det lilla lokala företags fördelar med det stora bolagets. Ledningarna för dotterbolagen har i regel sitt bonussystem baserat på det egna bolagets omsättning och lönsamhet. Tilläggsköpeskillningar i förvärvade bolag har också kunnat baseras på dotterbolagens lönsamhet.

För delar av den kunskapsintensiva konsultsektorn blev options- och konvertibelprogram ett viktigt inslag i personalpolitiken under slutet av 1990-talet. Parallellt utvecklades mer produktivitets- och resultatberoende löneformer. Traditionellt har lönenivåerna för nyut-examinerade akademiker i börsnoterade konsultföretag indirekt följt Civilingenjörernas och Civilekonomernas ingångslönekrav, men i genomsnitt legat någon tusenlapp högre. För de börsföretag inom konsultsektorn som introducerades strax före sekelskiftet var dock betydelsen av dessa lönenivåer som norm betydligt mindre. Den löneform som präglade traditionella tjänstemannalöner, det vill säga fast lön oberoende av individuell produktivitet, blev inte heller lika dominerande i de kunskapsintensiva konsultföretag som expanderade under 1990-talet. I stället växte det fram en bred variation av löneformer som var beroende av olika resultat. Det handlade om individuell bonus kopplad till enskild debitering, men även bonus på konsultgruppsnivå (som kunde vara en egen juridisk person eller en avdelning) eller på koncernens eller ett enskilt dotterbolags resultat i sin helhet.

En rundringning till kunskapsintensiva konsultföretag, som gjordes i slutet av 1990-talet inom ramen för ett IVA-projekt<sup>10</sup>, visade att den direkta kopplingen mellan debitering och lönsamhet hade gjort det allt vanligare med en direkt koppling även mellan debiteringsgrad och lön. Helt fasta löner dominerade fortfarande inom Konsultföretag inom objektrelaterad projektering samt vissa Konsultföretag inom FoU. För Konsultföretag inom organisation och ledning samt Konsultföretag inom extern funktionell expertis var det däremot snarare regel än undantag att lönen varierade med debiteringsgraden. Vid hög debitering kunde unga eftertraktade konsulter nå förtjänstnivåer som var väsentligt högre än normallönerna för motsvarande yrkesgrupper i andra typer av verksamhet. Men också motsatsen gällde. Flertalet intervjuade sa sig eftersträva att lönekostnaderna drastiskt sjönk vid låg debiteringsgrad. Med relativt låga fasta grundlöner klarade företagen tillfällig uppdragsbrist och underbeläggning bättre. Några intervjuade framhöll också att det var en fördel om svåruthyrda konsulter, som inte nådde upp till sin önskade debitering och förtjänstnivå, självmant lämnade företaget. Flera framhöll också att det var ett problem att den traditionella svenska lönebildningen innebar att lönerna ökade med ökande ålder. Genom att relatera förtjänsten till debiteringsgraden sökte konsultföretagen undvika att äldre, oengagerade, trötta och svåruthyrda konsulter blev en alltför tung börda att bära. De äldre konsulterna kunde ju inte slå sig till ro med höga löner om förtjänstnivåerna var relaterade till debiteringen.

Rörliga löner och krav på hög debiteringsgrad skapar otvivelaktigt ett högt tryck på de enskilda konsulterna – ett tryck som tvingar varje individ att hålla sig a jour med utvecklingen och efterfrågad hos kunderna. Samtidigt skapar konkurrensen ett marknadsmässigt tryck på konsultföretagen. Konsultbolagen måste klara tids- och kostnadsramar samt tillhandahålla uppdaterade konkurrenskraftiga, prisvärda och kvalitetssäkrade lösningar för att överleva på sikt.

---

<sup>10</sup> Resultatet är publicerat i skriften Eric Giertz och Henrik Blomgren, Tillväxt och lönebildning – om löne- och anställningsvillkor på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader, IVA 2000.

Löneformer och utgående förtjänster inom den kunskapsintensiva konsultsektorn kom att debatteras livligt i slutet av 1990-talet. Diskussionen kan åskådliggöras med företaget Connecta, som drog till sig stor uppmärksamhet. Connecta grundades år 1993 och börsintroducerades hösten 1999. Då hade bolaget knappt 400 medarbetare och omsatte drygt 200 miljoner kronor. Börsintroduktion skedde till en kurs på 68 kronor och i stort sett alla obefordrade anställda ägde då konvertibla skuldebrev, som totalt motsvarade cirka 1,2 miljoner aktier. Dessutom innehade ett 50-tal nyckelmedarbetare, vid sidan av huvudägarna, optioner motsvarande cirka 1 miljon aktier.

I samband med börsintroduktionen ändrades ägarstrukturen i Connecta. Utomstående aktieägare trädde in. I artiklar i såväl SvD och DN som Finanstidningen och Veckans Affärer debatterades då hur ett börsnoterat konsultbolags intjäning borde fördelas mellan ägare och anställda. Connecta tillämpade en lönemodell där lönen bestod av en fast grundlön, som i genomsnitt endast motsvarade cirka 40 % av den utgående förtjänsten. Den rörliga delen innebar i princip att företaget och konsulten delade på konsultens debitering. Connectas VD hävdade att det var en bra lönemodell som lockade stora skaror kompetent personal till Connecta på dåtidens överhettade arbetsmarknad. Bolaget rekryterade i huvudsak etablerade och välbelagda konsulter från konkurrenterna. När de kom över till Connecta kunde de väsentligt öka sin lön om deras debitering förblev hög. Connecta hade vid den tidpunkten hög beläggning och god lönsamhet men de extremt höga lönekostnaderna stack i ögonen på aktieägare och konkurrenter. De bidrog till en livlig debatt om lönebildning och spelregler på den svenska arbetsmarknaden.

De löneformer och förtjänstnivåer samt organisations- och ledningsprinciper som etablerades inom den överhettade marknaden för IT-konsulter i slutet av 1990-talet fick sig givetvis en törn i början av 2000-talet. Då sprack IT-bubblan. Börskurserna – i synnerhet för IT-konsultföretagen – rasade samt kunderna, intäkterna, beläggningen och lönsamheten försvann. Men det hindrar inte att den principiella utvecklingen i expansiva bolag med koncentrerat ägande är lika aktuell i dag som på 1990-talet.

#### 5.1.4 Börsbolag

Konsultbolag har i regel en förhållandevis liten kapitalbas och är normalt sett inte heller i behov av riskkapital för stora investeringar. Trots det har många konsultbolag introducerats på olika börser. En orsak kan vara att ägarna vill göra en exit och kapitalisera på sitt ägande. En annan orsak kan vara att börsbolag måste uppfylla en mängd krav. Ett börsföretag får därmed en slags kvalitetsstämpel och det görs en genomlysning av bolaget varje kvartal. Dessutom blir företaget studerat och belyst av ekonomijournalister, börsanalytiker och investerare, vilket också bidrar till att företaget blir mer känt och uppmärksammat. En börsintroduktion kan dessutom underlätta för företaget som vill växa via förvärv, eftersom bolagets aktier blir en slags handelsvaluta.

I bolag som introduceras på någon aktiebörs, så ändrar ägandet karaktär. Nya ägare, som inte är operativt verksamma i bolagen, investerar i aktier. De förväntar sig ekonomisk avkastning i form av direktavkastning via utdelningar och/eller stigande börskurser. I vissa fall förblir grundarfamiljerna dominerande ägare lång tid efter en börsintroduktion men det har inte varit normalfallet inom konsultsektorn, även om exempelvis ättlingar till Gustav Richert (VBB:s

grundare) och Gunnar Nordström (N:et i FFNS) ännu har ett stort deläggande i Sweco. I regel har i stället börsbolagens ägare successivt blivit mer anonyma och institutionella i takt med att de ursprungliga ägarna minskat sina innehav och olika fonder tagit över. Bolagsstyrelserna, vilka tillsätts av de större aktieägarna, tillsätter i sin tur börsbolagens VD:ar. I dessa bolag, som har en mer tydlig uppdelning mellan ägare och anställda, dominerar delvis andra organisations- och ledningsprinciper än i partnerägda bolag och onoterade bolag med koncentrerat ägande. Inom vissa verksamhetsinriktningar dominerar börsbolagens organisations- och ledningsprinciper numera bland de större bolagen.

Undergruppen Bygg och anläggning, som tillhör huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering, domineras sysselsättningsmässigt av en handfull företag, de svenska börsbolagen Sweco och ÅF samt danska Ramböll, kanadensiska WSP och stiftelseägda Tyréns. De svenska delarna av dessa koncerner har sina rötter i äldre svenska bolag, som antingen var stiftelseägda eller tidigt introducerades på Stockholmsbörsen. Bolagen inom Bygg och anläggning, liksom de större bolagen inom undergruppen Konstruktion och design i huvudinriktningen Konsultföretag inom FoU, samverkade också tidigt inom ramen för en branschorganisation, Svenska Konsultföreningen, vilken utarbetade gemensamma riktlinjer som de enskilda företagen sedan följde.

Svenska Konsultföreningen var bland annat en initiativtagare till utarbetandet av standardkontraktet Allmänna Bestämmelser för konsultuppdrag (ABK), vilket följde dåvarande Byggnadsstyrelsens principer och kom att bli helt styrande för hur kontrakten mellan uppdragsgivare och uppdragstagare utformats inom objektrelaterad projektering. ABK inkluderade tidigt en klausul som skulle garantera en skäligen kostnadsbaserad debitering. Den utformades ursprungligen så att konsultföretagen skulle debitera ett fastställt påslag på bolagets faktiska lönekostnad. Bolagen tillämpade generellt fasta löner för konsulterna och fördelade lönekostnaden per timme. Debitering per timme blev sedan också den helt förhärskande debiteringsformen inom objektrelaterad projektering i Sverige.

I början av 1950-talet började det utvecklas lönestatistik och embryon till central lönebildning för tjänstemän inom industrin i Sverige. År 1955 gav SAF (nuvarande Svenskt Näringsliv), SIF och SALF (nuvarande Ledarna) sedan ut den första upplagan av BefattningsNomenklatur, Tjänstemän för industrin (BNT). I BNT grupperades tjänstemannabefattningarna efter arbetets funktion och svårighetsgrad. Därmed låg det nära till hands för företagen att ge enskilda befattningshavare genomsnittslönen för en viss befattning. Från slutet av 1950-talet började också såväl arbetsgivare- som fackförbund inom industrin att förespråka centrala, kollektiva regleringar över hela landet samt lika lön för lika befattning. Successivt infördes också centrala löneavtal. Hur en befattning klassificerades i BNT blev därmed mer avgörande för den enskilda tjänstemannens lön och löneutveckling än den egna arbetsinsatsen, det egna företagets lönsamhet eller branschens betalningsförmåga. När den centrala lönebildningen spred sig utanför tillverkningsindustrin blev Svenska Konsultföreningen även arbetsgivareförbund och avtalspart för medlemsföretagen. Därmed skapades också en slags lönekartell för större konsultföretag inom undergrupperna Bygg och anläggning samt Konstruktion och design, vilken avsågs ge konsulter lika lön för lika arbete. En paradox i sammanhanget var dock att riktlinjerna för debitering i ABK föreskrev påslag i procent på lönekostnaden, vilket innebar att



högre löner gav konsultföretagen större bidrag i kronor upp till ett tak för högsta tillåtna debitering per timme. De centrala löneavtalen, i kombination med bestämmelserna i ABK och debiteringstaket, bidrog till en påtaglig lönenivellering inom avtalsområdet under 1970-talet.

Organisations- och ledningsprinciper, liksom anställningsvillkor och lönebildning, inom undergruppen Bygg och anläggning kom således på 1960- och 1970-talet att likna dem som rådde för tjänstemän inom tillverkningsindustrin. De kontrasterade samtidigt mot andra undergrupper inom konsultsektorn som började expandera under 1970- och 1980-talet och som dominerades av levebrödsbolag, partnerbolag samt bolag med koncentrerat ägande och exitstrategier.

Numera har avtalen på tjänstemannasidan ändrat karaktär och central lönebildning har i princip lämnat plats för individuella löner. Samtidigt har börsintroduktioner, förvärv och konsolideringar lett till att det inte längre endast är konsultbolagen inom Bygg och anläggning som domineras av större börsbolag. Börsbolagen dominerar även bland de större bolagen inom IT inom administration och management, FoU-relaterad IT och Bemanningföretag.

Den största enskilda undergruppen inom konsultsektorn, IT inom administration och management som tillhör huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning, hade sin första entreprenörsfas som konsultföretag inom ADB (Administrativ Data behandling) i slutet av 1960-talet. Till pionjärföretagen hörde Programator som grundades år 1964, Data Logic år 1966 och WM-data år 1969. Då satte ägare och företagsledare som Lars Irstad i Programator och Thord Wilkne i WM-data i hög grad sin prägel på verksamheten i respektive bolag. Alla större ADB-bolag introducerades på Stockholmsbörsen före år 1985. De växte sedan via förvärv när kunderna outsourcade sina dataavdelningar. Då tog konsultföretagen även över anställd personal från sina kunder. Relativt snabbt utvecklades därmed avtalsbundna anställningsvillkor och löner i bolagen. Denna företagsgrupp har sedan ytterligare konsoliderats och ägs i dag i allt väsentligt av utländska koncerner, som Tieto, CGI, Capgemini och EVERY. Därmed har ägarna blivit än mer avlägsna och anonyma för de anställda i de svenska dotterbolagen. En ny generation konsultföretag tillhörande IT inom administration och management, till exempel Acando och Knowit, grundades senare. De börsintroducerades i slutet av förra seklet och är fortfarande kvar på Stockholmsbörsen.

I undergruppen FoU-relaterad IT, inom huvudinriktningen Konsultföretag inom FoU, är i princip alla större företag numera registrerade på Stockholmsbörsen. Flertalet, exempelvis HiQ, Semcon, Prevas och Cybercom, introducerades på Stockholmsbörsen under perioden år 1997-1999. Andra bolag i denna undergrupp är dotterbolag i större svenska koncerner, till exempel ÅF Technology i ÅF och Combitech i Saab. Enstaka svenska bolag inom FoU-relaterad IT är också dotterbolag i företag registrerade på utländska börser.

I börsnoterade konsultbolag med andra verksamhetsinriktningar har organisations- och ledningsprinciper samt anställnings- och lönevillkor som påminner om dem inom Bygg och anläggning successivt etablerats. Ledande befattningshavare har ofta bonusbaserade löner men för den stora majoriteten anställda är fasta löner numera snarare regel än undantag i de börsnoterade konsultbolagen oavsett om de är medlemmar i ett arbetsgivareförbund eller inte.

Olikheterna i organisations- och ledningsprinciper kommer ofta tydligt till ytan när börsbolag förvärvar mindre bolag som genomskrats av andra incitamentssystem.

I jakten på talanger bjuder inte de större konsultföretagen längre lika tydligt över varandra lönemässigt. Väl medvetna om att inte endast företag, utan också arbetssökande, numera tar referenser söker de snarare bygga en företagskultur som ska locka talangerna, skapa tillhörighet och ge en balans mellan arbete och familjeliv. Anställda måste också beredas möjlighet till ansvarstagande, friskvård och kompetensutveckling om personalen ska bli kvar när konkurrenser eller kunder bjuder över lönemässigt.

I de börsnoterade företagen inom Bemanning, med anställd personal, är situationen delvis annorlunda. Bemanningsföretag fungerar ofta uttalat som en slags arbetsförmedlare där såväl kunder som anställda många gånger ser personaluthyrningen som en slags provanställning.

### 5.1.5 Nätverksorganisationer

Under 2000-talet har det utvecklats nya ägarstrukturer och organisationsformer inom kunskapsintensiv konsultverksamhet som åtminstone delvis är framdrivna av aktuell lagstiftning, existerande avtalsstrukturer och skatteregler. Det handlar om nätverksbolag som utåt kan se ut som ett bolag med många anställda konsulter. I praktiken är det dock i ett centralt bolag som säljer, engagerar, kombinerar och mäklar många egna företagare till olika kunder i relativt fasta organisationsstrukturer.

