

Master thesis.

Cand.soc. Organisational Innovation and Entrepreneurship

Knowledge, Action, Value

Management consultants involvement in innovation processes

Number of pages: 80

Number of characters: 180,679

Supervisor: Adela Michea, PhD Fellow, Department of Operations
Management, Copenhagen Business School

Hand in: 4/2 2014

Albert Elverdam-Mattsson

Acknowledgements

I would like to express my sincerest gratitude towards all the people who have been a part of this project. There is no doubt in my mind that without all the support and help, the journey would have been much longer.

I want to direct a special thanks to my supervisor Adela Michea PhD Fellow, Department of Operations Management at Copenhagen Business School for her feedback, patience and guidance.

Without the loving support and great advice from my wife Nicoline Elverdam-Mattsson the task would have been so much harder. I am also grateful for the advice given, interest shown and not the least for the introduction to so many interesting people that my father in law, Ole Borch, has given me. Finally I would like to express my appreciation towards all the people whom I spoke to during this semester. Thank you!

Sigge, this is for you.

Abstract

This thesis analyzes management consultants' activities in business process innovation projects and how these activities are of value to their clients. Given that value is a tentative and relational concept I build my approach on a client perspective of value creation. Knowledge intensive business services (KIBS) in general and management consultants in particular are expected to provide their clients with knowledge. Prior research on the subject has consequently focused on *how* management consultants generate knowledge for their clients and *what* kinds of knowledge they provide. Similar to prior conceptions of management consultants' value adding activities, this thesis builds on the notion that knowledge creation leads to value creation. Two theoretical perspectives are employed to develop how knowledge creation leads to value creation and how this process is structured. These are Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation and Blackler's (1995) conceptualization of knowledge creation as knowing. In order to analyze how knowledge creation leads to value creation, Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is mobilized to explain the conversion between different knowledge forms and how this process is structured. Blackler's (1995) conceptualization of knowing is used to explain how we can understand knowledge as an active and action-oriented process. As a result this thesis identifies three key notions: (1) knowledge creation is constituted in the client-consultant relationship through an active and dialogue based process; (2) the explication of contrasting perspectives facilitates opportunities for learning and so forth the creation of new knowledge, and; (3) conceptions drive action and action is in turn the focal point for value creation. Based on these perceptions I suggest that management consultants add value when they construct purposive- and object-oriented communal narratives, because the communal narratives drive collective action and thus create value.

Table of content

1. Introduction	4
1.1 Background	4
1.2 Motivation and driving force of the thesis	5
1.3 Purpose of the thesis	6
1.4 Problem statement	6
1.4.1 Research questions:	6
1.5 Definitions and terminology	7
1.5.1 'Management consultant' - Management consultancy services	7
1.5.2 'Add value' - Value and value creation	7
1.5.3 'Innovation process' - Innovation	8
1.6 Assumptions	9
1.7 Delimitations	9
2. Research strategy	9
2.1 Selection of theory	10
2.1.1 Critique of Nonaka & Takeuchi's (1995) theory on knowledge creation	11
2.2 The ontological position - the hermeneutic perspective	12
2.2.1 The hermeneutic circle – an epistemological standpoint	13
2.2.2 Implications for this thesis	13
2.3 The interviewing method – the process of understanding in practice	14
2.3.1 Challenges and constraints of using the interviewing method	14
2.3.2 The semi-structured interview guide	15
2.3.3 Validity, reliability and generalization	16
2.3.4 Transcribing as a knowledge production	17
3. Literature review	18
3.1 Introduction	18
3.1.1 Guidelines for literature review	19
3.2 Value creation in innovation processes	21
3.2.1 Firm centric perspective	21
3.2.2 The Co-creative perspective	23
3.2.3 Concluding remarks on value creation in the innovation management literature	24
3.3 Value creation in the management consulting literature	24
3.3.1 The consultant as an innovator	25
3.3.2 Consultants as legitimators	26

3.3.3 The co-creator	26
3.3.4 Concluding remarks on value creation in the management consulting literature	26
3.4 <i>Management consultants lacking presence in studies of innovation processes</i>	27
3.5 <i>Findings of the literature review</i>	29
3.6 <i>Implications for my thesis</i>	30
4. Theoretical outset	30
4.1 <i>The context of Nonaka & Takeuchi's (1995) knowledge creation</i>	31
4.2 <i>Building blocks of the organizational knowledge creation</i>	32
4.2.1 The four knowledge conversions	33
4.2.2 Implications for this thesis	35
4.3 <i>The foundation of knowing</i>	35
4.4 <i>What knowledge is</i>	36
4.5 <i>From conventional to novel understandings of knowledge</i>	37
4.5.1 Awaiting the concept of knowing	38
4.5.2 Knowing	39
4.5.3 Implication for this thesis	40
5. Analysis	41
5.1 <i>Introduction</i>	41
5.1.1 Methodological approach	41
5.1.2 Coding strategy	42
5.1.3 Applying theory	42
5.1.4 Analytical approach	42
5.1.5 Introducing the empirical context	43
5.2 <i>Involving management consultants in business process innovation projects</i>	44
5.2.1 Talking the talk	44
5.2.2 Going native	46
5.2.3 Exposing "hidden" information	47
5.2.4 Making stories constructing solutions	48
5.2.5 Unsuccessful constructions	49
5.2.3 Breaking down concepts and communicating them	50
5.2.4 Learning and creating motivation	52
5.2.5 Summary and discussion	53
5.3 <i>From a theory of knowledge to a theory of knowing</i>	54
5.4 <i>Generating knowing</i>	55
5.4.1 Framing	56

5.4.2 Framing as a standardized practice	58
5.4.3 Changing the game – what happens to me?	59
5.4.4 Questioning	62
5.4.5 Management consultants as agents of rationality	64
5.4.6 Summary and discussion	69
<i>5.5 Knowing and value creation</i>	<i>70</i>
5.5.1 The importance of action	70
5.5.2 Finding the purpose, seeing the objective – creating a picture	71
5.5.3 Constructing a narrative – facilitating action	74
5.5.4 Summary and discussion	76
6. Conclusion	77
7. Managerial implications	78
8. Further research	79
8.1 <i>Different stages – different value?</i>	<i>80</i>
8.2 <i>Technology contra human</i>	<i>80</i>
8.3 <i>Decision making and value creation in the situation</i>	<i>80</i>
9. References	81
9.1 <i>Bibliography</i>	<i>81</i>
9.2 <i>Internet</i>	<i>89</i>
10. Appendix	90

1. Introduction

In the first introductory chapter I will explain the background and motivational factors that have been the starting point of this thesis. Thereafter the purpose and problem statement are explained while finally definitions, terminology and assumptions are presented.

1.1 Background

In the spring of 2013, during a social encounter with a management consultant working in PwC Consulting we came to discuss his occupation as a management consultant and the Danish consultancy market. This was my first introduction to the management consultancy business. Before then management consultancy had merely been an unclear and blurring term of which I had very little knowledge. While ignorant of the management consultancy business I was intrigued from the conversation.

In September 2013 my contact at PwC sent me an innovation survey they had carried out. The survey, based on interviews with 1,700 c-level executives, claims that the most innovative companies display a significantly higher growth rate than the least innovative companies. The argument of the survey was that innovation is important and those who do not acknowledge this will suffer. The survey ended with general advice to consider in regards to organizations' innovation strategies. As I considered the advice, I anticipated explicit explanations for how the advising business in general and PwC specifically could support and help organizations in their innovation endeavors. Although this was not the explicit purpose of the survey I suspected that there was an implicit agenda explaining how PwC could bring a company forward, but no. No mentions. Just a simple: "Want to find out more?" and a list of relevant names. It stroke me as yet another part of the consultancy business that was opaque to outsiders. As a business school student, with a keen interest for innovation, the elusiveness of management consultancy activities in innovation processes fueled an interest I was already developing for the industry.

1.2 Motivation and driving force of the thesis

Being a student of innovation management, my spurring interest for the management consultancy industry and my reception of the innovation survey, I started to consider how management consultants generate value and especially in innovation processes. Turning to the literature attested reproductions of a mystique and impenetrable industry, where value is explained as constituted in the client-consultant relationship (Den Hertog 2000).

Several scholars accentuate the relation between value and knowledge (Armbrüster & Glückler 2007, Furusten 2009, Gallouj 2002, Fincham 2003, Nikolava et al. 2009). It is argued that management consultants and other knowledge intensive business services (KIBS) create value by providing or processing knowledge. This relation is often expressed by explaining *what* type of knowledge that is provided and/or the process of *how* to provide this knowledge. More specifically management consultants are regarded as innovators i.e. providers of new knowledge (Armbrüster & Glückler 2007), legitimators i.e. legitimating existing knowledge (Furusten 2009) or by their ability to process knowledge (Gallouj 2002). This indicates that simple transfers or processing of knowledge constitute the foundation for value creation. Others, such as Fincham (2003) and Nikolava et al. (2009) argue for more nuanced perspectives that accentuate the complexity of the contexts and the necessity of collaboration. There are three key denominators among these conceptions: (1) knowledge and value seem to be interrelated; (2) knowledge is understood as a static and transferable entity; and finally (3) the transfer of knowledge is assumed to be the value creative process.

While these contributions have been valuable to describe the role of management consultants in accordance with value creation, there is a lack of focus on the actual process of value creation. The linkage between knowledge creation and value creation I believe is a good starting point. Considering knowledge as an object that can be easily transferred from one context to another seems too simple. I will argue that value creation and the success of management consultants are constituted in an active process of generating knowing (Blackler 1995). The generation of knowing develops in an interactive process which contain an internal dynamic that is driven by inconsistencies, irregularities and incoherencies rather than being an unproblematic and static process where knowledge is transferred from one context to another, and

from one actor to another. Hence, knowing develops through an active process. Knowing is also material (Blackler 1995:1034), because cognitions do always involve physical, manual and interactional actions. I propose that knowing and value creation are interrelated because the generation of knowing leads to action and so forth create value.

With this I hope to clarify that the view of management consultants as simply transferring knowledge is too simplistic and try to demystify the circumstances and achievements of management consultants in innovation processes.

1.3 Purpose of the thesis

The purpose of this thesis is to understand how value creation is manifested and constructed in innovation processes. By studying how management consultants add value to their clients' business process innovations, I argue that value creation is generated through the process of knowing. Knowing emphasizes the dialogical and hermeneutical process of knowledge creation, which I argue leads to value creation. With this thesis I hope to make an impact on the literature on value creation in innovation management and the literature on management consultancy by showing how value creation is generated as a result of a situated, multifaceted and practice-oriented knowledge creative process.

1.4 Problem statement

How do management consultants add value to clients' innovation processes?

1.4.1 Research questions:

- How is value creation explained in the literature?
- How is knowledge creation manifested in the client-consultant relationship and how is this process structured?
- How can we understand knowledge creation as an active process?
- How does knowledge creation lead to value creation?

1.5 Definitions and terminology

In order for the reader to understand the key terms of this thesis I want to deconstruct and clarify my problem statement.

1.5.1 'Management consultant' - Management consultancy services

In the literature on management consulting one accentuated characteristic of the industry is the lack of transparency. This is manifested in an elusive market, differentiated practices and an absence of a professional status (Alvesson 2001, Furusten 2012). The International Council of Management Consulting Institute has tried to address these concerns by setting a standard for management consulting services. They define management consultancy services as a "set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, which aim to create value or promote changes, by providing advice or solutions, by taking actions or by producing deliverables" (<http://www.en16114.eu>). I have taken use of this definition despite the fact that not all management consulting firms agree to this definition. Since I am interested in the clients' perspective on the use of management consulting services I argue that this definition is useful as long as the clients' whom I have interviewed agree to this definition.

1.5.2 'Add value' - Value and value creation

Traditionally value has been a concept that referred to utility theory and the notion of marginal utility. This perspective indicates that consumption patterns rest on an idea of gaining maximal satisfaction from the purchase made (Bowman & Ambrosini 2000:2). Drucker (2001:172) argues that consumers pay for what they perceive to be valuable. Bowman & Ambrosini (2000:13) reason that assuming that markets are unpredictable and dynamic and information is becoming more easily accessible, competition is fierce.

This assumption has opened for a broader discussion on value creation as Kim & Mauborgne (2005) have illustrated that competition can be made irrelevant if companies emphasize on creating leaps in customer value and generate completely new markets. Prahalad and Ramaswamy (2004) have indicated that a co-creative paradigm on value creation is emerging. This has effects on value creation because the former differentiation between organizations, the market and the consumer are vanishing.

Value and value creation is thus becoming a debatable subject and my thesis adds to this discussion. In this thesis I will take use of Bowman & Ambrosini's (2000:2) definition of value, which distinguishes between use value and exchange value. I will develop this distinction further in the literature review. Finally, I will in line with Nonaka & Takeuchi (1995) and Blackler (1995) argue that there is an interrelation between knowledge creation and organizations' competitive advantage, i.e. value creation.

1.5.3 'Innovation process' - Innovation

Given that innovation is a concept with no coherent meaning, a definition of how innovation is perceived in this thesis is necessary. Goffin & Mitchell (2010:8) refer to Porter (1990) who argues that innovation include changes to both technologies and methods. This is manifested in product changes, process changes, new approaches to marketing, new forms of distribution and new ideas for opportunities. The innovation process is a result of both organizational learning and R&D. Porter's (1990) argument rests on the idea of "new". Not all innovations are new to the world, but it is the perception of "newness", which is important. Other definitions of innovation emphasize the exploitation and utilization of new ideas and concepts (Tidd & Bessant 2009:16).

Innovation is thus a process of developing ideas and turning them into practice rather than a single event. The innovation process does in turn consist of several dimensions. These dimensions are often conceptualized as product/service innovation, manufacturing process innovation, business process innovation and business model innovation (Mitchell & Goffin 2010:9). Given that different dimensions of the innovation process will involve different practices, I have constrained my perception of innovation to include solely business process innovation.

Business process innovation includes changes to which products and services are created and delivered (Tidd & Bessant 2009: 21). It can also include optimizing processes of how a company can make it easier for customers to engage with the company (Goffin & Mitchell 2010:9). I have not differentiated between different degrees of innovation, if it is incremental or radical, because I am not interested in the effect of the innovation process but in the development of and value creation within the innovation process.

1.6 Assumptions

In the definition of management consultancy services I demonstrated how management consultants per definition aim to create value and change. Like consumers search to maximize their satisfaction and only pay for something that they perceive to be valuable in some form. I have assumed that hiring management consultants in innovation processes aims to be valuable for the client in some form. I subsequently found it to be interesting to investigate how we can understand this value and how it is created from a client perspective.

1.7 Delimitations

Since this thesis has a research focus that can be applied in practically any geographical context, I have limited it to a Danish context. This has been done through interviews with Danish executives that have a background in hiring and assessing management consultants for innovation processes.

Given that management consultant is an unauthorized title (Furusten 2012), and that the market of consulting firms is both fragmented and heterogeneous (Aagaard Jensen 2013), in order to create a perspective that holds more homogeneity I have restrained the research to only include the involvement of the largest and most acknowledged management consulting firms in Denmark¹.

2. Research strategy

In order to create a coherent view of how I have conducted my research in this chapter I will explain my choice of method and the considerations that this has created. Before explaining my methodological choices I find it relevant to present my selection of theory and the ontological and epistemological standpoints, since these have guided my choice of method.

¹ See appendix, section 10.12 for a list of companies.

2.1 Selection of theory

I have chosen to use Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation and Blackler's (1995) conceptualization of knowing. These theories rest on the assumption that a company's ability to generate products, services and systems of value is dependent on its ability to utilize knowledge. Both Nonaka & Takeuchi (1995) and Blackler (1995) emphasize a process-oriented perspective on knowledge creation. I will mobilize these perspectives to, different from the current literature, argue how a process oriented perspective on knowledge creation can offer an alternative perspective on value creation.

Given that the purpose of this thesis is to understand the clients' view on management consultants value creative practices in innovation processes and that the thesis follows a constructive epistemology, it could be fruitful to use a discursive analysis. Such an analysis emphasizes the symbolic processes and practices through which management consultants are legitimated. A limitation to the discursive approach is its notion of determinism (Reed 2000:525). The discourse analysis restrains the significance of agency and subordinates the intentions and actions of people towards the conceptions of discourses. The problem is so forth that "the production and reproduction of discursive formations has a logic of its own independent of the social action through which it is made possible" (ibid: 526).

Another theoretical approach that could have been fruitful to use is Luhmann's (1986) system approach. This approach is especially fruitful because it recognizes the interactive process between different communication systems and that these systems can influence each other. Since it is not assumed if or how systems influence each other, this forces the researcher to explain what mechanisms that make it possible for one system to influence another. This becomes significant as Luhmann (1995:212) recognizes that the effect of a system is dependent on the receiving system. While Luhmann (1986) recognizes the influence of individuals, individuals are only influential in their role as a part of a system and not in themselves. This conceptualization is constrained to the boundaries between the communication systems, in this case the management consulting firm and the client firm.

The ANT approach to research aims to define networks of association between actors (Latour 2005:146). While ANT offers an interesting approach, given its

dynamic understanding of the interaction between actors, it is problematic because it does not predefine which actors to analyze or how these actors are presumed to act (Law 1992:380). It furthermore does not recognize the differentiation between different forms of knowledge, but proposes that knowledge is always material (ibid:381). Moreover, ANT does not differentiate between the amount of influence different actors contribute with or possess (ibid: 383), which makes it difficult to establish how management consultants add value to their clients in innovation processes.

By applying Nonaka & Takeuchi's (1995) framework I am able to explain different forms of knowledge and link these to the processes through which they are created. Utilizing Blackler's (1995) conceptualization of knowing allows me to discern knowledge creation as an active process. This theoretical approach recognizes the social constructive mechanism through which knowledge, as beliefs, perspectives, intentions and meanings, is contextually and interactively constituted. It is therefore significant because it depicts the process of knowledge creation as continuously evolving and suggests how this knowledge creation is connected to value creation. I therefore propose that a fruitful way of answering my problem statement is to combine Nonaka & Takeuchi's (1995) conceptualization of knowledge creation with Blackler's (1995) conceptualization of knowing.

2.1.1 Critique of Nonaka & Takeuchi's (1995) theory on knowledge creation

Several authors argue that Nonaka & Takeuchi's (1995) theory on knowledge creation, and especially the knowledge conversions socialization and externalization, draws upon naturalistic presumptions of a holistic understanding of knowledge (Hedegaard 1995, Bryant 2006, Zhu 2006). Hedegaard (1995) argues that their theory remains on an abstract level and is constituted on models of explanation wherein the specific is lost. While emphasizing the importance of tacit knowledge, tacit knowledge is also marginalized, as the function of tacit knowledge is to make it explicit. This generates a consistent and uncomplicated perception of knowledge, which continuously seek higher forms of abstraction (Hedegaard 1995:32) and disregards conflicts and discrepancies as important constituencies for knowledge creation (Bryant 2006, Zhu 2006). Hedegaard's (1995) argument builds on the idea that knowledge is framed as an observable unit in Nonaka & Takeuchi's (1995) framework. This is accentuated as the significance of tacit

knowledge is demoted and the explicit knowledge form is appraised. To develop an analysis that moves away from a static notion of knowledge creation and subsequently value creation, I need to use a theory that aims to do so. I therefore chose, in addition to Nonaka & Takeuchi's (1995) framework, to use Blackler's (1995) conceptualization of knowing.

2.2 The ontological position - the hermeneutic perspective

The purpose of this thesis is to understand how management consultants add value to clients' innovation processes from a client perspective. The primary assumption of this is that management consultants add value to the clients that hire them. To be able to understand this, my premises is based on Gadamer's (1999) philosophical hermeneutic. In Gadamer's (1999) optic understanding is a constitutive element for human existence. Understanding is not constrained to being the product of scientific work but humans will always try to understand their environment and always expect different phenomena to inherent purpose and therefore also be subjects to understanding (Gadamer 1999:157).

The purpose of Gadamer's (1999) hermeneutic ontology is not to develop a methodology that investigates a true understanding of a phenomenon, but rather to explain how an understanding of a phenomenon develops. This is coherent with the basic hermeneutic principle of interpretation; understanding is therefore a constant interpretation that links the subject that understands to the objects of understanding and the subject's assumptions (Schwandt 2003:300). Gadamer's (1999) conceptualization is crucial because it entails the idea that understanding is an interactive practice where presumptions of the subject are met with and challenged by the phenomenon the subject is trying to understand. The presumptions of a subject are therefore a positive, rather than negative force that works as a tool to navigate the investigated phenomenon (Gadamer 1999:139).

To enable an understanding of a phenomenon, the researchers presumptions should be clearly positioned in relation to the investigated phenomenon. This serves to create a transparent process and constrain the risk that implicit presumptions drive understanding and therefore achieves a misunderstanding rather

than understanding (Gadamer 1999:131). Presumptions are hard to clarify and position before the process of understanding is initiated because presumptions are often immanent and appear first when provoked. This leads me to the foundation for understanding, the hermeneutic circle.

2.2.1 The hermeneutic circle – an epistemological standpoint

The hermeneutic circle is the process through which understanding is achieved. It is the reciprocity between understanding parts of the phenomenon and understanding the totality of a phenomenon (Gilje & Grimen 2007:187). The understanding of one part will generate a change in the understanding of the totality, which in turn will generate a change in the understanding of another part. Understanding is in this conception a circular movement between an entity and the totality (Gadamer 1999:154). The purpose of this is to generate harmony between the understanding of an entity and the understanding of the whole phenomenon. The process of understanding becomes a persistent and constantly changing process (Gilje & Grimen 2007:187).

2.2.2 Implications for this thesis

Understanding is thus dependent on the interaction between the researcher and the phenomenon. The researcher must therefore not only investigate a phenomenon, but also encounter it by clarifying assumptions about a phenomenon because it is only through this interactive process that the phenomenon becomes understandable (Gadamer 1999:167). The understanding is in this perspective created in the dialogue between the researcher and the phenomenon and the meaning of this understanding is negotiated in the answer and question logic of a dialogue (Schwandt 2003:301).

The implication of Gadamer's (1999) hermeneutic ontology for this thesis is that understanding is a socially constructive practice, constituted in negotiations of meaning. This highlights the importance of dialogue. Hence, this thesis employs an interpretative process. Denzin (2002:364) argues that the purpose of an interpretative process is: "In a certain sense, interpretative researchers hope to understand their subjects better than the subjects understand themselves (...). Often researchers form interpretations of their subject's actions that the subjects themselves would not give".

Denzin (ibid) stresses that the interpretations made must be understandable to the subject of research, why I sent my informants an executive summary of what I found to be the key findings of the interview, thereby avoiding making “unaccepted claims” (Denzin 2002:364). The interpretative approach has in this thesis been expressed through an interviewing method.

2.3 The interviewing method – the process of understanding in practice

Since the foundation of understanding in the hermeneutic philosophy is the notion that understanding is generated in dialogue, the interviewing method is a method that complies with this notion (Schwandt 2003:301). The interviewing method has allowed me to encounter my informants understanding of management consultants’ value adding activities in innovation processes. It is the answers and questions emerging from this dialogue that constitute the hermeneutic circle pending between understanding certain entities and the whole phenomenon (Gilje & Grimen 2007:187). The sole source of empirical material stems from these interviews. Using a singular source of empirics constitute a risk why I will address the challenges and constraints of the interviewing method in the next section.

2.3.1 Challenges and constraints of using the interviewing method

As demonstrated earlier, knowledge production in a hermeneutic ontology is based on dialogue, insinuating that the dialogue is an open and unproblematic arena. The interview consists of elements that disturb the notion of two separate but equal actors, and so forth also the impression of a dialogue.

Kvale (2006:484) argues that the interview is founded on a basic and underlying asymmetrical power relation, which separates the notion of interview from the notion of dialogue. The asymmetrical power relation is constituted in the interviewers dominating role as the conductor of the interview. Moreover, Kvale (ibid) highlights the instrumentality inherent in the interview, where the interviewer has a purpose while the informant is a tool to serve this purpose. Kvale’s (2006:485) final argument for why the interview is an asymmetrical power relation is that the researcher

monopolizes the explanations of meaning, where the informant is merely a co-producer of the knowledge that the researcher concludes on.

To address these challenges is important and of relevance for the validity of the research (Kvale 2006: 480). In my research one of the vital points is the status of the informants. As all of my informants hold leading positions in large corporations, I recognize their professional status and experience as a great destabilizer of the asymmetrical power relation between the interviewer and the informant.

Finally Kvale (2006:484) stresses what he calls the manipulative potential. Kvale (ibid) states that in interviewing situations a more or less hidden agenda is often apparent. This emerges when the interviewer wants to obtain information about a phenomenon without letting the interviewee know what is sought for. I tried to overcome this by explicating my own presumptions and understanding of the subject. I did this by prior to the interview send the informant a document where I explicated my purpose and my presumptions as well as the headlines for the questions that I wanted to discuss. In this way I invited the informant to consider and challenge my perception and avoid a manipulative potential of the interview.

The structure and character of the interviews is constituted in my perception of how understanding is generated through the interview. This brings us to the structure of the interview.

2.3.2 The semi-structured interview guide

Given that my ontological standpoint is based on a hermeneutic perception, an open and flexible approach to the interview is essential. Implicating that the epistemological foundation is constituted in the negotiation of meaning and understanding accredits my choice of a semi-structured interview guide. I therefore developed a semi-structured interview guide where I used three headlines to categorize different aspects. The headlines used were; *personal experiences with using management consultant in innovation processes, the process of involving management consultants in innovation processes, and implementation and evaluation of management consultant advice*. By restraining the headlines to three themes I obtained a dynamism and flow to the conversation (Kvale 1997:134). By only working with three themes the informant and I could easily navigate between the different themes. A more structured form of interview

would have been less open to new interpretations of earlier themes and the interview would in this sense function less as a form of dialogue where the interaction provides new insights and more of a one-sided communication. Another important aspect to highlight is how a qualitative approach using a socially constructed ontological and epistemological basis can generate an analysis that is valid, reliable and potentially generalizable.

2.3.3 Validity, reliability and generalization

Authors such as Denzin (1989) who recognizes the socially constructivist approach to analysis emphasizes on triangulation as a means to ascertain validity and reliability. Triangulation stresses the strength of combining different methods to study the same phenomenon in order to overcome the weakness of a single measurement and account (Denzin 1989: 234). My concern with triangulation is that it indicates that the usage of a multitude of methodologies generate a more valid result and help capture the essence of a phenomenon. This insinuates that there is a “real” world to capture and describe (Denzin 1989: 244). This is inconsistent with the interpretative process in which understanding is socially and historically situated.

Saunders et al. (2009:156) argue that reliability connects the ways in which data is collected, or the analysis is being carried out, to the consistency of the findings. To create consistency and thus creating reliability in my thesis I have operated with Schofield's (2002) responses to problems of validity, reliability and generalization. Schofield (2002) has developed a conceptualization of generalization that is useful and meaningful to researchers that build on socially constructive accounts. Schofield (2002:198) argues that the best way to address this is the idea of “fit” between the situation studied and similar situations in which the same notions and results can be applied. In these cases the social context becomes crucial since it is the only way to account for the possibility of “fit”. Schofield (2002:199) demonstrates how three useful targets; *what is*, *what may be* and *what could be* can generate generalizable accounts as they have the potential for creating “fit” between the phenomenon investigated and a similar phenomenon in which the same conceptualization could be interesting to apply.

What is (Schofield 2002:181) refers to investigating the typical, common and the ordinary. I have emphasized on this notion by investigating a recurrent practice.

In my case I have focused on clients that repeatedly have hired management consultants in relation to innovation processes.

What may be (Schofield 2002:185) refers to investigations that are designed to fit with future trends and issues. I have stressed the significance of innovation in my introduction. Given that not all companies can account innovation expertise, it seems reasonable to believe that hiring management consultants for advice in regards to innovation processes is a potential future trend.

What could be (Schofield 2002:189) refers to locating situations that we assume to be exceptional on an a priori basis and then investigate what is going on there. I have chosen to locate and question to what extent management consultants add value to clients' innovation processes because my a priori notion was that hiring management consultants is a crucial momentum, because it involves a high cost and a potential change in the client organization.

While the intention of these practices has been to ensure a process wherein constructs made are valid, reliable and potentially generalizable, the process of creating these constructs through the process of transcribing is yet to be accounted for.

2.3.4 Transcribing as a knowledge production

All of the interviews were recorded as audit files, with the purpose of transcribing. Transcribing is therefore the practice wherein verbal language is transformed into written language (Kvale 1997:163). This transformation means that some of the dimensions of the interview situation are lost while others are accentuated. The transcription is so forth not an unproblematic practice (Kvale 1997:167).

To address this I have tried to use the informants' verbal descriptions as far as possible, as long as the accounts have a verbal logic and an understanding is achievable of the accounts made (Kvale 1997:168). For this reason repetition of words have been extracted unless they added value to the understanding of an account made. Finally I acknowledge that my own position has an affect and that the transcribing process is a process wherein "new" accounts of the spoken word are constructed.

3. Literature review

In this chapter I will discuss the concept of value creation and lay out the guidelines for the literature review. Thereafter I will explain value creation in the innovation management literature. Then I describe how management consultants' value adding activities have been depicted in the social sciences. Next I discuss the lacking presence of research on management consultants' involvement in innovation processes. Finally I discuss my findings and the implications of the review.

3.1 Introduction

A central concept for this review is value creation. Lepak et al. (2007:180) argue that as a concept, value creation lack a consensus of its meaning. They state that this is related to the multidisciplinary context in which value creation is situated, the different sources of value creation and the diffusion of value capture. I will demonstrate how this relates to my topic and how I propose to address it.

Several authors within the innovation management literature accentuate the strategic importance of creating value (Zenger 2013, Christensen et al. 2008, Gouillart & Billings 2013, Floricel & Miller 2007, O'Cass & Sok 2013). While these authors accentuate the importance of value creation as a strategic means of gaining competitive strength, there is seldom an explicate discussion of what value creation is and where it is constituted. This calls for an explicated and more specific understanding of value creation related to innovation. Konsti-Laakso et al. (2012:2) argue that the concept of value normally indicate the monetary evaluation of a good. This understanding is unfit in the context of innovation and business development, why they claim that it has been widened to better describe the different benefits and perspectives that goods and services can offer.

In the literature on management consulting value is similarly a debatable issue. Buono & Poulfelt (2009:ix) describe the literature on management consulting as being divided in two streams: the functional stream and the critical stream. From the functional perspective management consultants engage in value-added activities through a systematic process, while the critical perspective questions the idea that

management consultants add value. This dichotomous understanding of the management consulting industry has generated several commentators to call for a more dynamic understanding.

Werr & Styhre (2003:43) argue that value is constituted in the client-consultant relationship. This is argued to be a consequence of the intangibility of the services provided from management consultants and the difficulty of evaluating these services. Wright & Kitay (2002:277) have highlighted that management consultants' value-added activities reside in a highly informal and subjective evaluating system. Value creation thus holds an ambivalent and unclear position in the literature on management consulting.

In order to meet the constraints regarding the meaning of value creation and clarify my own understanding of the concept I have taken use of Bowman & Ambrosini's (2000) conceptualization. Bowman & Ambrosini (2000:2) argue that value creation resides in a two-folded definition, use value and exchange value. Use value refers to the particular value of a new product or service, as the user perceives it. The use value is associated with how the user's perception of needs is fulfilled. Exchange value refers to the monetary amount paid by the user to the seller of the use value. This definition is able to incorporate the subjective characters that are immanent in the understanding of value creation in both the innovation management literature and the literature on management consulting. The definition indicates that value creation depends on a minimum criterion where value is generated in the eyes of the user and that the user is willing to translate this into a monetary exchange.

My argument has been that the concept of value creation in both the innovation management literature and in the literature on management consulting lacks a coherent understanding. I have therefore presented a conceptualization of value creation that aims to clarify the concept of value creation in my thesis. I will in the following present how I have reviewed the literature.

3.1.1 Guidelines for literature review

The literature review is thematically structured. The next part, 3.2, reviews the value creation processes in the innovation management literature. This is based on an

assortment of five journals². These journals were chosen on the following premises; a. that they hold a relatively high impact factor and publish leading research in the innovation area, b. that the journal is accredited (peer-reviewed) and is among the leading journals within business administration and management. In part 3.3 and part 3.4 I review management consulting in the social sciences. This is based on an assortment of ten journals³, based on the same premises as the review on innovation management. The variation in the amount of journals used is a consequence of the relatively high numbers of articles relating to innovation and the relatively low numbers of articles that refer to management consulting.

Given that authors use different terminologies for the same phenomena a number of search terms were selected to incorporate relevant information. In part 3.2, relating to the innovation management literature, these terms were: *value creation, create value, value creating, co-creation, co-creating, co-create*. In part 3.3 and 3.4, the terms used were: *management consulting, management consultancy, management consultant, KIBS, KIB, Knowledge intensive business service*. To ascertain the relevance of articles, these search terms were put to emerge in the abstract. These searches were limited to the time frame January 2000 – September 2013. In this way I narrowed the amount of research to the most recent contributions.

The initial search on value creation in the innovation management literature was made in Harvard Business Review. The result for this search was 44 articles. Out of these, only eight articles were related to innovation management. The focus of these articles varied a lot⁴, which illustrates the multidisciplinary context of the research regarding value creation⁵. Since many of these articles lack a connection between value creation and innovation, I decided to add an additional term in my searches. By using the term innovation as a key word for those journals that do not explicitly engage with innovation, I focused my search even more. This resulted in a total of 32 articles that all deals with value creation in innovation processes.

² Creativity and Innovation Management, Harvard Business Review, International Journal of Innovation Management, Journal of Business Research, Strategic Management Journal.

³ International Studies of Management and Organizations, Journal of Change Management, Journal of Management studies, Journal of Organizational Change Management, Management Decision, Organization, Organization Studies, Scandinavian Journal of Management, Service Industries Journal, Strategic Change.

⁴ See table in section 10.14 of the appendix.

⁵ Compare with Lepak et al. 2007.

The search for literature on management consulting resulted in 37 articles. Out of these only six articles explicitly discussed value creation in management consulting⁶. As described in the introduction, value is often regarded as constituted in the client-consultant relationship. I therefore chose to include the 12 articles regarding the client-consultant relationship to explain how management consultants value-adding activities are depicted in the social sciences literature.

In my search for research that focuses on management consultants' value adding activities in innovation processes I found only one article that dealt with the specific topic (Hislop 2002). I found four articles (Den Hertog 2000, Tether & Tajar 2008, Kuusisto & Meyer 2003, Muller & Zenker 2001) and two chapters in anthologies (Shearmur & Doloreux 2013, Gallouj 2002) that explain how knowledge intensive business services (KIBS) are involved and add value to innovation processes. Out of this total of seven contributions, only two (Hislop 2002 and Shearmur & Doloreux 2013), focus on specific innovation processes, and both of these investigate technological innovation processes.

This guideline has demonstrated my search for literature and aims to support the intersubjectivity of the research. My search for literature furthermore validates the claim that value creation is a multidisciplinary concept. I will now further investigate value creation.

3.2 Value creation in innovation processes

I have used a thematically based approach to answer the question, *How has value creation been explained in the innovation management literature?* I will now illustrate what I found to be the two dominating perspectives of how value is created in the innovation management literature. These perspectives are a firm centric perspective and a co-creation perspective on value creation in innovation processes.

3.2.1 Firm centric perspective

The firm centric perspective springs from the conceptualization that firms drive value creation processes through their own activities. This is based on a notion that

⁶ See Table in section 10.13 of the appendix.

consumers and the firm are two different and separated entities. In this perspective the different entities have different roles: production and consumption. Value creation therefore rests on the firms' capabilities to transfer their value creating activities onto the consumer (Prahalad & Ramaswamy 2004:6). This perspective is discussed in several articles and relates to the sources of value creation in innovation processes (Adner 2006, Phene 2006, Diestre & Rajagopalan 2011, Riege & O'Keeffe 2007, Zenger 2013, Bogers & West 2012, Laakso et al. 2012) and the diffusion of how value is captured (Porter & Kramer 2011, Pfitzer et al. 2013, Pedrosa 2012).

Among authors that stress how value is captured there seem to be an emergent consensus on the idea of shared value. The value creation process should according to this argumentation benefit both companies and societies at large. While so it is emphasized that it is the responsibility of companies to instigate this process (Porter & Kramer 2011, Pfitzer et al. 2013). Pedrosa (2012) accentuates that customer involvement is a focal point for value creation in innovation processes. The most important aspect of involving customers is to be able to time when to engage the customers to secure the highest payoff. Value creation therefore resides in the firm's organizational ability to include and exclude customers at the right time.

A majority of researchers highlight the influence of external actors as a source of innovation (Prahalad & Ramaswamy 2004, Bogers & West 2012, Duverger 2012, Frey & Lühtje 2011, Füller et al. 2012, Hutter et al. 2011, Konsti-Laakso et al. 2012, Pedrosa 2012, Adner 2006, Gouillart 2013, Pfitzer et al. 2013, Ramaswamy 2009, Ramaswamy & Gouillart 2010, Floricel & Miller 2007, Miller & Olleros 2007, O'Cass & Sok 2013, Phene et al. 2006). This can be seen as a result of the recognition that it is impossible for a company to hold all the best talents and all the relevant knowledge (Chesbrough 2003). Value creation is therefore manifested in a company's ability to commercialize on both internal and external pathways to the market, this also conceived as an open innovation strategy (Chesbrough 2003, Giannopoulou 2011: 507). This argument can be seen in Adner (2006) who focuses his argument on innovation ecosystems and Phene et al. (2006:370) who suggests that the ability of firms to create breakthrough innovations is a function of its access to external knowledge. Contrary to researchers focusing on external actors, Zenger (2013) emphasizes on firms' ability to create value through a well-theorized strategy. Zenger's (2013) argument rests on the

idea that by rationalizing and developing an understanding of which of the company's internal capabilities that are unique, value creation will excel.

3.2.2 The Co-creative perspective

The second dominating stream that emerged as a result of the literature review is the co-creative perspective. In recent years an extended stream of research has focused on customer involvement in innovation processes (Duverger 2012, Füller et al. 2012, Hutter 2011, Gebauer et al. 2013, Frey et al. 2011, Prahalad & Ramaswamy 2004, Ramaswamy 2009 and Ramaswamy & Gouillart 2010). The co-creative perspective differs from the firm centric perspective because customer involvement is perceived as more than a point of exchange (Prahalad & Ramaswamy 2004).

Prahalad and Ramaswamy (2004) have been the driving force of the focus on co-creation. They concentrate on the source of value creation in innovation processes in order to understand the capture of value. Their argument is built on the notion that "we are moving toward a world in which value is the result of an implicit negotiation between the individual consumer and the firm"(Prahalad & Ramaswamy 2004:7). This is the result of a continuously greater commoditization where companies focus on capturing value by trying to defend their positions by slashing prices. In order to differentiate and create value Prahalad and Ramaswamy (2004) argue that firms must move away from a value creation process that excludes the market from the process. The implication is that the value creation process should reside in the interaction between customers and companies. Ramaswamy (2009) goes as far as to call it a paradigm shift because it radically changes how companies do business and puts the human experience at the center of the design of the enterprise. This is moreover manifested in Frey et al. (2011), Hutter (2011) and Gebauer et al.'s (2013) research, which emphasizes the value of interaction in innovation processes.

Gouillart & Billings (2013) argue that the radical change is inherent in the way of managing constituencies. We are moving from using specific processes such as marketing for customers, procurement processes for vendors etc. towards processes that aim to solve problems and exploit opportunities in collaboration with all or many stakeholders. Hutter (2011) and Gebauer et al. (2013) argue that the strength of co-creation resides in collaboration. Gebauer et al. (2013) has moreover, as one of the few,

demonstrated that co-creation holds conflicting elements of for an example undesired end-results from certain customers. Interestingly the study indicates that the best method to handle this is a more open dialogue, which underlines the importance of interaction in the value creation process.

3.2.3 Concluding remarks on value creation in the innovation management literature

The literature on value creation in innovation management can be divided into two streams of thought, the firm centric- and the co-creative perspective. Both of these perspectives focus on the sources of value creation in innovation processes.

The firm centric perspective recognizes that it is firms that drive value creation processes through their own activities. This can be done either by using internal or external actors. Value creation, in this conceptualization, resides in the *firm* because it depends on the *firm's* capabilities to transform inputs to exchange value. The perception of customers, the use value, is only of value to the firm when it is transformed into exchange value.

The value creation process in the co-creative perspective is similarly to the firm centric perspective concentrated around the sources of value creation in innovation processes. Contrary to the firm centric perspective the co-creative perspective stresses the *interactive* character of value creation and emphasizes on the human *experience* of value creation. In this sense the perception of customers, the use value, is not only constitutive for the exchange value, but becomes an intangible asset in itself.

3.3 Value creation in the management consulting literature

In part 3.3 of the literature review I will address the question of how management consultants' value adding activities have been depicted in the social sciences. Value creation in the management consulting literature is to a large extent focused on the consultant's role and what kind of knowledge flow that emerges as a consequence of this role. I have structured this part thematically by first introducing the two dominating views, management consultant's role as an innovator and as a legitimator. Thereafter I

will present a third stream, management consultants as co-creators, which has problematized these dominating views.

3.3.1 The consultant as an innovator

Viewing management consultants' value-added activities from the perspective of an innovator indicates that management consultants' roles and tasks are to create and distribute new knowledge. Kitay & Wright (2007:6) describe that management consultants engage with firms to solve specific problems. They are hired because their external expertise is highly valued. The consultants are engaged to add value in a context where the hirer lacks abilities to solve a problem. This indicates a clear demarcation between the consultant and the client and indicates that consultants add value because they provide new knowledge. Werr & Styhre (2002:47) suggest that this outsider perspective argument originates from the notion that management consultants are independent from the client, which enable them to examine organizational problems objectively. In contrast Armbrüster and Kipping (2002:104) put forward the idea that it is in the orientation and activity systems the different actors are embedded in, that account for the different knowledge claims. The reason why management consultants can provide fruitful knowledge is not because they are outside of the organization, but rather that their knowledge claims are not constrained to the regulations of an existing activity.

This new knowledge is enabled through management consultants' data collection and analyses of client specific data (Armbrüster & Glückler 2007). Richter and Niewiem (2009) claim that an important aspect of the consultants role is to manage and supply this collected knowledge so that it can be usefully applied in many projects, due to economies of scale. New knowledge is therefore not necessarily new in the sense that it has never been seen before, but rather that it is contextually new. This accentuates the idea that consultants drive value as an innovator because it is the application of their methods and tools and their ability to successfully use prior experiences in new settings that add value. In this perspective management consultants add value because clients tap into their knowledge savings and enable organizational learning.

3.3.2 Consultants as legitimators

Furusten (2009) claims that consultants' value adding activities contrary to the innovator perspective lies in the reduction of organizational alternatives that the client is confronted with. In this optic the consultant is conceived as a legitimator of existing client knowledge. Management consultants' do not generate new knowledge, but rather empower organizations with tools to handle uncertainty. McKenna (2006:230) develops this; the use of management consultants can be depicted as a way to minimize client exposure in delicate situations. Management consultants are in this sense used as an insurance to safeguard the decision making of the client.

Moreover the legitimator role function to initiate developments. In Haverila et al.'s (2011) investigation of client satisfaction, they found the most valuable asset for management consultants to be, helping the client to improve and implement processes. In addition to this Kitay & Wright (2002) found that clients use consultants to signal the importance of a project.

3.3.3 The co-creator

Viewing the consultant as an innovator implicates that consultancy is a method of knowledge transfer and that importing best practices from the market sphere is a way of doing this. Viewing the consultant as a legitimator implicates that no new knowledge is generated and that the consultant's role is of a more symbolic and supportive character. Fincham (2003) points towards more complicated and politically charged contexts of management consultancy. This has also been discussed in Mohe (2005) and Ben gal et al. (2011) who stresses the collaboration between external and in-house actors. Nikolova et al. (2009) explain that even for routine problem solving assignments, consultants need to work closely together with internal actors, thus emphasizing the ability to navigate different arenas.

3.3.4 Concluding remarks on value creation in the management consulting literature

My initial question to this third part of the literature review was: how have management consultants value added activities been depicted in the social sciences literature? I found

the literature on value creation processes in management consulting services to be represented by two dominating views on the management consultant's role: the innovator and the legitimator. As an innovator the management consultant add value by generating and distributing what is perceived as new knowledge, while as a legitimator the value creation process is departs from the notion of enabling and legitimatizing existing knowledge claims. These dominating views have been contrasted with a third perspective considering the management consultant's role as a co-creator. The co-creator perspective emphasizes a more dynamic character of the management consultants' role in the value creation process. Transferring knowledge and implementing ideas is consequently the construction of a co-creative practice, mixing the consultancy knowledge claims and the local knowledge and practices.

The discussion on management consultants' value adding activities has thus been centered on the roles that they inhibit and the knowledge flow they create or instigate. Management consultants add value to organizations because they are able to generate a high degree of use-value, which is transformed into exchange value. Underlying these discussions is the importance of the relationship between the management consultant and the client, which has been argued as constitutive for value creation in some cases (Nikolova et al. 2009, Ben Gal et al. 2011).

3.4 Management consultants lacking presence in studies of innovation processes

The management consultant as an innovator, legitimator and co-creator all describe how management consultants add value on a general basis within the social sciences. My final guiding question for the literature review, how have management consultants' contribution in innovation processes been illustrated, seems to be overlooked by many researchers.

The research on KIBS involvement and effect on innovation in client firms holds a general consensus that they contribute and that the contribution is a result of an interactive process. They discern on what extent KIBS contribute and what roles they have. Tether & Tajar (2008) argue that when companies source for information in relation to innovation processes, KIBS hold a complimentary rather than a substitutive

position. This regards both internal innovation activities, but also external sources of information such as suppliers and customers. Shearmur & Doloreux (2013) follow this thought and claim that KIBS are often used to develop and enhance existing innovative ideas. They argue further that while they find that KIBS contribute to innovation, the connection is however not always straightforward, but may be mediated by other changes in the organization (Sheremur & Doloreux 2013:20).

Den Hertog (2000), Gallouj (2002), Muller & Zenker (2001) and Kuusisto & Meyer (2003) acknowledge KIBS contribution in innovation processes to be more substantial. In Den Hertog's (2000) conceptualization of KIBS value adding practices in innovation processes, KIBS encompass three different roles. KIBS are used as facilitators, carriers and sources of innovations. As a facilitator KIBS support a client firm in the innovation process by helping them set up a new system, but they do not generate or transfer specific knowledge. When KIBS act as carriers, they transfer existing innovations from one industry to another. Finally as a source of innovation, KIBS play a major role in initiating and developing innovations in close interaction with the clients. The same argument seems to echo in Kuusisto & Meyer (2003) who emphasize on KIBS as carriers, shapers and creators of innovations and in Muller & Zenker (2001) who see their potential to act as receptors, interfaces and catalysators of innovation. Gallouj (2002) argues that the objective of KIBS is to provide their clients with knowledge-processing capabilities and it is through these capabilities that they enable companies to bring new products, services and processes to the market.

In contrast Hislop (2002) investigates the nature of the client-consultant relationship and how this affects the role of consultants in innovation processes. By utilizing Granovetter's (1985) conceptualization of embeddedness, Hislop (2002) suggests that the economic relations between the client and the consultant is affected by social relations and contexts and that this moreover has an effect on consultants' roles in the appropriation of technological innovations.

The initial question to this section was how management consultants' contribution has been illustrated in innovation processes. While the research on the topic is limited, the findings presented here suggest that consultants contribute to innovation processes by embodying different roles that are contextually dependent. These roles are characterized by the knowledge that they generate, process and utilize,

which indicates that use value is connected with knowledge creation. Moreover the research accentuates the importance of dialogue-based relationship, but it is only Hislop (2002) that explicitly puts attention to it. Hislop (2002) finds that the character of the relationship influences the innovation process, but he ignores the connection between the relationship and value creation.

3.5 Findings of the literature review

This review has addressed how value creation processes have been depicted in the innovation management literature in general, and how management consultants add value generally and in innovation processes specifically. The findings from these three different parts demonstrate that value creation emerge as a central concept. At the same time value creation appears to lack consensus in its meaning. I aimed at solving this issue by using Bowman & Ambrosini's (2000) conceptualization of value creation to create coherency for my review.

The focus of the literature has been concentrated to the sources of innovation, especially within the innovation management literature and on the roles of management consultants generally and in innovation processes specifically. Especially the literature on management consultants' value adding activities and their roles in innovation processes have two underlying arguments: 1, knowledge creation leads to value creation and 2, this knowledge creation is in a higher or smaller degree constituted in the interaction between the involved actors.

Findings from the firm centric perspective, the role of management consultants as an innovator and legitimator suggest that value creation resides in the firm's ability to transform knowledge and that management consultants' value adding activities reside in their ability to generate new or legitimate existing knowledge. This illustrates a non-problematized and static notion of knowledge creation where knowledge is simply developed, transformed and implemented. Static because it appears as an entity generated from the interaction, which the firm can manage and non-problematized because while acknowledging the interaction as central, the interaction appears without conflicting elements and discrepancies among the actors.

3.6 Implications for my thesis

The literature review has made it clear that existing literature provides different explanations of value creation. At the same time these explanations suggest that value creation is interrelated with knowledge creation. In order to understand value creation, we therefore need to investigate the process of knowledge creation.

Despite the fact that some of the perspectives point towards the importance of a dynamic, contextual and interactive understanding of knowledge creation, they do not depart from the notion of knowledge creation as a static concept. This is because they investigate the sources of innovation and the roles of management consultants, rather than the process of knowledge creation. This generates an understanding of knowledge as an entity generated in the context of interaction and managed by the firm to create value.

It is my argument that the discussion on how management consultants add value, and especially in innovation processes, would benefit from an investigation that focuses on the process of knowledge creation and how this leads to value creation. Such an investigation should aim to explain the process of knowledge creation, its constitutive parts, and its result. I intend to use a framework that explicates the process and structure of knowledge creation (Nonaka & Takeuchi 1995) and the constitutive parts and result of such a process (Blackler 1995). In line with prior research I will argue for the relation between knowledge creation and value creation. In contrast to the dominant view that I have identified, which acknowledges knowledge creation as a static process, I will emphasize it as an active and changing process, which leads to value creation through action.

4. Theoretical outset

In this chapter I will outline the theoretical outset for this thesis. I will explain, firstly the essence of Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation and its implication for this thesis and secondly Blackler's (1995) conceptualization of knowing and its implications for this thesis.

4.1 The context of Nonaka & Takeuchi's (1995) knowledge creation

Nonaka & Takeuchi's (1995) conceptualization of knowledge creation originates in their book *The Knowledge-Creating Company* (1995). The book explains how the international success of Japanese firms derives from an organizational knowledge creation, which in turn has made Japanese organizations better at innovating than western companies. Contrary to western organizations' focus on explicit knowledge, the Japanese companies have emphasized the importance of tacit knowledge and a holistic perspective of the organization. The argument of Nonaka & Takeuchi (1995) is that the creation of organizational knowledge has stimulated continuous, incremental and spiral innovations, which has created an internationally manifested competitive advantage.

Organizational knowledge creation is described as an organization's ability to create new knowledge, distribute it throughout the organization and materialize this knowledge in the form of products, services and systems, which they conceptualize as innovations (Nonaka & Takeuchi 1995:3). The particularity of the Japanese organizational knowledge creation is constituted in the ability to accumulate both external and internal knowledge. External knowledge is distributed through the organization and preserved within the boundaries of the organization. This knowledge is thereafter used in the development of new technologies and products. The competitive advantage of Japanese firms reside in this pending practice between internal and external knowledge flows and the ability to use this in order to stimulate practices of innovation (ibid:6).

In order to further understand the particularity and benefits of the Japanese organizational knowledge creation, Nonaka & Takeuchi (1995) argue that we need to deconstruct the concept of knowledge from earlier notions. They further argue that while western companies just recently has understood the value of knowledge, the focus on knowledge has made the Japanese approach viable (ibid:7).

The Japanese approach differs from the western approach in its understanding of knowledge. Western understandings of organizations have historically emphasized on organizations as being machines that handle information. This understanding of knowledge puts the sole emphasis on knowledge as being explicit and that this explicit knowledge is easily communicated and transferred. In this sense knowledge has been marginalized to be synonymous with coding, formulas and rules.

The Japanese understanding of knowledge acknowledges that explicated knowledge represents a very small part of all knowledge. This understanding accentuates the tacit knowledge, which is personal and difficult to express. The subjective character and the difficulty of expressing this tacit knowledge make it contrary to the western understanding challenging to communicate and share knowledge with others. The Japanese understanding of knowledge incorporates the subjective; intentions, intuitions and instincts, and is constituted in an individual's actions, experiences, ideals, values and emotions that construct the tacit knowledge (ibid:8).

Nonaka & Takeuchi (1995) argue that the western notion of knowledge has suffered under the Cartesian dualism, which separates the one who knows from what is known (Ibid:20). The Japanese approach is not constrained by this distinction as it resides in a philosophical tradition that acknowledges the collective and organic view of human relationships (ibid:31). This philosophical tradition can be traced to three statements; "Oneness of Humanity and Nature"(ibid:27), "Oneness of Body and Mind" (Ibid:29) and "Oneness of Self and Other" (31). These statements represent a semantic visualization of the Japanese philosophical tradition where context and time, the subjective and the intuitive cannot be separated and where an action in any and every context requires tacit knowledge (ibid:31).

The proposition made by Nonaka & Takeuchi (1995) is that limitations of western understandings of knowledge necessitate a new conceptualization of knowledge that centers on the acquisition, accumulation and utilization of *existing* knowledge (ibid:49). This means that the immanent potential for any organization to be innovative, i.e. develop new products, methods and systems, demands a theory of organizational knowledge creation that *creates* information and knowledge rather than merely processing it efficiently (Ibid: 50). The question is then, how is this process structured?

4.2 Building blocks of the organizational knowledge creation

Nonaka & Takeuchi (1995) define knowledge as a dynamic human process. It is a function of a particular stance and unlike information, knowledge is about action and intention (ibid:58). Nonaka & Takeuchi's (1995) emphasis on knowledge as being both

contextual and relational is in line with the hermeneutical perspective, which also emphasizes that knowledge is created in a dynamic interaction between individuals (ibid:59).

The organizational knowledge creation consists of two dimensions, the ontological and the epistemological. The ontological understanding of knowledge is constituted in the understanding that individuals can only create knowledge. The ontological position acknowledges the individual in itself, the group and the organization(s). The epistemological dimension draws upon Polanyi's (1966) theories of tacit knowledge, where Nonaka and Takeuchi (1995:59) differentiate between tacit and explicit knowledge.

Nonaka and Takeuchi's (1995:60) argument rests on the notion that knowledge is created in the interaction between tacit and explicit knowledge, and that this interaction is facilitated by four different forms of knowledge conversions; socialization, externalization, combination and internalization.

4.2.1 The four knowledge conversions

4.2.1.1 Socialization

Socialization is a process of creating tacit knowledge by sharing experiences. These experiences can be technical skills as well as mental models. Verbal expressions are not necessary for the creation of tacit knowledge but can be acquired from one individual to another through for an example apprenticeship (Nonaka & Takeuchi 1995:62). One central aspect of acquiring tacit knowledge resides in experiences. Experiences in turn derive from observation, imitation and practice. Another key to developing tacit knowledge is the interaction with another individual. Experiences are developed through interactions and are therefore also shared. Nonaka & Takeuchi (1995) stress that it is difficult to transfer knowledge because it is hard to empathize with someone else's mental process. This is due to the fact that the experience of something and the tacit knowledge derived therefrom are not separated. The specifics of a context, are connected to the experience and therefore also to tacit knowledge. Socialization orients the participants of a given situation towards a common direction. The key to

socialization is not only the shared experience but that the body and mind are not separated (ibid:63).

4.2.1.2 Externalization

Externalization is in Nonaka & Takeuchi's (1995) conceptualization the essence of knowledge creation because it creates new forms of tacit knowledge when it is articulated through metaphors, analogies, concepts, hypotheses or models. Converting tacit knowledge into explicit forms is often an inconsistent practice, hence, dialogue and collective reflection are initiating and driving the process of externalization (ibid:65). Given the dual reasoning of metaphors, which is inherent in intuitively understanding one thing by imagining another thing symbolically, tacit knowledge can be converted into explicit knowledge when metaphors are used sequentially and tacit knowledge made expressible. Then, metaphors are used to create novel ways of experience and function as a communication mechanism that reconciles discrepancies in the meaning. This creative and cognitive process continues as metaphors are used to create networks of concepts. In this process, inconsistencies, imbalances and contradictions are accentuated in their association with each other, which can lead to new discoveries of meanings and to the construction of new paradigms. The inconsistencies are thereafter matched by analogy, which reduces the unknown by accentuating the "commonness" of the two things. An analogy contributes to an understanding of the unknown through the known, it connects an image and a logical model (ibid:67).

4.2.1.3 Combination

The process of combination systemizes the above-mentioned concepts into a body of knowledge. In this process of knowledge conversion individuals are involved by exchanging and combining explicit knowledge, these take the form of documents, meetings, telephone conversations, or computerized communication networks. By systemizing, combining, sorting, and categorizing existing knowledge, new modes of knowledge claims are made possible. Formal educations, such as MBAs are concrete examples of such knowledge creation (Nonaka & Takeuchi 1995:67). In a given business context operationalization of corporate visions manifest the use of combination knowledge conversions (ibid:68).

4.2.1.4 Internalization

The internalization process converts explicit knowledge into tacit knowledge, similar to learning by doing. When individuals have experienced socialization, externalization and combination, internalization is the formation of tacit knowledge in the form of shared mental models or technical know-how (Nonaka & Takeuchi 1995:69). They now become valuable assets. It is when this internalization has been experienced that knowledge can be shared and further distributed in the organization, thus starting a new process where socialization is the initial step. For the internalization to be achieved it helps if the tacit knowledge has been expressed in the form of documentation, manual, or oral stories. Internalization benefits from documentation because it helps individuals to internalize what they have experienced. Moreover it facilitates the transfer of knowledge to other people (ibid:69).

4.2.2 Implications for this thesis

Both Gallouj (2002) and Den Hertog (2000) propose that Nonaka & Takeuchi's (1995) conceptualization of organizational knowledge creation is fruitful to use when investigating management consultants involvement in innovation processes. It is especially fruitful to describe the influence of social interactions in the knowledge conversions. I will so forth utilize Nonaka & Takeuchi's (1995) theoretical framework to identify how knowledge creation is manifested in the client-consultant relationship and how this process is structured.

The limitations to this approach reside in Nonaka & Takeuchi's (1995) understanding of knowledge. While it can be productively utilized to account for the constitutive elements of social interactions and describe how this process is structured, the argument holds an internal inconsistency. Although proclaiming the dynamic character of knowledge creation, it relates to knowledge as a specific entity. I have therefore chosen to use Nonaka & Takeuchi's (1995) framework in combination with Blackler's (1995) conceptualization of knowledge as *knowing*.

4.3 The foundation of knowing

The outset of Blackler's (1995) conceptualization of knowing is that the impact of knowledge has an effect on organizations' competitive advantage. Blackler (1995) draws

upon activity theory, which is founded upon the Russian psychologist Vygotsky's ideas from the 1920's. Interestingly both activity theory and Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation are constructed to develop understandings of knowledge that aim to solve dichotomies between body and mind, subject and object. This circumstance stresses the relevance of using a combination of these theories in my analysis. While Nonaka & Takeuchi (1995) accentuate the importance of different forms of knowledge and how they are interrelated, activity theory emphasizes the importance of developing a theory wherein knowing and doing are unified (Blackler 1995:1035).

4.4 What knowledge is

Blackler (1995:1033) argues that in order to understand how systems mediate knowledge it is vital to address the question of what knowledge *is*. Although Nonaka & Takeuchi (1995:49) aim to dissolve the dichotomies that are accentuated in the epistemological tradition of the western world, Blackler (1995:1033) argues that Nonaka & Takeuchi (1995) fail to ask the vital question of what knowledge *is*. Instead Nonaka and Takeuchi (1995) rely on a one-dimensional appreciation of knowledge that eagerly seems to divorce ideas of knowledge and learning by arguing that knowledge is a specific entity formed in the minds of individuals and distinguished from material circumstances (Blackler 1995:1033). This underlines a notion of knowledge as something people have. To be able to account for what knowledge *is* Blackler (1995:1034) explains how traditional approaches to knowledge have developed perceptions of knowledge as embrained, embodied, encultured, embedded and encoded forms of knowledge.

Embrained knowledge is knowledge, which is dependent on conceptual skills and cognitive capacities. This type of knowledge is distinctively abstract, partly explicit and action oriented. It is often conceptualized as "knowledge about" (Blackler 1995:1023).

Embodied knowledge is, similar to Nonaka & Takeuchi's (1995) version of tacit knowledge, acquired by doing and established in specific contexts. This indicates

that it is only partly explicit and action oriented. It is often conceptualized as “knowledge of how” (Blackler 1995:1024).

Encultured knowledge, similar to Nonaka & Takeuchi’s (1995) concept of socialization, recognizes the process of achieving shared understandings as central. These accounts are highly related to language and are so forth socially constructed and subject to negotiation (Blackler 1995:1024).

Embedded knowledge is knowledge, which is constituted in systematic routines. It derives from the conception that economic behavior relates to social contexts. Hence, it investigates the impact of relationships and material assets (Blackler 1995:1024).

Encoded knowledge is argued as the form in which information is conveyed by signs and symbols. This encoded knowledge moves from traditional forms of encoded knowledge such as books, but it has been developed to also include electronically transmittable technologies (Blackler 1995:1025).

Blackler (1995:1032) argues that a close relationship between encoded knowledge and other forms of knowledge has been developed. His argument is that this development illustrates the mistake of separating the traditional forms of knowledge from each other. Blackler (1995:1033) argues that when Nonaka & Takeuchi (1995) stress the interrelation between encultured knowledge (socialization) and the development of embodied, embrained and embedded knowledge, Nonaka & Takeuchi’s (1995) conceptualization reproduces the traditional thought of knowledge as something that people have, rather than something they do.

4.5 From conventional to novel understandings of knowledge

Blackler (1995:1022) argues that recent years’ research focus on the importance of expertise for competitive advantage has been unable to move away from the term *knowledge* and the connotations it follows. To solve this insufficiency Blackler (ibid:1023) seeks to construct a theory moving from appreciating knowledge as something people have, to more fruitfully be conceptualized as knowing which is something people do. Blackler (1995:1035) wants to divorce an understanding of knowledge as abstract, progressive, mental and permanent towards a process that

builds on a notion that knowing is situated, distributed and material. “Such an approach draws attention to the need to research ways in which the systems which mediate knowledge and action are changing and might be managed” (Blackler 1995:1023). This is in alignment with the hermeneutical ontology, which proposes that understanding emerges continuously through active and social contact with other individuals (Gadamer 1999). To Blackler (1995:1033) “knowledge is multi-faceted and complex, being both situated and abstract, implicit and explicit, distributed and individual, physical and mental, developing and static, verbal and encoded”. He so forth draws upon activity theory.

4.5.1 Awaiting the concept of knowing

Blackler (1995:1033) acknowledges that many authors have confined their research to the area of knowledge creation. While so, Blackler (1995:1034) finds especially three contributions from activity theory substantial.

Blackler (1995:1038) refers to Lave’s (1993) research that problematizes the idea that knowledge can be disassociated from its context and transmitted as abstract data. Lave (ibid) suggests that by focusing on knowing instead of knowledge, connotations of universal truths are avoided and an understanding of knowledge and learning as a joint and active process is possible. Knowledge therefore needs to be re-conceptualized as a cultural and social product by recognizing four dimensions (Blackler 1995:1038):

- a) Because circumstances of action shapes even the most abstract of tasks, knowledge is situated.
- b) As practices are distributed socially and technologically, knowledge is collective.
- c) Knowledge is a form for material practice because it involves more than an internal manipulation of ideas, it involves physical, manual and interactional actions as well.
- d) Attainment of knowledge is not a simple matter of taking knowledge.

Another significant influence Blackler (1995:1038) argues stems from Engestrom (1989,1991) who proposes that analyses should not be made of individuals or organizations, but rather on socially distributed activity systems. Engestrom’s (ibid)

point is that knowledge does not manifest itself as a detached category, but permeates the relationship of analysis. This approach models the dynamic of knowing: the idea that the balance within an activity system changes and is continuously under compromise. The actors in a relationship use their situated knowledge in a context, which is constantly developing and which in reaction to their knowledge also develops.

Finally Blackler (1995:1039) refers to the general conclusion of activity theory that portrays the effect that language has on a constantly changing process. Language enables collective interpretations, negotiates behavioral priorities, signals group membership and helps create a community. Language is so forth a collective activity that is substantial in the efforts to enact practical actions.

4.5.2 Knowing

Blackler's (1995:1039) argument is that the concept of knowledge is problematic. Activity theory has demonstrated that knowing constitutes a more fruitful conceptualization that is manifested as something that is done. Knowing can therefore be described as mediated, situated, provisional, pragmatic and contested (ibid).

Mediated knowing is manifested in systems of language, technology, collaboration and control. As new sets of communication channels and technologies develop and challenge conventional approaches towards management, there is an increasing need to understand how these are interlinked. Mediated knowing aims to offer explanations to how these complexities are manifested and managed in organizational structures (Blackler 1995:1040).

Situated knowing incorporates the notion that knowing is never de-contextualized but always a consequence of its historical context (Blackler 1995:1041). By stressing the importance of peoples' interpretations of their role in any given context, situated knowing aims to move away from abstract conceptualizations. Explanations of how situated knowing is generated draws attention to the differences between developing the abstract and developing the execution of procedural routines and the complexities that follow these divergences (Blackler 1995:1041).

Provisional knowing suggests that knowing is constructed and developing continuously. Considering that change and tensions are interrelated, developments in organizational structures are consistent with the emergence of tensions. Provisional

knowing contemplates the opportunity of these tensions as vital because tensions display opportunities for learning (Blackler 1995:1041). Tensions can so forth be understood as situated between how activities *are* done and how they *could* be done and the consequences of both the current and potential activities. In short, tensions display discrepancies that would otherwise be ignored and trigger new understandings of the present activities through dialogue (Blackler 1995:1041).

Contested knowing draws upon the conception that knowledge and power are interrelated. As Blackler (1995:1040) notes “Social systems are fundamentally unequal”. Blackler (ibid:1042) suggests that social, technological and economic changes act as incitements for issues of domination and subordination. Given then that conflicts emerge as social systems (i.e. organizations) change, and that issues of domination are fundamental for the practice of knowing, it is necessary to further investigate how conflicting issues take form and contribute to knowing.

Pragmatic knowing implies knowing as purposive and object-oriented. A central element for this view is that the conceptions people have of the objectives of their activities drive collective action. This indicates that information and knowing have a significant impact on how people approach their work (Blackler 1995:1041).

4.5.3 Implication for this thesis

Following Blackler’s (1995) optic conventional approaches and appreciations of knowledge and knowledge creation are problematic because they conceive of knowledge as an entity which people have. Blackler (1995) wants to move towards an understanding of knowing, which is something people do. Knowing is then, mediated, situated, provisional, pragmatic and contested (Blackler 1995:1040).

Given the linkage between competitive advantage (i.e. value creation) and knowledge (i.e. knowing) (Blackler 1995:1022), I have chosen to use Blackler’s (1995) conceptualization of knowing to explain how systems⁷ mediate knowledge and enable action. An important notion here is the recognition of knowledge as a material practice (Blackler 1995:1034) and collective action, which is driven by the conceptions people have of their activities (ibid:1041).

⁷ I.e. management consultants in business process innovation projects.

I will therefore mobilize Blackler's (1995) conceptualization of knowing to explain how knowledge creation is an active process and how knowledge creation leads to value creation by investigating management consultants' involvement in innovation processes.

5. Analysis

5.1 Introduction

In this chapter I will analyze how value is generated through the use of management consultants in innovation processes. Before entering the analysis I want to clarify the foundation for the analysis. Given that the analysis is the context wherein the theoretical and ontological standpoints meet the empirical material, it is relevant to describe the actions that have facilitated this meeting (Olsen 2002:205). The purpose of the analysis is to localize central aspects of meaning to answer my problem statement.

At first I will present my methodological approach and coding strategy. Thereafter I will explain how I will apply the theoretical outset to the empirical material. Finally I will briefly introduce the empirical context of the business process innovation project and my informants.

5.1.1 Methodological approach

I have chosen to apply an abductive approach to my analysis. An abductive approach is realized in a dialectic relationship between empirical material and theory. It underlines my hermeneutic ontological position and brings the hermeneutic circle in play, trying to achieve harmony between parts and totality (Mason 2002:180). In the following analysis I will bring forward the empirical material and let it interact with the theoretical framework in order to create a clear understanding of how management consultants add value to their clients' innovation processes.

5.1.2 Coding strategy

The method I have used to gain insights from my empirical material is conceptual coding. Conceptual coding is a process of localizing central aspects of meaning from the transcribed interviews and let these aspects create the foundation for how the analysis is constructed (Olsen 2002:108). The purpose of conceptualization is that the empirical material is able to “talk” and negotiate with my own understanding, thereby not constraining the understanding of a given problem to the deductive presumptions. At a practical level this has occurred by repetitive reading and coding of the interviews, moving from specific to more general and abstract themes. One way of ensuring the quality and validity of such a practice is by applying intra-coding. Intra-coding is a procedure where a researcher codes the same material twice and compares these codes (Olsen 2002: 124). This was done and the themes that occurred at both times were used.

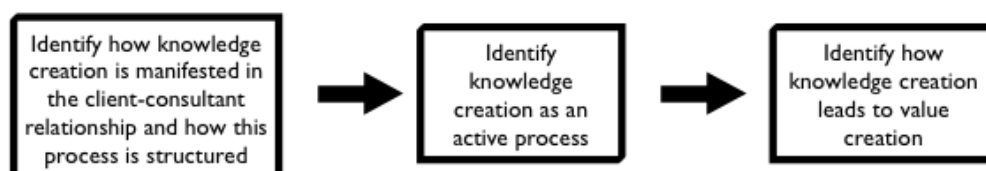
5.1.3 Applying theory

Given the presumption that value creation is the result of knowledge creation and that this knowledge creation to some degree is constituted in the client-consultant relationship (see literature review), I will use Nonaka & Takeuchi’s (1995) framework of knowledge creation to identify how knowledge is manifested in the client-consultant relationship and how this process is structured.

I will thereafter use Blackler’s (1995) conceptualization of knowing to identify how we can understand knowledge creation in business process innovation projects as an active process. The aim of this is to create an explanation that can account for the dynamics that is inherent when management consultants are hired to participate in business process innovation projects. Finally I will demonstrate how Blackler’s (1995) conceptualization of knowing can be used to explain how management consultants add value to clients’ innovation processes.

5.1.4 Analytical approach

Figure 1. Analytical approach.



5.1.5 Introducing the empirical context

5.1.5.1 Informants

The informants were chosen on the basis of their prior engagements with management consultants and specifically in business process innovation projects. The informants represent a variety of industries and undertake positions as top executives within

Figure 2. Short presentation of the informants.

Informant	Title	Executive experience	Industry	Size of organization (revenues)	Length of interview
Dakota	Chairman	25+ years	Logistics	1 billion+ DKK	2h 4min + 1h
New Hampshire	CEO/CFO	10+ years	Consulting, Banking, Manufacturing	100 million+ DKK	33 min
Wyoming	Chairman	25+ years	Logistics, Manufacturing	1 billion+ DKK	54 min
Montana	CFO	15+ years	Manufacturing	1 billion+ DKK	38 min
Florida	CEO	15+ years	Retail & Banking	1 billion+ DKK	32 min
Texas	CEO	15+ years	Logistics, Consulting	1 billion + DKK	1h 31min
Kentucky	Chairman	25+ years	Manufacturing, Pharmaceutical	1 billion + DKK	48min
Oregon	CEO	10+ years	Retail	1 billion + DKK	44min
Pilot interview	CEO	15+ years	Various	100 million + DKK	1h

their separate businesses. My informants maintain executive positions within 7 companies out of the 20 top-tier most traded with companies on the Copenhagen Stock Exchange (C20), and do so forth represent the very top executives of Danish business life. The contact with the informants was established through second-hand or third-hand contacts and I had no prior engagements with any of the informants.

5.1.5.2 The project

To avoid any misunderstandings I have chosen to term the use of management consultants in business process innovations a project instead of a process. Thus avoiding calling it a process of a process. The term project originates from my informants terminology as they conceive the activity of engaging management consultants in business process innovations as a project (Dakota 450, Montana 3306, Florida 3816, Texas 4184, Kentucky 5575, Oregon 6198). According to my informants this figure illustrates how a project is carried out.

Figure 3. Structure of the project.

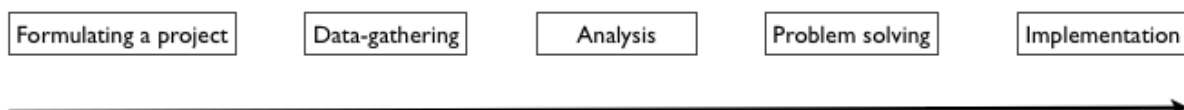


Figure 3 does not account for all of the steps or the dynamics that are inherent in a business process innovation project. The figure merely aims at visualizing the key

phases of a project. I will now explain more deeply how this process is structured by applying Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation.

5.2 Involving management consultants in business process innovation projects

In this section I will utilize Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation. Figure 4 displays a model of Nonaka & Takeuchi's (1995) framework. The strength of Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is that it differentiates between different knowledge forms and how these are related to the processes through which they are created. I will apply the key conceptual terms of socialization, externalization, combination and internalization thematically to the themes emerging from the coding. Thus, creating a first part of the analysis that allows me to answer two questions: How is knowledge creation manifested in the client-consultant relationship? And how is this process structured?

Figure 4. Nonaka & Takeuchi's (1995:62) knowledge conversions.

From \ To	<i>tacit</i>	<i>explicit</i>
<i>tacit</i>	Socialization	Externalization
<i>explicit</i>	Internalization	Combination

5.2.1 Talking the talk

When a client organization has decided to employ management consultants in an innovation process⁸, the hirer is normally introduced to a number of management consultants. The hirer considers their resumes, and calls them in for interviews where the hirer decides who fits best for the given assignment (Dakota 1039-1049). This fit is to a high degree based on how well the interaction develops and includes an evaluation of how well the hirer thinks that the management consultant fits into the existing organization. The technical competences and experiences are important, but equally important are the social capabilities because

Many consultants come in, and they are so god damn technical in the way they talk, and I don't really like that. Because they will go out into the organization, I want someone who can talk in a way that people understand. I am of course well aware of their competences

⁸ This refers to the formulation of a project, see figure 3.

and their educations and so on. But they need to speak a language that can be understood once they get out into the organization, and without being super technical, because otherwise once they get out there, people will sit there and ask themselves, what are they talking about? And what are we doing? (Dakota 1057-1063).

Texas (4624-4625) points out that in order for him to be able to share information, he needs to trust the management consultant and the trust, he explains, is generated from the interaction. Wyoming (2877-2879) describes that for the consultant to be able to gain insight and an understanding of the client organization, he must have a form of “musicality”. Wyoming (ibid) describes this “musicality” characteristic as an ability to engage with a broad variety of aspects that account for more than numbers and which occurs at multiple levels. It is then about acknowledging different social contexts and the drivers and mechanisms that are constitutive at a certain point of time and level.

If I apply Dakota, Texas and Wyoming’s emphasis on the interaction to Nonaka & Takeuchi’s (1995) notion of socialization, it seems that what they are arguing is that sharing experiences is a complex process. Rather than simply transferring information from one context to another they point out that information often makes little sense if it is dislocated from its context. The importance of being able to communicate and read into the client organization and its context is emphasized because it constitutes the ability to create tacit knowledge.

If the consultant lacks this ability, the “musicality” characteristic (Wyoming 2909-2914), and is unable to read into social contexts of an organization, he might not only be unable to get the insight, but also trigger resistance within the organization. Wyoming implies similar to Dakota (1051-1057) that the ability to interact with organizational members is essential because knowledge is gained from interactions. Following this both Florida (3716-3717) and Montana (3357-3366) stress that interaction is important because data is gained from the interactions with client organizational members.

These arguments resonate and emphasize the importance of Nonaka & Takeuchi’s (1995:62) view that the initial step of an organizational knowledge creative process involves socialization through the creation of tacit knowledge. It is implied by the informants that knowledge gained from the interactions is important because it is a fundament for the continuous process. This underlines Nonaka & Takeuchi’s (1995)

notion that the importance of tacit knowledge is related to the utilization of it, i.e. to converse it to an explicit state. While so, the informants express that tacit knowledge is not easily detached, mainly because it appears within a set of organizational boundaries. This makes it hard to transform. These cases relate to socialization through verbal accounts of tacit knowledge, but tacit knowledge is also created through observation.

5.2.2 Going native

In the mid 1980's Dakota hired Boston Consulting Group (BCG) to help him find out if his new organization had developed the best ways to serve their customers. In the start of this project he told the BCG team that in the initial part of the process they should act "as flies on the walls" (Dakota 191). His intention was for them to initially observe, because he thought it to be necessary for the management consultants to know the organization and its activities first (Dakota 191-198). This relates directly with Nonaka & Takeuchi's (1995:62) concept of socialization, which builds on the idea that tacit knowledge creation is created as a consequence of the ability to relate to a specific context and thus also be able to share mental models. Enabling creation of tacit knowledge is so forth done through observation.

Oregon (6107-6126) describes that he had a feeling that his company did not deliver the quality of service that he wanted his company to do, but he lacked substantial data to verify his hunch. In order for him to confirm if his hunch was valid and to point out which processes to change he needed observations of the activities on the sales floor. Consequently, he hired Mantec to map out the precise activities of his sales personnel. The initial assignment for Mantec was therefore to observe actions. The observing activities included timing actions with a timekeeper (Oregon 6106-6107,6126), but also to use working schedules to track down and see if the schedule was performed as it set out to be (Oregon 6134-6136). The same pattern occurred when New Hampshire (6663-6669) hired management consultants to help him figure out how they could optimize their delivery processes. Here the initial task was to observe and trace the practices of the processes. These observations included measuring the size of merchandise and trucks, but also driving along with the trucks to time them.

These stories seem to overlap in the perceptions of what is seen to be the underlying assumption of what the management consultants should do and how they should do it. Nonaka & Takeuchi's (1995:63) argument is that the process of knowledge

creation through socialization occurs through knowledge conversions. The knowledge conversions are in turn constituted in the client-consultant relationship through interactions and observations. Applying Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of socialization implies that the socialization knowledge conversion process is effective when it enables the formulation of shared mental models, which in turn enables the ability to explicate knowledge. This underlines the notion that knowledge is an observable entity that can be transferred and transformed, and which main purpose is to be explicated.

5.2.3 Exposing "hidden" information

The conversion from tacit to explicit knowledge follows an externalization process (Nonaka & Takeuchi 1995). Accordingly, once management consultants have created tacit knowledge they can create explicit knowledge. In business process innovation projects this normally refers to the analysis and problem-solving phases⁹. The importance of explicating knowledge gains support from the empirical data as Dakota (1782) and several of the informants describe how the strength of the consultant resides in their ability to make implicit information or know how explicit through different modes of presentation (Montana 3343-3349, Dakota 1548-1553, Florida 3710-3715, Oregon 6130). Texas (4831) describes that the consultant works "as a catalyzer of things that lie latent in the company". The reason for why management consultants are able to explicate know-how and expose "hidden" information is according to my informants a consequence of an outside-in perspective. Members of the client organization are often constrained by their everyday practices and fail to gain an overview and link different practices. When management consultants perceive and observe an organization from an outside-in perspective it is easier to see the structures and patterns of how practices and value chains are related (Montana 3471, Florida 3879-3884). It is this perspective in combination with industry experience that enables management consultants to create an externalization process.

Seen in the light of Nonaka & Takeuchi's (1995:66) framework, externalization "holds the key to knowledge creation, because it creates new, explicit concepts from tacit knowledge". Following this argument the importance of

⁹ See figure 2.

management consultants has less to do with them being able to explicate things that lie latent in the organization and more to do with creating new forms of knowledge. The outside-in perspective of management consultants is in this conception similarly not fruitful in itself, but rather because it enables management consultants to create new concepts by combining different data. Nonaka & Takeuchi (ibid) draw upon the conception that the key for this process is the usage of metaphors. Metaphors stimulate the creation of new knowledge as the perception and intuition of the understanding of a metaphor makes the involved person imagining other things simultaneously, and thus creating new knowledge.

5.2.4 Making stories constructing solutions

To explain how the externalization process is practiced, Kentucky has provided a good example. Kentucky (5591-5611) used BCG to solve a problem where his company had different views on how to serve their customers, because the company had two quite different areas of business, which demanded different organizational processes. BCG's assignment involved interviewing the 15 most relevant managers to gather their opinions on the matter and how they wanted to structure the organization. BCG then acted as a facilitator for a discussion in three different workshops, debating three different topics of the problem at hand. During these workshops BCG presented what they had found out from the interviews. Kentucky argues that they could have gathered data about their own perceptions themselves, but BCG's contribution lied in how they related the knowledge gained from these interviews with stories of how other organizations had encountered and solved similar situations. By providing stories of unnamed organizations with historically similar problems, but in other industries, BCG was able to provide generic alternatives of how the different perspectives could be incorporated in one organizational structure.

