

# Videnrådgivere på stikkerne for at forsvare salg

**Danske virksomheder køber konsulenttydelser i småbidder og går glip af nyskabelser, advarer branchedirektør Henriette Søltøft fra DI. Nyt initiativ skal det kommende år skal ruste videnrådgiverne til fremtiden**

■ RÅDGIVERE  
Af Pia Lykke

På DI Videnrådgivernes årsdag, der fandt sted i går, var kikkerten rettet mod fremtiden og de hastige forandringer, branchen skal forholde sig til. Dagen markerede starten på et initiativ, der over det kommende år skal sætte fokus de globale udfordringer, rådgiverbranchen står over for.

“En ting er de politiske rammevilkår, en anden er den store opgave, der ligger for virksomhederne i hele tiden at optimere, for verden bliver aldrig, som før krisen,” siger Henriette Søltøft, branche-

direktør i DI Videnrådgiverne. Hun håber, at branchen i løbet af det kommende år ved fælles hjælp kan få kortlagt så mange tendenser, at den enkelte virksomhed bliver i stand til at træffe de valg, der er de rigtige, for at kunne klare sig i den internationale konkurrence. På globalt plan ser Henriette Søltøft en tendens til konsolidering blandt rådgiverne.

“Det er svært at være en mellemstor spiller. Dem, vi ser i fremtiden, har enten tilstrækkelig med muskler og styrke til at agere, når det er nødvendigt, eller er mindre og mere adrette. Når kunderne konsoliderer, så bliver rådgiverbranchen selvfølgelig nødt til at gøre det samme,” konstaterer hun.

Rådgiverbranchen står i øjeblikket med det dilemma, at kunderne bliver mere og mere professionelle i deres indkøb af rådgivningsydelser. Det er grundlæggende et positivt træk, men samtidig bliver indkøbene mere og mere specifikke. Kunderne deler opgaveløsningen op i små bidder og køber spidskompetencer ind forskellige steder.

## Rummer en risiko

“I nogle sammenhænge giver det god mening, men det rummer også en risiko for, at du som kunde ikke udnytter rådgiverpotentialet tilstrækkeligt, fordi det er en nøje defineret opgave, der lægges ud til rådgiveren, i stedet for at invitere

vedkommende med på et mere strategisk niveau,” forklarer hun.

Derved går virksomheden i høj grad glip af innovation og nyskabelse, mener Henriette Søltøft, der tilføjer, at det også er en stor udfordring for rådgiverne at skulle sælge ydelser i små bidder i en tid, hvor lønpresset i branchen er enormt og, hvor man hele tiden skal sikre at være et sted i værdis-

pris, der er konkurrencedygtig på det globale marked,” siger Henriette Søltøft.

Som det er tilfældet med produktionsvirksomhederne vil flere og flere af rådgiverne også blive nødt til at lægge en del af produktionen ud, og det kan blive et problem for Danmark, advarer Henriette Søltøft.

“Der skal være en kompetencepool at tage af. Rådgi-

*“Flere og flere af rådgivningsvirksomhederne er begyndt at sammensætte deres ydelser på en måde, så en del af opgaven løses i lavtlønslande, mens de mest avancerede dele af opgaven løses på kontoret i eksempelvis Danmark. På den måde kan rådgiveren sammensætte en pris, der er konkurrencedygtig på det globale marked”*

Henriette Søltøft, branchedirektør i DI Videnrådgiverne.

kæden, hvor der ligger noget udviklingsarbejde.

“Flere og flere af rådgivningsvirksomhederne er begyndt at sammensætte deres ydelser på en måde, så en del af opgaven løses i lavtlønslande, mens de mest avancerede dele af opgaven løses på kontoret i eksempelvis Danmark. På den måde kan rådgiveren sammensætte en

verne starter jo ikke med at være de dygtigste, når de kommer ud fra læreanstalterne, de skal have noget at øve sig på for at blive specialister, og set fra et dansk perspektiv kommer vi til at mangle en del af fødekæden, hvis vi outsourcer for meget bread and butterarbejde,” siger hun.

pily@borsen.dk

Adm. direktør Jens Peter Bredholt, Kapacitet, tror, at kineserne om 5-6 år vil have indhentet vores teknologiske forspring, men at vores evne til blandt andet at arbejde på tværs i organisationerne fortsat vil være en stor force. Foto: Magnus Møller

## “Man kan ikke skille ånd og hånd”

■ RÅDGIVERE

Jens Peter Bredholt er adm. direktør i det ti år gamle rådgivningsfirma Kapacitet A/S, et ingeniørhus med speciale i industriel teknologi- og produktudvikling. Her har man fra starten fungeret som en netværksvirksomhed, der trækker på en skov af underleverandører med speciale i produktionsteknik.

Siden virksomheden blev stiftet, har den globale tankegang været en del af funda-

mentet, og det er også helt nødvendigt, fordi mange af kunderne er store globale spillere som eksempelvis Coloplast, Novo Nordisk og Nycomed.

“Vi startede for eksempel med at arbejde for Nycomed i Danmark og begyndte senere også at arbejde for dem i Østrig. I foråret blev selskabet overtaget af et japansk selskab, og det er blot et eksempel på, hvordan vi arbejder globalt. Verden er global på godt og ondt, vi ser helt klart flest

fordele, men globaliseringen kræver, at man kan agere i både Fjernøsten, Østeuropa, Tyskland og Frankrig,” siger han.