Ett intressant exempel är konsultföretaget Kvadrat Holding AB med dotterbolag i Stockholm, Malmö, Linköping, Jönköping och Örebro. Koncernen omsätter drygt 300 miljoner kronor och organiserar cirka 250 konsulter. Bolaget grundades redan år 1988. Affärsidén är att genom en annorlunda organisationsform och karriärmodell rekrytera personer som vill bli konsulter inom affärsutveckling, teknik och IT. Grundtanken är att varje konsult ska driva ett eget företag. Kvadrat AB kan dock anställa nyrekryterade konsulter som ska skolas in i konsultrollen. Initialt får de då en fast lön. När de knutit kontakter på marknaden och fått egna uppdrag så byts den fasta lönen mot en lön med stor rörlig del. För att stanna i organisationen måste den anställda konsulten efter en tid starta eget bolag. Hen fakturerar därefter sina timmar till Kvadrat som i sin tur fakturerar kunden. Kvadrat behåller en del av intäkterna för att täcka de centrala kostnaderna. Efter ett år som egen företagare erbjuds framgångsrika kvadratkonsulter att bli delägare genom att köpa aktier i Kvadrat som värderas efter en fastställd värderingsmodell.

Kvadrats organisationsform innebär att det är upp till varje enskild konsult att hålla uppe sin egen debitering. Den konsult som inte debiterar skapar heller inga intäkter i sitt bolag och därmed inte heller några utkomstmöjligheter. Samtidigt förorsakar de inte Kvadrat några kostnader. Kvadrat har inget arbetsgivaransvar och organisationsmodellen sorterar därför ut de konsulter som inte lyckas debitera. Det är också upp till varje konsult att bära sina egna kostnader. Samtidigt är det givetvis upp till varje konsult att själv bestämma hur intjäningen ska fördelas på investeringar, omkostnader, löneuttag, pensionsavsättningar, periodiseringsfonder, bolagsskatt, balanserade vinstmedel, utdelningar och liknande. Enmanskonsulter, som tar ut en modest egen lön, har visserligen inget stort löneunderlag som berättigar till förmånlig beskattning av stora utdelningar i inkomstslaget Kapital men mindre utdelningar till förmånliga

beskattningar är givetvis möjlig. I en organisationsstruktur av Kvadrats typ kan således netto-behållningen efter skatt bli större för den fysiska individen än vid motsvarande lönekostnad för ett bolag med anställd personal. Samtidigt uppträder Kvadrat under ett varumärke gentemot kunden. Det kan skapa ingångar på marknaden som den ensamme enmanskonsulten saknar. Särskilt tydligt märks detta hos offentliga uppdragsgivare, som måste följa reglerna kring offentlig upphandling som i flera fall mer eller mindre utestänger små aktörer.

I den kartläggning av konsultsektorn i Sverige som vi redovisat i föregående kapitel syns inte företag av Kvadrats typ som ett företag med många anställda, utan som en uppsjö småföretag. Kvadratkonsulterna, liksom fyra av dotterbolagen, återfinns som närmare 250 småbolag i svansen som inkluderar bolag med 1-4 anställda vardera. Dotterbolagen i Stockholm och Linköping är de enda som har minst fem anställda. Dessa återfinns således bland de allra minsta bolagen i databasen. Problematiken gör det näst intill omöjligt att kvantitativt uppskatta utbredningen av dessa nätverksorganisationer. Att de inom vissa verksamhetsinriktningar är mycket vanliga råder det dock ingen tvekan om.

En stor och viktig spelare är eWork. Bolaget är noterat på Stockholmsbörsen där också huvudkontoret återfinns. eWork är verksamt i hela Norden och Polen har även kontor i Göteborg, Malmö, Linköping, Västerås, Helsingfors, Köpenhamn, Oslo och Warszawa. Bolaget, som omsätter drygt 6 miljarder kronor, kallar sig konsultmäklare och är främst inriktat mot IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. eWork har totalt knappt 200 anställda som mäklar cirka 5000 konsulter som alla arbetar i helt fristående bolag. Vid alla konsultuppdrag är eWork avtalspart till både uppdragsgivare och konsult och eWork sköter all administration kring uppdraget. eWorks affärsmodell skiljer sig dock i vissa avseenden från Kvadrats, eftersom eWork i princip säger sig, utifrån varje konsultköparens specifika behov, sköta en konkurrensutsatt upphandling bland alla på marknaden befintliga konsulter.

Nätverksorganisationer liknande Kvadrats och eWorks dominerar vissa delsegment inom specifika verksamhetsinriktningar. Inom huvudinriktningen Bemanning förefaller exempelvis alla drygt 30 bolag som förmedlar stafettläkare och stafettsjuksköterskor i Sverige att inte ha några anställda läkare och sjuksköterskor i de egna bolagen.

## 5.2 Kartläggning av affärsmodeller

Inom konsultsektorn uppstår mer specialiserade företag som inriktar sin verksamhet mot specifika kundsegment och applikationsområden. Logiskt sett kan en konsult som utfört ett visst arbete åt en uppdragsgivare utföra ett effektivare och mer kvalitetssäkrat arbete i liknande uppdrag åt andra kunder. Men det är inte bara den enskilde konsulten som kan dra nytta av tidigare uppdrag, utan också konsultbolagen. Det uppstår en slags stordriftsfördelar – inte minst till följd av ökad digitalisering. Konsulter arbetar i dag med digitala arbetsredskap som har gjort det lättare för konsultföretagen att systematiskt utveckla effektivare metoder och processer samt bygga upp erfarenhetsbaserade databaser. Vissa konsultföretag skapar *strukturkapital* som gör det möjligt för en konsult att dra nytta av sina kollegors tidigare uppdrag och erfarenheter. Bolag som bygger strukturkapital söker systematiskt dra kvalitets- och effektivitetsmässig nytta av tidigare uppdrag. Ambitionen kan vara att skapa ”plattformar” för att effektivisera och

kvalitetssäkra konsulternas arbete och eventuellt öka marginalerna genom att debitera fast pris i stället för löpande timarvode.

Att konsultföretag systematiskt utvecklar strukturkapital kan leda till att också små företag mer eller mindre tillskansar sig ett globalt de facto-monopol inom ett smalt applikationsområde. Ett exempel är den tyska ingenjörfirman Stengel GmbH, som under 40 år projekterat skräddarsydda berg- och dalbanor för nöjesfält i hela världen. Ingenjörfirman, som finns i München och endast har ett 10-tal fast anställda ingenjörer, hade år 2012 projekterat 600 berg- och dalbanor och mer än 70 % av världens högsta. Företaget som utvecklat avancerade beräknings- och simuleringsprogram åtnjuter mycket stor respekt hos kunderna och uppfattas som en garant för hissnande och säkra åkturer. Samtidigt vill knappast nöjesparkschefer upphandla projektering mot löpande räkning. De vill ha ett fast pris.<sup>11</sup>

I företag som Stengel förändras ingenjörernas arbetsuppgifter successivt när företaget får fler likartade uppdrag. Successivt lagras mer kunskap i databaser och program, vilka konsulterna som arbetar i direkta uppdrag för olika kunder drar nytta av. De kan effektivisera sitt arbete och ta fram mer spektakulära och kvalitetssäkrade lösningar. Arbetet i ett specifikt uppdrag handlar mer om att sammanställa nya lösningar än att svara för grundläggande nykonstruktioner. Men företagsledningen poängterar att det inte handlar om att plocka fram färdiga lösningar ur byrålådan. Ingenjörernas yrkeskunskaper är av avgörande betydelse för resultatet.

Det finns fler företag, bland annat i huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering, som i likhet med ingenjörbyrån Stengel systematiserar sina arbetsprocesser. De återanvänder delkonstruktioner och automatiserar rutinbetonat efterarbete för att skaffa sig en stark position på en specialiserad marknad.

Det finns också stora globala företag inom huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning som bygger strukturkapital genom att systematiskt dokumentera och tillgängliggöra allt arbete. Ett sådant företag är Accenture, som år 2015 hade drygt 370 000 anställda (varav drygt 800 i Sverige) i 120 länder. Med stöd av väl utarbetade metoder och modeller söker Accenture få alla konsulter att i vissa avseenden arbeta identiskt var de än befinner sig. Accenture är ett av de konsultföretag som investerat mest i sitt strukturkapital. Accenture framhåller att strukturkapitalet och varumärket är en viktig konkurrensfördel – men endast i kombination med kompetenta konsulter. Tack vare en genomarbetad projektstruktur och gemensamma arbetsverktyg kan ändå förhållandevis nytexaminerade civilingenjörer snabbt bli debiterbara.

Systematiskt byggande av strukturkapital har även bidragit till en annan trend inom konsultsektorn, nämligen utlokalisering av arbete till länder med lägre lönekostnader. Accenture är ett företag som systematiskt arbetar med *offshoring*, bland annat till Indien. Utvecklingen har varit snabb. År 2007 passerade antalet anställda i Indien antalet i USA. År 2015 hade koncernen 130 000 anställda i Indien och knappt 50 000 i USA.

---

<sup>11</sup> Beskrivningen baseras på Helena Csarmanns doktorsavhandling: Berg- och dalbanan – jakten på den heliga G-kraften, KTH 2007.

En ambition i vår studie har varit att kartlägga i vilken utsträckning större konsultföretag i Sverige har förutsättningar att bygga strukturkapital och att även söka ta reda på vilka affärsmodeller som tillämpas i konsultföretag med olika verksamhetsinriktningar. Det är till exempel stor skillnad i affärsmodellen mellan å ena sidan ett konsultföretag som mot timarvode hyr ut personal som sitter i kundernas lokaler och operativt leds av kundens personal och å andra sidan ett konsultföretag som mot ett fast arvode genomför ett väldefinierat projekt i egna kontor i Sverige och/eller utomlands. Ett och samma konsultföretag kan givetvis ha uppdrag av båda sorterna samtidigt.

Vi valde att fokusera på de största företagen i databasen, alltså starta med det största företaget oavsett verksamhetsinriktning och sedan arbeta oss nedåt. Kriteriet för definition av storlek var antalet anställda. Vår ambition var att kunna spåra skillnader i affärsmodeller mellan olika huvudinriktningar och undergrupper. Inom vissa undergrupper var dock antalet större företag så litet att vi, bland annat av spårbarhets- och anonymitetsskäl, valde att avstå från att inkludera dessa undergrupper i intervjuundersökningen. Vi har således låtit intervju de största företagen inom 13 av de 17 olika undergrupperna. De studerade undergrupperna är: FoU-relaterad IT, Konstruktion och design, Bygg och anläggning, Arkitektur, IT inom administration och management, Management, Rekrytering och outplacement, Redovisning, Revision, PR, kommunikation och reklam, Opinions- och marknadsundersökningar, Affärsjuridik samt Bemanning. Totalt blev 1 956 enskilda aktiebolag kontaktade i intervjuundersökningen, varav 475 företag besvarade frågorna, det vill säga en svarsfrekvens på cirka 25 %, vilket kan anses tillfredsställande. Det största intervjuade bolaget hade år 2012 1 064 anställda heltidsekvivalenter och det minsta 17. Resultatet redovisas nedan. Av praktiska skäl har presentationen av Redovisning och Revision, som innehåller få bolag och dessutom har mycket likartade svarsmönster, slagits samman.

Vår bedömning är att en kartläggning med tillräcklig svarsfrekvens inte kan göras via enkäter, utan endast med hjälp av intervjuer. Under våren/sommaren år 2015 genomfördes därför intervjuer av ekonomicheferna i de största konsultföretagen i Sverige av undersökningsföretaget Norstat. Åtta frågor besvarades. Frågorna fokuserar på var konsulterna utför sitt arbete, vem som leder dem operativt i uppdragen, eventuell export eller användning av offshoring, utnyttjande av underkonsulter, antal kunder per konsult, kundrelationer och debiteringsprinciper<sup>12</sup>. Resultaten presenteras nedan.

### 5.2.1 Konsulternas lokalisering och operativa ledning

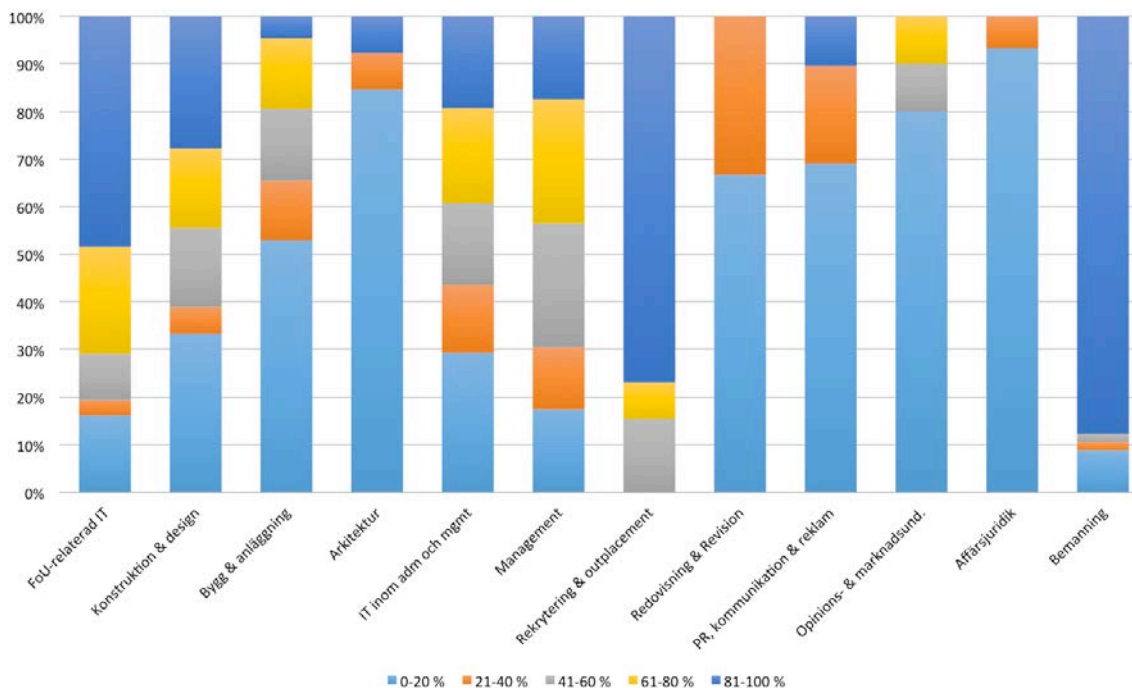
På frågan om hur stor andel av konsulternas belagda arbetstid som de befinner sig i kundernas lokaler, så framträder tydliga mönster. Inom exempelvis Affärsjuridik svarar 95 % av företagen att konsulterna befinner sig i kundernas lokaler mellan 0-20 % av sin belagda arbetstid. Resterande 5 % av företagen inom Affärsjuridik svarar att konsulterna befinner sig mellan 20-40 % av den belagda arbetstiden i kundernas lokaler. Som framgår av Figur 12 nedan är mönstret även likartat, om än inte lika extremt, inom inriktningarna PR, kommunikation och

---

<sup>12</sup> Frågeformuläret finns i 7.1.

reklam, Opinions- och marknadsundersökningar, Arkitektur, Redovisning och Revision samt i någon mån även Bygg och anläggning.

