



# MANAGEMENTRÅDGIVERNES

Analyse af Det Danske Konsulentmarked 2018



**MANAGEMENT**  
RÅDGIVERNE

---

## Indhold

Om analysen .....	3
Omsætningen i managementrådgiverbranchen.....	4
Managementrådgiverbranchens beskæftigelse .....	5
Rådgivning om transformation og strategi er branchens primære serviceydelse i 2017.....	8
Managementrådgivernes kunder er private såvel som offentlige .....	9
Managementrådgiverne måler tilfredshed og værdiskabelse med afsluttede opgaver.....	12
Deltagende virksomheder .....	14

## Om analysen

Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018 bygger på data indhentet fra i alt 42 danske managementkonsulenter på baggrund af regnskabsåret 2017. Data for analysen er indsamlet via et spørgeskema udsendt medio juni 2018. I alt fik 82 virksomheder tilsendt spørgeskemaet. Besvarelsesprocenten er dermed på 51 pct.

”

**Store virksomheder køber andre virksomheder for at få adgang til de rette kompetencer – også start-ups og unge direkte fra studierne.**

Søren Nielsen,  
Managing Partner,  
Devoteam Denmark

Der skelnes for en række nøgletal i analysen mellem forskellige virksomhedsstørrelser, da ønsket med analysen er at skabe et benchmark for den enkelte virksomhed. Virksomhederne er opdelt i tre grupper: store virksomheder med 70 ansatte eller flere, mellemstore virksomheder med mellem 10 og 70 ansatte, mindre virksomheder med under 10 ansatte. Antallet af ansatte omfatter direktører, konsulenter samt teknisk og administrativt personale. Af de 42 besvarelser af spørgeskemaet er 12 store virksomheder, 17 er mellemstore virksomheder og 13 er mindre virksomheder.

Sammenligninger af virksomhedernes indberettede nøgletal med tidligere år skal tolkes varsomt, fordi det ikke er de samme virksomheder, der er med i undersøgelsen hvert år, og fordi antallet af virksomheder, der deltager i analysen, varierer fra år til år.

”

**Vi ser fortsat konsolidering i branchen. Virksomheder opkøbes, digital transformation er fremherskende, og der er fokus på at udnytte værdien af data.**

Martin Nyrop  
Partner, Deloitte.

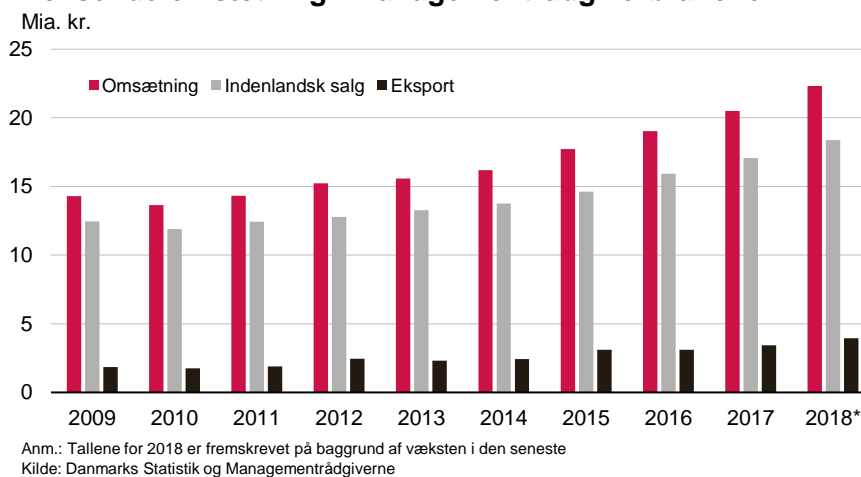
Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018 består af to dele. Omsætning, beskæftigelse og uddannelsesniveau for hele branchen ifølge Danmarks Statistik findes i første del af analysen. Anden del indeholder en beskrivelse af managementrådgivernes kunder, branchens serviceydelser og virksomhedernes nøgletal og baserer sig på spørgeskemaundersøgelsen blandt MR's medlemmer.