This describes how tacit knowledge, created from the interviews was externalized in the workshops by the use of storytelling and how these knowledge conversions are interrelated. In Nonaka & Takeuchi's (1995:67) perception BCG created explicit knowledge by constructing metaphors from tacit knowledge. Because a metaphor functions to unify two thoughts into one word or phrase, the strength and usefulness of metaphors reside in an enabling ability to relate concepts with each other

and thus create meaning. For Kentucky's organization this was apparent as Kentucky (5591-5611) experienced that the approach, where the relation between their current situation and how other organizations had successfully solved similar situations, was a very fruitful way to solve their problems. Nonaka & Takeuchi (ibid) further argue that it is the imbalance and inconsistencies among the concepts and their associations that give metaphors their enabling ability because it stimulates the construction of new meaning. The problem with Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is that it is unable to describe those cases where inconsistencies do not lead to the creation of new an explicit knowledge. I trace this to their conception that everything is expressible (ibid:66).

5.2.5 Unsuccessful constructions

Nonaka & Takeuchi (1995:67) emphasize that the driving forces of an externalization process are the discrepancies and inconsistencies between a given concept and its association with the problem at hand, because it enables the construction of new knowledge. At the same time is it important to highlight that discrepancies and inconsistencies do not in themselves enable the generation of new meanings and knowledge creation.

Both Montana (3570-3588) and Oregon (6183-6206) explain how they have experienced situations where management consultants' efforts of articulating tacit knowledge into explicit concepts have been unsuccessful. Although the management consultants have been able to provide an outside-in perspective and construct models, metaphors and concepts of how the client organization should solve a given issue, in these cases it did not lead to new explicit knowledge.

Nonaka & Takeuchi (1995:67) argue that "metaphors create novel interpretations of experience by asking the listener to see one thing in terms of something else". This notion should not be assumed to be a casual effect of developing a metaphor as a means of creating knowledge through externalization. Externalization is constituted in the ability to create tacit knowledge and does so forth also manifest the link between socialization and externalization. The indication of Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is that tacit knowledge and the meaning of tacit knowledge can always be understood and found. In my research I found that for an example New Hampshire points out that the meaning of tacit knowledge is ambiguous

One of the spaces in which I think consultants many times are challenged is when they come from an outside-in perspective and engage with a mapping process. They become familiar with the formal organization, but the informal organization and the informal decision-making processes, those are much more difficult for them to spot (New Hampshire 7010-7014).

He explains more specifically that

While it might say on a piece of paper that x is manager in that division, then it might just be that it isn't x that is the real decision maker in that division because there might be a really strong middle manager or there might be a specialist that is the actual manager of the everyday practices or whatever it might be. And this creates an obstacle for the consultant, because it can go two ways, either it takes them a really long time to get this knowledge or they might never get it (New Hampshire 7024-7032).

New Hampshire's point is that to a certain extent and while some knowledge might be easy to trace, creating tacit knowledge, which in turn constitute the foundation for creating explicit knowledge, is problematic. This highlights the limitations of Nonaka & Takeuchi's (1995) framework.

5.2.3 Breaking down concepts and communicating them

In the following two sections I will demonstrate how I can apply the concepts combination and internalization from Nonaka & Takeuchi's (1995) framework. Nonaka & Takeuchi (1995:67) explain the process following externalization as a combination process. In the combination process of the organizational knowledge, creation is different forms of explicit knowledge reconfigured into new explicit knowledge forms. This relates to the diffusion of concepts and knowledge. Nonaka & Takeuchi (1995:68) depict this process as a process of systematization of concepts and the operationalization of corporate visions.

Dakota (2460-2466) emphasizes that turning ideas into action is a difficult task because no matter how simple a task looks on paper, a number of complexities will always emerge as the project reaches the implementation phase. Because operationalization and execution are dependent on individual capacities, complexities often emerge as a consequence of resistance or an inability to understand the changes. Following this Oregon (6401-6418) argues that central to operationalization of

corporate visions is an individual understanding on every level. This task can be difficult for the management consultants because compared to the executives of the client organization their familiarity with the practices and values are limited. In Oregon's case this was relevant as his project involved a new disposition of salaries. In practice it meant that about a quarter of every manager's salary was re-located from handling back-door assignments to front-desk assignments. Logically speaking this was inconsistent because it meant a decrease in salary to improve customer service. Given this inconsistency, it was vital to have individual conversations and to make sure that there was both a commitment and an understanding of what this meant in practice. Nonaka & Takeuchi (1995:68) explain that knowledge conversions in the combination process are often a result of creating new concepts through networking codified information and knowledge. Operationalization of corporate visions does so forth involve the creation of new knowledge by conversing an explicit form of knowledge into another. Texas (4569-4600) exemplifies how changes in explicit knowledge forms relate to the execution of a corporate vision.

In Texas' (4569-4600) case this occurred as his company was involved in a business process innovation project of changes into the working methods of how they served their customers. The current working method was based on a waterfall-based model, and the new model incorporated a more iterative model. While the management consultants had coined this process "agile" because it was a process that was meant to continuously and instantly serve the customer needs, Texas realized that such a theoretical concept would be met with resistance and apathy. Instead it was named "model of customer excellence" without changing the content of the model. Texas' point was that in order to facilitate the implementation they needed to construct concepts that would fit at an operational level.

Nonaka & Takeuchi (1995:67) depict the combination process as an unproblematic process wherein new concepts emerging from the externalization process are de-constructed and networked within the organization. Networking knowledge comprises more complicated dimensions, which include considerations of how the explicit knowledge is formulated and how knowledge is converted into actions. Networking and diffusion of knowledge is therefore a critical practice that includes

creation of new knowledge because it needs to consider aspects such as how a concept is conceived at an operational level.

5.2.4 Learning and creating motivation

Texas (4569-4600) exemplifies how conversions of explicit forms of knowledge are vital for implementation. When a business process innovation project reaches its implementation phase¹⁰ the concepts that are broken down should be turned into practice. Montana (3402-3410) emphasizes the importance of the implementation phase and the importance of learning. The concepts should be understood, learned and practiced because this is what creates values. Nonaka & Takeuchi (1995:69) argue that when explicit knowledge is conversed and embodied as tacit knowledge, an internalization process has followed. Nonaka & Takeuchi (ibid) depict this as a “learning by doing” process wherein shared mental models or technical know-how are created.

Both Wyoming (2575-2586) and Montana (3402-3410) accentuate that what drives this process is motivation, involvement and collaboration. Montana (ibid) argues that the key for the implementation phase is the ability to understand and that the client organizational members feel ownership towards the project. The driving force of the implementation and what facilitates a “learning by doing” process is involvement. Wyoming (2575-2586) explains that the client organization and its members have to feel commitment for the proposed changes.

The notion of organizational collaboration and involvement seem to resonate Nonaka & Takeuchi’s (1995:69) argument that organizational knowledge creation is constituted in accumulated knowledge at an individual level and the diffusion of this knowledge at a collective level through a new process of socialization. According to Nonaka & Takeuchi (ibid) this illustrates how the organizational knowledge creation spiral develops through a process where knowledge is transformed from a tacit form through stages where the knowledge takes an explicit form and back to a tacit form again. The “learning by doing” process, where knowledge is internalized, does then illustrate how knowledge creation in its tacit form becomes a valuable asset at an organizational level. The implementation phase of the business process innovation project and the practices that it covers, does then become valuable because it involves,

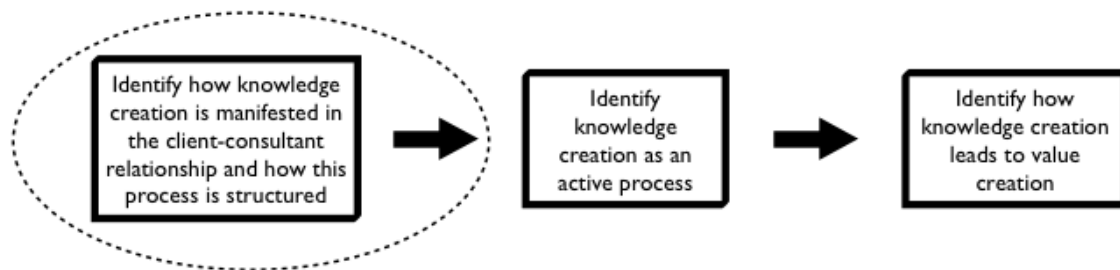
¹⁰See figure 2.

on one side, knowledge of new practices, and because it enforces a new spiral of organizational knowledge creation, moving from socialization towards internalization.

5.2.5 Summary and discussion

So far I have utilized Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation to explain how knowledge creation is manifested in the client-consultant relationship and how this process is structured. This sheds light upon the first step of my analytical approach.

Figure 5. The first stage of the analytical approach has been reached.



I have been able to demonstrate how management consultants create knowledge through processes of socialization, externalization, combination and internalization in business process innovation projects. This has been useful because it uncovers the relation between different forms of knowledge and the processes through which they are created. I have also traced the link between knowledge creation and the process of involving management consultants in business process innovation projects. These explanations point towards an understanding of knowledge creation as a valuable asset in itself and which can be easily transferred from one context to another. This implies that management consultants add value by processing and transferring knowledge. Such explanations seem to resonate the view of management consultants as carriers, facilitators and sources of knowledge (Den Hertog 2000). The first part of the analyses does also underline Hislop's (2002) argument that the social relations of the client-consultant relationship are significant success factors of an innovation process.

In addition, I have illustrated limitations to the perception of how knowledge is created. Nonaka & Takeuchi (1995:66) build their framework on the notion that tacit knowledge is constitutive for the creation of explicit knowledge and explication of knowledge is constitutive for organizational knowledge creation. The

limitation of this argument is that it stands or falls upon the conception that tacit knowledge is expressible.

Then, given that knowledge creation leads to value creation when management consultants are engaged in clients' innovation processes (Den Hertog 2000, Gallouj 2002, Muller & Zenker 2001 and Kuusisto & Meyer 2003), utilization of knowledge as seen in Nonaka & Takeuchi's (1995) concepts combination and internalization could account for an explanation of how processes of knowledge creation leads to value creation. My informants' description of knowledge creation in business process innovation projects indicates that it involves a large set of complexities which Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is unable to account for. I trace these inabilities to the conceptualization of knowledge as a fixed entity and consequently value creation as a passive notion.

The informants of this thesis clearly proclaim the importance of implementation by arguing that it is the most critical part of the business process innovation project and that it is the capability of enabling implementation that creates value (Florida 3751-3756, Oregon 6255-6259, Dakota 199-204, Texas 5232-5233, Wyoming 2580-2581). This enabling capability becomes necessary since my informants moreover declare that in most cases management consultants are not involved in the implementation phase (Kentucky 5967, Oregon 6430, Wyoming 2718-2721, Florida 3857-3861). While Nonaka & Takeuchi's (1995) framework is fruitful to describe the structure of the project and how knowledge conversions are interrelated, it is unable to account for how the combination process for example is deconstructed and later internalized, i.e. how implementation is carried out, because it is built on a notion that knowledge is an entity that is easily transferable.

Thus, in order to explain how knowledge creation is turned into action, and consequently creates value, I need to utilize a conceptualization that considers knowledge creation as an active process. It is first hereafter that I can account for the complexities that are immanent in the implementation phase.

5.3 From a theory of knowledge to a theory of knowing

In order to explain how knowledge creation leads to value creation, and how management consultants add value to clients' innovation processes I need to utilize a

framework that can account for the complexities of an appreciation of knowledge creation as a complex process.

My informants share many arguments and perspectives on the involvement of management consultants in business process innovation projects, but it is only one element that has been explicated in all of my interviews. This is the notion that management consultants do not add value unless their advice, proposal or suggestions result in actions (Dakota 199-204, Wyoming 2798-2800, Montana 3426-3427, Florida 3948-3959, Texas 5221-5225, Kentucky 6034, Oregon 6540, New Hampshire 6731-6732). Because without actions an organization will not move or change, and the relatively high expenses paid for the consulting services are in vain. Given that my informants appreciate value as a consequence of action, my explanation needs to account for this dimension too. I will therefore utilize Blackler's (1995) conceptualization of knowing.

Blackler (1995:1035) stresses that knowledge is something people do and that the conception of an object is that which drives action (ibid:1041). If knowledge creation is an active process of doing, and people are driven to act through their conceptions of objects and actions in turn create value, then I must first investigate how knowledge creation is constituted in an active process, and how management consultants enact new understandings of current activities. First thereafter I can explain how the conceptions of objects lead to actions and thus create value.

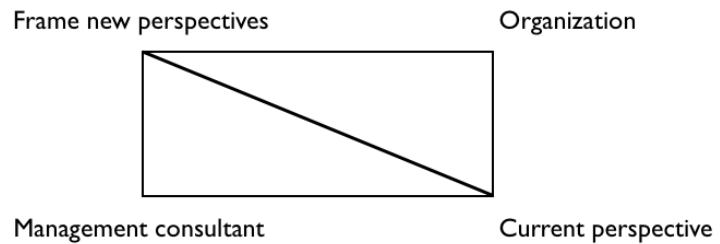
5.4. Generating knowing

Similar to the earlier part of the analysis this part is thematically structured. I will illustrate how generating knowing is a consequence of a mediated, situated, provisional and contested practice. To illustrate the dimensions at stake in each part of the process I will use continuums. A continuum visualizes and helps me illustrate the counterparts that constitute the generation of knowing and helps me navigate between these. It is worth noting that the continuum does not account for the internal dynamics that are described inside of the continuum but aim to visualize the dimensions at stake.

5.4.1 Framing

Blackler (1995:1040) proposes that current organizational structures are becoming increasingly more complex due to new information and communication technologies. These changes constitute a new context of actions and a need for knowing to be mediated. In business process innovation projects the perception of what management consultants do is often related to how they are able to frame a particular situation in new ways

Figure 6.



What is often bought is someone who comes into the organization and uses existing knowledge and systemizes it. From my point of view, where they excel is in the way they are able to present this (the problem)¹¹ in a way that you often might already be aware of, but they are able to explicate some things and make a slide or two about it, to display how we can actually understand the processes and the culture apparent in the organization (Montana 3342-3347).

Florida (3707-3717, 3883) explains that from his experience management consultants rarely bring new insights, but they illuminate the value of the practices of the organization. Dakota (1548-1559) complements by arguing that one of management consultants' core competences lie in the ability of framing a problem in new ways. Dakota (ibid) argues that this framing is executed through the combination of using prior industry insights with knowledge that is immanent in the client organization. In line with Blackler's (1995) notion of mediating knowing Dakota, Florida and Montana express a belief that management consultants construct new frames by mediating knowledge onto how new organizational structures can be managed.

Mediating knowing is manifested in systems of language (Blackler 1995: 1039). Systems of language can take many forms but is often expressed graphically by management consultants. In business process innovation projects they often take form as tables, charts, diagrams and models (Dakota 2311-2321, Wyoming 2538-2545, Florida 3768-3771, Oregon 6353-6357). Texas (5382-5400) recaptures a case from his own experience where his company had realized a need to change how they created and

¹¹ Authors note in parentheses.

delivered their services. Texas' firm provided their customers with two services, one service for smaller customers, which was offered at a price of 500 DKK, and one service for bigger customers, which was offered at a price of 200 DKK. While logically it made sense to focus on the more expensive service, Texas (5382-5400) explains how the management consultants involved in this project were able to construct graphical illustrations that illustrated that this was a mistake and a reason for why they were losing money. They further illustrated that by focusing on the bigger customers they could increase their revenues and offer their customers better experiences. While the management consultants contributed by framing the organizational focus and activities differently they also facilitated a learning opportunity. By mediating knowing through systems of language (Blackler 1995:1040) management consultants did not only provide new ideas for how to focus their business and practices but enabled an opportunity to learn how to improve the current focus on the smaller customers. The result was a new emphasis on the bigger customers and a change in how they served their smaller customers.

Given that systems of language are constructed and transformed in use, it underlines the idea that knowing is continuously developing and evolving. This indicates that while the generation of knowing does often originate from a combination of existing data, involving management consultants means knowing develops and takes new forms in an active and hermeneutic process. Active because as a problem is framed in a new way through systems of language (Blackler 1995:1040), knowledge is constructed and transformed. Hermeneutic because as management consultants offer new perspectives onto existing problems and solutions to these problems, understandings evolve and change during the business process innovation project.

Engaging management consultants to solve a problem in business process innovation projects facilitates a context where new frames and current perspectives congregate as described in the continuum. Management consultants contribute by mediating knowing through systems of language where knowledge is re-considered and so forth generates new understandings. Interestingly mediating knowing is not generated as a direct consequence of the involvement of management consultants in business process innovation projects. My informants have raised concerns that new

frames are not automatically purposeful and relevant (Wyoming 2625-2632, Florida 3745-3747, Oregon 6307-6309).

5.4.2 Framing as a standardized practice

Mediating knowing through graphic illustrations can enable new understandings. At the same time Oregon (6307-6309) raises a concern that management consultants have a tendency of putting everything into boxes and frames “Not everything is a square (...), you cannot serve everybody in the same way, at least I don’t believe so” (Oregon 6307-6309). Wyoming (2638-2652) describes an event where he had recently been employed as CEO of a company and he was now presented with an assignment that the former CEO had hired PA Consulting to do in regards to how they could outsource parts of their IT-department.

They brought forward a rapport and presented it in a very convincing manner with lots of nice looking drawings, graphs, diagrams and all kinds of things. I asked about some of the particularities during the presentation. It was so shallow, so shallow. So I asked them to take their rapport and walk away (Wyoming 2643-2646).

This illustrates that the graphic illustrations, while being important, need to have a useful content. Knowing is generated when the collaboration is perceived as useful and meaningful. Or as Oregon puts it

Their Gantt diagrams are super nice, but you have to consider that someone will work in accordance with these Gantt diagrams. So in this process, if you are not communicative enough and don’t understand the organization in which you are engaged you can make all the Gantt diagrams you want, without it being useful (Oregon 6352-6356).

These stories indicate that management consultants do not generate mediated knowing as a direct consequence of framing a problem in new ways.

I argued before that systems of language are constructed and transformed in use, and furthermore that the new frames enable learning opportunities for the client organizational members. Blackler (1995:1039) also points out that mediating knowing is a collaborative practice. The construction and transformation of systems of language that lead to solutions in business process innovation projects need to reside in a collective interpretation of past experiences. Hence, if management consultants are

unable to recognize this dimension they might offer solutions of how the client organization could act in a new context, but it offers no learning opportunity as the content of the new frames is not perceived as meaningful.

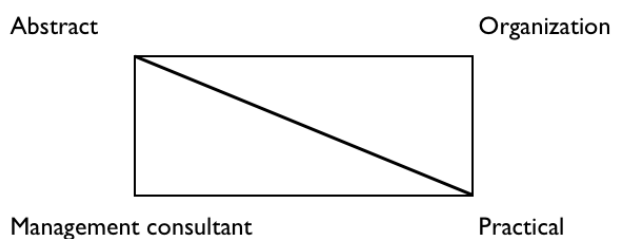
The collaborative practice of mediating knowing is furthermore highlighted as both Dakota (1647-1652) and Oregon describe processes where an inability to collaborate (6369-6374) resulted in a standstill and a switch of management consultants. This focus on the collaborative practices indicates that the engagement of management consultants in business process innovation projects cover much more than simply explicating and transferring knowledge. Blackler (1995:1023) suggests that knowledge is something that people do rather than something people have. Mediating knowing is therefore an active process of developing new understandings on the basis of systems of language and collaborative practices. This stresses the importance that management consultants create opportunities for learning through mediated knowing. Because “learning is a socially constructed understanding, that emerges from practical collaboration” (Blackler 1995:1036) it cannot be separated from its context and simply transmitted. This implies that when management consultants are successful in their presentations of new frames they generate mediated knowing that account for the contextual constituencies.

5.4.3 Changing the game – what happens to me?

To involve management consultants in general and specifically in business process innovation projects normally involves changes to status quo. Blackler (1995:1041) suggests that people’s understanding of their own activities is central when organizations undergo changes and especially when the changes are manifested in continuously more complex contexts of working activities. Blackler (ibid) therefore uses the concept of situated knowing to describe how knowledge is never de-contextualized and always a consequence of its historical position.

Changes in working activities and the understanding of these activities cover how tasks are carried out and how working assignments are designed. The design of these changes often generates

Figure 7.



a tension between the abstract and the practical, i.e. a tension between proposals of how something could be done and the practical implications of how it is carried out. When Texas is asked how management consultants can ensure that a proposal for a coming change will be successful among the recipients, Texas answers:

You need to buy in locally and people need to understand their role and you need to ensure that every person understands how these will affect “me”. Usually what you talk about are these “me” issues. So when you make a presentation and put on the first slides on the board, boom!, peoples’ dialogue has changed all of a sudden. Will I be fired now or what? What is my role in this? All of the first questions that emerge are those that concern “me” and which constitute the first barrier for change (Texas 4717-4721).

For Texas the objective is to move from theoretical approaches and concepts towards generating an understanding of how people fit into a model. Dakota (193-198) argues similarly that the key for success is that people understand their own activities. Dakota (ibid) highlights that the consultants should ensure that the affected organizational members have been introduced to and are practicing this new set of activities. In such a way Dakota (708-713) ensures that management consultants do not suddenly leave and the client organization has no idea about what to do, but rather that because they are already doing things, they have generated an understanding of their role in the new context. This echoes Blackler’s (1995:1040) point that knowing is situated and (ibid:1034) that knowledge creation is a cultural process. It does also manifest that cognitions are also material, as the transformation of proposals will generate material implications. By pointing out the situated dimension of knowing, Blackler (1995:1040) indicates that the conditions of action shape any given assignment. Abstractions and the theoretical approaches are therefore only partially constitutive for the activity that will be carried out.

Given that knowing is never de-contextualized manifests the importance of management consultants to be or to become familiar with the context. Familiarity with the context includes both to recognize the receiver of the information, but also to identify the culture of the company (Texas 5182-5191, Florida 3762-3771). Texas (4454-4464) uses an example to explain a shift from mainly based directory prints towards an online service business. Texas (4461-4462) explains that the success of this change was manifested in the management consultants’ ability to gain knowledge about

the core capabilities of every departmental function and try to translate these into new assignments and tasks that could be understood in the new organizational structure.

Because situated knowing incorporates people's understanding of their own activities (Blackler 1995:1041), changes in the current activities facilitate a need for learning. Developing situated knowing, i.e. how people should understand their new set of activities, involves a learning opportunity where management consultants and the client organization collaborate by making instructions for practice together. As a consequence a question arises on how this learning opportunity is generated?

5.4.3.1 Facilitating learning

Wyoming (2582-2586) claims that if an understanding of specific roles in a new organizational structure shall be possible it is important to include those that are affected early in the process. In Oregon's (6166-6183) case, where the business process innovation project comprised improvements towards customer service and sales personnel, it meant to involve all directly and indirectly relevant personnel already from the beginning of the project. This meant that support functions such as IT and finance were included early in the process.

Inclusion means that you have a say in how a problem is solved and you consider all the aspects of a new organizational paradigm. This creates both an understanding for and a prioritization of new assignments.

Montana (3356-3366) argues similarly that the starting point is vital and highlights the importance of communicating the aim of a project. The importance of this is manifested in the changes that occur through the project. Because as the project develops new knowledge is created, hence new analyses and solutions are developed. If the aim of the project is not well communicated and people are not included, it will be difficult to understand the changes of the project.

Blackler (1995:1036) argues that learning is socially constructed. If learning is socially constructed, this means that it is subject to changes and developments, as Montana expressed. This indicates that the knowledge creation within a business process innovation project follows a hermeneutic circle. This implies that the partial understanding of one part of the project facilitates changes and constitutes the total understanding. It follows that if the parts of an understanding are constitutive for

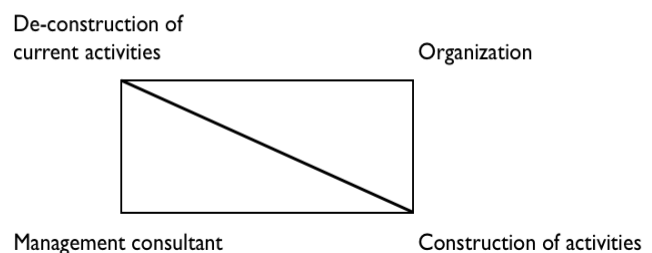
the whole understanding, it is vital that the parts that understand the whole are appropriately understood (Gilje & Grimen 2007:187). Learning opportunities are so forth generated when people are included in a project and participate to develop the project. This is essential because as changes in the organizational context are planned to happen, it is essential for people to understand these changes in order for them to understand their own activities and hence to be able to perform these activities.

5.4.4 Questioning

Knowledge develops in business process innovation projects through an active process of doing rather than having. Blackler (1995:1041) suggests that as developments in systems of knowing arise, tensions emerges within these systems. Tensions develop opportunities for learning and constitute a generation of provisional knowing.

Dakota (2342-2346) describes that management consultants possess an ambivalent role as they act as both a team player and an opponent. Dakota describes that when you enter a discussion of what to do or how to solve something

Figure 8.



Because it is both a team player and an opponent you are sitting with. He (the management consultant)¹² aims to do the same as you. But when you enter the discussion, then he is both a team player and an opponent on some issues. I expect him to put forward critical questions to whatever is discussed. That is one of his assignments, to ask critical questions to what we assume (to be right)¹³(Dakota 2342-2346).

Florida (3717-3723) argues that one of management consultants' core capabilities is to challenge status quo. The ambivalence of the management consultants' role expressed by Dakota and the focus on being critical by both Dakota and Florida expresses a notion that the current drivers of practices in the client organization and the understandings of these practices need to be challenged and taken under consideration to enable improvements. Texas argues that using a management consultant is fruitful because

¹² Authors note in parentheses.

¹³ Authors note in parentheses.

People are challenged of why they are actually doing something and it is a lot easier for a consultant to come along and ask: Why are you doing something like this? It is much easier then as an executive. Because as an executive it risks being perceived as judgmental (Texas 4967-4969).

Texas' (ibid) argument rests on the assumption that inconsistencies are apparent in any organizational system and manifested in everyday practices. Management consultants are politically more impartial than executives of the organization. This makes it easier for management consultants to investigate and explicate inconsistencies. Blackler (1995:1041) argues that as knowing develops and changes occur, anticipated or unanticipated, these changes might or might not be understood and points towards the opportunities that this creates. Because when the impact of changes is unarticulated or unknown it constitutes opportunities for learning. Blackler (ibid) further argues that a proactive utilization of these tensions can trigger and develop understanding among participants. New Hampshire argues that the reason for and the expectations of management consultants in business process innovation projects is

To a large extent is it about challenging assumptions and those actions that are prevalent and that the challenge can be used for something constructive. This means that it is not enough to challenge something, but they need to contribute to creating a context wherein new ideas and thoughts can develop (New Hampshire 6732-6737).

New Hampshire highlights that questioning status quo is not sufficient but emerges as a tool for management consultants to use. Management consultants thus seem to be utilized to de-construct current activities in business process innovation projects in order to uncover discrepancies and thus stimulate new understandings of these discrepancies and finally construct new practices. Questioning emerges as a building block for the generation of new understandings.

Blackler (1995:1041) suggests that by alerting people to existing tensions, new understandings can be generated and transformed through dialogue and collective learning. Because inconsistencies drive change it is also important to be aware of how the inconsistencies help develop new understandings and provisional knowing. Dakota (1866-1870) exemplifies this by proposing that as a project develops he wants to see the consultants' findings isolated from the organization as a first draft of how they see a particular problem. He argues

I will then initially see what he (The consultant)¹⁴ brings on and what is altered at a later stage. I want that difference in perception. (...) And then they (McKinsey & Company)¹⁵ returned and I could see where they had altered in contrast to what they said before and then I could ask questions about why do you buy that argument? Or why didn't you buy that argument? I get a different perspective towards what they do, compared to if I only had the final product (Dakota 1866-1878).

Dakotas way of utilizing McKinsey & Company in this specific task illustrates not only that knowledge within the business process innovation project develops but also that there is an awareness of the development of knowledge, which is conceived as purposeful.

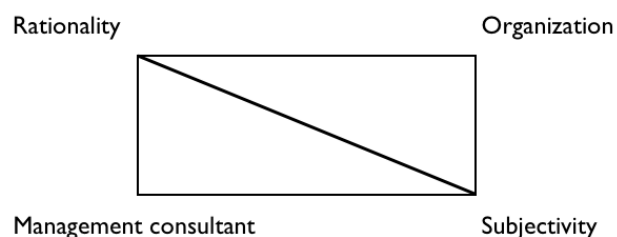
If we apply Blackler's (1995:1041) conceptualization of provisional knowing, what management consultants do in business process innovation projects is to explicate inconsistencies and discrepancies through de-constructive practices. In line with this theoretical framework management consultants exploit inconsistencies as a means for facilitating learning opportunities and develop new understandings. In other words, by trying to unlearn what is practiced in the organization they are trying to stimulate new learning processes. Knowing (Blackler 1995) is so forth an active, challenging and continuously developing process that is triggered by dialogue and is driven by negotiations of meaning.

This section has briefly put forward the discrepancy between the logics that manifest different understandings between management consultants and the client organization members. This will be emphasized more explicitly in the next section.

5.4.5 Management consultants as agents of rationality

The interaction between management consultants and the client organization is never uncomplicated. It has been illustrated how knowing is generated and

Figure 9.



¹⁴ Authors note in parentheses.

¹⁵ Authors note in parentheses.

developed through a hermeneutical process where negotiations of meaning generate learning opportunities and trigger generation of new understandings. In the following will I depict how these negotiations of meaning are subject to contested knowing and are expressed through the continuum above.

Blackler (1995:1039) notes that power and knowledge are interrelated. Blackler (1995:1040) refers to Ortner (1984) who argues that while attempts that try to integrate social, economic and political factors with values, ideals and emotions, have been fruitful to describe societies and cultures as whole entities, they note that all social systems are unequal. Blackler (1995:1040) denotes that “any theory of knowing as a cultural activity must acknowledge the, often self-reproducing, dynamics of domination and subordination that are a feature of everyday life”. This underlines the importance and relevance of the relation between knowledge and power.

The collaboration between management consultants and organizational members in business process innovation projects depart from different standpoints. Because management consultants often are constrained and limited to the data they attain and are provided with, they hold few or no attachments to the client organization and their arguments so forth often builds upon a rational logic (Florida 4010, Oregon 6502). The client organizational members on the other hand hold a number of personal and emotional attachments towards their organization and the understanding of it. Texas (4555-4558) emphasizes that analyses made by management consultants are based purely on numbers and cold facts. Oregon (6479-6486) argues similarly that the client organization, unlike management consultants, have to consider a broader variety of consequences and complexities to any given action, such as laws and regulations but also sentimental and emotional attachments. Dakota seems to suggest that management consultants are sometimes trapped in the *iron cage*¹⁶ (1383-1385) “Many times they sit there, with their cold minds and theories, models, and spreadsheets, and they state that something should simply be done in a certain matter”.

These beliefs and perceptions produce and reproduce the idea of management consultants as agents of rationality because their social status and role

¹⁶ The iron cage is a concept developed by the German sociologist Max Weber. Weber describes a societal tendency that is permeated by a rationalization process to such an extent that it is losing the ideals and meanings of existence. The iron cage does so forth trap individuals in systems of efficiencies and control, and rejects notions of human compassion (Månson 2007: 108).

builds on the purpose and expectation of them to be rational and to use this rationality in a given context. As agents of rationality they are expected to provide analyses that build on ideas of rational choices and calculations since they are constrained from other notions such as values, emotions and ideals of the client organization. In Blackler's (1995:1042) conceptualization of contested knowing he argues that economic, social and technological changes act as incitements for domination and subordination. Management consultants' roles as agents of rationality in business process innovation projects would accordingly generate issues that relate to power distribution. Interestingly, while management consultants' social roles are conceived as agents of rationality, this seems to generate a subordinated rather than dominating position. The conception of management consultants suggests that because their perception is restricted to their intellectual capacities and theoretical knowledge claims their arguments seem to be subordinated compared to arguments coming from within the organization and the hirers in particular. This is exemplified and expressed through stories that depict decision making in business process innovation projects as highly based on subjectivity and client organizational experience.

Kentucky (5507-5512,5708-5722) describes a business process innovation project that took place as an effect of a major acquisition. One of the challenges with this acquisition was to find out how they should deliver their services in this new organization that now held more dimensions and technologies. Kentucky appointed McKinsey to help him resolve this issue. McKinsey suggested at that point that the organizational structure should be differentiated in accordance with the technologies of the organization, in such a way that the different technologies drove the organizational structure. Kentucky explains

I knew instinctively that it was a mistake to go down that path. (...) As an old entrepreneur from the world of projects I said that it might be that such a thing is possible (the organizational structure)¹⁷, but it is suicide because if you don't let the organization follow the geographical division, which means that within a certain geographic position it's the same persons who will execute the project afterwards, if that isn't done it will all fall apart. All experience demonstrates this, that if it's not the same that is responsible for the project in the sales phase and the phase where it is executed, it all goes to hell (Kentucky 5529-5547).

¹⁷ Authors note in parentheses.

He later argues that while McKinsey's idea might be applicable in many situations and have a grounded theoretical argument, it would never work in this context and he knew this from experience (Kentucky 5734-5740). Kentucky clearly illustrates the significance of intuitive and subjective knowledge of a given problem that the members of the client organization develop. It moreover illustrates how management consultants' arguments are thought of as subordinate because they base their accounts solely on rationality and lack an understanding of the consequences that the practices of the rational accounts will generate.

Dakota describes a similar occasion where he had hired McKinsey to analyze how his company should services in the northern part of Sweden

We were looking at Norrland in Sweden, how it should be operated and they presented a few models because that was a part of the assignment. Should we operate in Norrland or should we not? Should we operate in collaboration with Amber (a rival company)¹⁸ or should we not collaborate with Amber and improve the capacity of our own processes? And their solution was that we should operate in collaboration with Amber. In that situation I contested this solution and said: I don't want to do that. You have to come up with other solutions (...). You cannot do it differently they said, but I did and I just said: in this case I know more than you do (Dakota 1338-1358).

At a later point Dakota (2312-2314) explains: "You shouldn't just buy the financial sheets, so to speak the facts that they put forward. It is also the matter of, no, I don't believe in this". Because both Dakota and Kentucky expect and evaluate that management consultants' advice is restricted to cold facts and rational accounts they produce and reproduce the image of management consultants as agents of rationality. The implication of this is that the arguments that management consultants present become subordinate in comparison to what their subjective perspectives, intuitive feelings and experience tell them. When I asked Dakota to what use the management consultants are when he disregards their proposals? To this Dakota responded that the perspective and solutions that McKinsey proposed had increased their understanding of the business and "they have given us tools that we can bring along to other parts of the organization and perhaps use in another context. So in that way we have learned something and we have gotten a stronger organization"(Dakota 1402-1404).

¹⁸ Authors note in parentheses.

Blackler (1995:1042) argues that the foundation for contested knowing is issues of domination and that these help develop the praxis of knowing. Dakota's example illustrates how the distribution of power is fruitful for the development of contested knowing because while Dakota chose not to utilize McKinsey's recommendation the alternative proposals strengthened Dakota's own assumptions of the context, because the alternatives for actions were not adequate enough in the eyes of Dakota. The context of dominating and subordinated arguments furthermore stimulates opportunities for learning as the process of presenting different arguments within the business process innovation project enhances and widens the perspectives for potential actions.

It becomes evident that the generation of contested knowing is a construction of conflicting arguments that develops through dialogue. Given Blackler's (1995:1042) conceptualization that issues of domination and subordination are foundational for the praxis of knowing, rather than separating management consultants' arguments of rational accounts and the client organization's arguments of subjectivity, this contrasting perspectives should be united. It is then more fruitful to depict the business process innovation project as a context where the dynamic of opposing arguments creates the generation of contested knowing.

To elaborate this notion that conflicting arguments are manifested in how they are constructed, Wyoming (3093-3107) suggests management consultants' arguments and reports also to be subjective. Wyoming (ibid, see also Florida 4010-4017) further explicates his argument by saying that management consultants are subjective because their reports and arguments are also submission to choices. These choices might be based on a different basis, but are still choices and therefore also subjective. This is important to Wyoming (3097-3099) because it manifests the idea of relateness and that decision making so forth can never be based on a complete fundament of reasoning. This underlines Blackler's (1995:1035) notion that knowing is an active and multidimensional process that needs to be created and is subjected to the situated, distributed and material conditions. Blackler's (1995:1042) conceptualization of contested knowing emphasizes on the fruitfulness of conflicts. The continuum presented in the beginning of this section portrays two opposite dimensions, rationality and subjectivity. While these dimensions portray the hirers' view of the basis of

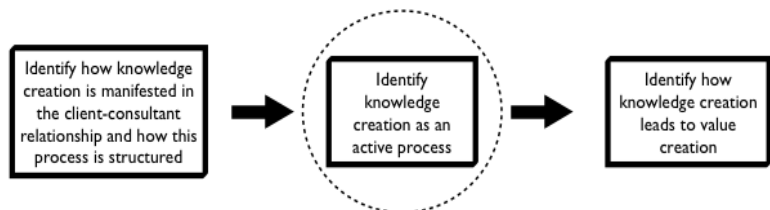
management consultants' arguments and the client organization's argument, rather than separating these notions, Blackler's (1995) conceptualization of contested knowing stresses the fruitfulness of these contrasting views.

5.4.6 Summary and discussion

In section 5.4 of the analysis

I have identified knowledge creation as an active process when management consultants

Figure 10.



are utilized in business process innovation projects. I have explained this by operating with Blackler's (1995) conceptualization of knowing and more specifically knowing as mediated, situated, provisional and contested.

By generating knowing management consultants enable and facilitate opportunities for learning. It is thus through these practices of learning that mediated, situated, provisional and contested knowing is developed. Central to these developments is the idea of knowledge creation as an active and hermeneutical process, where knowledge merely than being transformed from one context to another, develops in the context. This is manifested in how the collection of contrasting views and practices (i.e. new framing vs. current frame, de-construction of practices vs. construction of practices, abstract vs. practical and rationality vs. subjectivity) generates new understandings, and thus knowing. When contrasting perspectives are put forward in business process innovation projects, the reasoning behind the contrasting perspectives is explicated. This facilitates opportunities for learning as both current and alternative activities are considered that in turn stimulates the generation of new understandings.

These notions relate to Bowman & Ambrosini's (2000) conception of use value. Use value Bowman & Ambrosini (2000:2) argue, refer to the perceived need of the customer. Bowman & Ambrosini (2000:3) propose that in organizational contexts the use value is blurred as a consequence of the difficulty to recognize what the cause-effect linkages are between use value of the resource and the ultimate delivery of profit. Use value (ibid) is so forth based on the belief of usefulness within the purchasing organization. Use value creation stems from actions of the people within the

organization. Bowman & Ambrosini (2000:4) claim, "New use value is created by the actions of organizational members, who combine to transform the use values that the organization has acquired". Thus, by generating opportunities for learning, wherein new understandings are created and transformed, management consultants add to the generation of use value.

I take Bowman & Ambrosini's (2000) focus on action into account and will so forth in the next section explain how pragmatic knowing drives collective action.

5.5 Knowing and value creation

In this final part of the analysis I will demonstrate how management consultants add value by constructing communal narratives that drive collective action and so forth generate value for their clients.

I have explained how the generation of knowing stimulates the creation of new understandings through an active process. I will now argue for how these understandings relates to actions and thus to value creation. The argument follows that action is vital for value creation and understanding is vital for action.

5.5.1 The importance of action

The idea that generating knowing is not value-adding in itself, but that knowing needs to lead to action has been clearly manifested in the interviews. Dakota (196-198) argues "when the consultant leaves, he should ensure me that the people he has worked with, they have a complete understanding of and loyalty towards what we have decided, because it is only then that we can make it happen, because that's what matters, that we can make it happen", Wyoming (2801) reasons "It (the proposed change)¹⁹ will not be worth anything unless it can be accomplished", Montana (3425-3428) agrees "An essential element for the success of the consultant is to continuously ensure that the organization backs you up considering what you are moving towards, because the solution is worth nothing if it cannot be implemented" and finally New Hampshire (6732-6733) clarifies "Unless it is possible to implement the suggestions that they bring along or what the project ends up displaying, then it is worth nothing in my

¹⁹ Authors note in parentheses.

perspective". This demonstrates the importance of actions and that actions constitute the basis for value creation. It furthermore underlines the fundamental issue of explaining the driving force of action. In addition, as I rely on Bowman & Ambrosini's (2000) concept of value, they argue (Bowman & Ambrosini 2000:5) that use value, as discussed in section 5.4.6, is worth nothing until it is exchanged and "labor performed by the organizational members is the source of the firm's profit". This manifests my emphasis on explaining how actions are enabled and facilitated in business process innovation projects.

The idea of pragmatic knowing Blackler (1995:1041) explains is that the driving force for collective action is the conception people have of their activities. It is worth noting that Blackler's (1995:1035) ontological position builds upon the notion that cognitive perceptions do not determine the social being, but social experiences shape perceptions. Then, psychological processes can only be understood by trying to understand the cultural factors that mediate them. While Blackler (1995:1026) argues that all organizations are knowledgeable, the development of continuously more complex and communication-intensive organizations (ibid:1041) suggests that traditional approaches to organizing are insufficient. Blackler's (1995:1039) conceptualization of knowing as pragmatic suggests that a key to solve these emerging complexities and resulting changes is to construct systems of knowing that are purposive and object oriented.

5.5.2 Finding the purpose, seeing the objective – creating a picture

Texas (4840-4846) explains that an essential part of management consultants involvement in business process innovation projects is to create commitment towards the project and coming changes because people will only implement and take part in changes they believe in and understand. Oregon (6191-6195) describes the importance of commitment as an understanding of *why* activities are being carried out. Wyoming uses an analogue to describe how the difference in actions is manifested in the understanding, commitment and the perception of peoples' objectives

Two men were carving stone. The first one, he was just carving stone and the second one, he was about to build a pyramid. They did the exact same thing, and this is true right. When you come along and ask them, what are you doing? I am carving stone. And what are

you doing? I am building a pyramid. They are doing exactly the same thing. (...). This is true right. This is the difference here. The guy who is building the pyramid, he finds it a lot more fun than the guy who is just carving stone. That's it. (...). Again, to get back to my mantra, strategies and models are nice, but it's the day you implement it and use it for change that you can see it on the bottom-line. Otherwise it has been a waste (Wyoming 2919-2937).

Wyoming's analogue of the men building a pyramid illustrates that: (1) purpose drives action; (2) that purposive actions are often object-oriented. These notions underline Blackler's (1995:1041) conceptualization that knowing is pragmatic because it is the conception people have of their work that drives action. While Blackler (ibid) suggests that increasingly complex organizational structures are emerging and driving new approaches for how people conceptualize their activities, my informants seem to imply that the notions: *Why? What?* are two simple, but essential questions and indicators of how purpose and objectives are created.

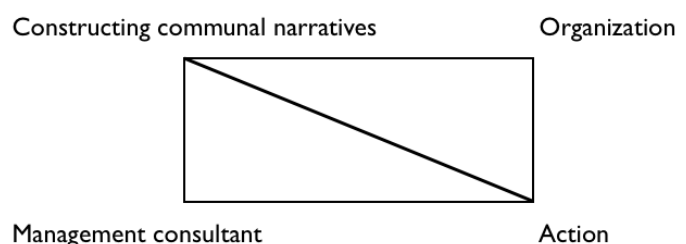
Montana (3492-3525) argues that a solution to a problem needs to be deeply rooted in the organization. The indication of deeply rooted is that it resides at all levels of the organization. He further explains that this depicts the biggest obstacle to overcome in business process innovation projects, to create an understanding and a purpose that resides in the client organization at a collective level. He has experienced that the biggest issue is the risk that the client organization feel that they are being prompted with a solution that was developed and put forward by the management consultants. The management consultants' roles become to facilitate the development and construction of a solution that is constituted in the communal perception of a problem. Florida (3950-3959) also stresses the importance of a collective understanding. Florida (ibid) describes it as "creating a picture" of the purpose and in this picture should the activities that fulfill the purpose also be painted. If I use the term "creating a picture" as an analogue for how my informants appreciate management consultants' ability to create purpose and an objective, this underlines Blackler's (1995) argument for pragmatic knowing. Blackler (1995:1040) argues that how people see the world is also what drives them. The term "creating a picture" is significant in several ways. Firstly because the creation of a picture acknowledges the constructive, tentative and subjective notions that I have explained in earlier parts of the chapter. Secondly

because it implies management consultants' activities to renew and help client organizational members understand and navigate their own activities. In a different perspective, the picture that is created renews the client organizational members to leverage their conceptions to such an extent that the picture *is* the organization. It *is* the organization because cognitions are also material; they involve physical, manual and interactional actions as well (Blackler 1995:1034). The organization is what it is thought of to be, because what it is thought of to be is also how it will materialize through action.

The failure of creating a picture appears substantial in unsuccessful involvements of management consultants in business process innovation projects. Montana (3570-3588) argues that he has experienced a few times when the involvement of management consultants has been unsatisfactory. These occasions has been manifested in analyses where the management consultants have been unable to understand the organizational context and therefore also unable to create a "picture" that his organizational members could relate to. The inability to create this "picture" has been manifested in distorted images of how an organization performs its current activities, the vital mechanisms of the business and what the effect of changes have at an operative level. Then, if people's perception of their objectives is the driving force of action (Blackler 1995:1041), dissonances between how management consultants identify the perceptions and what the perceptions are at both a macro and micro level makes it impossible to "create a picture" that can embody both purpose and objective.

Hence, the generation of pragmatic knowing resides in a communal, purposeful and object-oriented picture that explains how knowing is channeled into action and thus creates value. I have re-conceptualized the idea of creating a picture to constructing communal narratives. The change of the term picture to narrative is meant to stress the fluid and active characteristic of the practice, whereas picture connotes a more static notion. Narrative does furthermore emphasize the relativeness as the development of a solution, or a narrative is dependent on social, cultural and historical factors. The continuum illustrates how the notions of communal narrative and action are interrelated. The question is then how these communal narratives are

Figure 11.



constructed?

5.5.3 Constructing a narrative – facilitating action

Dakota (1268-1306) describes how CapGemini were able to generate a solution that was successfully implemented in a business process innovation project. CapGemini's assignment was to analyze how Dakota's organization could deliver their services differently to ensure a higher sales rate and a higher rate of satisfaction among their customers. At that point Dakota's organization, a national frontrunner within its business, lost projects to competitors and risked losing their position as a frontrunner, which in turn would jeopardize a number of jobs. After CapGemini had analyzed different parts of the organization's processes they turned their attention to the sales teams. CapGemini were then able to explicate how the sales developed by pointing out the critical factor of how sales teams were put together. As a consequence, CapGemini proposed that Dakota's organization had to change the process of how they delivered their services and especially how they put together their sales teams. At that point Dakota's company had a differentiated organizational structure that divided the sales and the execution of projects. The purpose of this was to create an efficient and functionally specialized organization. Whilst this made sense within the organization, the loss of projects was apparent to the organizational members and everybody knew that attention needed to be diverted towards winning more projects and withholding them. CapGemini suggested that to ensure a higher success rate and to keep their market position they needed to re-consider how their teams were put together. The result was a combination of CapGemini's insights and the feedback from the organization where problems with execution turned out to be a major obstacle. The reason was an internal separation between sales personnel and personnel that executed the projects. The solution meant changes to the current team constellations where both sales people and people who would execute projects were included. The construction of a communal narrative included both purpose, avoiding a negative trend and people getting fired, and an objective, keep the market position as a frontrunner, increase sales and ensure the excellence of the organization. This enabled the proposed changes to be turned into action and turn the negative trend.

This example might seem very straightforward and uncomplicated. The problem of changing a sales process is that it is only enabled if you change how people

conceive the object of their activities. At that point the sales team perceived their objective as winning contracts and projects (Dakota 1281-1290). If they conceive their objective as winning a contract or a project without considering the implications for execution then the likelihood for failure is relatively high. In Dakota's case it constituted a downturn of sales and a decreasing hit rate for projects (Dakota 1282-1285). CapGemini's proposal of changing the team structure was successful because they were able to generate pragmatic knowing (Blackler 1995:1041) that resided in a communal narrative. Vital to this process was the ability to answer the questions *what? why?*. Recognizing Blackler's (1995:1035) emphasis on cultural factors as constitutive for psychological processes indicate the importance of trying to find incentives and motivational constituencies in a given context.

In relation to this Oregon (6401-6410) explains that in order to change how people conceive their activities, management consultants need to stress how the changes will affect people. Oregon (6412) considers incentives that regulate behavior in the work place to be the focal point. Oregon (6095-6109) experienced a business process innovation project that involved changes to the sales personnel's activities. In this case they found that the temptation of bonuses constituted a major behavior regulator. Oregon (6393-6395) explains, "Now all of a sudden you touch upon something essential, (...) it is something that affect their private sphere". Oregon's argument resides in the notion that management consultants need to permeate the working functions of organizational members to find out what it is that drives people. This seems to echo Blackler's (1995:1035) notion that social experiences shape consciousness. Changes to social experiences, i.e. how people live their life or more specifically in this case how they use their bonuses, Oregon (6393-6395) argues constituted a major influence on the success of his business process innovation project. Applying Blackler's (1995:1035) conceptualization, because the construction of narratives involve interpretations of a given organization and its activities, it also relates an organization's conception of its own activities to the material, intellectual and social resources that enacts them. Blackler (ibid) argues that this generate new understandings and thus changes the conceptions of people's activities. Given that the conceptions people have of the object of their activities (ibid:1041) drives collective action then changes in these conceptions contribute to transforming ideas into action.

Since action furthermore constitute value creation, management consultants create value for their clients in business process innovation projects by constructing communal narratives that in turn constitute the driving force for action.

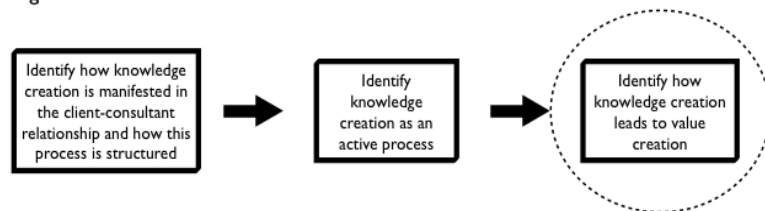
5.5.4 Summary and discussion

Figure 12.

In part 5.5 of the analysis

I have identified how knowledge creation leads to value creation when

management consultants are involved in business process innovation projects.



My emphasis has been to explain how action is enabled and facilitated in business process innovation projects as I follow my informants' notion that value derives from action. Management consultants generate pragmatic knowing by constructing communal narratives. The communal narratives drive action, which in turn create value for the client organization. This argument builds moreover on Bowman & Ambrosini's (2000:5) notion that a company's profit stems from the labor of organizational members.

The construction of narratives departs from the notion that knowing is pragmatic (Blackler 1995:1041), because changes in the current business processes will affect the material conditions of those involved. My informants stress the importance and need of purpose and object-orientation. Blackler (ibid) traces this need to increasingly complex organizational structures that creates internal opacity. This makes it difficult to uncover the effects of changes in organizational structures and accentuates the need for a guiding narrative. On a less substantiated notion does it indicate that the narratives that are constructed *is* the client organization, given the relation between conception and action, cognition and the material.

Because the constructions of narratives embody the purposes and objects that drive people to take action in their everyday activities (Blackler 1995:1041), the narratives explain how management consultants involvement in business process innovation project leads from knowledge to action, and action to value.

6. Conclusion

This chapter unites different parts of the thesis and answers the problem statement: *How do management consultants add value to their clients' innovation processes?* I will argue how management consultants add value and how it contributes to further current research.

I have seen that involving management consultants in business process innovation projects to a large extent relates to the creation of knowledge. This is because knowledge creation is believed to be connected with organizations' competitive advantages and constitutes a motive for the use of management consultants. The lack of transparency within the management consultancy industry and the KIBS industry in general has created a mystified notion on how management consultants add value. This is underlined in the prior research of management consultants and KIBS, which focuses on *what* kind of knowledge management consultants provide their clients with and *how* management consultants generate knowledge for their clients by focusing on their roles in the client-consultant relationship. The growth of the business (Aagaard Jensen 2013) and the demand for KIBS' services indicate that while it being a mystified notion of how they create value, they do create value in some sense.

In order to develop a perspective that focuses on how the process of knowledge creation leads to value creation and how we can understand this process, I mobilized two conceptualizations: Nonaka & Takeuchi's (1995) framework of organizational knowledge creation and Blackler's (1995) conceptualization of knowing. Nonaka & Takeuchi's (1995) framework was chosen due to its focus on different knowledge forms and the processes through which they are created. Blackler's (1995) conceptualization was chosen because of its focus on knowledge as a developing process rather than a static entity. These choices suggested that the subject of investigation should focus on the process of knowledge creation within the client-consultant relations. I so forth encouraged my informants to share stories of how their experiences with management consultants in business process innovations had developed in order to make conclusions of how value had been created.

I have suggested that management consultants add value to clients' innovation processes by generating knowing through an active and hermeneutical process. This process is constituted in the interactive relationship between management

consultant(s) and client(s). Accentuating and explicating contrasting perspectives between management consultants and clients enables the generation of knowing. This facilitates opportunities for learning through which new understandings can be made. Since peoples' conceptions, i.e. understandings, of their activities drive collective action, and given the finding that action is vital for value creation, knowing is valuable to clients when action is enabled. I have argued that the generation of knowing is valuable to clients when management consultants are able to use knowing to construct purposive and object-oriented communal narratives, because it drives collective action and thus creates value.

My analysis has provided an alternative standpoint to the perspectives identified in the literature review. While these perspectives highlight the sources of value creation, my contribution is a standpoint that explains how the sources of value are both constituted and developing. It furthermore expresses a process-oriented view of value creation that seems to be lacking in both the innovation management literature and the literature on management consultancy.

The answer to my problem statement is that management consultants add value to their clients' innovation processes when they construct communal narratives.

7. Managerial implications

In this chapter I consider the managerial implications of this thesis for both providers and buyers of KIBS services, in business process innovations. I specifically consider the practical conclusions that can be drawn regarding the perceived success of involving management consultants in business process innovations. First, I want to highlight the limitations to the suggested implications.

To define the success of a project is difficult because it is always difficult to determine what the causal effect of actions is. In this thesis I have concentrated the notion of success to be constituted in the eyes of the hirers. Both management consultants that have been engaged in a given project or other members of the client organization do not necessarily share the hirer's vision. In many of these cases the difficulty relates to establish when objectives, goals and aims are fulfilled, even if they have been decided beforehand. As a project evolves, so do the objectives and understandings of these objectives. Thus, what might have been conceived as a success

from the start might not be seen as a success at the end of a project. Another difficulty with defining the success is to determine the factors that contributed to the success of a project and how big these contributions were in relation to each other.

Having said this, several conclusions can be outlined from the data presented. The principal argument of all the informants' views of how success is achieved is that the business process innovation project is transformed into actions. This indicates that providing, generating or processing knowledge in a project is not sufficient, it has to lead to actions. While management consultants utilize standardized procedures, my informants emphasized that these procedures need to be customized to the organization at hand. This seems to resonate Hislop's (2002) finding that management consultants customization of technological innovations seems to be perceived as more successful, the more extensive customization is. Finally, the data presented emphasized on the collaborative and interactive practices through which a business process innovation project is carried out. This reinforces den Hertog's (2000) notion that the quality and success of a project is dependent on "the nature of the interaction between the service provider and client, and the quality of the communication process that is involved" (ibid:505). Den Hertog's (2000) point is that KIBS provide a fusion of the local requirements of the client organization and the more general technological and scientific information that exists within the KIBS and the economy in general.

Overall the empirical material supports the engagement of management consultants in and accentuates their contribution to business process innovations and suggests that the key for success is that their involvement leads to action.

8. Further research

In this section I will introduce three areas of research that I believe could further research that relate to my problem statement.

8.1 Different stages – different value?

It could be interesting to focus attention to how management consultants engage differently in the different stages of the innovation processes. In my thesis I have focused on how management consultants add value throughout the whole innovation process. Since data from my thesis indicate that management consultants activities in innovation processes differ depending on the different stages of the innovation project this could be an interesting angle of research.

8.2 Technology contra human

Since management consultants utilize different technologies to create value, this is an exiting area of research. Because it is often expected that management consultants use the newest and most effective technologies to working places, it could be interesting to focus attention to how these technologies influence and contribute to value creation.

8.3 Decision making and value creation in the situation

Given the focus on value creation as an active process that is socially constituted. It could be interesting to investigate how value of management consultant services is discursively established in social interactions. This is especially interesting considering the finding from the data that indicates that management consultants' argumentation is subordinate in contrast to the dominating hirer's argument.

9. References

9.1 Bibliography

Aagaard Jensen, Sofie 2013: "Konsulentvirksomhederne ser mod nye markeder". *Berlingske Business Premium*. Berlingske Research – Maj 2013.²⁰

Adner, Ron 2006: "Match your innovation strategy to your innovation eco-system". *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 98-107.

Alvesson, Mats 2001: "Knowledge work: Ambiguity, image and identity". *Human Relations*, vol. 54, no. 7, pp. 863-881.

Armbrüster, Thomas & Glückler, Johannes 2007: "Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn". *Organization Studies*, 28, pp. 1873-1885.

Armbrüster, T and Kipping, M 2002: 'Types of knowledge and client-consultant interaction'. In K. Sahlin-Andersson and L. Engwall eds. *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources*. Stanford, CA: Stanford University Press, 96-110.

Ben-Gal, Hila Chalutz and Tzafrir, Shay S. 2011: "Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change?". *Journal of Organizational Change Management*, vol 24, nr. 5, pp. 662-679.

Blackler, Frank 1995: "Knowledge, Knowledge work and Organizations: An overview and interpretation". *Organization Studies*. Vol.16, pp. 1021-1046.

²⁰ Style of references is based on: 2013: "Generel eksamensvejledning" Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

Bogers, Marcel & West, Joel 2012: "Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation". *Creativity and Innovation Management*. Vol 21, nr. 1, pp. 61-75.

Bowman, Cliff & Ambrosini, Véronique 2000: "Value creation versus Value capture: towards a coherent definition of value in strategy". *British Journal of Management*. Vol 11, pp. 1-15.

Bryant, Antony 2006: "Knowledge Management – the Ethics of the Agora or the Mechanisms of the Market?", *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.

Buono, Anthony F. & Poulfelt Flemming 2009: "Introduction". Edited by Buono, Anthony F. & Poulfelt Flemming. *Client-Consultant Collaboration – coping with complexity and change*. Information age Publishing: USA.

Chesbrough, Henry W. (2003). *Open Innovation, the new Imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing. USA.

Christensen, Clayton M, Kaufman, Stephen K. and Shih, Willy C. 2008: "Innovation Killers". *Harvard Business Review*. January 2008, pp. 98-105.

Den Hertog, Pim 2000: "Knowledge-Intensive Business Services as Co-producers of Innovation". *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4, no. 4, pp. 491-528.

Denzin, Norman K. 1989: *The Research Act - A theoretical introduction to sociological methods*. Prentice Hall. USA.

Denzin, Norman 2002: "The interpretative process". Huberman, A. Michael & Miles, Matthew, b. (eds.): *The Qualitative Researcher's companion*, pp. 349-366. London: Sage Publications.

Diestre, Luis & Rajagopalan, Randini 2012: "Are all 'Sharks' dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances". *Strategic Management Journal*. Vol. 33, pp. 1115-1134.

Drucker, Peter F. 2001: *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth: Heinemann.

Duverger, Phillippe 2012: "Variety is the spice of Innovation: Mediating factors in the service idea generation process". *Creativity and Innovation Management*. Vol.21, nr. 3, pp. 106-119.

Fincham, Robert 2003: "The agents' agent". *International. Studies of Mgt. & Org.* Vol. 32, no. 4, Winter 2002-3, pp. 67-86.

Florice, Serghei & Miller, Roger 2007: "Games of Innovation: A new theoretical perspective". *International Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 1 (March 2007), pp. 1-35.

Frey, Karsten and Lühtje, Christian 2011: "Antecedents and Consequences of Interaction Quality in Virtual End-User Communities". *Creativity and Innovation Management*. Vol 20, nr.1, pp. 22-35.

Furusten, Staffan 2009: "Management consultants as improvising agents of stability". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 25, pp. 264-274.

Furusten, Staffan 2012: "Commercialized professionalism on the field of management consulting". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 26, no. 2, pp. 265-285.

Füller, Johann, Matzler, Kurt, Hutter, Katja and Hautz, Julia 2012: "Consumers' Creative Talent: Which Characteristics Qualify Consumers for Open Innovation Projects? An Exploration of Asymmetrical Effects". *Creativity and Innovation Management*. Vol.21, nr. 3, pp. 247-262.

Gadamer, Hans Georg 1999: "Forståelsens historicitet som det hermeneutiske princip". Gulddal, Jesper og Martin Møller (eds.): *Hermeneutik - En antologi om forståelse*. Herlev: Gyldendal.

Gallouj, Faïz 2002: "Knowledge-Intensive business services: processing knowledge and producing innovation". Gadrey, Jeand & Gallouj, Faïz (eds.) *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*. MPG Books. Cornwall: Great Britain.

Gebauer, Johannes, Füller, Johann and Pezzer, Roland 2013: "The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities". *Journal of Business Research*. Vol. 66, pp. 1516–1527.

Giannopoulou, Eleni 2011: "Turning open innovation into practice: open innovation research through the lens of managers". *International Journal of Innovation Management*. Vol 15, nr. 3, pp. 505-524.

Gilje, Nils & Grimen, Harald 2007: *Samhällsvetenskapliga förutsättningar*. Bokförlaget Daidalos. Göteborg: Sweden.

Goffin, Keith & Mitchell, Rick 2010: *Innovation Management: Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework*. 2nd edition. New York: MacMillan.

Gouillart, Francis & Billings, Douglas 2013: "Community powered problem solving". *Harvard Business Review*. April 2013, pp. 71-77.

Granovetter, Mark 1985: "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*. Vol, 91(3), pp. 481-510.

Haverila Matti, Bateman, Earl Robert and Naumann, Earl Robert 2011: "The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements". *Management Decision*. Vol 49, nr. 8, pp. 1354-1370.

Hedegaard, M. 1995: *Tænkning. Viden. Udvikling*. Aarhus Universitetsforlag.

Hislop, Donald 2002: "The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations". *Research Policy*. Vol.31(5), pp. 657-671.

Hutter, Katja, Hautz, Julia, Füller, Johann, Mueller, Julia and Matzler, Kurt 2011: "Communitition: The Tension between Competition and Collaboration in Community-Based Design Contests". *Creativity and Innovation Management*. Vol.20, nr. 1, pp. 3-21.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2005: "Blue ocean theory: from theory to practice". *California Management Review*. Vol. 47, No. 3, pp. 105-121.

Kvale, Steiner 2006: "Dominance through interviews and dialogues". *Qualitative Inquiry*. 12(3), pp. 480-500.

Kvale, Steiner 1997: *Interview – En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, Copenhagen: Denmark.

Konsti-Laakso, Suvi, Pihkala, Timo and Kraus, Sascha 2012: "Facilitating SME innovation capability through business networking". *Creativity and Innovation Management*. Vol. 21, Nr.1, pp. 93-105.

Kuusisto, Jari & Meyer, Martin 2003: "Insights into service and innovation in the knowledge intensive economy". *Technology Review*, 134/2003.

Latour, Bruno 2005: *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. USA, New York: Oxford University Press.

Law, John 1992: "Notes on the theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and heterogeneity". *Systems Practice*. Vol. 5, no. 4.

Lepak, David P., Smith, Ken G. and Taylor M. Susan 2007: "Value creation and value capture: a multilevel perspective". *Academy of Management Review*. Vol.32, No.1, pp. 180-194.

Luhmann, N. 1986: "The Autopoiesis of Social Systems". F. Geyer and J. Van der Zouwen (eds) *Sociocybernetic Paradoxes: Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems*, pp. 172–92. London: Sage.

Luhmann, N. 1995: *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Mason, Jennifer 2002: *Qualitative Research*. Wiltshire (United Kingdom): Cromwell Press Limited.

Månson Per 2007: "Max Weber". eds. Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo. *Klassisk og moderne samfundsteori*. Pp.90-112.

Miller, Roger, & Olleros, Xavier 2007: "The Dynamics of Games of Innovation". *International Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 1. Pp. 37–64.

Mohe, Michael 2005: "Generic Strategies for Managing consultants: Insights from clients' companies in Germany". *Journal of Change Management*. Vol. 5, No. 3, pp. 357–365.

Muller, Emmanuel & Zenker, Andrea 2001: "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems". *Research Policy*. Vol. 30, Issue 9, December 2001, pp. 1501–1516.

Nikolova, Natalia, Reihlen, Markus and Schlapfner, Jan-Florian 2009: "Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 25, Issue 3, pp. 289–298.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995: *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press. New York: USA.

O’Cass, Aron & Sok, Pyhra 2013: “Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation”. *Journal of Business Research*. Vol. 66, pp. 1074–1084.

Olsen, Henning 2002: *Analysestrategier og kvalitetssikring. i Kvalitative Kvaler*. København: Akademisk Forlag.

Pedrosa, Alex da Mota 2012: “Customer integration during innovation development: An exploratory study in the logistics service industry”. *Creativity and Innovation Management*. Vol 21, nr. 3, pp. 263-276.

Pfitzer, Marc, Bockstett, Valerie & Stamp, Mike. 2013: “Innovating for shared value”. *Harvard Business Review*. September 2013, pp. 100-107.

Phene, Anupama, Fladmoe-Lindquist, Karin and Marsh, Laurence 2006: “Breakthrough innovations in the U.S. biotechnology industry: the effects of technological space and geographic origin”. *Strategic Management Journal*. Vol. 27, pp. 369-388.

Porter, Michael E. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. 2011: “Creating shared value”. *Harvard Business Review*. January-February 2011, pp. 62-77.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat 2004: “Co-creation experiences: the next practice in value creation”. *Journal of Interactive Marketing*. Vol.18, nr.3, pp.5-14.

Priem, Richard L. 2007: “A consumer perspective on value creation”. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 1, pp. 219–235.

Ramaswamy, Venkat 2009: "Co-creation of Value: Towards an expanded paradigm of value creation". *Marketing Review*. Vol.6, pp. 11-17.

Ramaswamy, Venkat & Gouillart, Francis 2010: "Building the Co-creative enterprise". *Harvard Business Review*. October, pp. 100-109.

Reed, Mike 2000: "The limits of discourse analysis in organizational analysis". *Organization*. Vol. 7(3), pp. 524-530. Sage.

Richter, Ansgar & Niewiem, Sandra 2009: "Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants". *Scandinavian Journal of Management*. Volume 25, Issue 3, September 2009, pp.275-288.

Riege, Andreas & O'Keeffe, Matthew 2007: "Intra-organisational knowledge drivers in the INPD process: The case of Wattyl Limited". *International Journal of Innovation Management*. Vol 11, nr 3, pp. 349-378.

Saunders, Mark, Lewis, Philip, & Thornhill, Adrian, 2009: *Research methods for business student*. Prentice Hall. USA.

Shearmur, Richard & Doloreux, David 2013: "Innovation and knowledge-intensive business service: the contribution of knowledge-intensive business service to innovation in manufacturing establishments". *Economics of Innovation and New Technology*, 2013.

Schofield, J. W. 2002: "Increasing the generalizability of qualitative research". A. M. Huberman, & M. B. Miles (Eds.), *The qualitative researcher's companion* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schwandt, Thomas A. 2003: "Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructivism". Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna L. (eds.): *Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. London: Sage.

Tether, Bruce S. & Tajar, Abdelouahid 2008: "Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base". *Research Policy*. Vol. 37, Issues 6–7, July 2008, pp. 1079–1095.

Tidd, Joe & Bessant, John 2009: *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th edition. West Sussex: John Wiley & Sons.

Werr, Andres & Styhre, Alexander 2003: "Management Consultants - Friend or foe?". *International studies of Management & Organisation*. Vol.32.no.4, pp.43-66.

Wright, Christopher & Kitay, Jim 2002: "But does it work? Perceptions of the impact of management consulting". *Strategic change*. Vol. 11, pp. 271-278.

Wright, Christopher & Kitay, Jim 2007: "Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles". *The Service Industries Journal*. Vol.24, No.3, May 2004, pp.1–18.

Zenger, Todd 2013: "What is the theory of your firm?". *Harvard Business Review*. June 2013, pp. 98-105.

Zhu, Z., 2006: "Nonaka meets Giddens: A Critique". *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 4, 106-115.

9.2 Internet

The International Council of Management Consulting Institute
<http://www.en16114.eu> - 31/1 – 2014.

10. Appendix

10.1 Interview with Dakota	91
10.2 2 nd Interview with Dakota	143
10.3 Interview with Wyoming	167
10.4 Interview with Montana	188
10.5 Interview with Florida	201
10.6 Interview with Texas	213
10.7 Interview with Kentucky	255
10.8 Interview with Oregon	273
10.9 Interview with New Hampshire	289
10.10 Pilot Interview	304
10.11 Interview guide	309
10.12 Management Consulting firms	310
10.13 Tables of management consulting literature	311
10.14 Table of literature on value creation in innovation management	312

10.1 Interview with Dakota

Informant = Dakota

Interviewer = Int

DAKOTA: Jeg tænkte at vi skulle starte med at jeg berætter hvad det er jeg har gjort. Altså, bare scoopet af det. Og så tænkte jeg at vi kunne gå ind på spørgsmålene bagefter.

INT: Ja, det lyder fantastisk.

DAKOTA: Så kan du se hvad det er jeg har arbejdet med, hvad det er for nogle opgaver. Så har vi ligesom det her. Så tænkte jeg mig, at vi har gjort det her, og vi har det her nu. Hvis du så har nogle tillægsspørgsmål, så kan du bare ringe mig, så tager vi det også. Så vi holder det lidt til, hvad skal man sige, faserne og principperne i det. Har du så noget du gerne vil dybere i, sådan hvorfor gjorde du det? Og hvad var effekten af det? Så ringer du mig bare. Så får du den information også, ikke. Skal vi gøre det på den måden?

INT: Ja, men det lyder jo fantastisk.

DAKOTA: Hvis jeg kan få lov til at lægge det op sådan så får vi ligesom lidt struktur på det.

INT: Ja, men det er jeg bare meget glad for.

DAKOTA: Du har sådan en uppsats du skal skrive nu.

INT: Ja, det er den sidste, altså, master thesis. Og ja...

DAKOTA: Er i et team der sidder og studerer sammen? Jeg kan huske, vi var fire da jeg skulle, i sin tid.

INT: Ja, men her er det kun mig, altså, man kan godt være to men de anbefaler ikke at man er mere end to. Og man må sige at jeg valgte at være alene, af to grunde. Et fordi, jeg ikke rigtig, jeg har skudt mit studie så jeg havde ikke rigtig, jeg var ikke klar over hvem jeg ellers

34 kunne skrive med. Og to var at jeg er blevet far, i januar, og det gør bare at man, man har
35 brug for at planlægge sin egen tid.

36

37 DAKOTA: Det forstår jeg godt. Du har lidt af en planlægning de andre ikke har.

38

39 INT: Præcis. Og måske ikke så fleksibel som de andre. Man er nødt til at være struktureret.
40 Men jeg må sige, det er lidt, ensomt nogen gange.

41

42 DAKOTA: Det kunne jeg godt tænke mig. Du må meget gerne ringe mig. Hvis du vil at vi skal
43 mødes igen så kan vi også gøre det. Jeg vil meget gerne hjælpe dig med det her. Det område
44 har jeg arbejdet meget med.

45

46 INT: Fantastisk.

47

48 DAKOTA: Så jeg giver et lille scoop af hvad jeg laver herinde. Altså man kan sige at jeg har jo
49 arbejdet meget med de helt store konsulter. Så har jeg også arbejdet med flere. Men det jeg
50 godt vil give dig lidt om, det er et eksempelvis, hvis vi tager det fra starten af, da jeg rigtig gik
51 ind i det her, så var jeg jo direktør for Blue i Danmark, det er et svensk selskab, det er det der
52 hedder Red nu. Og så efter fire år så bad de mig om at være det de kalder vice VD, oppe i
53 Stockholm.

54

55 INT: Ja jeg er jo også svensker så det kender jeg godt.

56

57 DAKOTA: Nå så du er svensker, jeg kunne godt høre lidt på ordene. Jeg tænkte lidt, hvor kom
58 det fra?

59

60 INT: Ja, det er svært at lægge helt fra sig.

61

62 DAKOTA: Ja, jeg var 17 år i Stockholm. Men ja, målet det var, at Blue som var ejet af den
63 svenske stat, altså Yellow, og også af transportørerne, der var ingen tilvækst i selskabet og
64 der var ingen økonomi i selskabet. Det handlede om 12 milliarder den gang, det er jo sådan
65 30 år siden. Det var stort. Det var det største transport og spedition selskab i Norden den
66 gang. Der sagde man så, kommer du herop og forsøger at få lidt fart på det. Og, vi skal

indenfor fire år sætte Blue på børsen. Vil du være med til det? Og det var jo en stor opgave, så jeg sagde at ja, det vil jeg godt. Så kom vi derop, og så var vi fire der tog det projekt. Og målet det var så at vi skulle effektivisere Blue, vi skulle høje lønsomheden væsentligt, og vi skulle gøre det klart til en børsintroduktion. Der gjorde jeg så det, at jeg tog kontakt med McKinsey. Og McKinsey fik så opdraget af mig, og jeg arbejdede faktisk to år med dem, hvor de var inde og ude hele tiden. Men det var effektivisering, omstrukturering af organisationen og det at høje lønsomheden. Det var altså ikke produkt eller procesudvikling, det var ikke så meget strategi, du er jo lidt inde på det med det defensive og offensive satsning ikke. Det var et opdrag jeg tog der.

INT: Så det må man nok sige, det var det defensive...

DAKOTA: Ja. Og jeg kan så sige at vi satte Blue på børsen, og vi blev lidt af en børsdarling på det femte år, efter vi havde været der et år, der var vi meget omtalte og blev så senere købt af Green. Det er et stort finansierselskab, du kender det sikkert. De købte så os op...

INT: Det var i 1980 eller?

DAKOTA: Ja det var i 1980 ja. Så, vi gjorde det rigtig godt. Jeg skal komme lidt til hvordan jeg arbejdede med dem, men det var så det ene opdrage jeg havde her. Så der jeg kom til Danmark igen, fordi jeg vil ikke være pensionist i Sverige, så sagde jeg, nu vil jeg til Danmark. Så ringede Orange koncernen og spurgte mig om jeg ville blive direktør under Purple, som omsatte for 4 milliarder. Og, de havde, de ville godt investere i Skandinavien og jeg købte op en del selskaber i Sverige og Norge, og indenfor fire år så havde vi 8 milliarder i omsætning. Der var så to selskaber der var lige store, det var Orange og Purple, og vi låg lige foran hinanden. Jeg kunne side og kigge på dem og de kunne side og kigge på mig. Så jeg tog kontakt til dem og spurgte, skal vi ikke tage og fusionere de to her. Derfor så får vi en rigtig flot organisation, som kan modsvare de store tunge speditører som Brown om dem der er nede på kontinentet fordi det er det de er heroppe. Enten som bliver vi ædt ad dem eller så kommer vi ned og spiser af dem. Så vi besluttede os for at sætte de to selskaber sammen. Og så skulle vi så lave joint venture. Det kunne vi ikke finde ud af, hvem der skulle side ved enden for bordet. Så jeg ringede så Orange koncernchef og sagde, ved du hvad, du bliver nød til at give et bud på, lav et rigtig godt bud på Purple så køber du Purple. Fordi Purple ligger i

en særlig industri og vi er sådan lidt en gø unge der, Orange, Orange koncernen, det er transport og andet, derfor ligger det bedre der, det ligger inde i familien. De lagde så et bud og, det var så Karl der var koncernchef den gang, han sagde, hvor fanden skal det ligge det her bud, og så lavede jeg så en kalkule og sagde at udefra det cashflow så skal det ligge på 1,2, 1,3 milliarder. Karl han vil ikke sælge, så ringede Karl til mig og så sagde han, ved du hvad, han sagde; De skal betale 2 milliarder. Så sagde jeg, ja men så må i, hvis de klipper til, fordi jeg havde kontakt med deres koncernchef, og det vidste han godt om, hvis de klipper til så sælger vi altså også, fordi jeg kan ikke forrente 2 milliarder. Så bød de fanden mig 2 milliarder og så købt de Purple, og så fik vi altså en omsætning på, så havde vi 8 milliarder så havde vi 16 milliarder i alt. Senere hen blev det så købt af Black, så satte jeg sammen med Gøran der, og så hele det der fiks op med Black, så kom vi op på 22 milliarder. Men det var ligesom den vej jeg kom hernede. Det er nogle meget store sammenlægninger og meget store omstruktureringer, at sidde på toppen med de her ting. Det der så sker, nu kommer jeg hen til det næste store opdrag, hvor jeg tager ind konsulter. Jeg havde konsulter inde her nu, men det var mere det her med at have nogle folk inde som kunne hjælpe mig med at føre organisationerne sammen, det var mere de bløde veje jeg havde inde her nu. Der havde jeg nogle folk ind for at indsætte i Paris, det var om kommunikation og andet, jeg læste lidt nede på Indsæt også nemlig, og de kom op og fortalte hvordan man skulle give informationer, hvordan skulle man føre sammen. Hvor meget information skulle man give? Skulle man give all information? Skulle man have nogle informationer? Så kan jeg huske det var nogen der spurgte den her professor, skal vi ikke holde på det her? Nej sagde de, du kan aldrig give for meget information. Organisationen skal vide det, om det så er dårligt eller godt. Så er det klart at der er noget der ligger i en bestyrelse og det kan du ikke gøre, men lige meget hvad det er, kommunikation, det er vigtigt i sammenlægning af strategi. Alt hvad du holder på med, sørg for at kommunikere det til organisationen, for ellers så går det i selvsving og så finder den selv ud af det, og så skal den nok selv finde ud af hvad der skal ske når det går i selvsving, og så styrer du ikke processen i så store sammenlægninger. Så der havde vi de her folk inde og de var rigtig dygtige. Så vi samlede 300-400 folk oppe i Espergærde og over i Jylland også, en masse ting om det her, og de gjorde det rigtigt godt, fik ført de her to organisationer rigtig flot sammen. Meget meget spændende.

INT: Det må være virkelig svært når der er så mange mennesker...

133 DAKOTA: Og du har svenske holdninger, og så danske holdninger, jeg kan love dig at, du ved
134 jo godt selv...

135

136 INT: Ja man tror at det er det samme men...

137

138 DAKOTA: Beslutningsprocesserne og, det med at kommunikere, og tage beslutninger, hvem
139 gennemfører hvad, hvordan fører man beslutningsprocessen igennem i organisationen.
140 Svenskerne de taler den igennem, danskerne de styrer den igennem, kan man, hvis man
141 stiller det sådan lidt...