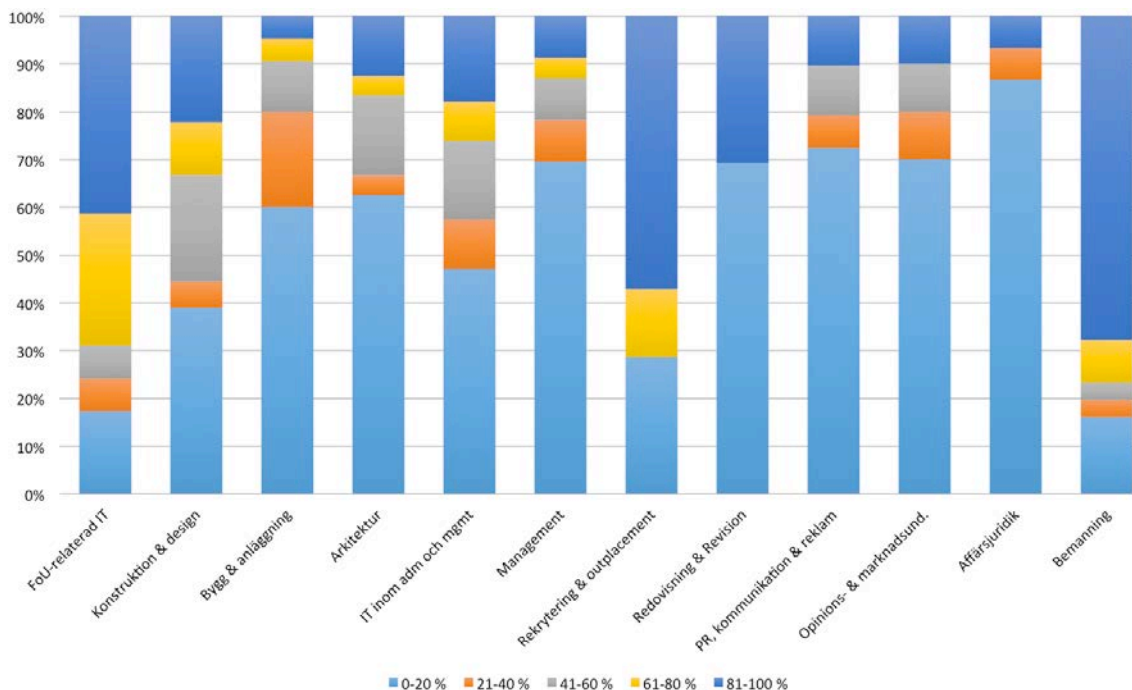
**Figur 12 Andel belagd arbetstid som konsulterna befinner sig i kundernas lokaler**



För tre inriktningar är mönstret det rakt motsatta, nämligen Bemanning, Rekrytering och outplacement samt FoU-relaterad IT. Minst hälften av de tillfrågade företagen inom var och en av dessa undergrupper uppger att deras konsulter befinner sig i kundernas lokaler 81-100 % av sin belagda arbetstid. Undergrupperna Konstruktion och design, IT inom administration och management samt Management är i detta avseende en mellangrupp.

Det finns helt naturligt en tydlig samvariation mellan var konsulterna befinner sig och vem som leder dem i det operativa arbetet. Av Figur 13 nedan framgår att cirka 70 % av företagen inom var och en av de tre inriktningarna Bemanning, Rekrytering och outplacement samt FoU-relaterad IT uppger att kunderna svarar för den operativa ledningen av deras konsulter under minst 60 % av arbetstiden. För alla övriga inriktningar är det högst cirka 30 % av företagen som uppger att kunderna operativt leder konsulterna under mer än 60 % av arbetstiden.

**Figur 13 Andel belagd arbetstid som konsulterna leds operativt av personal hos kunden**



Samvariation mellan var konsulterna är lokaliserade och vem som svarar för den operativa arbetsledningen illustreras ännu tydligare när svaren på båda frågorna presenteras i ett gemensamt diagram för varje enskild verksamhetsinriktning. I princip utkristalliseras då tre olika mönster vilket i Figur 14 illustreras av två verksamhetsinriktningar för varje mönster.

Det översta mönstret har vi valt att kalla *utlokaliserade konsulter*. Konsulterna inom dessa inriktningar sitter i princip ute hos kunderna och leds operativt av kundernas personal. Detta gäller inte alla företag inom inriktningarna, men det är ett dominerande mönster. Detta är gemensamt för:

- Bemanning
- FoU-relaterad IT
- Rekrytering och outplacement

Det mittersta mönstret har vi valt att kalla *hemmakonsulter*. Konsulterna inom dessa inriktningar sitter i huvudsak på konsultföretagets kontor och leds operativt av konsultföretagets personal. Det är gemensamt för:

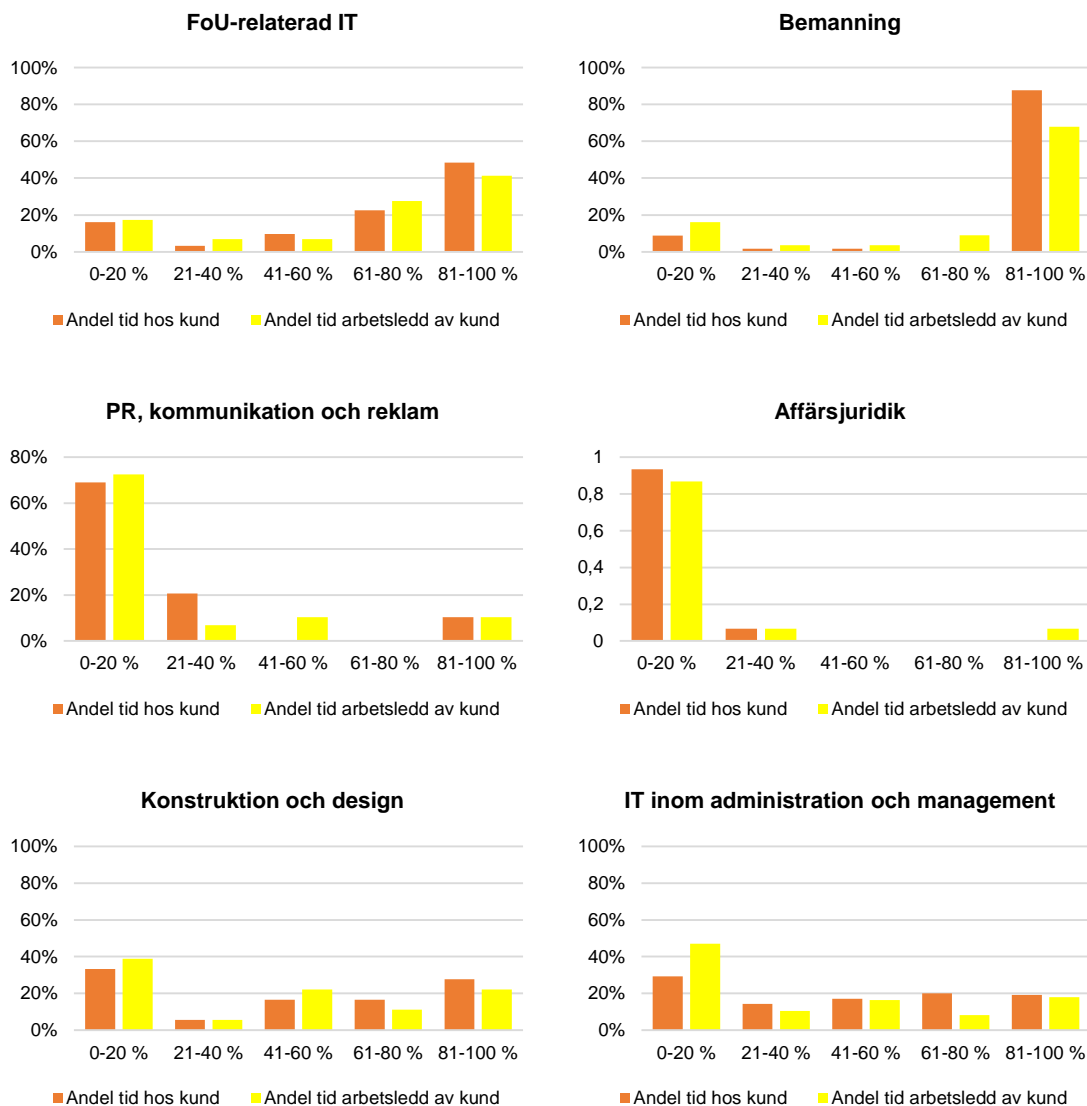
- Affärsjuridik
- PR, kommunikation och reklam
- Opinions- och marknadsundersökningar
- Redovisning, Revision
- Arkitektur

Till hemmakonsulterna hör i viss utsträckning även Management. Trots att management-konsulterna vistas mycket ute hos kunderna så leder kunderna dem inte operativt.

Det nedersta mönstret, som i princip innebär att det inte finns något tydligt mönster, har vi valt att kalla *blandkonsulter*. Detta omfattar undergrupperna:

- Konstruktion och design
- IT inom administration och management.
- Bygg och anläggning

**Figur 14** I figuren anges på Y-axeln den andel av företagen som uppgett olika intervall för hur stor andel av konsulternas belagda arbetstid de befinner sig i kundernas lokaler respektive leds operativt av personal hos kunden



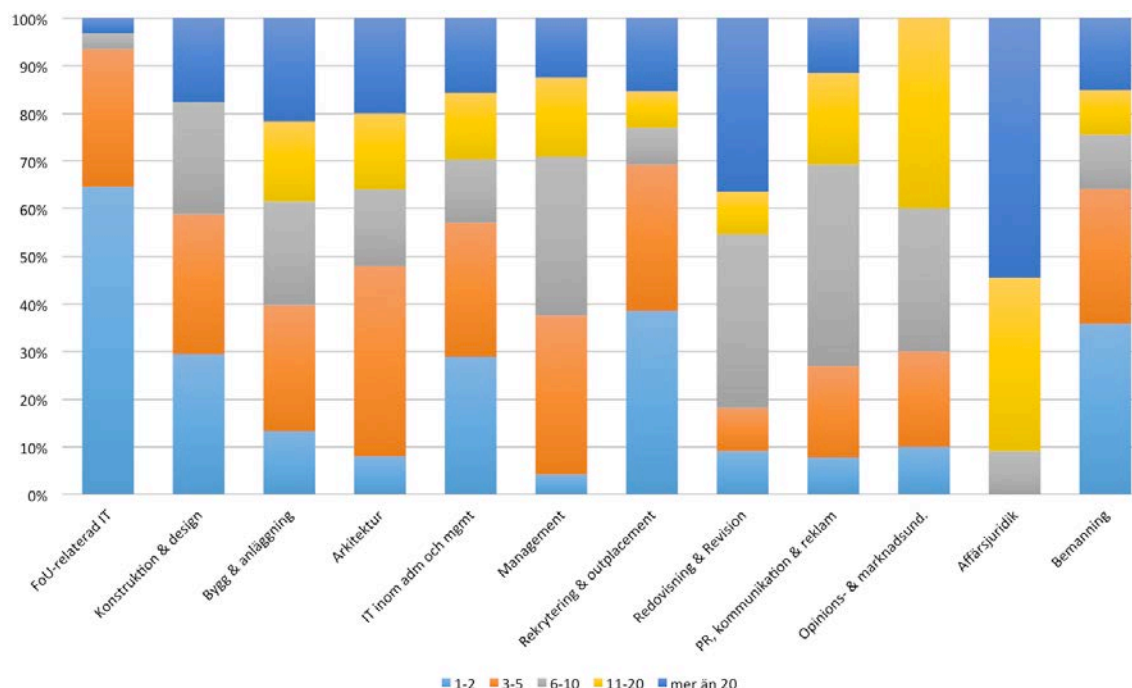
Verksamhetsinriktningar som domineras av utlokaliserade konsulter uppvisar också andra likheter. Konsulter anställda i dessa företag har endast ett fåtal olika kunder per år. Av Figur 15 nedan framgår exempelvis att 65 % av företagen inom FoU-relaterad IT uppger att den genomsnittlige konsulten bara har 1-2 uppdragsgivare per år. I stort sett alla övriga företag inom FoU-relaterad IT uppger att konsulterna endast har 3-5 uppdragsgivare per år. Detta står i bjärt



kontrast till konsulterna inom exempelvis affärsjuridik, där samtliga företag uppger att genomsnittskonsulten har minst 6-10 olika kunder per år och hela 50 % uppger att hen har mer än 20 uppdragsgivare per år.

För samtliga verksamhetsinriktningar som vi valt att kategorisera som *utlokaliserade konsulter* eller *blandkonsulter* är det minst cirka 60 % av företagen som uppger att den genomsnittliga konsulten har högst 3-5 olika kunder per år. Motsatsen gäller för de verksamhetsinriktningar vi valt att kategorisera som *hemmakonsulter*. För samtliga dessa verksamhetsinriktningar uppger mer än 60 % av företagen att en genomsnittlig konsult har minst 6-10 olika uppdragsgivare per år.

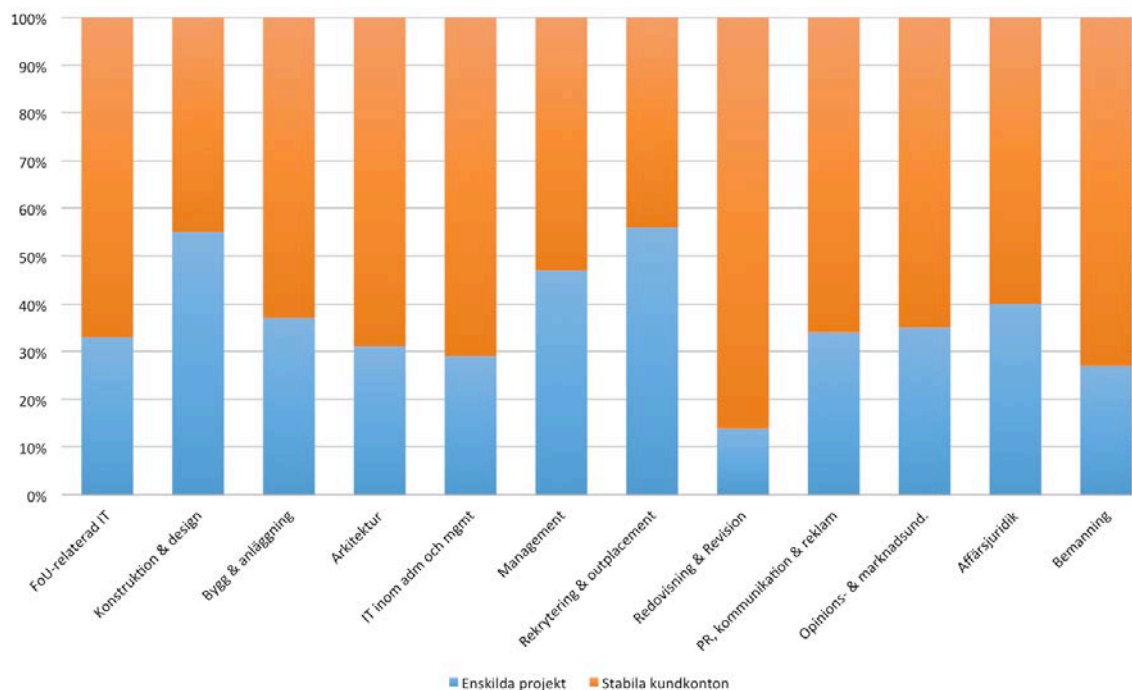
**Figur 15 Antal olika uppdragsgivare som en genomsnittlig konsult har per år**