## Omsætningen i managementrådgiverbranchen

Den samlede omsætning i managementrådgiverbranchen ligger skønsmæssigt på godt 22 mia. kr. i 2018. Efter en mindre tilbagegang i 2010 har managementrådgiverbranchen oplevet fremgang hvert år, og samlet set er omsætningen vokset over 60 pct. fra 2010 frem til 2018. Eksporten er i samme periode mere end fordoblet, men ligger dog fortsat på et forholdsvis beskedent niveau på knap 18 pct. af den samlede omsætning. Den indenlandske omsætning er vokset med godt 54 pct. i perioden 2010 til 2018.

### Voksende omsætning i managementrådgiverbranchen



”

**Business as usual is dead. Forretningen ændres hele tiden – især på grund af digital innovation og nye start-up-virksomheder ude i markedet”**

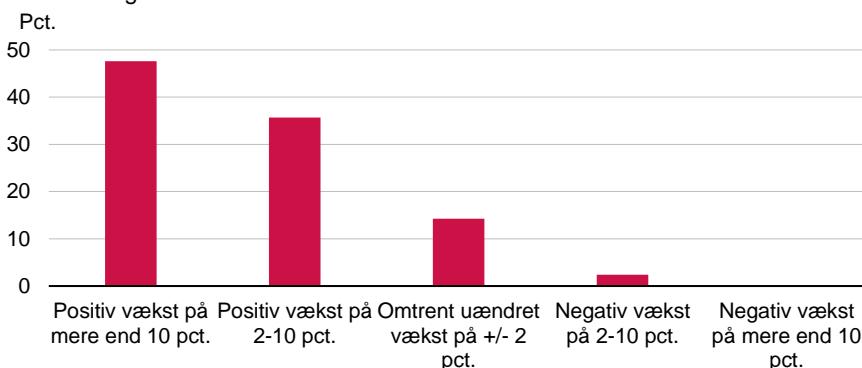
Søren Nielsen,  
 Managing Partner,  
 Devoteam Denmark.

De i spørgeskemaet deltagende virksomheder har samlet set angivet at have en omsætning på 3,8 mia. kr. i 2017, hvilket udgør godt 18 pct. af den samlede omsætning, som er indberettet til Danmarks Statistik i branchen 70.22.00: ”Virksomhedsrådgivning og anden rådgivning om driftsledelse”.

Managementkonsulenterne har meget positive forventninger til udviklingen i 2019. Således har godt 83 pct. af managementrådgiverne forventninger om en vækst i omsætningen på over to pct. – heraf forventer knap 48 pct. en positiv vækst på mere end 10 pct. Omkring to pct. af managementrådgiverne har forventninger om en negativ vækst på mere end to pct.

### Positive forventninger til udviklingen i 2019

Spørgsmål: Hvad er dine forventninger til udviklingen i din virksomheds omsætning i de kommende år?



Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
 Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

”

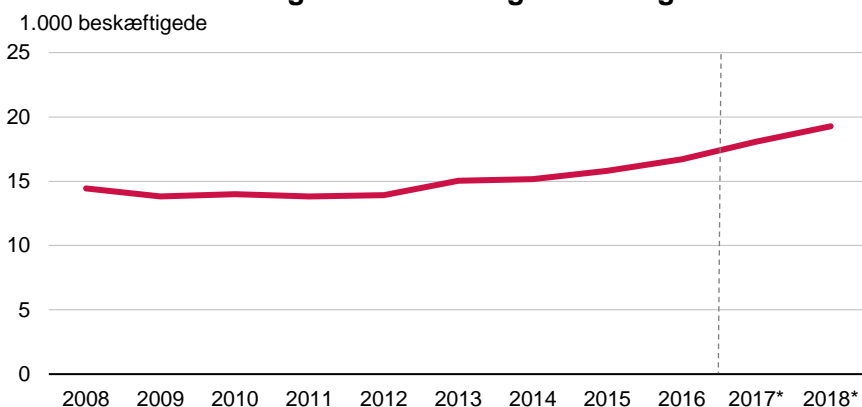
Vi ser en klar udvikling hen mod aflønning af rådgivervirksomhederne baseret på resultaternes værdi for kunden frem for lønomkostningerne hos rådgiveren”

Martin Nyrop,  
 Partner i Deloitte.