142

143 INT: Ja ja.

144

145 DAKOTA: Meget stor forskel. Det var ligesom det her vi, fordi vi var godt klar over hvordan vi
146 skulle sætte det operative sammen, det var vi godt klar over. Men, det der så sker er at
147 Margit, som var koncernchef i White, han ringer mig og så siger han, ved du vad Dakota, vi
148 har et stort marked, et stort projekt oppe i Stockholm hvor vi har sat i gang et projekt der
149 skal samle hele Norden, vi skal have en meget stor organisation som vi skal have sat sammen
150 herop. Vi har kørt med det i et år, men det går ikke rigtig, vi har en masse konsulter inde, og
151 der var, der var 22 konsulter inde, som arbejde på timebetaling, og jeg sagde så til Margit at
152 det vil jeg godt, jeg fik en meget meget flot kontrakt fordi ellers vil jeg ikke have gået til
153 Black. Den var unik. Der var meget meget lang opsigelse i, lang derude. Jeg sagde, jeg går
154 altså for noget, jeg vil ikke bare slippe det. Men det gjorde så at jeg sagde, det vil jeg godt.
155 Men så igen, jeg vil have fuldstændig råderet, og det jeg ser deroppe det er at det kan ikke
156 fortsætte med en masse konsulter, så jeg tog op til Stockholm og sagde jeg er den ny VD, og
157 nu skal i høre her, alle konsulter, jeg vil have en krop i selskabet. Det vil sige, vi skal have en
158 struktur, en organisation, vi skal have positioner sat ind, vi skal have nogle stillinger sat ind.
159 I må godt søge de jobs, og så vil jeg godt tale med jer og i må også sige hvis i ikke vil være
160 med, dengang var markedet meget... I Sverige har det meget med konsulter inde, det ved du
161 også, det har jo noget at gøre med hvordan man siger op hindanden her og. Og der var så
162 meget gang i den, og der var mange der sagde nej, fordi de havde jo tjent styrtende masse
163 penge, jeg skrev jo under på de her regninger, og holdt da op, det var jo 200,000 på hver af
164 dem. Det vælte ud med penge. Så der var nogen af dem der sagde, nej det vil vi ikke. Andre
165 sagde, det vil vi godt være med til. Senere hen, dem der sagde, nej det vil vi ikke, de kom så

166 tilbage, fordi så gik jo konjunkturen fuldstændig ned. Men der havde jeg sat folk ind. Jeg tog
167 nogle folk fra Orange i Sverige, og i Norge, og i Finland, så jeg tog et internordisk
168 management og satte ind. I IT, finans, økonomi, sporing, trafik og alt mulig andet, så jeg fik
169 den her internordiske organisation op at stå. Det var vigtig for mig at det ikke var en svensk
170 eller dansk, fordi det var de to tunge poster i det, det skulle være ligeværdigt. Og så skulle vi
171 tage dem der var bedst, dem der kom herover, det var sådan vi sat det sammen. Da vi havde
172 gjorde det, tog jeg ind BCG, og hvad for opdrag gav jeg så dem? Jo der havde jeg så sagt til
173 den her nye organisation, jeg havde sagt til dem, jeg vil godt se, og vi skal udarbejde, hvordan
174 skal det her se ud om tre år? Hvordan skal vi servicere vores kunder? Vi har nogle processer
175 lige nu som ikke er optimale, hvordan sikrer vi os at få den bedste kundeoplevelse? Hvordan
176 sikrer vi at de processer gør tingene nemmest muligt både for os selv og for kunden? Så vi
177 gør nu, nogle antagelser, hvad for en organisation vi skal have, hvordan skal vi levere vores
178 produkter? Og så samtidig så også, hvad er det der ligger rundt om os, skal vi være alene
179 eller skal vi være sammen med andre? Og det arbejdede vi med og så laver vi en plan og så
180 lægger jeg den frem for bestyrelsen og siger, det her er det vi mener, men jeg vil godt have
181 BCG ind, de koster mange penge at have de gutter ind, det var det der i Blue, det var to år og
182 det kostede 18 millioner, og det jeg tog ind med BCG kostede 4 millioner. Men jeg sagde at
183 jeg vil godt have at de er med og ser om vi gør tingene rigtigt, de skal verificere vores
184 antagelser. Så de skulle altså ikke komme med noget nyt. Det måtte de jo gerne komme med.
185 Men de skulle først og fremmest sige til mig, har i tænkt rigtig, og er der noget i har glemt?
186 Fordi det jeg godt ville, det var at jeg ville godt teste min organisation, da det var et helt nyt
187 selskab jeg havde sat op, hvor stærke er vi i organisationen? Har vi de rigtige processer? Har
188 vi de rigtige folk inde i organisationen også? Fordi det føler du med det samme når du laver
189 det her også. Så jeg sagde til dem, i får et år her nu til at arbejde sammen med os her nu, og
190 den opgave i har, det er at verificere, så i skal ud i organisationen, de var så et team på fire, i
191 skal ud i organisationen, i skal sidde som fluer på væggene. I må også godt være med, men
192 især i starten skal i sidde som fluer på væggene for at lære organisationen at kende, og
193 derefter må i gerne være med, men i skal være opmærksomme på at den dag hvor i går fra
194 det her og siger at det er rigtig, så skal det være sådan at de folk som jeg har inde, de skal
195 gradvis have overtaget det her, det må ikke være sådan så at i går og så tager vi over. Og det
196 har jeg holdt meget på, det er at når konsulentten går, så skal han have sikret mig at de folk
197 han har arbejdet med, at de har fuld forståelse for, har fuld loyalitet med det vi beslutter os
198 for, så vi kan gennemføre det, fordi det er det der er vigtigt, at vi kan gennemføre det. Så det

tager et medansvar. Så jeg sagde, at det er ikke bare det at i verificerer i skal også sørge for at de kompetencer i har lagt ind, de bliver i selskabet. Og så sagde jeg til dem, og det gør jeg ved alle konsulter, når der er gået et halvt år, så laver vi en revision. Og så ser vi på, hvordan er det nu at det er gået? Har vi fået gennemført de her ting også? Og de som i sagde at vi skulle yderligere gennemføre, har det været implementerbart? Var det realistisk? Dernæst så får i den sidste delbetaling, og det går på at jeg kan modregne 10%. Er det sådan, at det er endnu bedre så får i 10% mere, så der var en revision bagefter.

INT: Og det var simpelthen i kontrakten?

DAKOTA: Ja, det var i kontrakten at efter et halvt år, så havde jeg muligheden i en samtale med dem. Naturligvis så sagde de, og jeg sagde, nej det har i ikke fordi jeg kan se det sådan sådan og sådan. Men jeg havde mulighed for at røre med 10% mod dem og de havde mulighed for at røre med 10% mod mig. Og det gjorde sådan, at det ikke bare gik fra det, de var virkelig sådan, interesseret i at være med, og sørge for at det lykkedes. Og det er en succes, men der er altså også, der var en gulerod foran dem, hvis det var bedre, så får i altså mere, det var 400,000 så, så får i altså 400,000 mere her, det er helt ok. For det har jeg allerede tjent ind i det her, det er selvbærende i det projekt her fordi det går bedre ikke. Men er det sådan her så kan jeg modregne 400,000 så har i ikke gjort som i skulle. Så der tog jeg dem ind også. Så der har jeg arbejdet med BCG også, så man kan sige det opdrag de fik, det var at verificere det som jeg nu forsøgte at sige til min bestyrelse. Og så gik jeg til min bestyrelse bagefter og lagde frem der, og det jeg lagde frem på det tidspunkt, der var visse ændringer de kom med, absolut, bl.a. en omlægning af vores trafiksystemer. Og der er det meget interessant at se på vurderingen af McKinsey og BCG. Og det er bare min oplevelse, McKinsey er meget dygtige på omstruktureringer, effektivisering, og organisation. BCG også det, men jeg tillægger lidt mere til BCG på strategiudvikling. Det synes jeg. Og de ligner jo hinanden, og det er jo de samme modeller de kører efter og det er de samme uddannelser de har.

INT: Er det det?

DAKOTA: Jaja. Det er det samme.

232 INT: Modeller og sådan også?

233

234 DAKOTA: Ja, du kender det nok godt, den her model med fire ruder og alt muligt andet. Det
235 er de samme modeller de kører efter, så jeg har jo siddet sammen med dem mange gange, og
236 det er de samme modeller de kører efter. Men jeg vil sige, den ene har lidt, jeg synes at de er
237 nok stærkere, jeg vil nok sige at McKinsey er nok stærkere på omkostninger og
238 omstruktureringer, og det her at vende 180 grader. Og det kan, det kan BCG også, men de er
239 også meget mere indrettede på det langsigtede, strategi, hvordan skal det være fremover
240 med strategin.

241

242 INT: Hvordan tror du at det kan være at selvom de har samme modeller og samme
243 uddannelser og det hele...

244

245 DAKOTA: Jeg tror det hænger lidt sammen med hvordan de prøver at profilere sig imod
246 hinanden, at de ikke lige er de samme. Der tror jeg de lægger en idé om at, hvis de gør det
247 her, det gør vi også, men jeg tror vi skal forsøge at være lidt mere med på det her også. Jeg
248 tror det ligger lidt i det. De har jo læst de samme steder, jeg fik jo deres CV:er, alle sammen
249 når jeg kalder dem ind. Jeg vil jo gerne have deres CV og referencer ikke. Det er meget skægt
250 at se at det er de samme uddannelse de har og de ligner også hinanden, det er sort tøj, og
251 kortklippede, og uden briller ikke. Sådan ser de ud alle sammen. Men det er meget skægt at
252 se det også. Det næste store opdrag jeg gav til BCG, det var at, der vi så havde sat det her,
253 Violet, som det hed den gang, og vi havde sat det i gang. Vi havde fået verificeret det også. Så
254 gik jeg ind til BCG og sagde, ved i hvad, hvad gør vi nu her, fordi der fik vi en situation hvor at
255 White trak sig ud, af Violet. Og det var derfor de blev købt af Pink, det har du sikkert læst,
256 overtog det.

257

258 INT: Ja, det er noget tid siden....?

259

260 DAKOTA: Ja det er det. Det er en 6-7 år siden at det sket. Og der røg altså, der røg altså 700
261 millioner ud på en dag i omsætning. Og der sagde jeg så til BCG, nu drenge, nu kommer i ind
262 igen, der fik de opdraget, hvad skal vi gøre her nu? Vores organisation, vores struktur den er,
263 altså vores trafikstruktur den er, fordi trafikstrukturen den havde jeg givet over til
264 CapGemini, det skal jeg komme til lidt senere. Men der sagde jeg så til BCG, nu skal vi se i

fremtiden. Hvad gør vi nu her? Hvad skal vi? Hvad er det for produkter vi skal have? Og hvad er det for et markedsposition må vi have. Jeg havde selv sagt, vi skal have 16% af det internordiske marked, det skal vi sidde på, så er vi størst. Så hvordan kommer vi frem til 1,8 milliard. Vi havde 1,2 milliard. Her vil jeg gerne have at i giver mig noget her også. Og det har noget at gøre med, hvad er det for nogle logistiksystemer, terminalsystemer, bilerne, hvordan de kører også, trafiksystemerne, det har også noget at gøre med produkterne, prissætning af produkterne også, og nicherne du skal ind på i markedet. Og der var de faktisk dygtige. Og der lavede de en meget flot opstilling til os, hvad vi mener, noget af det havde vi allerede implementeret, andet sagde de, i skal gøre sådan og sådan fordi det gør de andre, og her skal i differentiere jer så i skal gøre sådan her også. Der brugte jeg dem meget i strategi og udvikling, og der var derfor nu, jeg sagde det før, at jeg har aldrig rigtig givet de opdrag direkte til McKinsey for det, men BCG, der gav jeg opdraget. I skal hjælpe os med det her også, og der lagde de frem også nogle planer her, de tager vi så, eller jeg tog det i bestyrelsen, og så sagde jeg, der skal investeres også. Bl.a. skulle vi bygge en stor terminal i Jönköping, jeg tror den kostede 40 millioner. Det skal vi lige have ind i sådan her noget også så. Og vi lavede det, et driftsystem på bilsiden, der kan du få det man kalder et terminalnetværk, hvor bilerne kører i netværk. Så kan du også gøre det de kalder et hub and spoke system, det er det de har i Amerika, hvor flyvene flyver ind til Dallas, og så flyver de ud derfra igen. Og der var min antagelse ud fra, jeg har jo selv en civiløkonomisk uddannelse, og jeg har kun været i logistik, jeg har aldrig været i andet.

INT: Jaja, ok.

DAKOTA: Det var sådan lidt en tilfældighed. Men der sagde jeg, vi skal bygge et hub and spoke system. Dvs. Vi har en hovedterminal oppe i Jönköping og så har vi en masse små terminaler rundt omkring. Det vi kalder dips, vi kører ud til dem, de distribuerer samler op og så havde en masse trunkline mellem det her. Ligesom du har på flyv systemerne i Amerika. Og der var det jo sådan at Margit som sat der i sin tid, og også den ny formand jeg fik, det var den tidligere koncernchef for Indigo, han sidder for øvrigt i Grey's bestyrelse, eller gør det stadig. Vi kender hinanden, han bruger mig meget til flere ting og så. Det var jo dybt(...), så sagde jeg, nej vi skal ikke eje nogen ting, det vi skal eje i det her selskab, det er vores infrastruktur, på IT, med forbehold for personale, vi har to assets, det er personale og det er IT. Flowet i logistik, det er information, det er information styring, det at fange

298 dataene og bruge dem til fakturering og til styring og nøgletal og alt muligt andet. Det skal
299 være fuldstændig selvejet, det skal vi selv sidde med. Og så skal vi have meget meget
300 kompetente folk der kan det her så vi ikke bygger os op i en niche, men alt det det andet det
301 vil jeg ikke have. Der gør vi det at vi tager nogle kontrakter, så jeg byggede den her store
302 terminal, jeg fik en bygherre til at bygge den og så tog jeg en kontrakt på 20 år tror jeg. Og
303 det var meget forskelligt for de postale selskaber som jo har deres egne terminaler. Nu
304 senere hen har de gjort det samme faktisk, jeg har faktisk, jeg har plæderet for det i mange
305 mange år, lade være med at have de her terminaler, det er fordi de er svære at sælge, en
306 fragt terminal den er ikke lige sådan til at sælge, den er meget specielt indrettet og alt muligt
307 andet, det er ikke mange der flytter ind i den, så skal de flytte ind og omstrukturere og det
308 koster nogen penge så derfor så falder værdien på den, så det jeg vil sige det er at de penge i
309 har i balancen, der må i tage nogle ordentlige hug, hvis i ikke allerede har taget det her. Vi
310 byggede så et selskab der var meget LEAN på kapitalsiden. Ja mener at der efter Orange der
311 havde vi en balanceomslutning lige ved 5 milliarder, her havde vi vel, til sidst havde vi vel
312 800 millioner. Så det er jo et stort selskab trods alt ikke, vi var jo mange ansatte. Men også,
313 meget af det var ind hyrede personale, specielt over i Sverige. Således at vi ikke sat med
314 nogle forpligtelser som gik langt ud over ikke. Hvorimod i Danmark der tog vi dem fordi der
315 har man en anden måde at folde det ud på, Sverige er også meget, i Norge er det også meget
316 svært at fyre derop, det koster en skjorte altså at få dem ud af det igen. Det er jo klart, at i
317 visse faser som der er i en organisation, hvis du har tilvækst så er det visse folk, visse
318 kompetencer du skal have ind, skal du ned og skrue og gøre en hel masse andet så er det
319 nogle andre folk du skal have ind. Derfor er det ikke noget forkert i at ændre personale,
320 personalet skal have mulighed for at følge med, kan de ikke følge med, så har du en
321 forpligtigelse som chef at sige, ok så må vi altså bytte den del af personalet, og få noget andet
322 ind her fordi selskabet skal videre. Og det er nogle beslut man skal lære at tage, og det er
323 ikke noget man skal være bange for, det er ikke noget forkert i det, det er ikke noget udyriskt
324 i at, man kender jo debatten her. Jeg ved ikke om du har set den sidste debat i Danmark, hvor
325 man siger at det er forkert at fyre folk og vi skal bare have dem ind ikke, og firmaerne skal så
326 bare tjene mindre ikke. Nej, firmaerne skal tjene penge, de servicerer nogle aktionærer, det
327 er de skyldige for. Der skal også være afkast, og der skal også være uddeling også ikke. Så
328 derfor, når vi gjorde det, vi rensede helt op, og fik det op at stå, og det var BCG der var inde
329 her også. Så var vi inde og se på vores styringssystemer på trafikken, vores
330 terminalsystemer så BCG fik altså opdraget strategi og udvikling. Og, hvordan når vi til 1,8

331 milliarder indenfor de næste fire år, vi havde 1,2 milliarder. Vi nåede 1,8 milliarder. Og jeg
332 sagde til dem...

333
334 INT: Lige netop 1,8 også....

335
336 DAKOTA: Ja, 1,8 et eller andet, det gjorde vi faktisk. Det kan du læse i bøgerne. Så sagde jeg
337 til dem, vi skal have en nettomarginal. Nettomarginalen indenfor transport, den ligger på
338 omkring 3-4%, eller 4%, det kan du læse hos Black som er meget meget dygtige. Jeg sagde, vi
339 skal have 6% i pakkevirksomheden, fordi det er en meget slim organisation vi har, vi har
340 ikke de store finansielle omkostninger. Vi har så en del driftsomkostninger der ligger derop
341 der, fordi vi betaler for driften her. Men vi er mere mobile udefra hvordan konjunktoren
342 svinger, vi kan jo sige op transportører, vi kan tage ind transportører, vi ejer jo ikke
343 transportørerne. Derfor havde vi mange variable omkostninger inde. Så vi skal have 6. Da jeg
344 forlod Violet, det hed så dengang Gold, fordi Indigo overtog det. Og det er jo så, tre år tilbage.
345 Det sidste regnskab jeg lagde frem, der havde vi en omsætning på 1,82 milliard tro jeg, lige
346 over det her. Og vi gjorde 132 millioner i vinst, så kan du regne ud marginalen, det var
347 absolut, skal vi sige i hvert fald, jeg vil ikke sige det var verdens elite, det var i hvert fald
348 Europa elite, og det var simpelthen flot. Og de postale selskaber har aldrig gjort en sådan
349 investering som den her. Senere har jeg så måttet se at når Indigo er kommet ind så har de
350 lavet en ny organisation, og så har de slået det i stykker. Så pakkevirksomheden, den er
351 meget meget stor i Norge. Og man har forsøgt at bygge den op i Sverige, men den er
352 ingenting i Danmark, og det synes jeg er synd, men det er jo, jeg er jo ikke med længere. Og
353 de diskuterede det meget meget længe, og jeg holder bare benhårdt på at vi gøre sådan her
354 så, men lige så snart jeg forlod det så gjorde de faktisk sådan at de begyndte at ændre på det.
355 Og nu er, jeg kan jo se, de folk, jeg har jo stadigvæk kontakt med dem, fordi jeg har investeret
356 i et pakkeselskab selv. Jeg har jo et holding selskab nu, hvor jeg investerer i selskaber, mange
357 gange nye selskaber, sætter kapital ind, konverterer og får så ejeandele. Og så har jeg dem i
358 tre-fire år og så sælger jeg dem fra igen. Det er den måde jeg arbejder på, og der har jeg gået
359 ind i transportselskaber også. Det kan jeg nu, jeg er i konkurrence(...) nu det kan jeg også, jeg
360 gør det her også.

361
362 INT: Hvordan kan det være at det er lige netop 3-4 år?

DAKOTA: Det er sådan, det er det perspektiv man har mange gange. Så mener man at man har gjort de indsatser du kan gøre ikke. Og så er det klart at man kan køre videre, men så er det at man siger, nej, og det har jeg gjort to gange, jeg har lige solgt to selskaber og så har jeg så købt to nye selskaber. Og det er derfor jeg siger, så vil jeg hellere ha den kapital ud, ind på bogen med det, og så investere i noget nyt hvor jeg kan se at der er en tilvækst. Så jeg går ind for at få en tilvækst og så har jeg så en exit i aftalerne, jeg køber ud igen, mod en multipel af (...). Så derfor så arbejder jeg meget med det her nu, men jeg har stadig kontakt med Indigo nu ikke, men desværre så har jeg måttet at konstatere at når jeg gik så har de lavet en ny organisationen og den har så bevirket at man ikke har holdt pakkevirkksomheden som en nordisk enhed, men nu ligger den delt op i de lokale selskaber ikke. Og der har den ikke den fokus som når du har en stor, og en, hvad skal man sige, ledelse for det, nu har du fire ledelser for det, der skal komme overens, hvad skal jeg betale i i Danmark og hvad skal jeg betale i Norge. Her sad vi centralt og sagde, det er dem der skal betales. Der havde vi nogle meget hurtige beslutningsprocesser i det her også.

INT: Men var det ikke svært at koordinere? Vi snakkede jo tidligere om de kulturelle forskelle og....

DAKOTA: Jo, men der var vi ret hårde. Vi byggede det op som filialer, det vil sige, vi havde hovedselskabet AB i Stockholm, så havde vi filialer i Danmark, Norge, Sverige, og Finland. Også i Sverige der havde vi også en filial så. Og der sagde vi så på visse områder, f.eks. om vi skulle tage et stort beslut på en stor internordisk kunde, i den organisation som Indigo har nu så skal alle de lokale chefer, de skal give deres input og sige, det kan jeg gøre det for. Det sagde vi ikke her, der er der en som har det ansvar for den kunde. Og han sætter tilbuddet, og han sørger for at det er forankret, kunne han ikke forankre det så røg det op til topledelsen. Og så sagde vi bare at du tjener ikke så meget, vi tjener meget i Norge, du tjener ikke så meget, men koncernen tjener på det, det må du leve med. En anden gang var det sådan at vi tjener meget i Danmark men vi tjener ikke så meget i Sverige, der får du det. Så det er sådan. Og der var faktisk meget stor forståelse for det. Hvis man fortæller folk at det her er det der, du kan også fordele af det, det er klart at det kan slå på dig en gang imellem men der er jeg inde på det her med kommunikation. Fortæller du fuldstændig, fordi det er alt sammen bare et mål, og det er at koncernen bliver bedre, så er det klart at i har jeres lokale interesser. Men det må ikke overgå koncernens interesser og der kan komme

nogle split her. der er det koncernledelsen der går ind og siger, her gør vi sådan her. Og det blev altså accepteret i Violet og i Gold også. Og derfor fik Gold også en meget stor succes fordi vi fik nemlig også de her 16-17% i markedet, vi var helt oppe på 18%. Som vi tog altså, det var derfor vi kunde lave de her internordiske oplæg, hvor Cyan, der var det den lokale Cyan chef i Danmark der skulle komme overens med den lokale i Sverige. Det tog lang tid, kunden sad og ventede på det, og de kunde ikke komme overens om hvordan skulle vi dele profitten og alt muligt andet. Der sagde vi, det går altså ikke. Og der var visse dele, som det at udvikle IT-systemerne. Man kan sige at filialerne, det var bare drifte og sælge, alt andet låg oppe centralt, alle støttefunktioner låg i Stockholm. Du har ikke nogen økonomifunktion dernede. Og det gjorde jo også at du havde en vis koordinering og en vis synergieffekt af det her også. Vi havde fuldstændig kontrol på det oppe i Stockholm, det er så delt op her nu. Og der hører jeg så, desværre og jeg har også kontakt med Henrik, og han siger også at vi skulle nok ikke have gjort det, men nu har vi gjort det altså af andre hensyn også. Men pakkedelen, den har måttet(...) og den er meget stor i Indigo, specielt i Norge. Det er meget stort, ekstremt stort. Og det gør de godt. Fordi man kan sige, de postale selskaber og det læser du jo også, deres omsætning, den har været meget brede, det falder med 10-12% hvert år. Hvorimod man skal bygge op logistik, og der har post Norge, deres logistik afdeling den er større end deres postafdeling nu. Beige, hvis vi tager Sverige først så er også logistikken større end posten er nu. Danmark hvor jeg mange gange har siddet med Margit og sagt, Margit i må gøre tilkøb, opkøb her nu, nej nej Dakota, folk de sender deres breve. Det var sådan en stående joke vi havde. Og der kan du se, de blev så købt op af Pink, fordi de havde ikke logistikken og de sidder stadigvæk og fumler med logistikken hernede. Så, men så er de kommet ind i et stort samarbejde med Pink og det er jo en fordel også, men de skulle for lang tid siden ha været meget mere aggressive på logistik delen, således at logistikdelen var blevet væsentlig større end posten er. Posten er stadigvæk stor her, men det er den der falder.

INT: Jeg synes det er meget, common sense på en måde, det er en udvikling som man....

DAKOTA: Ja, det skal man bare. Den låg så tydeligt ned fra Tyskland og , man kunne læse det. Men jeg ved ikke, jeg har jo været meget sammen med Margit, og vi kom rigtig godt sammen ham og jeg, men jeg fik ham aldrig rigtig overbevist om det her. Jeg tror han havde andre tanker måske, han ville tættere på Egg og den vej ind, og tage fordel af dem, jeg tror han låg

med andre tanker. Det ved jeg så ikke men det er min idé siden han ikke, det kom så ikke igennem, så kom Pink og tog det, og det var så, en anden måde at løse det problem på, der ikke var på plads, så nu ligger den inde i posten Sverige der har det overgripende ansvar, så nu ligger alle beslutninger oppe i Stockholm ikke. Men der havde vi BCG inde, og det var altså for at sætte det op det her også, lave den her, hvordan når vi frem til det her, og BCG igen inde med strategi og andet her også. Så havde vi CapGemini som jeg sagde også, og det var jo, Når vi nu har bygget op de her store, terminalsystemer, og også de her hub and spoke netværkssystem, hvor jeg sagde at hub and spoke, det er mere effektivt. Derfor du fylder bilerne når du kører frem og tilbage, så laver du dippen derude. Frem for at du har en masse biler der ligger og kører parallelt. Det viste sig også at det var mere effektivt, og de kører også det her system, og de har hub and spoke, det har de ikke ændret. Og der sagde jeg så til CapGemini, fordi de var de dygtige, BCG også var inde og røre ved det, men Capgemini de var bedre på det her, så jeg tog dem ind. Og jeg sagde, i skal verificere vores nøgletal, i skal verificere vores strategi, hvordan vi udvikler de her hub and spoke systemer, hvor mange hubs skal vi have, skal vi have en eller skal vi have en i Stockholm også? Hvor mange dipps skal vi have? Dipps det er altså, når du kører ud i landet så ligger der en lille terminal, den kører så den her trunkline ud der kommer fra huben af, her der har i godset, så leverer de, henter ind igen, trunkline den kører så tilbage til huben der så sorterer det. Så vi lavede et stort sorteringsanlæg og hub i, og der kom de tilbage og verificerede det, men kom også med nogle ideer om hvordan vi kunne være mere effektive, specielt på terminalen i Jönköping. Der var de meget, og det var meget med det her LEAN organisation, hvordan kan vi blive bedre på det her? Der lavede vi nogle store projekter med dem, på den ene organisation. Man viste os hvordan vi kunne blive mere effektive.

INT: Deres opgave var at verificere...

DAKOTA: Ja, at verificere det vi havde nu, samtidig skal vi have yderligere en hub i Stockholm? Og i Stockholm der havde vi også hele den finske trafik der kom ind til Stockholm også. Og så en i Houston, det vidste jeg at vi ikke skulle, men i Stockholm det var jeg i tvivl om. Og senere hen har man taget det ved at bygge en hub op i Stockholm. Der kom de også og sagde at på sigt så skal i også ha en hub i Stockholm, fordi huben i Jönköping, den kan ikke bære hele den finske trafik også. Vi er nød til at have det her sådan at, huben i Jönköping den havde den her del af landet, mens huben i Stockholm havde den her del af

landet. Man havde to hubs og så havde man en trunkline mellem de to hubs, der havde lov til at køre der imellem hele tiden. Og de her trunklines de var jo altid fyldte, fordi de kørte op fuldt og så fik de last tilbage igen. Det er meget vigtigt at belægningsprocenten på bilerne er meget høj. Fordi ellers så taber ud penge på det, enhedsprisen per pakke skal ned hele tiden. Det er meget vigtigt at man hele tiden kan fylde helt op. Og der verificerede de det, og så sagde de samtidig også, så skal i kig på en terminal i Stockholm. Så var vi også inde på sporingssystemer. Du ved at når du får en pakke så får du også en kode, en barkode.

INT: TrackID.

DAKOTA: Ja, nemlig. Og, har vi de rigtige systemer? Og er det de rigtige vi har? Hvis vi skal integreres imod Europa, er det så rigtige systemer vi har. Det vidste vi egentlige godt at det var, men vi ville gerne høre, har man det her i Europa også? For det jeg har gjort med konsulter det er at, det kan jeg komme tilbage til når jeg kommer til det her. Så de verificerede det her også og så at ja det er de rigtige systemer i har, men jeres organisation i huben, allerede nu, den kan være bedre. Der lavede vi så nogle LEAN projekter, hvordan skiftene skulle være og hvordan bilerne kom til portene, hvornår vi skal sortere, hvornår systemet skulle stå stille, og samtidig også, når systemet står stille, når et sorteringssystem står stille hvorfor tager i ikke ind nogle kunder og siger, hvis i kommer med jeres gods mellem klokken 12-15, så kan vi sortere det meget meget billigt for jer, og der kan jeg bare sige at, en stor kunde det var Clothes, de kom til os og sagde, det er fint, vi vil godt køre det op til Stockholm så kører i det rullende og så tager det her. Dvs. i skal ikke gøre noget dernede, i skal bare smide alle pakkerne ind på bilen og så kører i herop, det gjorde de så med et system der ikke var effektivt. Op til Stockholm eller op til Jönköping med det så ser vi på det, så de kom ind i den perioden, og der havde vi alligevel ladet systemet stået stille. Og så lagde vi det ind og det som de var, det tog dem cirka 3 timer at sortere alle de mange pakker, det tog os 25 minutter med det system vi havde der. Det var meget meget effektivt. Det var et helt nyt system vi hentede ned i Tyskland.

INT: Så det var billigere for dem at bruge jeres i stedet for at udvikle sit eget...

DAKOTA: Jaja, meget billigere. Vi kunde endda også gøre det at vi kunne køre det tilbage til dem og så kunde de køre det ud derfra, det gjorde vi så ikke, vi kørte det ud fra huben i

stedet for, så billigt var det. De havde tre timer for at lave det der, fordi de havde ikke det system vi havde, vi kunne gøre det for 25 minutter.

INT: Det er altså ret stor forskel.

DAKOTA: Ja det er rigtigt. Men man kunne også se det, de systemer, jeg ved ikke om du har set, men det går lynhurtigt. Altså det er...

INT: Nej det har jeg ikke set.

DAKOTA: Hvis du går ud til White og ser det, det går lynhurtigt altså, der kan man godt se hvor effektive de systemer er. Fordi lige så snart at man ikke kan måle, så ryger det bare ud i pakke, den kan vi ikke læse. Og så samtidig sagde vi også, i de systemer der skal vi også, i de systemer der har man et der hedder kilo og volume. Et kilo må bare have en vis volume, og der kørte vi det igennem og der kunne vi se at nogle af de pakker der kom ind, hvor kunden mente at det skulle beregnes per kilo, der sagde vi nej nej, det er per volume, den fylder mere end den må i forhold til et kilo, så beregnede vi per volume. Og vi kunne høje vores omsætning med 8%. Det er klart at der er visse kunder der kom tilbage og sagde, nej det vil vi ikke være med til at betale. Men kom op og se det, kom op og se det, I ved det er det her det er, i ved at vi har skrevet forholdene mellem et kilo og volume, så kom de op og så at det var rigtig, de kunne ikke sige noget imod det, det var rigtigt. Det var sådan her. Clothes som jeg selv var inde i her, de sagde det er fint, her sendte vi en efterregning på 800,000 til dem, og de sagde ja men det er fint, kom op vi skjuler ingenting, kom op for at se det. De kommer ud, det bliver beregnet med det samme, har i noget, kan ikke gøre det anderledes så i er mere rationelle eller, så må i godt gøre det. Jeg siger bare at som det ser ud nu her, så er der en del af dem der skal volume beregnes i stedet for, og det var CapGemini meget inde på. Så vi fik lavet nogle store scanner systemer hvor det blev kørt igennem.(...) Vi havde dem allerede men vi fik dem ikke udnyttet rigtigt. Så også det her, at den datafangst der skal tages på volume systemerne kommer op i økonomisystemerne, det var også med til at vi fik, hvad skal man sige større sikkerhed til at man fik fanget data til beregning af fakturaerne, og der var CapGemini inde. Det gjorde et rigtig flot arbejde. Ja, jeg var meget tilfreds, men jeg har også været meget, jeg var inde og sige til dem, at dette er opdraget, og når i er færdige med så går i, i skal ikke tro at i fortsætter. Mange konsulter, jeg siger det ikke, fordi jeg brugte

529 dem meget, de har tilføjet meget værdi for mig, og det er meget meget vigtigt at du styrer
530 opdraget og også samtidig har jeg sagt til dem, fordi der jeg arbejde med de rigtig tunge,
531 opdragsgiver det er mig, det er ikke bestyrelsen. I skal ikke begynde at kontakte bestyrelsen
532 eller noget andet. Jeg er opdragsgiver. Hvis bestyrelsen er inde så er det via mig, så kan det
533 være sammen med mig, men i skal ikke begynde at tale med bestyrelsen udenom mig. Og det
534 kan de altså godt lide at komme lidt længere op og se om de kan fange oppefra, det er klart
535 de er inde og sælge en del, selvfølgelig .Og det kan jeg også godt tænke mig at de har gjort,
536 fordi bestyrelsen, de ringer lige og det er jo spændende det vi holder på med ikke. Og det
537 kan så også godt være at de har gjort det, det ved jeg jo så ikke. Men jeg følte aldrig at det var
538 et problem, og jeg var altid meget skarp på at sige, hvem er opdragsgiveren her? Havde det
539 været bestyrelsen, fint for mig, men så har jeg bare ikke været inde og været drivende. Skal
540 du have det totale ansvar så må du også ha det og så må du tage, hvad skal vi sige det ansvar
541 der ligger i det og det der kan ske med det. Men du må ikke begynde at sige at det var
542 bestyrelsen der sagde det og det, nej nej, du sidder med opdraget, det er dig der sidder med
543 ansvaret. Er det ikke som det skal være så har du det at du skal melde tilbage, at der sker
544 nogle ting her nu, og så må man gå videre med det også. Det må ikke være konsulten der
545 springer til bestyrelsen og siger, nej det går sgu ikke det her. Det må de ikke gøre, men de
546 kan gøre det. Jeg kan huske en gang at Herr Larsson han kom op til mig og det var
547 vedrørende noget andet (...) i koncernen som jeg så sagde nej til. Men så spurgte han så
548 hvordan jeg havde lavet det her, så sagde jeg så at jeg havde haft McKinsey inde, så sagde
549 Her Larsson faktisk, ja men hvad gjorde de så, hvem var organisationen, det var dis og alt
550 muligt andet ikke, jeg har været meget åben for dem og, ja men var de med i
551 implementeringen? Nej sagde jeg, det var de ikke. Så sagde han til dem, nu ved jeg at det er
552 anderledes, jeg skal sige dem en ting, jeg vil aldrig e en konsult, han sagde ikke McKinsey, jeg
553 vidste det var McKinsey. Jeg vil aldrig se en konsult i koncernen, derfor de ødelægger
554 koncernen, de splitter koncernen. Det var meget meget fast på det her. Det har så senere
555 ændret sig ikke fordi de har haft både McKinsey og BCG inde ikke. Men han havde en meget
556 meget fast holdning til det her at det skal organisationen selv kunne klare, ellers så gør vi
557 noget (...), altså. Ja så han var meget fast på det her. Men jeg har brugt konsulter meget, og
558 det var også derfor at, hvorfor tager man dem ind? Ja, men jeg kunne godt sige at jeg bygger
559 selv de kompetencer op, men det er for dyrt, fordi de kompetencer er jeg ikke sikker på at
560 jeg behøves ha hele tiden. Så derfor er det jeg hele tiden har sagt er at hvis vi skal have de
561 kompetencer, vi skal have de kompetencer der er inde for at drifte og at sørge for at vi kan

562 gennemføre de mål der er lavet, men så snart vi er nået udenfor så kan vi godt diskutere at
563 tage nogen hænder ind til at hjælpe os. For det første derfor at vi får hænder ind, det er jo en
564 omkostning vi kan komme ud af igen, men samtidig også at vi får noget kompetence ind som
565 vi eventuelt ikke har. Og går jeg ind på det næste store opdrag jeg har haft, det var jo så her i
566 Amaranth-Pink, hvor jeg forstår at du har læst det her. Og hvor vi så, jeg lavede en som et
567 scoop som sagde, først så er det overlevelse, så er det konsolidering, og så er det udvikling.
568 Overlevelse, det var jo det jeg sagde at vi skulle få et positivt cash flow, det var det eneste, vi
569 skulle kunne betale vores regninger, det var (...). Plus at jeg sagde det at jeg vil have en ny
570 bestyrelse ind og jeg satte en ny direktion ind, og det gjorde jeg så også. Det hele blev rensat
571 ud. Så er det konsolidering, dvs. at når vi nu havde overlevelsen, dvs. at nu kunne vi betale
572 vores regninger, nu kan vi sove om natten. Så sagde jeg, hvordan skal det her se ud? Hvad er
573 det for en organisation vi skal have? Den ser sådan her ud nu, er det den rigtige
574 organisation? Er det den rigtige måde hvorpå vi servicerer vores kunder? Og det næste det
575 var så udviklingen, hvor skal vi hen? Der gjorde jeg så det, at jeg tog ind, der var flere inde
576 men dem jeg havde inde mest, det var nogen der hedder Basico, et konsultfirma der hedder
577 Basico.

578
579 INT: Det er ikke så stort....

580
581 DAKOTA: Nej det er det ikke, men de er meget specialiserede. Og de er mere inde og går ned
582 i maskinrummet. De helt store, de flyver mange gange heroppe ikke, så jeg (...) for jeg
583 behøvede nogen med en klædedragt på, og gik ned i maskinrummet og så hvordan ser det
584 her ud, ikke. Så jeg tog dem ind. Og der kan man sige at, det første jeg sagde ikke, strukturen
585 på den, hvordan ser strukturen på organisationen ud, og der kom de også og sagde, ja men,
586 for det første, der er sket noget historisk og det er sikkert den rigtige beslutning der er taget.
587 Jeg vil lave om på det, man har gjort det at man har outsourcet store dele af virksomheden,
588 bl.a. regnskab og hele vores teknik, hele vores food & bevarages og alt muligt andet. Og der
589 jeg så de her kontrakter så, jeg har jo siddet meget med outsourcing selv, det laver man
590 meget indenfor logistik. Så sagde jeg til bestyrelsen, det her er rent selvmord, det koster alt,
591 alt for meget. Og det er klart, kontrakterne er lavet. Så vi skal ud af dem igen. Så jeg sagde til
592 dem, jeg vil godt have at i kigger på det her. Hvordan skal det gøres? Hvordan kan vi levere
593 det samme til en bedre pris? Vi skal have en ny økonomiafdeling, vi skal ud af Service. Og
594 hvad er det der findes af effektivitet og lønsomhed ved at gøre de her ting. Der gik de ind og

595 påviste nogle ting for os. Så havde jeg det med mig, implementeringen kom ikke lige med det
596 samme, den kom lidt senere. Jeg havde et godt billede af hvordan, Economy skulle ud af det,
597 der var cirka halvanden million, vi skulle ud af Service, der var 1,3 million, og vi skulle ud af
598 teknik og andet. Og der var flere der også, vi kom frem til at mellem fire-fem millioner kunne
599 vi effektivisere. Det vi kører med i øjeblikket. Og det er det her med at man sagde at, nu
600 konsoliderer vi virksomheden, nu kan vi leve, men nu skal vi ind og konsolidere
601 virksomheden. Og der tog jeg så, der tog jeg så Basico ind, og de lavede et udmærket arbejde
602 og kom så tilbage med detaljer og vi lade det frem i bestyrelsen og det er sådan det skal se ud
603 på sigt. Der jeg havde gjort det der sagde jeg, så vil jeg også godt at i hjælper os fordi så skal
604 vi ind i tilvækstdelen af det, og der skal i gå ind og se på strategien, hvad er strategien? Her,
605 om du tager Amaranth, så er det jo idræt og sundhed, sport og alt det her også, spørgsmål jeg
606 stillede var, hvorfor fanden sidder i med konference og hoteller? Er det jeres business?
607 Hvorfor har i det her? Det var så nogle beslut der var taget, mange år tilbage, og som jeg
608 siger, det kan sikkert have været rigtigt på det tidspunkt. Jeg vil slet ikke blame nogen, jeg
609 siger bare, ikke nu. Derfor var vi også inde og Kalle var inde der var gik igennem
610 rekonstruktionen. Man var gået ind i tre hoteller. Jeg kan huske det første møde jeg havde
611 med Kalle, hvor Kalle han, naturligvis var skarp og sagde, hvorfor fanden har i alt det her? Vi
612 skal bare ud af de tre hoteller. Fordi den matrikel der er her, den skal vi forsøge at holde
613 sammen indtil vi kan se at den har en værdi hvor vi eventuelt kan lave et exit på det,
614 eventuelt. Så jeg sagde til dem her, jeg sagde til Basico at, jeg vil have at vi laver en
615 strategiplan frem til 2015, hvor vi har alt sammen som det er nu, hvad kan vi gøre her nu for
616 at blive mere lønsomme, for at sætte en højere værdi på det hele. Så vil jeg have en der siger,
617 hvad gør vi efter 2016, hvad gør vi der 2015-2016 (...), der skal vi ind og diskutere, skal vi
618 sige til Amaranth i skal bare have idrætten, alt det andet, enten så laver vi det i et andet
619 selskab eller så sælger vi det fra, eller også så siger vi nej, det hører sammen fordi når folk
620 bor på hotellet så vil de godt kunne svømme og når folk er i konferencen så vil de godt være
621 på hotellet, og det skal vi finde frem til, den næste del af det. Men vi skal først sørge for at
622 høje værdien af den her matrikel, på den her matrikel der er herinde. Og det er det vi
623 arbejder på i øjeblikket, og derfor sad jeg med dem her inden. Fordi vi er inde i nogle meget
624 specifikke aftaler om Economy. Service det har vi allerede, de er vi i fuld gang med at komme
625 ud af, jaja, de ryger nu. Men Economy, der skal vi lige, det er jo regnskaber, og det er jo
626 vigtigt at du har nogle kompetente, vi har jo outsourcet det hele til dem og vi må ikke slippe
627 grebet og sikkerheden i tal og andet. Så der er vores CFO som er, jeg har jo gjort det at jeg

628 har sat nogle industrifolk ind. Fordi i bestyrelsen der var det meget Amaranth folk inde som
629 er lynende dygtige på sundhed, gymnastik og udvikling og sådan noget, men lige nøjagtigt
630 det her, der skal være industrifolk inde, så jeg har sat en finansmand ind og jeg har sat to
631 industrifolk ind, og jeg kommer selv fra industrien af også ikke. Ham der er chef her han
632 kommer også fra industrien, ham der er CFO han kommer også fra industrien. Så jeg har sat
633 nogle folk ind som der, der læser de her ting lidt anderledes og som jeg kan være med og
634 sige, nu slår vi strengen i sandet og siger nu gør vi de her ting ikke. Hvor man ikke, uha nej og
635 gymnastik og alt muligt andet. Og det tror jeg faktisk har hjulpet, og det er også derfor vi har
636 en matrikel hvor vi har en blanding af noget som overhoved ikke hører til Amaranth. Hvor
637 jeg sidder også i bestyrelsen i noget der hedder Amaranth husene hvor jeg er næstformand,
638 jeg er formand her. Og, der er jeg inde mere for at, ligesom lidt mere sætte mine spor i det,
639 sørge for økonomien, hvordan er finansieringen? Hvordan ser kapitalen ud og alt muligt
640 andet. Og der må jeg nok sige at jeg har meget stor respekt for de folk der sidder derude i
641 steder, hvordan de forhandler med kommunen og sætter op forskellige projekter og, det har
642 jeg virkelig stor respekt for. Men det er ikke et så stort matrikel som vi sidder med her, det
643 er noget helt andet, helt anden forretning. Og derfor kan man sige at, jeg håber jo selv, jeg er
644 beret til at tage hvilken beslutning som helst, jeg er helt kold, men jeg håber selv at vi kan
645 påvise at det bedste er at have matriklen som den er.

646
647 INT: Alligevel.

648
649 DAKOTA: Ja, det er faktisk det. Men kan jeg se at det kan vi ikke, så begynder vi exiten. Jeg er
650 helt kold på den, det skal bare gøres, men det vi skal ind og se på det, og der var de også inde
651 og se på her nu, der har vi så lavet en strategiplan og der var de så også inde og hjælpe os,
652 der var Basico ind der også. Det var en mindre, fordi jeg ville ikke have, de helt store
653 flyvende tanker. Det her, det var meget håndgribeligt jeg skal have fat her, nogen der virkelig
654 var nede i maskinrummet og så, hvis vi nu ændrer noget heroppe hvad fanden sker så
655 hernede ikke. Og hvor vi selv var meget usikre, ikke usikre på hvad vi ville, men om den
656 information vi sat med var den rigtige. Og derfor skal vi nu også indsource hele
657 økonomidelen også, vi er ved nu at lave nogle key factors som vi styrer efter og det har vi
658 ikke haft tidligere, det har man ikke haft før, men det har vi klar nu her, så vi styrer efter
659 nogle nøgletal og sådan noget her nu. Så vi har en helt anden indsigt i organisationen end vi
660 har haft før, vi kan læse meget mere nu. Vi kan simulere alt muligt, det kunne man slet ikke

før. Der har vores CFO gjort det, og det gør så, at vi mener nu at vi er beredt til at vi exiter, fra Economy, vi har et års opsigelse, det skal gøres fra første januar, 2016, der ryger det ud.

INT: 2016 alligevel...

DAKOTA: Ja men vi har jo altså, vi skal jo være lidt forsigtige. Det kan godt være jeg laver det lidt før, men vi skal være lidt forsigtige her, det er jo en fase at komme igennem, vi kommer ikke at sige dem op før vi kommer ind i 2014. Første kvartal af 2014, så kan det være at vi tager det i processer, fordi f.eks. sådan noget som løn, det vil jeg ikke have ind, det skal stadig outsources. Der er så mange regulativer, og alt muligt andet som man skal sætte sig ind i og opdateres på hele tiden, med skat og alt muligt andet, så det får de lov til at beholde, men hele regnskabet, bogføring og alt det, det tager vi ind her. Og der kan vi altså se at vi kan refinansiere med 1-1,5 million. Og det har Kalle også lagt frem overfor os også, så der er rigtig mange ting vi skal have fat i her nu, som vi skal lægge ind med. Vi må ikke stresse det. Fordi vi må ikke slå noget i stykker, men vi skal allerede ha sat det i gang og vi skal have en kontrolleret proces, hvordan vi gør det. Om vi gør det som med Service så, som vi gør det rigtig godt med. Vi har allerede taget teknik over ikke, og vi er også ved at, food & beverage at tager vi over ikke, selve det her med omklædning og senglining det har vi budt ud, de er bare for dyre ikke. Men der har vi et godt ræsonnement med dem og jeg tror også godt de ved at det er i gang, og jeg tror også selv måske at de er interesseret af at komme ud af kontrakten, fordi det er den største kontrakt de har lavet nogensinde, og det er den eneste hvor de har så meget inde i en, eller så har de måske bare hotelarbejde eller. Men her har de en stor, og jeg tror selv at de har set at, de måske ikke modne til at tage sådan en kontrakt, vi var heller ikke. Fordi læser man kontrakten så har den faktisk facetter der gør at man skulle kunne have et godt samarbejde ud fra kontrakten, men vi har ikke været dygtige nok til at læse den og tage fat i det her, det er vi nu. Og så kan vi også godt se at modparten, har ikke lige nøjagtig den vilje der ligger i kontrakten, og derfor forstår de jo også at vi langsomt begynder at klive ud, at vi tog teknik ud, det var ikke noget problem for dem. Der sagde de at det var ikke noget problem for dem, det var ok. Og de er godt klar over at det ligger den vej her også. Economy ved ikke så meget men det kommer til at vide ikke. Og det kan være at vi gør det før, men jeg har sagt at målet er at vi gør det senest 1 januar, dvs., i 2015 skal det gøres, senest. Men det tager tid at gøre sådan noget, fordi vi var også inde og e på processerne, økonomisystemerne og alt muligt andet, fordi i forbindelse med det, vi har 9

694 økonomisystemer, 9 økonomisystemer.

695

696 INT: Ja, det er meget.

697

698 DAKOTA: Ja. Som bare er, hvad skal man sige, impulsivt sat op, der skal vi ind og have et
699 samlet system. Det er derfor, det her er ikke bare at tage ind, det er også samtidig med det, at
700 tage det ind så...Og der havde jeg tænkt mig at gøre det på den måde at vi først sætter
701 personalet ind. Fordi de skal tage et medansvar i den proces og den udvikling. Det må ikke
702 være sådan at vi har gjort det og sætter nogle nye folk til det, og hvad fanden er det her? De
703 skal være med i det her, de skal tage ansvaret for at det som de har sagt, det er også det de
704 lever med, gennemfører, og så sætter vi systemet ind. Så de skal være med til at sige vi skal
705 have de ting og de ting, og vi skal ændre det og det, og det her skal vi beholde. De skal være
706 med til, sammen med CFO, sådan at de er medejere af det der bliver beslut der bliver taget.
707 Der er jeg lidt tilbage det med konsulten igen, fordi mange de gør jo det, at de bruger
708 konsulten og så går konsulten ud af døren og så, hvad skete der så, hvad skete der så her nu?
709 Gennemførte man det her nu? eller hvorfor kom det ikke igennem? Det som jeg sagde i
710 indledningen, det er meget vigtigt for mig at den kompetence som de kommer med, de gør
711 de altså, jeg har dyb respekt for dem, de er dyre og sådan noget. Men jeg tager dem ind,
712 derfor får jeg sådan et begrænset ansvar fra dem, men samtidig også at de har det ansvar, at
713 når de går, så er vi fuld beredt til at overtage. Og så har jeg det her med at et halvt år efter, så
714 laver vi en revision.

715

716 INT: Og det gør du altid?

717

718 DAKOTA: Ja, det har jeg ikke gjort med Basico her, fordi det var mere strategien her nu. Men
719 når de er inde med det her med effektivisering og at høje lønsomheden og sådan noget ikke,
720 der gør jeg sådan. Altid, der beder jeg om, der en revision efter et halvt år, det må i være med
721 på. Ja men, ja, men i kan få mere betalt, i kan få mere betalt, og det ved de så derfor er de
722 meget skarpe på at det de siger, det er noget der kan komme igennem, måske mere også
723 ikke. Og den ene gang, det bliver så lagt op i en skala, alt efter hvor meget, hvor effektivt det
724 har været. Det kan være at maksimum er 500,000 så kan det være at de får 250,000, eller et
725 eller andet. Fint for mig, fordi så har jeg også tjent på det. Det er selvbærende det her. Så det
726 gør jeg altid, jeg forsøger få det ind. Og der er aldrig nogen der har sagt nej til det. De

727 brummer lidt, men, men så vil i have opdraget så er det sådan? I kan tjene mere på det, er i
728 bange for det? I kan tjene mere på det. Det er jo svært at argumenter imod det, hvorfor vil i
729 ikke det, i kan jo tjene mere på det? Er i, i tvivl? Ja men så er det en anden vi skal have ind
730 ikke. Så det er meget meget svært for dem at tale imod det her, fordi så taler de også imod
731 sig selv. Så den måden har jeg arbejdet med de her ting også. Så ved jeg ikke, jeg har sikkert
732 svart på nogle af de ting som jeg synes vi...

733
734 INT: Ja, du har i hvert fald kommet ind på mange af de ting som jeg havde overvejet. Nu når
735 vi snakker om Basico her, det jeg tænkte på var, du opstiller en meget ikke flyvsk måske,
736 men overgribende...

737
738 DAKOTA: Ja, hvad er det vi godt vil se, det gør jeg på alle sammen, det ser sådan her ud nu, vi
739 vil godt se det her nu. Basico kom måske ind for, vi var måske, på de andre der var jeg sådan
740 mere specifik og sagde, det er sådan her det skal se ud. Så skal i verificere...Basico fik lidt
741 mere her, ja men altså, her var det sådan at vi mener at vi er der hen og vi mener at vi er her
742 hen, men vi mener kun, vi har ikke haft tid til at, vi skal igennem rekonstruktion og, og hele
743 den der rekonstruktion Kalle & Co, de stiller jo store krav til analyse og alt muligt andet så.
744 Og det var jeg meget optaget af her ikke, og det er jo ikke lang tid siden, det er to år siden i
745 januar er det to år siden vi kom igennem rekonstruktionen. Så der er jo mange ting at lave
746 her også, så de var lidt mere flyvende, men vi sagde, sådan vil vi godt, og vi skal have
747 bestyrelsen med. Vi skal kunne lægge det her frem, og det skal så være, som jeg sagde, i to
748 dele, i den første del der har vi matriklen her, det har jo at gøre med at vi har nogle
749 refinansierings som vi skal igennem her også. Den næste del det skal være, skal vi eje det
750 her? Der skal i bare lægge op, hvad det er for nogle momenter vi skal kigge på, i skal ikke
751 komme med noget, i skal bare sige, arbejdsgangen og processen kan gøres sådan her, men på
752 det andet her, der skal i berette, hvordan bliver vi mere effektive. Det har jo noget at gøre
753 med prissætning og noget med effektivisering af køleanlæg og vandanlæggene, og alt muligt
754 andet her også. Det var derfor vi havde dem nede i maskinrummet også og kig på det også
755 ikke. Men samtidig også delt op i to processer, så de havde lidt mere løse forudsigelser. Fordi
756 vi har ikke haft tid til at, vi vidste godt hvor, jeg vidste godt hvor jeg vil hen og det havde jeg
757 så, alt det der er her, der er hele tiden ledelsen med. Altså vores direktion er hele tiden med i
758 mine tanker. Og der er ikke en ting jeg taler om uden at de er fuldstændig med. Jeg har et
759 formandsmøde hver måned, hvor jeg går igennem, hvordan ser verden ud her, økonomi og

760 hvad der sker her. Det har jeg eksempelvis i næste uge så, herinde er jeg et par gange om
761 ugen stadigvæk. Men så er jeg herinde og så har jeg formandsmøde, og der er jeg fuld
762 informativ overfor dem, alt hvad jeg ved, det skal de vide, og jeg har respekt for, og loyalitet
763 for at det kommer ikke videre, vi kan have de her samtaler. Jeg føler også at de, de er ikke
764 bange for at lægge nogle ting op, problemstillinger og andet. Det skal være den her meget
765 meget tætte kontakt og det er jo så det man ser igen, hvordan arbejder en bestyrelse og en
766 direktion ikke. Det skal ikke være sådan, bestyrelsen skal ikke ind og lede selskabet,
767 bestyrelsen skal sætte retningslinjerne for finansiering og det overgribende, den daglige
768 ledelse det er selskabet, men der skal være en meget meget flot information mellem
769 bestyrelsesformanden og den administrerende. Det har jeg altid, jeg har siddet i flere
770 bestyrelser, hvor jeg er formand også, fordi mange de siger, ja men formanden hvad?, jo,
771 men jeg skal sidde med dig hver måned, og så vil jeg vide hvordan det ser ud her, og du kan
772 sige til mig hvad du vil. Det er bare os to der sidder sammen, siger du ikke de ting du skal og
773 jeg senere hen, så kommer jeg til dig senere, du skal være fuldstændig med formanden,
774 således så er enige om den her organisation. Men jeg skal ikke sidde og styre, vi skal bare
775 sidde og snakke om tingene, det er dit ansvar. Men jeg sidder med dig hver måned. Og der
776 tror jeg, det skal man altså, bestyrelsen må ikke side og ryge cigar, den skal ind og røre ved
777 det, her har vi jo, i den fase vi er i her nu, vi har jo 6-7 bestyrelsesmøder om året, og det er
778 meget tæt, og vi har det at hver måned der sender ledelsen ud, efter at jeg har læst det
779 igennem, information til bestyrelsen, hvordan ser det ud, hver eneste måned. Der er
780 regnskaber inde, der er marked inde, der er problemstillinger inde, det er noget med en 5-6
781 sider der bliver skrevet, og der bliver sendt ud til bestyrelsen.

782
783 INT: Det er meget stramt du kører det.

784
785 DAKOTA: Yes, det gør jeg. Og det er derfor, vi er stadig i en situation hvor vi, vi er stadigvæk,
786 vi er ikke igennem det endnu, og jeg vil ikke have at man på nogen måde skulle kunne sige i
787 bestyrelsen om der sket noget, at det har vi ikke hørt. Du har sikkert læst i avisen om
788 hvordan det er med sådan noget. Vi er fuldt informeret, er der nogen ting i er urolige for så
789 ringer i mig, skal vi have et ekstraordinært bestyrelsesmøde så gør vi det. Vi har et her der
790 kommer op, som går på, hvordan vi skal refinansiere, vi skal refinansiere 460 millioner ikke,
791 det er en stor en. Der har jeg så sat, der arbejder jeg med bestyrelsen med, der er et team
792 hvor jeg selv sidder med, vi var fire i starten, vi er bare to her nu som tager det her, vi har

også direktionen som er inde, men de har meget i øjeblikket, så der er ikke altid, men de er stadigvæk inde. Jeg har haft møde, vi to, finansmanden og mig, vi sat sammen ikke, umiddelbart så kører vi tilbage og siger, sådan og sådan ser det ud, han har kontor inde ved Rådhuspladsen. Sagde jeg, jeg kommer lige omkring her ikke, der vil han have møde her, så vil han gerne have et møde her i dag og jeg har også et møde på mandag, om det igen. Meget stort og tung problemstilling. Så de er fuldt informerede, men der arbejder jeg så med at der delegerer jeg det ud i et team for bestyrelsen, og hver af os har sin opgave også. Vi har en del i øjeblikket, den er jo i udbud. Der har vi også sat et team sammen, det er mig og Kurt som er landsformand, han har en masse, og så har vi Peter og han kan jo en hel masse, du ved jo hvem han er, den gamle borgmester. Vi to har fået et specielt opdrag, at sørge nu for at, netværket fungerer og vi får den(...) af hvad de nu kan gøre. Det er jo klart at, det er begrænset for hvor meget de vil gøre også, fordi det skal jo ikke være sådan at, hvad fanden er det i holder på med, men de får altså et opdrag, når ja så er der også en inde fra borgerrepræsentationen der sidder også i bestyrelsen her. Og der har han sagt at ja til, og de har fået en plan. Det her er det vi mener i skal hjælpe os med, vi skal nok komme til jer men, og hvis der er nogle spørgsmål så er det de svar vi har på det også. Vi har fået en kommunikationsplan for os. Nu får vi se, de får jo beslutningen her den 31/10.

INT: Ok. Spændende.

DAKOTA: Ja, det er meget meget spændende for os, fordi det vi har derover, det er meget vigtigt for os, til regnskabet. Så det er meget meget vigtigt. Så der arbejder jeg også, også med det her også. Men konsulterne her, de er fra Basico for at komme tilbage til dem. Nu er det lidt mere løst, men de underbyggede af at, ja i skal absolut holde, hvad hedder det, matriklen sammen. Det er helt rigtigt. Og der findes også en værditilvækst i matriklen ud fra det her de siger. Og så samtidig, det kan være helt rigtigt at man på det tidspunkt, når man har fået værdierne op på det, hvis det skal exits, at man så siger, ja men der skal vi så diskutere, skal vi holde det sammen? Skal det sælges? Skal det laves om til et ejendomsvirksomhed? Eller hvad gør vi? Der skal vi så på det tidspunkt lægge ud tre eller fire løjper, hvad er det for løsninger der er? Det var lidt det jeg sagde, skal det være som det er? Skal vi sælge? Skal vi ha et ejendomsselskab hvor vi sætter andre ind til at drifte konference eller hotellerne? Det er sådan nogle modeller. Men dem tager vi ikke nu, nu er det et spørgsmål om at vise at, den her matrikel den kan lave penge, og at der er en sund forretning i det. Så skal man tage lidt

politiske beslut, og der skal jo Amaranth ind, vil i virkelig være med i det her? Jeg er sikker på at, fordi vi får meget stor ros fra Amaranth for det vi har lavet. Fordi de var meget bange, der sad en del af topfolkene i Amaranth, de sad i bestyrelsen inden jeg kom ind her, de måtte jo gå. Det er klart så bliver det sådan lidt uro. Men, de er meget begejstrede for det vi laver her også. Men de følger det også meget skarpt. Og, jeg tror faktisk at, hvis det her, det viser sig, som jeg håber, at som jeg siger jeg er helt kold til beslutningen, jeg kan tage hvilken beslutning som det skal være. Men jeg håber at vi viser at det her er en god forretning. Så skal de fanden mig ikke skille sig ad med den. Så skal vi have en perle her, det er Amaranth der sidder her, de har det her også, bare kom til os ikke. Men der er vi ikke kommet så langt endnu. Så det opdraget, det var Basico der fik det.

INT: Men det lyder som at de havde to, næsten to forskellige opgaver, altså i mit perspektiv, et defensivt køb ikke, og et offensivt køb?

DAKOTA: Ja, det er rigtigt. Begge dele. Det defensive det er. Holde det sammen, i skal gøre de og de ting ikke. Og vi har også gjort op, vi har konstateret, nu er det bare sifrer du får her men bare lige sådan, jeg konstaterede at hvis vi havde ageret hurtigere på priser, eksempelvis på et hotel. Hvor vi hver dag kan gå ind på Horesta og se hvad er dagsprisen på et værelse. Hvis vi, og nu kommer jeg så ind på, og derfor har jeg bedt ledelsen om at, nu har det været meget med strategi og udvikling og rekonstruktion, har jeg sagt, nu skal vi ha kedeldragten på og nu skal vi ned i maskinrummet. Hvis vi havde været mere, hvis vi havde haft en større elasticitet på vores prissætning så havde vi kunne tjene på hotellet 1,5 million mere end vi gør i øjeblikket. Eksempelvis, når det er højsæson, så skal priserne op. Vi har konstateret at vi havde kunnet tage 100kr mere per seng. Og lavsæson, der går vi ned. Her, det var helt fladt ikke. Og det er sådan nogle ting vi skal ind og kigge på. Effektivisering på en anden del, der er en meget stor driftsomkostning. Varme og alt sådan noget, der er vi inde og der kan vi se, det er en million eller sådan noget også ikke. Der har de konstateret, og det er jo så brutto, og der har de jo sagt og det har vi et skriv her og der har de sagt, der findes 18 millioner i selv kan arbejde med. Så har jeg sagt til ledelsen, ja, det siger de, men om vi tager 50% af det, hvis jeg får 9 millioner ud af det her så har i gjort et skide godt job. Vi styrer efter det her, men kan jeg bare få 9 millioner ud, det er altså noget vi selv kan gå ind og kigge på, i form af prissætning, omkostninger og andet her også. De så også inde på nogle af de modeller jeg er inde på her også. Economy og Service ikke.

859
860 INT: Men det der 18 millioner, det er dem der er gået ind og fundet?
861
862 DAKOTA: Ja, de har sat dem ind her, ja så har de sat nogle af de ting ind her som jeg har sagt,
863 med Economy og alt det her, og de er også med i det, og der sagde jeg at der er en 5-6
864 millioner der ikke. Så har jeg så ellers sagt at noget af det, at nej, det tror jeg sgu ikke på det
865 her men. Men så har jeg sagt, kan vi få 9 millioner ud af det, dvs. fire-fem yderligere fra det
866 her, det ligger jo så og kører hvert år.
867
868 INT: Jaja, selvfølgelig.
869
870 DAKOTA: Det er jo, sådan her (knipser med fingrene for at vise at det forsvinder hurtigt), det
871 er altså nogle ting hvor jeg vil forlange at ledelsen selv tager i det her fordi det er nogle ting
872 vi selv kan styre, det er vores omkostninger. Hvorimod tilvæksten, det har noget at gøre med
873 markedet og konkurrence, det er noget helt andet. Det i har, det her. Det er derfor jeg siger,
874 og som jeg siger, jeg køber selskaber og sælger igen. Det jeg altid er interesseret i, det er, er
875 der en tilvækst i selskabet, dvs. er der efterspørgsel efter produkter, og det de laver, fint for
876 mig. Så er det måske ikke den rigtige lønsomhed på den, måske ingen lønsomhed. Alligevel
877 går jeg ind, og så siger jeg, men dammit, de omkostninger skal vi efter her, og i skal bare tage,
878 der skal fire millioner ud af det eller sådan noget her. Så kigger jeg lidt på det og så laver jeg
879 nogle antagelser, det samme her også altså. Så vi skal styre det her, så det er to opdrag de
880 har fået, det er rigtigt.
881
882 INT: Men altså de her penge som de har fundet eller hvad man nu skal sige, altså det er jo
883 baseret på nogle informationer der allerede findes i organisationen ikke?
884
885 DAKOTA: Ja, det er os der ikke arbejder med det.
886
887 INT: Ja. Hvordan kan det så være at f.eks. en ledelse ikke har det...
888
889 DAKOTA: Ja. Det er jo det som er i diskussion nu, nu er vi inde og ser på det her også.
890 Ledelsen har gjort det fantastisk godt, men de har siddet meget med rekonstruktionen, hele
891 organisationen er blevet ændret, en ny organisation har jeg fået op at stå. Strategiplan for

892 det jeg fandt, jeg gjorde det der jeg blev formand, der tog jeg og interviewede alle folkene,
893 alene, jeg sad sammen med dem og sagde så, alle cheferne, hvordan ser det ud det her? Og
894 du må være helt åben overfor mig, jeg vil bare at du skal hjælpe mig, jeg skal forstå
895 forretningen. En af de ting jeg oplevede her, det var at de sagde, Dakota, hvad vil i med
896 Amaranth Pink? Hvad er det? Vi har aldrig nogensinde fået at vide, vi har bare fået at vide at
897 vi skulle spare omkostninger. Og derfor sagde jeg til, som jeg sagde, først så skulle vi
898 overleve, så skulle vi konsolideres og så udvikling. Men samtidig med at vi konsoliderer så
899 sagde jeg at, nu lover jeg at i får udviklingen, hvad er det vi vil med Amaranth Pink. Jeg har så
900 givet de frem til 2015-2016. Jeg har ikke sagt at vi kan sælge noget fra, det er ikke ude. De er
901 blevet fuldt informerede nu her om, det her er retningen, de næste tre fire, eller to-tre år, der
902 er det det her vi skal lave. Og der har de sagt, fint, nu ved i hvad i vil, vi ved også at i ikke slår
903 en kullerbytte, vi ved hvad i vil. Det søgte (...) mig meget, og det er den måde man skal have
904 folk til at forstå processerne og selskabet. Men alt det her har vi arbejdet med, nu har jeg så
905 sagt at vi skal være mere effektive her, også konstateret at vi har for mange hænder inde i
906 Amaranth Pink. Og det er derfor vi har ni systemer, hvor man manuelt tager noget ud her og
907 sætter det ind her, det skal jo bare køre sammen. Man skal måske bare ha tre systemer, to
908 systemer og et andet også ikke. Og det er det som Herr Larsson var inde på, han viste hele
909 processen for mig i dag også. Så man kan sige, jeg blamer ikke nogen med det her, jeg siger
910 bare, nu er det altså ned i maskinrummet, ikke flere strategiplaner, ikke noget overgribende,
911 nu er det fuld fart på effektivisering og salget. Toplinjen skal vi gøre bedre også, så vi skal
912 have fuld fart på det her. Og der er det så, at vi desværre have måttet konstatere at vores
913 salgsdirektør var ikke stærk nok, så ham har vi måttet fyre, og det er igen det her altså, at du
914 skal altså. I der her situationer skal du være relativt klar på, hvordan det skal gøres, også
915 signalet ud i organisationen, så vi fyrede ham og så sagde jeg til vores VD, som er fantastisk
916 dygtig, han var salgsdirektør i Window og var med i hele deres omstilling, du har sikkert læst
917 om Window.

918
919 INT: Nej, det kan jeg ikke...

920
921 DAKOTA: Jo de købte jo et selskab og gik helt på røven altså, så kom krisen her, de var jo
922 næsten konkurs. Der var jeg med til at sætte det i gang igen. Og der jeg tog ham fra Window,
923 så havde jeg kontakt med, der kendte jeg hans VD, og du kan først få ham om tre måneder, og
924 så ringede jeg og sagde, nej men jeg skal have ham i morgen, Nej men Dakota, jo jeg skal have

ham i morgen fordi jeg har fyret alle de andre. Ja men for helvede. Ja men så må det bare være sådan at han kan komme og hjælpe de næste dage hvis det skulle være, det er fint med mig men hjælp mig med det her, du må hjælpe mig. Jeg fik ham dagen efter. Så ringede jeg til Lars og sagde, du skal fanden mig allerede være med her nu og jeg har talt med din chef, og det er op til dig naturligvis også og hvordan du ser på det her men, jeg har talt med din chef om vi kan få lov til at tage dig, men jeg respekterer hvilket beslut du har men du har muligheden nu. Jeg kommer.

INT: Sejt.

DAKOTA: Så jeg fik ham med det samme. Ja det er sejt. Jeg mener, der lærte han en hel masse af det, og han er meget meget dygtig på salg, så nu har jeg sagt til ham, Lars, vores topline flytter ikke det den skal, vi har nogle problemer, du er administrerende direktør, men nu er du også salgsdirektør, så det næste halve år, der sidder du der. Og der er det dig der sørger for at vi lukker forretningerne, fordi det gik ikke med den anden. Og så sagde han, ja men det vil jeg godt Dakota, som sagt, så derfor, så eksempelvis det her med refinansiering hvor han var inde i møllen der, du skal ikke være derinde, jeg skal nok holde dig informeret, og når det er de store møder så er du med, men alt det andet, det tager jeg sammen med en anden. Det tager vi sammen. Du skal have tid nu til det her, jeg kan allerede se at vores pipeline der er allerede ved at gå op her igen, og det er jo dejligt at se.

INT: Jaja, det er jo super.

DAKOTA: Han går ind og rykker med det samme. For en måned siden, allerede nu kan jeg se at pipelinen den begynder at se bedre ud nu her, fordi de følger meget mere skarpt op på hvad det er vi har ude i markedet og det at vi lukker aftalen ikke. Så det er super det der sker her også. Men det er igen, det her nu, nu må det fanden mig sørge for at det kommer på plads altså, så har vi sat en salgschef ind og så har vi sagt at hvis han er stærk nok så skal vi ikke ha nogen salgsdirektør, hvorfor skulle vi det? Hvorfor skal vi have lige på lige? Lade ham lære det. Hvis han er god nok til det her og vi har seks sælgere inde, det er nok for det her, hvis han kan gøre det her, fint, så lad ham tage hele ansvaret. Så har vi den omkostning ude ikke, fordi det er jo det, hvorfor ha to lige, det behøves vi ikke. Så der er han inde nu for at sørge for at det her kommer op og kører her også. Det er jo også Basico der sagde, ja men for det

første, i har flere hænder, for mange hænder inde, der findes alle de her besparelser i kan tage op. Men, i skal også ind og kigge på jeres salg, det skal være mere effektivt, og der besluttede vi at der tog vi faktisk en konsult ind. Vi har faktisk en konsult inde der sidder og hjælper sælgerne, og ham her konsulten han er lige kommet ind for en måned tilbage. Så jeg har sagt her nu at ja, det er fint, så tager vi en ind som der støtter op. Han sidder og støtter op sælgerne, sørger for at det vi kommer ud med det er rigtigt, sørger for at der bliver fulgt op også. Så der er blevet sat en støtte ind. Ikke jeg, det er faktisk Lars der har sat ham ind. Han spørger jo mig, fordi det er omkostninger udenfor, kan vi gøre det her? Ja det må i godt gøre. Vi skal ha fart på salget igen. Så der har vi sat en konsult ind. Bare for at støtte os i salget, at pushe salget.

INT: Som så sidder og bare bruger sine erfaringer...

DAKOTA: Ja, det er rigtigt, og ser på tilbuddene og også, ser lidt på, ja men hvorfor fik du ikke forretningen? Ja men altså...har du tænkt på det her? Eller skal vi vende tilbage? Sådant support kan man sige. Men samtidig også, har du fulgt op på den der, indtil den nye salgsdirektør. Så han har jeg inde frem til 31/12. Så sidder han der, og har et medansvar for at vi bliver mere effektive i salget. Bl.a. opfyldningen. Så vi ikke har for meget der ligger ude og hvor vi ikke følger op, og også, hvorfor landede vi ikke den her forretningen? Og vi har haft den her kunde altid, hvorfor gik de fra os? Hvorfor fik vi den nye kunde? Hvad var det der skete der? Så han sidder som jeg sagde, så har de salgsmøder hver uge og sidder han og siger, det jeg hører og det jeg ser, det er sådan og sådan. De er meget glade for det. Og så er det klart, at salgschefen han er med også, og han tager jo fordele af det her også ikke. Det er i øvrigt ham der har været salgschef i Media. Så ja.

INT: Men så sidder den her konsulent og, ja men bare bidrager med sin viden og...

DAKOTA: Ja, bidrager med sin viden og sørger for at der kommer lidt mere struktur på det, fordi det kunde vi se, det var der ikke.

INT: Det må jo også koste nogle penge...

DAKOTA: Det gør det også.

991
992 INT: Men det er de penge værd?
993
994 DAKOTA: Ja men det er det jeg siger, vi behøves ikke, vi tager den ind for at lære det her og
995 han sætter op systemerne for os, hvordan vi gør det her. Og det får han den her tid med, og
996 så er han ude. Men så sætter vi det ind, og så lærer vi. Og så samtidig, så har vi jo sat det ind
997 allerede. Han arbejder jo med de systemer mens han er her i organisationen også. Så det er
998 ikke noget vi har med ham nu hvor han er i organisationen, nej det er noget der skal
999 fortsætte det han har sat i gang. Og så er vi i den heldige situation at den nye salgschef, han
1000 er med på linjen her også, og kan sige også, ja men kan vi ikke gøre det her, fordi han har jo
1001 erfaring også. Så nu har jeg de to inde. Men inden han kom ind der så startede jeg allerede
1002 ham her i salg, konsulten, han startede for 2-3 måneder siden næsten , ja 2,5 måned siden.
1003
1004 INT: Så man kan sige at lige nu så vil det være en forholdsvis stor udgift, i forhold til måske
1005 til de indtægter der vil blive genereret, men på længere sigt....
1006
1007 DAKOTA: Det er jo det. Og som du også siger, det med Economy og alle de her, der tager vi
1008 også konsulter ind for at hjælpe os med at gennemføre det også ikke. Vi har ikke hænderne
1009 til det. Som jeg sagde, så tager jeg dem ind, og det er klart, det er det man gør, i industrien, nu
1010 tager vi et hug her, kære aktionærer, det koster altså noget her, men når vi kommer ind i
1011 2016 eller i 2015, eller hvor det er, så kommer der det udfald, det kommer det udfald. Og det
1012 skal jeg vise, det står jeg for, det viser jeg jer hvordan det er kommet frem. Man skal lave
1013 nogle investeringer, mange investeringer der siger jeg, der skal være en payback indenfor
1014 året. Det er ligesom målet, sætter jeg noget i gang så skal der være payback indenfor året. Så
1015 det ligger indenfor den budgetramme man nu har lagt ikke. Og det er så det man gør så, det
1016 der er lidt nyt i Amaranth også ikke, det er, man er ikke vant til at arbejde sådan her at nu
1017 tager vi et hug og det koster nogle millioner, men altså, nu gør vi det her, men vi sørger også
1018 for at det bliver implementeret, det skal implementeres. Og har vi ikke den rigtige
1019 organisation der kan gøre det, så har vi en anden snak om organisationen. Så er det enten
1020 organisationen der er forkert eller også ledelsen. Det må man tage effekten af.
1021
1022 INT: Men. Det føles som nogle forskellige, i den her situation hvor man har sådan en support
1023 funktion, den er meget anderledes i forhold til om man skal komme med et bud på hvilken

1024 strategi der skal være...

1025

1026 DAKOTA: Ja, det gør det.

1027

1028 INT: Enten når man skal verificere en strategi eller om man skal....

1029

1030 DAKOTA: Det her er bare en support funktion ind, vi tager en konsult ind til at supporte os
1031 lige nu, det er en akut situation vi har. Der siger vi, vi har ikke den kompetence her lige nu, vi
1032 sætter ham lige ind. Og så lærer vi af ham og så går han ud igen. Det er en helt anden måde at
1033 arbejde med en konsult. Det er på et lidt lavere niveau kan man sige. Og hvor det andet,
1034 det er mere store tunge projekter, med strategier og struktureringer og andet.

1035

1036 INT: Hvordan er det så i forhold til f.eks. hvordan man strukturer selve konsultens opgave?
1037 Det må jo også være meget anderledes i forhold til hvad for et lag vi er på ikke?

1038

1039 DAKOTA: Ja. Det der er vigtigt det er jo, eksempelvis når jeg nu beder en konsult om at
1040 verificere, så skriver jeg til ham, for det første skriver jeg, hvad er det for en profil jeg godt
1041 vil have ind. Lad os tage McKinsey, jeg vil have en profil som kan de her og de her ting, vil i
1042 være venlige og sende nogle profiler til mig, ikke bare en men flere profiler jeg kan læse, og
1043 jeg sidder selv i en bestyrelse der hedder Consulting, hvor vi har konsulter inde. Der
1044 arbejder vi med Nordea og Saxo bank og Dong og alt muligt andet ikke, vi sidder op et sted.
1045 Så der ved jeg hvordan vi arbejder med konsulter, der sidder jeg på den side også. Hvad er
1046 det jeg gerne vil have, jeg vil gerne have tre, jeg vil gerne have tre profiler ind og se hvad det
1047 er for nogle profiler der er her. Og så matcher de imod hvad jeg har skrevet til dem. Og der
1048 har jeg skrevet til dem f.eks., ja men han skal gøre det og det og det, jeg søger de her
1049 kompetencer, og opdraget går på at indenfor et år, lad os sige det, der skal han kunne
1050 fortælle mig, hvad har vi for mulighed for lønsomhed. Jeg har selv en idé om at vi skal op til
1051 4% i nettomarginal, vi skal have en omsætning på, ja lad os sige 1,8 milliard, som jeg sagde
1052 før. Så jeg sætter de overgribende mål, rammen sætter jeg. Og så får jeg så en konsult ind, og
1053 så siger jeg, ved du hvad, du og jeg vi skal have en samtale, og så sidder han faktisk, lidt a la
1054 det som du sidder med mig nu her, og spørger ind til hvordan jeg ser på det her og hvordan
1055 jeg ser på det, og hvad mine forventninger er, og han går ind mere i det og så kommer vi
1056 overens om, ja men vi to, nu er det flere men, vi to, det går rigtig godt sammen. Han har

1057 forståelsen, og kemin også, fordi det er jeg meget inde på også, fordi altså, kan vi snakke
1058 sammen. Der er jo mange konsulter der kommer ind og er så ind i helvede tekniske i deres
1059 formuleringer og andet, og det kan jeg ikke rigtig lide. Jeg vil have nogen som, ja fordi de skal
1060 også ud i organisationen, jeg vil have nogen der taler et sprog der kan forstås. Så er jeg godt
1061 klar over at de sidder med en masse kompetencer og uddannelse og sådan noget. Men de
1062 skal tale et sprog der kan forstås fordi de kommer ud i organisationen også, og der må de
1063 ikke være super tekniske, fordi der sidder nogle derude og spørger hvad fanden er det han
1064 snakker om ikke, hvor er vi henne ikke. Og så der kommer ham og jeg overens om, at ja vi
1065 kan arbejde sammen, og han får lov til at stille alle de spørgsmål han vil til mig, og der er han
1066 meget inde på ja men hvad er mit mandat, hvis jeg sidder derude, så siger jeg, dit mandat
1067 derude det er først og fremmest at konstatere, er vi på track eller er vi ikke. Og hvad skal vi
1068 gøre, det er dit mandat, og så er du, om det nu er en divisionschef, så sætter du dig med den
1069 divisionschef og så siger du, det jeg ser det ser sådan her ud. Den divisionschef, har fået
1070 nogle mål fra mig, hvis han kan håndtere det i samtalen med konsulten så er det ok for mig,
1071 jeg ser det jo i regnskabet. Jeg stiller jo også noget, så, de her divisionschefer de gør jo sådan
1072 at de kommer med deres regnskaber og så stiller jeg spørgsmål og ledelsen, topledelsen
1073 stiller også spørgsmål til det. Og der er det også sådan at har du en konsult inde på et opdrag,
1074 så har du en speciel reference til at rapportere hvordan ser det specifikke opdrag ud. Ligger i
1075 på linje? er i rød fase? Er i gul fase? Eller er i grøn fase? Det har vi altid, og der har vi så et
1076 skema hvor at de forskellige ting bliver lagt ud sådan her. Og der har du nemlig, det her at,
1077 der er noget der er grønt, det kommer så ud her, det er grønt, du skal ikke rapportere på det.
1078 Så er det noget der er gult, hvad er det der sker her, der vil vi lige ha en lille kort rapport,
1079 hvad er det? hvad gør du her? Sen er vi nede på rødt, og der har jeg haft det sådan i ledelsen
1080 her, at lige så snart der er rødt der kommer ud hernede, så skal en fra topledelsen, det kan
1081 være direktøren eller en anden, han skal tage et medansvar, sammen med divisionschefen.
1082 Til, ved du hvad, nu er du altså nød til at gå ned i den her og sørge for at vi får den rigtige
1083 information, og det kan jo være at der er nogle ting der er helt legalt det der sker her også,
1084 men du, når du sidder med mig så kigger jeg på dig, og jeg kigger ikke på divisionschefen,
1085 hvordan er din holdning til det der sker her, og så kan du sige, ja men det er sådan, sådan og
1086 sådan. Så den måde at arbejder jeg med dem på. Så konsulten i første omgang han får et
1087 rapporteringsansvar til det projekt der ligger og den der er projektledere på det, det er
1088 gerne divisionschefen, eller afdelingschefen eller andet. Holder de processen, ja, så kommer
1089 der en almindelig rapportering til ledelsen om at ja, vi ligger i fase, og det er grønt udefra og

1090 alt muligt andet. Og vi lægger altid en projektplan op ikke, altid en projektplan bag om, med
1091 tid og med hvad der er for nogle aktiviteter der skal laves. Og der har vi det her, det er så
1092 dejligt det her med rødt grønt og gult, men der er det.

1093

1094 INT: Ja, meget pædagogisk.

1095

1096 DAKOTA: Det er det sgu. Den røde, der kigger man altid hen og siger, hvad fanden er det der
1097 sker der. Og så får man det her også. Og næste gang der skal han så vise at det der var rødt
1098 det blev så gult eller måske grønt, eller det blev en lille smule rødt. Men hvad fanden skete
1099 der her, du rapporterede sidste gang og sat den her med den farven. Og det er jo så, så siger
1100 han, nu skal i høre her, det er sket de og de ting, og derfor gør vi sådan her. Så det findes en
1101 rapporteringsplan på det udefra projektplanen. Så ledelsen får en information om hele tiden,
1102 løbende, hvor ligger vi hen.

1103

1104 INT: Men hvad hedder det, i den her første samtale, med konsulenten, og han spørger ind til,
1105 til din forståelse af hvad opgaven er og mandat osv. hvordan forandres den, eller mere
1106 måske, påvirker han også din synsvinkel?