## 5.2.2 Konsultföretagen har stabila kundrelationer

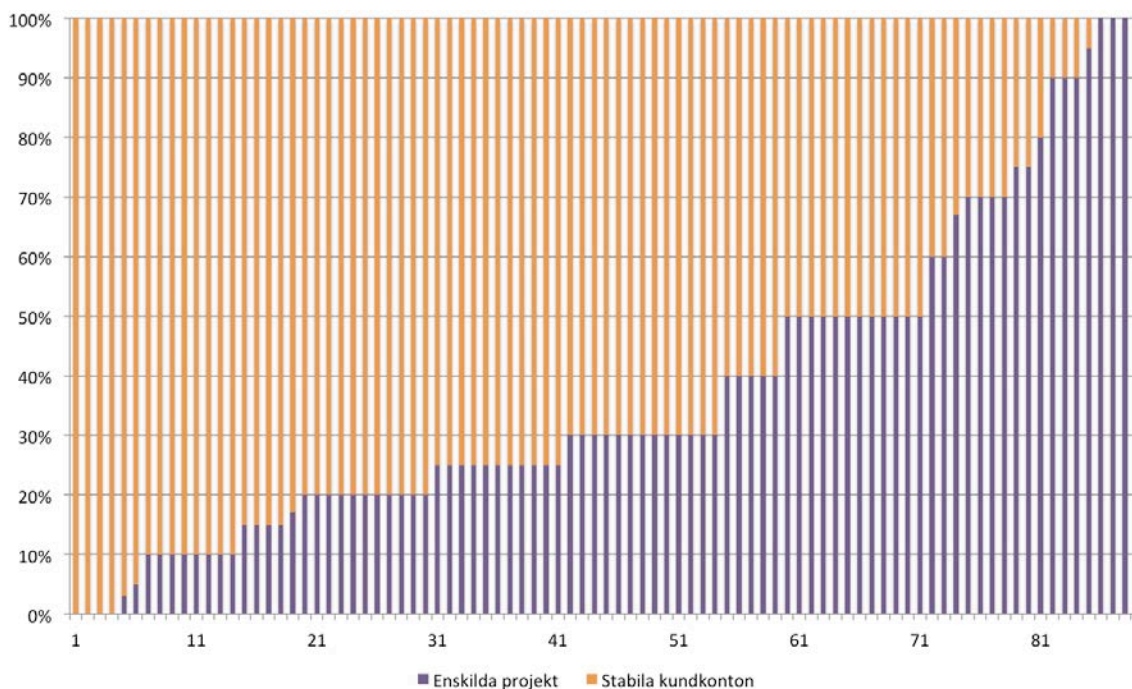
Flertalet konsultföretag inom nästan alla verksamhetsinriktningar har mycket stabila relationer med sina kunder. Många kunder återkommer löpande med uppdrag år efter år. Generellt uppger alltså företagen att en förhållandevis mycket stor andel av deras uppdrag härrör från kundrelationer som sträcker sig över flera år. Olika uppdrag eller projekt hos en och samma kund avlöser ofta varandra. Vi frågade företagen om hur stor andel av faktureringen som kommer från stabila kundrelationer som sträcker sig över flera år där olika projekt avlöser varandra hos en viss kund. Kan liknas vid återkommande retainer eller stabilt ”kundkonto”. I genomsnitt är det cirka 70 % av faktureringen som härrör från stabila kundrelationer medan cirka 30 % kommer från projekt som upphandlats var för sig. Se Figur 16.

**Figur 16 Fördelning av intäkterna från uppdrag där varje projekt upphandlas för sig (Enskilda projekt) respektive stabila kundkonton**



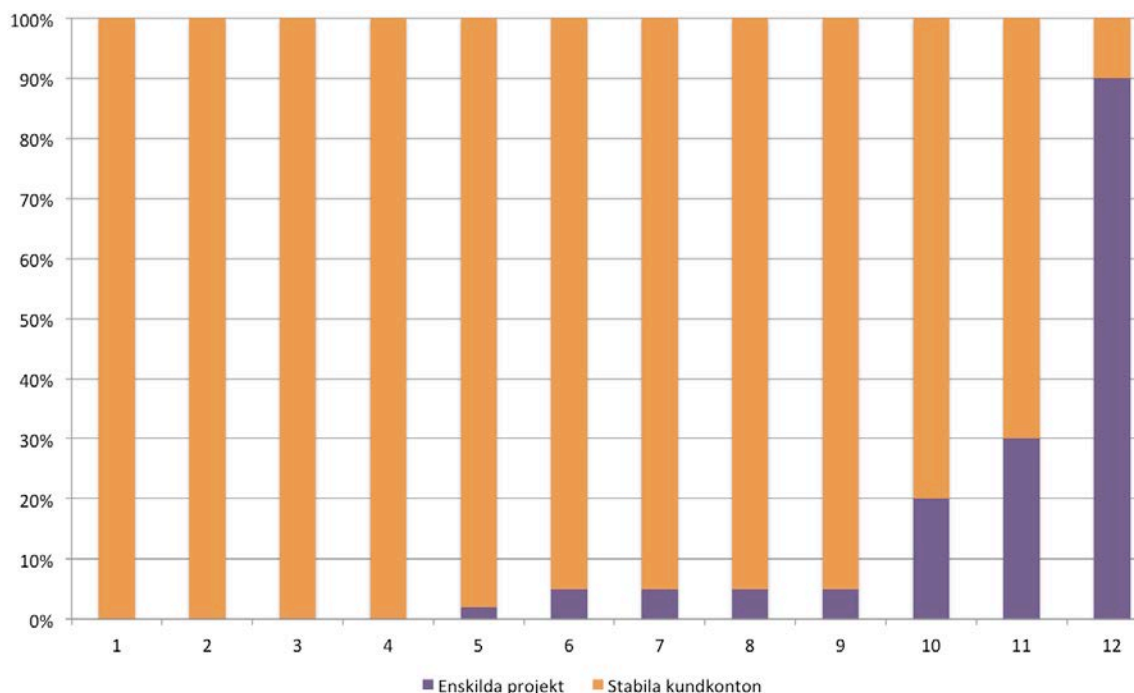
Spridningen är dock stor och dessutom mycket större mellan olika företag inom en och samma verksamhetsinriktning än mellan olika verksamhetsinriktningar. I flertalet verksamhetsinriktningar finns det både företag som uppger att 100 % av faktureringen kommer från fasta kundrelationer av retainerkaraktär och företag som uppger att 100 % av faktureringen kommer från uppdrag där varje projekt upphandlas för sig. Spridningen i den förhållandevis stora gruppen Bygg och anläggning framgår av Figur 17 nedan. Den är även representativ för flertalet inriktningar. Av de 88 bolag inom Bygg och anläggning som besvarat frågan uppger 4 att 100 % av faktureringen kommer från stabila kundkonton och 4 att 100 % kommer från enskilt upphandlade projekt. Övriga 80 företag placerar sig någonstans däremellan. Som synes dominerar dock totalt sett de återkommande och stabila uppdragen bilden.

**Figur 17 Fördelning mellan uppdrag i fasta kundrelationer och enskilt upphandlade uppdrag inom Bygg och anläggning**



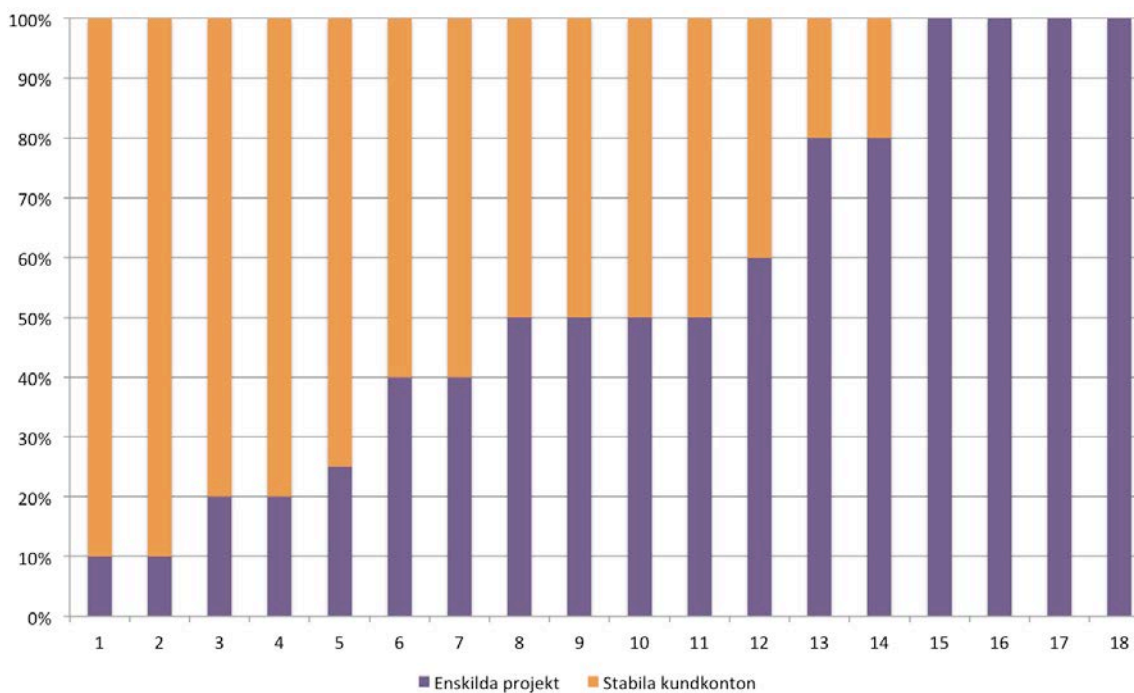
Ovanstående spridning och fördelning av uppdragstyperna på konsultföretag inom Bygg och anläggning är anmärkningsvärt lik den inom övriga verksamhetsinriktningar. Två verksamhetsinriktningar som avviker, genom att de har en ännu större andel retainerliknande uppdrag, är Redovisning och Revision. Fördelning för de 12 företagen inom Redovisning och Revision som besvarat frågan framgår av Figur 18 nedan. Som synes är det 9 av 12 bolag som uppger att minst 95 % av faktureringen kommer från uppdrag i fasta kundrelationer och alla utom ett uppger att minst 70 % av uppdragen kan liknas vid återkommande retainers.

**Figur 18 Fördelning mellan uppdrag i fasta kundrelationer och enskilt upphandlade uppdrag inom Revision och Redovisning**



Den verksamhetsinriktning där företagen uppger att upphandling av enskilda projekt svarar för störst andel av faktureringen är Konstruktion och design. Fördelningen framgår av Figur 19 nedan. Av 18 företag uppger 4 att all fakturering kommer från upphandling av enskilda projekt och 10 att minst hälften gör det.

**Figur 19 Fördelning mellan uppdrag i fasta kundrelationer och enskilt upphandlade uppdrag inom Konstruktion och design**



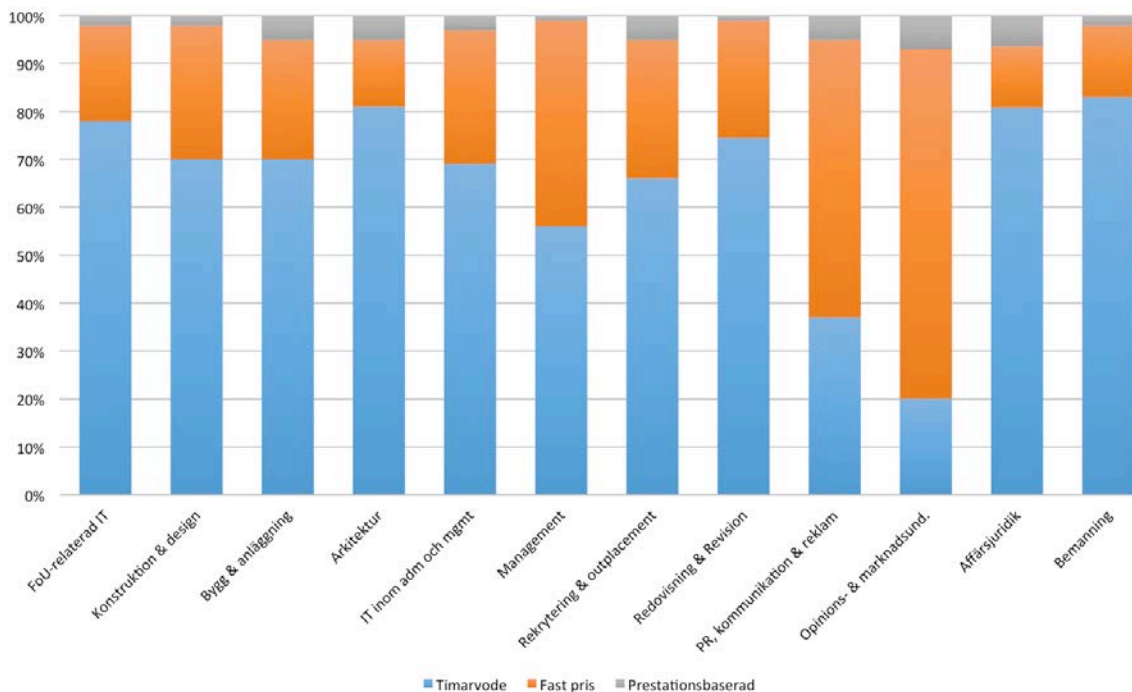
### 5.2.3 Timarvode på löpande räkning dominerar

I telefonundersökningen ingick även en fråga om hur stor andel av konsultintäkterna som företagen debiterar via:

- Timarvode på löpande räkning
- Fast pris
- Prestationsbaserade avtal

Av Figur 20 framgår att timarvode på löpande räkning dominerar inom flertalet verksamhetsinriktningar. Fast pris tillämpas också inom samtliga verksamhetsinriktningar. Prestationsbaserade avtal förekommer men är ovanliga, trots att olika former av prestationsbaserade avtal debatterats bland kunder och konsultbolag under många decennier.

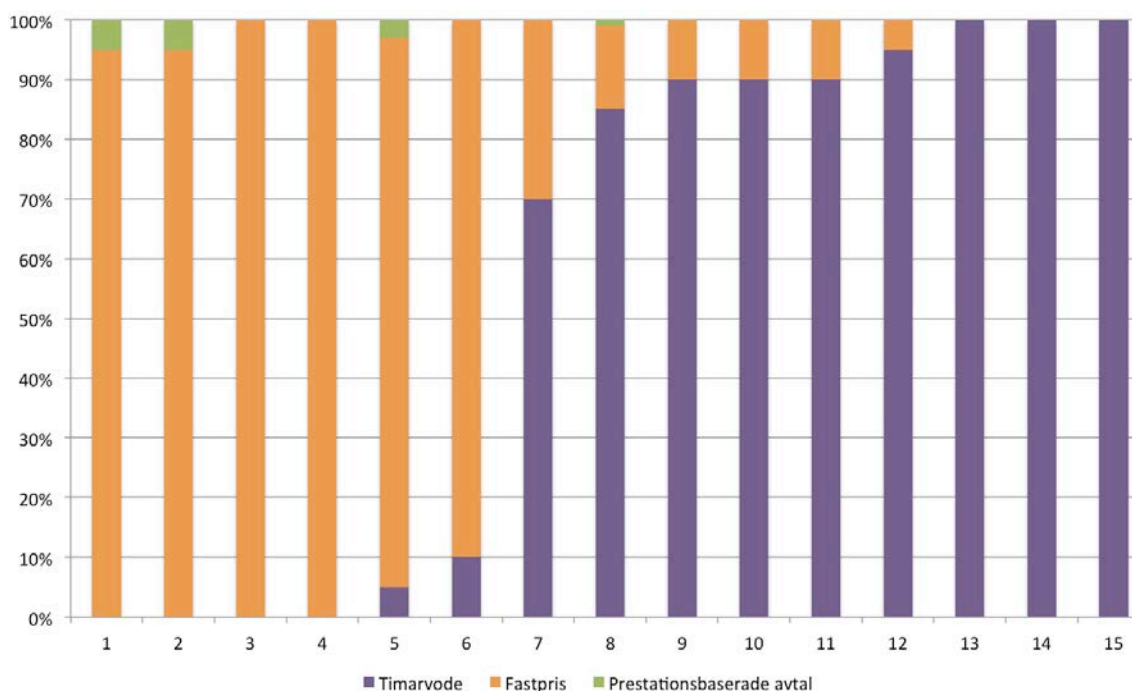
**Figur 20 Fördelning mellan timarvode på löpande räkning, fast pris och prestationsberoende ersättning**



Inom Opinions- och marknadsundersökningar samt PR, kommunikation och reklam dominerar dock fast pris. Fast pris är också relativt vanligt inom Rekrytering och outplacement samt Management. Inom dessa fyra inriktningar svarar fastprisuppdrag för mellan cirka 35 och 60 % av faktureringen.