## Rykket ud af landet

Mange af Kapacitets underleverandører er for længst rykket ud af Danmark, og der er selskabet rykket med, fordi man har en helt særlig viden om nogle specielle fremstillingsmetoder.

“Efter en periode, hvor alle er flyttet ud, er det nu ved at

gå op for industrien herhjemme, at man ikke kan skille ånd og hånd. Man kan ikke nøjes med at levere viden, for viden om produktionsteknologi eller produktudvikling følges ad med en fysisk fremstilling. Hvis man som virksomhed ikke har styr på, hvad der kan lade sig gøre rent produktionsteknisk, så ender det med, at udviklingen flytter ud til produktionen,” advarer Jens Peter Bredholt.

Derfor, tilføjer han, har flere af de store virksomheder



indset, at man som et minimum er nødt til at have en pilotproduktion i Danmark, der rummer fuldstændig komplette testfaciliteter.

I Kapacitet står ingeniører

*“Der er ingen tvivl om, at festen er slut”*

Jens Peter Bredholt, adm. direktør i rådgivningsfirmaet Kapacitet A/S

med håndværksmæssig baggrund øverst på listen, når der ansættes nye kolleger, fordi de er de bedste opfindere og de hurtigste til at udvikle nye produkter, lyder begrundelsen.

## Globalt spil

Overordnet tror Jens Peter Bredholt, at vi globalt set på et tidspunkt ender et sted, hvor vi alle laver det, vi er bedst til, men Danmarks chance i det globale spil afhænger i høj grad af, hvornår vi erkender, at



## Store og tunge eller små og hurtige

De store rådgivende ingeniørvirksomheder står godt rustet til at tage den globale konkurrence op, mener Rasmus Ødum, koncerndirektør i Cowi, der beskæftiger 6000 medarbejdere. Danske rådgivervirksomheder har set skriften på væggen og er vant til at arbejde i et felt, hvor der er tæt samspil mellem det offentlige og det private. Det er en styrke, for behovet for at forstå det samspil vokser hastigt ude i verden, forklarer han.

“Det handler ikke om at lave en lækker, teknisk set isoleret

konstruktion, men om at skabe en løsning, der skal indgå i en større sammenhæng, typisk i samspil mellem det offentlige og private i bredeste forstand, og der har vi faktisk gode traditioner og forudsætninger for at komme med på den internationale scene som danske virksomheder,” lyder det fra Rasmus Ødum.

### Øget polarisering

Rasmus Ødum tror, at vi inden for den del af rådgiverbranchen, han befinder sig i, vil se en øget polarisering. Nogle

virksomheder vil være små, men meget højt specialiserede inden for deres felt, og ofte fungerer som underleverandører. Andre rådgivningsfirmaer vil være meget store, og rumme langt flere kompetencer end dem, ingeniørerne besidder.

“Opgaverne bliver hele tiden større og mere komplekse, det samme kræver den kontekst, de placeres i som for eksempel tager afsæt i trængsel i byerne eller i vandproblematikken. Den slags opgaver kræver mange forskellige

kompetencer at løse,” siger Rasmus Ødum.

Cowi arbejder med en tobenet strategi, hvor man i udvalgte geografiske områder satser på at levere alle typer rådgivning og samtidig har specialiseret sig inden for særlige områder globalt.

“Vi har nogle områder, hvor vi globalt set er helt spidse. Hvis der udbydes en opgave med at bygge en stor bro, skal vi løbe efter opgaven, uanset hvor i verden, den skal bygges,” forklarer Rasmus Ødum, PLY

vi ikke kan leve af at klippe hinanden.

“Vi skal også have nogle produkter ud over rampen. Hvis du lægger alt ud til andre lande, så er vi i sidste ende uinteressante som nation. Vi skal have prestigen tilbage i det at beskæftige sig med produktionsteknik på et udviklende niveau, vi skal simpelthen opfinde en ny tilgang til det, og det fornemmer jeg, at vi i er gang med,” siger Jens Peter Bredholt. Han tror, at kineserne om 5-6

år vil have indhentet vores teknologiske forspring, men at vores evne til blandt andet at arbejde på tværs i organisationerne fortsat vil være en stor force. Dog skal vi vænne os til at arbejde mere, mener han.

“Der er ingen tvivl om, at festen er slut. Nu har vi europæere udnyttet verden i næsten 300 år til vores egen fordel. Nu skærpes konkurrencen, og vi skal frem i bussen og samtidig vænne os til at bestille noget mere,” mener han. PLY

Nordea 



## ”Sundhed er ikke et frynsegode – det er en motor for udvikling”

Steen Michael Erichsen, adm. direktør i Nordea Liv & Pension

Vi er Danmarks sundeste arbejdsplads\*, og vi har med succes sat sundhed på dagsordenen for vores medarbejdere. Vi kan hjælpe dig med at gøre det samme. Bestil vores sundhedsmagasin på [www.sundforretning.nu](http://www.sundforretning.nu) eller ring til Nina Frimodt-Møller på 43 33 91 14 og hør mere.

Firmapension

\* Kåret i 2010 af Dansk Firmidrætsforbund.