1107

1108 DAKOTA: Ja, han kan godt påvirke mig, det kan han godt, fordi han sidder, og det skal man
1109 have respekt for, man skal lade være med at blive en tarzan, så hvis han siger nej nej Dakota,
1110 hvis vi nu gør det sådan her nu, jeg har erfaring for, jeg har gjort det andre steder, det er jo
1111 aldrig hvor han har gjort det, men det er jo sådan han skal gøre det. Men jeg har erfaring fra
1112 det her, der har vi, ja men det er fint, den køber jeg sgu gerne den der. Så lægger vi den ind i
1113 planen. Så han har muligheden for at overfor mig at sige, ja men skal vi ikke angribe det på
1114 den her måde, jeg har en erfaring fra det her, der gjorde vi sådan her og det var faktisk rigtig
1115 godt. Så gør vi det, jeg er overhovedet ikke bundet. jeg siger bare, jeg har umiddelbart så
1116 forventer jeg altså, selvfølgelig som chef, af folk at de har en idé selv, og så må vi ikke været
1117 bygget i cement. Er det sådan at der kommer nogen og har en bedre idé end vores så køber
1118 vi den, det er jo derfor de kommer ind. Men de skal også kunne fortælle os hvorfor det er
1119 bedre, og vi skal kunne forstå det, man må ikke bare tage det. Fordi jeg kan sige dig det, at
1120 med McKinsey der sad jeg nogle gange, der jeg var oppe i Stockholm, der sad jeg i
1121 diskussioner med McKinsey og jeg lyver ikke, jeg sad nogle gange til klokken den var tre, fra
1122 klokken den var tre om eftermiddagen til den var to om natten. For at stille spørgsmål til at,

de havde nogle assumptions, altså nogle antagelser, og så sagde jeg at det er forkert, det er forkert det i siger her. Og vi sad så og virkelig testede hinanden ikke. Og nogle gange måtte jeg give mig og nogle gange så måtte de give sig. Men vi kom frem til en beslutning hvor vi kunne sige, det er nok rigtig det vi siger her. Jeg er virkelig, jeg sat mig ned og tog den der, fordi jeg giver mig ikke bare sådan lige, så vil jeg ha lov til at debattere det igennem. Og jeg er ikke bange for at sige, der har du sgu ret. Nej for så har jeg jo vundet faktisk, jeg har fået noget mere ud af ham. Så derfor han kan godt gå ind og ændre på min, han kan ikke gå ind og ændre på målene i det, men han kan ændre på arbejdsprocesserne og hvordan vi skal gøre det og hvordan vi skal lægge det op. Målene vil jeg godt have. Det kan han jo godt gøre i form af at sige, nu har vi set på det hele her nu og i kan ikke lave 6% på den her også, som jeg har sagt ligesom, det er jo vigtig og have, så kan han jo komme med noget der er bedre, så kan jo også få flere penge ud af det, når vi laver revision på det ikke. Men han kan jo godt, ja men jeg siger, jeg har tænkt mig at angribe det sådan her og jeg har de og de folk her. Så siger han, nej men ved du hvad, jeg synes du skal angribe det sådan og jeg synes måske vi skulle have nogle andre folk ind her. Det team som du har sat sammen, skal vi ikke have en, en økonomi mand ind i det her også. Altså hele sammensætningen, hvor han har erfaring, vi skal have en lidt anden sammensætning af teamet også, ja men det er fint, det køber jeg gerne. Så beder jeg dem om at, gå lige og snakke med økonomiafdelingen og økonomichefen, og ved du hvad, vi skal bruge en, han skal gerne kunne det her, og som vi kan sætte ind her. Og så siger økonomichefen, mange gange, nej det kan jeg ikke, det går kraftedeme ikke, nej det går ikke, så kommer konsulten tilbage og så siger han, han har sgu ikke den her nu, så taler jeg altid med ham og spørger så, ved du hvad, er der en mulighed, og han siger så nej det er der ikke. Så må vi tage en ind der kan hjælpe os, eventuelt yderligere en konsult ind. Men det er sådan nogle, det er det jeg sidder med. Så når vi slutter, når vi er færdige her så har jeg ligesom sikret mig at der er en gensidig forståelse for projektet, og at det han ønsker for at kunne gennemføre det, at han også har fået det ind. Så kan det så være at jeg køber så gerne din idé men så er det derfor han har købt idéen, men han skal have lov til at sige til mig at hvis jeg skal have succes med det her så kunne jeg godt kunne tænke mig at gennemføre det på den her måde. Fint for mig, det er jeg med på. Men det er en samtale som bare han og jeg har.

INT: Og der har du respekt og forståelse for hans erfaring...

DAKOTA: Absolut, absolut. Jeg har jo altid gjort det i de ledelser jeg har haft, jeg har altid

forsøgt at få meget meget dygtige folk ind, og det er jeg kendt for. Derfor der er aldrig nogen chef der sidder og er tarzan. Jeg har altid sagt at jeg er ingen der er tarzan. jeg vil meget gerne have dygtige folk. Jeg skal også betale dem godt. Det jeg forlanger det er fuld loyalitet, jeg vil ha fuld loyalitet. Og ser jeg at det ikke er det, så er der et problem. Det skal være fuld loyalitet for det, forståelse for hinanden. Vi skal være helt åbne for hinanden. Nej nej, dygtige folk det er fanden mig vigtigt at have inde, der er ikke nogen der er så dygtige at de ikke behøves hjælp.

INT: Nej nej.

DAKOTA: Det er der fanden mig ikke.

INT: Nej, det synes jeg også at ude på CBS, de har fortalt på en leadership course, at man skal altid ansatte folk der er dygtigere end en selv. Eller der i hvert fald kan noget andet...

DAKOTA: Det er rigtig. På visse kompetencer skal de være meget skarpe, en CFO f.eks., selvom jeg har læst og kan en del om det også. Jeg tog Helena ind i Violet oppe i Stockholm, og hun kom altså fra et børsselskab ikke. Hun blev så senere, når jeg trådte fra så anbefalede jeg at de tog hende som VD, de gjorde det så os. Hun var æder med skarp. Jeg var så glad for hende. jeg vidste at når de sifrer kom, så jeg kunne godt se, at nogen gang så det der det forstår jeg ikke, kan du forklare mig det? Ja, det er sådan sådan og sådan. Fint, alle tiders, nu forstår jeg det. Lækkert.

INT: Ja ja, så bliver det hele også bedre.

DAKOTA: Ja, der er så mange. IT folkene også, der er så mange der sidder og siger at de kan noget om IT, men nej, det er så stort et område at nej, der sidder nogle specialister. Lad være med at sige du er specialist på det, tage ham ind der kan det. Der er rigtig mange der mener de kan en helvedes masse om IT, og sidder der og spiller konge på det og nej nej nej, lad dem, det er jo også en kompetence man har inde i ledelsen. Min ledelse har altid bestået af en VD, en vice VD, vice VD:n det var næsten altid CFO, så var der en trafikchef inde i det, en salgsdirektør og der var en IT direktør. Selv om der var en økonomidirektør så var der en IT med på, det låg under økonomi og finans, men han var faktisk med, fordi det er så store

systemer du har med logistik, med en masse informationer der flyver frem og tilbage. Og der skulle han være inde og selvom hun var dygtig på det også så sagde hun også at jeg er ingenting imod ham der sidder der, så han var altid med også. Fordi det var så vigtigt at vi sad ret med informationssystemerne. It systemer og alt. Det er jo en masse sifrer der kører igennem og afregning og alt, det er virkelig stort, i spedition.

INT: Ja, det kunne jeg forestille mig.

DAKOTA: Ja. vi behandlede sådan noget med 20 millioner pakker. Kører rundt i systemet og skal spores og afregnes og der kan ske mange ting. Så, man skal udvikle nogle ting også, så, så sagde hun altid til mig, det kan jeg ikke lægge frem, nej men så sagde jeg, nej men du har jo din IT-mand, så får han lægge det frem.

INT: Jaja, det giver jo god mening.

DAKOTA: Ja, absolut.

INT: Noget som jeg tænkte på der tidligere, også når vi snakkede om Basico, det var i forhold til udvikling, hvis vi nu forestiller os at, på lidt længere sigt at det kører godt med Amaranth Pink, men du kan godt se at du bliver nødt til at gøre noget, men du ved ikke hvad i skal gøre. Kunne du forestille dig en proces hvor du ansatte Basico til at lave en vurdering af hvad man skulle gøre, og hvordan man skulle gøre det?

DAKOTA: På det tidspunkt, så vil jeg være helt åben og sige. Ved i hvad de problemstillinger, hvem kan hjælpe os med det, det behøves ikke være Basico. Basico har lagt frem den første del af det og så har de sagt, de her ting, det er noget i skal tage stilling til fremover, og det er også udefra, vi har selv ment at der er en deadline, 2015-2106. Ja men der vil jeg sætte mig ned og sige, ja men hvem er det så, og det kan godt ende op og blive BCG, det kunne godt ende op med at blive andre også, PA Consulting har jeg også haft inde, dem er jeg ikke så begejstret for dem, det ved jeg ikke hvorfor det, men det er nok mere min holdning til dem. Men det kunne blive en hel anden. Basico har ingen forsikring i det. De har bare, vi har sagt, i skal se hvordan, men det er en kort proces her hvor i skal være inde i maskinrummet, det andet her nu, det tager vi stilling på det tidspunkt. Det kan godt være nogen anden. Fordi de

er jo noget med ejendom og vurdering og sådan noget, det er måske nogle helt andre, det skal måske være PwC vi tager ind der, med revision og alt muligt andet ikke. Det er en helt anden problemsnurre. Det bliver detaljeret der, og det kan Basico ikke. De kan gå ind og finde, effekter og sådan noget her. Men den del, det kan de ikke.

INT: Så det handler om hvad for nogle kompetencer de har, og hvad de kan...

DAKOTA: Ja, lige nøjagtigt. Og der er vi inde og se på værdisætning og sådan noget også ikke, skal vi, skal vi have ejendomsselskab og skal vi selv have det, og hvad er afkastet på det vi laver her? Og hvor meget kapital har vi inde her, de forskellige steder? Vi skal virkelig, jeg vil tro at, sådan umiddelbart, det kan være PwC, de har været inde her meget og hjulpet, det kunne være PwC, man kunne sige, det her det vil godt have at i hjælper os med. Fordi det er en helt anden diskussion der kommer op her end den med Basico. Basico det er som jeg siger, det er nede i maskinrummet, men skal vi løfte det herop hvor vi taler om de store værdier og prissætning og alt muligt andet, så er der andre folk der skal ind.

INT: Altså, man kan sige at, mit hovedspørgsmål, det er jo hvordan, eller jeg synes det er så svært at formulere det på dansk men hvordan skaber konsulenter værdi kan man sige, og på en måde så er det jo den viden de har...

DAKOTA: Men samtidig også det projekt som man former sammen med dem. Såvel kommer de ind med viden, men det skal også være sådan at projektet i sig selv skaber værdi, og der er deres viden en del af værdiskabelsen. Men projektet i sig selv, hvor du altså har, det er ikke bare dem der sætter agendaen, det er jo andre også. Så hovedmålet er at projektet skaber værdi, og så går konsulten ind og skaber måske endnu mere værdi i det her også. Så han er en del af værdiskabelsen, han er ikke værdiskabelsen, det er han ikke. Men han er med til at skabe en forståelse og tit også guidelines til hvordan det her skal udformes og eksekveres.

INT: Hvordan er det så at han skaber værdi?

DAKOTA: Det gør han ved at komme ind med sine kompetencer. Det er der hvor vi siger at hvis vi skal op til de 6%, hvordan kommer vi der, hvordan løfter vi det, og der kan han kom

ind og sige i skal gøre det og det og det, i gør det her i øjeblikket, men i kan ind og tillægge det her også. Så han skal ind og sige, hvor har vi yderligere resultat forbedringer, og hvor kan vi blive mere effektive i vores processer end det vi gør i øjeblikket, det er der han går ind og hjælper os med at skabe yderligere værdi. Så han skal tilføre noget, det er ikke bare økonomi, det er også processer. Det kan også være i management strukturen, bare tage et eksempel, der er nogen der har en IT afdeling der ligger helt for sig selv. Jeg har altid sagt at den skal ligge under økonomidelen fordi det hænger meget sammen her, fordi der er så stor integration her. Så der skal han måske, se til, ved i hvad, det her IT, det må i altså lægge under CFO:n, de kan ikke leve et selvstændigt liv, de er nød til at, ja men han kan også sige, i det her IT, det havde jeg bl.a. op imod, imod CapGemini, de teams vi sætter sammen, hvordan skal de sættes sammen.

INT: Og hvad gik den opgave så ud på?

DAKOTA: Ja men den opgave den gik sådan set ud på at jeg syntes ikke at vores hitrate eller hvad skal man sige, ja altså vores salg var ikke helt så godt som jeg gerne ville have at det skulle være. Så jeg spurgte dem så hvad vi kunne gøre anderledes i selve salgfasen, altså når vi var ude hos kunden og vist hvem vi var osv. Hvad vi så skulle gøre? Altså hvordan udføres, eksekveres egentlig vores salg? Hvem er med til det? Og hvordan kan det gøres bedre? Ja men der var de faktisk inde og sige, ja men i er nød til med det i laver på jeres processer i det operative, der må i have økonomifolk med ind og i må også have sælgerne med, fordi de skal forstå processerne når de sidder ude hos kunderne, så vores teams de blev sat lidt anderledes sammen. Vi havde det også på salget, der sagde vi, vi vil godt være mere effektive på, det var sådan noget der låg hos, jeg tror sgu det låg hos CapGemini også, det kan jeg ikke lige huske, men jeg tror det låg hos dem også. Fordi det var en del af hele strukturen på vores trafik og andet også, hvordan vi solgte hos kunderne? Der sagde vi, vi vil have en større hitrate på vores store projekter på salg, og der kom de faktisk og sagde, i skal først lave det der hedder et bit-team. hvordan skal det så sættes sammen? Før havde vi en sælgere som sagde, ja men det kan jeg ikke sige, ja men så må man gå tilbage igen. Og sælgerne havde ligesom det som mål at han skulle sælge, så nogle gange blev han nød til at gå tilbage og snakke med sin organisation og nogle gange så solgte man bare noget, også især fordi der var en bonus inkluderet ved salg. Det skal i ikke have. I skal have det operative folk sammen med sælgerne og måske også nogen fra økonomi, og så skal de sidde ude hos kunderne, og så

skal i sige til kunderne, så når i slutter det så har i faktisk allerede gjort en aftale. Så ved man at man kan gennemføre noget, man ved at nu har vi en deal, man får dannet et billede af det hele, i stedet for at dem der sælger de sælger bare ik'. Det var fordi, der har i været igennem hele spannet, og kunden har set alle kompetencerne stikke op, og matcher også det. Så det giver et helt andet billede, og derfor så fanger i mere de store projekter, hvor vi stiller op så stærkt. Der sagde, så kommer vi så tilbage så, så skal vi have det ind i organisationen. Der er mange gange så kommer salget tilbage og siger, ved i hvad, og så sender de til de operative folk, aha, nej det kan vi ikke, hvordan har du solgt det ind, det kan vi ikke, bare for at tage det billedeligt ikke. Der sagde han så, der skal i lave det man kalder implementation teams, og dvs. de folk der har siddet derude, det er også dem der har medansvar for at få det ind i organisationen. Og der har de operative folk jo selv været med, sammen med finans, sammen med IT, sælgerne også. Så kan man ikke sige til sælgerne, hvad fanden er det du har siddet og solgt ind her nu? Nej, de har selv været med, og de her store projekter, det er projekter på 20, 30, 40, 100 millioner som man laver altså. Så man går en tre fire år med straffemoduler inde og hvis man ikke holder en sikkerhed på 97% trafiksikkerhed så modregner man 2% i omsætning og sådan nogle ting. Det er jo tunge ting. Når vi sidder og taler om nettomarginaler på 3-5%, og der er 2% der falder væk allerede så er der ikke meget tilbage vel. Så det slår hårdt altså. Så derfor så laver vi det på de helt store. Det var faktisk CapGemini der sagde, i skal lave et team som der er sat sammen her, et bit team og så skal i lave et implementation team.

INT: Det var dem der sagde det?

DAKOTA: Det var dem der sagde det. Så var vi blevet mere effektive til det at lukke en stor forretning, internordisk. Og vi har mange rigtige store forretninger, jeg mener vi sat med Clothes og vi sat med, det var store forretninger altså. Og det blev faktisk bedre.

INT: I implementerede også den måden at gøre det?

DAKOTA: Ja, ja det gør jeg også her nu. Fordi vi har haft det lidt med organisationen her også. Der har jeg sagt i skal fremover lave et bit team og et implementation team. Der var meget store projekter dem vi laver over i, et sted, ikke, det er jo noget med 4-5 millioner, altså der kommer nogen der siger vi skal have noget med lys og dans og musik eller det er en stor

1321 udstilling eller et eller andet ikke. Og der har jeg sagt at når i sidder hos kunden, det må ikke
1322 være sælgeren der sidder der og skal sælge ind, det må være det at vi sidder der, fuldt
1323 professionelle der kan svare på de spørgsmål der kommer ved bordet. Sælgeren skal ikke
1324 sige, jeg er nød til at vende tilbage, det er klart, i nogle situationer, hvis der er noget rent
1325 politisk, det må i tage med vores VD eller vores ledelse, det forstår de også godt. Men det at
1326 komme overens om selve opdraget, det skal man gøre når man sidder derude. Så kan det
1327 være at man siger, ja men det var fint, skal vi ikke traffes en gang til og gå igennem det en
1328 gang til, ja men så kommer samme teams en gang til. Det var meget meget stærkt. Der
1329 fangede vi meget på det her. Det så solidt ud når vi kom. Og mange var sådan, jaja, men vi vil
1330 gerne sidde ved bordet, og også være forberedt og tage de notater vi skal tage fordi det skal
1331 være noget vi skal kigge på men nu har vi hele kompetencen sidder der for at få succes med
1332 dig. Den sidder her nu, og vi skal nok komme tilbage, eller det meste af det det svarer vi på
1333 ved bordet her nu. Det var faktisk CapGemini der sagde det.

1334
1335 INT: Men er det altid, det her lyder jo som et meget fornuftig rådgivning ikke, men har du
1336 oplevet nogen gang at der var rådgivning som du ikke er enig i eller du kan ikke se det eller?

1337
1338 DAKOTA: Ja, det kan være, når man tager de store opdrag. Hvor jeg sagde, en gang imellem
1339 har jeg siddet med, om vi går tilbage til McKinsey, der var vi inde og se på Norrland i Sverige,
1340 hvordan skulle det opereres, og der kom de frem med nogle modeller, der for det låg i selve
1341 problemstillingen, skal vi være i Norrland eller skal vi ikke være i Norrland? Skal vi køre
1342 sammen med Amber eller skal vi ikke køre sammen med Amber? Og udnytte kapaciteten
1343 bedre ikke. Og der kom de frem til at vi skulle være sammen med Amber. Og der sagde jeg
1344 det vil jeg simpelthen ikke, så må i lægge nogle andre systemer op, og der havde vi det at vi
1345 kørte derop, og så bilerne de tog så andet ned tilbage eller så brugte vi bare tog, så kørte vi
1346 tog op til dippen, og så distribuerede vi bare derop, og det var så en anden model. Ja men det
1347 kan du ikke Dakota, men den gennemførte jeg altså, nej men der sagde jeg bare, det er bare
1348 sådan at, der er jeg bedre end jer. Og jeg havde det jo også forankret i organisationen ikke,
1349 men der må jeg tage en ordentlig test med dem, de er jo seje. Ja men Dakota, men ikke for de
1350 penge, jo men det kan jeg altså faktisk, fordi vi har nogle modeller der viser, det kan vi gøre
1351 her også, vi sat det også i gang. Senere hen så gjorde vi det at det tog, det kørte vi så sammen
1352 med Amber på visse dele, så vi tilbud Amber at være med på vores tog der kørte op til
1353 Norrland. Du kører ikke nogen returbus, du har ikke noget retur. Og så tager du en tom

1354 ekipage der skal tilbage ikke, der er jernbanerne de sagde men så køber vi, de havde træ
1355 eller et eller andet de kunne putte på og køre tilbage igen ikke også. Så vi lavede om på det,
1356 men det ville de ikke. De ville at vi skulle gå ind på den anden siden og så køre sammen med
1357 Amber, men nej det ville jeg ikke, det ville være, så hade jeg vidste det(...), det var mere
1358 sådan at vi lagde os op til Amber, og rent strategisk så ville jeg ikke det, så skulle det være
1359 dem der lagde sig, og det er jo det her med magtfordeling ikke, så skulle det være dem der
1360 lagde sig op ad os ikke. Det ville de ikke, eksempelvis der, der kom de med det, men så sagde
1361 jeg at det vil jeg ikke være med til. Der er ting jeg siger nej til.

1362
1363 INT: I sådan en situation, hvordan vil du så vurdere, hvad har McKinsey bidraget med i sådan
1364 en situation når du nu har valgt ikke at bruge deres løsning?

1365
1366 DAKOTA: Ja men de har jo bidraget med at de har givet mig en idé om at, de har givet mig en
1367 idé om at jeg kan ikke gøre det her. Nu vidste jeg godt at man kunne gøre det her men, de
1368 havde også stillet op, ja men vi mener at der kan laves de og de rationaliseringer ved det her,
1369 det havde jeg ikke gjort fordi jeg havde sagt, jeg vil bare ikke. Og det kan man sige, det er lidt
1370 kortsigtet, men det var sådan en holdning, det gør vi ikke, de havde sagt de samme om os i
1371 første omgang ikke. Men der kom de så, og sagde, det findes de og de måder at gøre det på,
1372 og der findes den og den lønsomhed på det også. Det mener vi i skal gøre. Og så var de også
1373 lidt inde på hvordan terminaler funktionen skulle være og hvor skulle vi have terminalerne,
1374 der var nogle terminaler de ville køre over og så sagde vi, at det kan vi ikke fordi vi har et
1375 stort ophentningsområder her, vi kan ikke bare køre over der, så skal vi trække det, vi er nød
1376 til at stoppe her også ikke, så deres model var nok meget meget rational. Penge i den også. Vi
1377 havde samme penge i det, men vi havde meget større fleksibilitet overfor kunderne, og der
1378 var de så inde på ad de kunder, de må så køre derhen med det der hen med det ikke. Det var
1379 posten der ligesom her, du kan ikke få det udleveret du skal selv gå ned og hente det, jaja.
1380 Der sagde jeg, det vil vi ikke. Så, og der, det var jo sådan en model der findes, ja men den kan
1381 vi også bruge, vi vil bare ikke. Det gør vi bare ikke fordi vi har nogle ophentningsområder, vi
1382 har nogle industriområder der skal vi ind, før så er det med Blue. Jeg vil ikke sige
1383 forpligtigelse, men vi har næsten forpligtigelse at være der, så må vi ikke sige, nej nu skal i
1384 køre til Umeå for at, det går ikke, det går ikke det her. Men der sidder de mange gange, med
1385 deres kølige hjerner og deres modeller, deres regneark, og siger ja men det skal bare gøres
1386 sådan her. Og der må du bare sige, nej det fungerer ikke. Og det accepterer de så også, og når

jeg så havde min draging i bestyrelsen, så sagde jeg der er kommet en idé frem fra McKinsey, den så sådan her ud, den har vi altså ikke taget, på grund af de og de ting, det går altså ikke. For at vise dem logikken i det. Og bestyrelsen de vil sidde og sige, det er godt nok, det gør du bare ikke. Det er sjældent de siger noget imod det, fordi, så meget er de ikke inde i det. Men det er klart at næste gang, hvordan gik det, har i sat det her i søen ikke? Altid de store projekter, der er jo altid en ekstra efterrapportering, også investering, et halvt år efter, hvordan så det her ud? Var det rigtigt det jeg sagde ikke? Eller noget af det.

INT: Men i sådan et tilfælde, har det så ikke bare været waste of money? Og vil du så bare smide tingene ud?

DAKOTA: Det bliver ikke smidt væk, nej nej. De har lavet et stykke arbejde som jeg meget gerne, jeg er taknemlig for at de har lavet det. Derfor som jeg siger, der er ingen der altid har sandheden, det er der ikke. Men det bliver gemt, ikke hos mig men i organisationen. Og man kan sige at de har bidraget til en øget forståelse for vores business, måske ikke alle dimensioner af det, men de ting som de nu kan, og de har bidraget til at danne et overblik over hvordan man kan strukturere og udføre nogle ting, de har så givet os nogle redskaber som vi kan tage med til andre dele af organisationen og måske kan bruge i en anden situation, så på den måde har vi lært noget og således også fået en stærkere organisation. Så er det at jeg har gjort det mange gange, at jeg har lagt det ned i det operative, til trafikchefen og sagt, ved du hvad, det her dokument og det her projekt det har du nu, det ejer du, og det kan være en dag at måske, der kan ændres nogle ting, så har du den her som udgangspunkt til at tage en ny debat. Men der har du i hvert fald det her som et arbejdsdokument fordi det er allerede verificeret, så du har en del, så du skal ikke lave alt, du skal ikke opfinde hjulet. Men noget skal du selvfølgelig tilføje noget, men nej nej det bliver ikke smidt væk, aldrig. Aldrig. Dyb respekt for deres tanker, fordi de er jo ikke dumme altså, men der var det bare nu at vi sagde nej, det vil vi altså ikke. Så bruger man det der dokument, ikke hos mig, men så lægs det ned hos den ansvarlige, så har han ansvaret for at det her dokument stadigvæk er validt, og man kan tage det op og jeg kan sige til ham, ved du hvad, kan jeg ikke se på det en gang til? Men jeg skal ikke sidde med det, det skal han sidde med. Fordi ellers sidder jeg med en helvedes masse dokumenter, og det er fejl. Det er ikke mig, det skal ud i organisationen, de ejer det her projekt.

1420 INT: Ja, men det er jo også bare fordi, for når man sidder og læser om det her så, det er meget
1421 abstrakt ikke.

1422

1423 DAKOTA: Ja det er det.

1424

1425 INT: Og derfor er det også sjovt når jeg f.eks. fik set den her rapport om Amaranth Pink, og få
1426 set hvad er det egentlig man får og hvad er det egentlig du får når du bestiller en opgave.

1427

1428 DAKOTA: Ja kan sige dig at den rapport jeg fik fra der, det eneste jeg synes, jeg synes den var
1429 udmærket. Der er en ting, der slog mig, det var at de overhovedet ikke er inde og ser på
1430 rekapitaliseringen, det er den største væg vi har foran os, den er ikke nævnt i det. Jeg
1431 noterede mig det, men jeg tog det ikke op, fordi jeg vil ikke have det ind, jeg vil først og
1432 fremmest have det de så på og hvordan så det operative ud, og hvad er der af muligheder
1433 her. Men, jeg synes en sådan rapport, var lige opmærksomme på at når i kommer frem her,
1434 de vidste det godt, det skulle de have skrevet ind i rapporten, den er overhovedet ikke
1435 nævnt.

1436

1437 INT: Nej det er rigtigt, det kan jeg slet ikke huske.

1438

1439 DAKOTA: Nej der står ingenting om refinansiering, hvor der står 460 millioner vi skal ind og
1440 se på.

1441

1442 INT: Men altså, jeg synes jo den var meget, den var meget bred.

1443

1444 DAKOTA: Ja.

1445

1446 INT: Hvis jeg var dig eller VD, så ville jeg ikke være helt klar over, hvad jeg skulle gøre...

1447

1448 DAKOTA: Jo, nu skal du høre her, den her nemlig, og nu er jeg inde på det rent taktiske der
1449 er. Når vi rejste rundt og skulle overbevise kreditorerne om at de skulle tage en akkordering
1450 og blandt bankerne primært jeg talte med. Der var det meget vigtigt for os at jeg havde et
1451 stort, tungt, dokument som PwC havde lavet. Værsgo det må i godt læse det her....rent
1452 taktisk, meget meget vigtigt. Jeg sad jo og tyggede det hele igennem og jeg synes det er

1453 udmærket, jeg kunne faktisk godt lide den, det er slet ikke det, men den var tung, men jeg
1454 havde også det, at den kunne måske have blevet lavet på 10 sider, nej, her har de ladet
1455 tillidsmanden og det er jo tillidsmanden der har lavet det ikke. Du har en rekonstruktør og så
1456 har du en tillidsmand ikke, og tillidsmanden han sad også der og værsgo, den må i godt læse.
1457 Og nej nej, det behøves ikke, vi havde tygget den igennem, og som jeg sagde det har været
1458 trykprøve hele vejen igennem, det var vigtigt for mig.

1459

1460 INT: Nej hvor er det sjovt, det havde jeg ikke set. Det havde jeg ikke tænkt på.

1461

1462 DAKOTA: Nej det er det ikke mange der tænker på. Men hele tiden så sagde jeg til mig selv,
1463 hvis de her regnedrenge de læser det her igennem, hvorfor kommer de så ikke tilbage og
1464 siger hvad med refinansieringen? Det gjorde de ikke.

1465

1466 INT: Det er fordi de ikke har læst det.

1467

1468 DAKOTA: De har ikke læst det nej. De får sådan en og så siger det, det er godt, de kigger på
1469 lidt af det og siger det er godt, og så ah, men altså, vi skal videre. Der var ingen der ville sætte
1470 Amaranth-Pink i konkurs. Det kan godt være at der ligger nogle værdier i det, det ved jeg
1471 ikke så meget om. Men det oplevede jeg også at Amaranth har et flot navn, og det udnyttede
1472 jeg naturligvis også ikke. Men det var vigtigt for mig at have sådan en bibbe her, værsgo, den
1473 er jeres. I må godt læse den.

1474

1475 INT: Interessant, den havde jeg ikke....

1476

1477 DAKOTA: Nej, men det skal du også, det er også det samme med...

1478

1479 INT: Men var det fordi du vidste når du bestilte den her at, når du bestilte den her fra PwC så
1480 fik du også sådan en her...

1481 DAKOTA: Ja, jeg vidste godt at det vil blive stort, nu blev det større end jeg havde tænkt mig.
1482 Jeg vidste godt at det vil blive stort, jeg var med i samtalen og jeg vidste jo godt hvad man sad
1483 og arbejdede på, sammen med ledelsen også ikke. Men hele tiden sagde jeg, at det dokument,
1484 det er så vigtig for mig når jeg sidder med bankerne og nogle af de store kreditorer. Også
1485 med Service, som var en stor kreditor for os. Det her er trykprøven, i må godt få den, det er

1486 vores tillidsmand, det er PwC der har lavet den. Det var meget vigtigt for mig. Fordi der er en
1487 anden ting. Når man nu skal have en stor investering igennem i et, i en bestyrelse,
1488 eksempelvis da jeg lavede, jeg købte jo mange selskaber, købte bl.a. et It selskab der hed
1489 Amethyst, det kostede 460 millioner. Der var det vigtigt, det var hvor jeg sad i Purple og
1490 Orange ikke, der købte jeg også et stort selskab oppe i Norge der hed Apricot, det kostede
1491 230 millioner. Der er det vigtigt at man står jo der, og lægger det frem for en bestyrelse, der
1492 er det altså vigtigt, der har jeg nogle gange brugt, enten BCG eller McKinsey til at verificere
1493 investeringen. Så jeg siger det her, det er det vi har kommet frem til, samtidig har jeg bedt
1494 BCG om at verificere det her, og de har følgende kommentarer til det her. For det, det er jo
1495 klart de tror på deres VD, men blandt de store, der kan det godt siden nogle lidt skeptiske,
1496 tager han os på røven eller hvad gør han ikke, nu tror jeg ikke det er sådan, men bare
1497 billedeligt talt ikke. Der har jeg brugt dem til at verificere en investering, de siger også den er
1498 sund den her. Jeg kan huske der jeg købte Amethyst for 460 millioner, der gav jeg først et
1499 bud på 420, og så kom svenskerne tilbage, så kom de tilbage, 460, nej det vil jeg ikke. Vi skal
1500 have 460 for det så får du det, Nå så gik jeg tilbage og lavede en ny cash flow, hvad så? Og, så
1501 gik jeg frem til aktionærene og sagde, ved i hvad, 460 mand, der var en masse strategi med,
1502 vi kunne lægge det sammen med et inrigesselskab der hedder Aqua hvor jeg også sad som
1503 formand, og så kunne vi tage synergier ud. Der var faktisk meget synergier i at lægge de to
1504 ting sammen. De kørte også med et hub and spoke system, på inrigestrafiken i Sverige ikke.
1505 Så jeg sagde, nulægger jeg de her synergier ind, og man skal passe på med synergier, fordi
1506 det er sjældent, det er ikke altid de kommer igennem. Men jeg sagde, nu gør jeg det her, jeg
1507 lægger det ind her nu, og så beder jeg altså om at det bliver verificeret, derfor at nu rør jeg
1508 ved nogle ting hvor alle er skeptiske, alle investorer og aktionærer. Alle de siger nej nej
1509 Dakota, det der med synergier det har vi hørt om så mange gange og det det bliver aldrig til
1510 en skid og det kan ikke læses eller noget som helst, det kan ikke rapporteres tilbage. Nej,
1511 men så beder vi dem om at sige, det er den vi gør, den måde at rapportere vi, de detaljer skal
1512 frem her også. Så viste jeg at vi kunne godt købe det for 460 millioner, men så var det altså
1513 meget synergi som jeg er meget forsigtig med. Og det sagde de også, og så kom der er meget
1514 hård plan om at, og vi gennemførte det også, med stor succes. Det var meget stort, det
1515 selskab var alene, det kørte med en cirka 30-40 millioner hvert år, når vi havde kørt det helt
1516 ind så kørte det mellem 60-70 millioner ind hvert år. Så det var en rigtig flot investering.
1517 Men der havde jeg ikke turdet det uden at jeg havde haft en som verificerede investeringen
1518 og sagde, fordi der var jeg inde på nogle ting som jeg er meget meget forsigtig med, det er det

her med synergier. Man skal være rigtig rigtig skarp, og meget konstant på det altså. Man skal virkelig vide hvad man taler om. Det er så let at sige, ja men så tager vi det bort og lægger det sammen og trafikkerne kørere sammen og, så får vi mere belægningsgrad på bilerne. Ah, det skal man være forsigtig med, specielt indenfor logistik. Men der tog jeg dem ind.

INT: Så de er med til at, legitimere....

DAKOTA: Ja, legitimere den store tunge investering ud fra at jeg skulle give 40 millioner mere for det, ikke, så nej, den her skal jeg ikke stå alene på, så vil jeg have lov til at teste den. Jeg kommer tilbage til dem, nej Dakota, det kan du ikke, fint, så skal vi ikke købe hvis det er. Hvis aktionærerne ikke vil på det her, fint, jeg vil under alle omstændigheder købe det til 420, men hvis de siger nej, fint, så gør vi det ikke. Så gør vi ikke det. Men der sagde de, det kan godt lade sig gøre, også så sagde jeg at så må i lægge en meget specifik, som jeg kan rapportere til bestyrelsen fordi jeg vil fanden mig ikke stå der til bestyrelsen og blive klædt af, det vil jeg altså ikke, så i er altså også med på den her. Hvis man kan det så kommer det her ud af det, ja men det er vi med på. Der brugte jeg dem der.

INT: Ok, så meget sådan bredt forstået så kan man sige at på den ene side så har man konsulenten til at legitimere en handling eller så har man dem til at bidrage med, eller analysere...

DAKOTA: Ja, værdiskabelse, viden og værdiskabelse.

INT: Men samtidig så lyder det som at den her del, hvor de bidrager med værdiskabelsen, det er ikke særlig tit som at de kommer med noget ny viden. Det er mere at de analyserer den viden der allerede findes i organisationen...

DAKOTA: Der er du inde på noget der er vigtigt. Og nu må du ikke blive (...) når jeg sidder det her. Men mange konsulter, de går ind og tager den viden der findes i organisationer. Der findes rigtig rigtig meget viden. Så er de dygtige til at strukturere det og lægge det frem, men det er sjældent, naturligvis kommer de også med nyt, men en stor del af det de kommer med findes allerede i organisationen, det er helt rigtigt. Så det, jeg har jo set dem, de sidder her og

1552 arbejder og der spørg ind til og alt muligt andet og derfor kan man sige, hvorfor gør i ikke
1553 det selv, nej men det har vi ikke tid til mange gange selv, og vi stiller ikke de kritiske
1554 spørgsmål fordi ah, det gør de. Derfor så samler de det her op og så kommer de frem til det
1555 her også. Det er en meget vigtig del af deres, at de tager den viden der er, og de kan stille de
1556 dumme og kritiske og meget ubehagelige spørgsmål, hvor man må sige at det er ikke alle der
1557 vil gøre det når man samtidig arbejder i selskabet. Nej, det er ikke mange. Det er sjældent de
1558 kommer så tæt på benet som de andre gør her også. Der har de en meget stor rolle. Men det
1559 er sjældent at de kommer med den helt store idé. Den findes, den er bare aldrig blevet
1560 samlet op. Den findes derude.

1561
1562 INT: Men er det sket? Vil du kunne sige at det er sket? Har du oplevet at det udefra har
1563 kommet med noget helt nyt?

1564
1565 DAKOTA: Nej det synes jeg faktisk ikke, altså de har tilføjet det i form af disciplin, struktur,
1566 opfyldning, bevis og alt det her, hvordan det kan gøres for os altså. Planerne, men komme
1567 med en helt 180 grader, i hvert fald ikke i de opdrag, det har de ikke gjort. Nej, det kan være
1568 at de gør det i andre, men ikke det opdrag jeg har været involveret, overfor mig.

1569
1570 INT: Og det er jo det vi må tage udgangspunkt i.

1571
1572 DAKOTA: Nej, det har de ikke gjort, ikke overfor mig. De har måske kommet med, og tilføjet
1573 30% yderligere eller sådan noget, men de har ikke kommet 180 grader, det har de ikke.

1574
1575 INT: Men det er jo også som jeg forstår er det jo også tit, et samarbejde.

1576
1577 DAKOTA: Ja det er rigtig.

1578
1579 INT: De løsninger man der fremkommer og den viden der fremkommer.

1580 DAKOTA: Ja det er rigtig. Også det som jeg siger, organisationen, det kan vi selv tage, ja men
1581 så går man tilbage og så var der en telefon der ringede og sådan noget. Nej vi flytter det
1582 møde til næste uge ikke. Her, de har et opdrag der skal rapporteres, det er altid, det skal
1583 rapporteres der og der og der. Så de har den tid, hvorimod organisationen, der, jeg skal
1584 besøge en kunde, og hold kæft det er en dum kunde, jeg er nød til at køre her nu. Det er altså

sådan her noget, ja men så sidder man der med en kunde ikke, og mange gange så glider man lidt væk fra målet ikke. De der, de sidder der altid. Jeg kan huske nogle gange, de sad der kraftæderme kl.12 på natten, jeg skal have den der rapport i morgen. Ja men det får du siger de. Ja men hvordan fanden kan de det. Så sender de den fanden mig ned til Singapore og så sidder det nogen dernede og laver hele lortet med grafer og alt muligt, så kommer det op igen så når jeg mødte dem næste dag kl.8 så havde de det kraftædeme. Så spurgte jeg så om de havde siddet med det hele natten, nej nej, vi sendte det til Singapore. Hehe. Så har de siddet dernede og lavet det. Så har der siddet nogle folk dernede, en hel masse innovation, så sender de det ned, og så laver de alt det grafiske på det og sådan noget ikke. Så det kom det op, jeg er altså imponeret, jeg har selv siddet her til kl.12, ja men vi sendte det til Singapore. Haha. Så lavede man det dernede for dem, så sad McKinsey dernede og lavede det for dem ikke.

INT: Ja, altså stadig McKinsey, men i Singapore.

DAKOTA: Ja, det er jo samme organisation. De sender det bare ned til dem. Og der de er uddannede med det samme modeller er det jo bare, så vidste de lige hvordan det skulle være, så kom det i farve og alt muligt, jeg var dybt imponeret.

INT: Ja det er smart. Jeg kan se at vi har snart brugt de her to timer.

DAKOTA: Ja.

INT: Jeg synes bare.

DAKOTA: Altså man kan sige, du skal endelige bare ringe. Jeg svarer gerne på telefon, jeg vil gerne hjælpe dig med det der.

INT: Super, det er fantastisk. jeg må jo sige at det svære med det her det er også at få fat på nogen der har erfaring med det her. Fordi det jo tit er jo, det er topfolk, og som student er det ikke lige så nemt at ringe og spørge, gider du lige bruge noget tid på...

DAKOTA: Men jeg har faktisk brugt meget tid på at hjælpe sådan nogle der læser. Jeg har selv

læst og jeg ved hvor taknemlig man er for at møde nogle folk der kan give en noget input. Det giver jeg dig helt ret, det er ikke alle de, de siger nej jeg har ikke lige tid, og så skal man møde en eller anden afdelingschef og han kan ikke svare på det hele, og sådan noget. Jeg kan huske når jeg læst så kom man ned til sådan en afdelingschef, og han var sød og rar, men han kunde ikke svare på spørgsmålene, fordi han havde ikke det perspektiv. Endelig ring mig.

INT: Altså det eneste som jeg tænker hvis vi tager to minutter, det er det her med evalueringen af konsulenterne, deres hvad skal man sige, du har jo sådan en meget specifik, en revisionsdel af deres arbejde. Og så har du jo også snakket om at den personlige kemi.

DAKOTA: Fuldstændig.

INT: Er der ellers nogle, hvad skal man sige nogle karakteristikker som også er....

DAKOTA: Ja, det som er vigtigt for mig og som jeg også sagde før det er også nogen der skal gå ud i organisationen og skal tale med organisationen. Og ikke må stille op som at vi er altidende, vi kommer her og du skal lige vide, altså det må ikke være sådan at organisationen oplever dem som spioner. Eller jeg skal vurderes, er jeg god nok og andet. De skal være meget forsigtige, hvordan de behandler. Det var det herr Larsson var inde på overfor mig, han sagde de ødelægger organisationen. De har en rolle når de sidder med mig, og bestyrelsen sådan. Men når de er derude så skal de tale sproget og de skal være meget opmærksomme på, hvordan tager jeg den her kontakt. Den mand der sidder, er han super bange for mig eller hvad er han, fordi det er klart der kommer en med brune briller og sort tøj og McKinsey og alt muligt andet, hvad fanden altså, hvorfor vil han tale med mig? Er jeg dygtig nok? Der kommer nogle tanker hos folk. Der er jeg med inde på, det var det jeg sagde, vær nu opmærksom på at i taler det rigtige sprog, vær opmærksomme på at i ikke kommer ud som bussemænd altså, i skal være en del af det. Og når i arbejder i teamet så er det ikke jer der sidder forenden af bordet og det gør de heller ikke, og lyt til organisationen, men lad være med at sætte jer og sige, nu sidder jeg her og nu skal du gøre, nej lad teamet arbejde så hvis det bærer inde, så spørger i dem, ah, vi skal lige have fat i det i det der, og det er de dygtige på, det er de, men jeg siger det altid til dem og der har været to gange hvor jeg har måtte tage en, det var bl.a. en BCG mand, jeg måtte tage ham ud. Derfor at organisationen sagde, vi forstår ham ikke, og han lytter ikke på os. Så tog jeg så kontakt med dem, det var så

BCG i København, og det var København der havde opdraget for dem, for Violet, visse del af det. Og så ringede jeg til dem, og så sagde det, at det er fint, du får en ny. Så sagde jeg, ja men jeg kan godt lide ham jeg vil have en samtale med ham. Og det der er blevet gjort forkert her, det vil jeg gerne tale med ham om så han ved hvad der er sket. Og så fik jeg en ny ind. Der kommer organisationen og siger, nej Dakota den går ikke, fanden mig nej, den går ikke. Vi forstår ham ikke og han lytter ikke på os. Han spørger hele tiden og han lytter ikke til hvad vi siger. Så røg han ud. Og der er de meget meget følsomme, der reagerer de umiddelbart. Det gør vi også oppe i Consulting hvor jeg sidder, der har vi også to gange måttet tage en konsult ud. Mange af konsulterne derop, det er jo nørder på IT. Og når de så sidder med organisationen så er de så ind i helvedes specifikke, så organisationen forstår ikke rigtig, og organisationen forstår ikke rigtig. Det bliver så detaljeret ikke. Og så, så kommer de ikke længere. De skal fange de og også selv sætte det op til noget.

INT: Ja, fordi ellers bliver det jo heller ikke til implementeret senere.

DAKOTA: Nej det gør det ikke, de forstår det ikke. Så derfor den her altså, når de her finans folk kommer ud, de skal ikke sidde og afkast og EBITDA og alt muligt andet, de skal ikke sidde snakke om, de skal sidde og snakke om driftsøkonomien derude, så er der nogen der kan det men de skal være meget meget opmærksomme på hvad er det for et sprog de taler på, også hvilken rolle opfatter man jeg har. Måske også gør sin rolle klar, jeg sidder bare her for at hjælpe jer. Og vi skal lave et projekt sammen, det er jeres projekt men altså, jeg vil gerne være med men jeg sidder bare her og lytter. Jeg sidder bare og lytter her, og er det sådan her så tager vi lige en samtale om det, men jeg vil gerne tage en samtale om det her. Så han skal være ven med dem, og han skal sørge for at det vi kommer frem til her, det er rigtigt. Han er en hjælp for mig, han er ikke en der skal komme ind og fortælle mig hvad jeg skal gøre, han skal være en hjælp for mig også, det er meget meget vigtigt.

INT: Så meget den her support...

DAKOTA: Ja, når de er derude i venerne som jeg kalder det så skal de være en del af venerne, så skal de ikke være sådan, her kommer jeg, og vi skal lige have et møde osv. De skal være en del af, en naturlig del af det her, det er deres rolle. At de så har et helt andet mål med det, det er noget andet, men de skal, det er det de har derude, det er at de, de er der for at hjælpe og

de er en del af dem, og de skal også, der er nogen der har været ude og taget en øl med konsulten bagefter. Og det er jo bare fint med mig, og hvis de vil have lunch med dem, fint med mig. Jeg kan bare godt lide det. Så når man kommer til det så er det jo ofte længere opdrag og så skal de sgu, lige såvel som jeg siger at jeg vil forstå dig når de sidder der som konsult ikke. Kemien skal fitte, sådan skal det også være med konsulten og de folk han sidder med under opdraget og, det skal han være meget opmærksom på. Og det er jeg selv meget opmærksom på når jeg sidder med en konsult, vær nu opmærksomme på det her, de her folk der sidder med speditionen, de er rå, de er store hænder og mange af dem, det er ikke den helt store uddannelse, men de kan fange mig det her med hvordan en bil disponeres og hvordan en bil kan, og hvordan en bil den skal køres, det skal du ikke gå ind og fortælle dem altså. Men du må komme ind på hvordan selve trafiksystemet skal lægges op og sådan noget, det er i orden, men bilen og afregningen og projektet og sådan noget, det kan vi allerede. Det er ikke derfor du er der, du kan lytte på det, men det er ikke der du er der.

Nu er jeg nødt til at røre på mig.

10.2 2nd interview with Dakota

DAKOTA: Du havde nogle spørgsmål til mig.

INT: Ja, men det er fordi, at jeg jo nu har valgt at fokusere på strategiudvikling, det synes jeg var det der var mest spændende faktisk. Så det er det ene, det skal man måske have i baghovedet. Og så er det bare en opfølgning, dels på nogle af de ting vi kom ind på sidst, men også på ting der er dykket op langs med vejen i de andre interviews jeg har lavet.

DAKOTA: Har du mødt de to andre der?

INT: Nej, jeg skal mødes med Bjørn om en uge.

DAKOTA: Han er god.

INT: Ja, han lyd meget...

DAKOTA: Ja, han er skarp. Skarp du.

INT: Ja, det bliver spændende. Hvis han har siddet inde i en stor logistik forretning og sådan noget, så har han jo meget god erfaring.

DAKOTA: Det kan jeg love dig.

INT: Bengt har jeg desværre ikke, jeg har prøvet at ringe til ham og jeg har lagt en besked så, altså jeg tænker...

DAKOTA: De har det hårdt i Food, de har lige været igennem en stor omstrukturering. Men du skal bare skrive og referere til mig.

INT: Ok. Men så gør jeg det. Det første som jeg tænkte på, det var at jeg skulle tage op en ting som, som en anden CFO, han snakkede om. Det var nemlig om vigtigheden af konsulenternes adgang til den rigtige information og at den information, altså som han argumenterede, det var at hvis konsulenterne skal kunne give, hvad skal man sige, bedst

mulig rådgivning, så er det vigtigt at den information som de får fra medarbejde i organisationen er "objektiv", og at der ikke er nogle skjulte agendaer. Er du enig i det perspektiv?

DAKOTA: Jo, men der er to sider af sagen, fordi, det jeg oplever det er at når sådan en konsulent kommer ind og taler med dig. Du sidder inde i en afdeling der, hvis det første den personen så siger, det er, hvad foregår det her? Og hvor er jeg henne i det spil, og er han ude for at se på mig som person? Eller er det sagen? Eller er det både og? Så det er i første omgang, så læner de sig tilbage og siger hvad vil han? Og der er det vigtigt at konsulenten han giver indtryk og siger, at nej det her, det er nogle spørgsmål jeg skal have, berettet af dig, du skal hjælpe mig med de her spørgsmål. Derfor at jeg skal lægge det ind i en større case, så det rør sig udelukkende om din erfaring, vil jeg have ind her. Der skal han appellere meget til personen, din erfaring, og din kompetence skal jeg bruge til mit materiale, ikke et spor andet. Og det skal han være. Men den første det er, jeg kan se at når jeg har gjorde det så var alle sådan, hvad er det nu Dakota ik'? Hvad skal han her? Og hvad skal jeg svare ham ik'? Så har jeg altid sagt, du skal være fuldstændig ærlig og kan du ikke svare på nogle spørgsmål så siger du, det kan jeg ikke svare på. Men den erfaring og de kompetencer du sidder med, så skal du svare ud fra det du mener. Og jeg har også sagt til dem, at lade nu være med at sidde og tænke på at der ligger kryptiske tanker bagom det her. Det gør der ikke. Det er en kortlægning af en fremtidige strategi vi skal ind på. Der er det vigtigt, fordi det jeg oplever, og det nævnte jeg også til dig sidst, det er at der findes uerhørt meget viden i organisationen. Som ikke kommer frem fordi man aldrig har tid til at sidde og snakke om det og også at bearbejde det. Lederen i organisationen kan naturligvis sidde og sige sådan og sådan. Og så ringer telefonen og sådan ik'. Her har du dem inde der siger, de suger det ind til sig, de noterer sig det, de strukturerer det, de arbejder med det umiddelbart, og det er forskellen på det. Det er da rigtigt det han siger her, men jeg tror det kan overvindes let, ved at man er meget meget åben, også konsulenten. Jeg sidder her for at få din kompetence ind, det arbejde du laver, du skal berætte hvad det er han laver, og der behøves at høre hvordan du ser på de her ting. Og der er jeg blevet anbefalet at tage kontakt med dig.

INT: Så det er vigtigt ligesom at...

1793 DAKOTA: Appellere til personen.

1794

1795 INT: Ja, og sige, du er vigtig for mig.

1796

1797 DAKOTA: Ja, nemlig, yes. Og jeg er blevet anbefalet at tage kontakt med dig. Så
1798 overvinder han den her barriere hvor han, når nogen har sat sig ned, og hvad er nu det
1799 her for noget? For der er mange der bliver bange når de ser de her, specielt hvis det er
1800 nogle af de store bureauer der kommer ind ik'. Og de ved jo at der er nogle ting på gang,
1801 men hvorfor sidder han og stiller de spørgsmål lige nøjagtig til mig. Der skal han
1802 referere til at det er altså vigtigt at han får det her, og hans kompetencer, og han er
1803 blevet anbefalet at tage kontakt. Også at, at konsulenten siger ja men du må være helt,
1804 altså du skal svare på det du kan og ikke andet, fordi jeg skal bruge det til det her.

1805

1806 INT: Ikke spekulationer og...

1807

1808 DAKOTA: Nej. Svare på de du kan. Og mange af dem, de kan de her ting. Jeg er mange
1809 gange blevet imponeret over den viden der findes i organisationen, men den findes jo
1810 her, her og her, der er ikke nogen der samler den.

1811

1812 INT: Og den ligger meget implicit.

1813

1814 DAKOTA: Ja det gør den, lige nøjagtigt. Og det er jo problemet mange gange, og der er
1815 det at konsulenten kommer ind og samler det sammen og sætter et perspektiv, altså han
1816 kommer ind i helikopterperspektivet, det gør de ikke her. Afdelingscheferne hver for sig,
1817 de har jo deres også. Og så mange gange, selv om han skal jo også sidde og lave
1818 interviews med sine medarbejdere, så er han jo drønende optaget med andet. Han når
1819 måske ikke at bearbejde det. Det er klart han kan gøre det. Men konsulenten gør det på
1820 en helt anden måde, meget mere struktureret måde og han får hænderne på det med det
1821 samme. Og det er jo det her med at, ja, jeg har talt med nogle medarbejdere, ja men
1822 hvornår får vi rapporten? Det er først om tre uger eller noget sådan her. Der kan man
1823 sige til konsulenten, ved du hvad, den skal jeg have om en uge, der skal det her være
1824 klart om i så skal arbejde dag og nat, det er jeres problem. Men du kan sætte mere pres
1825 på dem. Så jo, den findes, men den kan overvindes, så jeg ser det ikke som det store

problem, det gør jeg ikke, og det har meget at gøre med den approach man gør mod personen.

INT: Altså fra konsulentens side.

DAKOTA: Ja, netop. Meget at gøre med det. Altså kommer han ind, uden at berætte hvad det er han vil, og hvorfor han søger den person, og hvorfor han blev anbefalet det her. Så kommer han at sige, hvorfor sidder han her? Men er det klart for personen, så har jeg aldrig oplevet, det var da interessant det her. Aj, er jeg med i den her og kom gerne tilbage hvis du vil høre noget mere. Det er den vej det skal køres.

INT: Ok. Noget andet den samme person sagde, det var, altså han beskrev selve processen, han snakkede om at først så har man en dataindsamlingsfase, og så har vi en analysefase, en problemløsningsfase, og en implementeringsfase. Og i den her, vi har jo snakkede om det her med medansvar eller ejerskab i organisationen, og der beskrev han det som at , han vil gerne have, at i analysefasen der var det en 80-20, altså 80% af det der sker der er konsulenten involveret, og 20% organisationen. Og så går det så videre til en 50-50 i problemløsningen, og en 80-20 til organisationen i implementeringsfasen. Hvordan ser du på den?

DAKOTA: Jeg følger den ikke helt...Du sagde 80-20 hvor de 20 det var medarbejderen i starten?

INT: Ja, i den her analysefasen. Ikke dataindsamling, fordi det er jo kun konsulenterne.

DAKOTA: Dataindsamlingen, det er jo hos personalet han får det.

INT: Jaja.

DAKOTA: Analysen, det kan jeg godt se, der sidder han der, han sidder der med sit skarpe blik, hvad er det for nogle ting, det er også det man forventer af ham, det han skal gøre her. Det kan jeg godt se. Så sagde du så i næste fase, det var så problemløsningen...

1859 INT: Ja, problemløsningen...

1860

1861 DAKOTA: Der sagde du 50-50?

1862

1863 INT: Ja.

1864

1865 DAKOTA: Der har jeg altid følt det sådan at problemløsningen, der har jeg bedt ham om
1866 at komme med en rapport til mig. Jeg har så set den og læst den igennem, og så derefter
1867 har den gået videre til de forskellige hvor man har siddet og sagt, det her det er så det vi
1868 godt vil, det kan være afdelingslederen eller dem der har været inde her også, det her
1869 det er det vi godt vil. Og så kunne de naturligvis korrigere på den.

1870

1871 INT: Ok.

1872

1873 DAKOTA: Men vi har ikke sat dem ind som ligeværdige partners i det, det er ikke 50-50,
1874 der har jeg lagt ansvaret hos...

1875

1876 INT: Hos dem...

1877

1878 DAKOTA: Ja, lave udspillet for at få et, for at få et nyt udspil ind. Som ikke skal være
1879 præget af dem. Men senere hen når det udspil så er kommet frem og talt med
1880 topledelsen. Så har jeg sagt at det her det skal vi så tilbage i, og høre hvordan og
1881 hvorledes de ser på det. Fordi jeg vil først se, hvad er det for nogle nye tanker, fordi du
1882 kan let komme ind i en situation hvor det her 50-50, mange af de folk han interviewer de
1883 er altså ret stærke i deres argumentation. Og de kan godt skyde noget af det innovative
1884 bort, fra konsulenten. Fordi han køber det de siger, fordi det lyder meget logisk og
1885 rigtigt. Så der kan den person godt være, meget stærk i sin argumentation. Så derfor, jeg
1886 har altid gjort sådan, at når han kommer frem til analysen så berætter han til
1887 topledelsen, det kan være mig eller det kan være direktionen ik'. Det her, det er det vi
1888 ser nu her, og så side og sige, er det så afstemt med, nej det er ikke afstemt, det er det vi
1889 ser i det her tilfælde. Der vil jeg sige, så skal vi tilbage og sige, nu er det sådan her, det
1890 her, det er det vi ser, det skal være afstemt med mig først, og så kan de få lov til at
1891 korrigere på det, så kommer den op igen.

1892

1893 INT: Ok. Og så er det når du også har set på det.

1894

1895 DAKOTA: Ja, fordi så ser jeg for det første, hvad er det han kommer med, og hvad er det
1896 de kommer med og korrigerer, og den forskel i betragtningen, den vil jeg godt have. Den
1897 får jeg ikke hvis det er sådan at de to allerede har siddet sammen, så jeg vil altså have,
1898 det jeg kalder nyt blod ind, som analyserer det her ud fra deres know how og det de ved.
1899 Tale med os her også. Og så tilbage og sige, sådan her ser analysen ud her. Jeg gjorde det
1900 med McKinsey bl.a. og vi har nu læst den igennem og så tog McKinsey så et, nu er det
1901 større afdelinger ik', så tog de så et møde med hver afdelingschef, der må have været tre
1902 eller fire underdirektører ik'. Så tog de sådan et møde med dem og stemte det af der
1903 også. Så kom de tilbage, og så kunne jeg se, hvor er det de har korrigeret henne, i forhold
1904 til det de sagde, og jeg kunne også stille spørgsmål, hvorfor hvorfor hvorfor, eller
1905 hvorfor køber du det argument? Eller hvorfor har man ikke købt det argument? Jeg får
1906 altså en anden, jeg får en anden, et andet synssæt på det de laver end om det kommer og
1907 er allerede klart når det kommer til mig.

1908

1909 INT: Ok. Så det er faktisk en endnu længere proces, den er ikke, bare sådan lige (laver en
1910 linie-markering for at vise at den er lige).

1911

1912 DAKOTA: Nej.

1913

1914 INT: Den er meget mere sådan (laver en bevægelse for at vise at den er cirkulær).

1915

1916 DAKOTA: Ja, det er den. Først op til mig, det her, det er hvad vi har, det er vores analyse,
1917 det ser vi ik'. Og sådan sådan og sådan ik'. Og så, siger jeg, fint, den har jeg så, så siger jeg
1918 til dem, gå nu tilbage til dem der er drivers i det, de fire eller fem personer. Og sig, det
1919 her, det er det vi har lagt frem på hver deres område ik'. Og så siger de, ja men det var
1920 ikke det vi mente, eller det her nej, har du set på det også ik'? Så at de får lov til inden
1921 final kommer, at kommentere på den.

1922

1923 INT: Ok.

1924

1925 DAKOTA: Og det er nærmest for at jeg selv skal se, hvad er organisationen, jeg får jo et
1926 billede af hvor stærk er organisationen, deres argumentation og de processer de sidder
1927 med, at jeg ikke bare køber nogle ting som de er kommet overens om. Det er sådan lidt
1928 en vej jeg har lært, det er så direktionen jeg taler om ik'. I min direktion der har det altid
1929 siddet fire eller fem personer ik'. Og der har vi så set det her, ok, gå nu tilbage og næste
1930 indsigt i det, det er, tag fat i dem, spørg dem, det her, er vi helt overens om det her nu,
1931 det har været oppe og vende i direktionen, de har stillet de og de spørgsmål, er vi
1932 overens om de her ting også? Sådan har jeg gjort det i hvert fald. Fordi det er den her
1933 sikkerhed med at man får hele deres input, helt rent, og bagefter så skal det koordineres.

1934

1935 INT: Ok.

1936

1937 DAKOTA: Ja. Og der har de jo allerede siddet og snakket med dem og kommet frem til
1938 nogle ting med de her vicedirektører eller hvad de nu er. Men jeg får en anden, eller
1939 direktionen får et andet input i, ja men hvad er det, eller hvorfor blev det nu ikke som de
1940 sagde her nu? Hvad er argumenterne for at det ikke er her. Og det kan jeg godt lide, det
1941 kan man få meget ud af, det kan være trafikker, det kan være terminaloplæg, det kan
1942 være sporing systemer og alt muligt andet, nu taler jeg bare om logistik ik'. Og der, jeg
1943 har altid vendt den sådan der.

1944

1945 INT: Og der er det ligesom, når det kommer tilbage her, så er det den her forhandling her
1946 med afdelingschefer.

1947

1948 DAKOTA: Ja, det er det sidste, hvor de har mulighed for...

1949

1950 INT: Før vi går til implementeringsfasen.

1951

1952 DAKOTA: Det er rigtigt. Der vil jeg have den afstemt igen. Er det og det fuldstændigt. Og
1953 man kan sige, ja men hvorfor ikke afstemme det her, nej fordi jeg vil godt se, hvad de så
1954 rent, og hvordan de så når de ser rapporten og siger, hvad det der her også. De får så en
1955 mulighed for at sige, er vi helt enige om det her, hvorfor siger du det? Hvad det det vi
1956 sagde også? Så jeg får en revision på det vi laver. Det har jeg gjort.

1957

1958 INT: Ja fordi det du mener med når du får deres rene billede, det er jo også at du får, får
1959 en anden indsigt, det her innovative...

1960

1961 DAKOTA: Ja. Jeg siger også, hvor er det, altså hvor falder det ud? Hvorfor er i ikke
1962 overens her? Hvad skete her ik'? Og at direktionen har en mulighed for at stille
1963 spørgsmål der kan komme tilbage igen. Så kommer det op, når det er alt samlet, så
1964 kommer det op igen og så bliver det altså final ik'. Fordi så siger konsulenten, nej det her
1965 det blev så konklusionen af det ik'. Det kan være at det var det vi lagde frem, det kan
1966 også godt være at nej der kom altså en ændring på det her nu ud fra det her. Men,
1967 direktionen har også en mulighed for at skyde det tilbage, og han har en mulighed for at
1968 gå tilbage eller skal gå tilbage og sige, det her det var den respons jeg fik på det her også.
1969 Skal vi lige se om vi skal kigge lidt sammen på det også. Sådan har jeg arbejdet. Det giver
1970 mig en større sikkerhed.

1971

1972 INT: Ja. Fordi, jeg kan jo også se at det er noget alle har talt om, det er, hvad skal man
1973 sige, vigtigheden af at det er forankret i organisationen.

1974

1975 DAKOTA: Lige nøjagtigt. Det skal være fuldstændig...

1976

1977 INT: Medansvar, ejerskab, alle de her ting. Ellers, når det kommer herved, så skaber det
1978 ingenting.

1979

1980 DAKOTA: Ja. Også det her at, det er forankret, konklusionen som han kommer frem med,
1981 har konsulenten talt med direktionen om, så når det kommer tilbage til dem, så kan de
1982 sige, ja men det her, det er så det vi har lagt frem for direktionen. Der var nogle
1983 spørgsmål der så sådan sådan og sådan her ud. Jeg vil godt ha kortlagt her med er nu, i
1984 har også muligheden for at sige om det vi har lagt frem for, fordi de gør det jo hver for
1985 sig i deres afdelinger, at vi er helt overens om det her. Det kunne han jo også godt gøre
1986 om det var 50-50, og sige, er vi helt overens om det her, ja det er vi helt overens om, ok,
1987 så lægger vi det frem. Men der får jeg ikke umiddelbart råt for usødet af konsulenten
1988 mente. Her får jeg umiddelbart det der ligger her, jeg vil først have, hvad er det han ser
1989 her, helt råt og usødet ud fra det han har lavet her. Og så tager han så bagefter og følger
1990 op med, med de vicedirektører der nu. Det er jo på højt niveau det skal laves ik'.

1991
1992 INT: Og så er det forskellige situationer så køber man konsulentens udgave af, i mere
1993 eller mindre grad ik'. Jeg husker f.eks., vi talte om når du havde ansat McKinsey til at lave
1994 en form for trafik omlægning i Norrland.
1995
1996 DAKOTA: Ja, det er rigtigt.
1997
1998 INT: Og hvor du ikke købte deres argument og hvordan man skulle gøre det med Amber.
1999
2000 DAKOTA: Ja, det er rigtigt.
2001
2002 INT: Og der f.eks. i den situation har du jo ikke købt deres analyse.
2003
2004 DAKOTA: Nej.
2005
2006 INT: Og jeg regner også med at den analyse de har lavet, den er gået tilbage til
2007 underdirektørerne, og så har man snakket om det og så har man ikke været enig, og så
2008 har den gået tilbage til dig.
2009
2010 DAKOTA: Ja, det er rigtigt. Og så tager jeg et beslut og siger, sådan er det. Det er rigtigt.
2011
2012 INT: Der er jo så, hvad skal man sige, beslutningsgrundlaget, dit beslutningsgrundlag,
2013 det må jo være at den er ikke forankret i organisationen, de tror ikke på det her.
2014
2015 DAKOTA: Ja. Det kan være det at den ikke er forankret, eller det kan være rent
2016 strategisk. Det her strategisk så vil jeg ikke det her. Der kan komme en masse op om
2017 konkurrencestyrelse, med to store, Amber og Blue de sad på 70% af markedet sammen
2018 ik'. Så vi var meget opmærksomme på at man ikke, havde alt for meget berøring med
2019 hinanden, det er klart at man snakker med hinanden. Det gør man jo altid. Men vi var
2020 meget opmærksomme på, hvad var tilladt at snakke om og hvad var ikke tilladt at
2021 snakke om ik'. Og vi var meget fuldt af Aftonbladet og sådan nogle, hvad laver de nu og?
2022 Vi kom ud i en samlet prisforhøjelse, og hvorfor ligger det meget på det samme? Ja men
2023 vi har de samme kalkulemodel, det er jo faktisk sådan, vi viste dem overfor

2024 konkurrencestyrelsen ik'. Ja men der er visse komponenter hvor vi ikke er enige her. Det
2025 var et...
2026
2027 INT: Det er jo meget sjov, fordi det man insinuerer er jo at man skaber monopol, og
2028 Sverige er jo fortalere for statslige monopol, men ikke...
2029
2030 DAKOTA: I hvert fald duopoler. Hehe. Ja, det er rigtigt. De kan godt lide de store der, men
2031 de er jo også meget, altså konkurrencestyrelsen er jo også meget inde og røre ved dem
2032 hele tiden.
2033
2034 INT: Ja.
2035
2036 DAKOTA: Og det skal de jo også være, fordi, jeg mener de kan ændre hele markedet. De
2037 ser det her det er prisen for det, og vi kommer overens og sådan. Hvad fanden kan man
2038 gøre? Ikke en skid. Så bliver det bare sådan, et kartel næsten. Et kartel, det er lige før.
2039
2040 INT: Ja, men det tror jeg altså, nogen gange så undrer man sig jo over hvad der sker, men
2041 selvfølgelig, så ligesom du siger så er det jo tit man bruger de samme værktøjer og
2042 kigger på markedet, og man ser måske de samme tendenser...
2043
2044 DAKOTA: Og samtidig, jeg mener, det jeg producerer og det Amber producerer det er jo
2045 meget det samme tjeneste, og derfor låg det med tæt. Det er samme
2046 omkostningspositioner i det ik', kalkulen så nogenlunde ens ud fordi, vi var sgu lige
2047 dygtige kan man sige ik'. Så er det spørgsmål ud i markedet hvor den strategiske pres på
2048 prissætningen. Det var så noget andet. Men hvad det koster at drive en bil der kører fra
2049 Gävle til Göteborg, det er altså det samme som det er for også altså. Så derfor så. Der
2050 kom altid et ræsonnement ik'. Ja men vi laver altså næsten det samme ik'. Så hele den
2051 her Blue, det var meget med hele vores profil på markedet og Amber. Så det var meget
2052 med alle de kræfter der var på markedet, end lige nøjagtig processerne og priserne.
2053
2054 INT: Ja. En anden situation som jeg har tænkt på som jeg også, hvad skal man sige,
2055 undrer mig lidt over. Det var i de situationer, hvor f.eks. er der en situation hvor man
2056 skal samle pakkevirkomheden for hele norden, og så tager du ind BCG, Boston der, til at

2057 verificere de antagelser som den nye organisation har lavet. Det som jeg tænkte på i den
2058 situation der, det er om de også kommer med nye bud på hvad der vil ske, og hvis de
2059 kom med nye bud, hvordan håndterede du det?

2060

2061 DAKOTA: Min forventning var naturligvis også at de kom med nye bud, det skal de gøre.

2062

2063 INT: Det skal de gøre?

2064

2065 DAKOTA: Kommer de med nye bud så er det jo op til os at sige, hvad tror vi om det imod
2066 det der ligger? Det er jo så en vurdering, den vurdering den lagde vi så ofte ned til de
2067 ansvarlige, når de kom med nogle nye bud altså, sige mig kan det gøres på den her
2068 måde? Jeg vil først have det testet i organisationen ik'. Fordi mange gange så var det
2069 sådan at vi kom overens om at ja, det er nok rigtigt det i siger, vi kan nok gøre det på en
2070 anden måde end det som vi lige gør her nu også. Så altså, de må godt være innovative
2071 overfor mig, det skal de være, men jeg var hele tiden inde på, at det de lagde frem her,
2072 det skulle bestyrke eller afkræfte det som min organisation var kommet frem til, og der
2073 er jeg igen på hvor dygtig er organisationen, hvor innovativ er organisationen? Som jeg
2074 siger mange gange, det er der det findes, det er ude i venerne hvor meget af det her
2075 findes. Det er også dem der har kundekontakten, det er det vigtigste af det hele, de får
2076 inputen hele tiden. Så derfor var det vigtigt for mig at man virkelig var inde og se på
2077 hvor kommer den information fra, og hvor kommer den information fra. Og man havde
2078 den med sig. Og der mener jeg at, der vil jeg forvente at min organisation var stærk nok
2079 til at sige, ja men, kære ledelse, sammen med os, det her er det vi vil. Lad os nu se, hvad
2080 siger de så, fordi det er helt nyt det her også, og har de nogle andre idéer, eller er det
2081 sådan at de siger, og det er jo også økonomien i det, kan de bestyrke det her overfor.
2082 Fordi så lagde jeg det frem i bestyrelsen, ved du hvad det her, og sådan her. Og vi har
2083 lavet analyserne sammen med BCG, og de har kørt hele vejen igennem ik'. Men jeg har
2084 altid stillet forventningen til organisationen, at vi må have nogle idéer selv, ellers så har
2085 jeg den forkerte management. Vi må selv kunne komme op med nogle idéer, ud fra de
2086 mål vi sætter. Om de så er forkerte, det kan så godt være, men jeg forventer at vi er så
2087 innovative og vi ser så meget i vores ansvar så vi selv kan se, hvad er retningen i de
2088 forskellige ansvar. Så jeg testede igen organisation, hvor stærk er organisationen. Og
2089 igen, det er det her for at jeg forventer at det er organisationen der sidder med det

2090 meste af det her know how, der er det så at konsulentten kommer ind og spørger ind til
2091 det og samler det, arbejder med det og strukturer det for os, så min forventninger til
2092 organisationen har altid været at der findes rigtig rigtig meget. Så skal han tilføje noget,
2093 ved du hvad Dakota, der findes altså mere end det her. Man kan også gøre sådan her, fint
2094 så tager vi den. Men først, så skal vi se, det vi tænker, er der common sense i det? Hvis
2095 han kommer tilbage til mig og siger, ved du hvad Benny, den her, det ser altså ikke godt
2096 ud, som vi ser det og som i vil. Der er sgu betænkeligheder. Så vil jeg sige, hvor ligger det
2097 henne og hvorfor? Og så må man jo ind og se på, hvor stærk er organisationen. Fordi det
2098 er organisationen der skal have styrken altså, såvel at de forstår retningen i selskabet.
2099 Men også samtidig at de har, alt efter hvilken niveau man arbejder på, man har det
2100 ansvar at man skal hele tiden forsøge at se hvad er det jeg sidder med her, kan det være
2101 bedre? Kan jeg rationalisere? Kan jeg effektivisere? Organisationen må aldrig stå stille,
2102 den skal hele tiden vurdere sin situation, hele tiden. Der er det interessant at se hvad
2103 den selv kommer frem med, om de kan verificere det eller sige, ved i hvad i tænker
2104 skævt, og det har jeg også haft eksempler på at vi tænkte skævt, hvor jeg fortalte dig at
2105 en gang der sad vi til to om natten for at, jeg sagde nej, jeg køber ikke jeres argument, jeg
2106 køber det ikke. Og hvor det så blev til at jeg sagde, ja men sådan er det, nu må i tro på det
2107 her, jeg kan den her branche, nu må i tro på det her. Jeg har fuld respekt for det i laver,
2108 men lige den her, men der blev det også sådan. Så skrev de bare ind at de havde haft en
2109 samtale med mig og ud fra det, så havde man taget den og den idé og så går det bare ik'.
2110 Men jeg brugte dem meget til at verificere et indlæg.

2111

2112 INT: Men det er fordi at, akademisk, eller teoretisk, så det at verificere, det lyder som en
2113 meget statisk konstruktion ik', men som jeg forstår den så er den faktisk forholdsvis
2114 dynamisk.

2115

2116 DAKOTA: Ja, det er den.

2117

2118 INT: Fordi, det er ikke kun at verificere. Hvis vi tager de her retninger (Viser en lineær
2119 bevægelse fremad), så siger du, er det her rigtigt eller ikke?

2120

2121 DAKOTA: Ja, der er rigtigt. Men der har jeg så bedt organisationen om at sige, vi skal så
2122 finde ud af. Jeg vil så sige, at en bestyrelse skal stille spørgsmålet til direktionen, hvilken

2123 vej vil i hen ik'. Den skal komme nedefra, og der synes jeg det er vigtigt at man kan sige,
2124 kære McKinsey, inden vi lægger det frem, tænker vi rigtigt, er vi på ret spor? Og så er det
2125 at de har muligheden for at komme tilbage igen. Men først og fremmest se på, er det
2126 rigtigt det vi laver, og verificere om det er rigtigt. Er det så ikke rigtigt så, klart, ja men
2127 der findes altså ting her som i, som vi må diskutere med jer. McKinsey vil sige, det tror vi
2128 ikke på, i skal gøre sådan her, ud fra det vi har samlet ind af materiale eller det vi ved
2129 sådan her også. Det er jo sådan at McKinsey de har jo sådan nogle transportgrupper
2130 nede i Amsterdam, der var jeg to gange nede og holde foredrag. Om hvordan vi havde
2131 det, fordi de bad mig om at komme ned, man laver sådan noget her også ik'. Man sidder
2132 nogle grupper som er specialiserede indenfor logistik, som arbejder i Tyskland og
2133 Frankrig og alt sådan noget ik'. Og sidder med en fantastisk know how, og hvor man kan
2134 sige at de kan kommer med nogle ting at man behøves ikke at opfinde hjulet, man kan
2135 sige, ved i hvad, vi siger ikke for vi har det fra, men vi har en idé om at det kan gøres
2136 sådan her i stedet for. Det kan eventuelt være det vi talte om terminalsystemer ik'. Hvor
2137 et terminalsystem, det er netværk systemet, hvor man kører mellem systemet på kryds
2138 og tværs, alt efter hvordan man lægger ruterne op. Og så er det der hedder hub and
2139 spoke hvor alt kører ind til en, snurrer rundt i rondellen og kører ud igen ik'. To hvidt
2140 forskellige strategiske måder at distribuere på, og at transportere på, det er et strategisk
2141 beslut. Hvor jeg i, hvor jeg sat i Blue, der var det et netværkssystem som de havde med
2142 en masse terminaler ik'. Der jeg så kom ind, og skulle lave Violet, og de postale selskaber,
2143 ja men nix, vi laver en hub alt skal der ind, snurre i det og så linehold ud til dip'n. Og
2144 derfra laver vi distributionen. Den købte de. Der var jeg så inde og sige til McKinsey, jeg
2145 vil godt have at i kigger på det her, tænker jeg fuldstændig skævt ud fra de volumner vi
2146 har, jeg var godt klar over at det var et godt system fordi det var praktiseret andre
2147 steder. Men det har noget at gøre med hvad for nogle volumener jeg har og hvordan de
2148 er spredt i landet og sådan ik'. Og hvordan distributionen er og sådan noget. Ja men der
2149 kom de tilbage og sagde, ja men det er rigtigt, det kan du godt gøre, men du skal bare
2150 vide at du skal op på en vis volumen før det bliver rigtigt lønsomt. Så beskrev de for mig
2151 at, fremfor at jeg havde 100,000 pakker i døgnet så skulle jeg måske op på 150,000 i
2152 døgnet ik', før det blev rigtigt lønsomt. Ja men så var vi inde og se på, ja men vi skal altså
2153 have 50,000 mere, kære markedsafdeling. Hvad er det for nogle segmenteringer vi går
2154 efter? Og hvad er det for nogle geografiske områder vi skal ind og hente det på? Så lagde
2155 de frem det her, ja men det er rigtigt, men den optimale lønsomhed, der skal i altså have

2156 mere volumen ind på det ik'. Det er belægningen på bilerne der er meget vigtigt, det er
2157 udlastningsgraden på bilerne der er meget vigtig ik'. Der var de meget inde og røre ved
2158 det her ik'. Så de verificerede den strategiske model, den er vigtig. Fordi de vidste,
2159 McKinsey, jeg sagde så også at vi skulle bygge den her terminal i Louisville, der var også
2160 rigtigt, også ud fra det system, det sporingssystem og trafiksystem vi havde lagt frem.
2161 Men så kom de også med den betragtning, at var opmærksom her på at hvis i virkelig
2162 skal være lønsomme så skal i op og tage det her. Og det system kan maksimum tage, jeg
2163 tror det var en 250,000 pakker i døgnet ik', så skal i have en ny investering igen. Så der
2164 lagde de ligesom fremforholdning frem ik'. Det var jeg glad for faktisk.

2165

2166 INT: Ja. Så de lægger nogle, ja de har jo også nogle antagelser og forudsætninger ik' som
2167 de lægger ind for at det her skal fungere.

2168

2169 DAKOTA: Ja, det er rigtigt. Og det er sådan nogle ting som de henter når de så sidder
2170 nede i de her grupper. De er dernede en gang om måneden ved jeg. Så rejste de der ned
2171 og så sat de der. Og så sat de og udvekslede erfaringer konsulenterne imellem, den
2172 logistikgruppe der nu var ik'. Og jeg var der så nede to gange, og sat faktisk og havde
2173 samtaler med dem, smadder interessant, virkelig interessant.

2174

2175 INT: Men så deres styrke det er jo også at deres know how den kommer fra et, hvad skal
2176 man sige, et bredere grundlag ik' end det du sidder med, du sidder med Norden.

2177

2178 DAKOTA: Ja, ja, det er rigtigt. Tyskland f.eks. som jo er et kæmpe marked, Frankrig,
2179 Spanien. Der sidder de så dernede og koordinerer, hvad har vi lært her, hvad har vi lært
2180 her ik'. Og så sætter de det sammen, ja men, så er det klart nu, som de sagde til mig,
2181 hvorfor gør i ikke det her? Det er jo også det, den know how de sidder med der, den skal
2182 jeg have, jeg skal have fat i den. Og der forventer jeg mig art, ud fra den problemstilling
2183 jeg har, at de tømmer sig så meget som de overhoved kan. Fordi så kan vi sige, det mener
2184 vi ikke her og ikke her, det gør vi eller noget andet, der skal de tømme sig overfor mig.
2185 Men det her med verificering, det var vigtigt for at komme tilbage til udgangspunktet, at,
2186 at jeg kunne se, kan vi det her i organisationen eller er vi helt beroende af at der skal
2187 andre ind for at tænke for os, fordi så har vi den forkerte ledelse. Ledelsen må kunne
2188 være på forkant af problemstillingerne, det er forventningerne jeg har. Men det var ikke

2189 sådan at det var fait accompli, det var det ikke, absolut ikke, nej, nej nej, de kunne
2190 absolut sige i skal gå til højere i stedet for, så køber man måske det...

2191

2192 INT: Ok. Men det er også det jeg gerne ville komme frem til.

2193

2194 DAKOTA: Ja, det er rigtigt. Men jeg var ret præcis i det jeg ville, også med budget og
2195 afkast på det, det var faktisk et materiale hvor man kunne sige, det kan jeg lifte til
2196 bestyrelsen, det var ikke, det var klart det materiale. Men inden da, jeg vil godt lige have,
2197 vi tager lige dem ind og de kigger på det her nu, fordi det er så vigtigt et beslut så, jeg vil
2198 se om det er en anden tanke om det.

2199

2200 INT: Ja.

2201

2202 DAKOTA: Så der er du inde og have dem til at underbygge din strategiske udvikling.

2203

2204 INT: Og det er jo det samme som, altså det sker jo også, der er en situation hvor du
2205 beskriver at Danmark forlader Violet og omsætningen den...

2206

2207 DAKOTA: Med en halv milliard røg den ud...

2208

2209 INT: Så spørger du dig selv, hvordan skal vi nu komme tilbage ik'. Og så tager du BCG ind
2210 igen, og så vil du gerne vide, hvordan gør vi det? Hvad for nogle produkter skal vi have?