En närmare analys visar samtidigt att endast ett fåtal företag ser ut ungefär som genomsnittet inom dessa verksamhetsinriktningar. Inom samtliga dessa inriktningar debiterar många företag antingen bara timarvode på löpande räkning eller bara fast pris för specificerade uppdrag i alla uppdrag. Särskilt tydligt illustreras det av företagen inom Rekrytering och outplacement, vilket framgår av Figur 21 nedan. Av 15 företag är det i princip sex företag som nästan alltid debiterar ett fast pris per uppdrag och åtta företag som nästan alltid debiterar timmar mot löpande räkning.

**Figur 21 Andel av konsultintäkterna som debiteras via timarvode på löpande räkning, fast pris respektive prestationsbaserade avtal inom Rekrytering och outplacement**



#### 5.2.4 Underkonsulter är relativt ovanligt

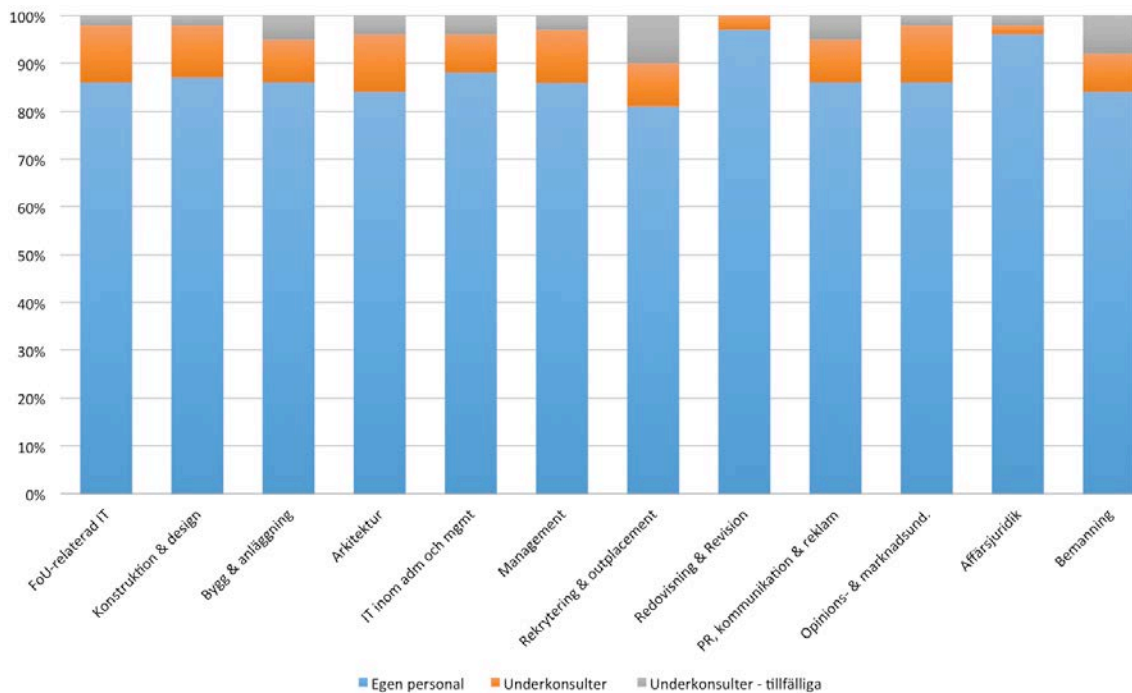
En klar majoritet av alla intervjuade företag arbetar i huvudsak med egna anställda konsulter. Vi ställde frågan hur stor andel av bolagens fakturerade konsultintäkter som härrör från:

- Egen anställd personal
- Underkonsulter med långsiktiga samarbeten
- Temporära underkonsulter

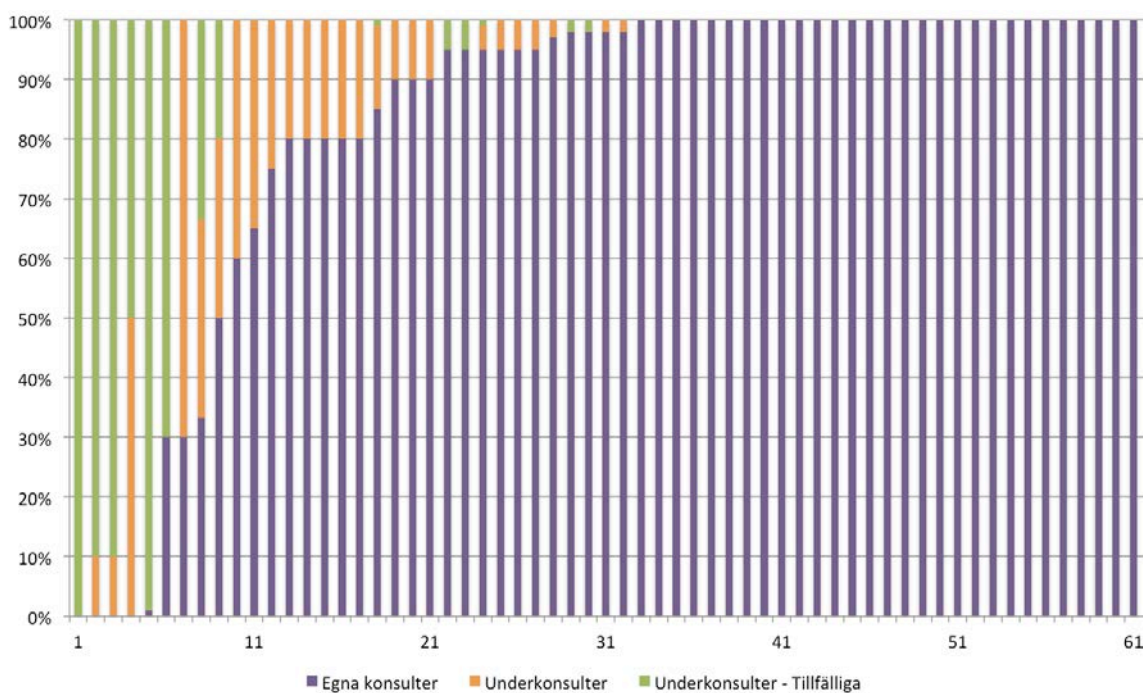
Som framgår av Figur 22 arbetar de större företagen inom Redovisning, Revision och Affärsjuridik nästan uteslutande med egna anställda konsulter. Inom alla övriga undersökta inriktningar svarar underkonsulter i genomsnitt för mellan 10 och 20 % av faktureringen.

Detta kan synas vara en förvånansvärt liten andel underkonsulter. I detta sammanhang är det dock väsentligt att beakta att intervjuundersökningen riktat sig till de största företagen inom respektive verksamhetsinriktning. Det minsta företaget som ingick i undersökningen hade 17 anställda (år 2012). Nätverksorganisationer, som endast hyr ut underkonsulter och därför har få anställda i förhållande till faktureringen, har således fallit utanför undersökningen. Några undantag finns dock, bland annat inom huvudinriktningen Bemanning, vilket framgår ur Figur 23. Av de 61 intervjuade företagen inom Bemanning är det fem som uteslutande hyr ut, primärt tillfälliga, underkonsulter. Övriga bolag inom Bemanning hyr i princip bara ut egna anställda och i någon mån nära underkonsulter.

**Figur 22 Andel av konsultintäkterna som härrör från egen anställd personal, underkonsulter med långsiktiga samarbeten respektive temporära underkonsulter**



**Figur 23 Andel av konsultintäkterna som härrör från egen anställd personal, underkonsulter med långsiktiga samarbeten respektive temporära underkonsulter inom Bemanning**

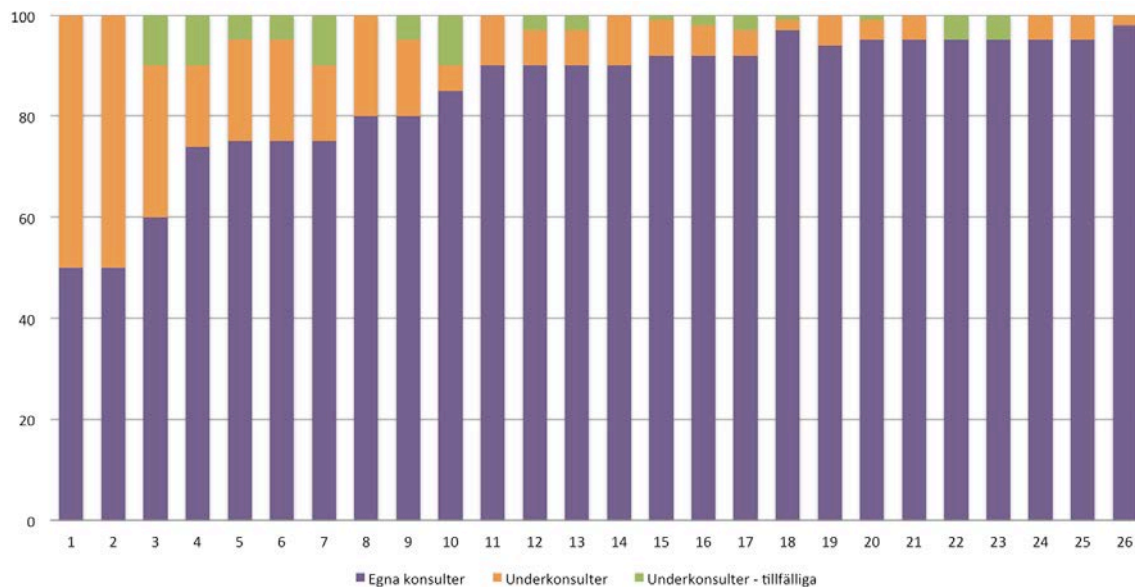


Det finns också tecken på att en del företag inom vissa verksamhetsinriktningar som tidigare i princip helt utfört sina uppdrag med egen personal numera i större utsträckning baserar sin leveranskapacitet på ett nära samarbete med fristående underkonsulter. Inom inriktningen



Arkitektur finns exempelvis, vilket framgår av Figur 24 nedan två större bolag som uppger att hälften av deras intäkter härrör från underkonsulter som de har ett nära samarbete med.

**Figur 24 Andel av konsultintäkterna som härrör från egen anställd personal, underkonsulter med långsiktiga samarbeten respektive temporära underkonsulter inom Arkitektur**



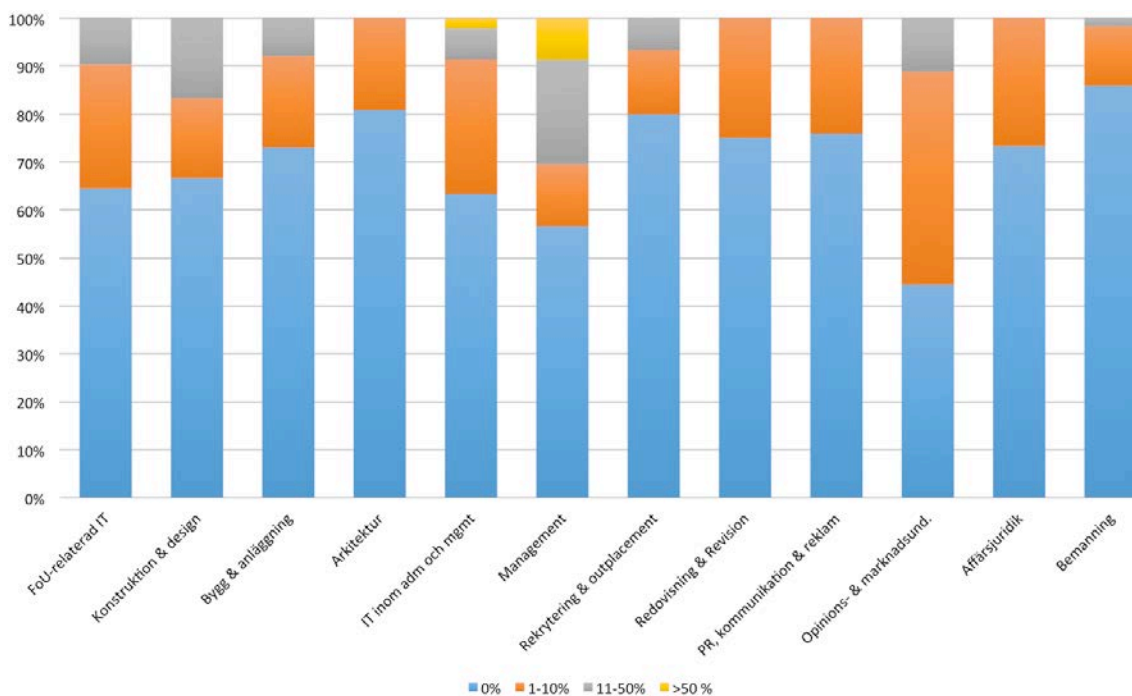
## 5.2.5 Relativt blygsam offshoring

En fråga i undersökningen gällde hur stor andel av de svenska konsultbolagens uppdrag till kund som genomförs av personer i utlandet. Det finns olika orsaker till att använda personal i utlandet. För det första kan arbete läggas ut på personal i länder med lägre lönekostnader, så kallad offshoring. För det andra kan uppdragen kräva ingående kunskaper om exempelvis lagstiftning, regelverk, näringsliv eller marknadsförutsättningar i andra länder. Därutöver kan en orsak vara att arbetsmarknadsområdena i Sveriges gränsområden mer eller mindre flyter samman med våra grannländer.

Inom Arkitektur, Redovisning och revision, PR, kommunikation och reklam samt Affärsjuridik uppger inget företag att utländsk personal svarar för mer än 10 % av faktureringen och inom Bemanning finns det bara ett företag. Inom övriga inriktningar (förutom Management) är det bara mellan 5-15 % av företagen som uppger att utländsk personal svarar för mer än 10 % av sin omsättning. Inriktningarna Management, IT inom administration och management samt Opinions- och marknadsundersökningar har en förhållandevis stor andel av faktureringen som härrör från utländsk personal. Inom Management och IT inom administration och management finns t.o.m. som uppger att mer än 50 % av faktureringen härrör från utländsk personal. Inom Management är det två företag och inom IT inom administration och management är det tre. Av totalt 475 intervjuade företag är det således fem företag där mer än hälften av faktureringen härrör från personal från andra länder.



**Figur 25 Procentuell andel av företagen som uppger att en viss andel av konsultintäkterna i Sverige härrör från arbete utfört av personer bosatta utanför Sverige**



I företag där offshoring förekommer handlar detta troligen främst om offshoring till i första hand egna kontor i lågkostnadsländer. Inom inriktningarna IT inom administration och management samt Management handlar det troligtvis om offshoring till bland annat Indien, Kina, Ryssland, Ukraina och Ungern. Flera bolag inom Konstruktion och design, som också har en relativt stor andel offshoring, har exempelvis etablerat kontor i bland annat Estland och Lettland. Erfarenheterna varierar men en del av det arbete som svenska konsultföretag utför åt svenska kunder har flyttat utomlands. Idag finns frågor kring offshoring med på den strategiska agendan i större teknikbaserade konsultföretag.