### Managementrådgiverbranchens beskæftigelse

Det samlede antal beskæftigede i managementrådgiverbranchen var på skønmæssigt lidt under 19.500 personer i 2018. Beskæftigelsen i branchen ligger dermed i 2018 en del over niveauet for antallet af beskæftigede før den finansielle krise i 2008 og den efterfølgende økonomiske afmatning. Væksten i beskæftigelsen i managementrådgiverbranchen var særligt kraftig i 2013, 2017 og igen i 2018, og samlet set er beskæftigelsen steget med gennemsnitligt knap seks pct. hvert år siden 2012.

### Voksende beskæftigelse hos managementrådgiverne



Anm.: Tallene for 2017 og 2018 er fremskrevet på baggrund af udviklingen i lønmodtagerbeskæftigelsen. Skøn for 2018 er beregnet ud fra udviklingen i den seneste årsperiode.  
 Kilde: Danmarks Statistik og Managementrådgiverne

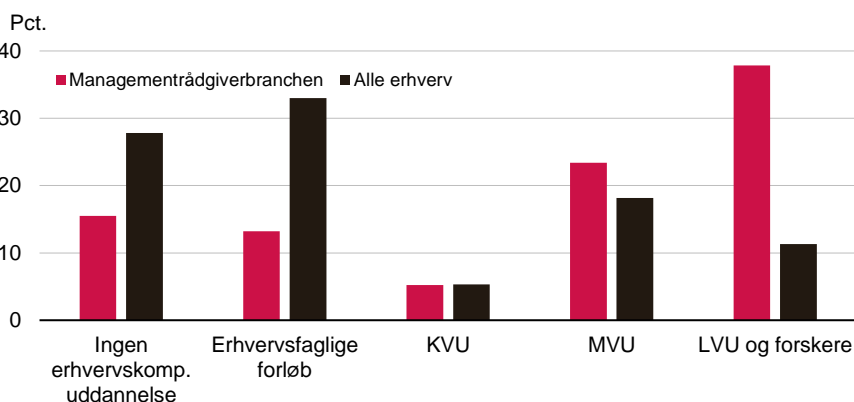
”

Vi ser en klar tendens til at bruge flere og flere freelancere i branchen – især på specialist discipliner.

Søren Nielsen,  
Managing Partner,  
Devoteam Denmark

### Højt uddannelsesniveau blandt managementrådgiverne

Seneste tal er fra 2016



Anm.: Tallene bygger på RAS-statistikken  
Kilde: Danmarks Statistik og Managementrådgiverne

Managementrådgiverbranchens vigtigste aktiv er de medarbejdere, som dagligt rådgiver og samarbejder med kunder på tværs af sektorer i erhvervslivet og den offentlige sektor. Medarbejderne er karakteriseret ved at have et meget højt kompetenceniveau, og uddannelsesniveaut er meget højere end gennemsnittet af de beskæftigede i alle erhverv set under ét. Personer med en lang videregående uddannelse er den største gruppe af beskæftigede i managementrådgiverbranchen.

”

Der er to boldspil: Ét om scale og cost (one-size fits all) og ét, hvor kunderne køber individuelle løsninger tilpasset netop deres virksomhed (bespoke).

Martin Nyrop,  
Partner i Deloitte.

38 pct. af de beskæftigede i managementrådgiverbranchen har en lang videregående uddannelse, hvor det tilsvarende tal for alle erhverv under ét er godt 11 pct. Managementrådgiverne har også relativt flere beskæftigede med en mellemlang videregående uddannelse sammenlignet med erhvervslivet som helhed. På den anden side har managementrådgiverne færre ansat helt uden kompetencegivende uddannelse eller med en erhvervsfaglig uddannelse sammenlignet med erhvervslivet som helhed.

”

Der er fortsat også et marked for mindre boutique firms, der kan levere smalle og højt specialiserede ydelser.

Martin Nyrop,  
Partner i Deloitte.

Langt hovedparten af de beskæftigede hos managementrådgiverne er konsulenter. Således er 70 pct. af de ansatte konsulenter, eller medejere med en ejerandel under fem pct., mens det administrative personale udgør den resterende del. Der er ikke markante forskelle i andelen af konsulenter mv., når de forskellige virksomhedsstørrelser betragtes.