2211

2212 DAKOTA: Ja. Det jeg gjorde i første omgang det var, det der var vigtigt det var, skal vi
2213 købe et eksisterende indriges system, der var et jeg kunne købe, eller skal vi lægge os i
2214 hånden på noget der er, eller skal vi selv udvikle? Det at udvikle det fra zero, altså en
2215 green field, det er meget meget kostbart. Så jeg fandt at der var et andet system, et
2216 system som Yellow sat med, et pakke system, et ekspressystem, som jeg konverterede til
2217 et pakkesystem. Så jeg købte det her. Og inden da, der var jeg inde og sige til McKinsey,
2218 hvad er det der er her nu? Fordi, selve systemet, altså selve det funktionelle her,
2219 sporingssystemet og trafiksystemet, så har du underleverandører til, dem køber jeg.
2220 Men det her mere strategisk, hvordan lægger vi det her op? Der har jeg så muligheden
2221 for at købe det her, eller selv gå ind og udvikle det her. Samtidig med at når jeg køber det

2222 her så får jeg også en volumen der følger med. Det er så et ekspressystem som er bygget
2223 på noget man kalder budbiler, og ikke hvad hedder det, drift biler på pakker, og det
2224 sagde de også til mig at det må være rigtigt at gøre, så jeg lagde et bud og købte det
2225 selskab. Så det brugte jeg dem også til. Men de sagde også at der er en vis risiko i det
2226 derfor at hvad køber du? Ja men jeg køber et sporingssystem ik', men hvad med alle
2227 medarbejderne? Det er typisk det her, følger de med eller bliver de i Yellow eller hvad?
2228 Og det er klart at det var ikke noget let, men det gjorde at vi kom meget meget hurtigt i
2229 gang igen. Så vi havde pludselig et landsdækkende system i Sverige, så der var bare tre
2230 systemer.

2231

2232 INT: Ok. Men det er jo godt.

2233

2234 DAKOTA: Ja, men det var jo også noget hvor jeg sagde, hvad gør vi her?

2235

2236 INT: Ja, hvad gør vi her. Og hvad kommer så, altså, men så er vi tilbage til det her
2237 udgangspunkt hvor de laver noget analyse og kommer med et bud, og så har du en
2238 forestilling om...

2239

2240 DAKOTA: Hvad jeg vil...

2241

2242 INT: Hvad du vil ik', og så er der en interaktion, en forhandling kan man sige...

2243

2244 DAKOTA: Ja, en samtale hvor vi siger, de lægger deres frem, jeg lægger mit frem, så siger
2245 vi, hvor er forskellene? Så trækker vi det ud og siger så, hvorfor har vi de forskelle? Vi er
2246 overens her, her har vi nogle forskelle, hvorfor har vi dem? Er jeres argument det tunge
2247 eller er mit argument det tunge? Altså når jeg siger mit, så mener jeg jo vores, fordi jeg
2248 havde jo direktionen og ledelsen med også ik'. Og så tog man den, nogle gange sat jeg
2249 alene med dem, hvis det var meget strategisk, som jeg sagde den der nat hvor jeg sat
2250 med dem ik', der ville jeg ikke have at der var så mange...

2251

2252 INT: Nej, ikke så mange der skulle vide...

2253

2254 DAKOTA: Nej.

2255

2256 INT: Og der er det jo så også at det er deres implicitte know how som de på en måde
2257 bliver nød til at eksplicitere, fordi de bliver nød til at argumentere for, hvorfor? Fordi vi
2258 kan se den tendens i Europa ik'.

2259

2260 DAKOTA: Ja. Og der forsøger de at forsvare deres tanker og jeg forsvare vores tanker
2261 ik'. Og så skal man, og det har jeg altid været, jeg har altid sagt at er der nogen der er
2262 dygtige end os, så skal vi absolut have det ind her. Men jeg vil så også samtidig stille
2263 spørgsmål til mig selv, hvorfor fangede vi ikke det her? Hvorfor fanden såg vi ikke det
2264 her? Har vi siddet og sovet i timen eller var det naturligt at vi ikke kunne se det. Det er
2265 sådan lidt en, efterrationaliserer ik', når man sidder også sådan ik'. Så det er ikke bare
2266 det at man får løst det, man skal også sidde og sige hvorfor, hvorfor blev det ikke lige
2267 som vi sagde her? Har vi ikke den kompetence der skal til eller? Og det kan være man
2268 siger at det var helt naturligt at vi ikke vidste det. Ja men fint. Jeg laver en
2269 efterrationalisering i selskabet og siger hvorfor? Hvorfor så vi ikke det her? Eller vi blev
2270 bare enige om...

2271

2272 INT: Ja. Og når man så har de to forskellige holdninger eller hvad man nu skal sige, er det
2273 også at, at de sammen kan skabe nye ting?

2274

2275 DAKOTA: Ja, det kan de godt. Fordi der er en holdning her, og så er der deres holdning,
2276 så kan man købe noget af deres holdninger og lægge ovenpå den anden holdning. Og der
2277 er jo det jeg siger igen, at der skal de komme med deres know how, og deres
2278 kompetencer, ud fra alt det de ved, og sige til os, ved i hvad, det rører sig dernede på det
2279 europæiske marked, der gør man sådan her. Der har man systemer som ser sådan her
2280 ud, har i tænkt på det her? Er det noget vi skal undersøge for jer? Eller også så siger de
2281 til os, vi synes faktisk i skulle, i skulle til at gøre det her. I skal forsøge at gøre det her. Så
2282 kan man godt sige, ja men det vil vi godt se på, lad os lige se på den analyse. Så det
2283 forventer jeg mig af dem, at de kommer med det her. Men jeg tror også at konsulenten,
2284 tror jeg, også forventer at selvskabet selv har en idé. Fordi hvis du kalder en konsulent
2285 ind og siger, ved du hvad? Hjælp. Så, så skal der en anden bestyrelse og direktion ind.

2286

2287 INT: Det er sjovt, det er lige præcis hvad en anden han også sagde, det der, det holder

2288 ikke.

2289

2290 DAKOTA: Nej, det holder ikke. Der gør det ikke. Det der med at sætte sig tilbage og sige
2291 værsgo, løs lige mit problem, glem det.

2292

2293 INT: Nej. Man er nødt til at have en retning og vide, og man bliver nød til at fortælle hvad
2294 den retning er.

2295

2296 DAKOTA: Yes. Absolut. Og så bøjer jeg af for hvad der er af gode idéer, og der er jeg
2297 meget meget åben. Meget åben. Jeg har altid sagt at der er ikke nogen Tarzan i verden,
2298 det er der altså ikke. Du skal være, du skal have en ydmyghed overfor den kompetence
2299 der findes rundt omkring dig. Sørge for at få dygtige folk, jeg har altid haft meget dygtige
2300 folk rundt om mig. Fordi, du kan ikke det hele selv. Men så forventer jeg at jeg kan
2301 spørge.

2302

2303 INT: Det er også, jeg synes du siger det også, du siger det også implicit, men han den
2304 anden han sagde det meget eksplicit at, også den beslutning man tager i sidste ende ik',
2305 den bygger meget på fornemmelse og intuition. Ikke altid de rationelle tanker, som
2306 måske ofte er det som konsulenten bidrager med, men du har en mavefornemmelse...

2307

2308 DAKOTA: Ja, præcis. Og det er jo den kompetence jeg sidder med, den spidskompetence
2309 jeg sidder med. Jeg siger, nej det her det tror jeg ikke på, det er den anden retning vi skal
2310 tage. Og så får du en meget interessant samtale om det her ik'. Og der er det klart, at man
2311 skal ikke bare købe regnearkene om man så må sige ik', de fakta som de nu lægger frem.
2312 Der er også det her, nej, det her det tror jeg ikke på. Og det har du lov til at sige. Det tror
2313 jeg ikke på. Så synes jeg man skal gå meget tæt på, hvad er så, hvad er det der divergerer
2314 på det her? Hvorfor siger i det her? Og hvorfor siger i det her osv? Men så kan man altså
2315 stadigvæk sige, men nej jeg kører videre med den her, fordi det er mig der sidder for
2316 enden af bordet, og det er mig der lægger det frem ik', så det her, det gør jeg altså. Og der
2317 vil jeg at i hjælper mig med det, og der siger de så, ja men det er fint og så gør de det
2318 også. Ja men det er fint, men vi har lagt det her frem, ja men det er fint. Men, nu har vi
2319 lagt det til side, nu kører vi videre med det her. Og så kører de (...). Så det er meget et
2320 intellektuelt udveksling af idéer og tanker der skal op her. Hvor alt skal være oppe på

2321 bordet, der er ikke nogle dumme ting der kommer op, der er der ikke fordi der er noget
2322 der ligger bagom det. Så er der noget af det man relativt let kan sige, nej det går ikke, og
2323 det her, det må vi dykke ned i, og det her det køber vi gerne ik'.

2324

2325 INT: Og der er konsulenterne gode til at stille de der spørgsmål...

2326

2327 DAKOTA: Lige nøjagtigt.

2328

2329 INT: Hvorfor gør i det der?

2330

2331 DAKOTA: Ja.

2332

2333 INT: Og i bliver nød til at eksplicitere hvorfor i ikke bare, i har måske en idé, implicit om
2334 hvorfor vi gør det, men du bliver nød til at...

2335

2336 DAKOTA: Det er det jeg siger, jeg vil godt have at i smider noget råt kød på bordet. Det
2337 skal være noget hvor vi siger, upså, hvor fanden kom det fra ik'. Vi skal lige...

2338

2339 INT: For at stimulere en ny tanke...

2340

2341 DAKOTA: Jaja, nemlig. Fordi det er en med- og modspiller du sidder med. Han skal det
2342 samme som dig. Men når du sidder i diskussionen så er det både en medspiller på visse
2343 ting men det er også en modspillere. Og jeg forventer at han stiller nogle kritiske
2344 spørgsmål til det der ligger. Det er en af hans opgaver, det er at stille kritiske spørgsmål
2345 til det, som vi antager. For at se om det er holdbart ik'.

2346

2347 INT: Men er han også en modspillere fordi at du ved at han...

2348

2349 DAKOTA: Nej jeg siger mere modspillere hvis det er sådan at han har en idé og så har jeg
2350 en anden ik'. Så skal han fastholde den idé, indtil vi, er overbevist om at vi skal køre den
2351 ene eller anden vej ik'. Så der skal han ikke, han må ikke give sig med det samme og sige,
2352 ok Dakota så gør vi det, nej, igen kom tilbage til det her, fordi jeg sat nogle gange rigtig
2353 sent med dem. Hvor jeg fastholdte tingene og sagde nej det er sådan her, det må i tro på,

2354 jeg har de og de tanker bagom ik'. Og nogle gange måtte jeg give mig og andre gange så
2355 sagde de, ja men det kan vi godt se, og så kærer vi det spor ik'.

2356

2357 INT: Ja. Og de behøver jo ikke være enige, og de har jo heller ikke en samme forståelse
2358 måske.

2359

2360 DAKOTA: Nej nej, og det synes jeg også jeg oplevede at hvis de ellers skal se logikken i
2361 det og den fornemmelse man sidder med her som organisation kommet frem, så er det
2362 ikke sådan at de sidder og tvinger deres tanker igennem. Det må de ikke gøre. Så må de
2363 sige, ok, vi har haft en anden tanke, men det her køber vi gerne ud fra det du siger her.
2364 Og så kan man sige, skal vi så ikke lige gå videre den her vej, så må i altså undersøge og
2365 analysere at det er den rigtige, underbygge igen. Men det her, det skal være denne vej,
2366 det mener vi det er ik'. Fordi mange gange så har altså organisationen også meget ret.

2367

2368 INT: Jaja, det er jo det. Og der tænkte jeg også at i forhold til herinde med Basico, der
2369 sagde du at de kom med et forslag, i strategiplanen om at i kunne spare 18 millioner.
2370 Men så siger du at, som jeg har opfattet det og som du selv også sagde, at der er nogle
2371 ting som er rigtige.

2372

2373 DAKOTA: Vi tog bare 8-10 millioner af det ik'. Og det var derfor jeg sagde at, de her ting
2374 de tager vi og de andre de tror jeg ikke på. Det gør vi ikke her nu. Men kan vi få det ind
2375 yderligere, vi har lige siddet og talt om det her nu.

2376

2377 INT: Jaja. Ok.

2378

2379 DAKOTA: Så skal det ind her også, så skal det ind her også ik'. Men det er folk, det er det
2380 jeg kalder et robust budget. Jeg vil ikke se et forsigtigt budget, men et robust budget som
2381 er realistisk og som i tror på.

2382

2383 INT: Hvis vi så taler om det der er essentielt i forholdet mellem dig som rekvirent og
2384 konsulenten så er min forståelse i hvert fald at interaktionen er meget vigtig, hvordan
2385 ser du på det?

2386

2387 DAKOTA: Det er det. Der er visse perioder, også BCG, de sagde, ja men vi skal have
2388 tilgang til dig hver uge, ja men det får i så, så var der andre der sagde, nej vi skal bare
2389 have om tre uger så kommer vi tilbage. Eller også siger de, vi vil gerne have tilgang til dig
2390 to gange om ugen der fordi vi har nogle vigtige ting og vi vil gerne stemme af, hvor er du
2391 henne? Eller hvor er direktionen henne hvis det ikke bare var mig. Lige så meget
2392 direktionen, men når vi nu taler så, hvor var du henne, så taler vi om direktionen, men
2393 altså hvor er i henne og er i med på de her ting eller er i ikke? De vil helst ikke køre af
2394 sporet. Så det var det her netop også.

2395

2396 INT: Det går frem og tilbage.

2397

2398 DAKOTA: Frem og tilbage, hele tiden. Det er vældigt vigtigt man er tæt på hinanden og at
2399 man har en åben dialog. Der må ikke være noget med at den ene skal vinde over den
2400 anden, det skal være en helt åben dialog.

2401

2402 INT: Og du tænker ikke sådan at, f.eks., man kan jo sige at management konsulenter de
2403 lever jo på at de får noget information fra dig når de nu sidder med dig, og så bruger de
2404 den et andet sted.

2405

2406 DAKOTA: Det har jeg ikke noget imod.

2407

2408 INT: Nej. Ok.

2409

2410 DAKOTA: Fordi, jeg får det samme fra dem. Det går begge veje.

2411

2412 INT: Det går begge veje.

2413

2414 DAKOTA: De skal bare ikke sige hvor den findes henne. Men det er der mange der har
2415 sagt til mig, ja men nu får han alt det her, ja og hvad så. Kan jeg bidrage til at vi gør det
2416 bedre totalt set så, jeg får også noget fra dem, fint for mig.

2417

2418 INT: Du bliver ikke bange for at så ansætter Amber også McKinsey og så...

2419

2420 DAKOTA: Nej. Men så må de jo gøre det.

2421

2422 INT: Ja, og så er de jo alligevel bagefter ik'...

2423

2424 DAKOTA: Og hvis jeg ikke tror på mig selv så skal jeg lade være. Jeg skal tro på mig selv
2425 og at jeg kan klare de ting der sker i markedet. Fordi det kan være at der kommer en helt
2426 tredje spiller ind, som gør noget helt andet så bliver jeg nød til at tage stilling til det også,
2427 så nej det er jeg ikke. Noget andet som også er meget vigtigt det er implementeringen.

2428

2429 INT: Ja, den er jeg med på.

2430

2431 DAKOTA: Ja, fordi ligesom jeg sagde sidst at hvor meget ansvar skal de have. Som jeg
2432 sagde, at det må være sådan at når de går så kan min organisation det som vi har lært,
2433 men samtidig også at der er en revision på det.

2434

2435 INT: Men kan man det, f.eks. når man udarbejder nye planer for hvordan man skal levere
2436 en ydelse? Der tænker jeg at det må være svært fordi at der kommer måske en plan for
2437 nogle nye processer men man ved jo ikke hvordan de kommer til at spille eller....

2438

2439 DAKOTA: Ja, det er noget sværere, det går primært på, når man laver de her
2440 omkostningsbesparelser, også lægger op de her nye systemer så man kan følge det
2441 umiddelbart. Men om det var en process f.eks., så vil jeg sige det som sådan at om et
2442 halvt år, så vil jeg stadigvæk stille spørgsmålet om, er vi stadigvæk helt overens om den
2443 process fordi vi begynder nu langsomt at arbejde med den. Og ser vi ting som vi ikke har
2444 set der. Men det kan være at derfor at de ikke har haft indsigt i det, så det har du helt ret
2445 i. Det er en lidt anden måde at følge op på, hvor jeg havde det mere sådan en mere
2446 funktionel ting med at sige det det og det har vi ikke opnået, hvad sker det her. Og det
2447 kan også være nogle gange at de sagde, ved du hvad Dakota at vi gør det at når det har
2448 gået et år så snakker vi sammen igen, men ikke bare derfor, der vil vi have deres input til
2449 det igen. Når vi laver en plan, når det bliver besluttet for den så skal den implementeres
2450 og så skal der være kraft i organisationen til at sætte det i gang. Du må ikke sige, ja men
2451 så venter vi fire måneder med at sætte det i gang, nej det skal bare være sådan (knipser
2452 med fingrene), at organisationen skal være klar. Og derfor er det at du kan meget hurtigt

2453 se om de her processer, hvad det er der bringer af kompleksitet af noget, er der nogle
2454 kompleksiteter i det her som vi ikke har været opmærksomme på fordi nu begynder vi
2455 pludselig at få det ud i organisationen igen ik'. Og det er jo altid, jeg vil ikke sige at det er
2456 enkelt, men det er jo altid sådan, man kan altid sidde og diskutere det, have holdninger
2457 til det, også mentalt forberede dig på det, at det kommer. Men når det kommer, så er det
2458 mange gange en anden situation, upsan hvad fanden, nu skal jeg lave det her. Hvordan
2459 passer det nu ind. Det er det rent intellektuelle af at sidde og diskutere sådan noget her,
2460 men implementeringen så det kommer direkte på bordet, så kan det godt være at der
2461 kommer problemer op, og der har jeg mange gange været inde og sagt, støder vi på
2462 nogle, det kan være nogle stopklosser i organisation som siger det her det vil jeg fanden
2463 ikke være med til, eller det kan være jeg har været udsat for, at nogen i ledelsesteamet
2464 de siger, at jeg tror ikke på den der plan, det gør jeg fanden mig ikke. Det har vi bl.a. haft
2465 her og der har jeg altså sagt, ser du det sådan der så tager vi den her nu. Der kan godt
2466 være stopklodser, men kan være med før men når man får det på bordet så, det er din
2467 bid af det ikke, så må du tage et beslut, enten er du med eller så er du imod, og der er en
2468 meget hurtigt eksekvering. Og du kan tro der er mange stopklodser rundt omkring.

2469

2470 INT: Jo, det kan jeg forstå.

2471

2472 DAKOTA: Og der skal man være hurtigt til at eksekvere. Det kan godt være man sidder
2473 med noget know how, men hvis man ikke laver resultater så kan vi ikke bruge det til
2474 noget, så er det bare ud af vagten.

2475

2476 INT: Det er sjovt med den der provokation der, fordi det er vel også sådan man bruger
2477 konsulenterne?

2478

2479 DAKOTA: Ja, det må de godt gøre.

2480

2481 INT: Altså, selvfølgelig skal det være sagligt, men det er vel også derfor man bruger
2482 dem...

2483

2484 DAKOTA: Ja, men det er det. Men det er også derfor jeg siger, de må også godt smide
2485 noget råt kød ind på bordet og spørge, hvorfor gør i ikke det her? Og hvor kom det fra

2486 ik'? Skal vi sætte os ned og tænke en gang til ik'? Og hvad var det han sagde ik'? Det skal
2487 være dem der stiller de kritiske spørgsmål og lægger nye idéer op også, det skal de
2488 kunne gøre. Det kan også godt være at det i siger, at det i laver det er rigtigt, men jeg kan
2489 ikke rigtig se det.

2490

2491 INT: Ok, du har aldrig været med til det.

2492

2493 DAKOTA: Nej, det har jeg ikke, det har jeg sgu aldrig.

2494

2495 INT: Det kører fint, i har ikke brug for os...

2496

2497 DAKOTA: Nej du, hehe, det har jeg aldrig, de skal nok finde på noget. Så vil jeg blive
2498 meget bange, så dygtige er vi heller ikke.

2499

2500 INT: Nej man kan altid gøre nogle ting bedre.

2501

2502 DAKOTA: Det er det jeg siger, man må aldrig stå stille, en organisation skal hele tiden
2503 være i bevægelse. Her er vi hele tiden ind og se til det, de skal stille krav til os og til sig
2504 selv, det skal være fair krave og åbne krave, men en organisation skal hele tiden være i
2505 bevægelse, hele tiden at prøve at effektivisere, finde nye måder og processer at lave ting
2506 på. Det er jo det vi er i fuld gang med her.

2507

2508

2509

2510

2511

2512

2513

2514

2515

2516

2517

2518

2519

2520

2521

2522

2523

2524

10. 3 Interview with Wyoming

INT: Jeg tænkte at vi kunne starte med, hvad er dit perspektiv i forhold til konsulenter, generelt? Er det ok vi starter der?

WYOMING: Det er fint. Altså hvis vi, ja, jeg har et blandet forhold til konsulenter, det skal jeg ærligt indrømme. Dels fordi jeg har mødt mange undervejs, og jeg synes nogen af dem er nogle blålys. Altså, det noget med, at vis mig dit ur, så skal jeg vise dig hvad klokken den er, ik'. Altså, de kommer ikke med noget selv, så nu siger jeg bare det her, jeg siger det jo ikke generelt, men jeg siger altså jeg har mødt nogen, altså der kommer ind, og nogen gange når du ser så, du har forsynet dem med en lang række oplysninger du faktisk selv har i virksomheden. Det de kan, det er så at systematisere dem, og prøve at lave en rapport, og sætte det op i en lang række grafer og det ene og det andet. Ikke nødvendigvis fordi de kommer og tilføjer ny viden, men de bruger bare den viden der er i huset. Og der er det tit jeg spørger, hvis vi har den viden selv, hvorfor kan vi så selv prøve at systematisere den, er vi så dumme at vi ikke selv kan udnytte den viden vi selv har i huset. Og hvis vi er så dumme at vi ikke kan det, så er det måske internt vi har et problem i huset. Og så skal man måske tage og kigge indad og finde ud af hvorfor vi ikke kan det. Så det er mit udgangspunkt. Hvorimod konsulenter nogle gange, hvis de kommer, og de har en industri indsigt på en helt anden måde, en global industri indsigt eller noget andet, hvor de så kan komme og bidrage med nogle facts du ikke er i stand til at finde frem til, så kan det give mening. Men altså det de gør, det er jo at de går og stjæler konkurrenternes, dine konkurrenters oplysninger og sælger til dig også. Og det skal man jo være opmærksom på som organisation, fordi når de nu kommer med noget til dig, hvor har de det fra? Altså, det er jo ikke noget de har fundet ud af selv vel. Det er jo noget de har interviewet sig frem til, når de er inde hos konkurrenten ikke. Så, derfor har jeg sådan et, jeg har et forhold der gør at jeg tænker mig godt om inden de bliver inviteret indenfor.

INT: Og hvad er det så, når du nu har det udgangspunkt, så alligevel så har du brugt dem nogle gange....

2558 WYOMING: Mmm. Og de virksomheder jeg arbejder med, bruger dem bestemt også. Og
2559 det er fordi du, du kan sådan, som du også selv er inde, du kan nogle gange hvis der er
2560 nogle opgaver du måske vil accelerere, eller sætte noget mere speed på, sætte ind og
2561 lave en hurtig analyse eller måske hente noget af det globale indsigt du måske, altså
2562 indenfor nogle specifikke områder hvor du gerne vil have nogle benchmarks eller noget
2563 andet som du ikke selv er i stand til at skaffe. Men der er mange måder at bruge dem på,
2564 der er også nogle der tager dem indenfor, kom her, det går ikke så godt, vi skal have en
2565 helt ny strategi, og så får du konsulenten til at lave en ny strategi. Og det giver jeg
2566 sjældent noget for, fordi det er jo helt, fordi hvis du ikke selv som ledelse og bestyrelse
2567 har en idé om hvor du vil vende den virksomhed du sidder i, hvad laver du så? Altså du
2568 skal selv forstå din virksomhed så godt synes jeg, så at du er i stand til at, til at sige, ja
2569 men vi skal i den her retning. Det kan godt være at du vil have noget input til den
2570 diskussion om, men det her med at tage en konsulent fordi det her, det går ikke så godt
2571 vi må lave en helt ny strategi, samle ind og lave et oplæg og så kommer strategien og...Ja,
2572 og så nogle gange, kommer man aldrig til at overleve, fordi de går ud af døren i det
2573 øjeblik de afleverer den, der skal organisationen til at implementere en strategi de ikke
2574 selv har levet med. Som de får serveret, som de måske ikke selv føler før. Det bliver jo
2575 aldrig implementeret rigtigt. Så altså, alt det her du står og grunder med, en helt
2576 grundlæggende ledelsesfilosofi, det er, at jeg har set så mange fine strategier og så meget
2577 vås skrevet ned på papir i mit liv, men det er aldrig nogensinde blevet til noget som helst
2578 eller leveret resultater fordi at implementeringsevnen ude i virksomheden er ikke til
2579 stede. Så det er evnen ude i virksomheden til at omsætte det du beslutter dig for i
2580 praksis, at få lov at anvende og give resultater, det er først der du kan lave resultater. Så,
2581 strategi er et, men implementering er helt afgørende. Og hvis nogen kommer og
2582 fortæller dig at du skal gøre sådan og sådan, og du ikke selv har været med i processen,
2583 eller din leder eller din mellemlider ikke føler før det du nu bliver præsenteret for, så er
2584 der jo en stor risiko for at de aldrig kommer til at føle for strategien og de aldrig kommer
2585 til at implementere strategien, og så er det ligegyldigt. Så, det er det.

2586

2587 INT: Ok. Men den måden som jeg sådan lidt anskuer det, i selve processen, og nu må du
2588 også sige til hvis jeg tager fejl hvis jeg tager fejl eller du har andre erfaringer...

2589

2590 WYOMING: Mmm.

2591

2592 INT: Det er at, du har jo arbejdet som administrerende direktør også i 10 år ikke?

2593

2594 WYOMING: Jo.

2595

2596 INT: Og der beslutter du dig for, der er en situation hvor der er nogle opgaver, som du af
2597 en eller anden grund har besluttet dig for, ok, vi skal have en konsulent ind ikke. Og i den
2598 proces, så er der vel, du snakker om at de tager den information der er, som jeg også
2599 forstår det så er det vel også et samspil...

2600

2601 WYOMING: Det skal det være. Det skal det være. Altså, hvis du skal få noget ud af det
2602 her, så skal du sidde tæt med i processen. Så skal du selv som virksomhed, hvis det er dig
2603 som er igangsætter så skal du selv være der, du kan ikke bare sætte nogen til at løbe
2604 rundt inde i huset, du skal selv være tæt på, og være med i processen, sidde til møder
2605 med dem, med dem og din organisation osv. Så du sikrer forankringen, det er altid det
2606 de misser, det er den manglende forankring.

2607

2608 INT: Altså i organisationen. Og bland medarbejdere og...

2609

2610 WYOMING: Ja, ja.

2611

2612 INT: Og det må man vel så kunne gøre, altså det er et projekt ikke, og i det projekt sidder
2613 der medarbejdere og konsulenter, og de har vel en form for interaktion...

2614

2615 WYOMING: Det bør de have. Ja.

2616

2617 INT: Ja, men så er det jo hvordan ser den kommunikation ud...

2618

2619 WYOMING: Ja, og det kommer også an på hvordan du får dem til at arbejde med, hvad er
2620 formålet med det her. Fordi der er også nogen som vil se, sådan nogle er der sikkert ude
2621 i DR hvor de havde konsulenter inde til at rationalisere, bare ik'. Hvor en medarbejdere
2622 på forhånd gør sådan her ikke (løfter sine hænder og skuldrer for at illustrere en følelse
2623 af håbløshed), ups nu kommer rationaliseringseksperterne ind ikke, og det er ikke

2624 mange der har lyst til at arbejde sammen med dem ikke. Så hvis du ikke kan se formålet
2625 med der skal ske og hvis ikke du, tror på det der skal ske så bliver det svært ikke. Og
2626 selvfølgelig har man brug for, rationaliseringer, men de skal jo også på en eller anden
2627 måde, hvis de skal lykkes skal de jo også forankres i huset, huset skal være med til at
2628 løbe det igennem, huset skal forstå hvorfor det her skal ske, de skal kunne se et formål
2629 med det, de skal kunne se at virksomheden bliver stærkere bagefter. Fordi, hvis bare det
2630 er en nedskæringsøvelse uden at det bliver omsat til, en bedre forretning efterfølgende
2631 så får du ikke folk med.

2632

2633 INT: Men er det ikke din opgave som administrerende direktør?

2634

2635 WYOMING: Jo. Det er det. Men nogle gange, og det er brugen af konsulenter, hvis du bare
2636 hiver dem ind, og laver en rationaliseringsplan, det er den, vi kan rationalisere, vi kan
2637 skære her, og jeg kan huske da jeg kom ud til Strawberry som administrerende direktør,
2638 der havde min forgænger hævet PA Consulting ind, de skulle se på hele it og outsourcing,
2639 hele it-afdelingen osv. 14 dage efter jeg var kommet så var de færdige med rapporten og
2640 så fremlagde de rapporten her, hvor man kunne skære, jeg kan ikke en gang huske hvor
2641 mange det var, men hvis jeg prøvede at regne ud hvor meget det var i forhold til i dag i
2642 afdelingen, så var det fuldstændig absurd, men de kom sådan med en rapport og
2643 fremlagde den meget overbevisende, med en masse fine tegninger, grafer, diagrammer
2644 og alt muligt, og så spurgte jeg lidt ind til det undervejs. Og den var så hul, den var bare
2645 så hul. Så, jeg bad dem faktisk om at gå, tage deres rapport med og gå. Så var de ude. Det
2646 var åbenbart dumt, altså, og det var forfærdeligt ikke. Altså, direktionen, eller ham der
2647 var gået af, for at ikke stikke nogen ud, han havde ikke, de havde bare løbet rundt her på
2648 egen hånd, han havde ikke undervejs trykprøvet deres forudsætninger eller hvad der er
2649 de vil med det her, hvad er det vi vil opnå og realismen i det. Så det var et fuldstændig,
2650 jeg vil ikke en gang sige handelshøjskole, fordi det var mere en Niels Brock opgave ikke,
2651 altså niveauet under, sådan en, hvad hedder det?

2652

2653 INT: HA?

2654

2655 WYOMING: Ja, eller Hx, tror jeg det hedder, altså en erhvervsskoleopgave ikke. Og et var
2656 altså PA Consulting ikke. Det var grusomt.

2657

2658 INT: De er jo store.

2659

2660 WYOMING: Ja de er.

2661

2662 INT: Ja, jeg tror top 10 i Danmark.

2663

2664 WYOMING: Jaja, givet. Så, men, jeg siger ikke at de altid er sådan, men sådan er der også
2665 nogle der er. Men de her, de var ikke styret de var bare gået ind, de havde prøvet at lave
2666 en, de havde haft frie hænder, fra ledelsens side, til, helt selv at sætte dagsorden, uden
2667 nogen realisme i det.

2668

2669 INT: Det lyder egentlig meget som at det du siger, det er, at for at konsulenterne skal
2670 kunne skabe værdi for en virksomhed, det er betinget af virksomhedsledelsens måde at
2671 håndtere det. Er det rigtigt?

2672

2673 WYOMING: Ja. Det mener jeg faktisk. Selvfølgelig kan de også komme udefra og
2674 provokere og komme selv med nogle ting, fint nok, hvis det er det der er brug for, men
2675 det er jo meget svagt hvis du ikke selv som virksomhed har en idé om din retning, hvor
2676 det er skoen trykker. Altså, så har du sgu ikke meget fingeren på pulsen med din
2677 forretning. Og så vil jeg starte med at spørge om det ikke er ledelsen det er noget galt
2678 med. Hvis jeg sat som formand, trods alt. Også det der med at invitere til at nu skal vi
2679 have en helt ny strategi ind, det går ikke, altså hvis du som bestyrelse og direktion ikke
2680 har f.eks. en meget god fornemmelse af det marked du er en del af, og hvorhen din
2681 placering skal være, det kan godt være at den ikke er der, men så skal man bare finde ud
2682 af hvordan man skal derhen. Hvis du ikke selv har en vision om hvor vi er på vej hen, og
2683 hvorfor de skal derhen, og du skal have nogen til at fortælle dig hvad din retning den er,
2684 ahh, så synes jeg man er langt bagud på ryggen.

2685

2686 INT: Hvad med de positive erfaringer du har? Er det, hvordan har de udfoldet sig?

2687

2688 WYOMING: Ja men det er, de kvikke hoved af dem kan komme ind hurtigt og sætte
2689 hurtigt fingeren, altså hvis du, får defineret opgaven så kan de hurtigt gå ind og hjælpe

2690 med til at lave nødvendigt analysearbejde. Gå ind og lave facts finding på et bredere
2691 grundlag end du måske kan selv indenfor virksomheden. Hvis de er en global spillere
2692 altså, tage nu McKinsey nogen gange altså. Hvis vi tager pære-industrien, så har vi et
2693 billede men de har en global presence indenfor pære-industrien, worldwide, det er klart,
2694 der har de jo en indsigt som de kan drage nytte af og som du kan bruge hvis du skal en
2695 hurtig fornemmelse af nogle ting. Så de kan være gode til at fremme nogle processer
2696 hurtigt. De kan også være gode til at smide ind hurtigt, hvis du ikke har ressourcerne i
2697 opkøbsituationer, altså hvis du skal have, eller fusionssituationer, så får du et hurtigt
2698 billede af den virksomhed du har overtaget, eksempelvis. Så du hurtigt kan få dannet, du
2699 har jo ikke nødvendigvis det rigtige billede når du køber en virksomhed. Og den ledelse
2700 du har taget over synes det er en sjov leg, så det er jo ikke en gang sikkert at du får dem,
2701 så der har du måske også glæde af nogen der kan gå ind hurtigt og komme med et
2702 billede af sådan som de ser det. Så der er en masse situationer man kan bruge dem, men
2703 man skal bare bruge dem med forfætteligt meget omtanke, og hvis man gør det så skal
2704 man gøre sig bevidst om hvad det er til.

2705

2706 INT: Jeg havde et interview i sidste uge, og der, det var en mand med meget stor erfaring
2707 som administrerende direktør, 25 års erfaring, og han havde brugt konsulenter meget,
2708 og han argumenterede bl.a. for at de var gode fordi, du siger det også at det er en hurtig
2709 ressource også ikke, det går hurtigt, men også fordi det tager tid og udvikle de
2710 kompetencer selv måske...

2711

2712 WYOMING: Ja, der kan være nogle kompetenceområder du ikke selv har selvfølgelig,
2713 fordi det er noget specielt de har, så det kommer an på hvad det er til. Så derfor kan du
2714 godt hive nogen ind, hvor du ikke selv skal bygge det op eller have dem siddende fordi
2715 det er for dyrt altså, og det kan netop være opkøb eller, men så det er. Jeg har bare set
2716 for mange der bare tager konsulenter ind til i stort set helt forfra til, hvor man er i en
2717 situation, hvor skal vi hen i vores forretning? Altså, meget åbent ikke, og så får du sådan
2718 nogle til at aflevere en rapport, og så er de ude af døren igen ikke, og så skal du til at
2719 implementere selv som virksomhed, og hvis det går godt så er det heldigt og hvis det går
2720 skidt er det sandsynligt ikke. Ja.

2721

2722 INT: Hvad med, det er jo altid, på den ene måde kan man sige at man kan bruge dem, jeg

2723 har differentieret mellem et defensivt og offensivt køb...

2724

2725 WYOMING: Ja, det så jeg godt.

2726

2727 INT: Og det defensive det er jo mere sådan noget med effektivisering og den måde at
2728 arbejde på, mens det offensive køb det er mere, du siger, det her med at hvis man ikke
2729 ved hvor man gerne vil hen, fremtiden er også svær at overskue nogle gange, og der har
2730 jeg i hvert fald oplevet, både i teorien og også i tidligere interviews at man også bruger
2731 dem på den måde hvor de verificerer de antagelser man har...

2732

2733 WYOMING: Det kan man sagtens, det er jeg helt enig i. Netop fordi de har en bredere
2734 erfaring, også for at have det indblik i branchen, eller en tendens som er svært at skue
2735 hvor den er på vej hen ikke, og der er mange, har du været i den grafiske branche eller
2736 har du været i, eller er du i den trykte branche eller, ja nu kan jeg bare tage Nokia ikke,
2737 altså tingene skifter jo så hurtigt ikke, altså blackberry til hvad, og HTC der havde en
2738 markedsandel på 12% for 2 år siden, hvor det nu er 2 %, og man kan blive ved ikke. Det
2739 er klart der er jo en masse ting ikke, du kan tage indenfor pæreindustrien, hvad betyder
2740 udviklingen af ananas i USA? Hvordan kommer det til at påvirke? Og der er det klart, der
2741 kan du godt få hjælp fra sådan nogle der arbejder med det og har en indsigt i det, og
2742 arbejder globalt på det her, og siger, ok, kan i prøve at give jeres input til hvordan
2743 udviklingen af ananas i USA kommer til påvirke hele pære-industrien? Der er det klart
2744 at, der kan det være interessant at få et input og se, ja men her, det er lige nøjagtigt det
2745 her, de kan give os deres bud, det er bare deres bud. Men det er godt for en bestyrelse
2746 f.eks., for min stol er det godt at få sådan en input der, fra nogen der har arbejdet med
2747 det. Og ikke bare, egen organisation som for øvrigt er smadder dygtig tekniske til sådan
2748 noget, men lige netop det her, hvor du siger trends og sådan noget af det der brede
2749 udsyn, der kan du måske få noget input som er rigtig godt. Så det er jeg enig i. Men det er
2750 også meget specifikt ikke, så ved du trods alt ikke, så er det det her, give mig det her
2751 indspark.

2752

2753 INT: Så du mener at det er helt afgørende hvordan man definerer selve opgaven?

2754

2755 WYOMING: Ja.

2756

2757 INT: Hvad det er konsulenten skal gøre?

2758

2759 WYOMING: Hvad vil du med det? Du skal være meget klar selv.

2760

2761 INT: Mmm. Så de roller som konsulenten kan påtage sige, de kan være meget
2762 forskellige...

2763

2764 WYOMING: Ja.

2765

2766 INT: Og de er kun, hvad skal man sige, værdiskabende for virksomheden hvis de er
2767 definerede på en meget præcis måde...

2768

2769 WYOMING: Hvis virksomheden har en idé om hvorfor de hyrer konsulenterne, at de ikke
2770 bare tager dem ind og siger, ah i skal, der skal sgu ske noget her ikke. Fordi så løber de
2771 rundt der og har ret frit slag ikke, og løber rundt i organisationen hvor organisationen
2772 bliver forvirret over, hvad er det egentlig de skal? Hvad er det de har gang i? Hvad
2773 kommer ud af det her? Du får ikke medspil. Der kommer et resultat ud som mange
2774 måske kigger på og siger, nå, er det resultatet kommer ud med, og skal det
2775 implementeres? Og hvem skal implementere det osv? Altså bare der, der bliver det for
2776 løst, altså man ikke for sondret ind, hvad er formålet og var meget klar i det her. Hvis du
2777 er klar og siger, det er det her vi gør, det er derfor vi bruger dem, bidrag venligst til det
2778 fordi når vi har gjort det her så er det det her vi gerne vil bruge det til osv osv.

2779

2780 INT: Og så bliver implementeringsfasen, den bliver helt afgørende så også...

2781

2782 WYOMING: Det gør den ja.

2783

2784 INT: Og der, nu bruger jeg bare de erfaringer jeg har fra mine sidste interviews...

2785

2786 WYOMING: Jaja, endelig.

2787

2788 INT: Og der talte han om, han havde, det er selvfølgelig, det er jo kontekstuel i forhold

2789 til opgaven ikke, men han brugte en form for revision hvor der var en give and take på
2790 10%, og det var jo sådan en måde at sørge for at de ting som, konsulenten siger de kan
2791 også implementeres og realiseres.

2792

2793 WYOMING: Ja.

2794

2795 INT: Har du også...

2796

2797 WYOMING: Ja men det er lidt det samme, ikke metode men, altså netop det at du egentlig
2798 hele tiden sikrer altså at det der arbejdes med har et realistisk præg over sig, er det også
2799 noget vi kan gennemføre? Det bliver jo aldrig noget værd hvis det ikke kan gennemføres.

2800

2801 INT: Nej. Du nævnte det bare tidligere men det her med at provokere, at man kan, altså
2802 at konsulenten kan komme ind og provokere de strukturer og de arbejdsgange der er...

2803

2804 WYOMING: Ja...men hvis det er det du beder ham om ja, men, og det er klart, nye briller
2805 på udefra, kan altid komme måske og, komme med nogle input. Det der er så vigtigt er at
2806 man ikke løber rundt uden at have et ret godt billede af hvorfor fanden du har dem inde
2807 i det her hus, altså til hvad er det du bruger dem. Og sikrer at folk forstår hvad de laver,
2808 og at de bidrager til det. Og bagefter implementerer det, fordi de også kan forstå
2809 processen der fører frem til et resultat. Du får ikke folk til løbe med, altså folk er jo for
2810 begavet, gudskelov da, til at bare sådan at lyde, så er det sådan, kør, gør det, altså. Du får
2811 civil ulydighed ikke, og det er jo strålende ikke fordi det er jo ret typisk, også dansk ikke,
2812 hvis du ikke forstår hvorfor, så gider du altså ikke. I Sydeuropa kan du bedre give ordre,
2813 glem det herhjemme ikke. Der skal du forklare, og sådan, hvilket jo er fantastisk positivt
2814 synes jeg, fordi så til gengæld er jo folk utrolig mere selvstændig. Du har en langt højere
2815 grad af selvstændighed i det danske ledelsessystem end du har mange andre steder. Og
2816 det skal man bare være lykkelig for, men det skal man også respektere, fordi det gør så
2817 også at din måde at gøre ting på og fornemme ting på, stiller nogle andre krav.

2818

2819 INT: Ja, det kan jeg faktisk, i forhold til det der, på studiet der havde vi en ledere inde og
2820 snakkede, han var ledere for et dansk IT firma, hvor de havde outsourcet en del af selve
2821 virksomheden til Rumænien tror jeg det var, og der sat de og, de var rigtig dygtige og

2822 begavede og de kunne de her ting og firmaet kunne så få lavet de her ting meget
2823 billigere, men de sat og lavede de ting der blev sendt til dem, selv om de måske kunne se
2824 at der var en fejl i det materiale der blev sendt til dem. Men det gør det alligevel.

2825

2826 WYOMING: Ja, de gør det bare.

2827

2828 INT: Det gør det bare.

2829

2830 WYOMING: Hvor vores medarbejdere de siger, det er forkert, det gør jeg ikke, og det er
2831 meget interessant ikke. Og det er derfor du, men alt grunder lidt tilbage til en hvad der
2832 præger ledelsesfilosofien ikke. Hvad er det der får påvirkning af en organisation til at
2833 lave sådan nogle resultater? Hvad er det grundlæggende når dagen er omme der laver
2834 resultater, jeg har tit sagt, du kan have en åndsvag strategi, bare du implementerer den
2835 rigtigt så kan du godt vinde. Og du kan have en god strategi, men hvis du implementerer
2836 den dårligt så vinder du ikke. Så det er jo virkelig, i sidste ende hvordan leverer du
2837 ydelsen når det kommer til stykket. Og du kan tale nok så meget, nok så meget om
2838 kundeprogrammer og nok så meget, hvis din medarbejder der sidder ude i front,
2839 egentlig ikke føler sig motiveret til at levere en god kundeoplevelse, glem det. Altså. Det
2840 skal jo gennemsyre det, alt sammen. Så det er det igen, du kan godt få ind og hjælp med,
2841 eller med hjælp med at køre virksomheden men du vil aldrig få dem ind i en rolle at det
2842 er dem der siger, ja men så gør vi sådan, og så er det jo stort set dem der styrer det også
2843 ikke, informerer at nu skal vi bare gøre sådan, eller en direktion, altså nu er det besluttet
2844 at vi gør sådan her. Aha, det gør vi så, ja ikke, siger medarbejderen så, god fornøjelse
2845 ikke. Og så sker der ikke noget.

2846

2847 INT: Ja. Men det gør jo så at faktisk, at noget af, det vigtigste egentlig så, det må jo være
2848 den dialog der er mellem konsulent, altså i selve processen, med en opgaveløsning f.eks.
2849 Det må være helt essentielt.

2850

2851 WYOMING: Ja det synes jeg er ret vigtigt. Ja, vi har jo også haft konsulenter til noget helt
2852 andet hvor de aldrig skulle se medarbejderne, det er på opkøb af en virksomhed typisk.
2853 Der sætter du dem ind, kom med et hurtigt bud på hvad en virksomhed nu kan, en
2854 analyse ikke. Altså, hvis du ikke selv har en afdeling der tager sig af M&A, så siger du

2855 kom her, kom med et hurtigt indspark ikke, eller lav en værdifastsættelse. Altså det er en
2856 ren konsulentopgave ikke, hvor du bare kan...

2857

2858 INT: Ja, men hvis vi har forretningsudvikling og vi har...

2859

2860 WYOMING: Ja, forretningsudvikling og den slags ting ikke.

2861

2862 INT: Hvad er din oplevelse af hvordan konsulenter indgår i dialog med organisationen,
2863 og med medarbejderne.

2864

2865 WYOMING: Ja men altså, de begavede af dem kan jo, altså, og det er nogle gode folk altså.
2866 jeg har jo mødt flere dygtige undervejs, jeg har mødt lige så mange der ikke er det. Men,
2867 som er, varm luft...

2868

2869 INT: Og de som er dygtige, hvad er det så de kan?

2870

2871 WYOMING: Ja men de har også, det er måske forkert udtrykt men, de har en vis
2872 musikalitet også.

2873

2874 INT: En hvad?

2875

2876 WYOMING: En vis musikalitet. De er ikke bare talnørder, de har også den gefühl til at
2877 læse den virksomhed de er i. At uddrage de ting som de skal uddrage fra en virksomhed.
2878 Og det lyder lidt langhåret det her, men altså det er, de kan mere end bare regneark.

2879

2880 INT: Altså jeg vil jo faktisk sige, at, det er jo bare min egen opfattelse, men på mange
2881 måder så handler det om de sociale kompetencer...

2882

2883 WYOMING: Fuldstændig...

2884

2885 INT: Og at kunne, for konsulenten så bliver han nødt til at kunne tale med ledelsen, og
2886 tale et sprog som måske er mere teknisk og på et højere niveau. Man bliver også nødt til
2887 at gå ned på et andet niveau, eller i hvert fald bruge en anden måde at tale på...

2888

2889 WYOMING: Helt enig. Det her, det er det jeg mener med musikalitet.

2890

2891 INT: Musikalitet, flot udtrykt.

2892

2893 WYOMING: Ja, men det er det. Ja. Så det er det der gør forskellen i den sammenhæng,
2894 ligesom i alle andre sammenhænge før øvrigt.

2895

2896 INT: Jo, selvfølgelig. Bare for at sætte det i kontekst med hvad jeg skriver ikke, den
2897 akademisk research jeg har lavet, den viser, meget bredt forstået, den viser at
2898 management konsulenter de bidrager fordi de kan noget, de har nogle måder, nogle
2899 metoder, modeller, erfaring fra industrier osv. som de kan applicere nye kontekster. Og
2900 så har vi en anden måde at anskue det på og det er at de bruger den information der
2901 allerede er i organisationen, så de bidrager ikke med noget på den måde, de kan måske
2902 strukturere det, eller se det på en anden måde, eller analysere det på en anden måde,
2903 eller også, bare som en verificerende funktion. Men det jeg synes måske, det er det der
2904 mangler i midten her, det er her hvor de sociale kompetencer, interaktionen med
2905 organisationen også, som du siger det også, for at det skal kunne realiseres og
2906 implementeres så er det nødt til at være forankret i organisationen.

2907

2908 WYOMING: Ja, det er afgørende. Hvis ikke du mener regneopgaver det er du sætter dem
2909 til ikke. Altså, hvis det er en af de der, udviklings eller forandringsmæssige projekter
2910 eller noget andet. Du får en stor animositet mod konsulentholdet inde i huset blandt
2911 medarbejderne nogle gange hvis ikke de heller forstår, alt det kommer derfra, hvis de
2912 bliver modtaget dårligt, eller hvis de ikke har den her gefühl eller, eller ledelsen ikke har
2913 forstået at gøre tydeligt hvad det er vi har gang i. Og hvis du skal rationalisere, hvordan
2914 har du tænkt dig at gøre? hvad har du tænkt dig at gøre med det? Det er lederressourcer,
2915 hvad har du tænkt dig at det skal bruges til? Skal det bare forøge bundlinjen fordi den er
2916 dårlig eller skal det bruges til at udvikle en anden den af forretningen osv osv. Altså han
2917 er jo udslidt og han er gammel, og det er mange år siden, men altså jeg synes stadigvæk
2918 Karlssons, den gang han sagde det her, altså der var to der sat og huggede sten, og den
2919 ene han huggede sten og den anden han var ved at bygge en pyramide. Og de lavede det
2920 samme ikke, og det er jo lidt sandt ikke, når man kommer ned og spørger, hvad laver du?

2921 Jeg hugger sten. Hvad laver du? Jeg er ved at bygge en pyramide. Og de laver det samme
2922 ik'.

2923

2924 INT: Haha.

2925

2926 WYOMING: Ja men det er jo rigtigt. Du har hele forskellen ikke. Ham der sidder og
2927 bygger pyramiden han synes jo det er sjovere end ham der sidder og hugger sten ikke.
2928 Sådan bare.

2929

2930 INT: Så på den måden er det også den her visualisering af hvad det er vi gør og hvor vi er
2931 på vej hen...

2932

2933 WYOMING: Ja. Med henblik på at du kan bruge de resultater der kommer ud af det her
2934 bagefter, og få det gennemført ikke. Igen for at vende tilbage til mit mantra, strategier og
2935 modeller er rigtigt fint, men det er først den dag at du implementerer det og bruger det
2936 til forandring at det jo kan aflæses på bundlinjen. Ellers har det været spildt.

2937

2938 INT: Du kan ikke se nogen anden effekt af det? Jeg ved ikke selv hvad det skal være ikke
2939 men...

2940

2941 WYOMING: Nej, det ved jeg heller ikke. Alt du ikke kan afmåle til at lave en udvikling,
2942 eller forandring eller aflæsning på bundlinjen skal du overveje hvorfor du laver ikke. Ja
2943 men så kan du holde en god fest i stedet for, eller noget andet. Men der er jo ikke rigtig
2944 brug for at spille tid på noget der ikke har den effekt. Det er jo ret nemt på den måde.

2945

2946 INT: Jo, det kan man jo sagtens argumentere for. Det som jeg gerne vil hen til i min
2947 opgave, det er ligesom essensen af, hvordan skaber de værdi. Og det er jo det vi snakker
2948 om...

2949

2950 WYOMING: Og det er hvis de skal bidrage og komme med noget input du ikke selv har
2951 været i stand til, og ikke burde have været i stand til, fordi hvis du selv burde have været
2952 i stand til det, så skift ledelsen.

2953

2954 INT: Så på den måde så handler det også om det mandat man også giver til konsulenten.

2955

2956 WYOMING: Jo, det gør det. Også synes jeg, det her med at du gør det, du skal have et
2957 formål, du skal have, vi bruger dem i øjeblikket inde på kontoret, det er store
2958 samarbejder hvor vi prøver at etablere noget i en sammenlægning af tre store dele af en
2959 virksomhed, hvor vi skal prøve at lave noget optimering af gældende organisering og
2960 service, og der har vi tre store dele af virksomheden der prøver at se på det samme her.
2961 Der har vi glæde af at have nogen, der kan samle ind data fra alle tre steder, hurtigt kan
2962 bearbejde, prøve hurtigt at finde en rød tråd i det her. De kan se sammenhængen mellem
2963 de aktiviteter vi har og de resources vi har i form af kapital, såvel intellektuelt som
2964 socialt og ja, altså økonomisk. Det er databehandling i aller højeste grad ikke. Opgaven
2965 er klar, optimere gældende organisation, eller samarbejdet her, hvordan skal strukturen
2966 se ud. Effektivisere organiseringen her osv. Vi kan selv gøre meget af det og vi er selv i
2967 stand til det indenfor vores egen forretning. Men når det kommer to andre ind, og vi skal
2968 lægge det hele sammen, så er der tre forskellige med tre forskellige opfattelser om det
2969 ene og det andet. Der er det måske en meget god idé at få en ud, der er meget dygtig til at
2970 tage kvadratroden for alle tre selskaber, hvad siger du? Hvad siger du? Og hvad siger du?
2971 og så komme med et nyt input her ikke. Det er sådan en brobygger her, de kan hurtigt
2972 samle ind, de kan lave et sammenlignet grundlag, altså dvs. at hvis du får data med
2973 forskellige validitet, eller valør, så kan de måske bedre rense dataene osv. så det bliver
2974 æbler imod æbler ikke(...)forstå hvad vi laver ik'. Der er det effektivt, der det en pointe.
2975 Opgaven er klar og defineret, der er ikke nogen der har noget imod det, der er ikke nogle
2976 medarbejdere der er bekymrede for andet end, vi skal have en effektiv organisering
2977 ikke. Så vi kan blive det mest effektive selskab.

2978

2979 INT: Og der vil du ikke sige at, jeres svaghed, altså du sagde tidligere, hvis man ikke er
2980 stærk nok i sin egen virksomhed så skal man måske overveje det...

2981

2982 WYOMING: Men det er også fordi her, der er du, altså, der er du sammen med nogle
2983 andre du ikke kender særligt godt. Som altså, hvis du altså hurtigt skal lave et fælles
2984 grundlag, der kan det være smadre effektivt. Så man kan sagtens, man skal bare lade
2985 være med at hive konsulenter ind til alt. Hvor jeg siger, hvad kan de selv, hvis nu tager
2986 konsultenterkontoen, vi tager konsultenterkontoen i det offentlige system, altså den er

2987 jo, tage konsulentkontoen i Københavns Kommune. Det er jo, viderstykkeligt, der skulle
2988 altså hellere fyres en stribe chefer ikke, ud af klappen altså, det er jo helt galt.

2989

2990 INT: Jeg skal faktisk ind og, på mandag og snakke med en styrelseschef. Og det bliver
2991 meget interessant at høre hvad han siger. Fordi jeg tror også at han er, jeg tror også han
2992 er kritisk, men man kan jo alligevel se hvor meget de bruger dem. Og det vil jeg gerne
2993 høre hvordan det kan være. Nu ved jeg jo heller ikke hvordan det er i hans styrelse men.

2994

2995 WYOMING: De har et forbrug som bare sætter sig(...), det er jo vanvittigt.

2996

2997 INT: Plus at i den sammenhæng der har jo også McKinsey næsten monopol på ydelserne.

2998

2999 WYOMING: Ja.

3000

3001 INT: Og det er jo også...

3002

3003 WYOMING: Men der bliver også, jo en tendens til, det er jo en del af det forfærdelige, af
3004 det politiske system og det administrative system, at du har din ryg fri, hvis der er nogen
3005 der har foreslået dig noget, så er du fri fra at tage ansvar, ja men det er McKinsey der har
3006 anbefalet det. Ja men det kan godt være at det var dyrt, men jeg som chef her som
3007 styrelseschef jeg er ansvarsfri her, fordi vi har fået lavet de bedste analyser og en fin
3008 rapport ikke. Og hvem vil komme og angribe det. Hvorimod hvis du ser på den måde at
3009 det er noget jeg har besluttet, det er noget jeg har truffet en beslutning om, jeg synes det
3010 var rigtigt at gøre sådan her, det var min ledelsesmæssige beslutning at gøre sådan her.
3011 Jeg tror udefra en almindelig common sense, og min næse her, så skal vi i den her
3012 retning. Det er der ikke mange der tør.

3013

3014 INT: Men den måde, den vil du ikke købe i at firmaerne. Den kan man jo også bruge i
3015 firmaer, der kan man jo også bruge konsulenterne til...

3016

3017 WYOMING: Til at tage sin ryg fri?

3018

3019 INT: Ja.

3020

3021 WYOMING: Ja, men jeg tror at tendensen er lang mindre. Altså fordi hvis det er på
3022 mellemliderniveau der gør det, så burde chefen, direktionensniveau, du tager en
3023 konsulent ind, direktionen tit det lander hos, og der er jo en anden frihedsgrad til at tage
3024 ansvar. Du bliver jo ikke på samme måde, nogen kommer og peger fingrer ad dig hele
3025 tiden på samme måde. Hvis du har tillid fra din bestyrelse, ja men så har du også lov til
3026 at tage fejl. Du har lov til at træffe beslutninger der ikke er underbygget en
3027 konsulentrapport, ud fra at du, at du formodes at have en god fornemmelse af din
3028 virksomhed og retningen, og der er også noget der hedder common sense og
3029 mavefornemmelse, det kan man godt træffe beslutninger på baggrund af.

3030

3031 INT: Så du vil næsten, er dit argument så at der er en større frihed for at lave fejl i det
3032 private?

3033

3034 WYOMING: Ja. Der er stor tilgivelsesfaktor. Mens, hvis du har en, du har ikke den der
3035 nidkærhed du har ikke hele det der politiske system. Altså, politikere de er nogle
3036 skrækkelige arbejdsgivere, fordi de løber hele tiden rundt og slår hinanden i hovedet. Og
3037 de bruger det politiske, hvis der bliver lavet en fejl i en forvaltning, det var da
3038 forfærdeligt, så skal vi have en forespørgsel og en debat og alt muligt. Og hvem er det
3039 der kommer i klemme hver gang, det er de stakkels mennesker der sidder i
3040 administrationen og bliver til genstande og til rapporter og jeg ved ikke hvad. Og det
3041 spilder du aldrig tid på i det private, i det private erhvervsliv, aldrig. Og ja, en gang
3042 imellem så begås det fejl og hvis der ikke er begået fejl så er det fordi vi ikke har lavet
3043 nok sandsynligvis ikke, eller du har, ja, altså, der vil begås fejl, det er jo en del af det.

3044

3045 INT: Jo, selvfølgelig, det er bare ikke så mange der er stærke nok til at sige.

3046

3047 WYOMING: Det er det der er problemet.

3048

3049 INT: Det er sjovt fordi nu kan jeg jo med min svigermor som jo arbejder i det offentlige.
3050 Hendes arbejde er jo meget styret af politikere. Og de kan skifte mening meget hurtigt
3051 om hvordan man skal gøre det, og så er det jo hende der måtte lave noget om fordi de
3052 sidder jo f.eks. ikke og laver lovarbejde. De ved måske heller ikke hvad der ligger i det.

3053

3054 WYOMING: Og det gør nogen gange også tror jeg, at styrelseschefen, en
3055 hospitalsdirektør eller et eller andet, så bruger de konsulenten og så har de ryggen fri
3056 ikke.

3057

3058 INT: Ja, det er jo spændende. Jeg tror jeg skal have fat i nogle flere fra det offentlige, det
3059 kunne faktisk være en meget interessant tilgang. Også at se hvorvidt de er enige, eller
3060 måske ikke enige, men at det legitimerer deres handlinger...

3061

3062 WYOMING: At det legitimerer, det tror jeg, det kan godt være at de ikke vil indrømme
3063 det. Men jeg er ret sikker på at det er det der ligger ved det. Og hvis du tager en
3064 konsulent ind bare for at legitimere så er det altså ikke godt. Men det er, folk tror jo, og
3065 det mener jeg også er en fuldstændig gal antagelse, at du kan træffe beslutninger på et
3066 fuldstændigt grundlag, men det kan man jo ikke. Du har aldrig et fuldstændigt grundlag,
3067 det er aldrig blevet til de forudsætninger du lægger ind, og de forudsætninger du lægger
3068 ind de er fuldstændigt subjektive. Fordi du vælger dem. Det er meget meget få gange du
3069 har noget hvor du kan sige at det er objektivt det her. Du kan måle badvandet hvor
3070 varmt eller koldt det er, det er nogenlunde objektivt, men meget lidt kan du egentlig
3071 måle. Og det er så subjektive forudsætninger du lægger ind i en beslutning, og det er det
3072 bare.

3073

3074 INT: Der er det jo at noget af teorien, og jeg tror også nogen af dem jeg kommer til at
3075 snakke med, det de siger er at konsulenterne de kan komme og være objektive, de
3076 kommer udefra.

3077

3078 WYOMING: Jo, men det er jo ikke objektivt det de kommer med. Og de forudsætninger
3079 de vælger, de er jo vægtet, altså nogen af dem har jo igen en idé om vi skal den her
3080 retning, eller vi vil gerne levere et godt resultat, vi skal have 10% besparelse, så lægger
3081 du en forudsætning ind i det med 10% besparelse. Det er altså garbage ind, garbage out
3082 ikke.

3083

3084 INT: Men samtidig, så konsulenternes arbejde, de er jo rigtig meget, repetitive business
3085 ikke?

3086

3087 WYOMING: Jo.

3088

3089 INT: Og man vil jo kun ansatte en konsulent igen, hvis man har lavet et godt resultat
3090 tidligere, tænker jeg...

3091

3092 WYOMING: Ja. Det er rigtigt ja. Jojo. Og det er der jo mange af dem der har, selvfølgelig.
3093 Man skal bare være klar over at det er, det er jo subjektive forudsætninger der gør det.
3094 Det kan fremstilles objektivt, fordi det er baseret på de og de facts, men alle de facts er jo
3095 også valg blandt flere (..)ik' altså. Du har så mange muligheder og hvad putter du ind i din
3096 model ikke. Altså bare for at sige, der er ikke nogen sandhed på særligt meget. Og du skal
3097 have mod til at træffe dine egne beslutninger baseret på hvad du tror er fornuftigt og
3098 baseret på din egen følelse. Og der kan du få noget indspark og du kan få, men i sidste
3099 ende må en ledelse træffe deres beslutninger om det her, der tror jeg mange i det
3100 offentlige har svært ved at få tilgivelse hvis de træffer den galte beslutning, eller de er
3101 bange for at ikke træffe den rigtige beslutning, fordi de tror at der er en rigtig beslutning.
3102 Eller at det politiske system mener at der er en rigtig beslutning. Det er meget umodent.
3103 Og der er ikke en rigtig beslutning. Men det kan du ikke sige til det politiske system,
3104 fordi de har altid en mening om hvad der er rigtigt og forkert. Det har jeg ikke som
3105 formand. Jeg ved at den beslutning er måske rigtig, og måske forkert, ja. Og jeg vil jo
3106 aldrig rigtig vide om det var den rigtige beslutning.

3107

3108 INT: Så må det også være svært at vide hvornår har man truffet en beslutning der er for,
3109 forkert.

3110

3111 WYOMING: Det er det også.

3112

3113 INT: Det må jo også være din fornemmelse så.

3114

3115 WYOMING: Det er ikke en enegyldig sandhed. Og det er bare for at sige, der skal der
3116 være en vis højde til loftet hvis du skal få folk til at agere fornuftigt. Og ikke dække sig
3117 ind bag konsulenter. Få noget indspark, noget facts finding måske er muligt,
3118 beslutningen er og bliver ledelsens.

3119

3120 Pause 42.50-46.24

3121

3122 INT: En ting som jeg har tænkt over, det er, hvordan måler man kvaliteten af en
3123 konsulent? Hvordan gør du det? Jeg tænker sådan umiddelbart, har man realiseret de
3124 mål man har sat sig eller hvordan?

3125

3126 WYOMING: Ja men, det har jeg ikke noget facit på.

3127

3128 INT: Din erfaring så, hvad er det der gør en god konsulent? Hvordan afgør kvaliteten på
3129 ham eller hende?

3130

3131 WYOMING: Det er det indspark, det slutprodukt de kommer med. Hvordan de har løst
3132 den opgave man har stillet dem, selvfølgelig altså. Har de fattet den? Jeg bliver altid
3133 bekymret når jeg opdager at folk er meget, fast i kødet på at lige netop sådan her er det.
3134 Altså meget meget firkantede forslag. Fordi der er ikke noget der er firkantet. Der er
3135 ikke noget der er firkantet.

3136

3137 INT: Jeg tænker jo at det er en måde at virke overbevisende på. Eller man vil gerne ikke.

3138

3139 WYOMING: Jojo, det er det. Og så bliver jeg altid bekymret.

3140

3141 INT: Så det har den modsatte effekt hos dig?

3142

3143 WYOMING: Ja det har det lidt, så jeg er svær at gøre tilfreds på den måden, jeg er, jeg
3144 bliver altid bekymret når folk er skråsikre.

3145

3146 INT: Men du vil også blive bekymret om jeg sat og var usikker, hvis jeg, og hvis jeg havde
3147 taget for mange forbehold også...

3148

3149 WYOMING: Nej men, mere et udfaldsrum, eller jeg vil sige, afhængig af hvad det er for en
3150 opgave ikke. Men at, både en klar fornemmelse, altså hvis det er en tendens, altså en god
3151 beskrivelse af hvorfor tror du tendensen gå den her vej, hvorfor argumenterer du for at

3152 udviklingen i den her branchen vil gå den her vej? Hvad er det for nogle argumenter du
3153 har ikke? Er det bare tal eller er det noget andet, noget andet altså, hvordan er du
3154 kommet frem til de konklusioner? Altså igen, garbage in, garbage out, hvis du ikke har
3155 nogle fornuftige forudsætninger du sætter ind, og at du kan forklare hvorfor du kan
3156 komme frem til at du anbefaler det her. Hvad fanden baserer du de ting på ikke? Hvad
3157 har du lagt vægt på i dine anbefalinger? Når en konsulent kommer med noget, hvad er
3158 det han har lagt vægt på? Fordi resultatet altså, ja, alle kan komme med et resultat. Men
3159 hvad er det der har dannet det resultat? Hvad er det der har sket, hvad er det han har
3160 fornemmet, hvad er det han har læst? Altså den historie vil jeg høre, jeg vil høre hvorfor
3161 folk har kommet frem til det de har kommet frem til. Og det er så dybt subjektivt når jeg
3162 lytter til det, om jeg så synes det lyder fornuftigt eller ikke fornuftigt. Ja, det er det.

3163

3164 INT: Hvor stor en rolle spiller, jeg forestiller mig at i, i den proces der er, så får man også
3165 noget feedback fra sin organisation, som ledelse, hvordan spiller den dimension ind?

3166

3167 WYOMING: Den vil jo også spille ind altså, hvis man føler, hvis feedbacken er at de løber
3168 rundt og ikke lytter, men jeg har altså ikke noget feedback i dag, det skal jeg jo ærligt
3169 indrømme, det har jeg jo ikke, så det bliver jo et generelt svar ikke.

3170

3171 INT: Det er ok.

3172

3173 WYOMING: Hvordan har de artet sig, altså har de, men igen, det der med at få, i kan
3174 skære 12%, bum. Nå nå, fint. Men, det er fint, fortæl mig så, hvordan har du kommet
3175 frem til de 12%, hvad er dine forudsætninger, og hvad påvirker det så, det er jo sjældent
3176 gratis at spare 12%. Hvad er så, altså, hvad er det så vi ikke kan, eller kan vi mere. Så
3177 derfor, jeg kan ikke svare, men det er jo, men det er når alt kommer til at, når dagen er
3178 omme, så må man anerkende, og hvis man ikke gør det, det er det mange der ikke gør,
3179 det er at ledelse er også subjektiv og intuitiv. Og dvs. at når du sidder og bedømmer så er
3180 det subjektivt og intuitivt også, og hvis ikke du tør stole på at det er det, eller anerkende
3181 at det er det, og tror at du kan basere alt på facts, så skal du ikke være ledere.

3182

3183 INT: Ja. Det var en god udmelding. Det var...

3184

WYOMING: Fordi så kan du altid dække dig ind, du kan altid prøve, du vil altid være umusikalsk, du vil altid bare gå og prøve at se om du ikke kan finde den objektive sandhed, og tro på objektiv sandhed, det findes ikke. Ikke på det øjeblik du skal træffe beslutningen. Det kan være der har gået tre år så kan du bedre se om det var sandheden, men ikke når du træffer beslutningen, så ved du faktisk ikke rigtig hvad der er sandheden tit.

INT: Det er jo fedt du tør at sige det. Det er jo ikke noget vi læser når vi læser på CBS og vi læser om ledelse, altså, jeg tror det er begyndt at komme lidt, den der genre hvor det handler om intuition i ledelse. Men det er jo også svært at skrive om det, fordi så er alt subjektivt.

WYOMING: Og det er det også, og man prøver jo at basere det på en erfaring og alt muligt andet, og lytte til kloge mennesker og alt det her. Men der er ikke nogen der har en objektiv sandhed når du træffer beslutningen. Vi investerer, og det er ingen hemmelighed, det står i vores regnskab, vi investerer mange penge, hver uge, hver eneste uge, året rundt, det bliver mange penge i sidste ende. Tror du alle de penge har ramt rigtigt, det gør de da ikke. Sådan er det.

10.4 Interview with Montana

INT: Mange tak fordi du gider og snakke lidt med mig om konsulenter.

MONTANA: Ja, men selv tak. Nu må vi se om jeg kan hjælpe dig. Jeg kan i hvert fald give dig nogle input. Selvom, jeg synes det er fint materiale du har lavet, og det er til at forstå. Så jeg skal bare lige komme ud af indkørslen her så er jeg klar.

INT: Ja, super.

MONTANA: Så er jeg klar.

INT: Jeg tænkte bare meget simpelt at vi, ja, du har jo skrevet to punkter her til mig, udgangspunkter for hvordan du har brugt konsulenter så jeg tænkte at vi kunne måske bare starte der.

MONTANA: Ja, men hvis jeg nu kan give dig en kort introduktion til i hvilke sammenhænge jeg har brugt konsulenter, når jeg nu kigger tilbage i tiden. Så tilbage da jeg var partner i en revisionsvirksomhed, der brugte vi faktisk udelukkende konsulenter til sådan mere organisatorisk, kulturelt, kontormæssige ting.

INT: Ok.

MONTANA: Så det var sådan organisationsforandringsprocesmæssigt, derefter har jeg været i det der hedder carrot company, hvor vi brugte, den korte tid jeg var der, det var i forbindelse med en, en M&A transaktion, altså hvor vi afhentede en virksomhed, der brugte vi konsulenter. Så har jeg været i Cucumber Company hvor vi også brugte konsulenter i forbindelse med en afrettelse af virksomhed, vi brugte også konsulenter i forbindelse med en optimeringsmæssig funktion. Så har jeg været i Tomato company hvor vi brugte konsulenter i forbindelse med afmontering fra børsen. Og hvor vi også brugte det i forbindelse med nogle produktionsoptimeringsmæssige ting, hvor vi også brugte dem på produktudviklingssiden, og så, så i Potato company, der har vi brugt

3260 konsulenter, eller bruger konsulenter, typisk i forbindelse med, M&A transaktioner og
3261 en enkel gang i forbindelse med organisationsudvikling. Så det er sådan lidt
3262 koncentreret omkring organisationsudvikling, M&A processer, det er primært der jeg
3263 har min base når jeg bruger konsulenter. Det var bare for at sige til dig, at det er det der
3264 er basen, og det er det jeg tror, når man nu tager diskussionen her, der er jo nogen af
3265 tingene hvor, hvor det ikke er så stort et udfaldsrum på de opgaver der skal løses. Altså
3266 du spørger lidt om det der med hvordan nogle af løsningerne bliver påvirkede af det
3267 opdrag man har givet, og det er klart at nogle af tingene her, hvis det en køb eller
3268 salgsproces i en M&A transaktion, så er det ligesom lidt anderledes.

3269

3270 INT: Jaja, selvfølgelig.

3271

3272 MONTANA: Men lad os tage dine spørgsmål.

3273

3274 INT: Ja.

3275

3276 MONTANA: Hvis du nu bare starter.

3277

3278 INT: Ja. Men som du beskriver det, generelt ik'. Altså at konsulenterne de opfylder et
3279 behov for viden eller ressourcer der ikke er tilgængelige i virksomheden. Det er punkt 1.
3280 Og punkt 2, det er, det er det her med benchmarking mellem de interne og eksterne
3281 ressourcer, hvad de kan levere.

3282

3283 MONTANA: Ja.

3284

3285 INT: Og i den forbindelse tænkte jeg på, om du kan udvikle de to udgangspunkter lidt
3286 dybere. Altså når du skriver f.eks., et behov for viden eller ressourcer, hvad er det så,
3287 som konsulenterne, hvad er det de kan? Og på hvilken måde bidrager de?

3288

3289 MONTANA: Du kan sige, i nogle af situationerne der er det jo fordi man har en ongoing
3290 business som man ikke kan forstyrre, ved at trække egne ressourcer ud, fordi du har, du
3291 har en proces der kører, det kan være en, produktionsproces men det kan også bare
3292 være et salgsteam, det kan være en organisation som kører, og den kører faktisk på fuldt

blus, så hvis du så skal lave en eller anden form for proces eller hvis du hiver mennesker ud af den her, ja men så får du nedsat farten og, og du nedsætter måske farten alt alt for meget i forhold til det du har brug for. Så derfor har vi i hvert fald hivet nogle konsulenter ind, ved det her specifikke stykke arbejde i en periode, selvfølgelig med lidt input fra den eksisterende organisation, man hiver nogle nye folk ind som så parallelt kan sidde og arbejde med noget, og så aflevere det tilbage til organisationen når man enten skal til at implementere eller kort tid efter det er implementeret. Så det er så den her ressource tankegang hvor man siger, vi har ikke vores egne ressourcer, vi har godt nok den viden, dvs. vi kunne sagtens gøre det selv, men vi har ikke tiden.

INT: Men i den situation, hvorfor ansætter man så ikke flere arbejdere?

MONTANA: Ja men det er fordi at så snart projektet er færdigt så er der ikke brug for dem længere. Så du har nogle ting du skal have løst, så et godt eksempel kan jo være at du vil have lavet en, at du vil implementere et produkt på et nyt marked, og hvor du skal have lavet et eller andet i forbindelse med det, du har godt nok de rigtige folk til at gøre det, men de er travlt beskæftigede. Så i stedet for at ansatte nogen som du ikke kan beskæftige bagefter, så køber du den her ydelse lidt dyrt i en periode, og det der er tankevækkende her nogle gange det er, at jeg har i hvert fald været med til at vi har accepteret og købe nogle ude i byen som rent faktisk er dårligere end dem vi har. De er faktisk dyrere, de er faktisk dyrere end dem vi har, men det er fordi den her trade-off der er ved at flytte dem ud af det de er i, den er for høj, så du nøjes egentlig med noget som er, er lidt ringere end det du kunne få. Men det gør du fordi, at du har noget som kører optimalt.

INT: Ja. Jeg er helt med, jeg problematiserer det også bare lidt for at...

MONTANA: Fint.

INT: I går så havde jeg et interview, hvor en af de første ting ham jeg snakkede med var, han sagde det var, at det som konsulenterne egentlig tit gør, det er at de kommer ikke med noget ny viden, men de bruger den viden der er i organisationen og så strukturer og systematiserer de den, og fremlægger den på en ny måde, hvordan ser du på det?

3326

3327 MONTANA: Jeg er helt enig.

3328

3329 INT: Det er du enig i?

3330

3331 MONTANA: Ja. Der har jeg fuldstændig samme opfattelse. At der er nogle gange at du får
3332 fat i nogle dygtige specialist konsulenter som kommer med noget, intelligence som du
3333 ikke har i forvejen, og det kan være et eller andet helt unikt som nogle konsulenter også
3334 har, det er en type konsulenter. Der kan du skille med. For at tage et eksempel i Potato
3335 company der købte vi nogle havmølleparker, eller en havmøllepark, for noget tid siden,
3336 og i den proces der købte vi noget fagspecifik viden fra nogen ingeniører og
3337 management konsulenter der vidste en masse om havmølle parker, og det om havvind
3338 produktion, og den viden, den havde vi ikke i forvejen så der købte vi specifikt det. Men
3339 det vi mange gange, i mange andre situationer har købt, specielt omkring de her
3340 organisationsudviklings ting, f.eks. nu hvor vi snakker om at udvikle de interne
3341 processer, der køber man egentlig nogen der kommer ind og bruger den viden er i
3342 virksomheden, og de systematiserer den, og det jeg synes de mange gange er rigtig
3343 dygtige til, det er at de får det præsenteret på en måde som man måske egentlig godt
3344 vidste eksisterede men de er gode til at få fremhævet nogle ting og får nogle gange også
3345 lavet en side eller to sat op, hvordan vi egentlig kan forstå de processer eller den kultur
3346 der er i virksomheden. Jeg er meget enig i at det er en vigtig pointe at de nogle gange
3347 ikke bidrager med ny viden men at de præsenterer den og strukturerer den, bare på en
3348 måde som, hvor det bliver mere overskueligt.

3349

3350 INT: Præcis. Og i den sammenhæng der tænker jeg også at, at den måde de bidrager på,
3351 den er jo også i sådan et tilfælde betinget af, hvor gode i som firma, eller i som
3352 opdragsgivere er til at inkludere dem, i jeres organisation, og give dem den information
3353 som de skal bruge...

3354

3355 MONTANA: Jo, det er jo helt centralt. At de både bliver inkluderet, men det er også
3356 centralt at den viden konsulenterne får, den er objektiv og fyldestgørende. Fordi den,
3357 den detalje der er her, at hvis der er et konsulentfirma eller en management konsulent
3358 der kommer ind i organisationen, og laver et interview, hvis vedkommende der bliver

3359 lavet interviewet med, har en skjult agenda eller har noget han frygter kan gå hen og ske,
3360 ja men så, så, hvis vedkommende ikke er objektiv der, eller alle dem der bliver
3361 interviewede ikke er objektive. Ja men så får du ikke det rigtige billedet til at præsentere
3362 de der fundamentale facts. Så det er jo vigtigt at konsulenterne får accessen til all viden,
3363 og all nødvendig viden, og at den viden der bliver givet at den er objektiv eller så
3364 objektiv som den nu kan være. Det er selvfølgelig også konsulentens opgave at få, få
3365 selekteret de ting som er objektive eller det som også kan være følelsesladet.

3366

3367 INT: Hvad er din rolle i den situation? Altså din rolle som opdragsgivere og måske den
3368 der, hvad skal man sige, den der styrer projektet.

3369

3370 MONTANA: Ja men altså, vi har jo en væsentlig opgave i at finde de mennesker som
3371 konsulenten skal møde i forbindelse med at indsamle information. Og det er også en
3372 meget meget væsentlig opgave i den coaching der ligger hos os også, når vi skyder
3373 opgaven i gang til de medarbejdere og hvem der skal involveres, omkring hvad det er vi
3374 gerne vil. Altså hvis vi gerne vil have 100% åbenhed eller hvis vi gerne vil have at man
3375 fokuserer i nogle bestemte retninger, ikke fordi at, jeg synes det er sjældent at det er, jeg
3376 har ikke været med til at man sådan politisk styrer dem fra, i opdraget, men det kan jo
3377 godt være at vi siger i en eller anden udviklingsretning, at vi vil gerne i nordvest, så lade
3378 være med at fokusere for meget på sydøst, men fokusere i den retning der ligger i det
3379 hjørne deroppe, og måske for at fokusere mere i det. Men det er klart, at sørge for at
3380 konsulenten får de her frie rammer til at indhente information og sørge for at den er
3381 upolitisk og er fyldestgørende. Det er ekstremt essentielt, også på samme(...) omkring
3382 konsulenterne, det at støtte dem, det er ekstremt vigtigt.

3383

3384 INT: Mmm. Ja, jeg skriver bare her samtidig.

3385

3386 MONTANA: Jaja, det er fint.

3387

3388 INT: Hvad hedder det, det lyder som at du er enig i, også ham jeg snakkede med i går,
3389 han sagde det at, man kan sige at, at det som jeg er interesseret i, det er jo selve
3390 værdiskabelsen. Og værdiskabelsen, altså konsulenternes bidrag til værdiskabelsen, den
3391 er jo betinget af at man kan implementere de ting, eller de løsninger, de foreslår. Og det

3392 som han så sagde i går, det var at, for at man også skal kunne implementere så er man
3393 også nød til at have ligesom du også siger her nu, som jeg hører det i hvert fald, at der er
3394 tydelige retningslinjer, formål osv. Er du også enig i den, i vigtigheden af det?

3395
3396 MONTANA: Ja, men hvis du lige prøver at trække den tilbage, lige et skridt. Fordi, det er
3397 jo klart at det er afhængigt af hvad det er for en konsulentopgave man skal løse, men
3398 typisk er der jo, efter analysen, så er der jo en eller anden form for løsningsproces og så
3399 er der en implementering. Og det er klart at, de er jo rigtig rigtig stærke i analysefasen,
3400 og mange gange er de også rigtig rigtig dygtige til at hjælpe med at finde den her løsning.
3401 Jeg mener så dog at det der er vigtigt, det er at vi i løsningsfasen, der er det vigtigt at vi
3402 som virksomhed, også er dybt involverede med vores organisation, sådan at det er vores
3403 løsning og at det ikke er konsulententens løsning. Og så har jeg det sådan at når man så
3404 kommer hen i implementeringsfasen, der er det vigtigt at det er en 80-20 til os. Så hvis
3405 man starter med at sige, i analysefasen der kan det være at det er 80-20 til konsulenten
3406 og os. Når vi så kommer hen i resultatsfasen, ja men så er det måske en 50-50 og når du
3407 kommer ud i implementering så er det måske 20-80, hvor vi så er 80%
3408 implementerende. Og konsulenten er så, mindre involveret, fordi det skal være det her
3409 ejerskab.

3410
3411 INT: Ja, men jeg er helt med, det lyder også meget fornuftigt. Det lyder jo helt klart sådan
3412 som jeg også opfatter det, det som virker svært, det er også det her med at skabe et
3413 ejerskab og at det ikke er, at det ikke er konsulentens produkt, men der må jo ligge en,
3414 det vigtige må jo så i det tilfælde være at engagere sine medarbejdere i processen med at
3415 finde løsningen...