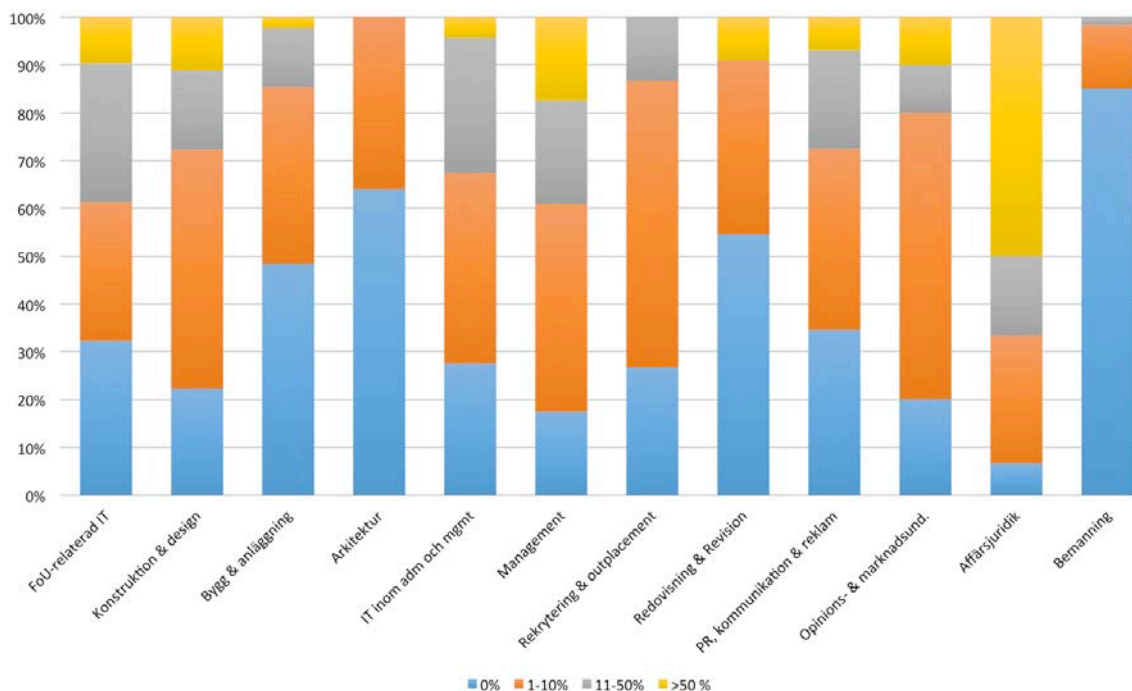
## 5.2.6 Förhållandevis lite export

I intervjuundersökningen frågade vi hur stor andel av det svenska bolagets fakturering som härrör från kunder i utlandet, inklusive det svenska bolagets fakturering till eventuella koncernbolag i andra länder. Företag inom inriktningen Affärsjuridik intar i detta sammanhang en särställning när det gäller export.

Av Figur 26 framgår att hälften av företagen inom Affärsjuridik uppger att mer än 50 % av deras fakturering härrör från export och bara 5 % av företagen uppger att all deras fakturering härrör från försäljning i Sverige. Detta är naturligt med tanke på att konsulter inom Affärsjuridik hjälper sina kunder med affärsavtal mellan parter i olika länder med olika lagstiftning, rättsprinciper och regelverk. Större svenska advokatbyråerna är också partners i globala nätverk som samverkar över gränserna. De kan då utföra uppdrag åt utländska partners vars kunder är i behov av Sverigerelaterad affärsjuridisk kompetens.

Till de verksamhetsinriktningar som exporterar i särklass minst hör i första hand Bemanning och Arkitektur där en överväldigande majoritet av företagen inte har någon export och övriga företag uppger att exporten svarar för högst 10 % av faktureringen (med undantag från ett företag inom Bemanning). Även företag inom Bygg och anläggning samt Rekrytering och outplacement exporterar förhållandevis lite.

**Figur 26 Procentuell andel av företagen som uppger att en viss andel av deras fakturering härrör från kunder i utlandet**



Inom övriga verksamhetsinriktningar uppger cirka 30-40 % av företagen att mer än 10 % av faktureringen härrör från export samt en liten andel företag att mer än 50 % av faktureringen utgörs av export. Detta gäller bland annat inriktningarna FoU-relaterad IT, Konstruktion och design, IT inom administration och management samt Management. Många av de största bolagen inom dessa inriktningar riktar sig uttalat till den nordiska marknaden. Troligen sker därför exporten i stor utsträckning till övriga länder i Norden.

I vissa typer av konsultföretag är den geografiska närheten till kunderna nödvändig, vilket begränsar exportmöjligheterna. Dessutom ingår många svenska konsultföretag i globala utländska koncerner. De har normalt till uppgift att endast exploatera den svenska, eller möjligtvis nordiska, marknaden och istället överlåta åt systerbolag i andra länder att exploatera sina respektive marknader. Motsvarande restriktioner gäller också partnerägda byråer som samverkar med bolag i andra länder via olika globala nätverk.

## 6 Konsultsektorns roll och utveckling

---

### 6.1 Konsultsektorn expanderar när kunskapsfronten flyttar fram

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att antalet konsulter kontinuerligt ökar. Faktum är att kvalificerade konsulttjänster är en av de sektorer på den svenska arbetsmarknaden som relativt sett har vuxit snabbast under de senaste 40 åren – från knappt 100 000 till drygt 250 000 heltidsekvivalenter eller cirka 300 000 yrkesverksamma. Utvecklingen beror på att företag och organisationer lägger ut allt mer arbete på konsulter. En orsak är att kunderna ökar sin flexibilitet och kan anpassa sin kapacitet till variationer i behovet. En annan är att enskilda företag inte längre själva kan besitta all den kompetens som behövs för att kompetensmässigt ligga i framkant av utvecklingen inom alla områden som är kritiska för den egna organisationens framgång. De kan inte heller skapa tillräckligt hög och jämn beläggning inom olika expertområden för att bygga upp egen expertis och skapa effektiva och kvalitetssäkrade processer och rutiner inom allehanda funktionsområden.

Den samlade mängden kunskap växer allt snabbare. Det betyder att det successivt blir omöjligt för enskilda organisationer och företag i olika branscher att vara uppdaterade på alla fronter. De blir i stället tvungna att köpa in allt mer kompetens från specialiserade konsultföretag om de ska hänga med i utvecklingen. Om företag i olika branscher försöker göra allt själva riskerar de att komma på efterkälken. De specialiserade konsultföretagen har möjlighet att bygga upp kompetens, erfarenhet och sakkunskap som mer diversifierade verksamheter har svårt att matcha. Det gäller exempelvis inom teknikintensiva verksamheter, vilket också återspeglas på arbetsmarknaden för ingenjörer särskilt i Stockholmsområdet. Av de karriärundersökningar som KTH regelmässigt genomför framgår att mer än en tredjedel av alla nyutexaminerade från KTH går direkt till ett jobb i ett konsultföretag. Det var inte fallet för några decennier sedan.

Företag och organisationer som gör allt själva kommer inte ha den bästa expertisen och effektivaste arbetsprocesserna inom alla viktiga kompetensområden. Inom vissa områden kommer den yppersta expertisen och de mest genomarbetade processerna snarare att återfinnas i konsultföretag. Därmed är också konsulterna nödvändiga för andra företags effektivitet, konkurrenskraft och överlevnad. Trenden mot allt fler konsulter handlar således bara om att kunderna vill slippa anställa. Till viss del är det fallet men det ökade antalet konsulter är inte bara en kapacitets- och flexibilitetsfråga, utan också en fråga om professionalitet, kvalitet och effektivitet.

### 6.2 Konsultföretag bidrar till export

I föregående kapitel konstaterade vi att konsultföretagen har en förhållandevis blygsam direkt export, men det hindrar inte att konsultföretagen i Sverige bidrar till export. Konsultföretagen bidrar ju ”indirekt” till exporten från Sverige genom att leverera insatstjänster till exportföretag i

Sverige. Värdet av de varor som skeppas från Sverige ökar kontinuerligt och det värdet inkluderar lokalt upphandlade tjänster av många olika slag, bland annat konsulttjänster.

Utvecklingen mot fler konsulter och mer specialiserade konsultföretag är kanske inte bara gynnsam för konsultföretagen själva, utan också för hela samhället. När expertkunskap inte längre stängs in i ett företag, utan flyttas ut till konsultföretag, blir den ju tillgänglig för många olika företag. Det blir också möjligt för små och medelstora företag, som själva inte har möjlighet att anställa olika experter, att upphandla expertkunskap på en leverantörsmarknad. Det gäller såväl FoU-relaterade konsulttjänster, objektrelaterad projektering, organisation och ledning som annan extern funktionell expertis.

Exempelvis grundades de första konsultföretagen inom FoU-relaterad IT då försvars- och teleindustrin i Sverige valde att i stor utsträckning köpa in expertis från konsultfirmor när de övergick från mekaniska till elektromekaniska och så småningom helt digitaliserade produkter. Expertisen i konsultföretagen har sedan funnits tillgänglig för andra verkstadsföretag som utvecklat reelltidsbaserade inbyggda system i såväl produkter som produktionsprocesser samt för företag och organisationer inom helt andra branscher, till exempel finans och media. Det kan ha bidragit till att svenska företag klarat strukturomvandlingar i samband med teknikskiften och digitalisering bättre än många utländska konkurrenter.<sup>13</sup>

### 6.3 Bolag som bygger strukturkapital

I vår studie uppvisar många undergrupper inom huvudinriktningen *Konsultföretag inom extern funktionell expertis* relativt stora likheter. Flertalet undergrupper har en *koncentration till storstadsområdena* i allmänhet och Storstockolmsområdet i synnerhet. Undantag är Redovisning och i någon mån Revision. Många av de större undergrupperna domineras av *partnerägda bolag*, till exempel undergrupperna Revision, Affärsjuridik, Immaterialrätt samt PR, kommunikation och reklam. Inriktningen domineras av det vi valt att kalla *hemmakonsulter*, alltså företag där konsulterna arbetar på det egna kontoret och operativt leds av konsultföretagets chefer eller projektledare. Det gäller Affärsjuridik, PR, kommunikation och reklam, Opinions- och marknadsundersökningar, Redovisning och Revision. Undantaget är konsulter inom Rekrytering och outplacement som ofta sitter ute hos sina kunder. Inom huvudinriktningen gäller generellt att företagen har *stabila kundrelationer* men varje enskild konsult har trots det relativt *många olika uppdragsgivare* per år. Ytterligare ett gemensamt drag för flera av undergrupperna är att det finns flera företag som endast debiterar *fast pris* och inte timarvode. Det gäller i första hand undergrupperna Opinions- och marknadsundersökningar, PR, kommunikation och reklam samt Rekrytering och outplacement.

Vår kartläggning visar att det i Sverige främst är konsultföretag inom extern funktionell expertis som systematiskt övergett den traditionella affärsmodellen inom kunskapsintensiv konsultverksamhet – att löpande debitera timmar. De har tillvaratagit en slags stordriftsfördelar som, bland annat till följd av digitalisering, uppstått inom delar av konsultsektorn. Att konsulter arbetar

---

<sup>13</sup> Se Magnus Gens, Eric Giertz och Annika Rickne: ICT related technology shifts in the engineering sector, i “*Small & beautiful*” Vinnova Analysis VA 2015:06.

med digitala arbetsredskap har gjort det möjligt för företag att utveckla effektivare metoder och processer. De kan effektivisera och kvalitetssäkra konsulternas arbete. Om de debiterar fast pris i stället för löpande timarvode har de även möjlighet att öka sina marginaler om de levererar större värde till lägre kostnad. För att kunna öka marginalerna krävs andra affärsmodeller, bland annat att de strömlinjeformar konsulternas operativa arbete mot kund och eventuellt automatiserar visst rutinbetonat efterarbete, till exempel kontroller, sammanställningar och beräkningar. En förutsättning är dock ofta att målsättningen med uppdraget i förväg är känd, att uppdraget eller projektet är tydligt definierat och att arbetet kan utföras i konsultföretagets kontor och av deras egen personal eller av inhyrda underkonsulter.

Vår kartläggning visar att nya affärsmodeller är relativt vanliga inom Konsultföretag inom extern funktionell expertis. Företag inom Opinions- och marknadsundersökningar är det tydligaste exemplet. Flera större företag inom denna undergrupp utför väl avgränsade och specificerade uppdrag till fast pris. De har sina telefonintervjuare på plats i de egna kontoren och de arbetsleds internt. Företagen tränar sina anställda i intervjuteknik och de investerar stora summor i utveckling av system och arbetssätt för att kunna lagra, bearbeta, sammanställa, analysera och presentera insamlade data. På så sätt bygger de en slags strukturkapital i sina produktionssystem. De konkurrerar inte i första hand med de enskilda konsulternas erfarenhet och kompetens. De konkurrerar i stället med sitt varumärke och sitt strukturkapital. Unga medarbetare kan rekryteras och relativt snabbt skolas in i arbetet i de effektiva undersökningsfabrikerna.

I takt med att företag som gör opinions- och marknadsundersökningar bygger upp strukturkapital, så blir det successivt allt mindre sannolikt att kunderna ska överväga att göra motsvarande undersökningar i egen regi. Att rekrytera några duktiga telefonintervjuare och göra jobbet själv är knappast aktuellt. Däremot kan det vara aktuellt för undersökningsföretag som byggt upp ett strukturkapital och tagit en betydande andel av en geografisk marknad att också söka bearbeta andra geografiska marknader och andra språkområden. Det återspeglas också i att företag som gör opinions- och marknadsundersökningar har en, i förhållande till flertalet andra inriktningar, relativt stor direkt export.

Liknande affärsmodeller tillämpas även av företag inom andra undergrupper inom huvudinriktningen Konsultföretag inom extern funktionell expertis, till exempel PR, kommunikation och reklam, som har förhållandevis många bolag som debiterar fast pris. Även inom undergruppen Rekrytering och outplacement byggs strukturkapital som möjliggör andra affärsmodeller. Inom gruppen förekommer mycket fasta priser och prestationsbaserade ersättningar, trots att konsulterna i stor utsträckning är utlokaliserade till kunderna.

Inom flertalet andra undergrupper inom huvudinriktningen Konsultföretag inom extern funktionell expertis utvecklas strukturkapital. Strukturkapital som gör det enklare för seniora partners i de partnerägda bolagen att rekrytera och snabbt skola in förhållandevis unga och nyutbildade medarbetare i operativt arbete av backoffice-karaktär. Men inom undergrupperna Affärsjuridik, Redovisning och Revision dominerar trots det fortfarande timdebitering.

Undergruppen *Arkitektur* inom huvudinriktningen *Konsultföretag* inom objektrelaterad projektering uppvisar i strukturellt avseende stora likheter med *Konsultföretag* inom extern funktionell expertis. Den har en stark *koncentration till storstadsområdena* i allmänhet och Storstockholmsområdet i synnerhet. Den domineras av *små levebrödsbolag* och *partnerägda svenska bolag*. Det är *hemmakonsulter*, alltså företag där konsulterna arbetar på det egna kontoret och operativt leds av konsultföretagets chefer eller projektledare. Inom *Arkitektur* har företagen *stabila kundrelationer* men varje enskild konsult har ändå *många olika kunder* per år. Företag inom *Arkitektur* bygger otvetydigt strukturkapital och arkitekternas operativa arbete har delvis ändrat karaktär under de senaste decennierna, eftersom den fria ritningen på ritbrädan fått konkurrens av mer standardmässig konfigurering av specifika byggnationer i datoriserade system. Trots tillgången på strukturkapital är dock fortfarande *timdebitering* helt dominerande inom *Arkitektur*. Det förefaller också som om det finns en liknande karriärstege inom de större arkitektbyråerna som inom partnerägda bolag inom extern funktionell expertis. Ingångslönerna är förhållandevis låga och nya medarbetare ska passera ekluten innan de eventuellt kan bli partners. Arkitektbyråerna verkar dock inte ha en lika tydlig up or out-strategi som i många andra inriktningar och en större andel av de anställda arkitekterna förefaller vara delägare i de större byråerna.