**Antal konsulenter, direktører og partnere/medejere i forhold til samtlige ansatte i virksomheden, 2017**

Antal	Nedre kvartil	Gns.	Øvre kvartil
Store virksomheder	0,72	0,79	0,91
Mellemstore virksomheder	0,52	0,64	0,81
Mindre virksomheder	0,48	0,76	1,00
I alt	0,59	0,71	0,87

Anm.: Beregninger er baseret på 36 virksomheder for 2017, heraf 12 store, 16 mellemstore og 8 små.

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

”

Kunden forventer i stigende grad, at vi både er all-round trusted advisor, og samtidig kan levere sylespidsse løsninger på specifikke opgaver.

Søren Nielsen,  
Managing Partner,  
Devoteam Denmark.

De store virksomheder har med et gennemsnit på 95 ansatte konsulenter og direktører/partnere med ejerandele under fem pct. pr. partner/medejer flest ansat pr. partner/medejer med en ejerandel over fem pct. De mellemstore og mindre virksomheder har et væsentligt lavere antal med henholdsvis seks og to ansatte konsulenter mv. pr. partner/medejer. Spredningen hos de store virksomheder i antallet af ansatte konsulenter pr. partner/medejer er markant større end for de mellemstore og mindre virksomheder.

**Konsulenter, direktører og partnere mv. med ejerandele under fem pct. pr. partner/medejer, som har en ejerandel over 5 pct., 2017**

Antal	Nedre kvartil	Gns.	Øvre kvartil
Store virksomheder	10	95	142
Mellemstore virksomheder	2	6	11
Mindre virksomheder	1	2	2
I alt	2	28	12

Anm.: Beregninger er baseret på 24 virksomheder for 2017, heraf 6 store, 14 mellemstore og 4 små.

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

”

Managementrådgivervirksomheder vil fortsat skulle tilføje mere og mere teknologi, digitalisering og data-baserede ydelser til deres forretningsmodeller.

Søren Nielsen,  
Managing Partner,  
Devoteam Denmark.

## Rådgivning om transformation og strategi er branchens primære serviceydelse i 2017

Managementrådgiverne leverer en lang række serviceydelser, herunder rådgivning i forbindelse med transformation og strategi, it-rådgivning og analysearbejde. Rådgivning omkring transformation og strategi betyder mest for managementrådgiverne, og i 2017 stod rådgivning herom for 24 pct. af den samlede omsætning, hvilket er en forøgelse målt i forhold til 2016. Rådgivning omkring transformation og strategi kan eksempelvis være rådgivning omkring organisationsudvikling, strategieksekvering og implementering, virksomheds-, produkt- og prisstrategier.

### Omsætning fordelt på serviceydelser

Pct.	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2017
Transformation og Strategi	27	29	29	28	36	20	24
IT-rådgivning	21	19	24	19	19	18	17
Analysearbejde	22	18	11	14	14	21	17
Operations management og SCM	13	15	18	24	13	13	15
Markedsføring, kommunikation og andet	7	8	6	4	4	10	14
Ledelse og HR-rådgivning	11	10	12	11	14	14	10
Rekruttering og headhunting						3	3
I alt	100	100	100	100	100	100	100
Antal respondenter	41	39	60	46	40	40	42

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2011, 2012, 2013, 2014, 2016, 2017 og 2018

”

Vi leverer flere og flere netværks- og platformsbaserede løsninger for at kunne imødekomme kundernes voksende ønske om agilitet.

Martin Nyrop,  
Partner i Deloitte.

It-rådgivning fyldte godt 17 pct. af managementrådgivernes omsætning i 2017, mens rådgivning om analysearbejde fyldte knap 17 pct., hvor rådgivning omkring analysearbejde eksempelvis kan være markedsanalyser og evalueringer.

Rådgivning omkring transformation og strategi har alle år på nær 2016 været den mest betydningsfulde ydelse for managementrådgiverne. It-rådgivning fylder en smule mindre sammenlignet med de seneste tre år målt i forhold til omsætningen for managementrådgiverne. Rådgivning omkring analysearbejde var den mest betydningsfulde ydelse i 2016, men faldt i betydning i 2017.