3416
3417 MONTANA: Ja, og det aller vigtigste her, det er jo at de medarbejdere der er involveret,
3418 de skal jo gerne, de skal jo gerne kunne forstå hvorfor man har den her konsulent
3419 involveret. Fordi det værste, det værste der kan ske, det er jo at der er nogle
3420 medarbejdere i den her proces der enten, punkt et, synes ja men det er da ikke
3421 nødvendigt med det her projekt, eller punkt to, hvorfor skal vi have en konsulent til at
3422 hjælpe os, det kunne vi da selv ha gjort bedre. Og det er klart hvis man ikke har den her
3423 motiverende faktor i selve processen, så virker det ikke. Og det er jo også et væsentligt
3424 element i at den her konsulenten i at få succes, det er også at sikre sig løbende at man

3425 har den her organisation omkring sig med på retningen, løsningen er jo ingenting værd
3426 hvis ikke der er implementering til (...) når man skal implementere.

3427
3428 INT: Nej. Præcis. Hvad med det her med benchmarking, de eksterne i forhold til de
3429 interne ressourcer, kan du uddybe det lidt.

3430
3431 MONTANA: Ja, ja det kan jeg sagtens. Altså det jeg har været med til et par gange, det er
3432 at når man nu har nogle funktioner internt i en virksomhed så kan det jo nogle gange
3433 være svært, og man kan selvfølgelig godt måle økonomisk, hvordan og hvorledes det her
3434 det går. Og det kan være at den her funktion eller den her afdeling, den leverer,
3435 eksempelvis et resultat på 100, men at finde ud af om det nu er godt eller skidt. Det er jo
3436 fint hvis andre vil kunne levere 90, men hvis nu andre kan levere 200 så er det jo ikke
3437 særligt smart. Så det vi gør en gang imellem, det er at hvis vi f.eks. har, indenfor nogle
3438 porteføljer eller finansielle afkast, så gør vi nogle gange det at vi så, vil du så sige at det
3439 er en konsulentydelse? Ja, rigtig meget, men der giver vi nogle gange den her opgave til
3440 en ekstern som så får lov til at gøre sin måde at gøre det på og så måler vi det finansielle
3441 afkast hos den eksterne og den interne for at se, hvem kan levere mest. En anden
3442 mulighed det var i en, hos Cucumber company, vores belysning, der havde vi en intern
3443 proces omkring produktudvikling, og hvad hedder det, udvikling, ja generel udvikling af
3444 nye produkter. Og der havde vi sådan en proces hvor vi også kunne måle hvad det
3445 kostede at få et nyt produkt på markedet. Der prøvede vi så også på et tidspunkt at give
3446 det til en ekstern, i et eksternt konsulenthus, og så sige, prøv at hør her, i skal udvikle det
3447 her, fuldstændig på samme premisser som vi gør internt, for at prøve at benchmarke
3448 hvor effekt de kunne gøre det, altså hvor hurtigt kunne de gøre det og hvor mange
3449 omkostninger der var ved det. Og kunne de levere noget som enten
3450 dokumentationsmæssigt, eller designmæssigt var skarpere end det vi kunne in-house.
3451 Så for ligesom at, noget som man ikke kan sætte op i tabeller og sige, ja men er det her
3452 bedst praktisk. Så er det her en måde at få undersøgt om man kan gøre nogle ting
3453 anderledes. Det er selvfølgelig hvis man tager konsulenthusene ud som kan gå ind i en
3454 organisation og så sige, ja men vi tror man kan gøre de der hurtigere, det der det burde
3455 man kunne gøre anderledes. Men vi valgte sådan set at tage en hel proces, for at lægge
3456 ud, også få det her konsulenthus til at køre det.

INT: Så på en måde bruger man det også til at verificere de processer og de, altså generelt de ting man laver, at det er de rigtige ting og de bliver lavet på den rigtige måde, er det ikke rigtige forstået?

MONTANA: Prøv lige at sige det igen, du faldt lige ud der.

INT: Ja men at man bruger konsulenterne for at verificere eller legitimere de ting man allerede laver, at de ting man laver er de rigtige ting.

MONTANA: Ja. Og det er jo også det man generelt, i andre sammenhænge bruger konsulenthusene til. Det er jo en gang imellem at lave et lille tjek på om der er nogle ting som er optimale i de processer man har. Fordi nogle gange når man selv render rundt i suppedasen så kan det være svært som virksomhed, at se det som outside in, det kan også være en bestyrelse som har lyst til lige at få verificeret at de processer som, og den måde man gøre tingene på, at den er rigtig. Så kan det også være den her kulturdelt, at man får nogle konsulenter til at undersøge, hvad er det egentlig for en kultur vi har i virksomheden. Hvad er det egentlig...har vi egentlig en motiverende organisation? Den organisationsstruktur vi har, den ledelsesstruktur vi har, er den tilfredsstillende eller er den i overensstemmelse med det vi andre vi nu går og tror at det nu er. Sådan en temperatur måler på om organisationen den er over middel eller ej.

INT: Og hvordan bruger man så det? Hvis man nu finder ud af at man ikke er god nok, eller at man er nødt til at lave nogle ting anderledes, hvordan bruger man konsulenterne så? Får de så arbejde videre med det her så eller?

MONTANA: Ja, men det synes jeg jo afhænger helt af, det afhænger helt af hvad det er for nogle svar der kommer frem, fordi det vi typisk gør, det er at vi bruger det til at lave en prioritering. Så hvis nu konsulenten nu finder 7-8 forskellige ting som der er, som der måske skal gøres noget ved eller nogle observationer, ja men så indgår de i en form for prioritering, sammen med en hel masse andre ting, der også skal bruges økonomisk eller ledelsesmæssigt eller ressourcemæssigt. Og hvis der så er, at der er nogle af de ting som man sådan fokuserer og bruger ressourcer på, ja men så er der nogle gange vælger at bruge konsulenten til at så også at hjælpe med problemløsning og implementering. Men

der er også nogle gange hvor man selv tager det over. Hvis jeg så må komme tilbage til det jeg sagde tidligere med at vi i hvert fald altid som minimum skal være 50-50 med i problemløsningen og, minimum 80% med i implementeringen, men der kan også være nogle gange hvor man vælger selv at være mere involveret i løsningsprocessen.

INT: Ok. Men du vil ikke sige at, 50-50, det er et minimum i forhold til hvor engageret man som organisation skal være i den proces?

MONTANA: Ja, og det er, hvis vi tager problemløsningsfasen ik' også, fordi at hvis du får en løsning som ikke er virksomhedens egen så er det svært at få den implementeret tilstrækkelig tung/kraftigt fordi vil der være noget med at, det er jo bare noget de der konsulenter der er kommet med og, så der er det her ejerskab som trækker (...) hjem.

INT: For at skabe det der ejerskab, hvilken rolle skal konsulenten så have i den der løsningsproces, processen med at komme frem til en løsning, skal han være, i hvert fald sådan som jeg ser det så må konsulenten ikke være for dominerende i den diskussion.

MONTANA: Nej. Det er jo vigtigt at vedkommende har sådan en coaching ind over det, altså sådan at konsulenten forhåbentlig kan guide virksomheden til at selve at finde den optimale løsning. Det er klart at konsulenten skal jo ikke gå på kompromis med sin egen holdninger hvis vedkommende synes at...

Afbrydelse: 26.08-26.48

MONTANA: Hvor var vi nu? Det var det her med coaching og at ikke være for dominerende.

INT: Ja.

MONTANA: Altså, det er jo vigtigt at, det er jo vigtigt at konsulenten her fremstår som en katalysator, og får katalyseret de her tanker og idéer der både kommer fra konsulenthuset, men også fra virksomhedens egne ressourcer, og sådan at man får coachet virksomheden til at træffe de rigtige valg, sådan at virksomheden føler at det er

3524 deres valg, så man får det her ejerskab, det er ret afgørende.

3525

3526 INT: Så, konsulenten skal ligesom ha en rolle som, hvor det ikke er konsulenten der
3527 egentlig, kommer ikke selv frem med de løsningsforslag men måske mere, er med til at
3528 frembringe en diskussion der kan give de rigtige svar eller de rigtige løsninger?

3529

3530 MONTANA: Ja, det er jo selvfølgelig det optimale når man snakker coaching ik', det er jo
3531 at man coacher modparten til at modparten selv finder den optimale løsning. Men du
3532 har selvfølgelig ret i at, hvis det nu er nogle specifikke områder, hvor konsulenten har
3533 nogle spidskompetencer som virksomheden ikke selv har. Så kan det jo godt være at
3534 man, man er nød til at præsentere virksomheden for de konkrete løsninger. For at den
3535 kan komme til konklusionen.

3536

3537 INT: Ja. Jeg tænker f.eks. også i forhold til, sådan en situation som, hvor i ansætter en
3538 konsulent i en produktudviklingsproces, at der vil det måske være mere relevant, eller
3539 måske ikke relevant, men der vil konsulenten måske mere komme med sine egne bud på
3540 hvad man skal gøre.

3541

3542 MONTANA: Ja. Præcis.

3543

3544 INT: Ja.

3545

3546 MONTANA: Og det er klart, i sådan en benchmarkingproces, der kører de jo fuldstændig
3547 af sig selv, og så kommer de tilbage og afleverer noget og siger, prøv at høre her, det er
3548 sådan vi har valgt at gøre det, udefra et putside in betragtning. Men, men når vi nu taler
3549 den her model før med coaching og verificering, ja men så er det jo typisk sådan en
3550 forandringsproces, hvor man ligesom skal finde en ny måde at gøre tingene på, hvor
3551 man arbejder sammen med virksomheden og hvor det ikke er den her benchmarking.

3552

3553 INT: Ja. Hvor det jo faktisk er essentielt for konsulenten, altså kvaliteten af konsulenten,
3554 det handler jo så meget i den situation om, vi snakker jo om coaching og guidning, men
3555 også måske at stille de rigtige spørgsmål, og kritiske spørgsmål?

3556

3557 MONTANA: Ja, klart klart. Og det er jo helt sikkert at, over i
3558 informationsindsamlingsfasen og analysefasen, der er det klart, der er det helt essentielt
3559 at de får, skabt i princippet 100% beslutningsgrundlag, altså det er jo, fordi hvis ikke de
3560 får fat i de rigtige kilder på det tidspunkt, så vil jo deres coaching heller ikke kunne blive
3561 tilstrækkelig, når man kommer ind i problemløsningsfasen. Så det er jo vigtigt, både at
3562 de er i stand til at kunne stille de rigtige spørgsmål, men også at de får fat i de rette
3563 kilder.

3564

3565 INT: Mmm. Ja. Hvad hedder det, hvis man så vender den om, har du nogle dårlige
3566 konsulenter? Ikke fordi du behøver at nævne nogle navne eller hænge nogen ud, men
3567 bare nogle situationer hvor brugen af konsulenter ikke har været tilfredsstillende?

3568

3569 MONTANA: Ja, det har jeg. Og hvis vi nu bliver omkring den her rolle fordeling, så der
3570 hvor jeg har set et par dårlige eksempler, de er måske konsulenternes manglende
3571 ydmyghed. Altså forstået på den måde at, de måske kommer, med sådan en outside in
3572 betragtning, uden at sætte sig ordentligt ind i hvordan virksomheden gør nogle ting i
3573 forvejen, og uden måske at få fat i tilstrækkelig viden, men for hurtigt vælger at træffe
3574 sådan en konklusion uden at have virksomheden med, og det jeg tit ser med dem der
3575 leverer virkelig virkelig gode resultater, det er de konsulenthuse der arbejder meget
3576 med at få virksomhedens medarbejdere/ledelse med at gå. Så det er en dimension. Det
3577 jeg så nogle gange ser, og det er så mere i sådan nogle due-diligence processer det er, det
3578 hvor det fejler på nogle konsulenthuse, der er at de alt alt for hurtigt bare sådan skyder
3579 fra hoften. Altså hvor, når man så begynder at spørge ind til det, så bliver det lidt, lidt
3580 fattigt. Altså det er måske ikke fair at kalde det en konsulentydelse men, men sådan
3581 nogle due-diligences rapporter der ligesom er baseret på nogle meget meget løse,
3582 kradser i overfladen. Og så tror de at fordi de har set toppen af et isbjerg så tror de at de
3583 kender alt hvad der ligger under overfladen. Men det skal man ikke, men nu spørger du
3584 specifikt til om jeg har oplevet det, og det har jeg. Og det er primært i de to områder, den
3585 ene, det er den her manglende situationsfornemmelsen omkring rollefordelingen og så
3586 få virksomheden fusioneret med om bord, og den anden det er den her med at de
3587 kradser lidt i overfladen og så tror de at de har et billede af hele strukturen nedunder.

3588

3589 INT: Ja. Jeg er helt med. Og det kan jeg helt klart se, men samtidig så opfatter jeg det som,

at det her med at man nogle gange bruger dem som en ekstra ressource, og bare fordi man skal have noget hurtigt, hurtig viden, hvad skal man sige, det er jo en svær kombination med at hvis man skal have en ordentlig forståelse samtidig med at det hele skal gå meget hurtigt.

MONTANA: Ja. Og du har fat i noget her ik' også, fordi nogle gange når man får et dårligt resultat, så er det ikke altid at det kun er konsulenten skyld, så kan det også være fordi virksomhedens enten ikke har givet en ordentlig, et ordentlig opgavegrundlag eller ikke har brugt tilstrækkelige ressourcer på at sætte konsulenten ordentligt ind i det. Så nogle gange er man jo selv lidt skyld i det.

INT: Ja. Hvad hedder det, præcis, det var faktisk noget jeg også talte om i går. Noget vi også talte om i går det var også, behovet for konsulenten at kunne tale på forskellige niveauer, altså dels at kunne tale mere teknisk med opdragsgiveren og så mindre teknisk med medarbejderne i selve løsningsprocessen. er det også noget du har erfaring med?

MONTANA: Ja, det er et godt punkt, altså det der med at kunne bevæge sig på sådan et ledelsesniveau når de skal levere til en ledelse eller en bestyrelse, men samtidig også kunne gå ud og tale med menneskerne på gulvet, så de kan forstå de processer, både de tekniske og at de også er med i processerne, og der er en hel masse psykologi i det her. Og for ligesom at kunne få løst op organisationer og få de rigtige informationer, der er man også nogle gange nød til at forstå og kommunikere med forskellige type mennesker.

INT: Jeg tror faktisk vi har kommet omkring alle de ting som jeg havde tænkt på, jeg ved ikke ellers om du har nogle ting du vil tilføje? Mit hovedspørgsmål om man siger sådan, det er hvordan konsulenter kan bidrage til værdiskabelsen. Jeg ved ikke om du har nogle sidste konkluderende ting...

MONTANA: Det de kan gøre nogle gange, det er jo nogle gange, det er jo at de kan i hvert fald, de kan komme med en rent objektiv outside in dimension, hvor uanset, uanset om vi vil have en anden ind....

3623 Afbrydelse 36.09-37.05

3624

3625 MONTANA: Jeg kørte lige ind i noget. Nej det jeg var ved at sige, det er at, selv om vi
3626 prøver alle sammen at være så objektive som muligt så er vi jo påvirkede af en eller
3627 anden form for subjektiv holdning til om man synes de lyshårede er bedre end de
3628 mørkhårede, og, der kan de jo komme med den her fuldstændig objektive holdning
3629 udefra, det er den ene dimension. Den anden, det er jo også at de kan jo arbejde uden at
3630 det trækker voldsomt på der her ressourcer, inde i virksomheden. Så det er helt sikkert.
3631 Og så har de rent videnskabsmæssigt nogle gange, værktøjer til at enten til at præsentere,
3632 analysere, som du er, som bare er meget bedre end de man kan in-house. Så det er nogle
3633 af de ting man, som jeg synes man kan sige i forhold til dit spørgsmål, hvor de kan
3634 bidrage, fordi de kan helt sikkert bidrage med at skabe noget outside in objektiv, de kan
3635 være ekstra ressourcer, og så har de mange gange nogle færdigheder som man ikke har i
3636 virksomheden.

3637

3638 INT: Ja. Super.

3639

3640 MONTANA: Det er godt, og hvis du støder ind i noget undervejs så må du ringe igen.

3641

3642 INT: Jo, mange tak!

3643

3644

3645

3646

3647

3648

3649

3650

3651

3652

3653

3654

3655

3656

3657

3658

3659

3660

3661

10.5 Interview with Florida

INT: Hej.

FLORIDA: Goddag.

INT: Og tak for at du har lyst til at snakke med mig. Men så synes jeg bare vi går i gang. Du ved jo at jeg skriver om management konsulenter og hvordan den er medvirkende i innovationsprocesser og særligt i business process innovations...

FLORIDA: Jo.

INT: Og jeg har jo fokuseret på hvordan køberne ser på den indsats kan man sige som konsulenterne yder, og på deres rolle, hvordan de bidrager osv. Så jeg tænkte at vi kunne starte med at du kunne fortælle hvad din erfaring er, af at bruge management konsulenter i innovationsprocesser og særligt i business process innovations.

FLORIDA: Ja. Ja men jeg har forskellige oplevelser, med konsulenter, både hvor vi kan vi sige, jeg har været, hvor jeg har siddet længere ned i hierarkiet, hvis vi går nogle år tilbage, og sidder som den der modtagere af noget. Så har jeg også siddet på den der mellemdistancen og været en del af arbejdet, og så har jeg selvfølgelig også siddet ved bordenden, hvor jeg har været opdragsgivere kan du sige. Så jeg har lidt forskellige erfaring. Det er primært, det er primært, hvis vi skal sætte navne på så er det primært McKinsey & Co på den første del, så har jeg haft noget intenst arbejde med, hvad hedder de, Quartz+Co, så har jeg også lavet nogle ting, men det har ikke været strategi som sådan, jeg har lavet nogle ting med Implement Consulting også, men det har været mere proces relateret.

INT: Ok.

FLORIDA: Men jeg ved ikke helt hvor vi skal starte?

3697

3698 INT: Ja men altså. Vi kan starte med hvordan du ser på deres rolle i business process
3699 projekter?

3700

3701 FLORIDA: Ja men jeg synes, og nu taler jeg frit fra leveren, altså, der har jeg ingen særlig
3702 relation til konsulenter eller sådan, jeg har selvfølgelig været med til at bruge dem og
3703 sådan, så generelt er jeg pro konsulenter. Jeg synes generelt at de bidrager. Når det så er
3704 sagt så synes jeg der er en vis, der er ingen tvivl om at konsulenterne kommer jo med
3705 noget best practice og med nogle erfaringer, fordi de har det privilegium at de kommer
3706 vidt omkring. Og typisk, de store og internationale, de kan trække på en stor database af
3707 erfaringer kan du sige, om det så er globalt eller på tværs af brancher osv. Når det er
3708 sagt så er det et vist, så er der et mønster i hvordan processen den er, og konsulenterne
3709 de sætter sig jo typisk ned og så slår de hjernen på en lang række interne interesserter.
3710 Og meget meget ofte, meget meget ofte så en stor del af det output man ender med at stå
3711 med, det er jo ikke konsulenten der har opfundet den dybe tallerknen det er jo mange
3712 gange konsulenten der har været facilitator i virkeligheden. Slået på hjernen på interne
3713 interesserter (...), på en struktureret måde, det er i hvert fald et statement fra min side
3714 fordi, det er faktisk et ret karakteristisk forseelse. Det er ikke fordi de kommer med en
3715 masse du ved, fuldstændig gyldne, gyldne insights, mange gange er det ting der i
3716 virkeligheden er forankret rundt omkring i organisationen i forvejen. Så er der
3717 selvfølgelig evnen til at komme ind og udfordre, og udfordre status quo. Som også er et
3718 kendetegn, og så ligger selvfølgelig hele det der crunch, hele den der number crunching.
3719 Metodikken i at crunch numbers som er den her analytiske gen, det er jo typisk der
3720 hvor de alle sammen på hver deres måde, typisk er uhyret stærke ik'. Fordi de har en
3721 fantastisk metodik. Tingene de render igennem med. Og så er der typisk så en eller to
3722 sådan nogle teams som bare kan det, og hvor McKinsey bliver kaldt ind.

3723

3724 INT: Men det lyder også helt som, altså man kan sige at nu når jeg har lavet research, så
3725 generelt kan man sige at den ene måde at anskue det på, det er at de, de kommer ikke
3726 med noget ny viden men de strukturerer og præsenterer den viden der er i en
3727 organisation på en, på en ny måde, eller så at man får frembringt den information der
3728 ligger implicit, at man får ekspliciteret den information.

3729

3730 FLORIDA: Ja.

3731

3732 INT: Og den anden, måde at anskue det på, det er at de bringer ind nogle nye erfaringer,
3733 måske fordi de har et bredere perspektiv, de har et overblik, kan man måske kalde det,
3734 som de fleste organisationer måske ikke har.

3735

3736 FLORIDA: Ja. Det er jeg helt enig i. Det med perspektivering, hvorvidt det så er noget
3737 simpelt som benchmarking, fordi typisk så har man noget man kan trække på, man har
3738 insights, som man måske ellers ikke har tilgængeligt. Jeg ved godt der noget (...), men
3739 det ændrer jo ikke på, at hvis man har fat i de store så har de lavet studies, så der ligger
3740 en vis mængde data der går på tværs ik'. Og så er der jo selvfølgelig, jo man taler strategi,
3741 nu har jeg bl.a., det er nogle år siden men jeg har siddet i, jeg har siddet i Roses company
3742 også i mange år, og jeg har siddet hvor vi har kigget på detaile branche strategi, og det er
3743 klart at, der har man jo haft også kan du sige, distributionsstrategier, man er koblet ind,
3744 plug and play, hvor det har været et element af, her har vi noget der har været gangbart
3745 andre steder, så kommer man, nu skal jeg passe på hvad jeg siger, med vold og magt, at
3746 få det til at passe ind her også, det er også en approach altså. Og der er vi jo, hvis du
3747 spørger mig, der er kernen på hvem der er, dem der virkelig kan tilføje noget værdi de er
3748 jo, det er efter min opfattelse, det er dem der er, der har empatien nok til at forstå
3749 organisationen og rent faktisk også kan formulere nogle ting omkring selve
3750 implementeringen. Fordi en ting er jo at have noget der er, der er konceptuelt, der er
3751 plug and play, men hvordan fanden får du det virkelig til at være givende for en
3752 organisation? Det er typisk der magien den, det er jo det der er et test på om det har
3753 været konsulenternes penge værd eller ej, hvis jeg nu skal være hård ik'. Og der har jeg
3754 oplevet ret stor forskel på, må jeg sige, hvor dygtig man er til også at tænke i
3755 implementeringen.

3756

3757 INT: Ok. Så det handler, du siger empati, altså det handler om at forstå de
3758 forudsætninger, og måske den kultur der er i organisationen, og i forhold til den
3759 kontekst organisationen er i...

3760

3761 FLORIDA: Det er for mig et vigtigt parameter, fordi man kan lave nok så meget, altså det
3762 er jo den klassiske omkring, det at lave noget som på papiret er rigtigt, men så ved vi alle

sammen godt at der kan være 117 ting der gør at når det skal omsættes i praksis, hvis du misser på nogle af de kritiske parameter der, ja men så rammer det jorden. Det, et godt eksempel på det, det er jo, dem har jeg været med til en del gange også det er jo fusioner og opkøb, det er jo en klassiker. Det er jo en klassiker, hvor det strategiske koncept kan være nok så meget værd, men hvor det kikser på hele integrationen. Og det er lidt det samme, hvis ikke, hvis ikke man er i stand til at customize det man kommer med, til den givende organisation, så er det mange gange det bare ender med at være en 70 siders powerpoint rapport. Og (...)uden instrukser.

INT: Så det kritiske punkt, det er også den interaktion der er mellem organisationen og konsulenterne.

FLORIDA: Ja, der synes jeg du rammer, du rammer noget meget vigtigt i, der kan jo ske to ting når man har konsulenter i huset. Mange gange så, så kan det godt skabe usikkerhed i organisationen også, fordi som regel skal de jo kaste et eller andet af sig, og her i det 21e århundrede så er det som regel forbundet med vigtige forandringer, og det er der jo mange der ikke synes er sjovt. Eller er restruktureringer som skærer på omkostningssiden. Så det kan godt skabe en vis utryghed. Og derfor kan du sige, at hvis konsulenterne ikke formår at ligesom, spille ordentligt sammen med organisationen, så får du en eller anden friktion der som måske heller ikke gør at konsulentrapporten er rigtigt udstillet med information. Så det betyder bestemt noget den måde, det endelige konsulent team formår at agere på sådan helt lavpraktisk. Når man sidder ude ved klienten, det skal man ikke undervurdere heller.

INT: Så på en måde skal de kunne interagere, både på et lavt og et højt niveau ik', fordi de skal både ud i organisationen, men samtidig skal de også altså, hvis du sidder som opdragsgivere, så skal de også kunne være lidt mere på et lidt højere niveau måske.

FLORIDA: Ja, men det er klart, altså, at man skal, hvad hedder det når man har checkpoints og delafleveringer, så er det klart, så er det på det niveau, men det er jo nede i organisationen du får dataene, som man får noget, for at komme tilbage til det her med implementeringen, det er jo der man samler op på nogle af de her kritiske parameter, og du kan sige sådan en klassiker, det er jeg enig i, så du skal ikke misforstå

3796 hvad jeg siger, nu, men det er jo ikke unaturligt hvis du godt vil ud i organisationen, hvor
3797 en af de store har været ik', så vil jeg sige, der gik fem unge slipsedrenge ik' så der, som
3798 kunne deres regneark, det er sådan en hel klassiker. Nu har jeg også prøvet, og det er
3799 noget jeg f.eks. også har rost dem for, f.eks. Quartz+Co, de har også evnen til at kunne
3800 sidde i kantinen og spise frokost måske, med nogle af de menige medarbejdere ik'. Altså,
3801 fordi man ligesom bliver til en klikke. Det gjorde jo, at det er klart, at hvis du ligefrem
3802 kan sidde med en organisation, jeg sat med finansafdelingen på det tidspunkt, hvis du
3803 ligefrem kommer til et punkt, hold kæft man vi kan lære noget af de gutter. Så fik man jo
3804 helt pludselig en interesse i at og spille sammen med dem på en anden måde en bare
3805 være du ved nogen der skulle føre noget input ind til noget, hvor man faktisk kunne
3806 risikere at det kunne skade i den anden ende, det var sådan en helt anden tilgang.

3807

3808 INT: Men i den situation så hvor vil du sige, at hvor ligger ansvaret for at skabe den
3809 situation eller den kontekst hvori organisationen eller de medarbejdere også har lyst til
3810 at indgå i den der interaktion med konsulenterne?

3811

3812 FLORIDA: Der rammer du nemlig et helt centralt punkt. Fordi det er klart, det er tosidigt
3813 det ansvar. Jeg tror det, at det er vigtigt at man internt, er meget klar med sin
3814 kommunikation, når man får gæster ind i huset, som jo typisk går, afhængig af hvor stort
3815 projektet er, i alt fra 2 til måske 8 uger eller sådan noget. Det er klart, hvis ikke man
3816 formår at kommunikere klart internt fra ledelsens side, så giver man gro til en lang
3817 række spekulationer. Så, så på den måde har du fuldstændig ret, der har man et internt
3818 ansvar om at kommunikere ordentligt. Lige såvel som konsulenterne som så kommer
3819 med, med en eller anden tilgang.

3820

3821 INT: Ja. Har du været med til nogle gange, at de f.eks., måske for at skabe en lidt mere
3822 afslappet stemning så har de måske downressed, så har de måske ikke gået i habit.

3823

3824 FLORIDA: Ja.

3825

3826 INT: Ja?

3827

3828 FLORIDA: Ja.

3829

3830 INT: Ok. Ja. Jeg tænkte at det var måske en meget simpel måde at....

3831

3832 FLORIDA: Men der vil jeg sige at de dygtige, den fanger de fuldstændig selv. Når de har
3833 været ude de første par gange, allerede hvor man taler om, det, det proposal der skal
3834 laves, så har de allerede en fornemmelse af, de dygtige, så kommer man ikke i sort
3835 jakkesæt, rød slips og hvid skjorte hvis der ellers er casual på kontoret så, eller hvis det
3836 er casual friday så er konsulenten også, ja nu er de der sandsynligvis ikke om fredagen
3837 fordi der er de på kontoret men ja.

3838

3839 INT: Ja. Ok. Sådan som jeg har opfattet processen, altså den måde som konsulenterne
3840 indgår i en organisation, så er det sådan, meget bredt kan man sige, en
3841 dataindsamlingsfase, en analysefase, en problemløsningsfase og en
3842 implementeringsfase. Er du enig i den struktur?

3843

3844 FLORIDA: Ja, altså typisk så har man jo et eller meget, afhængigt af hvor komplekst det
3845 er altså, så har man jo en, hvad hedder det nogle formøder, jo typisk på det højeste
3846 niveau, om det så er på virksomhedsniveau eller om det er på direktionen, men altså der
3847 hvor opdragsgiver nu er. Og på den baggrund så får man jo typisk den her, det her fire-
3848 fem siders proposal på hvordan, man vil angribe processen, hvad forventet afkom det er
3849 og hvilket team konsulenten stiller med. Og der ligger jo en timeline inde i på hvordan
3850 analysen så bliver kradset ad. Og det er jo på baggrund af proposal man så signer af, og
3851 så kører projektet jo med de milestones der ligger inde, og typisk så, så det seneste
3852 større jeg havde, gik den over og så kørte det, 5 uger eller sådan noget. Der har du så tre,
3853 der har du så tre, checkpoints hvor du ligesom stemmer af altså udover det du har
3854 uformelt ikke, men hvor du også har partneren med inde. Og ligesom giver
3855 delkonklusioner undervejs, så du ligesom sikrer at man kører i den retning som det skal.
3856 Så selve implementeringsdelen, for at komme tilbage til hvor jeg startede, det er sådan
3857 der hvor det differentierer meget på om man har gjort nogle tanker om hvordan det her
3858 skal over rampen eller ikke. Fordi det er ikke givet, det er sgu mere regel at det ikke er
3859 det. Så selve løsningen ja, men hvordan løsningen den skal ind og ligge i organisationen,
3860 det er ikke der det bliver skudt mest krudt af.

3861

3862 INT: Ok. Men altså den her sidste fase, hvor man til sidst kommer frem til en
3863 problemløsning, ligesom du også siger, det her med at man er, man...

3864

3865 FLORIDA: Vi har nogle teser kan man sige, det er der hvor du (...), undervejs. Fordi det er
3866 klart, så får de et delresultat af deres analyser, og på den baggrund udvikler de løbende
3867 teser. Og så stemmer man lige netop af, om tesaerne holder, der kan der være nogle
3868 forklaringer på, nej det er ikke den vej i skal fordi måske hører sådan sådan og sådan.

3869

3870 INT: Ok. Så det veksler ligesom mellem at det går mellem konsulenten og tilbage til
3871 organisationen og tilbage igen?

3872

3873 FLORIDA: Ja.

3874

3875 INT: Men jeg tænker, som opdragsgivere, vil man ikke også nogle gange kun se
3876 konsulentens analyse af hvad der sker eller hvad man skal gøre? Altså...

3877

3878 FLORIDA: Jo, jo, men det er jo typisk hvis dataene har givet en eller anden insight kan
3879 man sige, fordi de kan noget mere med tal end man selv kan, afhængigt af størrelsen osv.
3880 Men ellers er min erfaring at, det var derfor jeg startede som jeg startede, så er min
3881 erfaring at meget ofte, så er det måske ikke nye ting der kommer frem, men det kan
3882 være at værdien af nogle ting bliver sådan, kan du sige, mere synliggjort, pga. den
3883 struktur man har.

3884

3885 INT: Så det handler meget om, på den måde at frembringe implicitte know how, eller
3886 implicitte idéer?

3887

3888 FLORIDA: Ja det synes jeg, det synes jeg. Og så få dem omsat til, netop få sat mange
3889 gange, få sat tal på, eller få det gjort eksplicit ik'. Og så selvfølgelig, det er jo en del af
3890 sløjfen til sidst, altså evnen til at binde sammen til et eller andet holistisk paradigme.

3891

3892 INT: Det lyder ikke som at du har været med til at konsulenten særligt mange gange har
3893 kommet med de vilde indskud og de vilde idéer, men det er den her facilitator som du
3894 snakker om...

3895

3896 FLORIDA: Jeg synes ikke der har været så mange overraskelser, der har været nogen aha
3897 på som jeg siger, impacten af nogle ting, hvor man siger hold da op, ok. Det var lige en
3898 del mere en det man havde regnet med. Men banebrydende ny idéer, det er sgu sjældent
3899 det kommer.

3900

3901 INT: Nej. Hvad hedder det, hvad med sådan her noget som benchmarking, har du været
3902 med til at konsulenter har blevet brugt til at benchmarke i forhold til organisationens
3903 evner...

3904

3905 FLORIDA: Ikke i forhold til organisationens evner, det har været mere i forhold til
3906 performance.

3907

3908 INT: Ok.

3909

3910 FLORIDA: Altså, generelt, på udvalgte KPI'er osv. Det er der vi typisk har, fordi de har
3911 lavet mange studies så er de i stand til at kunne lave nogle benchmarks man kan
3912 forholde sig til.

3913

3914 INT: Ok. Det var bare fordi en jeg snakkede med i forgårs han snakkede bl.a. om at de
3915 havde brugt dem til, i en produktudviklingssituation hvor man vil se om konsulenterne,
3916 som så havde adgang til det samme materiale, om de kunne lave nogle andre løsninger
3917 end organisationen...

3918

3919 FLORIDA: Jaja, og det er jo klart, det er jo en god måde, en alternativ måde at bruge dem
3920 på. Men det har jeg ikke, ikke sådan, det har jeg ikke erfaring med.

3921

3922 INT: Nej nej, jeg forstår. Hvad hedder det, men det her med at implementere, som du jo
3923 var inde på, som jeg forstår dig, så handler det meget om, så som jeg forstår det på dig så
3924 handler det meget om at den løsning der udkommer, den skal være forankret i
3925 organisationen...

3926

3927 FLORIDA: Den skal dels være forankret, og dvs. evnen til at spille sammen med

organisationen undervejs i processen. Der er også en forskel når ting (...). Fordi hvis det 100% er noget som, en eller anden du ved, som jeg siger, hvis organisationen går med den der tilgang at nå, der har siddet fire mennesker i et kontor og låst sig inde og med slips og jakkesæt og så kommer der et eller andet ud fra nogle regnedrenge. Så er der at der per definition en eller anden aversion imod det up front. Men hvis man formår at spille sammen med organisationen, undervejs, så er der jo en vis form for fælles ejerskab som jeg sagde, hvor jeg havde en oplevelse af at finansafdelingen faktisk lærte noget undervejs. Så står man jo helt pludselig med, vi gjorde også så det, at den slutrapport, (...) direktionen. Men alle der havde været med og fik en light afrapportering af konsulenterne. Hvor vi simpelthen, vi offerede de penge det kostede på at, ja men den fik også en tur igennem møllen, og to konsulenter der præsenterede slutproduktet. Og det er klart, det gjorde en, det gjorde en stor forskel på ejerskabet, for når man så oven i det har opsamlet en vis empati, så var man også i stand til at når man står og peger på løsningsforslaget på hvordan vi skal over rampen, og customize den.

INT: Mmm. Jeg har også opfattet at nogle gange så gør man det at, for at skabe det her ejerskab, at det ikke er konsulenten der præsenterer resultatet men at man sørger for at det er en afdelingschef eller den der nu er projektledere.

FLORIDA: Det er jeg også enig i, når vi skal videre generelt i organisationen. Men det er jo vigtigt i den forbindelse at konsulenterne har skabt et billede som er muligt at køre videre med, og at det billede er blevet forstået. Og her gælder det jo så at man har skabt både et billede af hvad formålet er men også hvordan det skal eksekveres. Det her, det var mere med de mennesker der typisk har siddet og bidraget, så man ikke bare føler at man har dumpet data. Fordi det er klart, den kombination den kører, i inderkredsen der har man, men at man også har nogle agenter der er fortaler for den her, og det er klart når det skal ud til den brede masse, der er jeg enig i at det er fuldstændig sådan at organisationen er nød til at have ejerskab i det, det er jeg enig i. Og der gælder det jo også at man forstår den organisation man nu er i. Fordi så bliver det ellers et eller andet der bare bliver, ja, og så vil jeg så sige at det er generelt min, men så har man jo også set i historien at, så får man konsulenterne til at lave det grimme arbejde ik'.

INT: Ja. Har du været med til at man, at man bare har taget konsulenterne ind fordi man

3961 ikke ved hvor man skal hen? Altså ledelsen ved ikke hvor de skal hen, og så tager man
3962 ind en konsulent.

3963

3964 FLORIDA: Eh, nej, men jeg har været med i en turn around hvor vi tog dem ind for at
3965 skabe transparens, og det var simpelthen fordi vi havde behov for speed. Hvor de havde
3966 indsat, og hvor jeg var relativt ny, og hvor vi, vi havde simpelthen ikke tid til at, altså
3967 specielt når vi skulle skrue op for den speed så, ja, så havde vi taget dem ind. Så i den
3968 forstand der har jeg, Men ikke, men ikke sådan at man har siddet helt blank og tænkt, nå,
3969 hvor fanden skal vi hen? Hehe. Så må du heller spørge nogen, så tror jeg det er de
3970 forkerte der sidder og...

3971

3972 INT: Ja, præcis, det var egentlig også det jeg gerne ville...

3973

3974 FLORIDA: Ja, ja...

3975

3976 INT: Men i den der situation der f.eks., der havde i måske nogle alternativer, også peger
3977 de på det bedste alternativ, eller de argumenter for...

3978

3979 FLORIDA: Ja, der sidder man jo selv og har en idé om hvor man gerne vil hen og så har
3980 man jo også nogle teser, og det er så den, man betaler for at få bekræftet eller afkræftet
3981 sine teser, og for at få nye ting på pladen, så vidt det er muligt.

3982

3983 INT: Men i den her situation, hvis vi siger, at der er tre teser ik' for hvordan i skal komme
3984 videre. Og McKinsey de peger på tese nr. 1 men du brænder egentlig for tese nr.2, som
3985 topledere, hvordan, hvad sker der så i den proces?

3986

3987 FLORIDA: Det har jeg ikke prøvet. At blive sat i det dilemma. Men det er klart at, det er jo
3988 en interessant case at man får nogen ind og så er man ikke, så er man ikke enig i
3989 konklusionen. Det skal være en dygtig direktion der skal overbevise bestyrelsen om at,
3990 altså hvis jeg var bestyrelsesformand så ville jeg jo spørge direktionen om hvorfor
3991 fanden vi så bragt nogen ind? Hvorfor brugte i mange penge på det? Altså jeg vil sige, det
3992 kræver en masse mod. Så finder man selvfølgelig helt, helt sobert kan, altså kan
3993 dokumentere hvad der går galt i byen. Men altså, det sker jo ikke, eller det bør jo ikke

3994 ske, fordi man tager jo (...) undervejs. Altså det er jo ikke sådan at du kommer til
3995 afrapportering, så kører det store gearværk. Altså du kan jo se det i en brutto form, et
3996 par gange eller tre inden man sidder med den endelige rapport. Så der er jo rigelig
3997 mulighed for at komme tæt på nogle af tingene. Men det er klart at når det handler om at
3998 tage beslutninger om hvordan man skal gøre tingene så er der jo ingen rigtige
3999 beslutninger, der er jo altid tro involveret i det, det er der jo.

4000

4001 INT: Ja, men det er jo det, det er der jo. Og det er der jo, og det er også fordi jeg har fået
4002 den opfattelse, eller den fornemmelse af at, at til vis del i hvert fald, hele det her spil det
4003 er jo en forhandling og en argumentation og man sidder og tester argumenter imod
4004 hinanden, men til sidst så er det lidt som at konsulenterne, de baserer sine konklusioner
4005 meget på rationalitet og ligesom som du siger, det handler meget om number crunching,
4006 mens man måske som ledere, hvis man kender sin branche, så har man også en
4007 fornemmelse, en intuition om hvad man tror er rigtig.

4008

4009 FLORIDA: Ja ja. Men det er jo, altså så vil jeg sige at uanset hvad så, så må og skal efter
4010 min bedste opfattelse en konsulentrapport altid være partsindlæg. Men altså som du
4011 siger, så om man er fundamentalt uenig så, så skal det til overfladen længe inden. Men så
4012 skal man tilbage og tænke, hvem er så opdragsgivere? Fordi hvis du som direktion er
4013 opdragsgivere, i sådan et case, så når du jo ikke til det punkt, fordi så står du der i
4014 processen, undervejs. Problemstillingen kommer jo mere hvis du typisk, sidder og det er
4015 bestyrelsen, bestyrelsesformanden der er opdragsgivere og ikke direktionen. Så er det
4016 klart, så står du i en anden situation.

4017

4018 INT: Ok ja.

4019

4020 FLORIDA: Men det har jeg ikke prøvet men, men det er klart, det sker.

4021

4022 INT: Hvad er din opfattelse så, hvis du skulle stå i den situation, hvordan laver man
4023 den...

4024

4025 FLORIDA: Der er kun et svar, fordi hvis du ser på øverste niveau, fordi hvis du ikke er
4026 enig i et paradigme så kan du ikke sælge dig. Det er sådan set meget meget enkelt. Fordi

4027 så kommer det til, og det ser man jo i aviserne en gang imellem, at formanden og
4028 direktør ikke er enig, og så man jo finde en løsning, og det er jo sjældent det er
4029 formanden der går af.

4030

4031 INT: Det er rigtigt, det er jo senest nu Eivind Kolding der.

4032

4033 FLORIDA: Ja det er rigtigt.

4034

4035 INT: Ja, men jeg har faktisk ikke rigtigt flere spørgsmål lige nu så du skal bare have
4036 mange tak.

4037

4038 FLORIDA: Det var så lidt, og du ringer bare hvis der dykker nogle nye spørgsmål op.

4039

4040

4041

4042

4043

4044

4045

4046

4047

4048

4049

4050

4051

4052

4053

4054

4055

4056

4057

4058

4059

4060

4061

4062

4063

4064

4065

4066

4067

4068

4069

10.6 Interview with Texas

TEXAS: Jeg har jo kigget på de temaer du har præsenteret og fulgt dem sådan lidt slavisk ik'.

INT: De skal jo mest forstås som guiding...

TEXAS: Guiding principles...

INT: Ja præcis. Retningslinjer, også til mig selv.

TEXAS: Ja, hvis man nu kører lidt tør i processen.

INT: Ja præcis, så har man nogle ting man at støtte op omkring.

TEXAS: Ja.

INT: Men, nu kender jeg ikke så meget til din baggrund, men jeg kan forstå at du sidder med Consulting.

TEXAS: Ja, du kan få min baggrund.

INT: Ja, det vil jeg jo meget gerne.

TEXAS: Jeg er egentlig oprindelig arbejdet for Oak Company. Der jeg startede som elev i tidenes morgen. Og var der i 15 år, de 10 af dem i udlandet. Og havnede i, i ledelsesposition egentlig fra 1996 og frem. Der sad jeg så i det der hedder Country Manager ansvar først og så, røg jeg videre til et andet land, den gang Italien, og så røg jeg videre til et andet landet og fik ansvar for en strategisk business unit. Hvor man så også var i en executive stilling. Så blev jeg vice administrerende direktør og så blev jeg administrerende direktør, så har jeg egentlig fortsat på den måde der. Så jeg sluttede der i 2005, og den gang var jeg ansvarlig for 255 mennesker og en omsætning på 1,3

milliarder DKK, en relativt stor størrelse, 3 lande og 10 kontorer, 2 store distributionscentraler, fra Frankrig og ud i 9 forskellige lande. Efter det så læste jeg så en MBA, eller parallelt med det læst jeg så en MBA.

INT: Det lyder hårdt.

TEXAS: Det var det også. Vi havde lige fået et lille barn, så det kunne min kone tage sig af og så kunne jeg læse jo, fordi jeg tænkte at hvis jeg skal gøre det så skal jeg gøre det inden børnene bliver for store og begynder forstå hvorfor jeg kører på kontoret hele tiden. Tog så en MBA og havde så haft en gut der arbejdede for mig nede i Frankrig der havde røget til et selskab der hedder Cedar Company, som lavede strategi, eller som i virkeligheden er konsulent, et rekrutteringsselskab, sådan search and select, primært headhunting selskab, som så gerne ville indenfor management consulting. Så havde man en udfordring, dels med at forstå hvordan skulle de egentlig få de her management konsulent ydelser, hvordan skulle de få dem solgt. Og så havde de en anden udfordring ved at, det var meget strategi orienteret det man ville, uden at det, senere blev vi lidt skarpere på det, det skulle være blue ocean strategy som vi skulle slå på som vores tema og sådan nogle forskellige ting. Man havde en anden stor udfordring, at hvis du laver strategiopgaver så er de typisk af kortere varighed, fordi det betyder at hvis du har kortere opgaver, men du skal have en vis omsætning, så skal du have relativt flere folk der kan sælge, omvendt hvis du har færre opgaver men af længere varighed, fultids, så skal der mindre nye ind. Altså selvfølgelig skal du selvfølgelig smide nyt ind fra toppen, men afløbet er meget langsommere ik'. Så det var det problem man stod med, så min opgave var egentlig at komme ind og få det der strategi, management, operational consulting op at stå, og så være administrerende direktør for det og partner i selskabet. Jeg besluttede mig egentlig før de havde skiftet den administrerende direktør ud, og sige til dem, prøv at hør her, det her det bliver uden mig. Jeg havde været der, jeg nåede at være der fra august 2005 til december 2006. Så først i januar 2007 startede jeg i Consulting. Så i et år og fire måneder eller sådan noget. Og skiftede den gang, ikke fordi det er så interessant for dit papir måske, men der var noget med værdierne, jeg havde lidt svært ved at associere mig med den måde man drev virksomheden på i virkeligheden. Jeg synes ikke de var dygtige nok. Og så var der en del ting internt. Man fik, altså simple ting, men altså en stor del af firmaet var kvinder, og man talte altid kun,

når man holdt en tale til julefrokosten så sat man der alle mændene men man talte ikke til kvinderne, altså sådan, helt skævt, helt skævt så det gad jeg ikke rigtig. Det ville jeg ikke være en del af, så gik jeg over til Consulting. Som også arbejder en del med management og business consulting opgaver. Men i virkeligheden, og det har jeg tænkt lidt over der du definerede det her, hvis du kigger på management consulting, hele udfordringen ved, synes jeg ved industrien, der er jo ikke nogle beskyttede titler, altså du kan jo i morgen når du er færdig så kan du kalde dig for management konsulent og så kan du gå ud og stifte din egne virksomhed, og så kan folk slå op og så tænker de, nå, er han management konsulent, ja men det er jo ikke sigende. Projektledere, programledere, forretningskonsulent, det er jo termer som ikke er klart afgrænset eller klart definerede. Og det synes jeg er en problemstilling i hele industrien, som du måske hvis du skriver, kort indledningsvis i hvert fald, forklarer hvad det er for en type af management konsulent som du har valgt at afgrænse det til fordi, det er en elastik der.

INT: Præcis.

TEXAS: Så det er egentlig sådan lidt om mig. Consulting i dag er sådan et mellemstort konsulenthus og har med forretningsprocesser og it at gøre. Så vi er ikke strategikonsulenthus men et transformationskonsulenthus. Der plejer man sige at de kunder vi går hos det er de store, det er Redwood Company, Pine Company, det er store virksomheder. Hvis de skal bruge strategi ydelser så ringer de til McKinsey, eller Bain, eller BCG, altså nogle af de der lidt store internationale spillere...

INT: Tier 1's.

TEXAS: Ja, lige præcis. Og det er også der min egen indsigt i industrien, udover det vi selv har leveret i Cedar Company hvor vi også havde strategirådgivning. Men min egen indsigt til det her det kommer sådan meget fra rekvirentsiden, det er de her store internationale spillere, typisk fordi det er fra min Oak company-tid, hvor vi havde behov for at købe tværgående ydelser, altså country wide solutions eller i virkeligheden internationale løsninger. Og de drevs også fordi hvad var det for et force man havde fra den type konsulenter, hvad var det de skulle kunne osv. Så helt generelt vil jeg sige at management konsulent branchen kan du opdele i to, du kan opdele dem der udarbejder

4171 koncept og dem der implementerer koncept.

4172

4173 INT: Ok.

4174

4175 TEXAS: Dem der udarbejder koncepter, mener jeg er drevet af noget lidt andet, og
4176 selektionskriteriet for dem man vælger som sådan en konsulent er lidt noget andet end
4177 dem der implementerer koncepterne. Fordi en implementering, så er det typisk
4178 transformationsprocesset du har brug for. Og min erfaring som man lægger vægt på der,
4179 det er konsulenternes erfaring og deres personligheder. Det er typisk folk du skal gå
4180 opad i 12 måneder, du gider ikke at gå op ad en du i bund og grund synes er en idiot.
4181 Hvorimod hvis det er strategikonsulent ydelser så køber man meget mere ind en
4182 metode, du køber f.eks. en blue ocean proces. Den varer så typisk 3-9 måneder alt efter
4183 hvor stort projektet er, ikke på fuldtidsbasis, men typisk på deltidbasis. Man paketerer
4184 det typisk i en række workshops, som så skal udmønte sig i en anden strategi, eller nogle
4185 strategiske muligheder som man så kan grave sig dybere ned i. Hvis det er en
4186 strategitransformation så varer det 6-24 måneder, alt efter hvor stort det er. Og det er
4187 nogle helt andre kompetencer du har brug for. Det er ikke...

4188

4189 INT: Så de sidder ikke med det samme vil du sige...

4190

4191 TEXAS: Jeg vil sige, min erfaring fra processen, det er at det værste du kan gøre det er
4192 næsten at bede ham der har udformet et koncept til at implementere. Det synes jeg ikke
4193 giver særligt godt. De tilfælde hvor vi har været ude at se på BCG, og skulle
4194 implementere noget, det er en katastrofe. Fordi den type mennesker der udarbejder
4195 konceptet typisk tager afsæt i en fast proces, i en række strategiske værktøjer, altså der
4196 er jo det man tror på Porters five forces, eller en pest analyse eller hvad fanden ved jeg.
4197 Altså nogle konkrete type modeller, og så er det typiske meget unge mennesker, fordi
4198 det er lange arbejde, vi skal have nogen til at crunch data, så skal vi have der står op på
4199 toppen af dem og kan tage ansvaret, eller i virkeligheden tage æren for alt det gode
4200 arbejde, så det er typiske kvikke unge mennesker, typisk med en kandidatgrad og så får
4201 de lov til at arbejde til de falder næsten død om. Hvis du skal over i det andet, det giver
4202 jo næsten sig selv. Hvis du skal eksekvere en strategi, du siger jeg skal i den retning, jeg
4203 har en vision for at jeg skal derhen, men jeg aner ikke hvordan jeg skal komme derhen.

Vil du give det til en Cand.merc'er der har et års erfaring fra arbejdsmarkedet, det vil man jo ikke. Det vil man jo ikke. Så, det ene de er jo, og ikke under forstået at det er jo ikke sådan at hvis du tager en med erfaring så skal han jo også være rimelig kvik oven i pæren, ellers så gider man jo ikke arbejde med ham. Men det ene, det er drevet af, vis mig hvad det er for en struktur og hvilken metode du har tænkt dig at bruge, det andet det er, smid lige skjorten og hvis mig hvor mange år du har fra tidligere kampe, hvornår har du sidst gjort det her? Hvad gjorde du helt præcist? Hvad var udfordringerne? Hvad var faldgrupperne? Det får du ikke en 26-årig cand.merc'er til at sige. Jo du får ham til at beskrive hvad der er for nogle faldgrupper teoretisk du løber ind i, du får ham til at sige nogle kloge ting som er John. P Kotters 10 guiding principles for leading change og behavioral, altså prædæks og instincts og sådan en masse teoretiske modeller. Men du kan jo godt læse dig til at du har, hvis du skal lave en implementering i Italien, det er jo et patriarksamfund, som godt kan lige stærkt lederskab, en der står og tager alt ansvar og alle de ting. Men det betyder faktisk ikke at du faktisk ved hvordan du skal agere når du skal lave en forandring. Ikke nødvendigvis, fordi du kan ikke gå ind og udfordre patriarken, fordi det er ham der skal stå øverst oppe. Så du skal finde ud af hvordan skal jeg fremstå som en stærk spillere, uden at jeg udfordrer patriarken. For at tage en konkret problemstilling. Så man kan have alle de teoretiske rammer og værktøjer, kan man jo drage ind, som kan være guiding principles eller modeller som man kan læne sig op ad. Men jeg synes at forskellen på mig er at hvis du laver et strategiarbejde, en strategiopgave, så tager det typisk afsæt i teoretiske rammer, hvis du laver en implementering så tager den typisk afsæt i en given situation i den virksomhed og den kultur du skal indføre det og så tilføjer du teori for at understøtte den retning du i virkeligheden vil, eller for at eksemplificere hvorfor er det her relevant. Så det ene det er drevet teori, selvfølgelig er det også drevet, men det er meget analytisk orienteret. Så det er drevet af store datamængder, forskellige type data som integreres, man prøver i virkeligheden at få data ind i en teoretisk model som muliggør en sontring mellem de forskellige muligheder du har i markedet, og det gør du ikke når du skal implementere på samme måde.

INT: Så du mener lidt at, nu sådan som jeg forstår processen så er det tit man...

TEXAS: Har vi en kuglepen her et sted så kan jeg prøve at tegne det...

Pause 10.57-11.41.

TEXAS: Det bliver selvfølgelig sådan lidt karikeret. Men du kan egentlig vælge synes jeg og så kan du ha teori her og du kan ha praksis her. Og så kan du egentlig sige at hvis det er en teoretisk opgave så vil den ligge op her, og hvis det er en implementeringsopgave så vil den typisk ligge herved. Det er ikke helt rigtigt men, men det der bliver det guidende i en implementeringsopgave, det er hvor godt du forstår forretningen. I min verden kan du godt gå ud, der er i virkeligheden to sondringer synes jeg, hvis man kigger på rent strategiarbejde så vil jeg sige du næsten godt kan gå ud og gennemføre, det gjorde vi hos Cedar Company, vi kan godt gå ud og lave en blue ocean strategy proces, f.eks. hos Hickory Company, uden at reelt forstå en skid af deres industri. Fordi det Hickory købte hos, det var nogen der kunne holde dem i hånde i gennem en proces, sørge for at vi havde det hele med, sørge for at de egentlig forstod hvad det hver fase egentlig drejede sig om, så man afgrænsede den opgave, vi faciliterede workshops osv. Og det udmøntede sig så i en strategi til sidst, ud fra nogle valg som kunden havde truffet, fordi han kendte egentlig forretningen. Men vi havde jo bidraget med at give en perspektivering i forhold til at vi ser det her i markedet eller vi gør et eller andet, men ikke fordi vi egentlig forstod hvorfor fanden man nu vælger at gøre det ene eller det andet. Hvorimod hvis du skal implementere en strategi så synes jeg ikke du kan gøre det uden at du forstår hvad for en industri du er i, og der taler jeg ud fra egen erfaring. Hos os havde vi, vi havde, PA Consulting som lavede et stykke arbejde for Oak Company på en række produkter, altså en række måder med hvor, hvordan vi skulle forbedre vores forretning eller servicere vores kunder anderledes fremadrettet. Og dem sendt man så også ud til at implementere det. Jeg fik en af dem ned til mig nede i Frankrig og jeg smed ham hjem efter to dage. Så sagde jeg, det der, det kommer jeg ikke til at arbejde med. Fordi han skulle komme og forklare hvordan jeg skulle orientere min forretning, og han forstod det ikke logistik. Og det i min verden, det gjorde at det blev et no go. Men han kunde da sagtens have stået deroppe og sagt, men ja hvis man analyserer jeres forretning og kigger på den måde og puha kunne det her så ikke være en idé, eller strategisk, og hvor er verden på vej hen, og primært det er jo spørgsmål om skulle du være service yder eller skulle du være low cost. Altså igen, sådan en Porters differentiering mellem, er du service leader eller er du cost leader? Eller er du stuck in

4270 the middle og ikke er noget som helst, så har man en tendens til at på et eller tidspunkt
4271 at dø. Så hvad en industri egentlig er drevet af, det kan man jo godt sidde og analysere
4272 uden nødvendigvis at forstå hvordan det er at industrien fungerer. Hvad er det primære
4273 selektionskriterium for købere er i den industri? Men det var meget prisorienteret, ok,
4274 så skal du være cost leader.

4275

4276 INT: Men lad mig forstå den der proces, fordi det er jo altid sjov de gange hvor det ikke
4277 virker, fordi hvad er det der sker når det ikke virker? Og i den her situation så, PA
4278 Consulting de har været med til at...

4279

4280 TEXAS: De har været med til at formulere måde på hvordan man skal ændre en række
4281 forskellige servicefaktorer og formulere hvilken retning vi skulle hen. Hvad var det for
4282 nogle overordnede faktorer vi skulle spille på fremadrettet?

4283

4284 INT: Og der har de jo, og i den proces, der har vi jo gået igennem en proces hvor, ok, her
4285 har vi problemet ik' og PA Consulting kommer ind og...

4286

4287 TEXAS: Ja, de kommer ind og det er jo typisk det der sker i en opgave, de kommer så ind
4288 på ledelsesniveau. Der sidder en global ledelse, førerbunkeren og så kommer de ind og
4289 laver en proces med dem der. Det er et arbejde der tager cirka 6 måneder og resulterer i
4290 sikkert 500 slides i farver og så tager de, de sidste 4 slides ud, og så er det der
4291 kommunikerer ud, det er sådan en klassisk problemstilling. Nu har det siddet et
4292 ledelseshold der har været med på en rejse, fuldstændig afskærmet fra resten af os i
4293 gåseøjne som administrerende direktør, fordi operationelle enheder der så i givet fald
4294 skulle ændre den måde de eksekverer det på. Så det har siddet et vist antal mennesker
4295 oppe på et vist niveau, og jeg synes i virkeligheden det er det der er udfordringen, skal
4296 du lave en opgave hvor du fundamentalt ændrer en række forskellige ting så finder du
4297 ud af at ja vi skal i den her retning, super. Rent taktisk forudsætter det følgende valg, så
4298 beskriver man måske det taktiske grundlag, det dækker man måske. Hvis du har en
4299 given løsning, den her model kender du godt, ja men så hvis du laver en opgave så vil du
4300 forholde dig til den her del af forretningen (koncept). Det er typisk øverste ledelseslag.
4301 Hvorimod hvis du skal lave en implementering af det her, så sker det jo ikke her
4302 (koncept-delen), fordi de er allerede rykket sig som en del af den proces man kører

igennem med blue ocean strategy osv. Så vi er allerede med, men der sker ikke en skid med den båd, før det er forankret herved (det taktiske og operationelle), så en implementeringskonsulent, han skal forhold sig til det her (operationelle), så du kan sige at det konceptuelle niveau heroppe, det er måske 100%, eller i hvert fald afklaret med hvad der skal se strategisk og så på det taktiske der er man måske ende på 40-60% hvis du så efterfølgende 100% på det taktiske måske 5% på det strategiske og du er 100% på det operationelle eller måske 70-80%, resten det kører selv.

INT: Men ligger ikke fejlen så i at man ikke har, hvad skal man sige, at der ikke har været den her kommunikation som du siger...

TEXAS: Til dels kan det være at der er noget galt i kommunikationen. Og hvad er forudsætningen for at man kan implementere det? Jo, hvordan du kan kommunikere det. Det er klart hvorfor har vi kommet herhen? Hvad er det reelt der skal ske? Hvad tror vi kommer til at ske og hvad er din rolle i det? Men jeg tror i virkeligheden problemet er mere at dem der er heroppe (konceptniveau) der er drevet af teori, og en proces som er foruddefineret. De folk som er hernede (taktisk og operationelt) de er drevet af en forståelse af forretningen og en erfaring med hvordan kommer det her ud over rampen? Hvordan gør man det her smartest? Der er jo mange veje til Rom. Så i nogen virksomheder skal man gøre det på en måde, i andre virksomheder skal man gøre det på en anden. Lade mig give dig et eksempel, i mit arbejde hos Oak Company, der havde man en række ydelser som man servicerede sine kunder med, men man manglede indsigt eller transparens i sine processer. Overordnet set så gik det på at man havde en udfordring med at man købt ind for, nu er det her fortroligt, men du kan godt bruge det hvis du slører casen fordi, men man købt ind for en milliard kroner om året men man havde kun indkøbsordre på 20% af det. Så du bruger en milliard kroner, og du kan up front forklare hvor de 200 millioner kroner er forsvundet af med, det er ikke så godt. Man har således en masse aktiviteter og en masse ydelser i Oak Company, og hvis du ikke får en purchase ordre på det der er købt så kan jo heller ikke tjekke hvad du egentlig bruger dine penge på. Så man risikerer to ting, dels at man mister penge fordi der er bare en lille del man har styr på hvad penge egentlig går til, og to for at forstå hvordan firmaet egentlig skaber de ydelser man nu servicerer sine kunder med så bliver man også nødt til at forstå hvordan disse bliver skabt. Altså, du kan ikke rigtig vide

4336 hvordan og hvorledes, der kom fakturaer, men du kunne ikke se, hvad dække den
4337 egentlig. Der er forskellige mennesker der har været nede og disponeret over
4338 virksomheden. Så på det tidspunkt, der købte man ind for en milliard kroner om året og
4339 200 millioner kroner havde man indkøbs ordre på. Leverandørbasen steg med 27 nye
4340 leverandører om ugen, om ugen!

4341

4342 INT: Om ugen!?

4343

4344 TEXAS: Om ugen. Og alle kunne disponere en indkøbere. Så jeg kunne godt gå ned og,
4345 hvis jeg manglede et nyt bilbatteri, så kunne jeg gå ned til den lokale bilforhandlere og
4346 sige jeg skal bruge et nyt bilbatteri til min Fiat, hvad koster det? Det koster en plog. Men
4347 hvis nu du var leverandør af bilbatterier til Oak Company. Ville det ikke være interessant
4348 for dig? Jo, men det sørger jeg for. Hvad koster det bilbatteri så? Ja men så kan du få det
4349 for 300kr eller gratis. Så man havde en række udfordringer som den der. Og der brugte
4350 vi et konsulentfirma, som kiggede på hvordan, hvem kunne gøre hvad og, brugte bl.a. en
4351 tilgang som hedder Kreyles matrise, hvad er udbud og hvad er akkrediteret af det man
4352 skulle købe osv. Og så skulle man få ind hvad for en tilgang man skulle have på
4353 forskellige type indkøb. Og man kiggede lidt på forskellige type indkøb og vi kiggede på
4354 logistik principper, og en række forskellige ting. Der man så skulle implementere det, så
4355 havde vi en situation hvor at vi i nogle afdelinger hvor det skulle implementeres, på
4356 ledeleseslag var det akademikere, men i yderste konsekvens af dem der skulle købe ind,
4357 de havde måske en fjerde klasses skole baggrund fra Tjekkiet, og talte rimelig dårlig
4358 dansk. Fordi de gik og gjorde rent, men de skulle også bestille deres sæbe på en ny måde
4359 næste gang. De skulle sørge for at nej, du kan ikke bare køre ned til tanken og købe to
4360 koste hvis det er det du har brug for. Det skal altså rekvireres på en anden måde. Så
4361 indgangen eller tilgangen til at implementere den løsning vi havde skulle jo målrettes
4362 efter hvad er det for en del af virksomheden vi har med at gøre. I virkeligheden kan du
4363 bruge den samme analog på den samme type af virksomheder, og derfor er det ikke en
4364 god, hele moralen, derfor er det ikke en god idé at tage dem der har lavet strategien og
4365 bede dem om at implementere den, medmindre de har erfaring med at implementere
4366 strategier. Og det er sjældent at de store huse er dygtige til at implementere strategier.
4367 Fordi de mennesker de tiltrækker de er drevet af nogle helt andre ting, de er drevet af at
4368 det ser fint ud, vi skal være skarpe, vi skal have slips på, vi skal bo i et fint kastel, vi skal

4369 have høje lønninger, vi skal have høje timepriser. Hvorimod de folk som skal
4370 implementere tingene bagefter, ja men i morgen der skal jeg stå nede i IT afdelingen, så
4371 skal jeg ikke komme i et jakkesæt, så skal jeg komme i et par jeans og en pæn trøje. Eller
4372 jeg skal stå nede blandt nogle rengøringsfolk, så behøver jeg altså ikke at have slips på.
4373 Fordi det skaber allerede en kulturel barriere til at få de her ting til at virke. Fordi du
4374 bliver set som at være en lakaj fra ledelsen fremfor at være en person der kommer ned
4375 og siger, prøv og hør her, jeg vil godt forstå hvordan din forretning den virker. Eller jeg
4376 har en idé om det og sammen skal vi finde ud af hvordan du bedst kan eksekvere den
4377 indenfor de rammer der kommer til at være fremadrettet, så du bliver en succes. Man
4378 skal jo egentlig vende den på hovedet. Så hver virksomhed synes jeg, når du
4379 implementerer, det er jo vores erfaring, vi implementerer jo transformationer, i
4380 Consulting generelt, nogen af dem er strategiske, andre de er født af noget helt andet.
4381 Herude der startede vores forretning med at man købte Palm company, det skulle
4382 integreres i virksomheden og det anede man intet som helst om så det tænkte man at
4383 det vil vi gerne have jer til at komme. Når vi arbejdede med strategien der lavede vi en
4384 markedsanalyse, så har vi kigget på, altså med et strategirådgivningshus, og sagt,
4385 hvordan bliver vi stærkere fremadrettet? Så havde man sat sig ned og kigget på
4386 markedet i Danmark og sagt, der er egentlig kun to udbydere der kan det i kan, så hvis
4387 man nu køber den ene udbyder som er på skideren økonomisk så står vi med en
4388 markedsplatform hvor i har en kæmpe dominans. Så kan i måske øge jeres priser, i kan
4389 gøre nogle andre ting, fordi hvis der ikke er nogle substituerende produkter, det er der
4390 så lige i mediebranchen, men alt andet lige vil strategien jo gå på det her, og alt det vil jo
4391 være rigtigt strategisk, men det forklarer ikke hvordan du så får udbyde af den
4392 akkvisition du så endt med at lave. Det forudsætter at du sådan forstår hvordan man
4393 integrerer det i den her virksomhed. Og hvordan man passer det ind i den kultur der er
4394 her i Pine company, på godt og ondt. Hvor skarpe er folkene? Hvad er det for nogle
4395 kompetencer vi har? Hvad er det for nogle styrker vi har som virksomhed? Hvad er det
4396 vores svagheder ligger på? Hvad er det for et marked vi ligger i? Hvor mange
4397 substituerende produkter vil der være? Hvor er det vi taber vores kunder til? Hvorfor
4398 turner kunderne når de turner så vores goodwill devalueres? I min verden er det to helt
4399 vildt forskellige ting. Det betyder ikke at det er sådan at markedet ser sig selv men nu
4400 har du bedt om min vurdering.

4401

4402 INT: Det er også det jeg vil have.

4403

4404 TEXAS: I min vurdering er der kæmpe forskel i det der.

4405

4406 INT: Det lyder også som at du mener, dem der tit, i hvert fald den her teoretiske del, at
4407 dem der laver det, de har de her modeller, og så prøver de at finde data som verificerer
4408 de modeller.

4409

4410 TEXAS: Absolut. Ja. Hvis du kigger på, BCG har lavet den her gross share matrix. Den her
4411 med, er du en hund eller er du en stjerne, er du en ko eller alle de ting? Delt ind i de der
4412 fire rubrikker. Deres tilgang til at analysere en forretning, det er jo at det skal passe ind i
4413 de her. Du kunne vælge at designe det på en helt anden måde. Her kigger man jo kun på i
4414 forhold til forretningspotentiale du kan også vælge at lave det i form af en kompetence
4415 matrice, hvad er det for noget kompetence vi sidder med og hvad er det dermed for
4416 nogle processer vi gerne vil have ind i huset ik'. Altså, det er jo ikke, for mig er det ikke,
4417 det er rigtig set, at hvis man kigger på strategidelen så føler jeg meget at den er drevet af
4418 forudbestemte tilgange til hvordan man kører en sådan proces igennem. Fordi når du
4419 står i en transformation, så skal vi til Rom, det er vi alle sammen enige om, men kommer
4420 vi ind fra øst eller vest eller syd eller nordvest eller. Altså det kan jo være mange
4421 forskellige varianter derhen ad, men tilgangen til hvordan man implementerer
4422 strategien vil være forskellige alt efter hvad det er for en type virksomhed du står
4423 overfor. Hvorimod hvis du kører en blue ocean strategy proces, sådan lidt karikeret så er
4424 det det samme du gør hos A eller B. Fordi processen er jo den her, den er defineret ud
4425 fra de forskellige faser som vi skal igennem, med et klart defineret indhold. Og så kan det
4426 godt være at indholdet rent strukturelt bliver lidt anderledes alt efter om du analyserer
4427 slagter branchen eller om det et internationalt shipping perspektiv du står overfor. Så
4428 selvfølgelig, indholdet i hvert et trin kan selvfølgelig nuanceres, men trinene er de
4429 samme. Det er de ikke på samme måde, altså det er altså ikke lige så karikeret i
4430 implementering, der har du med mennesker at gøre, fordi nu skal du have tingene til at
4431 ske jo.

4432

4433 INT: Og der mener du så, at, hvis vi siger at, eller vi antager at det der skaber værdi, det
4434 er en bedre bundlinje, og for at det skal ske så går du ind, her i Pine Company f.eks. og

for at det skal kunne ske og du skal skabe en bedre bundlinje så bliver du også nødt til at interagere og forstå alle de her parametre og forudsætninger, for at det skal kunne skabe et resultat?

TEXAS: Ja. Jeg ved ikke om jeg kan prøve at give et andet eksempel. Man kan sige at koncepter er i virkeligheden, er et spørgsmål om at forklare hvordan en puslespilsbid skal se ud, implementering er det spørgsmål om at forstå hvordan den puslespilsbid passer bedst ind i det samlede billede af den virksomhed du har i dag. Fordi det er jo relativt sjældent du har en virksomhed, hvis du skal integrere noget eller implementere en ny transformation så tager du afsæt i det du har i dag. Altså du er nødt til, det kan godt være at vi mener at vi skal et eller andet sted, men trin et, det bygger på de kompetencer og de erfaringer vi har i huset i dag. Og de værdier og den kultur vi nu har. Og de produkter vi servicerer vores kunder med, hvis du så skal, om tre år, her i huset har vi print, altså gamle telefonbøger, sådan en kender du sikkert ikke en gang...

INT: Jojo...

TEXAS: Selvfølgelig gør du det, men pointen den er at her havde vi nogle konsulenter inde der påviste at, det er jo et døende marked, den skal jo være online. Det vidste vi jo egentlig godt, men der var vi nødt til, og konsulenterne var nødt til at forklare hvordan gør vi det. Ja men hvis man bare sat sig ned og sagde, ja men den skal bare være online, fint, men for at implementere den så bliver du nødt til at tage hensyn til at, og i dag sidder vi med en markedsandel på 78% på printede bøger, altså det der er directory print. Det kan du ikke bare skylle væk, du bliver nødt til at på en eller en måde, det bliver vores cash cow, der hvor vi tjener pengene men ikke investerer særligt meget, og så skal vi investere i de nye tiltag, men hvordan du styrer den proces? Du er nødt til at tage stilling til hvad er det for kompetencer vi har in-house? Hvad er vores styrker og svagheder? Det var spørgsmål de hjalp os at svare på og oversætte til nye tiltag, funktioner og opgaver. Og så derfra sørge for at man igennem implementering, at hver enkel person forstår hvordan de nu skal forholde sig til at en stor del af vores service nu ligger online. Det bliver du nødt til at forstå, og forstå på hvert et niveau fordi ellers så bliver det ikke, og det kan ikke implementeres.

4468 INT: Nej.

4469

4470 TEXAS: Det tror jeg ikke. Det er ikke min erfaring. Du kan godt forsøge at gøre det, men
4471 jeg tror ikke at resultatet bliver særligt godt. Hvis det bliver godt er det i hvert fald mere
4472 tilfældigt end det er, altså....

4473

4474 INT: Og så tænker jeg jo så, hvad er konsulenternes rolle i det her så?

4475

4476 TEXAS: Ja men deres rolle er, eller problemet er at de partnere binder du op som
4477 flagskibe i de enkelte opgaver, så han er minimum allokeret i virkeligheden. Så er den
4478 måde de laver penge på i sådan en type virksomhed, det er i virkeligheden at sige, vi har
4479 et højt timehonoraret vi tjener rigtig mange penge på, vi tager lavt betalt, forholdsvis
4480 lavt betalt, lakajer ind og så fakturerer vi til et højt beløb. Men det han skal gøre det er jo
4481 at lave en plan for eller nogle instrukser for hvordan det her kan lade sig gøre, og ikke
4482 kun teoretisk. Men at man forstår på samme måde, på hvert et niveau, hvad er det der
4483 kræves for at lave den her implementering mulig. Og der mener jeg jo at der er forskel
4484 på konsulenter der er med til at implementere og konsulenter der kun er med til at
4485 udtænke en strategi. Fordi implementeringskonsulentydelsen er baseret på at du får en
4486 lidt lavere pris, det er mere en fuldtids, og det er mere enkelt mands baseret, det er mere
4487 en spydspids du sætter ind til at løfte kundens folk, end det er et hold af folk der er
4488 kommet ind med en eller anden proces. Det er i hvert fald min erfaring.

4489

4490 INT: Jaja, det er jo bare, du er hvad skal man sige, du udfordrer min forestilling om
4491 hvordan tingene foregår. Du tager den her linje og differentierer mellem. Fordi man kan
4492 sige at alle som jeg har talt med, de synes jo selvfølgelig at implementering det er, at det
4493 er i implementeringen du skaber værdi ik'.

4494

4495 TEXAS: Absolut.

4496

4497 INT: Selvfølgelig så bruger man konsulenter i forskellige kontekster, og hvor man nogle
4498 gange bruger dem til at verificere nogle antagelser man har, eller i
4499 benchmarkingsituationer...

4500

4501 TEXAS: Absolut.

4502

4503 INT: Men at ellers kan man sige at hvis man opdeler processen i at bruge en konsulent i
4504 en dataindsamling, analyse, problem løsning og implementering.

4505

4506 TEXAS: Ja. Absolut.

4507

4508 INT: Selvfølgelig ikke så lineært men...

4509

4510 TEXAS: Ja, du kan godt afgrænse det i de klumper.

4511

4512 INT: Så når vi bevæger os i den her, i den her retning så bliver det mere, ejerskabet hos
4513 firmaet bliver større, altså hvis det starter her i dataindsamling og analyse, det er mest
4514 konsulenten og så bliver det mere og mere, men den er du egentlig også...

4515

4516 TEXAS: Men du kan egentlig godt bruge den samme model med det her kontinuum.

4517

4518 INT: Ja.

4519

4520 TEXAS: Ikke at du skal gøre det nødvendigvis men, i virkeligheden kan du godt sige at
4521 hvis du så kigger, hvis du så kiggede, hvis du ændrede det ved at sige at du skrive
4522 konsulent her og virksomhed her, så kan du vælge at sige analyse og forankring. Altså du
4523 kan godt bruge den samme, i forankringen der er det primært virksomheden der har
4524 den største del, så jo længere du bevæger dig her fra og der hen (fra analyse imod
4525 forankring) så aftager konsulentens relative rolle fordi det skal jo forankres nede i
4526 leddene, det er jo ikke 500 konsulenter, det er jo organisationen. Herude har de 250
4527 sælgere og vi er fem mand herude, som arbejder i fire forskellige dele af virksomheden.
4528 Så det er jo ikke, det er ikke vores opgave at være den der driver det her, jo men
4529 igennem andre, og hvis du driver ting igennem andre så kan du per definition ikke
4530 forholde dig teoretisk til tingene, så bliver du nød til at forholde dig praktisk til hvad er
4531 det for en person jeg har overfor mig, er det en akademiker, super, så skal jeg forklare
4532 ham at det her, det tager egentlig afsæt i nogle principper omkring, det kan være en
4533 matrice, procurement eller Porters five forces eller, man bruger et teoretisk

4534 rammeværktøj til at egentlig formidle et budskab så den her person forstår, det her det
4535 giver mening og jeg kan godt bevæge mig i den her retning, om min rolle i det her, i den
4536 her transformation den er lige præcis sådan her.

4537

4538 INT: Men den rolle, den er også forskellige ik'.

4539

4540 TEXAS: Jo, fordi hvis du har en værdikæde så er den jo dybt forskellig.

4541

4542 INT: Altså fordi på den ene side så er den, du beskriver at man skal være meget empatisk
4543 i princippet ik' du skal forstå hvem den anden er...

4544

4545 TEXAS: Empatisk og pragmatisk vil jeg nok sige.

4546

4547 INT: Pragmatisk også ja. Og også, men på en måde, når man bevæger sig derhen ik' så
4548 skal jo også din rolle, den skal jo mere være en support funktion ik' eller?

4549

4550 TEXAS: Jo, eller i hvert fald så kan du sige. Vi havde den jo før hvor vi kaldte det for
4551 strategi i stedet for forankring i virkeligheden ikke også, til implementering. Ja men
4552 herude, (til venstre i hans kontinuum) der er de menneskelige egenskaber relativt
4553 ligegyldige, om jeg er en fin fyr eller jeg er et røvhul eller hvad, hvordan jeg er, om jeg
4554 har en evne til at sætte mig ind i hvordan det kommer til at påvirke dem og sådan. Det er
4555 ligegyldigt, det er jo analyse, og analyse sker jo på basis af tal. Tal, og ikke følelser, men
4556 data, så herude kan jeg godt kom frem til at det eneste rigtige det er at fyre samtlige
4557 mennesker og så skal vi kun gå til højre. Men det kan jo godt være at ah, det bliver ikke
4558 helt til højre, vi fyrer ikke alle, vi beholder faktisk 10% og så går vi kun lidt til højre eller
4559 i mindre grad til højre eller hvad ved jeg. Så der er stor forskel på det en plan siger, det
4560 samme vil du jo have, hvis du kigger på en proces, der kan jo sagtens ligge et værktøj, vi
4561 skal være helt præcist det her, for de her kunder, så i takt med at man bevæger sig
4562 nedad så er der nogle konstateringer man gør sig i forhold til den proces og den plan.
4563 Men man siger, ok, i den perfekte verden der skal man gøre det her. Men det har vi ikke
4564 råd til, eller det kan vores systemer ikke eller det mener vi alligevel ikke er helt rigtigt,
4565 så vi kan godt lide hovedskitsen, men jo længere ned vi kommer i materien jo mere kan
4566 du se, at der er så stor modvilje, hvis vi bevæger os i den retning, på vores mellemlider

4567 niveau, at vi bliver nød til at kalde det noget andet eller hvad man skal sige. Jeg havde en
4568 god oplevelse eller hvad skal man sige, hvor vi kunne have lavet. Eller jeg kan tage et
4569 eksempel, i mit arbejde i en af de store datacentraler i den finansielle industri, der skulle
4570 vi have udviklet en ny model for hvordan vi håndterede vores data. Vi brugte på
4571 daværende tidspunkt en vandfaldsbaseret model hvor man ligesom bevægede sig i
4572 nogen faser, og hvor det egentlig mere går ud på at man kapsler de her faser ind og man
4573 kører i et kontinuum hele tiden, rundt om de her. Så i stedet for at kigge på hele
4574 løsningen så kom der først en proces hvor man først kiggede nogle specifikke dele og
4575 ikke på hvordan hele løsningen skulle være. I den her case, der havde vi nogle
4576 konsulenter inde som kom frem til at det vi i stedet for skulle gøre var at vi tager så en
4577 mindre del af kravene og designer dem og udvikler dem og forankrer dem ik' også. Så
4578 man får, hurtigere, nogle små bid af løsningen som måske kan danne grundlag for at
4579 forbedre forretningspotentiallet. I stedet for at kigge på hele design delen, så kigger vi på
4580 hele løsningen, det er en lidt anden måde at løse det på. Men på øverste ledelsesniveau
4581 var vi kommet frem til at selv om vi syntes det var en god idé at ændre modellen på den
4582 måden, men vi havde et problem, nemlig at man brugte ordet agilt. Fordi at dem der
4583 skulle sidde og arbejde med det her, vi havde en anelse om for det første så havde de
4584 ikke rigtig lyst til at ændre sin arbejdsgang, men vi havde også en fornemmelse af at hvis
4585 man fik kommunikeret det ordentligt så ville det være ok, og så kunne man ikke bruge
4586 ordet agilt om det her. Det havde jo egentlig ikke nogen ændring i forhold til den model
4587 vi skulle bruge, som man så skulle levere fremadrettet, men det havde en
4588 kæmpebetydning for hvordan vi tog det her hen. Fordi alle de mennesker her er jo
4589 skolede af at det står en ledere her oppe og siger agilt, det er fanden mig et fyre ord, det
4590 skal vi kraft æderme ikke have. Og det var sådan formuleret. Så hvis jeg var kommet
4591 herved og havde insisteret på at det skulle være agilt, eller brugt et teoretisk begreb,
4592 agilt er jo nu teoretisk, de betyder jo udviklingsforløb. Så havde jeg bare mødt en masse
4593 resistens. Sådan nogle ting skal du være i stand til at, nu er det jo en simpel
4594 problemstilling men du kan jo have mange andre ting som i takt med at du bevæger dig
4595 nedad skal forankre ting. Så kræver det at du har båndbrede på et andet niveau end det
4596 teoretiske. Så i virkeligheden vil jeg sige at jo mere du går i den her retning, jo mere
4597 menneskelig forståelse skal man have. Og det er derfor jeg siger at man skal ikke altid
4598 sætte de folk til at implementere som har været med til at formulere en proces eller
4599 model, i min verden er det ikke altid det rigtige at gøre.

