

Suser inn på topp 10-listen

Sands er det advokatfirmaet i Norge som økte omsetningen mest i fjor. Det er et resultat av en bevisst vekststrategi.

OLIVER ORSKAUG
oliver.orskaug@finansavisen.no

I 2016 stemte partnerne i Steenstrup Stordran-ge over en ny strategi for de neste tre årene.

Den juridiske rådgivningen skulle spise inn mot forretningsmarkedet, advokaten skulle dekke flere saksområder enn tidligere og for å nå målene måtte kompetansen styrkes. Det skulle skje ved å øke kompetansen internt samtidig som man rekrutterte flere partnere og ansatte utenfra med nødvendig faglig ballast og nettverk.

For å toppe det hele og tydeliggjøre endringene skulle selskapet også endre merkenavn til Sands, noe som skjedde i fjor.

– Vi satte oss noen ganske hårete mål. I forhold til de planene vi la er vi godt i rute for å nå dem, sier managing partner Ernst Ravnaas.

Salgsvekst på 85 millioner

Satsingen på å bygge ut kompetansen i bredden slik at man blir en fullservice-leverandør av juridiske tjenester innen

forretningsjus, har kastet av seg.

I fjor fakturerte Ravnaas og hans kolleger juridiske tjenester for 447 millioner kroner. Det er en vekst på 84,7 millioner kroner eller 23,4 prosent sammenlignet med 2016.

Det gjør at Sands topper listen over de 100 største advokatfirmaene med størst vekst i kroner og ører i fjor. De er også eneste nykommer på oversikten blant de ti største advokatfirmaene i Norge og klarer fra 11. til 8. plass. De har plassert seg mellom advokatene i PWC og Deloitte. Siden Sands rykker opp, skyves Selmer ut av topp 10-listen, tross deres omsetningsvekst på 5,9 prosent i fjor.

Samtidig som inntektene har økt, har Sands redusert antall kunder betydelig. Det er fordi advokatfirmaet har faset ut personrett og heller hanket inn nye firmakunder.

– I 2016 så vi for oss at vi i løpet av noen år skulle kunne konkurrere med de store advokatfirmaene om den mer interessante delen av jusmarkedet, og det synes jeg vi

► Sands

(Mill. kr)	2017	2016
Driftsinntekter	447,3	362,6
Driftsresultat	164,3	135,7
Årsresultat	163,5	137,2

har fått til, sier Ravnaas.

Nå får de med andre ord bedre betalt, selv om de skulle produsert samme antall timer som tidligere.

Har blitt mange flere

Inntektsveksten henger nøye sammen med rekrutteringen av en rekke nye ansatte. Firmaet har hentet inn folk til alle ledd. Noen har tatt steget oppover karrierestigen ved at de har fått partnerstilling når de har signert arbeidskontrakt, mens andre var allerede partnere før de skiftet firma.

– Men ingen har fått overgangsbonus for å begynne hos oss i Sands, bedyrer Ravnaas.

På få år har hovedkontoret i Oslo utvi-



PILENE PEKER OPPOVER: Managing partner Ernst advokatfirmaer.

Ravnaas i Sands jubler over økt omsetning, nyrekrutteringer debuten på topp 10-listen over Norges største advokatfirmaer. FOTO: EIVIND YGGESETH

det fra 18 til 39 partnere. Noen har klatret internt, andre kommer eksternt fra. Ved nyttår var det 60 partnere i Sands mot 54 tolv måneder tidligere. Foruten kontoret i hovedstaden, har Sands advokater i Bergen, Trondheim, Tromsø, Ålesund, Tønsberg og nå ved et nyetablert kontor i Stavanger.

– Hvordan lokker du en ny medarbeider over til Sands?

– Vi prøver å kommunisere at vi faktisk ønsker å bygge vår egen kultur, og at vi har litt andre prioriteringer enn det som er typisk i de store advokatfirmaene, sier Ravnaas.

Han tror det i større og større grad fremover vil vise seg at mange av de beste talentene og fremtidige partnere er opptatt av noe mer enn bare å jobbe for det firmaet hvor de kan tjene mest.

Større handlefrihet og mulighet til å prioritere arbeidstiden annerledes er stikkord Ravnaas nevner, men understreker at det ikke nødvendigvis betyr mer fri.

– Vi merker det på rekrutteringen. Vi har klart å hente helt topp kvalifiserte folk fordi de blant annet tror på denne ideen, og det har vært ganske medvirkende til at de har kommet til oss, sier Ravnaas.

Greit å senke skuldrene

Filosofien og kulturendringen som nå si-

ger inn i Sands, får selvsagt konsekvenser i forbindelse med overskuddsdelingen. De som velger å arbeide mye skal bli honorert for det, og de som velger en annen balanse i livet må leve med at det påvirker overskuddsandelen. Med en slik modell mener Ravnaas at man kan konkurrere om de beste hodene, enten de tilhører den eller andre kategorier.

– Vi forventer ikke, og ønsker heller ikke at alle nødvendigvis skal dedikere like mye av livet sitt på jobben. Vi er forskjellige, og det skal utnyttes positivt i stedet for å bygge en endimensjonal kultur hvor alle skal være like, sier Ravnaas.

Etter at fjorårets regninger var betalt og man satt med fasiten i hånden, ble det bestemt at partnerne i Sands delte en pott på 174 millioner kroner. Fordelingen skjedde etter at det var trukket ut én drøy million til hver av partnere som betaling gjennom året. Hadde man ikke gjort det, ville årsresultatet hvert rundt 65 millioner bedre.