”

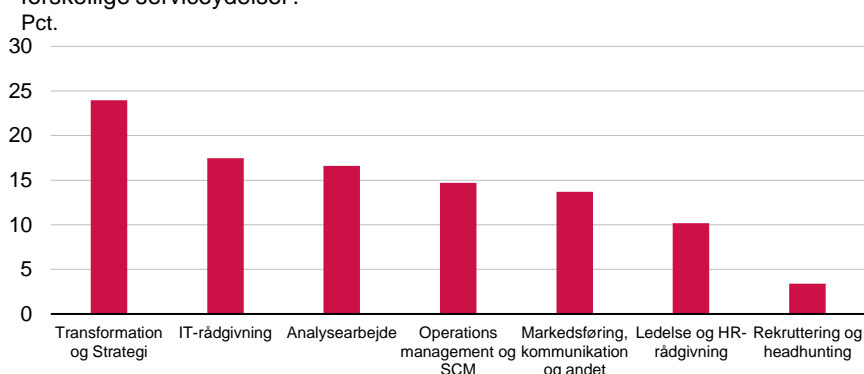
Udviklingen går mod blandet rådgivning. Kunderne forventer at kunne få hjælp til både digitale teknologier og virksomhedsrettet rådgivning af en og samme trusted advisor.

Martin Nyrop, Partner i Deloitte.

Operations management (eksempelvis lean) og SCM (eksempelvis effektivisering af logistik, lagerstyring, sourcing og indkøb) er vokset i betydning for managementrådgiverne sammenlignet med året forinden, og det samme gør sig gældende for markedsføring, kommunikation og andet.

### Serviceydelser leveret af managementrådgiverne

Spørgsmål: Hvordan fordelte virksomhedens omsætning sig i 2017 inden for forskellige serviceydelser?



Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

## Managementrådgivernes kunder er private såvel som offentlige

Managementrådgiverne leverer rådgivning samt løsningsmodeller til alle sektorer i det danske samfund. Således er deres viden bredt efterspurgt af både den private og offentlige sektor. I 2017 havde 62 pct. af managementkonsulenternes virksomheder salg til både den offentlige og private sektor, mens 26 pct. næsten udelukkende havde salg til den private sektor (mere end 90 pct. af omsætningen var til den private sektor) og 12 pct. næsten kun havde salg til den offentlige sektor (mere end 90 pct. af omsætningen var til den offentlige sektor).

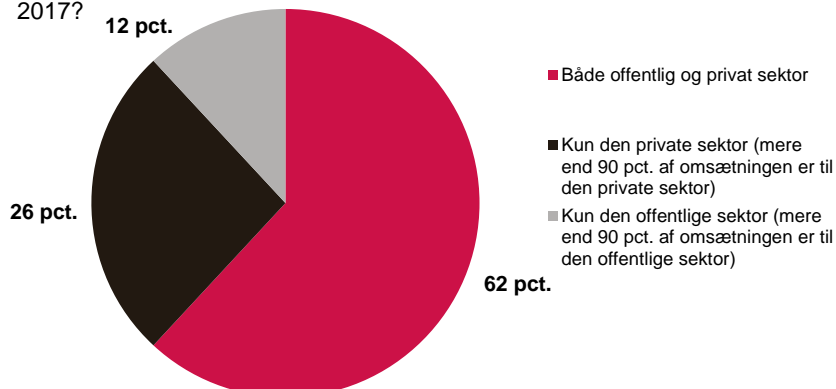
”

Vi bliver som rådgivere nødt til at forstå flere nye teknologier, for kunderne drives i høj grad af deres tech-interesser.

Martin Nyrop,  
Partner i Deloitte.

### De fleste har salg til både det offentlige og private

Spørgsmål: Havde din virksomhed salg til den private og/eller offentlige sektor i 2017?