4600

4601 INT: Hvad kaldte i det i stedet for agilt?

4602

4603 TEXAS: Jeg mener vi kaldte det noget i stil med model of customer excellence eller sådan
4604 noget, hvor det jo bare handlede om at få frem det at vi ville servicere vores kunder
4605 hurtigere og mere effektivt. Og det er ligesom kernen her, at det er i alle konsulenter der
4606 også formår at lave sådan nogle tanker...

4607

4608 INT: Du mener at der er meget få...

4609

4610 TEXAS: De kan godt være fra det samme firma, men så skal det være en anden type
4611 kompetencer du skal have. Jeg, min erfaring fra det her er, at have de der 26-årige
4612 regnedrenge, som så skulle komme ned og forklare mig som har 10-års erfaring i
4613 logistik, hvordan jeg skulle drive min forretning men som havde meget lidt kendskab til
4614 det praktiske og til det specifikke i netop min forretning og min branche., glem det. Glem
4615 det. Sådan nogle mennesker kan ikke. I min, der kom, og det er jo, jeg er jo også et
4616 produkt af, eller den type erfaring jeg kommer med, men en sådan person vil jeg ikke,
4617 eller jeg vil ikke betro sådan en situation om hvordan jeg skal gøre min forretning hvis
4618 ikke han forstår industrien.

4619

4620 INT: Men er det ikke så også dit ansvar så, eller måske ikke dit, men i den opgave man nu
4621 formulerer at han nu også bliver inkluderet?

4622

4623 TEXAS: Jo, selvfølgelig er det det, men forudsætning for at inkludere folk det er jo at der
4624 er en type af tillidsforhold. Altså jeg vil jo ikke betro, eller du vil jo ikke læg dit hjerte i
4625 hånden på en mand du i bund og grund ikke føler forstår hvad han har med at gøre.

4626

4627 INT: Nej.

4628

4629 TEXAS: Og hvis han skulle forklare mig hvordan min industri, reelt, gik ud på og hvad det
4630 var for nogle parameter mine kunder reelt reagerede på, og der må man altså bare sige
4631 at i Oak Company der er der kæmpe forskel på om du sidder hjemme på hovedkontoret
4632 eller om du er ude i marken og sidder med kunder i det daglige. Fordi ude i marken der

forstår man hvad mange af de ting hvordan forretningen reelt hænger sammen, et landskab der består af mange kontorer og rigtige mange medarbejdere, man behøver jo ikke forholde sig til hvordan frøken Jensen godt kan lide tingene. Men det er man nød til lokalt. Så hvis ikke du forstår den vekselvirkning så kan det jo godt være, altså de ting de skal jo oversættes til noget der giver mening reelt. Og hvis du har med folk at gøre som ikke har en erfaringsbase som gør dem i stand til at kunne oversætte de her budskaber, så er det min erfaring at så får du ikke det implementeret. Og det kan godt være at man har en god person, typisk som du siger så er der en partner, eller to partnere, eller et eller andet og som sidder og har kransekage om de her ting, det er også fint, når du skal lave teori. Men når du skal implementere så har vi jo alle sammen brug for nogen der i et eller andet omfang forstår industrien, det er jo de store strategihuse, så bliver man jo, Oak Company kiggede på et tidspunkt på om vi skulle gå ind en anden branche. Man havde rimelig mange penge osv. og så kiggede man på skulle man have et andet vertikal, et andet produkt, der kiggede man på om man skulle gå ud og være noget også. Og der kommer der så nogle folk fra Spanien, eller i virkeligheden fra Sydamerika. Fordi det marked der, de skal forklare os om hvordan det marked, det virker der. Det falder så på at vi synes egentlig at det danske marked det var relativt anderledes, der var nogle problemer i forhold til det så man vælger ikke at investere.

INT: Altså de kommer og fortæller om det Sydamerikanske marked...

TEXAS: I bund og grund så var deres guru, han var en person fra Brasilien om, han vidste rigtige meget om hvordan det Latinamerikanske marked virkede, og det var fint nok, herop. Fordi heroppe der er alle markeder i et eller andet omfang ens. Produkterne er ens, den samme teknologi man kører på, det er den samme globale udvikling man kører efter og osv. Det er de samme megatrends. Så længe du forholder dig heroppe, så er alt jo godt, og det er jo meget det du gør når du laver ny strategi, altså det er jo at forholde sig til hvor er det at virksomheden skal hen? Og det bliver jo typisk, nu bliver det lidt karikeret og overtegnet, men det bliver jo selvfølgelig den relativt øverste del af den trekant her, man beskæftiger sig med. Det er også der lederne sidder. Så det er der du har i virkeligheden at tale visioner og, hvad er det vi gerne vil med vores virksomhed og hvad er det for nogle overordnede behov vi gerne vil tilfredsstille i markedet? Det tænker man sgu ikke på hernede, hernede er behovet meget mere enkelt orienteret. Jeg

4666 har et ansvar for fru Jørgensen, det er hende der nu skal have de her varer, hvordan vil
4667 hun nu at vi eksekverer de her ting? Heroppe der kigger vi på megatrends. Så du kan
4668 godt tage en gut ind fra Spanien der fortæller dig om hvordan de her ting virker. Men en
4669 gut der kom fra Hong Kong der fortalte mig hvordan man skulle gøre det i Frankrig, det
4670 er jo ikke nødvendigvis det rigtige. Af den simple årsag at Hong Kong er meget
4671 anderledes en Frankrig, så det er to forskellige behov. Så der kunne være nogle
4672 forskelligartede problemstillinger i det der. Det betyder ikke at man ikke kan lære af
4673 global viden, det betyder bare at jo længere ned man kommer i den her trekant jo mere
4674 er man nød til at forholde sig til hvordan det skal implementeres. I de enkelte land, eller
4675 i den enkelte virksomhed. Giver det mening eller?

4676

4677 INT: Jojo, det giver fuldstændig mening.

4678

4679 TEXAS: Og det gør at når jeg kigger på den branche der hedder management
4680 konsulenter, ja men så har jeg en tendens til at se det som at være meget polariseret to
4681 forskellige dele.

4682

4683 INT: Generelt så er det jo også meget fragmenteret vil jeg også sige, med specialister og
4684 det hele.

4685

4686 TEXAS: Absolut.

4687

4688 INT: Der var en der sagde, han mente, topledere, selvfølgelig er det han som sidder og
4689 styrer hvor vi skal hen, men den vision på en måde må komme nede fra.

4690

4691 TEXAS: Ja?

4692

4693 INT: Jeg er ikke helt sikker på hvordan...fordi...

4694

4695 TEXAS: Hvad var det for en virksomhed? Hvilken industri kom han fra?

4696

4697 INT: Det var logistik.

4698

4699 TEXAS: Men det er jo måske fordi at logistik er jo i stor grad, det ved jeg sgu ikke, altså at
4700 visionen skulle komme nede fra?

4701

4702 INT: Ja, men altså, alle mener selvfølgelig, han mener selvfølgelig at det skal være
4703 forankret ik', og det er jo måske det, nu kan jeg ikke helt huske hvad det var han sagde,
4704 måske var det mere bare at det skulle være forankret.

4705

4706 TEXAS: Altså ultimativt, er det jo hamrende vigtigt...

4707

4708 INT: Altså selvfølgelig er det toplederne der visualiserer og...

4709

4710 TEXAS: Det vil det jo i sidste ende være. Og dem man inddrager i sådan en proces, de
4711 skal jo også forstå den visualisering.

4712

4713 INT: Men for at den her vision skal lykkes hvad kræves så af konsulenten? Hvad kræves
4714 for at forankre det?

4715

4716 TEXAS: Du skal have buy in lokalt og folk skal forstå deres rolle, og man skal sikre at
4717 hver en person forstår hvordan kommer det her at påvirke mig. Altså man plejer jo at
4718 tale jo om de her me issues, så første gang du smider de første to slides op på tavlen,
4719 bum, så har folk jo ændret dialog, skal jeg fyres nu? Hvad er min rolle i alt det her? Det er
4720 jo kun mig spørgsmål der kommer som den første barriere for change i virkeligheden.
4721 Det man så skal gøre det er at sige, prøv at hør her, der er plads til alle, vi kommer til at
4722 forklare jer hvordan vi kommer til at interagere fremadrettet og hvordan det påvirker
4723 dig, så du er nød til at rykke folk i små bidder, du kan ikke bare gå op og sige vi skal være
4724 her over, bum så sidder der en på 33:e kartoffelrække der ikke en gang ved at der skal
4725 ske noget, det er jo ofte det der sker, der er jo ikke en gang, man får sammenkodet de
4726 der 500 slides på de sidste 4 slides, fordi det var lige der det hele gav mening for den
4727 administrerende direktør. Så går han ned og banker de der 4 slides på overhead
4728 projektoren på en ølkasse og siger, det er fanden mig det her vi skal, nu kører vi. Der er
4729 ingen kæft der forstår hvorfor har vi havnet der. Og hvorfor ikke den anden branche, nu
4730 var der ikke særligt mange involveret i det projekt hos Oak Company, men hvorfor
4731 fanden blev vi ikke en del af den anden branche der?

4732

4733 INT: Der var der faktisk en anden, han var fra finansbranchen og detalje branchen, han
4734 sagde at et af de mest vellykkede projekter han havde været med i, der havde de faktisk,
4735 nu kan jeg ikke huske om han var topledere på det tidspunkt eller ikke, men i hvert fald,
4736 pointen var at der havde de faktisk lavet, de havde lavet en lidt simplere version end den
4737 man havde lavet for ledelsen, den havde de lavet for de mennesker der havde været med
4738 i dataindsamlingsfasen, så de mennesker også kunne være med og se, ok hvad er det vi
4739 har bidraget til og hvad er det vi skal nu. Det sagde han at det var et rigtig godt...

4740

4741 TEXAS: Vi gjorde lige det samme i Oak Company, der gik vi så rundt til alle dem vi havde
4742 inddraget, i virkeligheden havde jeg et rimelig klart billede af hvordan man skulle
4743 disponere virksomheden fra et indkøbssynspunkt. Så vi sagde til konsulenterne at de
4744 skulle kortlægge processen, og så gå ind og lave en kortlægning af de eksisterende
4745 processer i dag, og udfordrede hver enkel på hvorfor gør du sådan her? Og hvorfor gør
4746 du ikke sådan her? Så i virkeligheden endte vi op med en situation for alle mellemledere
4747 følte at det var deres proces der var den måde man skulle handle fremadrettet, men vi
4748 havde fået dem manipuleret hele vejen til at vi havde fået rettet forskellen ind, så der
4749 ikke var så stor en transformation. Den var født i tankerne hos de her mennesker, så de
4750 kunne gå ud og forklare ja men det er i virkeligheden ikke så stor en forandring for os,
4751 fordi jeg har hele tiden tænkt på at vi skal gøre sådan sådan og sådan. Som gjorde at det
4752 blev en stor succes.

4753

4754 INT: Ok. Og det er kommunikation og forståelse og...

4755

4756 TEXAS: Og tilpas behov, fordi det er jo, manipulation er jo et negativt ladet ord i det
4757 danske ordforråd, men det er jo manipulation i sidste ende. I sidste ende handler det om
4758 at få folk til at bevæge sig i den retning du gerne vil at de skal gå i, altså.

4759

4760 INT: Manipulation, det lyder meget, meget negativt.

4761

4762 TEXAS: Men det synes jeg i virkeligheden ikke altid det er, du kan godt manipulere folk
4763 til at gøre noget der er bedre for dem selv også. Fordi mange transformationer er der jo
4764 nogen vindere og så er der nogen der ikke er lige så meget vindere ik'. Altså, sådan må

4765 det jo være. Så derfor skal det pakkes ind, forskelligt. Uden at gå på kompromis med det
4766 det skal være. Du kan ikke gå og sige til folk, at prøv og hør her, vi skal, det bliver din
4767 afdeling der bliver den vigtigste for os fremadrettet, hvis hans afdeling i virkeligheden er
4768 ved at lukke, så er man nød til at være ærlig. Og så må man tage det den vej rundt, sådan
4769 er det. Giver det mening?

4770

4771 INT: Ja, det gør det.

4772

4773 TEXAS: Det er måske lidt anderledes nuanceret end det som du har gjort tidligere.

4774

4775 INT: Ja, og det er jo også fint, nogen gange skal man også udfordre sig selv. Jeg tænkte at
4776 vise hvordan jeg har tænkt at opbygge mit argument og så må du lige sige. Fordi, jeg
4777 forestiller mig, eller sådan som jeg konceptualiserer hele det her, det er at, her i den her,
4778 det her skal forstås som en co-creation.

4779

4780 TEXAS: Bidrager med en fælles...

4781

4782 INT: Præcis ja. Du har en konsulent, og du har virksomheden, og konsulenten kommer
4783 med noget viden, erfaringer osv. Og som virksomhed sidder du, og du kender
4784 selvfølgelig dit eget, og derfor så, knowledge creation er en co-creation af de inputs der
4785 kommer sammen, og det her der kommer her som jeg har kaldet innovation, det er
4786 egentlig business process innovation, altså den der, hvad gør vi, og det er i princip det
4787 som skaber værdi. Kan du se det? Giver det mening? Især måske den her del her
4788 (knowledge creation)?

4789

4790 TEXAS: Men er det fordi du ser som, altså ud fra den måde som du beskriver det så ser
4791 jeg på det som at det her er analyse...

4792

4793 INT: Ja, analyse og...

4794

4795 TEXAS: Og det her vil være lidt mere imod design, altså en ny måde at arbejde på. Og det
4796 her vil være forankring. Men det bliver jo først en competitive advantage når tingene er
4797 made in praksis. Så, ja, co-creation. Hvad er så innovation fordi det er jo også typisk

4798 noget der sker i en symbiose mellem mennesker er det ikke det?

4799

4800 INT: Jojo.

4801

4802 TEXAS: Så i virkeligheden, er co-creation...

4803

4804 INT: Jaja, det er hele vejen. Det er bare....

4805

4806 TEXAS: Fordi der bliver jeg sådan lidt forvirret over at du kalder det her for co-creation i
4807 gåseøjne, når jeg så på din model umiddelbart, nu skal der selvfølgelig noget tekst på og
4808 sådan. Fordi i min verden der er det jo co-creation, den er jo som vi snakkede om, den er
4809 jo hele vejen.

4810

4811 INT: Den er hele vejen ja.

4812

4813 TEXAS: Det er bare et spørgsmål om hvem der er ledere og hvem der er supporter i
4814 processen.

4815

4816 INT: Ja, det kan man godt sige ja, præcist.

4817

4818 TEXAS: Ja.

4819

4820 INT: Men det som jeg tænker ligesom, det er i analysen, måske, problem løsning her
4821 også, det er ligesom at du har to inputs, det er konsulenten og det er organisationen. Og
4822 det er når de mødes som der sker noget, og som gør at vi kan køre videre hen.

4823

4824 TEXAS: Absolut. Det tror jeg er meget rigtigt. Det sker ikke ved at konsulenten alene
4825 bidrager til noget...

4826

4827 INT: Præcis.

4828

4829 TEXAS: Eller at det man kunne ha gjort i organisationen selv. Så du kan sige, i
4830 virkeligheden er konsulenten en katalysator for nogle ting der måske allerede ligger

latent i virksomheden. Men som først bliver frigivet da du får en ud fra kommende stimuli til at få det til at blomstre eller hvad man nu skal sige. Og meget af skyldes jo, ja, jeg skal sende dig alle mine noter bagefter, at man havde, et af problemerne med forandring det er jo at der oftest er nogle følelser forankret, altså i den struktur du har i dag. Og det er det der gør at man ikke vil ændres. Altså der er jo nogen gange, nogen gange hvis man skal gå i en ny retning så kræver det jo at der er nogle chefer der skal revidere deres verdenssyn, og i virkeligheden måske sige at, jeg ved godt at jeg sagde det her forleden dag, og at det er det her vi skal gøre, men jeg er blevet klogere. Og den proces kan være relativt svær. Fordi ikke følelser så er der ikke inventeret her, der er nepotisme, der er alle de her forskellige dele som der ligger i hvert et ledelseshierarki på en eller anden måde ik' også. Der er jo, så tager jeg ham der ind fordi han er en god loyal soldat, nå så du tager ham ikke ind fordi han er den bedste til jobbet? Nej, jeg vidste bare. Så er min ryg dækket og jeg ved han vil dykke for mig og sådan noget. Så der ligger en masse egentlig i evnen til at forandres, i den her proces og det er lettere tror jeg med en konsulent.

INT: Det er jo det.

TEXAS: Af to årsager. Den ene den er, konsulenten er ikke følelsesmæssigt forankret, han kan meget bedre tage en direkte samtale med dig om, jeg forstår sgu ikke, altså som jeg ser det så er der 50 ting der peger på at vi skal gå til højre, gider du godt forklare mig som er intelligent og dygtig siger vi skal gå til venstre, jeg forstår simpelthen ikke. Så kan man rykke folk der. Der er jo ikke den samme power relation. Folk ved jo typisk at når der kommer en konsulent, kommer du typisk med et eller andet mandat der er forankret på et eller andet organisatorisk niveau, et vist niveau oppe i hierarkiet. Men der er jo ikke den samme risiko for ved at blotte sig på mellemlider niveau ved at sige på mellemlider niveau, prøv at hør her, det aner jeg ikke en skid om det her, jeg er helt blank, jeg har brug for hjælp, det går man ikke ind til sin chef og siger. Så der ligger, i virkeligheden er det måske lettere at betro sig til en fremmed i virkeligheden, nogen gange, under forudsætning at du kan skabe det tillidsforhold. Og tillidsforholdet består såfremt at du får overbevist den mellemledere om at jeg er her i virkeligheden for at gøre dig dygtigere. Jeg er her ikke for at tage dit job, jeg er her ikke for at du skal fyres, jeg er her for at sikre at du ikke bliver fyret og du er med til at opnå succes i

4864 virksomheden. Og så vil jeg dele succes, eller i virkeligheden ikke dele succes, jeg plejer
4865 at sige som konsulent hos os så er det os der tager al lorten og succesen det tager
4866 virksomheden. Det bedste der kan ske for mig, herude det er, når han der er
4867 administrerende direktør herude stiller sig op på en ølkasse derude og holder sådan et
4868 town hall speech og de ting han siger det ved jeg er 100% ting som jeg har været med til
4869 at få en led i, eller i virkeligheden den der har fundet på det. Men hvor han tager
4870 fornøjelsen af det, han skal ikke have mig med ind i den proces.

4871

4872 INT: Fordi, også fordi konsulenten selvfølgelig, at i får flere opdrag det er jo betinget af
4873 at i gør det godt.

4874

4875 TEXAS: Absolut.

4876

4877 INT: Så derfor så er i jo nød til...

4878

4879 TEXAS: Vi får flere opdrag af at han ser godt ud.

4880

4881 INT: Så man kan sige at i er jo også motiverede af at skabe en forskel eller gøre tingene
4882 bedre, altid.

4883

4884 TEXAS: Absolut. Nogle af de ting vi kører herude f.eks. en relativt stor transformation,
4885 det er tiltag som Consulting har været fødekanal for. Det er ikke tiltag som vi officielt har
4886 taget credit for, og det skal vi heller ikke have. Det er bare vildt at der er mange tiltag her
4887 som vi har været med til og som man har taget op i koncernledelsen hvor koncernen
4888 også siger, det der, det er pisse godt, det skal vi også have andre steder. Og hvis det skal
4889 ind andre steder så er der relativt stor sandsynlighed for at man har brug for hjælp. Men
4890 jeg er jo ligeglad, han skal bare have æren, og så må han finde ud af det. Så siger jeg
4891 måske, vi vil godt hjælpe men vi har faktisk ikke tid lige nu. Ham der han har været en
4892 del af processen, måske kan i bruge ham. Så han får en mulighed for at komme ud igen,
4893 men han får æren for den der har været den der har skabt succes. Hvis det ikke var en
4894 succes så fint nok så er det os, og så har det for øvrigt været not invented here ik'. Sådan
4895 er markedet. Så, som konsulent der har du den proces her, som jeg synes er meget vigtig
4896 ingrediens for hele den her forankring, man kan egentlig godt se det som en kemisk

4897 proces hvor der skal tilsættes et eller andet for at der skal ske en kemisk reaktion. Det er
4898 lidt det samme her. Men samtidig har vi så også den her kanonføde til, at ofte
4899 transformationsmæssigt i hvert fald så bruger man i virkeligheden det til at rykke folk
4900 lidt længere end de oprindeligt var parat til, eller forudser det så de rykker til der hvor
4901 man gerne vil have dem og er glæde for at de ikke skulle rykke længere, forstår du hvad
4902 jeg mener?

4903

4904 INT: Ja.

4905

4906 TEXAS: Det kan være at man kommer til en mellemledere og siger, prøv at hør her, i din
4907 afdeling der kommer vi til at skære 50 mand. Så taler man om det og så ender det måske
4908 med 30. Og hvor man måske egentlig havde haft lyst til at det blev 30. Så får han
4909 forsvaret sin ressourcer, men har samtidig også det forretningspotentiale, det
4910 effektivitetspotentiale man oprindeligt gik efter, i hans afdeling, hvor man gjorde det så
4911 han følte at han var en del af processen, sådan lidt, lidt karakteriseret.

4912

4913 INT: Men det er jo så også fordi at en del af...

4914

4915 TEXAS: Og det er det jeg mener med at det kan være positiv manipulation.

4916

4917 INT: Ok.

4918

4919 TEXAS: Man efterlader et indtryk af at han har været en del af processen selv om det
4920 hele var forud konkluderet.

4921

4922 INT: Men det er jo alligevel en forhandling ik'?

4923

4924 TEXAS: Jojo.

4925

4926 INT: Selv om du måske...

4927

4928 TEXAS: Jojo, der er jo heller aldrig en analyse som ikke kan drage fordel af at der
4929 kommer noget praktisk orienteret input til på problemstillingen, altså sådan vil det jo

4930 altid være. Men så nogen gange når man laver en analyse og de spørger, nå men har du
4931 tænkt over det her? Det har jeg ikke, der skal vi lige tilbage og få det indarbejdet i
4932 analysen. Det er jo, det sker jo relativt tit, det kan godt være at du ikke fanger det i
4933 analysen, men du fanger det når du går herved (peger på continuum i retning mod
4934 forankring/implementering) og så ender det herved. Så for ledelsen ser det ud som at
4935 analysen den var fejlfri, for den var 100% og det var bare designet der blev ændret, men
4936 jo designet ændret vi jo kun fordi at der var nogle faktorer i analysen som vi ikke måske
4937 havde forstået, eller det var noget der gav mening efter at vi ændrede nogle af
4938 parametrene, eller vi manglede et parameter eller et eller andet.

4939

4940 INT: Men ja, jeg tænker hele det her som en spiral ik'

4941

4942 TEXAS: Jaja.

4943

4944 INT: Og at den ligesom hele tiden går tilbage...

4945

4946 TEXAS: Absolut. Lige præcis. Det er lidt den der jeg sagde også tidligere.

4947

4948 INT: Men altså, du siger det også nu, at konsulenten er rigtig godt til at finde ting der
4949 ligger implicit i en organisation, og gøre dem eksplicite.

4950

4951 TEXAS: Du kan sige om det ligger implicit, altså er det hønen eller ægget ik' også, altså
4952 hvad kom først. Fordi nogle af de ting vi sidder og laver, så når jeg sidder og snakker
4953 med folk, for at forstå, hvis det nu er at vi skal, prøv at høre her, vi har en strategisk
4954 målsætning om at vi skal kunne levere time to market så vi kan gå indenfor en given
4955 tidsramme eller vores kunder har krav på eller ønsker, whatever det nu er. Så typisk så
4956 starter det med en situation og en observation og et ønske om en forbedringstilstand,
4957 det gør jo strategier jo også. Nogen gange kan det bare være meget voldsomt, prøv at
4958 høre her, man bruger sgu ikke altså ikke, en kodak problemstilling, man bruger sgu ikke
4959 film mere, det hele kommer til at være elektronisk, hvad fanden gør vi? Det bliver så en
4960 relativt disruptive change, altså noget der kommer til at tage os en helt anden retning.
4961 Andre gange så er jo strategi spørgsmål om nogle incrementale forløb ik' i en eller anden
4962 retning, og jeg tror at, ja, jeg havde en pointe....det var det her med hvad der kommer

4963 først. Nu triggede jeg det lidt, hvis man nu tager nogle af de her steder hvor vi skal ud og
4964 formulere en ny strategi eller implementere det, så er det nogen gange at bare det her
4965 med at jeg sidder her og får snakket med dig nu her, det gør jo at du tænker anderledes
4966 omkring din forretning. Det gør jo at folk de bliver udfordret på hvorfor gør du egentlig
4967 det, men det er meget lettere som konsulent og sige, men hvorfor gør du egentlig det
4968 der? End det er som ledere fordi så kan det godt blive fordømmende i processen. For
4969 mig der er det bare et spørgsmål om at jeg vil godt forstå, vil du ikke forklare, hvad er
4970 din rolle i det her, i den her kæde? Bare det at jeg tager den dialog med ham og begynder
4971 at shake lidt på problemstillinger, det gør at han allerede udvikler sig. Der er rigtig
4972 mange mennesker der, vi laver et produkt der hedder, det er så noget andet, ikke så
4973 meget strategi, jo strategisk effektivitet. Hvor vi går ud i en virksomhed og siger, ok det i
4974 gerne vil det er det her, så prøver vi at undersøge hvad der rent faktisk sker. Det kan
4975 også være et sanity tjek, der er mange business reviews, der er mange type ydelser. Men
4976 bare det at man går ned til en person og siger ok, i din afdeling skal i udvikle de her
4977 firkantede klodser, men hvad er det så i laver? Ja men så er vedkommende klar over at
4978 ja, jeg står jo og laver trekantede klodser, selv om han godt ved at han burde gøre det
4979 her, så gør han det her. Og så kan det godt være at min analyse den her afdeling her, den
4980 laver det her, det har ikke en skid med strategi at gøre hvis man ændrer det til at gøre
4981 det sådan her så får i en større tilfredhedsgrad eller hvad det nu måtte være. Bare det at
4982 vi har haft den her dialog her, så vil jeg vædde med at inden den her rapport her rammer
4983 ledelsesbordet så har han allerede begyndt at lave de her firkanter fordi han er godt klar
4984 over at det gjorde han ikke men det burde han. Vi var ude i en strategisk transformation,
4985 ude i en af de store centraler igen. En investering på 400 millioner hvor vi blev sendt ind
4986 for at sanity tjekke, deres bestyrelse sagde, vi vil gerne have nogen ud fra der kommer
4987 og kigger og siger om vi har tænkt det her rigtigt. Det endte med en rapport der pegede
4988 på 25 tiltag som kunde høje leverancesandsynligheden på det de havde gang i, og vi trak
4989 omkring 30 millioner kroner ud af deres budget. Det er trods alt 8 % der relativt hurtigt
4990 er en ren besparelse på at sige, det der det skal i lave anderledes. Men ved at vi sagde og
4991 snakkede med de her mennesker og vi snakkede med en person der måske er ansvarlig
4992 for strategiimplementeringen, eller udviklingen eller projektledningen, hvad det nu
4993 måtte være, og udfordrer ham på, nå men hvorfor går i ikke sådan her? Har du tænkt
4994 over? Og han siger jojo, det er jeg i gang med. Og jeg kan godt se at det havde du slet ikke
4995 tænkt på, men du ved godt hvordan du skal gøre det, så er problemet jo ikke så stort.

4996 Men hvem har reelt født det potentiale?

4997

4998 INT: Ja, jeg forstår hvad du mener.

4999

5000 TEXAS: Forskellen er jo lidt, hvad fanden, det er jo hønen eller ægget, kunne du have
5001 gjort det her uden mig? Det kunne du godt. Du havde bare ikke tænkt tanken. Så derfor
5002 blev den ingrediens der førte til den kemiske reaktion, det var at jeg stillede dig et
5003 spørgsmål omkring hvorfor gør du egentlig det der? Og så kunne du komme og sige, helt
5004 blankt komme og sige til ledelsen, der nede der kommer du aldrig til at løse det med
5005 mindre i smider noget kompetence ind på det niveau. Og så skal man skifte folk ud.
5006 Pointen er jo at folk rykker sig i processen. Og det er jo også det der sker heroppe når du
5007 har en strategiproces, og det er så det der går galt, der er måske når strategiprocessen er
5008 kørt over 6 måneder og det var i først der du var i måned 5-6 at det klikkede, nu hang
5009 det satan æderme sammen. Og så vil man jo som ledere have en tendens til at sige, ja
5010 men dem her, det var den her slide der var særligt god for mig, det var her jeg virkelig
5011 forstod hvordan det hele skulle hænge sammen. Og det er så dem de hiver sammen
5012 under armen og går ud og holder en papkasse tale. Problemet er bare, det kan godt være
5013 at havde han været en anden person så havde det været en anden slide i et andet skede.
5014 Hvad var det der egentlig gjorde at jeg forstod det det, nå ja. Og det er jo derfor at jeg
5015 tror at det han forklarede det han den anden du var ude og interviewede med en af de
5016 bedste, det var her, hvor vi jojo, lad os nu forklare trinene på en mere simpel måde så
5017 folk forstår hvordan vi endte her. Og det er jeg helt enig i, at få kommunikeret på en
5018 måde som gør folk indforståede med, hvordan kom jeg her til. Hvad skal der ske og hvad
5019 er min rolle i det? Her hen til, vil jo være et spørgsmål om jeg skal være her ude, jeg skal
5020 være her til 31/12-2015 ik'. Der skal vi altså kunne de her ting strategisk. Der regner vi
5021 med at markedet har rykket sig her, så der vil kunderne efterspørge det her, hvis ikke vi
5022 kan det så er vi bare ikke in business. Så skal du forklare folk hvordan vi kommer
5023 derhen. Og en af evnerne til at forklare og implementere i en organisation det er så to
5024 forskellige dele. Og mit argument vil i virkeligheden være at hvis man tog alle dem her
5025 og lad dem der skal implementere det forklare hvorfor man nåede der hen så ville det
5026 være et endnu bedre produkt.

5027

5028 INT: Altså dem der er i organisationen?

5029

5030 TEXAS: Nej, i virkeligheden den konsulent der skal implementere det skal forklare det.
5031 Men en konsulent med nogle andre kompetencer, end ham der udviklede strategien. Der
5032 er selvfølgelig nogen der spænder over hele spektret. Jeg synes bare jeg ser rigtig mange,
5033 og det er ikke bare fordi det er et problem at være ung, men der er altid jo længere du
5034 går herved jo mere erfaring er du nødt til at have for at kunne takle de her situationer og
5035 hvis det skal være godt. Og det er i virkeligheden det der er, i Cedar Company der havde
5036 vi meget unge mennesker, eller relativt unge mennesker, mig selv inklusive, de der i
5037 start trediverne, hos Consulting har vi mange folk der er i slutningen af fyrrerne starten
5038 af halvtredserne. Men det er jo når de kommer ud til vores kunder, så siger de, jeg skal
5039 tage dig herfra og her til, og det skal bare spille. Og så får han nogle spørgsmål om har du
5040 prøvet det her? Jaja. Og så skal det gerne være i større banker, og det holder ikke at du
5041 har prøvet det en enkelt gang før, der var jeg skide heldig. Det kræver ligesom at, prøv
5042 og hør her jeg har gjort det her i de sidste 12år, slap du bare af. Sæt du dig derover så
5043 kan jeg lære dig op når du skal op og holde en lille tale og jeg skal nok også hjælpe dig
5044 med hvad du skal sige. Men jeg kommer til at tage dig igennem alle de her ringe du kan
5045 bare være helt rolig, jeg skal nok holde dig i hånden. Så det er to forskellige type
5046 skildesæt. Og det er fanden mig ikke en 26-årig der skal holde, de linieledere der sidder
5047 her, de er jo heller ikke 26 år, de har jo også typisk været i forretningen i 20 år så det
5048 kræver jo en ligesindede i et eller andet omfang. Det betyder ikke at en 26-årig ikke kan
5049 komme ind og rykke på nogle af de måder man tænker forretning på her. Men hvis han
5050 skal gå ind og implementere det, så tror jeg folk har, det er i hvert fald det vi ser, så nej,
5051 så skal man have en der har lidt flere år på kroppen altså.

5052

5053 INT: Så den der, den der med at transformere viden...

5054

5055 TEXAS: Ja, transformere organisationer i virkeligheden.

5056

5057 INT: Ja, men implementere viden, det er jo det vi taler om.

5058

5059 TEXAS: Jaja, absolut.

5060

5061 INT: Så kræves det, det kræves mere end bare kommunikation og empati. Der kræves

5062 mere...

5063

5064 TEXAS: Du skal have evnen til at flytte folk, og flytte folk igennem taler. Og der er jo
5065 mange der kan gå ud og holde en rigtig fantastisk spændende tale om en eller anden der
5066 har bestegit Mount Everest, og så relativt få der går ud og køber et par klætresko
5067 bagefter. Altså det kræver at du har nogen der siger at nu skal du ud og gå, dine sko er
5068 her, vi skal op her, og det kræver at der er nogle mennesker der er i stand til at flytte folk
5069 på en måde der gør at de kan tørre at gå i den retning der.

5070

5071 INT: Men der tænker jeg at hele den her person, det fysiske, altså hvis du eller jeg
5072 kommer ind, og folk ser, at ok, han der, han er altså 10 år ældre, han kan noget mere, han
5073 stoler jeg mere på.

5074

5075 TEXAS: Ja, måske. Alt efter hvad der er, fordi hvis du kommer til et kontor hvor der kun
5076 sidder folk på 25 år, så vil folk jo sige ham der en gamle nar, ham vil vi ikke høre på. Så
5077 min pointe er bare at man skal egentlig bare tilstræbe tilgangen til implementering, skal
5078 målrettes eller justeres alt efter hvilket miljø du skal implementere det i. Hvorimod hvis
5079 du er heroppe der skal det ikke struktureres en skid, altså, et blue ocean strategy forløb
5080 det har seks faser og bup bup, der er det ene eller det andet, der er ikke noget heroppe
5081 du egentlig tilpasser, der er ikke noget du tilpasser. Når det er noget med det strategiske
5082 så er det noget med teori, og hvis der er mange teoretiske modeller så accepterer folk
5083 det som en del af konteksten.

5084

5085 INT: Ok, så den her retning den kan man også beskrive som at den her, den er i højere
5086 grad kontekstuel.

5087

5088 TEXAS: Ja. Absolut. Det var det jeg egentlig sagde før, at heroppe her kan du egentlig
5089 forholde dig til, et Hickory Company eksempel, du behøver ikke at vide noget om deres
5090 business for at du skal kunne lave en strategi proces. Det skal de nok selv finde ud af.
5091 Men hvis jeg så skal gå ned og sige, vi skal lave det her eller det, eller et eller andet, det
5092 er den førende strategi, og det er der alle fører hen, what do I know? gør man det her?
5093 Når man så skal implementere det, så nytter det ikke en skid at du står hernede og ikke
5094 ved en skid om hvordan man gør det her i praksis. Så ja absolut, langt mere kontekstuel.

Hvis vi kigger på det hos os så plejer vi at sige, vi laver, i et eller andet omfang, den aller nederste bar hernede, det er typisk driftsorganisationer og driftskonsulenttydelser, det kræver ikke nogen industri viden. Om der skal en server på og det kræver 26 RAK, det ene eller det andet, det kan en hver idiot. Om det er ud til et karosseri eller et eller andet, det er pisseligegyldigt. Hvor mange servere skal du have og hvad skal de kunne? Det er meget ensartet. Pointen er egentlig at jo højere op du er og jo længere ned du er, hvis du er helt op i toppen eller helt ned i bunden så behøver du ikke nødvendigvis en industrividen. Heroppe der er det drevet af teori og hernede der er det same for everybody.

INT: Og det er så også måske derfor at f.eks., nu kender vi jo Dakota begge to, at han kan sidde inde i Arnamath-Pink og han kan sidde, nu er han ikke formand i Consulting, men han er med i bestyrelsen ik' og han kan alligevel godt, han kan være med begge steder og det kan man jo se på mange af dem der sidder i bestyrelser at de kan sidde i bestyrelser i banker, og forsikring, og logistik og hvad ved jeg.

TEXAS: Absolut. Præcis. Nu er jeg selv fra den baggrund, så der er en risiko for at det her er en meget stærk subjektiv udtryk, men lige præcis med logistik mennesker er man vant til at tænke i alle niveauer af mennesker i en virksomhed. Og det gør at man relativt let kan gå ind og hvad med, fordi har skulle tænke hele tiden hvor skal forretningen hen, og vi skulle forholde os til hvordan vi skal gøre det operationelt. Logistik er jo i virkeligheden hvordan en virksomhed disponerer ressourcer. Så der er rigtig mange aspekter. Man får i hvert fald en relativt bred introduktion til, i hvert fald hvis du håndterer lidt større dele af forretningen. Så det er rigtig. Du kan så også sige at det Dakota bliver spurgt om at forholde sig til, det er jo ikke hvordan vi gør en vis ting, han bliver jo bedt om at være med til at sige, hvad er det for nogle rammer, og hvad er det for nogle mål, og hvad er det for nogle værdier vi skal have i virksomheden. Så når du sidder i bestyrelsen så udstikker du de overordnede rammer, og så har du forhåbningsvis en administrerende direktør der evner at transformere, eller rykke virksomheden i den retning så de kan gøre de resultat de nu skal, indenfor de rammer der er afsat. Ellers så sker der jo det at så finder man en anden administrerende direktør. Så ja. Jo højere op du er her, så behøver du ikke at have en voldsomt god forståelse for. Det samme kan du spørge så, hvordan validerer du en strategi? Hvordan gør man så det? Det om strategi,

det er et af dine spørgsmål. Ja men det er at se om der er logisk sammenhæng i det der bliver sagt og den bevisførelse der er lavet, og så om mavefornemmelsen er den rigtige.

INT: Ja. Og det er i flere interviews jeg har oplevet at, man har kommet tilbage til det her med mavefornemmelsen, og også i hvert fald, den måde mange ser på konsulenter, det er jo at de cruncher numbers, de har ikke en fornemmelse og ikke en intuition for hvad der sker.

TEXAS: Mmm. Dem heroppe nej, dem hernede absolut jo. Fordi der er den store forskel at hvis jeg kigger på vores konsulenter, og dem vi også havde i Cedar Company, så er der selvfølgelig folk der har en eller anden forretningsmæssig baggrund i et eller andet omfang men ikke nødvendigvis på senior niveau. Jeg var en af dem der havde siddet på senior ledelses niveau, og andre havde bare været en del af Oak Company eller kom fra en stor virksomhed eller et eller andet. Dygtige mennesker typisk, med en god teoretisk ramme. Og så en alder som var så meget afstemt med den løn man vil give folk, og den løn man vil give folk og de opgaver de skulle bestride. Så der var ikke rigtig noget. Der, vi kunne godt gå ind og lave en strategiproces til en bank, til finansindustrien, kom og sige, vi kan tage jer igennem en blue ocean strategy proces som vi tror vil gøre at jeres strategiske grundlag bliver mere granuleret, bedre og i måske også forstår hvordan i skal navigere i forhold til jeres konkurrenter. En større profibilitet og en større fremtidssikring, hvad fanden ved jeg, men vi vil ikke gå ned og implementere det her som man nu gør i en bank. Mens vi her i Consulting, så sætter vi en projektledere på det her, nu skal det så gå fra idé til implementering, så sætter man typisk en projektledere på eller en programledere, hos os er det en der har arbejdet 15 år i bankindustrien, ikke nødvendigvis hos den kunde, han kommer måske og siger, fra en større bank, eller måske lige netop indenfor det område vi skal have det her implementeret. Så han kommer med en viden så når han kommer og skal snakke med dem der sidder hernede, og heroppe sidder topledelsen, her sidder linieledelsen og hernede der sidder mellemledere på det lag her. Når han går derned og snakker med dem, så snakker han deres sprog. Han har siddet i deres stilling tidligere. Han ved lige præcis hvad det er de skal igennem. Og han ved også, hvis de siger nej det kan vi ikke, jo det kan i godt. Fordi sådan gør HSBC, sådan gør Royal Bank of Scotland osv. så han kan jo afkode det der bullshit, på et helt andet niveau end de mennesker her kunde, hvis vi gik ind med Cedar

Company og der var nogen der sagde, sådan kan man slet ikke gøre, hvad fanden gør vi så? Hvorimod der sat en der havde gjort det før, så det er ofte et spørgsmål om tror jeg, når du har den her, heroppe skal du have troværdighed eller tillid til den proces som man har tænkt sig at køre, og du skal selvfølgelig have tillid til de konsulenter der står foran dig og at de kan holde dig i hånden og komme ud på den anden side, med et kalibreret resultat. Som du i virkeligheden har leveret en masse input til. Jeg synes ikke, alle konsulenter i samme grad egentlig bevæger forretningen, end man gør længere nede af den simple årsag at hernede der får du tingene til at ske, her får du dem forankrede i det ene eller andet, her er det også et spørgsmål om at få folk til at rykke sig, i den ene eller anden retning. Heroppe, ja men der er det en relativt lille gruppe mennesker du skal rykke i virkeligheden, og det er folk der er yderst forandringsparate, ellers havde slet ikke siddet deroppe. Hernede der er det jo, det er her de me-issues de kommer, som jeg fortalte om. De kommer jo ikke heroppe. Der kommer jo ikke en CEO som starter en strategiproces med en forventning om at det her vil gøre ham arbejdsløs.

INT: Nej.

TEXAS: Der kan jo godt være en masse implementering og hvor der sidder en masse hernede som sidder og tænker, hold nu kæft, hvor passer jeg ind i det her? Så implementeringsprocessen bliver meget mere uforudsigelig. Så derfor er det heller ikke et fast princip du følger. Det kan godt være du har prince 2, eller MSP eller hvad det nu hedder, som metodegrundlag men hvordan du så eksekverer det i sidste ende, det er afhængigt af hvad for en situation du står i og hvad er det for nogle mennesker du står overfor. Det kan du ikke læse dig til. Det er erfaringsbaseret. Det kan selvfølgelig godt ske at du havner i en situation hvor du siger, hold kæft det har jeg sgu aldrig prøvet før. Det vil der jo være element af, alt, en hver en implementering vil jo altid have en 70% af ting du har prøvet før og en 20-30% af ting man ikke har prøvet før. Fordi det er nogle nye mennesker og de reagerer på en anden måde end de har tidligere. Det er en anden type virksomhed, en anden kultur, og det må man jo indordne sig efter. Man gør utrolig meget for at gøre at folk har det godt.

INT: Det er sjovt fordi jeg kunne jo bare fornemme, bare jeg gik igennem det her nu ik'.

5194 TEXAS: Ja, men nu løb de jo rundt med flag og sådan noget. Inde i Oak Company der ville
5195 de jo sige, hvad fanden har du gang i din idiot, sæt dig ned og arbejde. Altså, der er jo en
5196 helt anden kultur, det skal jeg jo så passe ind i. Jeg skal forklare, hvad er det for en vision
5197 vi skal have i den her virksomhed, så må du forholde dig til hvordan det kommer til at
5198 forløbe bagefter, det kommer til at betyde at bagefter så skal vi have akademiker eller,
5199 outsource hele lortet til Polen eller hvad ved jeg, det kan man jo godt skrive som en del
5200 av historien. Men den del af management konsulent aspektet som du primært vil
5201 beskæftige dig med, det er den heroppe?

5202

5203 INT: Ja, men det er det jo nok, jeg har jo ikke skrevet opgaven endnu, men det kan også
5204 godt være at jeg prøver at sondre mellem de to.

5205

5206 TEXAS: Det synes jeg er spændende og det kan du jo også godt mærke.

5207

5208 INT: Jaja, og det er også fint.

5209

5210 TEXAS: Men det er jo også fordi at jeg, jeg både har haft en fortid i Cedar Company og fra
5211 Consulting hvor vi skulle have forklaret hvad vores, hvad er vores værdibidrag hvad er
5212 vores value proposition. Og jeg synes den er meget forskellige. Og mit indtryk er at folk,
5213 når man forklarer dem det, så kan det godt se at det faktisk er rigtigt, men jeg tror ikke
5214 der er særligt mange der faktisk har reflekteret over det. Og derfor havner man også i
5215 den situation nogle gange at når man nu har skabt en god relation til de mennesker der
5216 er her, så lader vi dem også lide prøve at finde ud af om de ikke kan prøve at
5217 implementere de her ting også i vores virksomhed. Så kan du altså godt ha et dårligt
5218 resultat, og et dårligt resultat afhænger af to ting, er det en dårlig idé der er eksekveret
5219 godt, ja men den vil også give et dårligt resultat, eller er det en god idé der er eksekveret
5220 pissetårligt, ja men så bliver det også et dårligt resultat. Så i virkeligheden for at det skal
5221 komme et godt forløb ud af det her, så kræver det at de tanker der er her oppe, de er på
5222 et vist niveau og de tanker der er hernede hvor man implementerer det er på et vist
5223 niveau. Ellers bliver det bare en god idé der er eksekveret dårligt, det giver i hvert fald
5224 ikke et optimalt resultat. Det kan godt være at det giver et positivt bidrag i den rigtige
5225 retning, men det førte os ikke lige så langt som det kunne have gjort. Så når vi sidder og
5226 arbejder med sådan nogle ting hvor vi ligesom har prøvet at se hvad er det der sker i

5227 forretningen så har vi altid kigget på, ja men er det den rigtige idé der er implementeret
5228 dårligt eller omvendt, underforstået at så kan det også være en dårlig idé som også er
5229 dårligt eksekveret. Men der er oftest sådan her, skal idéen lægges på hylden fordi den i
5230 bund og grund er dårlig, eller er det rigtigt godt tænkt, det er bare dårligt eksekveret.
5231 Som du sagde før den reelle værdi den ligger i eksekveringen, den ligger ikke i at du kan
5232 tænke nogle fine tanker heroppe. Hvis du ikke kan føre dem ud så er det pisseligegyldigt.
5233

5234 INT: Det er jo det, og det er alle enige om. Så det er jo ikke..

5235

5236 TEXAS: Nej lige præcis.

5237

5238 INT: Men altså noget som, det teoretisk beskriver, det er en sondring mellem at
5239 konsulenter bidrager med ny viden eller de verificerer den viden der allerede eksisterer,
5240 men i hvert fald som jeg ser det, så begge de to ting..

5241

5242 TEXAS: Jeg tror ikke, i alle løsninger er der elementer af begge dele.

5243

5244 INT: Og det er jo ligesom du siger når du kommer der, til den her trafikcentral, at i bliver
5245 bedt om at i princippet verificere, men i kommer med 25 nye tiltag til hvordan det hele
5246 kan gøres bedre.

5247

5248 TEXAS: Der er jo den her med at der vil være ny viden, altså prøv at hør her. I ser forkert
5249 på det her, om i ser på det på den her måde så vil det være helt anderledes. Som egentlig
5250 vil være semi disruptive, det er jo ikke disruptive bare fordi man skal gøre tingene på en
5251 ny måde, men det er et spørgsmål om at rykke folks perception. At flytte folk over i en
5252 helt anden vertikal en, helt anden løbebane. Og så er der andre hvor man siger, du skal
5253 ikke løbe i en anden løbebane du skal bare løbe med kortere skridt eller et andet tempo
5254 eller, forstår du hvad jeg mener?

5255

5256 INT: Ja.

5257

5258 TEXAS: Så der har du tænkt de rigtige tanker, der er bare nogle ting du skal gøre
5259 anderledes for at det skal være et optimalt resultat, det fra vores øjne. Så det kan være

5260 begge dele, i mine øjne er der altid noget der er helt nyt og noget der bare skal
5261 kalibreres. Det vil det altid være. Fordi de mennesker der sidder her, de er jo ikke helt
5262 blæst. Så må man jo forudsætte at, hvis der kun var noget nyt, så må de jo være helt
5263 blanke der hvor man går. Eller så er du i gang med at rykke dem i en helt anden retning.

5264

5265 INT: Så det er ikke særligt tit at man, altså som jeg opfatter det normalt, typisk, når man
5266 kommer i en strategi situation, og vi er heroppe, så har man ofte måske tre muligheder,
5267 som man forestiller sig, altså skal vi have det her produkt, det her produkt eller det her
5268 produkt?

5269

5270 TEXAS: Ja.

5271

5272 INT: Og det er ikke særligt tit du som konsulent kommer og siger, at nårh nej, det er
5273 faktisk det fjerde, det her i stedet...

5274

5275 TEXAS: Nej. Det kan jo typisk, heroppe går du jo en del på at rykke på grænserne for ens
5276 egen opfattelse af et marked eller en situation. Altså, jeg synes det er, hvis man kigger
5277 historisk, Nokia det er jo et gammelt gummiselskab, det er ædermede en forandring at
5278 gå fra at lave gummi til lave mobiltelefoner, det kunne være spændende at forstå, hvad
5279 var det der skete der? Fordi det er jo ikke sådan at gummiindustrien er død, der kører jo
5280 hjul rundt i dag. Men jeg tror, langt den største del af strategiopgaver, det kan godt være
5281 at man coiner det som a new game eller et eller andet heist for ligesom at give indtryk af
5282 at nu går vi i en helt anden retning, men det har bare med at gøre med at få viljen til at
5283 bevæge sig hurtigere i min verden, end at det har med at man tager virksomheden i en
5284 helt anden retning. Den gang man kiggede på at gå ind i en anden branch, der var det
5285 drevet af at man mente at noget i den branche generelt var interessant. Det kræver
5286 relativt høj kapital, det havde man, og der var en stor del af loyalitet. Det endte så med
5287 at man fandt ud af at jo, men det giver også god mening, men vi kan lave de ting indenfor
5288 vores egen industri, så hedder det bare Oak Company & other. Så man gik fra at det der
5289 var vigtigt at kontrollere at det var en del, til at nej, det der i virkeligheden bliver
5290 vigtigere og vigtigere, det er at sørge for noget andet. Fordi på et eller andet tidspunkt,
5291 så dels for at, det der med at have noget, det er dyrt. Det koster rigtig mange penge. Det
5292 er lidt det samme som luftfartsindustrien, Norveigen f.eks. få folk ind i for helvede så

5293 flyver vi igen, vi skal bare transportere nogle folk, det er der vi laver vores penge. Lidt
5294 det samme koncept. Og så var det et udtryk for at man vidste at, hvis industrien blev ved
5295 med at vokse som den gjorde lige nu, så ville der ligge en knudepunkt i dette.

5296

5297 INT: Så man prøver på en måde at...

5298

5299 TEXAS: Man sikrer at man har kapacitet til at operere...

5300

5301 INT: Og egentlig også, hvad er egentlig vores core competencies.

5302

5303 TEXAS: Absolut.

5304

5305 INT: Og hvordan udnytter vi dem bedst.

5306

5307 TEXAS: Ja, men det er jo et kæmpe spørgsmål.

5308

5309 INT: Jo, og det er jo det...

5310

5311 TEXAS: Det er jo også det man gør heroppe. Og der har du jo også en kompetence som
5312 man kunne bruge på et andet marked. Det er jo sådan nogle ting man gør, men det er jo
5313 ikke et spørgsmål om at man tager selskabet i en helt fundamental ny retning hvor du
5314 skal haft skiftet alle delene ud. Det er jo ikke den type man gør. Man kigger på, typisk så
5315 har en virksomhed defineret sine produkter fra den her kant til den her kant. Så kigger
5316 man jo på, er der i virkeligheden den her, og kan kunderne i virkeligheden ligge her? Så
5317 nogen af dem ligger her, så nogen af dem ligger måske helt udenfor det vi laver i dag. Det
5318 er jo sådan nogle ting, og det kan godt være man vil kalde det new game fordi nu er er
5319 det her, det ligger et lille skridt til højere, så kan vi faktisk også gøre det her. Jeg har også
5320 lidt en tendens, selv om jeg er konsulent og har været partner i et selskab, jeg synes
5321 noget af det er lidt, det er skæg og blå briller altså det er det, det er noget smoke screen i
5322 noget af det her, det synes jeg. Det synes jeg det er meget mindre af, her, i dag arbejder
5323 jeg jo så også her, så jeg har jo bevidst lavet det skifte. Ud fra, at heroppe hvad er det
5324 egentlig vi kommer og siger, og hvad er det vi sælger til vores kunder? Vi sælger dem jo
5325 en måde at kalibrere deres egen viden på i en ny retning på en eller anden måde, så det

kan godt være at det er os der er med til at trigge det ved at udfordre det ene og det andet, men det er jo ikke sådan at vi skal komme og fortælle, CEO'n, den gang for Hickory Company, eller gå ind for at fortælle hvor Redwood Company skal hen, det tror jeg simpelthen ikke på. Jeg tror ikke der er synderligt mange mennesker der forklarer sådan en virksomhed der er vokset til en institution, og har en vis retning, hvor de skal hen. Det kan godt være at der er nogle enkelte ting, nogle enkelte produkter man kan have indflydelse på hvilken retning de skal i, men sådan et skib, det tror jeg, det er ligesom Titanic ik', der er jo krafttæderne, selv hvis du bremser dine maskiner så kører den 400m igennem vandet. Selv om du har slået back, overhovedet før der sker noget. Så sådan en virksomhed så...

INT: Men du kan jo sige at med Walnut Company f.eks. at der sker noget, der er nogen forskelligheder...

TEXAS: Ja men du kan jo vælge forskellige ting. Hvis du kigger på lige præcis på de to virksomheder, de er begge to kunder hos os, hvis du kigger på Walnut Company så har man jo tillagt sig en strategi hvor man siger, vi har en lidt sådan one size fits all, vores måde at drive virksomheden på den er nogenlunde det samme om man er i Danmark, eller Baltikum eller Irland, vi tror på at vi har den her forretning, det er de samme type operationer der skal til at ske, vi har kun en måde at håndtere tingene på. Redwood er noget andet. Vi var inde og kiggede på hvordan Redwood håndterer en process, der var 37 systemer, 37 systemer!

INT: I hvor mange lande er de i?

TEXAS: Ja men der var alle mulige lokale løsninger, om det var BMW så skulle du kunne det ene. Fundamentalt ik' så når Oak Company tager del i den proces, så er deres behov ikke fundamentalt anderledes end BMW's er. Det er jo en proces for helvede, den kan man jo gøre på en måde. Vi fik det så ned på to, så vi havde lagt 35 i seng ik'. Men det kræver jo en strategi, og man kan godt tage den beslutning, og sige f.eks. vi har en one-size fits all lige på det her område, hvor Walnut Company der har du ikke den her problemstilling. Der har du måske en løsning der kun passer til et land, så må man løse de andre, her har vi søgt at tilpasse en løsning til alle ligesom er glæde. Så er der nogen

der har haft en fuldstændig åndsvag løsning hvor vi siger at her må vi gå til kunden og sige, prøv og hør her, den der ekstra værdi eller hvad ved jeg, det er du nød til at finde andre måder på, det kan vi ikke længere levere til dig. Sådan er det jo, strategi er valg og fravalg. Sådan er det, giver det mening? Jeg ved ikke om jeg fører dig den rigtige vej eller om jeg forvirrer dig.

INT: Nej, men du udfordrer mine forestillinger, især den her opdeling af implementering og strategiudvikling og hvis jeg skal være ærlig så ved jeg ikke helt hvordan jeg skal gøre det, men jeg kan også se at den er ret essentiel.

TEXAS: Du skal jo skære dit dokument som du vil...

INT: Det gør jeg også.

TEXAS: Ja, selvfølgelig. Men den er faktisk ret simpel. Hvis vi tager den her proces her, vi snakkede lidt om det, det her med, stor grad af analyse, forudbestemt proces, ja men så er du allerede inde i, industrividen og erfaringer. Det er ikke nødvendigvis det drivende, det er nice to have, det er klart, absolut. Analysen bliver da stærkere af hvis man forstår hvilken kontekst man skal analysere i. Omvendt kan man sige at med lige netop business processer er det ikke nødvendigvis en fordel at forstå konteksten fordi så er man drevet i nogle baner. I mit arbejde i Cypress Company's, der gik vores forretning ud på at, og den måde de lavede penge på var helt klart at de skulle gå væk fra store kunder og skulle have mange små kunder. Men der vi så ansatte nogle konsulenter som lavede, og allokerede alle ordre ned på et niveau så fandt vi ud af at vi tabt en stor del af vores penge på de små kunder mens de store kunder, hvor vi havde en lorte pris, på de store kunder der kunde de måske have taget 200kr for en ting, og de små kunder der kunde man tage 500kr. Så rent logisk så sagde de og sagde i forretningen, 500kr er bedre end 200kr, jojo, men så den til 200kr den får lov til at stå derude i 8 dage, hvor den til 500kr skal væk med det samme. Der kommer en masse perspektiv ind som gjorde at folk ændrede perceptionen på deres forretning. Ved at man så førte det over, hvor så den lille, den private ting, den man skulle ud og hente dagen efter, så var der en relativt kort lejeperiod. Det kunne godt være at du fik 500kr på en dag, men den anden der fik du 200kr om dagen i seks dage. Så har vi solgt for 1200kr til den samme virksomhed, så

5392 havde man sådan nogle diskussioner. Jo, men så kunne jeg låne den anden lift ud igen,
5393 nej det kunne du ikke fordi så skal du købe flere lifte ind. Så det endte jo med at blive en
5394 interessant diskussion ud af det, hvor vi endte med at ændre både vores fokus men også
5395 den måde vi leverede vores service til de små kunder. Og det der I princippet så skete
5396 var at der blevet lavet en analyse, en præsentation og en diskussion. Hvor konsulenterne
5397 kunne fremvise at den måde man havde orienteret sine services var mindre profitabel
5398 og mindre hænd sigtmæssig for kunderne end hvis man orienterede sin business
5399 anderledes. Fordi at den måde den service som var ment for de små kunder var
5400 udformet gjorde at den havde en mindre fleksibilitet. Det påviste man så faktisk meget
5401 simpelt ved at lave et case, med hjælp av vores insights og deres modeller, og sige, sådan
5402 her ser det ud nu, hvis i laver jeres processer om og satser på de store kunder og lejer de
5403 lifte ud længere tid ad gangen så kan man tjene mere. Så det er jo et case hvor man
5404 egentlig ikke er nød til at forstå selve logikken, eller de mekanismer der er på spil i den
5405 industri, men at man alligevel kan løse en opgave. Så, i min verden, jeg synes godt man
5406 kan, for mig er der, er der stor forskel på de forskellige ting som jeg også har sagt.

5407

5408 INT: Jeg kan også se det, jeg køber dit argument.

5409

5410 TEXAS: Men jeg tror ikke der er så mange der egentlig forstår, der er ikke så mange der
5411 intuitivt up front forholder sig til at der faktisk er en stor forskel, det kan jeg jo se.

5412

5413 INT: Ja men det har du nok ret i, det jeg har læst og det jeg har, jeg har læst rigtig meget,
5414 om det, ikke alt men rigtig meget...

5415

5416 TEXAS: Nej nej, det kan man jo ikke...

5417

5418 INT: Og jeg kan ikke huske at der er nogen der laver den distinktion. Ikke hvad jeg kan
5419 huske lige nu i hvert fald.

5420

5421 TEXAS: Nej. Ok. Så skal du kigge på om jeg bare er idiot.

5422

5423 INT: Nej.

5424

5425 TEXAS: Det kommer nok også af at jeg har en fordom om at mange af dem der skriver
5426 bøger om ting, det er dem der ikke rigtig kan finde ud af lave det selv. Det er ikke alle
5427 selvfølgelig, men der er noget om det. I hvert fald i ledelsessammenhænge. Sådan nogle
5428 populærvidenskabeligt. Jeg synes der er mange af dem der er eks-konsulenter, deres
5429 landingsbane løber tør for. Men jeg håber du har fået noget ud af det.

5430

5431 INT: Det har jeg.

5432

5433 TEXAS: Og så kig på det her ud fra et kompetence synspunkt, der er kompetence, der er
5434 personlighed, der er erfaring og så er der industrividen, de fire faktorer hvis du tager
5435 dem så mener jeg relativt let at man kan argumentere for hvor er behovet for det ene
5436 relativt meget større end for det andre. Det er min holdning. Her er det meget teoretisk
5437 drevet, fremfor her hvor det er meget operationelt drevet. Der er lidt en polarisering
5438 her, det betyder ikke at man kan gøre det heroppe uden at forstå noget om operations,
5439 det betyder heller ikke at du kan gøre noget af det her uden at forstå de teoretiske
5440 rammer. Teorien er jo pejlemærker kan man sige. Tommelfinger regler. Nu er jeg
5441 desværre nødt til at smutte af sted.

5442

5443 INT: Selvfølgelig og mange tak.

5444

5445

5446

5447

5448

5449

5450

5451

5452

5453

5454

5455

5456

5457

5458

5459

5460

5461

5462

5463

10.7 Interview with Kentucky

INT: Ja men mange tak fordi du har taget dig tid til at stille op til det her. Jeg kender jo lidt til din baggrund, men jeg tænkte om du kunne starte med at fortælle om din baggrund og især forhold til, til brugen af konsulenter.

KENTUCKY: Ja men lige nu arbejder jeg som bestyrelsesformand for et C20 selskab. Det kan man sige at det er min primære beskæftigelse, men jeg er også menig bestyrelsesmedlem i en del andre selskaber. Og man kan sige, det er jo meget forskellige industrier, fordi man kan sige at England company det er en industri, og Portugal company det er en anden industri, og så er jeg i bestyrelsen i en række andre store selskaber. Men man kan sige fra tidligere er jo at jeg har lige, holdt op efter 10 år i Hickory Company som administrerende direktør og der har vi haft en del erfaringer med konsulenter. Så når du spørger om erhvervserfaring, så kan man sige at det er 27 år siden jeg blev medlem af en koncerndirektion, så jeg har en del års erfaring af det.

INT: Ja det må man sige.

KENTUCKY: Og, ja, jeg har, haft en del personlige erfaringer af køb af konsulenttydelser, og det har jeg i forskellige sammenhænge. Jeg vil sige at tidligere, jeg var jo i mange år i et firma Hungary Company, og der brugt vi det i stort set ikke, og det var der flere grunde til. Men en af grundene var selvfølgelig at spare de penge og holde det indenfor i huset. Så det var egentlig først da jeg kom til Hickory company at vi begyndte at gøre det. Det har jeg så gjort i flere større og mindre sammenhænge med forskellige begrundelser, første gang tror jeg var i 2005-2006 stykker, der brugte vi, nogen der hedder Valcon som er et mellemstort men ret succesrigt konsulentfirma, dem brugte vi i et LEAN projekt i et par år, til at sætte det i gang. Og jeg havde, inden jeg kom til Hickory Company, så havde jeg den der generelle holdning at man skulle være forsigtig med at bruge konsulenter. Jeg var tilbageholdende med det, for det første er det jo dyrt og for

mange ledere kan det jo være en form for undskyldning til at ikke selv at, at foretage analyserne og bruge internt aktivitet på det der skal til. Men jeg har så oplevet flere situationer hvor det har været praktisk og få hjælp fra nogle konsulenter. Der f.eks. med det LEAN projekt, hvor vi startede lidt op internt, og så havde jeg brug for nogen til at strukturere og der havde lidt mere erfaring med det end vi havde, og det var faktisk en stor hjælp. Og det var så, det er jo så vigtigt at man strukturerer det, vi brugte dem forholdsvis meget i et halvt til et helt år til at få det kørt ind og kørt det i gang og så kørt det så ned på sådan et mindre vedligeholdelsesniveau hvor idéen så var at så skulle man selv tage over internt og så skulle de kunne LEAN rådgivning internt, det var et eksempel på det. Så var der en, i 2007, brugte vi kortvarigt McKinsey og det var en helt anden anledning, det var sådan med kort varsel, vi havde i lang tid haft et kig på at købe en stor virksomhed og det faldt så på plads i sommeren 2007, og der havde vi så brug for at meget hurtigt få lavet, planlagt en integration af produkter og IT, og organisation osv. og det brugte vi om sommeren et par måneder McKinsey til at hjælpe os med at få styr på det. Det var i USA det foregik, og så kan man sige hvorfor blev det så lige dem? Ja men, det var kortvarigt og det skulle forholdsvis mange ressourcer på kort tid, de store i USA det har de, og vores kollegaer i USA de kendte dem og så var det i mindre omfang at gøre det.

INT: Ja. Ok. Så det var ligesom deres globale, eller internationale erfaring samlet...

KENTUCKY: Nej, jeg vil mere sige at det var deres ressourcer, ja at de havde mange ressourcer og erfaring på plads. Faktisk kom de med et råd omkring organisationen som jeg mente var helt forkert. Og som vi var meget uenige om og som vi ikke fulgte.

INT: Og som i ikke fulgte?

KENTUCKY: Ja. Men de havde så til gengæld en masse gode praktiske ting omkring hvordan integrerede vi IT, hvordan strukturerede vi de forskellige produkter de to virksomheder skal køre videre med, så der var en masse ting hvor de var en stor hjælp. Men det var også så det med organisationen, det var så også et eksempel på at man kan ikke bare lade en konsulent komme ind og styre et beslut, fordi så vil det gå galt, og jeg vidste instinktivt at det vil være en fejl hvis vi gik den vej. Og det er jo så verdens største

5530 og mest kendte, så det illustrerer jo en, at der er ikke sikkerhed uanset hvor man går
5531 hen.

5532

5533 INT: Nej, præcis. Jeg synes faktisk det er meget interessant med de, med de situationer
5534 hvor man ikke gør brug af, den rådgivning, eller en del af den rådgivning de kommer
5535 med, fordi, i det her tilfælde, hvad var det der var grunden til at du ikke synes at det her,
5536 at det var rigtigt?

5537

5538 KENTUCKY: Ja, og grunden var den at det var det måske ud fra nogle teoretiske
5539 organisationsprincipbetragtninger, men det var noget med at hæfte organisationen op
5540 på, differentiere den efter forskellige teknologier, så man lader teknologierne styre
5541 organisationen. Og jeg er jo gammel entreprenør og kommer fra en projektverden, hvor
5542 jeg sagde at det kan da godt være man kan det der, men det er selvmord, fordi hvis man
5543 ikke lader organisationen følge den geografiske opdeling som betyder at man indenfor
5544 et givet geografisk leje er de samme personer der skal eksekvere det bagefter projektet,
5545 hvis ikke man fastholder det så falder det fra hinanden, og det viser all erfaring at det
5546 hvis ikke der er det samme ansvar for projekt fra salgsfasen til afleveringsfasen så går
5547 det ad helvede til. Og vi har faktisk senere prøvet noget i den retning og det blev
5548 bekræftet at det gik ad helvede til så, der stoler jeg på mine erfaring 100%, og de var
5549 ikke opmærksomme på den grundlæggende egenskab i projekter, hvordan det skal
5550 styres. Det var sådan noget rimelig væsentligt. Så havde vi i et eller to år senere, et
5551 projekt der handlede om udviklingen af vores service forretning og det var et mindre
5552 dansk konsulentfirma, der har de faktisk solgt deres konceptforretning, således at de har
5553 gået tilbage til at udelukkende og være headhunter, nu kan jeg ikke en gang huske hvad
5554 de hedder. Men, grunden til at vi tog den gang, det var at vi hørte om det her Blue Ocean
5555 strategi, det synes vi var ret fascinerende, og det havde de gjort en del for at sætte sig
5556 ind i og bruge det værktøj. Og så tog vi dem.

5557

5558 INT: Var det Cedar company måske?

5559

5560 KENTUCKY: Ja, lige præcis Cedar Company. Det var det. Så tog vi dem til at køre sådan en
5561 blue ocean strategi ind over vores service forretning og, vores mål var at fordoble vores
5562 service forretning og det har vi for øvrigt gjort. Siden der 2007-2008 tror jeg, og det var

bl.a. i kraft af, med hjælp fra dem, for at få struktureret noget og det som det måtte ud i det var primært vores nye koncept for drift og vedligeholdelse, det vi kaldte O&M, operations & maintenance, som var et markant nyskab i virksomheden men hvor vi ikke kun solgte produkter, men hvor vi gik over til at, drive og vedligeholde dem også. Og det havde jeg været med til som entreprenør og kunne ikke forstå at det kunne man ikke gøre på vores produkter, og det fik jeg altså vide at det kunne man ikke men det kunne man godt alligevel, og det er i dag en kæmpe forretning. Hickory Company har faktisk i den her måned offentliggjort at de har fået den største kontrakt nogensinde i virksomhedens historie, så det viser jo styrken på det koncept kan man sige, og det er jo sådan en kontinuerlig forretning. Der brugte vi dem til at løbe det i gang, vi vidste hvad vi ville. Men vi havde brug for sådan en praktisk hjælp til at få det struktureret og at sikre at de nye roller som dette projekt ville indebære også blev forstået af dem der skulle udføre det, og det gjorde de vældig godt.

INT: Og hvordan gjorde de det?

KENTUCKY: Det de gjorde de var at vise hvordan de enkelte funktioner og afdelinger skulle se ud og hvad de enkelte opgaver skulle være. De var nede, meget lavpraktisk og viste hvordan man gjorde helt enkelt. Så det var også et eksempel at det gik godt og vi fik det vi gerne ville have. Så, så gjorde vi så senere det, du havde et spørgsmål om det nogen gange ikke virker efter hensigten, og er der nogle ting man skal være på vagt på. Det de så gør når de afslutter sådan et projekt succesrigt, det er jo at de prøver at finde et nyt projekt for dem at lave, og det lykkedes dem også. Og jeg kan ikke huske hvad det hed, men der kørte de så videre i en eller anden fase på vores serviceforretning og det kom der i stort set aldrig noget ud af. Og det viser jo igen at man skal selv være ret bevidst om at hvad er ens behov og hvad er det man skal have løst, og formuleret en klar opgavebeskrivelse. Hvis ikke man er i stand til det så skal man nok være varsom med at trække nogle konsulenter ind og fortælle noget og de er dyre og. Næste gang jeg fik brug for nogen, der var så når vi lavede en ny strategi for hele koncernen, det startede vi på i 2011, og det færdiggjorte vi ved årsskiftet 2011-2012. Og så begyndte vi på at implementere det i 2012. Og det sidste vi skulle gøre det var jo at vi skulle strukturere vores organisation, så den passede til den nye strategi, alt andet det havde vi klaret selv vældigt godt, med konkurrent analyse og mål og hvad ved jeg, handlingsplan osv. Men så

5596 skulle vi jo tilpasse vores organisation så den passede til vores nye strategi. Og der kom
5597 egentlig noget af den samme problemstilling op som den gang med McKinsey, at der var
5598 nogen, der mente og vi var nogen bl.a. som det var helt afgørende at holde fast i det der
5599 med sikkerheden i projekterne. Altså at man aldrig deler salg og eksekvering af projekt
5600 op. Og vi kunne ikke rigtig få det der til at mødes og gå op i en højere enhed, og man kan
5601 sige at det der med projektkultur det var også noget der var vokset ud af forretningen og
5602 som var kommet til at virke ekstremt godt. Og, en anden del af forretningen som vi til
5603 dels har købt i 2007 og dels også som har vokset organisk, der havde man lidt andre
5604 spilleregler. Der var andre globale faktorer også, som vi var nød til at tage højde for, og
5605 derfor stod vi pludselig i det der dilemma, vi kunne ikke få de der til at gå op på en måde
5606 så alle følte sig trygge ved og vi havde hver især nogle ret fastlåste positioner og byd jo
5607 med vores erfaringer osv. Og der aftalte jeg så med, der talte jeg så med
5608 bestyrelsesformanden og sagde til ham at jeg ved ikke rigtig hvordan vi kommer over
5609 det her vi har fået den her hårknode, så sagde han, hvorfor tager i ikke nogle
5610 konsulenter og får dem til at kaste bolden op i luften, og det gjorde vi så, og det endte
5611 med at blive BCG, og de gjorde det super godt. Og de gjorde det på den måde at de
5612 interviewede, altså vi var selvfølgelig, primært mig som definerede hvad opgaven gik ud
5613 på og, og stillede den for dem, men så aftalte vi også, og de havde interviews med 15,
5614 altså udover direktionen, så i det næste lager, 15 topledere. Og havde individuelle
5615 interviews med dem, netop for at få deres syn på, hvad mener de at organisationen
5616 havde behov for og hvad skulle der være for at de følte deres hensyn tilgodeset osv. Og
5617 det gav dem jo et rigtig godt grundlag for at de forstod alle de hensyn der skulle gå op i
5618 en højere enhed, og så var de sådan, en facilitator kan man nærmest kalde det i, de
5619 havde så møder i den der 10-15 mans gruppe, hvor, nej kun i direktionen faktisk. I første
5620 omgang, måske med et par udvalgte så vi har været en cirka 8 stykker. Men hvor de så
5621 kastede forskellige, vi havde sådan 3-4 forskellige chancer, hvor de så kastede
5622 forskellige temaer op og de havde så analyseret forskellige alternative løsninger på det.
5623 Og det blev en rigtig god proces, hvor det endte med at vi fik, vi fik den struktur syntes
5624 vi, som gav os det bedste af begge verdener, og jeg følte mig tryk ved at vi stadig kunne
5625 eksekvere projekter og nogen af de andre følte sig trygge ved at vi tilgodeså de det
5626 globale teknologiske hensyn osv. det var også sikret i strukturen. Så der blev det en
5627 rigtig god løsning.

INT: Så de havde interviewet, dem der havde ledende stillinger, og for at forstå de forudsætninger der ligger til grund for, for at kunne realisere de mål man så ville realisere. Og så sidder i og, jeg forestiller mig det som en form for workshop...

KENTUCKY: Ja.

INT: Hvor, konsulenten de har så lavet sin egen analyse, og de har så interviewet, og så, du siger facilitator, og den måde de faciliterer dette det er vel på en måde at de ekspliciterer alle de, alle de forskellige problemstillinger?

KENTUCKY: Ja, at de havde, i og med at de havde interviewet alle nøglepersoner, opgaven var jo at lave en form for organisation. Og de havde jo interviewet alle nøglepersoner om de hensyn som de synes var vigtige og som de synes skulle være tilgodeset, i sådan en organisation. Så det var sådan det input, og det var så den opgave der skulle løses. Så trak de nogle meget erfarne folk ind, dels et par fra Danmark, men der kom også et par tyskere op som havde erfaring i og fra nogle tilsvarende virksomheder, en englænder og en tysker. Hvor de så kendte til en del forskellige løsninger på den samme problemstilling. Og de fordele og ulempe der var ved det. Så vi havde sådan tre workshops, hvor vi så havde tre forskellige temaer op, hvordan løser vi projekter? Det var måske bare en dag. Hvordan sikrer vi den teknologiske udvikling i vores produkter? en anden dag, og den tredje dag noget andet, og vores organisation kunne løse alle de tre opgaver, og der havde vi så analyseret det og hvad kræver det og hvad mener forskellige medlemmer af organisationen om det, og hvad er vores erfaringer fra andre virksomheder. Og så havde de opstillet en tre-fire forskellige løsningsmodeller til hver som man kan bruge og med pro og con og så fik vi en god debat omkring det, og så lejrede der sig sådan en enighed om til sidst hvad der ville være den bedste løsning, sådan at det blev sådan meget konsensus faktisk. Så det var sådan en meget konkret opgave hvor vi skulle ud af en hårknude som vi havde fået bundet. Og det var de rigtige gode til, det kunne vi ikke have klaret på egen hånd.

INT: Ok. Men så de, i princippet så var de drivende, men de var drivende i den forstand at de faciliterede muligheden for at i kunne finde en løsning som alligevel var jeres løsning.

5662

5663 KENTUCKY: Ja. Det er rigtigt. Så ud fra en tre-fire forskellige generiske alternativer, som
5664 kunne kombineres på forskellige vis og med at tilgodese de hensyn og sådan, så
5665 lykkedes det og lave en kombination som var den rigtige for os.

5666

5667 INT: Og de der generiske løsningsforslag, de var så baseret på de erfaring BCG
5668 konsulenter havde gjort sig i tidligere sammenhænge og i et globalt perspektiv?

5669

5670 KENTUCKY: Ja, netop. Samlet fra industrier og virksomheder.

5671

5672 INT: Men de var ikke med til at implementere? De var kun med i de her workshops?

5673

5674 KENTUCKY: Ja. Og så besluttede vi i organisationen og så sagde vi farvel og tak.

5675

5676 INT: Ok. Ja.

5677

5678 KENTUCKY: Og den positive oplevelse gjorde så at jeg brugte dem igen i Portugal
5679 Company, i en helt anden opgave faktisk, fordi de, de lavede en analyse, dels af en
5680 forretningsstrategi af, altså hvis vi skulle opkøbe virksomheder, hvad der var at købe og
5681 hvad konkurrenterne gjorde osv. Og dels noget helt andet nemlig, i, jeg er formand for
5682 noget der hedder Poland company, og de uddeler en halv milliard om året til
5683 almennyttige formål og der lavede vi strategi for de der donoraktiviteter. Og det var jo
5684 sådan en helt ny ting, og de gjorde det faktisk delvis i hvert fald som pro bono som det
5685 heder, altså de, noget af honoraret blev så eftergivet, det var ligesom deres CSR bidrag
5686 kan man sige, det var jo til en almennyttig fond. Og det var en helt anden opgave, men
5687 det løste de vældig godt også.

5688

5689 INT: Men det lyder som du har lidt forskellige erfaringer af hvor godt det har gået. Og
5690 man kan sige at den her første opgave som og så senere den her blue ocean, om jeg har
5691 forstået det rigtigt, det er den samme situation på den måde at man har en teoretisk
5692 forudsætning om hvad man gerne vil lave men...

5693

5694 KENTUCKY: Nej det er to forskellige ting fordi den der blue ocean, der vidste vi hvad vi

ville. Jeg havde en idé fra en anden industri om at vi skulle lave de der, operation and maintenance kontrakter vi skulle bare gøre det i vores industri. Så det var en praktisk opgave, hvordan udvikler man det koncept så det er effektivt for kunden, og så vi distancerer os, og så vi ikke løber for store risici. Så det er simpelthen en arbejdsopgave der skal blive kørt igennem. Og der syntes vi også selv, at vi havde fået den der idé selv at det der blue ocean vil være godt til det, og der var de så langt med, og det var dem der havde tror jeg, havde henrettet vores opmærksomhed på det der blue ocean, så sagde jeg vi har den her opgave, det lyder som en god teori til at løse et at sætte ind her, hjælp os med at få det bragt i virke. Og det gjorde de vældigt godt.

INT: Ok.

KENTUCKY: McKinsey, der var jo ikke noget, kan man sige, ny strategi eller noget. Det var bare et spørgsmål om at vi købte en virksomhed til en milliard dollars, og det er jo en rimelig vigtig disposition, og der skal man jo altså være ret sikker på at der kommer noget godt ud af det, og derfor skulle de simpelthen løse en masse praktiske opgaver for os. Når vi nu har 10 produkter, og de nu har 10 produkter, og vi til sammen højst vil have 12-13, hvad er det så får nogle produkter vi dropper. Når de har et produkt og vi har et andet, hvad er det så får et vi bruger? Når deres sælgere ser sådan ud og vores ser sådan ud, hvilke gør det bedst? Og hvordan skal man sælge? Og hvem skal sælge de fælles produkter fremover? Alle de der, vi havde 10 forskellige arbejdsgrupper, hvordan laver man sådan en integration, når der pludselig kommer 1000 nye medarbejdere ind i virksomheden. Og der er deres erfaring, og de havde en masse erfaring de kunne stille til rådighed, nogen indenfor det og nogen indenfor det, til at løse den opgave. Men så var der så lige det der med hvordan strukturerer vi organisationen? Det havde de så et forslag til, men det kunne vi ikke bruge til noget. Men det gjorde sådan set heller ikke noget, fordi det kunne vi selv finde ud af. Så det, det er fint.

INT: Men deres løsningsforslag om hvordan i skulle strukturere organisationen, var det ligesom deres fejl eller hvad skal man sige, hvad låg til grund for deres rådgivning? Havde de ikke forstået jeres organisation eller? Eller havde de bare nogle forkerte antagelser?

5728 KENTUCKY: De havde nogle forkerte antagelser, og urealistiske opfattelser, og åbenbart
5729 ikke tilstrækkelig erfaring i projektforretning.

5730

5731 INT: Ok.

5732

5733 KENTUCKY: Fordi det var sådan noget grundlæggende ting hvor jeg bare vidste at hvis
5734 man gør det der så går projektet ad helvede til. Og det vidste de åbenbart ikke, og det var
5735 lidt chokerende for mig. Fordi, det er sådan et helt grundlæggende forhold i
5736 projektforretningen, men det er jo ikke sikkert at de nogensinde havde haft med
5737 projektforretning at gøre. Det er jo kun en begrænset del af industrien der laver store
5738 projekter, så det er jo meget forståeligt. Men det illustrerer jo faren ved at man ikke bare
5739 skal tage det for givet.

5740

5741 INT: Ja, præcis. Fordi det var nemlig, jeg havde et interview i går, og der var det faktisk
5742 en, nu skal jeg jo ikke sige hvem det var, men det var en som havde, erfaring, han havde
5743 været inde i Hickory Company som konsulent, men altså pointen med det han sagde det
5744 var det at når man laver strategiudvikling, så er man ikke nød til at kende industrien
5745 fordi man har nogle teoretiske antagelser om hvordan man skal gøre det, og så finder
5746 man de data man skal bruge til at verificere den model.