Inom undergruppen *Management* inom huvudinriktningen *Konsultföretag* inom organisation och ledning är strukturkapital, andra affärsmodeller och debitering av fasta priser vanligt. Inom *Management* har uppbyggnaden av strukturkapital även resulterat i stora strukturförändringar. De partnerägda svenska konsultbolagen inom *Management*, som ingår i globala nätverk med utländska noder, har tagit stora marknadsandelar från de fristående svenska bolagen. De debiterar normalt fast pris för specificerade uppdrag och deras konkurrenskraft baseras inte på den enskilde konsultens kompetens, utan på företagets renommé, varumärke och strukturkapital. Bolagen rekryterar inte främst erfarna yrkesmän, utan i stället direkt från universitet och högskolor. Unga, välutbildade medarbetare kan rekryteras direkt från universiteten och relativt snabbt utföra kundanpassade analyser med de databaser, metoder och verktyg som byggs upp inom respektive konsultorganisation. Många av de unga konsulterna lämnar företagen och konsultsektorn efter några år. En mindre andel befordras till projektledare och ännu färre blir så småningom partners. Ytterligare strukturförändringar kan också börja skönjas inom detta område. Konsultföretag som McKinsey och BCG möter numera priskonkurrens från exempelvis indiska bolag med likartad uppbyggnad och erbjudanden.

## 6.4 Utlokaliserade konsulter debiterar timmar

Det finns två huvudinriktningar som i strukturella avseenden uppvisar anmärkningsvärt likartade mönster. Det handlar om *Konsultföretag inom FoU* och *Bemanning*. Dessa inriktningar är *inte lika koncentrerade till Storstockholm* eller övriga storstadsregioner som andra huvudinriktningar. De är i stället i stor utsträckning lokaliserade till de geografiska platser där tillverkningsindustrin har sina utvecklingsavdelningar, konstruktionskontor och fabriker. Båda dessa huvudinriktningar domineras av företag som har *utlokaliserade konsulter*, som alltså sitter ute hos kunderna och leds operativt av kundernas personal. Företagen har *stabila kundrelationer* och konsulterna har dessutom endast ett *fåtal olika uppdragsgivare* per år. Konsulterna inom

undergruppen Konstruktion och design har dock mer upphandling per projekt, något fler uppdragsgivare per år och sitter något mer på hemmakontoret än konsulterna inom FoU-relaterad IT. De större bolagen inom båda huvudinriktningarna är i huvudsak svenska *börsbolag* som verkar på den svenska eller nordiska marknaden. Det finns dock en ökande konkurrens av i första hand *nätverksorganisationer*. *Timdebitering* på löpande räkning är helt dominerande och affärsmodellen är till synes mycket traditionell.

Bemanningsföretags affärsmodell har normalt en knorr, som gör övriga inslag i den mindre problematisk. Bemanningsföretag hyr i stor utsträckning ut kapacitetskonsulter som skapar ökad flexibilitet hos kunderna. Men en ingrediens i många bemanningsföretags affärsidé är dessutom att fungera som arbetsförmedling. Såväl konsulterna i bemanningsföretagen som kunderna kan betrakta uthyrningen som en slags provanställning, vilken eventuellt kan övergå i en tillsvidareanställning i kundföretaget. Att kunderna anställer bemanningsföretagens personal kan således av alla parter betraktas som relativt oproblematiskt och till och med önskvärt.

Bolag som är medlemmar i Bemanningsföretagen har kollektivavtal med Unionen, vilket garanterar ambulerande tjänstemän 80 % av lönen också då de inte är utbokade. Inom dessa bolag är det således viktigt att ha en hög utbokningsgrad, på liknande sätt som andra konsultföretag måste ha en hög debiteringsgrad. Inom vissa områden får de traditionella bemanningsföretagen numera ökad konkurrens av nätverksorganisationer som inte anställer sina konsulter, utan mer fungerar som mäklare. Hur utbredd den verksamheten är kan vi dock inte avgöra i vår studie.

För Konsultföretag inom FoU är den traditionella affärsmodellen betydligt mer komplicerad än för Bemanningsföretag. De betraktar sig definitivt inte som kapacitetskonsulter, utan som kompetenskonsulter, och de vill inte fungera som en arbetsförmedling. De arbetar med avancerad utveckling av kundernas produkter, produktionsprocesser och affärskritiska system. Särskilt inom FoU-relaterad IT är dessutom såväl teknik- som applikationsutvecklingen extremt snabb, vilket försvårar möjligheterna att bygga strukturkapital och effektivisera arbetsprocesserna.

Konsulter som arbetar i Konsultföretag inom FoU har många gånger endast en eller ett fåtal olika uppdragsgivare per år. De känner många gånger kundernas personal lika bra som kollegor i det egna bolaget, vilka sitter ute hos andra kunder. Projekten är dessutom ofta förhållandevis mycket svåra att specificera i förväg, vilket kan göra det näst intill omöjligt att inte debitera timmar mot löpande räkning. Det skapar en utmanande situation för konsultbolagens platschefer på olika industriorter i landet. En grupp konsulter som år ut och år in tillbringar nästan all sin tid ute hos ett fåtal kunder kan vara lockade, åtminstone i ett kortsiktigt perspektiv, att hoppa av och starta ett gemensamt levebrödsbolag. Kundföretagen kan också vara frestade att, åtminstone kortsiktigt, reducera kostnaderna genom att anställa konsulterna. Detta ses dock inte lika positivt av Konsultföretag inom FoU som av företag inom Bemanningsföretag.

Inom FoU-relaterad IT i Stockholmsområdet har ovanstående problematik accentuerats under senare år. I Stockholm är det inte främst tillverkningsindustrin som är kunder, utan snarare tele-, finans- och medieindustrin samt den offentliga sektorn. Samtidigt har arbetsmarknaden för personer med IT-kompetens breddats, vilket drivit upp ingångslönerna och konkurrensen om

den bästa kompetensen. I Stockholmsområdet finns ju närmare hälften av alla IT-konsulter inom administration och management. Dessutom konkurrerar konsultbolagen inte längre bara – eller ens i första hand – med industriföretagen om de bästa förmågorna, utan med exempelvis spelföretag som King, bettingföretag som Unibet eller musikmäklare som Spotify. Dessa företag arbetar med helt andra affärsmodeller än konsultföretagen och bidrar till att öka ingångslönerna. När lönerna trissas upp och kunderna inte accepterar högre debitering per timme så krymper marginalerna, vilket i sin tur ytterligare ökar kraven på debiterbarhet och debiteringsgrad i konsultföretagen.

Ovanstående utveckling har bidragit till att det etablerats fler nätverksorganisationer liknande exempelvis eWork och Kvadrat på IT-konsulternas marknad. På en prispressad marknad, där företagen debiterar timmar för utlokaliserade konsulter, kan efterfrågade konsulter med hög beläggning många gånger skapa sig en högre utkomst i en nätverksstruktur än vid en traditionell anställning. När moderna mer fungerar som mäklare än arbetsgivare så innebär det dock även att möjligheterna att bygga strukturkapital, utveckla kompetens och samla upp erfarenheter minskar.

## 6.5 Ett moment 22 i den svenska konsultsektorn?

Undergruppen *Bygg och anläggning* inom huvudinriktningen Konsultföretag inom objektrelaterad projektering samt undergruppen *IT inom administration och management* i huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning är två betydelsefulla inriktningar. Tillsammans svarar de för drygt 40 % av alla anställda i konsultsektorn i Sverige. IT inom administration och management är mer *koncentrerad till Storstockholm* än Bygg och anläggning, som har en förhållandevis stor representation i *övriga landet*. Men i andra avseenden uppvisar de mycket stora likheter. Både domineras av ett relativt litet antal *stora börsbolag*. Konsolideringen och internationaliseringen har drivits mycket långt och traditionsmättade svenska företag ingår numera som dotterbolag i svenska eller utländska *internationella koncerner*. Båda inriktningarna kan klassificeras som *blandkonsulter*, vilka stundtals återfinns på det egna kontoret och stundtals hos kunderna. De leds ibland operativt av konsultbolagens projektledare och ibland av kundernas. Företagen har *stabila kundrelationer* och varje genomsnittlig konsult har ett *medelstort antal olika uppdragsgivare* per år. *Timdebitering* på löpande räkning är helt dominerande.

I många kundrelationer fungerar företag inom båda inriktningarna som en slags outsourcade avdelningar och som extern funktionell expertis. Företag inom IT inom administration och management kan exempelvis fungera som hela outsourcade IT-avdelningar i många små och medelstora företag. På motsvarande sätt har företag inom Bygg och anläggning successivt tagit allt större helhetsansvar också för mycket stora anläggningsprojekt i takt med att även stora kunder avvecklat egen expertis.

Det kan tyckas naturligt att den snabba konsolideringen och internationaliseringen inom ovanstående inriktningar borde lett till att de stora nordiska och europeiska koncernerna systematiskt skulle utveckla arbetsprocesser, verktyg och arbetsmetoder för att likrikta, effektivisera och kvalitetssäkra konsulternas arbete inom olika applikationsområden. Så vitt vi



kan bedöma är det dock knappast fallet. Uppköpta svenska bolag förefaller ofta fortsätta leva ett eget liv vid sidan av koncernens övriga bolag. De svenska dotterbolagen och konsultkontoren arbetar i många fall vidare på samma sätt som före förvärven. Inom projektering av infrastruktur har exempelvis inte integrationen av förvärvade bolag drivits särskilt långt. Koncernledningarna i de relativt diversifierade konsultkoncernerna verkar i stället styra på finansiella nyckeltal och fokuserar på dotterbolagens debiteringsgrad och på den kvartalsmässiga lönsamheten i resultaträkningarna.

Generellt förefaller koncerner med huvudkontor på den europeiska kontinenten eller i Norden inte prioritera systematisk metod- och processutveckling. De verkar snarare bygga sin konkurrenskraft på de enskilda konsulternas yrkeskunnande, kompetens och erfarenhet samt på förmågan att sätta samman dem i fungerande team. Företagsledningarna har fokuserat på att skapa lönsamhet genom att se till att rekrytera kunniga yrkesmän som efterfrågas på marknaden och de följer upp att varje konsult debiterar så många timmar som möjligt.

I Sverige konkurrerar flertalet konsultföretag inom de nämnda inriktningarna med timpriser och konsulternas timtaxor är vanligen reglerade i både anbud och uppdrag. Stora kunder, inte minst kunder inom offentlig sektor som bygger infrastruktur, har dessutom ofta, via ramavtal, förhandlat fram viss rabatt på timpriset för olika konsultkategorier. För konsultföretagen är det därmed också näst intill omöjligt att rättfärdiga investeringar som skulle göra det möjligt för konsulterna att utföra ett definierat uppdrag på kortare tid. I ett kortsiktigt perspektiv skapar det endast ökade kostnader för konsultföretaget samt färre debiterbara timmar och därmed sänkta intäkter. Ansvarskännande företagsledningar i teknikkonsultföretag verkar därför endast i undantagsfall ha ansett sig kunna prioritera uppbyggnad av strukturkapital, som effektiviserar konsulternas arbete.

Kundföretagen, inte minst inom den offentliga sektorn, har också krav på att hitta hårda jämförelsekriterier i samband med upphandling. De måste även kunna följa och jämföra kostnadsutvecklingen över tiden. Det bidrar till att timdebitering, som i princip riskerar att hämma effektiviseringen av konsultarbete, ytterligare cementeras fast. Fortfarande är också timdebitering helt dominerande i Sverige och i stor utsträckning på den europeiska kontinenten. En fråga av intresse är om det därmed finns ett moment 22 inbyggt i det svenska systemet. Ett moment 22, som på längre sikt skulle kunna innebära att nordiska och kontinentala konsultkoncerner tappar marknadsandelar till anglosaxiska, amerikanska och asiatiska företag som kunnat motivera stora investeringar i strukturkapital genom att debitera fasta priser som gett högre marginaler. Frågan är om inte just detta skett exempelvis inom undergruppen Management inom huvudinriktningen Konsultföretag inom organisation och ledning.

Även om de större europeiska koncernerna inte i någon större utsträckning investerar i strukturkapital för att effektivisera konsultarbetet, så finns det många som under senare år gjort investeringar för att stärka koncernens profil både inåt och utåt. Det handlar bland annat om att stärka det gemensamma varumärke och om att skapa system som håller reda på vilka kompetenser och erfarenheter som alla konsulter i ett större konsultföretag faktiskt har. Ambitionen är främst att kunna sätta samman bra team och att välja ut och kombinera just de kompetenser som är till nytta för en viss kund i ett specifikt uppdrag. I större koncerner kan det handla om att även

hämta kompetens från olika dotterbolag och från olika länder. Andra betonar att strukturkapital handlar om företagskultur och värderingar. De söker bland annat skapa en företagskultur där kunskapsdelning och samarbete premieras. Då kan konsulterna i direkt anslutning till kunduppdragen lära av varandra och kontinuerligt öka vars och ens erfarenhetsbaserade kompetens.

## **6.6 Avslutningsvis**

I denna studie har vi konstaterat att den kunskapsintensiva konsultsektorn expanderar och att konsultföretagen spelar en betydelsefull roll för utveckling i näringslivet och i samhället som helhet. Samtidigt ser vi att sektorn är dynamisk och genomgår ständiga strukturförändringar. Många konsultföretag står inför ett antal större utmaningar. Det verkar exempelvis finnas utrymme för nya affärsmodeller, nya strategiska val, internationell expansion och uppbyggnad av strukturkapital.

# 7 Appendix

---

## 7.1 Bilaga frågeformulär

### Intro

Hej! Jag heter NAMN och ringer från Norstat på uppdrag av Kungliga Tekniska Högskolan. Jag söker CFO eller motsvarande.

Rätt intervjuperson: Vi gör en undersökning om konsultbranschen och jag undrar om jag får ställa åtta frågor till dig. Det bör inte ta mer än några minuter.

Om intervjupersonen undrar: Undersökningen är beställd av KTH som på uppdrag av Vinnova gör en kartläggning av de svenska konsultbranscherna. Resultatet kommer mynna ut i en rapport och i den kommer inga enskilda respondenter anges. Frågorna handlar bland annat om beläggning, internationalisering, med mera och vi tror att du som CFO eller motsvarande kan svara på dem.

### Konsultlogiker

#### 1 Lokalisering:

Hur stor andel av konsulternas belagda arbetstid befinner de sig i kundernas lokaler?

- A 0 %
- B 1-10 %
- C 11-20 %
- D 21-30 %
- E 31-40 %
- F 41-50 %
- G 51-60 %
- H 61-70 %
- I 71-80%
- J 81-90 %
- K 91-100 %

#### 2 Arbetsledning:

Hur stor andel av de belagda konsulternas arbete leds operativt av personal hos kunden (till exempel projektledare, avdelningschef)?

- A 0 %
- B 1-10 %
- C 11-20 %
- D 21-30 %
- E 31-40 %
- F 41-50 %

- G 51-60 %
- H 61-70 %
- I 71-80%
- J 81-90 %
- K 91-100 %

3 Export:

Hur stor andel av ert svenska bolags fakturering härrör från uppdrag från kunder i utlandet? (Till intervjuare: Fakturering till bolag utomlands inom koncernen räknas.)

- A 0 %
- B 1 - 10 %
- C 11-50 %
- D > 50 %

4 Offshoring:

Hur stor andel av era uppdrag till kund genomförs av personal i utlandet?

- A 0 %
- B 1 - 10 %
- C 11-50 %
- D > 50 %

5 Underkonsulter:

Ungefär hur stor andel av bolagets fakturerade konsultintäkter härrör från... (Till intervjuare: Läs upp alla kategorier först och låt sedan respondenten svara på dem en och en.)