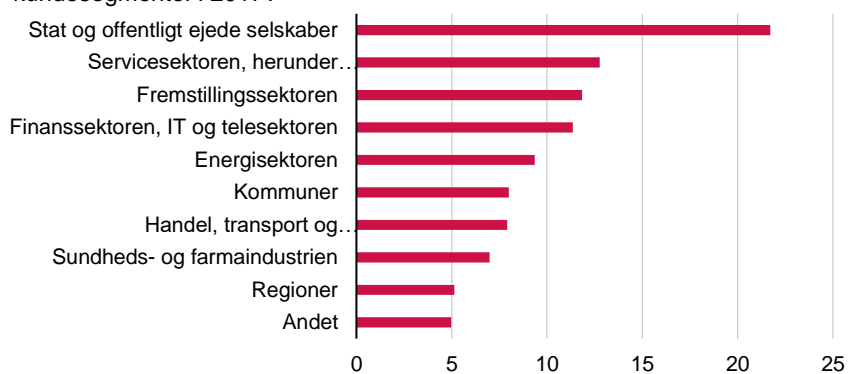


Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

Staten og de offentligt ejede selskaber er managementrådgivernes største aftagere af ydelser. Således aftager de knap 22 pct. af managementrådgivernes ydelser. Staten har været managementrådgivernes største kunde gennem lang tid, men i forhold til 2016 er dens betydning aftaget. Den største aftager i den private sektor er servicesektoren, og denne sektor er vokset markant i betydning for managementrådgiverne i 2017. Fremstillingssektoren har øget deres betydning gennem de seneste tre år, således at de nu aftager knap 12 pct. af managementrådgivernes ydelser.

### Mere end en femtedel af omsætningen kommer fra staten

Spørgsmål: Hvordan fordelte din virksomheds omsætning sig på nedenstående kundesegmenter i 2017?



Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

”

Vores kunder forventer øget hastighed fra os i udviklingen af løsninger – vi skal levere i løbet af uger og ikke måneder.

Søren Nielsen,  
Managing Partner,  
Devoteam Denmark.

Finanssektoren og energisektoren køber relativt mange ydelser fra managementrådgiverne, og de tegner sig for henholdsvis godt 11 og ni pct. af den samlede omsætning.

Samlet set er den største aftager af managementrådgivernes ydelser den private sektor. Den private sektor aftager således omkring 65 pct. af managementrådgivernes omsætning, mens knap 35 pct. afsættes til den offentlige sektor.

Omsætning fordelt på kundesegmenter	2010	2011	2012	2013	2015	2016	2017
Stat og offentligt ejede selskaber	35,8	26,5	25,5	25,2	20,7	25,0	21,7
Service sektoren, herunder vidensservice	11,2	13,8	15,7	3,8	7,3	6,7	12,8
Fremstillingssektoren	15,2	14,7	7,9	8,8	10,4	10,7	11,8
Finanssektoren, IT og telesektoren	11,0	13,6	11,4	11,4	9,6	9,5	11,3
Energi sektoren	5,8	8,0	5,7	6,2	9,7	11,1	9,4
Kommuner	8,9	9,5	7,4	9,2	5,9	6,3	8,0
Handel, transport og logistikvirksomhed	*	*	9,1	13,8	16,6	10,2	7,9
Sundheds- og farmaindustrien	*	3,6	5,3	6,5	10,1	10,3	7,0
Regioner	4,7	5,3	5,1	5,1	4,4	5,6	5,1
Andet	7,4	5,0	6,8	10,1	5,3	4,5	5,0
I alt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Antal respondenter	41	39	60	46	40	40	42

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2011, 2012, 2013, 2014, 2016, 2017 og 2018

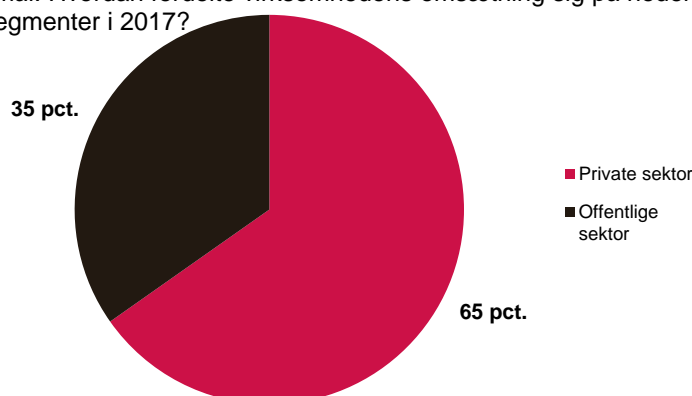
”

Algorithm consulting er i vækst – men et egentligt gennembrud ligger længere ude i fremtiden. Og algorithm consulting er ikke rådgivning leveret af en trusted advisor – men måske en kombination på sigt”

Søren Nielsen,  
Managing Partner  
Devoteam Denmark.