Runder halv milliard i år

Det er flere jusområder hvor Sands har vokst kraftig siden den nye strategien ble satt ut i live. Det gjelder blant annet innen

entreprise, restrukturering og M&A. I sistnevnte avdeling har man ansatt fem nye partnere det siste året.

Det ga umiddelbar effekt. I fjor klatret advokatfirmaet 93 plasser på Mergermarkets statistikk og endte på 10. plass på den norske listen med 23 godkjente avtaler i boks.

Et annet område hvor selskapet har vokst er innenfor shipping og granskning.

– Vi var nesten ikke tilstede innenfor de to områdene før, men nå har vi fått en god og stigende posisjon i de markedene, sier Ravnaas.

Med flere hoder om bord og planer om fortsatt rekruttering, vil topplinjen fortsette å øke.

– Vi har en fart nå som gjør at vi vil passere en halv milliard i omsetning med god margin i 2018, med mindre noe svært uventet skulle skje i andre halvår og påvirke utviklingen, sier Ravnaas.

Nå i høst er den forrige strategiplanen gjenstand for evaluering og en ny kurs skal staves ut for de kommende årene.

– Uten at jeg skal konkludere, så regner jeg med at vi skal følge i samme spor, med noen mindre justeringer, sier Ravnaas.



GLITRENDRE GRÜNDERE: Managing partner Aron Solheim (f.v.) driver Glittertind sammen med partnerne Nils-Henrik Pettersson og Asbjørn Lysell Dølvik. FOTO: BRIAN CLIFF OLGUIN

Doblet inntektene på ett år

For andre år på rad er Glittertind det raskest voksende advokatfirmaet i Norge.

► Glittertind

(Mill. kr)	2017	2016
Driftsinntekter	92,5	45,9
Driftsresultat	58,2	29,7
Årsresultat	58	29,5

OLIVER ORSKAUG

oliver.orskaug@finansavisen.no

Fra 2015 til 2016 økte Glittertind omsetningen med 15.609 prosent. Tallet var himmelhøyt fordi utgangspunktet året før var på lave 292.000 kroner. Dermed ble ikke prosentveksten vektlagt stort, Men med en omsetning på 45,8 millioner i sitt første hele driftsår i 2016, sendte Glittertind likevel et signal om sine ambisjoner til konkurrentene.

De som trodde det skulle stanse opp på rundt 50 millioner og en plass blant de 50 største advokatfirmaene her i landet, tok feil.

I fjor doblet Glittertind inntektene og endte opp med å fakturere klientene for 92,5 millioner kroner.

– Vi er veldig fornøyd med utviklingen i fjor. Vi har fått på plass en organisasjon med flinke medarbeidere på alle nivåer, som vi er stolt av. I tillegg har vi i stor utstrekning klart å tiltrekke oss den typen oppdrag vi ønsker. Det har igjen medført gode økonomiske tall, sier managing partner Aron Solheim i Glittertind.

For Glittertind er det ikke noe mål i seg selv å være størst, men Solheim legger ikke skjul på at det har sine fordeler å ha en viss størrelse i det markedet de opererer.

– Som et utpreget prosedyrefirma er vi involvert i mange store tvistesaker. For å håndtere slike saker er vi avhengig av en kritisk masse. Vi tror det har vært nødvendig å komme opp i den størrelsen vi har nå, for å opprettholde relasjonen til våre sentrale klienter.

I rekrutteringssøyemed er det også bra å være stor.

– Det er nok en fordel å ha en viss størrelse for å kunne tilby et dynamisk arbeidsmiljø.

Glittertind kan for øvrig skilte med en av årets mest spennende ansettelses. I sommer ble det klart at Cato Schjøtt (70) går til Glittertind etter 40 år hos Advokatfirmaet Schjøtt.

Nå teller det knapt tre år gamle firmaet 24 advokater og advokatfullmektiger, hvorav syv er partnere og fem personer er ansatt i administrasjonen.

Om selskapet kan kalle seg vekstvinner neste år er usikkert, men pilene vil fortsatt peke oppover, ifølge selskapet.

– Veksten har vært noe raskere enn vi så for oss da vi startet firmaet, men i år ligger vi an til en mer normal vekst. Våre prognoser tilsier en omsetning på cirka 105 millioner kroner, sier Solheim.

Størrelse gir muligheter

Selskapet har siden etableringen gått rett til 41. plass i fjor og 28. plass i år. Om de blir en del av 100-millionerklubben når årets regnskap er avsluttet, vil selskapet kanskje klatre en eller to plasser på neste års liste. Det avhenger litt hvordan konkurrentene deres gjør det i år.

For Glittertind er det ikke noe mål i seg selv å være størst, men Solheim legger ikke skjul på at det har sine fordeler å ha en viss størrelse i det markedet de opererer.

– Som et utpreget prosedyrefirma er vi involvert i mange store tvistesaker. For å håndtere slike saker er vi avhengig av en kritisk masse. Vi tror det har vært nødvendig å komme opp i den størrelsen vi har nå, for å opprettholde relasjonen til våre sentrale klienter.

I rekrutteringssøyemed er det også bra å være stor.

– Det er nok en fordel å ha en viss størrelse for å kunne tilby et dynamisk arbeidsmiljø.

Glittertind kan for øvrig skilte med en av årets mest spennende ansettelses. I sommer ble det klart at Cato Schjøtt (70) går til Glittertind etter 40 år hos Advokatfirmaet Schjøtt.

Nå teller det knapt tre år gamle firmaet 24 advokater og advokatfullmektiger, hvorav syv er partnere og fem personer er ansatt i administrasjonen.