- A Egen personal
- B Underkonsulter med långsiktiga samarbeten med företaget
- C Andra temporära underkonsulter
  - i. 0 %
  - ii. 1-10 %
  - iii. 11-20 %
  - iv. 21-30 %
  - v. 31-40 %
  - vi. 41-50 %
  - vii. 51-60 %
  - viii. 61-70 %
  - ix. 71-80%
  - x. 81-90 %
  - xi. 91-100 %

6 Antal kunder:

Ungefär hur många olika uppdragsgivare (företag) har en genomsnittlig konsult per år? (Till intervjuare: uppdragsgivare som är olika dotterbolag till samma moderbolag räknas som en uppdragsgivare)

- A 1-2
- B 3-5
- C 6-10
- D 11-20
- E > 20

7 Varaktighet och stabilitet i kundrelationer:

Ungefär vilken andel av er fakturering kommer från:

A Uppdrag där varje projekt upphandlas för sig.

- i. 0 %
- ii. 1-25 %
- iii. 25 % - 50%
- iv. 51-74 %
- v. > 75 %

B Stabila kundrelationer som sträcker sig över flera år. Olika projekt avlöser varandra hos en viss kund. Kan liknas vid återkommande retainers eller stabilt "kundkonto".

- i. 0 %
- ii. 1-25 %
- iii. 25 % - 50%
- iv. 51-74 %
- v. > 75 %

8 Uppdragstyp:

Ungefär hur stor andel av konsultintäkterna debiteras... (Till intervjuare: Läs upp alla alternativ först och låt sedan respondenten svara på var och en av dem.)

A Via timarvode på löpande räkning

B Via fast pris

C Via prestationsbaserade avtal (till exempel andel i kundens besparingar i projektet och/eller effektiviseringar och intäkter från produkten/objektet)

- i. 0 %
- ii. 1-10 %
- iii. 11-20 %
- iv. 21-30 %
- v. 31-40 %
- vi. 41-50 %
- vii. 51-60 %
- viii. 61-70 %
- ix. 71-80%
- x. 81-90 %
- xi. 91-100 %

## 7.2 SNI-koder

Företag inom följande SNI-koder har utgjort grunden för det arbetet med konsultbranschen och dess olika huvudinriktningar

<b>SNI-kod</b>	<b>Beskrivning</b>
62010	Dataprogrammering
62020	Datakonsultverksamhet
62090	Andra IT- och datatjänster
64202	Holdingsverksamhet i icke-finansiella koncerner
66210	Risk- och skadebedömning
66290	Andra stödtjänster till försäkring och pensionsfondsverksamhet
69101	Advokatbyråverksamhet
69102	Juridiska byråers verksamhet m.m.
69103	Patentbyråverksamhet m.m.
69201	Redovisning och bokföring
69202	Revision
69203	Skatterådgivning
70210	PR och kommunikation
70220	Konsultverksamhet avseende företags organisation
71110	Arkitektverksamhet
71121	Teknisk konsultverksamhet inom bygg- och anläggningsteknik
71122	Teknisk konsultverksamhet inom industriteknik
71123	Teknisk konsultverksamhet inom elteknik
71124	Teknisk konsultverksamhet inom energi-, miljö- och VVS-teknik
71129	Övrig teknisk konsultverksamhet
71200	Teknisk provning och analys
72190	Annan naturvetenskaplig och teknisk forskning och utveckling
73111	Reklambyråverksamhet
73112	Direktreklamverksamhet
73200	Marknads- och opinionsundersökning
74101	Industri- och produktdesignverksamhet
74900	Övrig verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik
78100	Arbetsförmedling och rekrytering
78200	Personaluthyrning (uthyrning av anställda)

### 7.3 Referenser

- Csarmann Helena, *Berg- och dalbanan – jakten på den heliga G-kraften*, doktorsavhandling KTH, Stockholm 2007.
- European Commission, *High-Level Group on Business Services*, Final report, April 2014.
- Gens Magnus, Giertz Eric, *ICT Consultancy – Building a foundation for ICT in other sectors* i Eric Giertz, Annika Rickne, Petri Rouvinen (ed), *Small and beautiful – The ICT success of Finland & Sweden*, Vinnova Analysis VA 2015:06, Stockholm 2015.
- Giertz Eric, Blomgren Henrik, *Tillväxt och lönebildning – om löne- och anställningsvillkor på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader*, IVA, Stockholm 2000.
- Giertz Eric, Larsson Staffan, *Tjänstesamhällets arbetsmarknader – Analys av verksamhetstyper och kompetenskrav 1970-1997*. Rapport nr 18 i serien Nya jobb & företag, NUTEK och Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm 2001.
- Giertz Eric, *Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik*, Tillväxtanalys Dnr 2011/052, Stockholm 2011.
- Giertz Eric, Den svenska lönebildningen utmanas i Nils Karlsson (ed), *Lönebildning för utvecklingskraft*, Norstedts, Stockholm 2011.
- Giertz Eric, *Framgångsrika affärskoncept för tjänster* i Henrik Jordahl (ed), *Den svenska tjänstesektorn*, Studentlitteratur, Stockholm 2012.
- Hagman Lena, Bergström Fredrik, *Tjänstenäringarnas roll för den ekonomiska tillväxten*, Almega, Stockholm 2010.
- Lindhagen Maria, Engwall Mats, Lagergren Fredrik, *Ledningsutmaningar i konsultföretag – en studie av företagsledningars utmaningar i teknikbaserade konsultföretag på den svenska marknaden*, TRITA IEO-R 2012:05, KTH, Stockholm 2012.
- Teknikföretagen, *Teknikföretagens inhyrning av personal 2013*, Stockholm 2013.





# Vinnovas publikationer

Oktober 2016

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se VINNOVA.SE

## Vinnova Analys

### VA 2016:

- 01 Vinnväxt - Ett innovativt program i takt med tiden
- 02 Årsbok 2015 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 03 Effektanalys av Vinnväxt-programmet - *Analys av effekter och nytta*
- 04 Chemical Industry Companies in Sweden - *Update including data for competence analysis*
- 05 Energibranschen i Sverige fortsätter växa - *Analys av företag i energibranschen 2007-2014 - branschdelar, åldersstrukturer, jämställdhet och kompetens*
- 06 Omvandling och fasta tillstånd - *Materialvetenskapens etablering vid svenska universitet*
- 07 Svensk konsultsektor i ny belysning

### VA 2015:

- 01 Årsbok 2014 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation*
- 02 Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv
- 03 Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället - *Effekter av forsknings- och innovationsfinansiärers insatser*
- 04 Företag i Tåg- och järnvägsbranschen i Sverige - *2007-2013*
- 05 FoU-program för Små och Medelstora Företag - *Metodologiskt ramverk för effektanalyser*
- 06 Small and beautiful - *The ICT success of Finland & Sweden*
- 07 National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance - *Characteristics and challenges*
- 08 Kartläggning och behovsinventering av test- & demonstrationsinfrastruktur

### VA 2014:

- 01 Resultat från 18 VINN Excellence Center redovisade 2012 - *Sammanställning av enkätresultaten. (För engelsk version se VA 2014:02)*
- 02 Results from 18 VINN Excellence Centres reported in 2012 - *Compilation of the survey results. (För svensk version se VA 2014:01)*

- 03 Global trends with local effects - *The Swedish Life Science Industry 1998-2012*
- 04 Årsbok 2013 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation.*
- 05 Innovations and new technology - *what is the role of research? Implications for public policy. (För svensk version se VA 2013:13)*
- 06 Hälsoekonomisk effektanalys - *av forskning inom programmet Innovationer för framtidens hälsa.*
- 07 Sino-Swedish Eco-Innovation Collaboration - *Towards a new pathway for shared green growth opportunity.*
- 08 Företag inom svensk massa- och pappersindustri - *2007-2012*
- 09 Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter

### VA 2013:

- 01 Chemical Industry Companies in Sweden
- 02 Metallindustrin i Sverige 2007 - 2011
- 03 Eco-innovative Measures in large Swedish Companies - *An inventory based on company reports*
- 04 Gamla möjligheter - *Tillväxten på den globala marknaden för hälso- och sjukvård till äldre*
- 05 Rörliga och kopplade - *Mobila produktionssystem integreras*
- 06 Företag inom miljötekniksektorn 2007-2011
- 07 Företag inom informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2007 - 2011
- 08 Snabbare Cash - *Effektiv kontanthantering är en tillväxtmarknad*
- 09 Den svenska maritima näringen - *2007 - 2011*
- 10 Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres
- 11 Summary - Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres. *(Kortversion av VA 2013:10)*
- 12 Företag inom svensk gruv- och mineralindustri 2007-2011
- 13 Innovationer och ny teknik - *Vilken roll spelar forskningen. (För engelsk version se VA 2014:05)*
- 14 Företag i energibranschen i Sverige - *2007-2011*

- 15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - *Lägesrapport 2007-2012.*
- 16 FP7 and Horizon 2020.

## Vinnova Information

### VI 2016:

- 01 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 1-2015 - *Initieringsprojekt*
- 02 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 2-2015 - *Samverkansprojekt*
- 03 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 3-2015 - *Följdinvesteringsprojekt*
- 04 Årsredovisning 2015
- 05 FFI Årsrapport 2015 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- 06 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Sammanfattning (Kortversion av VI 2015:07)*
- 07 Utmaningsdriven innovation - *Samhällsutmaningar som tillväxtmöjligheter (för engelsk version se VI 2015:11)*
- 08 Vinnväxt - *A programme renewing and moving Sweden ahead*

### VI 2015:

- 01 Insatser för innovationer inom Hälsa
- 02 FFI Årsrapport 2014 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- 03 Social innovation - Exempel
- 04 Social innovation
- 05 Årsredovisning 2014
- 06 Sweden needs FFI *(för svensk version se VI 2015:10)*
- 07 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2020 - Huvudrapport (för sammanfattning se VI 2016:06, för analysrapport se VI 2015:08)*
- 08 Förutsättningar för innovationspolitik i Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2020 - Analysrapport (för huvudrapport se VI 2015:07)*
- 09 UTGÅR, ersätts av VI 2016:07
- 10 Sverige behöver FFI *(för engelsk version se VI 2015:06)*

- 11 Challenge-Driven Innovation - *Societal challenges as opportunities for growth* (för svensk version se VI 2016:07)

#### VI 2014:

- 01 Tjänsteinnovationer 2007.
- 02 Innovationer som gör skillnad - *en tidning om innovationer inom offentliga verksamheter*
- 03 Årsredovisning 2013
- 04 UTGÅR, ersätts av VI 2016:08
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2015:01
- 06 Din kontakt i EU:s forsknings- och innovationsprogram.
- 07 VINNOVA - Sveriges innovationsmyndighet (För engelsk version se VI 2014:10)
- 08 Visualisering - *inom akademi, näringsliv och offentlig sektor*
- 09 Projektkatalog Visualisering - *inom akademi, näringsliv och offentlig sektor*
- 10 VINNOVA - Sweden's Innovation Agency (För svensk version se VI 2014:07)

#### VI 2013:

- 01 Branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - *Projektkatalog 2013*
- 02 Destination Innovation- *Inspiration, fakta och tips från Ungas Innovationskraft*
- 03 Inspirationskatalog - *Trygghetsbostäder för äldre*
- 04 UTGÅR, ersätts av VI 2015:11)
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2013:14
- 06 Årsredovisning 2012
- 07 Trygghetsbostäder för äldre - *en kartläggning.*
- 08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - *en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre.*
- 09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - *Kartläggning och samhällsekonomisk analys. (För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10)*
- 10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - *Kartläggning. (Kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09)*
- 11 UTGÅR, ersätts av VI 2014:10
- 12 UTGÅR, ersätts av VI 2013:19
- 13 När företag och universitet forskar tillsammans - *Långsiktiga industriella effekter av svenska kompetenscentrum*
- 14 Innovationer på beställning - *en möjlighet till förnyelse och utveckling. UTGÅR*
- 15Handledning - *för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation*
- 16 UTGÅR, ersätts av VI 2013:22
- 17 Innovationer på beställning - *tidning om att efterfråga innovationer i offentlig sektor*
- 18 UTGÅR, ersätts av VI 2014:06

- 19 Arbetar du inom offentlig sektor och brinner för innovationsfrågor? - VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och arbetar för att offentlig sektor ska vara drivkraft för utveckling och användning av innovationer
- 20 Programöversikt 2014 - *Stöd till forskning och innovation*
- 21 OECDs utvärdering av Sveriges innovationspolitik - *En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer.*
- 22 Att efterfråga innovation - *Tankesätt och processer*

### Vinnova Rapport

#### VR 2016:

- 01 Third Evaluation of VINN Excellence Centres - AFC, BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, CHASE, ECO2, Faste, FUNMAT, GHZ, HELIX, Hero-m, iPack, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & WINGQUIST
- 02 Third Evaluation of Berzelii Centres - *Exselent, UPSC & Uppsala Berzelii*
- 03 NOVA - *Verktyg och metoder för normkreativ innovation (för engelsk version se VR 2016:06)*
- 04 Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - *Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015*
- 05 This is about Change - *Ten years as an on-going evaluator of the Triple Steelix initiative (För svensk version se VR 2015:05)*
- 06 NOVA - *tools and methods for norm-creative innovation (för svensk version se VR 2016:03)*
- 07 Flaggskeppsfabriken - *Styrkor i svensk produktion*
- 08 Flaggskeppsmetodiken - *En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte*

#### VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - *International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation*
- 02 From green forest to green commodity chemicals - *Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains*
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - *insikter och lärdomar*
- 04 Future Smart Industry - *perspektiv på industriomvandling*
- 05 Det handlar om förändring - *Tio år som följeforskare i Triple Steelix (För engelsk version se VR 2016:05)*

- 06 Evaluation of the Programme Multidisciplinary BIO - *The strategic Japanese-Swedish cooperation programme 2005 - 2014*

- 07 Nätverksstyrning av transportinnovation
- 08 Ersättningssystem för innovation i vård och omsorg - *En studie av åtta projekt som utvecklar nya ersättningsmodeller*

#### VR 2014:

- 01 Vågar till välfärdsinnovation - *Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet*
- 02 Jämställdhet på köpet? - *Marknadsfeminism, innovation och normkritik*
- 03 Googlemodellen - *Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld*
- 04 Öppna data 2014 - *Nulägesanalys.*
- 05 Institute Excellence Centres - *IEC -En utvärdering av programmet*
- 06 The many Faces of Implementation
- 07 Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

#### VR 2013:

- 01 Från eldsjäl drivna innovationer till innovativa organisationer - *Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?*
- 02 Second International Evaluation of the Berzeli Centra Programme
- 03 Uppfinningars betydelse för Sverige - *Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?*
- 04 Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - *Halvtidsutvärdering*
- 05 Utvärdering av branschforskningsprogrammen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 06 Vad ska man ha ett land till? - *Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt*
- 07 Diffusion of Organisational Innovations - *Learning from selected programmes*
- 08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - *BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist.*
- 09 Förkommersiell upphandling - *En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar*
- 10 Innovativa kommuner - *Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*
- 11 Design av offentliga tjänster - *En förstudie av designbaserade ansatser.*
- 12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - *JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC).*

**Miljö - allas ansvar**

Privatpersoner, företag och myndigheter  
- alla behöver samverka för en bättre framtida miljö.

E-Print i i samarbete med Vinnova,  
tar ansvar för en miljövänlig trycksaksproduktion.

Gemensamt nyttjar vi modern produktionsteknik och miljövänliga  
insatsvaror i vår strävan att minimera miljöpåverkan.  
Vårt miljöarbete har hög prioritet och utvecklas kontinuerligt.

**Produktion & layout:** Vinnovas Kommunikationsavdelning

**Tryck:** E-Print, Stockholm, [www.eprint.se](http://www.eprint.se)

Oktober 2016

**Försäljning:** Wolters Kluwer, [www.wolterskluwer.se](http://www.wolterskluwer.se)



**Vinnova stärker Sveriges innovationskraft**

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
+46 8 473 30 00 [vinnova@vinnova.se](mailto:vinnova@vinnova.se) [vinnova.se](http://vinnova.se)