### Managementrådgiverne sælger mest til den private sektor

Spørgsmål: Hvordan fordelte virksomhedens omsætning sig på nedenstående kundesegmenter i 2017?

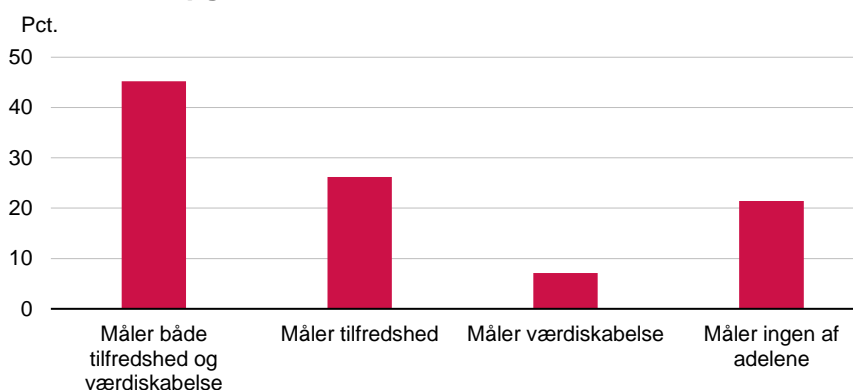


Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked

## Managementrådgiverne måler tilfredshed og værdiskabelse med afsluttede opgaver

Knap 79 pct. af managementrådgiverne måler enten kundernes tilfredshed med en leveret opgave, dennes værdiskabelse eller begge.

### Mange måler både tilfredshed og værdiskabelse af afsluttede opgaver



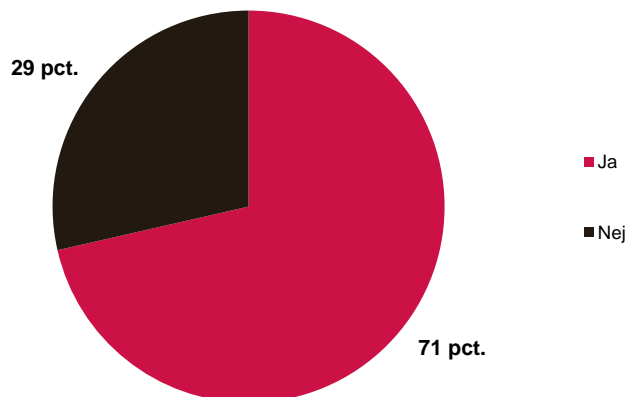
Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

Godt 70 pct. af managementrådgiverne måler kundernes tilfredshed med en afsluttet opgave.

### Måling af tilfredshed med afsluttede opgaver

Spørgsmål: Måler din virksomhed kunders tilfredshed med en afsluttet opgave?



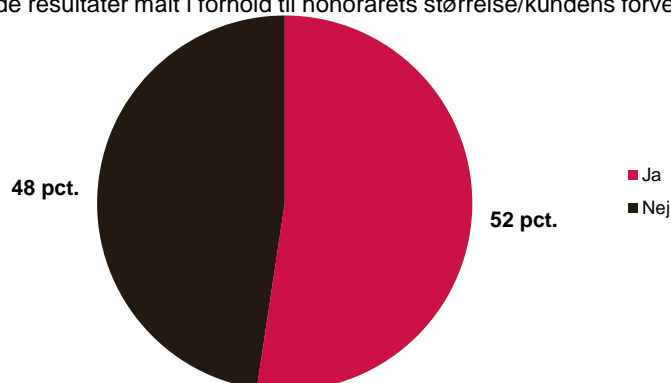
Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder

Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

Lidt færre af managementrådgiverne, svarende til 52 pct., angiver, at de spørger kunden om den afsluttede opgaves værdiskabelse målt i forhold til honorarets størrelse og eller kundens forventninger.

### Måling af afsluttede opgaves værdiskabelse

Spørgsmål: Spørges kunden om den afsluttede opgaves værdiskabelse og/eller opnåede resultater målt i forhold til honorarets størrelse/kundens forventninger?

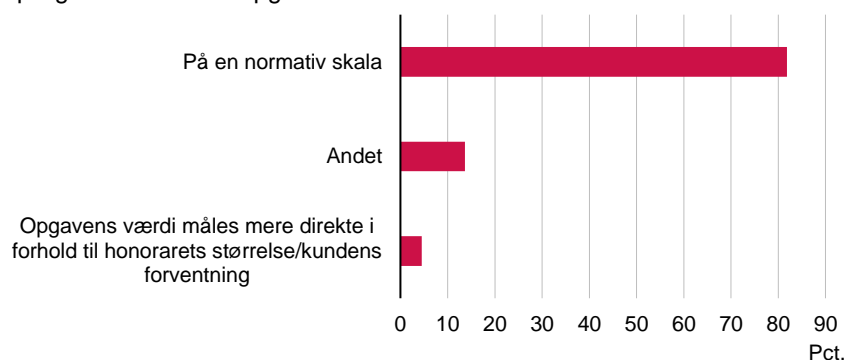


Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra 42 virksomheder  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

Af de 52 pct., der svarer, at de spørger kunden om den afsluttede opgaves værdiskabelse er det langt størstedelen, der angiver, at de måler denne værdiskabelse på en normativ skala. Knap 14 pct. svarer at de måler værdiskabelsen ved hjælp af andre metoder, og en enkelt virksomhed måler opgavens værdi mere direkte i forhold til honorarets størrelse.

### Opgavernes værdiskabelse opgøres på en normativ skala

Spørgsmål: Hvordan opgøres værdiskabelsen?



Anm.: Beregningerne er baseret på indberetninger fra de 22 virksomheder, der har angivet, at de måler afsluttede opgavens værdiskabelse.  
Kilde: Managementrådgivernes analyse af det danske konsulentmarked 2018

## Deltagende virksomheder

### Store virksomheder

#### (70+ ansatte)

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
 Implement Consulting Group P/S  
 Rambøll Management Consulting A/S  
 Ernst & Young P/S  
 Valcon A/S  
 Advice A/S  
 Mannaz A/S  
 Mercuri Urval A/S  
 Devoteam A/S  
 COWI A/S  
 Ennova A/S  
 Copenhagen Economics A/S

### Mellemstore virksomheder

#### (10-69 ansatte)

People & Performance A/S  
 Hildebrandt & Brandt P/S  
 Timelog A/S  
 Pluss Leadership  
 A-2 A/S  
 Incentive Partners ApS  
 Innovayt A/S  
 Workz A/S  
 Damvad Analytics A/S  
 Oxford Research A/S  
 4improve Scm A/S  
 Business Institute A/S  
 Summit Consulting A/S  
 AKON - A/S  
 IRIS Group ApS  
 Kar+Co ApS  
 Tana Copenhagen ApS

### Mindre virksomheder

#### (0-9 ansatte)

Brøndum & Fliess A/S  
 Tange & Partners ApS  
 thinkstep ApS, København Ø  
 Hammer Andersen I/S  
 Mantec ApS  
 2Management ApS  
 Tofko Business Development A/S  
 K2-Consult A/S  
 Immenso Consult A/S  
 CFOnet ApS  
 Simplify A/S  
 Betterways v/Peter Michael Olsen  
 Initia A/S

### **Om Managementrådgiverne**

MR er en forening for managementkonsulentvirksomheder i DI. Foreningen er en del af branchefællesskabet DI Rådgiverne, der er talerør og mødested for alle DI's rådgivningsvirksomheder.

### **Vision**

Managementrådgiverne (MR) vil som det foretrukne mødested og talerør for førende managementrådgivere understøtte medlemmernes udvikling. MR vil bidrage til DI's vision om at skabe et åbent samfund i vækst og balance.

### **Fokusområder**

- MR bidrager til veldrevne konsulentvirksomheders forretningsudvikling
- MR arbejder for et enklere og større marked - lokalt, nationalt og globalt

På Managementrådgivernes hjemmeside kan du læse mere om organisationen, dens arbejde samt finde flere statistikker og analyser.

Læs mere på **mr.di.dk**