5747

5748 KENTUCKY: Ja. Det kan jo langt hen ad vejen også virke og være rigtigt men, men
5749 risikoen er at man rammer ved siden af et eller andet sådan grundlæggende forhold man
5750 ikke er tilstrækkelig opmærksom på betydningen af. Det var det der skete der.

5751

5752 INT: Ja. Men præcis. Så tolker jeg det lidt som at, det er ikke helt rigtigt, fordi lige som du
5753 siger så kan der være nogle forhold og nogle forudsætninger som man er nød til at vide.

5754

5755 KENTUCKY: Jo. Og man kan sige, at man kan jo løse virksomhedens organisation på
5756 mange forskellige måder, og hver en har sine fordele og ulemper osv. Det der bare var
5757 afgørende for mig, det var at al min erfaring, igennem 20 års ledelse af projekter, det er,
5758 det vigtigste det er at det er den samme person der sælger projektet og bagefter udfører
5759 det og man må aldrig nogensinde dele det ansvar i to forskellige organisationer. Gør man
5760 det, så går det ad helvede til. Det viser al min erfaring. Og deres struktur ville i praksis

indebære at man fik adskilt de to ting, det var ikke sådan at de ønskede at gøre det, men de tillagde det bare ikke den betydning af det, og når man gik ind til benet af den, så ville det i praksis betyde at det var to forskellige dele af organisationen der havde ansvar for henholdsvis at sælge og at levere varen. Og så ved jeg bare, så går det galt. Og det tog det ikke tilstrækkelig alvorligt. Det er jo sådan, de har måske været i en masse ingeniørvirksomheder, en masse produktionsvirksomheder, men hvor man kombinerer det med at levere store projekter har de måske ikke haft så meget erfaring af og derfor ikke været så opmærksomme på den der naturlov. Det var der det kiksede. Nå men i hvert fald, så det sidste eksempel jeg vil nævne det er Germany Company, hvor jeg sidder i bestyrelsen som sagt, der, var vi inde i et ejerskifte, det er blevet overtaget af France Company og det var dem der så spurgte om jeg ikke ville med ud i bestyrelsen for to år siden. Og der var ejerskiftet anledning til at man sagde, ja men så tager vi en konsulent til at kigge på vores strategi, og det blev så Quartz+Co, brugte vi deroppe. Der lavede sådan en opdatering af vores strategi, og altså udmærket, ikke noget fantastisk noget, men det var ok. Og, så man kan sige at jeg har sådan set haft kontakt med nogle af de største, og nogen rent danske og nogen mellemstore osv. og Quartz+Co er vel sådan nogle up and coming og, og gennemgående gode erfaringer som sagt og, hvad var den der jeg ikke kunne huske med blue ocean?

INT: Cedar Company...

KENTUCKY: Når ja, de gjorde det supergodt i det projekt jeg bad dem om. Og så i det de fik til at overtage bagefter, det virkede ikke. Og tilsvarende kan man sige om McKinsey, det vi bad dem om at hjælpe os med, det virkede fuldstændig som vi havde forventet og så det som vi ikke havde sagt var det vigtigste fordi det kunne vi nok klare selv, men som de af egen drift foreslog hvordan man kunne kombinere den nye struktur, det måtte vi bare sige, at det duger ikke. Det var selvfølgelig en skuffelse og en anelse overraskende. Men begge dele har altså leveret andre ting som var godt.

INT: Indledningsvis så sagde du at det er meget vigtigt at man selv, du som topledere, at du definerer opgaven og du er klar over hvad du gerne vil og hvad konsulenterne skal lave.

5794 KENTUCKY: Ja.

5795

5796 INT: Men i den her indledende proces, er konsulenterne også med til at, kan de påvirke
5797 hvordan du stiller opgaven?

5798

5799 KENTUCKY: Ja, det kan de selvfølgelig. Men det er jo i hvert fald vigtigt at man selv har
5800 gjort sig nogle rimelige klare tanker over hvad behovet det er og hvad problemet er og
5801 hvad der skal løses. Det betyder så ikke at de ikke kan komme med supplerende forslag
5802 og ting man har overset eller glemt eller noget, men hvis man går alt for åbent til dem så
5803 definerer de jo bare en opgave. Og der kan man sige at det eksempel med McKinsey
5804 illustrerer jo så var vi jo røget i skoven altså. Også med Cedar company sådan set altså, ja
5805 men de definerede sådan set selv en opgave hvor det handlede om at ja nu skal vi have
5806 solgt noget mere ik'. Og ikke nødvendigvis hvad er vores norm. Og de gange vi har været
5807 meget præcise i vores opgave definering. Vi skal lave en ny organisation, den skal kunne
5808 det her det her og det her. Vi kan ikke selv finde ud af hvordan vi gør det, BCG er et
5809 eksempel på det, super godt, og vi kunne aldrig have gjort det selv. Det er egentlig min
5810 erfaring at jo mere præcis man er i opgaveformuleringen og ens behov, jo bedre løsning
5811 får man. Og min erfaring er at det handler om, at definere det som et projekt. Man skal
5812 have et mål og man skal have en tidsramme hvor indenfor det skal være løst. Det der
5813 med at bare, og ligesom få nogle konsulenter ind til at kigge på hvordan du kan udvikle
5814 dine processer, det er ikke godt nok, for det første løber omkostningerne jo så, for det
5815 andet for man, mener jeg, ringere mulighed for at få et stærkt resultat ud af det. Så jeg vil
5816 sige, min erfaring er, en præcis problemformulering og så en tæt opfølgning på det. Altså
5817 et, f.eks. der vi havde Valcon på LEAN. Ja men vi aftalte præcis hvad for nogle
5818 konsulenter det skulle være, nogle vi havde tillid til der skulle være hos os, og så kunne
5819 vi skrue lidt op og ned osv. så vi også kendte det økonomiske omfang og tidsrammen og
5820 så kunne vi justere lidt op og ned efter vores eget behov og sådan noget. Det her med at
5821 have dem ind uden styring på det, fordi jeg har også set det, et eksempel på det, jeg
5822 sidder også i bestyrelsen i Japan Company og har gjort det i mange år, og det er jo en
5823 måde på hvilken man ikke skal gøre det, fordi de har jo betalt 100 millioner hvert år til
5824 McKinsey og alt muligt andre, som der ikke er kommet en dyt ud af. I hvert fald ikke
5825 noget positivt, af nogen som helst art. De har brugt konsulenter til alt muligt og mellem
5826 himmel og jord, og aldrig med noget positivt resultat. Og det er jo så en svaghed, hvis

ledelsen er presset eller virksomheden er i krise og sådan noget, så er der nogen der tror at så kan man bare hyre konsulenter ind og så går det bedre og så går det værre. Fordi hvis der ikke er en definition af hvad problemet der er, så kan, man kan jo heller ikke rigtig forvente at konsulenten egentlig kan bidrage med noget konstruktivt der kan bruges til noget.

INT: Hvad hedder det, igennem mine interviews så har jeg også opfattet det som at ret essentielt at, hvad skal man sige, at interaktionen mellem organisationen og konsulenten, eller konsulenthuset, at den forløber på en god måde og at der er en dialog.

KENTUCKY: Ja, det er vigtigt at man, man får opbygget tillid. Det er vigtigt. Og du skriver også, hvilken rolle har konsulenten? Jeg har oplevet det som at målet det er at sætte en struktur på det man har med at gøre. Inspirere til at finde løsninger. Og det jeg kalder facilitere, altså få forskellige, lidt måske delvis modstridende synspunkter til at mødes eller finde kompromisløsninger mellem forskellige dele af organisationen og sådan noget, men det kan også være en god, et godt bidrag.

INT: Så man er med på en måde og, hvad hedder det, i skaber rammer, men er med til at pushe virksomheden i en retning, men det er virksomheden selv der skal gå derhen.

KENTUCKY: Ja. Men man kan være med til at løse op for nogle konflikter eller nogen løsninger som gør det lettere for virksomheden at finde de rigtige løsninger. De kan bidrage med noget erfaring og noget inspiration, og jeg vil sige de ressourcer de bidrager med, det er jo primært erfaring fra at lignende virksomheder har været i et lignende problem, det er jo det vigtigste bidrag de kommer med. Fordi det har man jo ikke selv. Vi ved jo ikke hvad andre virksomheder har kæmpet med og hvad for nogle løsninger de har fundet på det. Men det er jo det konsulenten gør ved at bevæge sig imellem forskellige virksomheder. Den vigtigste ressource det er erfaring fra lignende problemstillinger i sammenlignende virksomheder. Og så kan de så, rent praktisk bidrage med, du spørger om hvilke informationer bidrager de med, ja men det er jo om markedet, og konkurrenterne og erfaringer af hvad har virket og hvad har ikke virket, altså det er jo sådan nogle ting som det kan være væsentligt at få ind.

5860 INT: Ja, fordi det lyder som, altså som du ser det i hvert fald og de virksomheder som du
5861 har været i så har i haft, hvad skal man sige, kapacitet nok til at lave selve
5862 analysearbejdet, altså markedsanalyser osv. den kan man godt lave selv.

5863

5864 KENTUCKY: Det kan man i nogen udstrækning, men det har vi jo så i nogen udstrækning
5865 også brugt konsulenter til fordi de har nogle gange haft bedre mulighed for at komme
5866 ind og få nogle data om markedet og konkurrenter end man selv har som aktør.

5867

5868 INT: Ja. Ok. Hvad hedder det...

5869

5870 KENTUCKY: Så skriver du det med erfaringer at de bidrager, ved at fremhæve
5871 kundskaber der allerede findes i virksomheden, og det er jo ja, i en vis udstrækning,
5872 altså f.eks. hvis man siger, vores organisation i Hickory Company. Vi viste jo i hvert selv
5873 nogle ting der skulle være opfyldt i hvert fald, og der handlede det jo om hvordan vi fik
5874 det kombineret rigtigt, på den måde var det jo. Og tilsvarende det der med vores O&M
5875 koncept, ja men vi havde idéen til det vi skulle bare have det struktureret og omsat til
5876 praksis, så ja det var sådan en kombination.

5877

5878 INT: Ja, men jeg opfatter det også som at nogle gange så det de er gode til og det som jeg
5879 prøver at beskrive det er at der ligger nogle information, kundskab, information der
5880 ligger implicit i organisationen som konsulenten kan komme ind og stille nogle, nogle
5881 anderledes spørgsmål.

5882

5883 KENTUCKY: Ja, og der hvor det så er vigtigt. Og det han bidrager med og tilføjer ny viden,
5884 det er jo fra hvad han har haft af tidligere opgaver fra andre virksomheder. Det er jo det
5885 der virkelig betyder noget. Det er den vigtigste kompetence eller baggrund. Fordi det
5886 har vi ikke selv.

5887

5888 INT: Og man bliver ikke bange så for at de skal udnytte den viden, de nu så får fra jer til
5889 en anden organisation.

5890

5891 KENTUCKY: Der er forudsætningen for at de skal have noget at bidrage med. Og det...

5892

5893 INT: Ja, så det må man bare finde sig i.

5894

5895 KENTUCKY: Ja fordi ellers kan du ikke bruge dem. Og det er i øvrigt præcis det vi selv
5896 gør, fordi man kan sige det der koncept med O&M med at drive vores produkter, det er
5897 jo det samme som vi gør, vi siger til vores kunder, vi vil bidrage med den erfaring, fordi
5898 vi driver produkter for jeres konkurrenter. Og vi vil kombinere den erfaring med
5899 hvordan man driver de bedst, og det får i gavn af. Og det får de andre også gavn af, når ja,
5900 men det er jo i industrien, så det er ikke sådan, det synes kunderne er helt fornuftigt.

5901

5902 INT: Jaja, det er bare, der er nogen af dem jeg har interviewet, som de siger at de er
5903 meget opmærksomme på altså, hvor meget information man giver og, hvad skal man
5904 sige, og at man i hvert fald er meget bevidst om hvor dybt ind de går i organisationen,
5905 fordi der er så meget information, og de ved jo at konsulenterne skal ud og bruge det i en
5906 anden kontekst.

5907

5908 KENTUCKY: Jo, men jeg kan ikke forestille mig at man kan begrænse nogle
5909 informationer i forhold til en konsulent, hvis man vil have dem ind og lave strategi for
5910 en, det kan jeg ikke forestille mig hvordan det skulle virke i hvert fald, det har jeg ikke
5911 fantasi til at forestille mig, men må have så meget tillid til dem at hvis de kommer ind så
5912 får de adgang til alt, det kan jeg ikke forestille mig ellers hvordan det samarbejde skulle
5913 foregå. Men så må man forvente, at de bruger ikke nogle specifikke oplysninger om ens
5914 produkter eller konkurrenter, eller kunder eller sådan noget, at de ikke bruger de, de
5915 bruger de generelle problem om hvordan man løser et organisatorisk behov f.eks. eller
5916 hvordan en organisationsstruktur kan være med til at løse et problem. Det de får ud af
5917 os det bruger de altså stadig, det de bidrager hos os, er jo præcis hvad de har oplevet af
5918 den slags andre steder, det er sådan set det eneste de har at bidrage med. Så hvis man
5919 ikke giver dem lov til at bruge det, så kan de ikke bidrage med noget.

5920

5921 INT: Jeg tror bare det var en, så nogle gange, hvis man allerede fra starten har besluttet
5922 at man vil i en hvis retning, så når konsulenterne kommer ud og interviewer de folk de
5923 nu skal interviewe så skal de folk i de der interviews fokusere på nogle ting og ikke alle
5924 ting, men...

5925

5926 KENTUCKY: Ja.

5927

5928 INT: Men det kan man jo sige, at det er jo bare med til at facilitere at konsulenterne får
5929 de rigtige informationer.

5930

5931 KENTUCKY: Ja. Du skriver også, i hvor stor grad de er med til at definere den endelige
5932 problem løsning. Ja men, altså det er jo, men det er jo derfor problemet, og så anviser
5933 konsulenten alternativer og så vælger man i fælleskab det bedste alternativ. Det er vel
5934 sådan det typisk foregår. Og derfor er det jo som du skriver i den næste, at det er jo i høj
5935 grad, et samarbejde mellem de to. Så spørger du hvordan sikrer man sig at forståelsen af
5936 hvad den rigtige løsning er? Det kan godt være at man laver for lidt ud af det, altså for
5937 lidt ud af at sikre en fælles forståelse. Vi oplevede f.eks. det der med, den
5938 organisationsstruktur vi landede på efter BCG's, bistand, at nogle af rollerne var der så
5939 lavet forslag til beskrivelse af og indhold og pligter og sådan noget, og det havde vi
5940 måske ikke sådan gået igennem i detalje. Og så et år efter så kom de tilbage, og så kom
5941 spørgsmålet om hvad var det egentlig lige den rolle, den person skulle lave i forhold til
5942 den? Og det have vi måske ikke gjort nok ud af i hvert fald af at have en fælles forståelse
5943 for. Roller og ansvar og sådan noget. Så der er nok en vigtig pointe i at sikre at man har,
5944 sådan en præcis fælles forståelse som muligt hvad det ender med.

5945

5946 INT: Og det er jo sådan som jeg oplever processen også, jeg ved ikke om man skal kalde
5947 det en forhandling, men det spiller sådan hele tiden frem og tilbage mellem, konsulent
5948 og organisation, hvordan man, det handler meget om hvordan man forstår nogle
5949 kontekster og problem og det bliver man også nød til at diskutere.

5950

5951 KENTUCKY: Ja.

5952

5953 INT: For ligesom at sikre at man taler om de samme ting, og det regner jeg med at det er
5954 med til at, eller det er vigtigt for at man skal kunne blive enige om en problemløsning.

5955

5956 KENTUCKY: Ja. Og så skriver du der om implementering, hvad kræves for at det skal
5957 kunne implementeres? Ja men det første er jo at man forstår det. Så kræver det at man
5958 er enige om det, og så kræver det at man har en vilje til at løse det. Det er de tre ting skal

være opfyldte, ellers bliver det aldrig implementeret. Men det har jeg så aldrig så oplevet. Men jeg har oplevet at nogle ting ikke er blevet implementeret, det har jeg givet dig et par eksempler på.

INT: Ja, det har du.

KENTUCKY: Så spørger du om det er normalt i at involvere konsulenterne i implementeringen? Og det har ikke været min erfaring. Jeg kan sige at det der med LEAN, der havde vi, en stor indsats i indledningen og opstartsfasen og så en meget, mere moderat indsats i implementering og for at ligesom vedligeholde projektet. Også fordi det egentlig jo netop er, det er jo noget som organisationen skal tage ansvar og ejerskab for. Og derfor burde de jo køres ud så hurtigt som muligt, så langt ud som muligt.

INT: Så på en måde, man vil jo gerne, bruge den information de nu kommer med, og den erfaring de nu har fra industrien og fra andre virksomheder, man vil bruge den information men også få den ind i sin struktur så man selv kører videre.

KENTUCKY: Ja. Så skriver du, hvordan vil du evaluere kvaliteten af, ja men det der er helt afgørende, det er jo, hvilke relevante erfaringer har de. Altså hvilke sammenligninge opgaver har de løst for sammenligninge virksomheder. Det er 90% af det der betyder noget for optaget af den rigtige konsulent. Så kommer selvfølgelig noget med en evne til at lytte og en evne til at analysere, men altså, hvad er de relevante erfaringer i forhold til det problem vi står overfor.

INT: Ok. Så det er vigtigere end den humane kapital?

KENTUCKY: Ja. Det er helt afgørende. Man kan selvfølgelig forvente at det er rimeligt akkrediterede og begavede folk, men det er det jo normalt også. Og derfor så når man skal vælge så er det helt afgørende, det er hvem har de relevante erfaringer. Hvem har været ude i nogle sammenligninge opgaver? Og det vi gjorde f.eks. der vi valgte til det der med vores organisation i Hickory Company, der lavede vi så en bidding contest mellem McKinsey, BCG og Quartz+Co og det var bare på, jeg havde defineret opgaven. Og så skrev de to sider om hvordan de kunne tænke sig at løse det, og så tog vi referencer

5992 på dem, og hvad har de lavet for tilsvarende opgaver for andre og hvor tilfredse var de?
5993 Og så valgte vi ud fra det, og jeg tror vi valgte rigtigt fordi det virkede rigtigt godt.
5994
5995 INT: Jaja, ok. Og jeg kan jo også høre at de navne på firmaer du nævner, det er jo også de
5996 store, og det er dem der har erfaring og det er dem der kommer igen?
5997
5998 KENTUCKY: Og det var bevidst at vi sagde, ja men til den opgave, med en struktur i en
5999 stor virksomhed. Det er kun de store der har tilstrækkelig erfaring af det, og de skal have
6000 været inde og lavet tilsvarende opgaver, 3-5 gange i sammenligning virksomheder, har
6001 de ikke det så gider vi ikke høre på dem. Så derfor kiggede vi kun på de store. Men
6002 omvendt så f.eks. tage, det der med blue ocean, det var et lille hus, og de gjorde det
6003 rigtigt godt. Og Valcon var den gang lille, nu er de mellem store, og løste det der med
6004 LEAN for os, super godt. Så de kan jo godt til andre ting så kan de være udmærkede.
6005
6006 INT: Jaja.
6007
6008 KENTUCKY: Så, spørger du om deres tilstedeværelse kan have andre effekter end dem
6009 der ligger i selve opgaveformuleringen? Ja. Altså det kan jo en risiko i det, som sagt jeg
6010 oplevede det hos Japan Company at hvis man bruger for mange så bliver det for flygtigt
6011 ansvaret, og man risikerer at ledelsen bliver sat tilbage og det kommer der bare nogle
6012 konsulenter og løser for os. Så bliver den jo negativt i stedet for.
6013
6014 INT: Jeg tænkte også på at, at jeg ved ikke om bare deres tilstedeværelse, men at de
6015 udfordrer nogen konventioner og nogen forestillinger, og når man sidder i en
6016 organisation så har man jo også nogle følelser, ja men alle de her ting som de måske kan
6017 udfordre?
6018
6019 KENTUCKY: Ja. Og der hvor man så som du skriver her under afslutning, hvad der virker,
6020 det har vi været inde på, og hvordan det hjælper. Men det der med hvis nu ikke det
6021 virker, hvorfor ikke? Det har været nogen der kom med en standardløsning, jeg synes
6022 McKinsey er et eksempel på det ik', altså en standardløsning på et problem der måske er
6023 lidt anderledes end de måske lige var opmærksomme på. Eller dem der kommer med, og
6024 vil sælge noget som man egentlig ikke har behov for, og hvor det bliver sådan lidt

6025 selvopfyldende osv. men hvor det på en eller anden måde har været om at holde
6026 konsulenthuset i gang ik'. Så det er, det handler meget om selv at få defineret den rigtige
6027 opgave og så finde de bedste erfaringer til at løse den opgave.

6028

6029 INT: Ja. Og for dem så handler det jo så om at customize sine løsninger i forhold til jeres
6030 behov, fordi de har jo nok, de har jo nogen modeller, McKinsey f.eks., de har nogle
6031 modeller om hvordan man gør tingene.

6032

6033 KENTUCKY: Ja. Lige nøjagtigt. Så man kan implementere det senere.

6034

6035 INT: Ja men så havde jeg ikke flere spørgsmål. Du skal have mange tak fordi du stillede
6036 op.

6037

6038

6039

6040

6041

6042

6043

6044

6045

6046

6047

6048

6049

6050

6051

6052

6053

6054

6055

6056

6057

6058

6059

6060

6061

6062

6063

6064

6065

6066

6067

10.8 Interview with Oregon

OREGON: Er det sådan en afhandling du skal i gang med?

INT: Jaja, det er specialet, det er det sidste nu. Så jeg har jo valgt at kigge på konsulenter i mit speciale. Ja men hvis vi bare går i gang, jeg har jo sendt dig nogle af mine spørgsmål, men som jeg skrev så er det jo bare nogle temaer.

OREGON: Altså grunden til at jeg sagde ja til det her, og jeg kunne godt tage en snak om det her. Det var fordi at vi faktisk for en to år siden, kørte et projekt på vores bemandings og vareflow del og det er selvfølgelig et, der var sådan set to parametre. Og man kan sige at et, det har du egentlig også skrevet i dine forudsætninger, det her med at vi rekvirerer for at få en bedre bundlinie, det er den ene ting, det tror jeg alle er enige om. Det der mange har svært ved, det er at gøre det praktisk muligt efterfølgende at gøre, så det var sådan set egentlig mit kardinalpunkt. Og det vil sige hvis jeg ikke kan det, så vil jeg ikke gøre det. Fordi hvis jeg ikke kan måle det bagefter og blive ved med at sætte det op som et KPI, så gider jeg ikke bruge tid på. Fordi så har jeg set for mange processer køre, og så løber det ud i sandet. Så mit mantra det var at sige nu holder vi fast. Og vi holder faktisk fast nu her på, som jeg siger det er to år siden ik', og vi har egentlig holdt fast lige siden og vi måler det stadigvæk, og kan egentlig se en effektivitetsforbedring i de ting vi laver. Og vi skal nu faktisk i gang med step 3 nu, så vi havde egentlig kun konsulenterne med i den første proces. De er selvfølgelig vildt sultne for at komme ind igen, helt crazy. Men vi havde den case der hed at vi, kan man sige at vi, vi havde en masse salgsmedarbejdere som brugt rigtig meget tid på rigtig mange andre ting end vores kunder, og vi er slet ikke i mål endnu. Og man kan sige at der er mange parametre der gør at man kan måle, hvordan de bruger deres tid. Vi kan måle det indirekte på vores kundetilfredshed, vi kan måle det på det vi har sat i gang med konsulenterne, også kan vi måle det på vores salgsaktivitet. Mit overordnede mål var egentlig to ting, et, eller tre ting, jeg vil rigtig gerne forbedre vores kundetilfredshed, så

vil jeg rigtig gerne forbedre vores salgseffektivitet og så vil jeg rigtig gerne sørge for at den værdikæde der ligger tilbage fra vores salgsgulv og ud til leverandøren med de varer der kommer her til butikken, det var i princippet de tre overordnede problemstillinger jeg sat og arbejdede med. Og det der egentlig, det de egentlig startede op med, det var egentlig at gå ud og lave en total opmåling rundt omkring i forretningerne. Real time, hvordan bruger medarbejderne deres tid. Fordi det havde jeg ikke nogle målinger på. Jeg kunne se det, men det var meget forskelligt fra forretning til forretning hvordan og hvorledes det egentlig hang sammen.

INT: Så de var ude i organisationen og observerede...

OREGON: Og målte simpelthen. De var ude og kiggede i alt. Lige fra hvor lang tid tager det at køre et bur op fra kælderen i hver butik, og ud på salgsgulvet. Hvor mange varer klargør vi? Hvem er det der fylder op? Hvad bruger sælgerne deres tid på? Og man kan sige, at det var meget skræmmende læsning noget af det ik'. Fordi vi brugt rigtig rigtig meget tid andet end egentlig at servicere vores kunder, og man kan sige det er jo egentlig vores kernekompetence, det er ligesom at give nogle god kundeservice. Og hvis man som i vores branche ikke kan gøre det, så er man altså, så er man altså dårligt stillet ik'. Så det gik vi i gang med at kigge på, og sige hvordan kan vi egentlig flytte nogle processer fra de medarbejdere som vi har fra salgsgulvet som egentlig skulle være målrettet imod kunderne, til at flytte processerne bagud i forretningen. Og det kunne vi egentlig ikke selv gøre. Vi skulle også haft vores leverandører med ind over for at sige, hvordan kan de gøre det. Så første step det var egentlig at sige, ok, nu mapper vi det hele op. Der fik vi så en rapport på, hvordan er det egentlig det ser ud. Der havde de så været ude og observeret alt, med stopur og det hele. Nu får du det sådan i store træk ik'.

INT: Ja, men det er også fint.

OREGON: Så gik vi den igennem og så tror jeg at vi i princippet havde, 30% af vores medarbejdere var ikke tilstede på salgsgulvet. Og det var egentlig jeg holdt med at sige, vi har nogle aktuelle bemandingsplaner som de kunne stå og kigge på. Det kunne være, for virkelig at tage det ned på et simpelt niveau så kunne tage og udskrive en bemandingsplan for en afdeling f.eks., så kunne du tage den i hånden, så kunne de gå ud i

6134 den afdeling og kigge, og sige, ok, der står at John og Ben skal være på arbejde nu, det er
6135 de så ikke, hvor fanden er de hen? Så kunne de så være mange steder, de kunne være i
6136 gang med en kunde som lige havde spurgt om de kunne hjælpe et andet sted, det er ok.
6137 Det kunne gemme sig bag kassedesken, de kunne stå og snakke, de kunne være på
6138 lageret, de kunne også være til frokost, eller de kunne bare være væk. Og faktisk så i
6139 30% af tilfældene der viste man ikke hvor medarbejderne var hen...

6140

6141 INT: Så var de bare væk...

6142

6143 OREGON: Ja, de var bare væk. Out of reach. Så lagde du tingene sammen så var det
6144 faktisk kun i 10-15% af tilfældene hvor de egentlig havde reelt med kunderne at gøre.

6145

6146 INT: Altså i løbet af deres arbejdstid?

6147

6148 OREGON: Ja. Og det var sådan lidt en øjneåbnere for mig, det skal vi se til at få fikset. Et
6149 fordi, selvfølgelig så bruger jeg mine lønkroner, så måler jeg mine lønkroner forkert,
6150 fordi de salgslønninger jeg har så, jeg havde lige netop tiltrådt der, der havde vi sådan
6151 set de salgslønninger vi bruger, til dels på toplineen, til dels på lønnen, total på lønnen at
6152 kunne levere salgsydelser til kunderne. Men det gjorde vi jo så ikke når man kiggede på
6153 rapporten. Plus kunderne, de oplevede det jo også det her at medarbejderne står og
6154 laver alt muligt andet. Og så gik vi egentlig i gang med at sammenkøre det. Det som min
6155 største bekymring det var, ved at have konsulenter inde. Det var i virkeligheden det at
6156 du tager nogen ind der driver et eller andet og så trækker de sig ud igen. Og hvad så? Så
6157 det der var rigtig vigtigt for mig fra starten af, det var at kommunikationen var rigtig
6158 rigtig klar på hvad det er vi vil, og selv om vi gjorde det så gik det faktisk galt, et par
6159 gange i processen.

6160

6161 INT: Ok. Og hvad skyldtes det?

6162

6163 OREGON: Ja men, til at starte med, hvis man kigger på de interessenter jeg skulle have
6164 med. Der var selvfølgelig i forretningen en masse ledere, og medarbejdere,
6165 varemødtager osv. Men der er også hele support funktionen der hedder IT, Finans,
6166 bum bum bum. På daværende tidspunkt havde vi ikke så meget, kan man sige, vores

6167 arbejde handlede ikke så meget om at inddrage en masse, før tingene sker, og det tror
6168 jeg egentlig er gældende for mange virksomheder. Så mit mantra var, at det gør vi sgu
6169 den her gang. Jeg var lige tiltrådt i mit job, og jeg sagde at jeg synes det er rigtig rigtig
6170 vigtigt at hvis vi har en proces og den ser sådan her ud (laver en lineær bevægelse), så
6171 kan det godt være at IT først bliver ramt herude (ved enden af den proces), men hvis de
6172 ikke er med fra starten og ved hvad det er der foregår, så laver de sådan et hop der ser
6173 sådan her ud (et håb fra start til enden), og når det sker så sker der to ting. Den ene er at
6174 de har ikke fattet hvad det er de skal, den anden er at de har faktisk ikke prioriteret
6175 opgaven i deres planlægning af tid. Så de kan faktisk sidde og sige, ja men det har vi ikke
6176 tid til, og så kan vi sige, ja men det skal i, og så kan de sige, det er fint nok men så når vi
6177 ikke alt det andet, plus at de forstår det ikke, så du får en eller anden passiv modstand
6178 imod, ja men hvad fanden er det her egentlig. Så det var faktisk en meget sjov oplevelse,
6179 fordi de startede med det her, og der var også nogle der sat og det kunne jeg egentlig
6180 også godt se, og hvor de sat i de der support funktioner og tænkte, hvorfor skal vi vide
6181 noget om det her. Fordi de havde de aldrig været vant til at blive inddraget. De var vant
6182 til at blive inddraget meget meget senere i processen. Dem jeg faktisk oplevede at de var
6183 dårligt til at kommunikere, det var faktisk vores konsulenter. Fordi de, i nogle af de
6184 arbejdsgrupper vi havde, fortalte de faktisk ikke så meget omkring når man siger meget
6185 og skal prøve at analysere nogle processer, som det her jo i virkeligheden drejer sig om.
6186 Så ser jeg egentlig at det vigtigste det er, at dem der egentlig skal ud og lave
6187 forandringen, det er dem der skal være mest med i loopet, og det er faktisk igen det
6188 der gør sig gældende, vi havde nogle oplevelser hvor vi havde nogle konsulenter der
6189 egentlig godt viste hvad det skulle ende ud med, men dem der lige var i gang med den
6190 her procesændring, de sat bare i det her loop. Så de kom aldrig nogensinde, de sat bare i
6191 det der loop, og hvad er det egentlig vi skal med det her? Hvorfor skal vi sidde og lave
6192 det her? Så det der overordnede why manglede så lige et par gange i vores proces. Vi fik
6193 det så samlet op, men det viser bare hvor kritisk det er at, i min bog at, hvor detaljeret
6194 briefing til konsulenterne skal være. Og faktisk nogle gange, kan det faktisk være mere
6195 besværligt at tage konsulenter ind end at lade være. Så min oplevelse er at man skal
6196 virkelig tænke sig om og sige hvornår er det du tager konsulenter ind? Mit mantra for at
6197 tage konsulenter ind, det var egentlig at vi viste at vi skulle have lavet det her projekt
6198 fordi vi kunne ikke selv fikse det, vi havde ikke ressourcer til at få det fikset. Vi havde
6199 prøvet bag i tiden, sådan halvt, vi skulle have nogen ind, der kunne bruge tid på det, fuld

tid, og briefe os op og så kunne vi overtage processen bagefter. Og der var vi selvfølgelig ude på markedet for at kigge på og sige, hvem har vi egentlig på markedet som har den kompleksitet som det her egentlig kræver. Fordi det var egentlig en opgave som både, indbefattede supply chain, Finans, IT, og så kan man sige hele retail delen med salg direkte til kunderne. Så du kunne ikke bare tage en eller anden specialist, du skulle have en virksomhed der kunne hele kæden, som havde specialister på alle områder.

INT: Ja, ok. Fordi når du først startede med at fortælle om det så tænkte jeg at det lyder som en Valconopgave det der, men det endte så mere med en McKinsey opgave?

OREGON: Ja, det kunne det godt have været. Nu var det faktisk Mantec vi valgte til opgaven. Men det kunne godt have været en McKinsey opgave. Man kan sige, det er ikke mange der kan se det ud fra på en business som vores, men hvis man kigger på, kan man sige, almindelig retail så er vores business noget af det mest komplekse du kan finde. Fordi, mikset i forretningen og mikset af forretningsmodeller inde i butikken er forskellige. Altså vi opererer med tre forretningsmodeller, vi har det der hedder homeboard, der hvor vi selv køber varer ind, så har vi con timer basis, det er sådan commisionsvareagtigt og så har du det som hedder full consession, hvor vi har nogle partnere der lejer et stykke areal af os. Og det mikset skal du også have flowet ind. Så der er faktisk tre varestrømme der kører ind. Som egentlig skal køres ind i det her, og vi skal egentlig have kunderne til at opleve det samme, ligegyldig om det står det ene, det andet eller det tredje sted. Så derfor kan du ikke sige, ja men jeg arbejder kun med det jeg selv køber ind, nej, du bliver også nød til at arbejde med dit own og din consession model. Så jeg kan love dig for at de der konsulenter fik kamp til håret, fordi der var også nogle ting de ikke forstod. Til at starte med, fordi det er ikke sådan bare. Ikke noget ondt om Netto, men der var, en af dem der havde arbejdet for Netto, hvor man kan sige, i gør bare sådan her, så kører vi her og så implementerer vi det bare all over, så siger jeg, udfordringen her det er at jeg har en butik her som omsætter for en 1,2 milliarder, så har jeg en butik et andet sted som omsætter for en tredjedel, ikke en gang, en sjettedel, måske en lille smule mere. Men, du kan ikke lave en one size fits all i vores business. Og slet ikke når du er nede på de her marginaler, hvor logistikken er meget meget forskelligt også. Det er helt nede på hvad for en lastbil kommer der og leverer ud til varemodtagelsen her, hvor store lastbiler kan der køre her? Hvornår kommer de? I

6233 hvilke tidsrum? Får vi varsler fra alle? Eller kommer de bare ind til kunden tager den af
6234 hylden eller? Og så er det så selvfølgelig sådan en masse omkring self-service ud i
6235 butikkerne som man også kan kigge på og vælge af med.

6236

6237 INT: Så det er ret essentielt at den grundlæggende, det her at det er tre
6238 forretningsmodeller, det bliver man nødt til at forstå.

6239

6240 OREGON: Inden man går i gang.

6241

6242 INT: Inden man går i gang ja. Ja.

6243

6244 OREGON: Og så bliver man nødt til at forstå at vi har seks forretninger, og alle seks
6245 forretninger er vildt vildt forskellige på varemiks, på kunder, på geografisk placering, på
6246 logistik. Fordi ligesom at vi har, lad os sige at de forretningsmodeller vi har, de fylder x
6247 antal procent. Men den er vildt forskellig fra forretning til forretning. Så hvis man slet
6248 ikke forstår det. Så du kan ikke bare sige, nu kører vi en standard tidsoptimering på en
6249 varemodtagelse og så implementerer vi den over det hele, det kan du simpelthen ikke,
6250 du bliver nødt til at tage det fra varemodtagelse til varemodtagelse f.eks. ik'. Bemanding,
6251 sådan et sted som vores andet sted i København, hvor der egentlig er dødt fra mandag til
6252 torsdag og så eksploderer det fra torsdag til søndag ik'. Hvor herinde her er det
6253 anderledes fordi her er det kunder hele tiden, så der er virkelig mange aspekter man
6254 skal tage ind. Så problemet jeg havde med Mantec det var at de blev ved med at komme
6255 tilbage med nogle løsninger som var teoretisk velfunderede, og som måske har virked
6256 nogle andre steder og sådan, og måske kunne de også fungere i en af vores forretninger,
6257 men det var jo bare ikke det jeg betalte for. Så grundlaget kan man sige for, management
6258 delen når de kommer ind her, det er forståelsen for virksomheden.

6259

6260

6261 INT: Ja. Hvordan gjorde i så for at de skulle forstå det?

6262

6263 OREGON: Jeg brugte meget tid på at sætte dem ind i det. Også egentlig meget mere tid på
6264 det end jeg havde regnet med at jeg skulle bruge på at forklare hvordan tingene hang
6265 sammen, fordi de hele tiden var meget låst i det der med at sige, nu laver vi en model

herover så prøver vi den af og så skyder vi den af sted. Hvor jeg sagde, ja men det kan i ikke, og det var faktisk ligegyldigt hvilken af problemstillingerne vi sat og arbejdede med i opgaven, så havde de meget meget svært ved at forstå kompleksiteten. For noget man kan sige som jeg rigtig gerne ville, det var at jeg ville rigtig gerne have frigjort nogle timer, til kunderne, og det betød så i virkeligheden at, vores laveste ledere de hedder shop manager, og lad os så sige at hans lønpulje den ser sådan her ud, og siger vi ok, han bruger den her del til håndtering af varer på salget i dag, så siger vi det er egentlig ok, men den her del, den vil jeg egentlig give op til, så er der flere medarbejdere ik', alle de her dele på alle de her ledere, totalt set har vi nogle og firs ledere, i alle forretninger, de dele vil jeg gerne give op til en fuld del, der hedder håndtering. Den her håndtering, den ryger så ned i det der hedder vores varemodtagelse, hvor vi opretter et ekstra hold varemodtagelsesfolk som vi kalder prep teams. Den case f.eks., lavede de en standard case på, så sagde jeg stop stop stop, i stedet for det så tog vi alle vores ledere ind og fik skabt commitment og tog et møde med dem og sagde, hvad kan du levere hvis du afgiver så meget af din håndteringstid her? Hvor meget kan du så i virkeligheden levere så i din salgseffektivitet? Fordi ved at tage den her væk, det giver så også en gråzone herude ik', så siger vi ok, så skal de sælgere kun bekymre sig om at sælge varer, de ikke skal ikke gøre alt muligt andet, de skal ikke køre borde frem og tilbage, og gøre alt muligt andet. Og den salgseffektivitet, var meget meget lav, sat på skarp. Men den skulle i virkeligheden kunne finansiere, et min konsulent ydelse, to, min ekstra folk i varemodtagelsen, det der så har vist sig er egentlig at vi har tredoblet effektiviteten siden vi startede. Men kernen i kommunikationen, hvis jeg ser på det fra eksterne management konsulenter i sådan en opgave her, er i virkeligheden at sige, fik vi egentlig italesat det her og fik vi skabt det her ejerskab fra starten, som egentlig var grundlæggende for successen.

INT: Er det så dit ansvar når du kigger tilbage?

OREGON: Det er det jo. Det hele er jo i sidste ende mit ansvar kan man sige ik'.

INT: Jojo, men jeg tænker i den her proces...

OREGON: I den her proces her, der tænker jeg, at hvis man selv synes at man er et super

6299 godt managementbureau, så må det jo være noget man tænker over i sine
6300 implementeringsprocesser, tænker jeg lidt. Fordi analysen er jo en ting. At få lavet, men
6301 det er jo i implementeringen, der gør at man får succes eller ikke. Så man bliver nødt til at
6302 tænke på, hvad er det for nogle folk man arbejder med? Er det nogen der har været her
6303 længe? Er det nogen der er vant til at arbejde på en særlig måde? Du bliver simpelthen
6304 nødt til at, så man ikke altid, som er min forståelse man gange med konsulenter, du kan
6305 ikke sætte alt op i kasser og rammer, du vil måske have en trekant her og en firkant her,
6306 og en cirkel her, men det er det der er din forretningsmodel. Det hele kan ikke altid
6307 komme op i firkanter, og det tror jeg ikke i de virksomheder du snakker med, du kan
6308 ikke fuldstændig skære alle over en kam, det tror jeg ikke på. Og jeg tror hvis jeg havde
6309 gjort det, så havde jeg bare smidt det der konsulent feed ud, down the drain ik'. Og det er
6310 også derfor jeg nu, lige nu der venter jeg med at kalde nogen ind. Jeg mener at vi har
6311 opbygget en intern organisation der har varetaget det her. Fordi nu har vi opstillet vores
6312 KPI's, så vi ved hvad det er vi skal gå efter, hvad er det vores mål er og hvad skal vi
6313 arbejde efter. Så nu er det i princippet bare et spørgsmål om at kommunikere, måle og
6314 så ret til, hele tiden.

6315

6316 INT: Og det var egentlig det du gerne ville her ik'?

6317

6318 OREGON: Jo. Vi havde bare ikke tiden til, og kompetencen til at sætte os ned, jeg tror
6319 alligevel der var en 5-6 konsulenter på i ret lang tid, som mappede hele den her del op.
6320 Og så tror jeg at udfordringen med konsulenter det er også, at man skal virkelig på et
6321 eller andet tidspunkt, det har du sikkert også prøvet at høre fra nogle af de andre du har
6322 været rundt ved, de vil jo rigtig gerne, når de er inde i en virksomhed, så vil de jo rigtig
6323 gerne skabe grundlag for sig selv hele tiden. Og der tror jeg det er rigtig vigtigt at man
6324 siger, nu stopper festen, når vi kommer her til. Ja men vi kan også se, og der er også brug
6325 for det her. Det er fint nok, men jeg kan bare implementere så her meget på en gang, jeg
6326 bliver nødt til at tage det her og så arbejde med det og implementere det og få det til at
6327 virke. Og det havde de lidt svært ved at forstå på nogle områder.

6328

6329 INT: Men du havde alligevel, som jeg forstår processen, så havde du defineret de her
6330 problemstillinger fra starten?

6331

6332 OREGON: Ja.

6333

6334 INT: Og det gjorde det måske også nemmere og skære....

6335

6336 OREGON: Overordnet set så lavede vi sådan en bruttoliste sammen...

6337

6338 INT: Sammen med konsulenten?

6339

6340 OREGON: Ja. Jeg havde selvfølgelig lavet min egen inden, for ligesom at se, er jeg helt
6341 blank eller ser vi noget af det samme. Og der havde jeg egentlig vurderet den her på det
6342 hele, jeg har en lønpulje totalt på 280 millioner, så det er ubetvivleligt den største
6343 omkostning vi har i virksomheden. Så det er klart det er den jeg gerne vil angribe, fordi
6344 jeg kan se at det er der jeg kan spare noget. Eller flytte noget over til at tjene noget mere
6345 i forhold til salgsdelen. Og det var selvfølgelig en af de ting der kom op, men det skal man
6346 jo være en idiot for at sige, 280 millioner der burde være en masse andre ting at hente
6347 der også. Og så var der en hel masse andre ting også. Og det var egentlig aftalen, der er ti
6348 ting, den der står på toppen det er den her, det er den vi skal arbejde med. Og så kunne
6349 de alligevel ikke lade være med, at gå uden omkring, hvor jeg var nød til at sige, nu bliver
6350 vi nød til at holde fokus. Nu skal vi videre med den her, og så skal vi have den her helt på
6351 plads. Så jeg synes at, igen tilbage til det her med kommunikationsdelen. Deres
6352 Gantt-diagrammer er jo superfine, men man skal jo bare tænke på at der er nogen der
6353 skal arbejde ud efter de her Gantt-diagrammer. Så hvis du i processen ikke er
6354 kommunikativ nok, og har forståelse for den virksomhed du kommer ind i, så kan du
6355 lave alle de Gantt-diagrammer du vil, men det fungerer alligevel ikke. Og der vil man jo
6356 opleve det, og hvis det var mig der var konsulent hus så vil jeg bruge meget mere tid på
6357 at komme ind i virksomhedens DNA, det vil jeg nok bruge det første stykke tid på. Hvem
6358 skal jeg snakke med? Hvem skal jeg bruge tid på? Hvem er det? De var jo også inde og de
6359 brugte tid på det og lavede interviewrunder og bla bla bla, men stadigvæk så formåede
6360 de ikke at synes jeg, i kommunikationsprocessen, at være helt skarpe, dem der sad rundt
6361 om bordet, de forstod ikke altid hvor de gerne vil hen med det her. Og det kan godt være
6362 at det var skide smart og rigtigt, men hvis jeg nu skal sidde og lave det og ikke kan se
6363 meningen med det, så får du ikke nogen til rykke på det, så hurtigt som man egentlig
6364 kunne i hvert fald.

6365

6366 INT: Men det var ikke fordi de var for tekniske i deres måde...

6367

6368 OREGON: Jo, de var meget tekniske. Og på et tidspunkt blev de faktisk også hængt ud,
6369 f.eks., jeg kan faktisk ikke bruge ham mere, de fatter ikke hvad han siger, de fatter
6370 simpelthen ikke hvad det er han står og siger. Og så blev han jo frustreret, og så blev
6371 dem der var rundt bordet frustrerede, og hvis det er noget du som konsulent ikke skal
6372 gøre så er det at hidse dig op overfor dine kunder vel, og sige nu skal i kraftæderme bare
6373 gøre det her, det holder ikke vel.

6374

6375 INT: Nej, det er ikke så produktivt.

6376

6377 OREGON: Så, det er jo meget, det er jo en meget teknisk branche ik'. Som jeg siger, det er
6378 skemaer og det er metodiker. Og hvis det ikke passede ind i deres metodik, så var det
6379 som, at så kan de ikke finde ud af.

6380

6381 INT: Men det er jo også fordi at hele det her koncept, når man skal forstå det så er det
6382 meget komplekst...

6383

6384 OREGON: Meget ja.

6385

6386 INT: Så man er jo nød til at være, at forstå det komplekse, men også når man, hvad
6387 kaldte du dem, shop managers, så skal man måske tale på en anden måde, det er vel den
6388 der dynamik man er nød til at have som konsulent tænker jeg.

6389

6390 OREGON: Det er jo en afgørende faktor, og det vil jeg have gjort, og sagt ok, hvis en shop
6391 manager ud fra deres pulje af løn, så er de selvfølgelig nede på en profit and loss på
6392 måneden ik', ud af den profit and loss, alt efter om de når det, så er der en bonus. Så nu
6393 rør man helt pludselig ved noget essentielt i deres, det er jo noget der rammer helt ind i
6394 deres private sfære. Man er jo inde og ændrer i deres livsstil, eller potentielt i hvert fald
6395 ik'. Så siger vi ok nu afleverer i nogle penge, så sidder de og tænker, er den her så i fare,
6396 kan du følge mig?

6397

6398 INT: Ja.

6399

6400 OREGON: Så hvis man ikke har tænkt og forstået det, at man rør ved noget, meget
6401 dybere inde end bare at sidde ved mødebordet, så skal man tænke hvordan fanden får vi
6402 den solgt ind? Lægger vi en garanti under, imens vi kører implementeringen eller hvad
6403 gør vi? Men hvis du bare ignorerer den her og siger, det betyder sgu ikke noget, så får du
6404 ikke flyttet folkene. Så der er sådan en masse faktorer som man bliver nødt til, man bliver
6405 virkelig nødt til at sætte sig ind hvad man arbejder med, og ikke bare du ved siger, ja men
6406 her er en bundlinje her, den skal vi have fikset med 5 % så laver jeg lige et regneark og
6407 siger sådan, det kan jeg sgu også lave, altså, men det er jo ikke det. Du bliver nødt til at
6408 forstå virksomheden, og du bliver nødt til at forstå de mennesker du arbejder sammen
6409 med. Gør du ikke det, hvis sætter sådan nogle kundeøkonomer ud, økonomer ud og skal
6410 lave en organisationsændring, glem det. Det tror jeg ikke på. Du bliver nødt til at have
6411 nogen der forstår, hvad, hvilke adfærdsregulater du skal proppe ind i sådan en proces
6412 her, og forstår du ikke det så kan du være i det fineste konsulenthus du har lyst til at
6413 være i, så fikser du det ikke, så kommer det ikke til at fungere. Og det er også derfor tror
6414 jeg, hvis man kigger på konsulentbranchen, der er faktisk rigtig mange konsulenthuse
6415 som ikke vil varetage implementeringsfasen, de vil kun komme med forslag. Men når
6416 man så spørger dem om implementeringen og hvor lang tid tager det? Det er ikke det, de
6417 kommer med anbefalinger.

6418

6419 INT: Det er også min erfaring fra mine interviews. Det er ret sjældent at
6420 implementeringen er en del af opgaven. Enten fordi at man ikke vil betale for det, eller
6421 fordi at konsulenthuset ikke er i stand til at lave det.

6422

6423 OREGON: Ja.

6424

6425 INT: Jeg tænkte også på tidligere om du tror det er bevidst det der med at skabe en
6426 diskrepans, eller den her med at kommunikationen ikke går igennem, ja men så bliver i
6427 nødt til at bruge os også til implementeringen, har du overvejet den dimension?

6428

6429 OREGON: Ikke andet end at min aftale var fra starten at de skulle ikke implementere. De
6430 skulle hjælpe os ind til vi havde kørt de første test. Og de er her jo heller ikke om to år,

6431 det er mig der skal varetage driften efterfølgende. Så det kan jo ikke nytte noget at jeg
6432 betaler jer for at være her et halvt år, og når i så smutter, så er det ikke forandret i
6433 virkeligheden. Det var faktisk en af de første snakke jeg havde med dem. Der sagde jeg,
6434 jeg vil selv implementere, jeg vil godt diskutere med jer, og jeg vil gerne høre hvad jeres
6435 anbefalinger er til implementeringen. Og de vil jo gerne være med til implementeringen,
6436 det koster, og de vil gerne lave en hurtig opfølgning på et halvt år og på et helt år, og vil
6437 også gerne lige, og så laver vi en ny undersøgelse og...rolig nu. Jeg har ikke brug for en
6438 undersøgelse. Fordi hvis vi sætter et KPI op, dvs det er det måleværktøj vi bruger, så til
6439 at starte med så er det fint nok med mig at sige, ja men så måler vi og ser om det har en
6440 effekt eller om det ikke har en effekt. Ja, men det kunne de jo godt se, men det ville jo
6441 være fint hvis vi havde en måling mere. Og jaja, og de var meget vedholdende, og
6442 prøvede at sælge opgaver ind til os, og så går sympatien også lidt væk fra samarbejdet
6443 tror jeg.

6444
6445 INT: Så man kan sige i den her proces har de, det de har bidraget med i den her proces,
6446 det er det her med den her mapping og skabe forståelse af hvad er det egentlig der sker,
6447 og hvordan bruger vi egentlig vores tid, og så regner jeg med at de også har været med
6448 til at skabe de her KPI's?

6449
6450 OREGON: Ja.

6451
6452 INT: Hvad er der ellers som de har været med til at bidrage til? Om vi siger at
6453 implementeringen har været dårlig.

6454
6455 OREGON: Man kan sige at de har jo skabt en forståelse i hele organisationen for, den
6456 måde vi bruger vores tid på, men det har også givet os en forståelse for hvorfor det er et
6457 benefit at afgive nogle lønkroner et sted fra til et andet. Fordi i virkeligheden kan det
6458 virke helt sort, at du vil aflevere nogle lønkroner du bruger til kunder, den sum vil du
6459 faktisk gøre mindre, men i virkeligheden viser det sig, det betyder bare at du får mere
6460 for den der sum. Så hele den der forståelse, og der vil jeg sige, i implementeringen, inden
6461 vi gik i gang, det der med at få commitment fra hver en ledere, hvor jeg siger at jeg er
6462 fuldstændig ligeglad, jeg vil at i sætter jer ned med hver eneste ledere, og der skal være
6463 en fra forretningsledelsen til hvert et møde så der bliver skabt et commitment, per shop

manager område, helt præcist hvad er det den enkelte ledere, i princippet i kroner og ører kan aflevere. Og der begyndte det at gå lidt for stærkt for dem, fordi nu begyndt det at blive meget meget konkret. Det skal vi være, ja men den ledere her siger, skal jeg kigge i øjnene og sige, så og så meget kan jeg aflevere, hvor meget kan du så sælge mere per løntime, når du ikke skal bruge tid på at gøre rent og alt muligt andet. Det er de to ting vi skal diskutere. Og det kan lyde meget meget nemt, og det kan lyde meget basic. Men det er så færdigt når det rykker, og det er en af årsagerne til vores succes i dag.

INT: Og det der det vil du jo gøre for at forankre det og skabe ejerskab.

OREGON: Præcis. Og så putte det i noget fast. Det er noget der er med i vores profit and loss review hver måned. Så når vi har regnskabsgennemgang hver måned, så tager vi det her op som et KPI, det er simpelthen med i vores KPI skema. Det bliver brugt stadigvæk, og vi prøver at rette det til og gøre det bedre. Men som kommer jo også sådan noget som det personalejuridiske ind også. Så det er jo også et parameter at tage ind ik'. Så kan du da bare, herover skal du have, du har otte medarbejdere fra 16-20 år, du skal bare have fire medarbejdere, det skal du bare fikse, så siger jeg ja, men der er også noget juridisk ting der ligger det. Jeg kan jo godt ændre det, men hvis jeg skal ind og foretage nogle ændringer som medarbejderne finder væsentlig, så er det jo medarbejderne der vurderer om det skal være med opsigelsesvarsel eller det bare skal gennemføres nu her som, nu med aftalefrihed ik'. Så det er sådan nogle ting også med at forstå at man kan ikke bare skære det hele i stykker. Jeg har selv været i Føtex f.eks., der er det nemt at gøre fordi du siger i en, jeg sad i en kasselinie, og der har du ansvar for hele servicelinien, og der har du måske 18 kasser, og du ved at en medarbejdere kan skyde 10,000 kr igennem i timen, så hvis du kigger på din timeomsætning, en lørdag med fuld knald på, og sige rok, i den her time der omsætter vi for 80,000 i timen, så ved du at du skal have otte på plus at du skal have to på til at afløse med pauser, du skal have ti på. Det er nemt. Det behøver du ikke gøre en analyse ud af, det kan du bare ikke gøre her. Der er mange andre ting der spiller ind.

INT: Man kan faktisk, jeg har tænkt mig at bruge et kontinuum for at beskrive noget som du også kan. Man kan sige at konsulenten han er jo heromkring, rigtig meget med rationalitet ik'. Og i organisationen så har man nogle inkorporerede følelser osv. Og det

er også det du siger ik', at konsulenten han bevæger sig måske meget herop et sted, og for at kunne bidrage eller give et bud på en forandring som er implementerbar så er du nød til at bevæge dig herhen.

OREGON: Ja du er nød til at kigge på, som jeg sagde til dem der vi mødtes, jeg kan jo godt synes at vi skal gøre det her, mine chefer kan godt synes vi skal gøre det her, men det er jo i virkeligheden mine ledere der skal gennemføre ændringen, så det er jo dem man skal ned og forstå, det er dem man skal ned dog snakke med. Og sige hvordan synes du det går, når du læser den her undersøgning for dit område, og du kan se at 30% af den tid du egentlig betaler for at have medarbejdere på salgsgulvet så er de der ikke, hvad tænker du så? Så vil nok hver en ledere sige, ja men det er jo noget lort. Ok, men hvad kan vi gøre ved det, hvad tænker du? Og så, den tid bliver du nød til at sætte af og få den input ind, og så kan det godt være noget her og her, det er noget bing bong ik' og hvad er incitamentet for dem til at gøre noget bedre? Jo mere jeg bringer i kassen her, jo mere kommer på min lønseddel, så hvis du viser de shop managers, hvis i gør det her, det er jo det med at få skabt et billede så de forstår, men ok, hvis jeg gør det her så er der sgu cash i det for mig. Men hvis du ikke gør det, og bliver ved mig at bevæge dig heroppe og bare står og trækker i skemaer og processer og metodiker og bla bla bla, så får du bare ikke folk til at hæfte sig. Og det kan man sgu sige meget om, med de ledere jeg har, og det tror jeg hvis du kigger på hvilket som helst detailbutik så er det nogen der bevæger sig hele dagen. Det er jo mennesker i bevægelse. Det er mennesker der er på salgsgulvet, der er action på ik'. Dem kan du ikke sætte i et mødelokale i fem timer og forvente at de skal høre efter, fordi det kommer ikke til at ske, der bliver du nød til at sige, hvem er det jeg kommunikerer til? Det er måske en halv time jeg har af deres opmærksomhed og der skal jeg bare være klar i spyddet. Og der kan jeg huske første gang de indkaldte til møde, på det ved jeg ikke, måske en tre-fire timer, så sagde jeg glem det. Når det har gået en halv time så sidder de der og stamper med sine fødder, fordi de er vant til at bevæge sig. Hvis jeg tog dig med hen til hvor de har deres computere så er det ligesom en bisværm, lige skrive deres bemanding ud til næste uge, hvor de sludrer lidt, og så ud på gulvet igen. Og så kommer de ind igen, ligesom en bikube ik'. Og der bliver jeg nød til at sige, hvis det er sådan nogle mennesker du har med at gøre så kan du ikke sidde og give dem et foredrag på fem timer med slides og sådan noget, de dør, glem det. Det var noget andet hvis det var nogle som sidder stille hele dagen og er vant til at koncentrere sig

som at kigge på en skærm, men det her, det kan du simpelthen ikke. Så det synes jeg er en rigtig god model at bruge den her, og den kan du faktisk, i hvert fald ud fra mit udgangspunkt komme med cases og sige, ok du bliver nødt til at kigge på hvordan implementeringen den er.

INT: Det er nu også nu til sidst som jeg er kommet frem til den her. Har du ellers noget særligt? Som jeg forstår det på dig så er det i hvert fald først i implementering man skaber værdi?

OREGON: Fuldstændig. Jeg tror i hvert fald at man som virksomhed, og det er min erfaring når jeg taler med folk som jeg taler med på tværs af organisationer. Så er der en gang imellem nogen der tager konsulenter ind fordi så tror de at så skal de ikke gøre noget. Og gør du det, så har du tabt på forhånd. Det kræver mere forarbejde af dig, at have konsulenter inde end selv at gøre det. Fordi der er en hel opdragelsesproces inden de rammer organisationen. Og der er en rigtig stor kommunikationsopgave før de rammer. Altså hvis du tager konsulenter ind, og det har jeg også oplevet, uden at det er nogen som ved hvorfor fanden de er der. Hvis de f.eks. står der med et stopur og alt muligt andet, så tænker folk bare ok, skal vi fyres snart alle sammen eller hvad? Så du skal virkelig tænke på den måde du kommunikerer før konsulentene rammer din organisation. Hvorfor gør det her? Hvad skal vi have ud af det? Hvad betyder det for dig? Det er ikke farligt det her, det er sådan fol de tænker, han står og måler hvad jeg laver, skal jeg fyres i morgen? Så man skal virkelig tænke sig om, det er der mange der ikke har gjort af dem jeg har snakket med. De har egentlig bare sagt, nå men kan i komme i morgen, nej ikke helt men du ved, du ved, vi skal have fikset det her, kan i ikke komme ind og fikse det her? Så har man ikke brugt mere tid på det. Fordi så lander der en konsulent fra et konsulenthus og så går alt i stå, fordi så sker der det at så bruger hele organisationen al sin energi på det her. Det er virkelig vigtigt. Det der med hvordan de bidrager, fordi de kan jo rigtig meget, det handler så meget om at forstå. Fordi når du sidder med, fordi du starter jo typisk med at sidde med sælgeren for firmaet, eller CEO'n, det er jo ikke håndværkerne du sidder med. Han skal jo på en eller anden måde, så skal jo analysen laves, og så skal jo, det er jo i virkeligheden der så skal de kigge i deres værktøjskasse og sige, hvad for nogle håndværkere har vi. Og et fejl jeg synes de laver, så kigger de kun på analysen, når de vælger håndværkere, de kigger ikke på

6563 implementeringen. De siger, ja men ok, vi skal have en effektivitetsforbedring, og vi skal
6564 have en omsætningsvækst på det her. Ok det er problemstillingerne, så skal vi bruge
6565 nogen til at få det fikset, men de kigger egentlig ikke på hvad har vi her? Og så siger vi så,
6566 hvem er det så i virkeligheden vi skal bruge, fordi i virkeligheden er det to forskellige
6567 håndværkere du skal bruge til det der. De har sikker nogen der kan begge dele, men
6568 typisk så er det de der specialister derfra og ikke dem der, hvis det var mig som var
6569 konsulenthus så vil jeg faktisk ansætte nogle flere af dem her.

6570

6571 INT: Det er faktisk lige netop en af mine andre informanter som mente det og at det var
6572 stor forskel. Fordi at man kan forstå det bedre hvis man har den der indsigt, den der
6573 kontekstuelle forståelse.

6574

6575 OREGON: Men du skal egentlig bare ringe eller skrive hvis der er noget.

6576

6577 INT: Super, det gør jeg gerne.

6578

6579

6580

6581

6582

6583

6584

6585

6586

6587

6588

6589

6590

6591

6592

6593

6594

6595

10.9 Interview with New Hampshire

INT: Jeg tænkte vi kunne starte med at du måske kunne fortælle om din baggrund, og så hvad dine erfaringer af at bruge management konsulenter er, og især i forhold til strategiudvikling?

NEW HAMPSHIRE: Sagtens. Nå, hvor skal jeg egentlig starte. Jeg har arbejdet, eller jeg startede i finansbranchen, ja. Og så har jeg kørt videre derfra i lidt forskellige retninger, bl.a. har jeg arbejdet som konsulent for McKinsey & company, det gjorde jeg i cirka et år. Senest her nu så har jeg arbejdet en del indenfor produktionsindustrien, og det har jeg så gjort i 3 år nu, og før det var jeg bl.a. i en detailekæde. Men lige nu sidder jeg så som, ja faktisk i en stilling hvor jeg er sådan, interim CEO/CFO. Så sidder jeg også i bestyrelsen for nogle forskellige selskaber. Og man kan sige, at hvis vi nu også taler om mine erfaringer af konsulenter, så ja, jeg har erfaring af at bruge konsulenter, nu har jeg jo også selv den baggrund, så jeg kender jo en del til det. Og det man kan sige er jo at jeg har brugt dem i forskellige situationer, bl.a. i forbindelse med nogle omstruktureringer, hvor vi skulle effektivisere virksomheden, men også i forbindelse med en større udvikling og evaluering af vores strategi. Der vi så brugte Quartz+Co.

INT: Ok, men hvis vi nu kigger på mere specifikt på det som jeg har kaldt for business process innovations?

NEW HAMPSHIRE: Ok. Der må du lige minde mig om hvordan du havde defineret det.

INT: Selvfølgelig. Altså man kan sige at business process innovations handler om hvordan du skaber og leverer de services og de produkter du som firma har, eller måske ikke har men, ja du forstår.

NEW HAMPSHIRE: Ja.

INT: Men også nogle gange hvordan man kan optimere de processer der skaber de her produkter og services, altså hvordan man f.eks. kan gøre det nemmere for en kunde. Det kunde være at udarbejde, hm, f.eks. i vores lokale Netto havde man f.eks. sådan et self service kasse system, der vel handlede om at få folk hurtigere igennem samtidigt med at man kunne bruge mere tid blandt personalet på opfyldning og sådan noget, det tror jeg egentlig er et ret godt eksempel.

NEW HAMPSHIRE: Jeg er med på hvad du mener. Og jeg har faktisk et eksempel. For et par år siden arbejdede jeg for et firma hvor vi leverede fødevarer til en stor mængde kunder. Men vi kunne samtidigt se at vores priser var alt alt for høje i forhold til hvad vores konkurrenter kunne levere. Og vi kunne ikke se selv hvordan de kunne have sådan nogle lave priser, også med det forbehold at vi var en af de største så vi skulle kunne have den omsætning og den størrelse at vi skulle være i stand til at kunne have nogle af de bedste priser. Der mente vi så at det vil være en god idé at ansætte nogle konsulenter til at kigge på vores processer og vores system af varehåndtering.

INT: Ok. Kan du beskrive den proces lidt nærmere?

NEW HAMPSHIRE: Jo, det kan jeg godt. Vi havde jo så den her udfordring og vi ansatte nogle konsulenter til at komme og kigge på det. Og det vi startede med at gøre det var at de var med, nu kan jeg ikke huske hvor lang tid, men i hvert fald et par dage hvor de egentlig bare kiggede på vores processer og systemer, kort sagt hvordan vi gjorde tingene. Og det var også noget jeg havde sagt til dem at de skulle. Fordi jeg mener at det er helt centralt for at forstå noget så bliver du først nødt til at lære det at kende. Og det de praktisk gjorde de var at, eller måske skulle jeg starte med at fortælle hvad det handlede om?

INT: Jo, det er fint.

NEW HAMPSHIRE: Altså, jeg har jo fortalt at vores priser var alt for høje i forhold til vores konkurrenter, og vi kunde ikke rigtig forstå hvordan og hvorledes vi kunne gøre det anderledes fordi, at der var ligesom ikke nogen huller i vores planlægning som vi kunde se. Og det forudsatte jo så at enten skulle vi bruge længere tid på at levere det

6661 samme, og dermed få lavere margins, eller så skulle vi levere nogle andre varer, og det
6662 ville vi ikke fordi efterspørgslen var der jo. Så det de rent praktisk gjorde det var at først
6663 så kom de ud og de kiggede på vores varer og mætte osv. De målte så de forskellige
6664 bokse vi havde og kiggede på vores planlægning, de mætte om der var ekstra rum i
6665 vores transporter, de målte sådan set alting vi havde at gøre med. Men de kom også med
6666 ud på vores turer ud til vores kunder og målte, hvor lang tid der egentlig gik med det,
6667 var det den rigtige rute osv. Så brugte de sådan nogle tid på at få stillet de her ting op i
6668 graffer og diagrammer og hvad ved jeg.

6669

6670 INT: Var i med i den proces der?

6671

6672 NEW HAMPSHIRE: Nej det var kun dem der målte tingene.

6673

6674 INT: Nej, jeg mener i analysedelen der, var de med til at opstille tingene?

6675

6676 NEW HAMPSHIRE: Det var sådan set dem der gjorde det, de havde jo indsamlet en vis
6677 mængde data, som vi jo skulle bruge, eller de skulle bruge den til at løse den her opgave.

6678

6679 INT: Ok. Hvad skete der så?

6680

6681 NEW HAMPSHIRE: Ja men så skete det at de kom tilbage og havde kigget på de her data,
6682 og de foreslå så at vi skulle køre med tre mindre lastbiler i stedet for en større. Og der
6683 var vi jo lidt mistænksomme i starten, fordi det gav jo intuitivt ikke rigtig mening at man
6684 skulle bruge flere lastbiler til noget som vi havde brugt en til tidligere. Men de kunne
6685 påvise at vi ville få lavere omkostninger og kunne samtidigt servicere vores kunder
6686 hurtigere.

6687

6688 INT: Så de var med til at påvise nogle nye ting?

6689

6690 NEW HAMPSHIRE: Ja det kan man sige.

6691

6692 INT: Ok. Kan du beskrive lidt mere i detalje hvordan selve forløbet det så ud?

6693

6694 NEW HAMPSHIRE: Og måden det her så udviklede sig det var egentlig at ja men altså jeg
6695 syntes det var rigtig vigtigt, eller det er min erfaring at det er rigtig vigtigt at man får
6696 udformet en meget specifik plan og at man har et klart formål fra starten. Fordi jeg har
6697 været med til, ikke når jeg selv har siddet i spidsen af projekter, men hvor jeg har været
6698 med, også som konsulent, hvor opgaven ikke har været formuleret så tydelig som man
6699 måske gerne ville, og det har sjældent, i hvert fald ikke som rekvirent, givet et særlig
6700 godt resultat. Så jeg ville indledningsvis sikre mig at det her var ordentligt formuleret. Så
6701 det kan man sige, det var ligesom de indledende aktiviteter. Men senere når vi så havde
6702 dem inde, så ændrede det sig lidt fordi jeg havde ikke set f.eks. at vi skulle ind og ændre
6703 på transporten og på transportomkostningerne, det havde jeg ikke, men det var sådan
6704 tingene udviklede sig. Og der kan man sige at det var noget de fremlagde allerede ved
6705 vores første møde.

6706

6707 INT: Allerede ved første mødet?

6708

6709 NEW HAMPSHIRE: Ja, altså, første mødet efter at vi ligesom var gået i gang. Altså
6710 normalt foregår det på den måde at man jo efter at man har lavet en plan for hvordan
6711 det hele det skal foregå, ja men så har man nogle møder hvor konsulenterne de
6712 præsenterer de resultat eller de findings de har lavet så langt som man nu er i
6713 processen. Og der var de tidligt ude og sige at jo, men det var jo ret tydeligt for dem at
6714 transportomkostningerne kunne man ændre på eller omstrukturere på en smartere
6715 måde. Og, det der så senere skete var jo at den her idé den blev mere og mere specifik i
6716 sin udformning på sådan en måde at den kunne implementeres, og det er jo ret vigtigt.

6717

6718 INT: Implementeringen?

6719

6720 NEW HAMPSHIRE: Ja, fordi ellers, hvad skal man ellers bruge det til.

6721

6722 INT: Det giver måske et nyt billede eller man får udviklet sin organisation internt?

6723

6724 NEW HAMPSHIRE: Jo, og det er jo også rigtig. Men i min verden så er det ikke en
6725 værdiskabelse i sig selv. Det kan godt være at man får noget indirekte ud af at have
6726 konsulenter inde. Men det koster jo en helvedes masse penge og kræver også faktisk en

6727 del af de interne ressourcer at have inde, bare tænk på det at de skal ud og "forstyrre"
6728 den normale arbejdsgang, lave interviews og indsamle materiale. Derudover skal man
6729 have adskillige møder med dem, og man skal sørge for at de er on track. Det er altså ikke
6730 helt nemt. Så hvis ikke man kan implementere de forslag de kommer med, eller det som
6731 projektet ender med at vise, så har de ikke været noget værd i min bog. Så det man kan
6732 sige at de skal til dels gå ind og indsamle data og lave en analyse og her gælder det om, i
6733 stor udstrækning om, at få udfordret de forestillinger og de handlinger der gør sig
6734 gældende, og til dels at man kan bruge den form for udfordring til noget konstruktivt.
6735 Det vil sige at det er ikke nok at de går ind og udfordrer, men de skal også være med til
6736 at skabe en kontekst eller forum hvor nye ideer og tanker kan udvikles. Og udover det
6737 skal man jo som organisation lære noget af processen. Forhåbningen er jo at man ikke
6738 skal komme i den situation igen. Så derfor bliver jo implementeringen, og evnen til at
6739 implementere, eller muligheden for at implementere, den bliver helt essentiel.

6740

6741 INT: Hvem brugte du egentlig i den her situation?

6742

6743 NEW HAMPSHIRE: Jeg brugte Valcon. Det var egentlig ikke så svært et valg. Jeg havde
6744 arbejdet en del sammen med Valcon tidligere så jeg vidste at de var rigtig gode til sådan
6745 her nogle opgaver. Fordi det krævede at man havde en rigtig godt indsigt i Supply chain
6746 og det har de.

6747

6748 INT: Men inden man går i gang med opgaven, hvad er så vigtigt at tænke på der?

6749

6750 NEW HAMPSHIRE: Ja men det er som jeg har sagt, det er at dels at få defineret en opgave
6751 ordentligt, men også det at sikre at konsulenterne har forstået opgaven. Det er faktisk
6752 meget meget vigtigt, fordi hvis ikke de forstår opgaven så kommer der heller ikke et
6753 særligt godt resultat ud i den anden ende.

6754

6755 INT: Ok. Så det skal man forstå inden?

6756

6757 NEW HAMPSHIRE: Ja, altså alle opgaver er jo ikke ens, men tit så er det meget vigtigt.
6758 Selvfølgelig hvis man ansætter nogle konsulenter til en M&A situation eller noget andet
6759 hvor man bare skal vurdere noget som baserer sig på nogle objektive data, altså

6760 numbers ik'. Ja men så er det måske ikke væsentligt at man forstår den kontekst vi
6761 bevæger os i, i denne situation så var det jo detailehandlen ikke, men hvis vi nu sagde at
6762 vi skulle købe vores konkurrenter ud i stedet for at ændre på vores interne proces så var
6763 det måske ikke nødvendigt at de kendte til vores supply chain. Så det kommer jo an på,
6764 alle situationer er ikke ens, det er nok næste mere omvendt at det er meget få
6765 situationer der er ens. Og nu taler vi jo om de her interne forandringsprocesser ik'?

6766

6767 INT: Jo.

6768

6769 NEW HAMPSHIRE: Mmm og der tænker jeg at der er det tit ret vigtigt at man kender til i
6770 hvert fald noget af konteksten, også fordi hvis de ikke har den erfaring, som jeg sagde
6771 før, så skal vi bruge tid på at sætte dem ind i tingene, så er det måske bedre at bruge
6772 nogen anden, nogen der har mere styr på tingene.

6773

6774 INT: Hvis ansvar er det så at de har forstået opgaven?

6775

6776 NEW HAMPSHIRE: Det er jo selvfølgelig mit ansvar og det kan jo godt være at jeg også
6777 fejler med det nogle gange. Men tit så ligger selve opgave formuleringen ret meget til
6778 højre benet, eller det er i hvert fald sådan jeg har prøvet at gøre det så at man ikke skal
6779 behøve at bruge tid på sammen med konsulenten, at bruge tid på det.

6780

6781 INT: Hvis vi går tilbage til den proces vi snakkede om tidligere, hvor du havde Valcon
6782 inde, hvad sker der så egentlig til sådan nogle møder?

6783

6784 NEW HAMPSHIRE: Ja men det er som jeg har sagt, de præsenterer det de nu har kommet
6785 frem til, og prøver at være overbevisende i sin argumentering, først om hvad
6786 problematikken er centraliseret omkring og senere så hvordan man løser den. Og der
6787 kan jo så være nogle diskussioner nogle gange om hvordan man f.eks. løser en opgave
6788 eller om man nu ser opgaven rigtigt. Og de bruger jo grafer og sine excel ark osv. Og der
6789 kan jeg jo personligt synes nogle gange at det der er problemet, eller jeg ved ikke om det
6790 er problemet. Men de kan have svært ved at se tingene i et andet lys end sit eget, altså
6791 f.eks. så kan de komme og sige at i skal bare gøre sådan og sådan, fremvise nogle grafer
6792 eller modeller der viser at det må jo være det rigtige, og de er altså meget

6793 overbevisende, men det der så kan være problemet, det er at, men ok, men hvad betyder
6794 dette i praksis? Hvis man skal eksekvere de her ting, hvad betyder det? Og hvis man skal
6795 fyre en hel masse personer? Hvad er det for noget personale og nogle kompetencer de
6796 har? Altså de der spørgsmål, det er de ikke altid lige skarpe synes jeg, men det ligger
6797 måske heller ikke i deres opgave kan man sige, men derfor så skal og kan man heller
6798 ikke altid købe deres argumenter fuldstændigt. Derfor kan det jo nogle gange være at de
6799 her ret i en perfekt verden, men vores verden er ikke perfekt, den ser anderledes ud og
6800 vi har måske også nogle gange nogle andre værdier end kun at levere den højeste form
6801 for effektivitet.

6802

6803 INT: Og hvorfor er det vigtigt?

6804

6805 NEW HAMPSHIRE: Ja men for vores vedkommende er det jo vigtigt fordi det er hos os
6806 tingene sker. Og vi bliver jo nød til at forholde os til den verden vi er i.

6807

6808 INT: Det er klart. Hvordan definerer du en god konsulent så?

6809

6810 NEW HAMPSHIRE: Ja men det er klart at det kommer jo også an på hvad for en opgave
6811 det er vi snakker om.

6812

6813 INT: Men f.eks. i business process innovations, altså i forandringsprocesser.

6814

6815 NEW HAMPSHIRE: Ja men der er jo nogle generelle karakteristika som er afgørende, og
6816 det er jo f.eks. er han jo nød til at være skarp og have forståelse for vores situation, men
6817 samtidig er det klart at det er vigtigt hvad han har med sig i bagaget ik'. Hvad har han
6818 lavet før hen? Hvad var resultatet af det? Lykkedes det firma at implementere de ting
6819 han foreslåede og hvis ikke hvorfor ikke? Så der er jo mange parametre kan man sige.
6820 Men for mig er det nok afgørende, dels det der med erfaring, og det er klart er det nogen
6821 jeg selv har erfaring med, eller fra så har jeg jo klart en tendens til at vælge den fordi det
6822 handler jo på mange måder også om at, ja men at man hvis man har den her forståelse,
6823 og det har man jo i højere grad hvis man har arbejdet sammen før ik', ja men så er det
6824 bare nemmere og mange gange bedre synes jeg faktisk også, plus at så har man sparet

penge eller ressourcer i forhold til om man skal ud og scoutte efter en konsulent. Det er man jo også ret glad for at slippe.

INT: Når vi nu taler om innovationsprojekt. Kan du fortælle om nogle flere af dine erfaringer?

NEW HAMPSHIRE: Ja, altså i Internet Company, der brugte vi dem sådan set i en benchmarking situation. Der brugte vi konsulenterne til at gå ud på markedet og finde nogen som kunne lave et nyt produkt, hvor det vi gjorde det var at vi fandt eksterne til alt der ligesom låg efter selve designet af produktet til at få det produceret og leveret, og i princippet var det jo ikke en innovation, det var ikke en optimering af vores egen proces det var mere et spørgsmål om at finde ud af om de processer vi havde, om de rent benchmarkingmæssigt var lige så effektive, tidsmæssigt og økonomisk i forhold til det man kunne få på markedet hvis man gik ud og købte det hele ude i byen. Så du kan sige, det er ikke helt en optimering af vores eksisterende processer vi brugte det til.

INT: Ok.

NEW HAMPSHIRE: Det har jeg så brugt nogle andre konsulenter til. Men lige præcis den konkrete situation så var det mere en benchmarkingøvelse, end en optimeringsøvelse.

INT: Ok. Men har du mulighed for at beskrive nogle af de tilfælde hvor du har brugt dem i sådan nogle mere optimeringshensyn?

NEW HAMPSHIRE: Ja, men jeg har tænkt lidt på det og en af de ting som jeg i hvert fald har været med til, det er i forbindelse med i salg af virksomheder, jeg har været med i salg af nogle virksomheder. Der har vi brugt eksterne konsulenter til at komme ind og gennemgå virksomhedens operationelle processer.

INT: Ok.

NEW HAMPSHIRE: Og så give et katalog på sådan et, et investeringskatalog på, hvad er det det koster eksempelvis at optimere de og de processer her, og hvad er det for et return on

investment man kan forvente at få. På de processer. Men det er lige så meget et idékatalog som gør at man, man som køber kan sige, ok, men hvis vi ofrer 2 millioner så kan vi forbedre den her proces. Men hvis man som køber kan gøre noget andet så kan man spare de to millioner, men man kan så i gåseøjne få en besparelse på et vist antal kroner. Så det har jeg været med på, til sådan en facon. Så har jeg været med til en enkel gang til at også, at få et eksternt konsulenthus til at lave sådan en fuldstændig vugge til grav analyse af en proces, eller et roundpaper opgave hvor vi simpelthen få mappet alle processer og får det tegnet op, så det har jeg været med til en enkel gang. Det er godt nok nogle år siden, men det har jeg været med til.

INT: Kan du beskrive mere i detalje, altså så meget du nu kan huske, den proces der, hvor de mappede det hele og...

NEW HAMPSHIRE: Ja men det der blev gjort det var at, et større konsulenthus, de kommer ind i virksomheden, og det var sådan helt konkret en produktionsproces, en helt bestemt produktion. Og det de gør, det er at de får, de starter med at bruge en hel masse tid på at få lavet interviews og selvfølgelig hvad er virksomheden, og så mapper de hele processen. Og får den tegnet op på sådan et langt langt langt brunt papir i en meters højde og hænger op på en væg i et stort lokale, hvor man så kan følge samtlige steps i den her proces. Så hele, det er så hele mapping observations delen, det tog, jeg tror det tog et par måneder. Det de så gjorde som var super super godt, det var jo så at de kobkede produktionsingeniører på og LEAN folk på som så tog den her processen og sagde, ok, hvor er det vi har nogle ting som er, her er nogle ting som ser mørke ud, hvor er det hen vi har nogle ting som ser meget komplicerede ud, er der nogle af de her ting som man kan lave bedre? Så fandt man, jeg tror, en fem-seks kerneområder som havde høj kompleksitet og en tidsfornemmelse. Så trak man dem ud og så lavede man så, nogle studier sammen med organisationens egne folk, og lavede sådan nogle, workshops kan du kalde det, hvor man så arbejdede med kaizen principper. Og så var det egentlig virksomhedens egne folk som så arbejdede med det her fem-seks processer og med at optimere dem sammen med de her ingeniører. Og det så gjorde, som også var rigtig rigtig godt, det var der man så skulle implementere, der var de så ude på de her fabrikker, det var så to forskellige fabrikker de drejede sig om. Produktionen ude på den ene og så kunne man så fylde på fra den anden. Der havde de sine egne ingeniører med ude, en tre-fire mand tror jeg, i en tre måneder tror jeg inden systemet kørte. Og det var faktisk, det var en

rigtig rigtig fin øvelse. Nu sker der så det, midt i alt det her, der kommer den her virksomhed i økonomiske problemer og bliver (...) af likviditet. Så man er nød til at tage afsked fra noget af det, men det skal ikke komme selve processen til skade. Så det jeg syntes de gjorde godt, det var at de var rigtig rigtig dygtig til at mappe, og finde ud af hvor problemerne var, og så det der med at involvere virksomhedens egne medarbejdere, ikke på ledelsesniveau, men nede på gulvet, det var rigtig rigtig godt. Og det der så også var rigtig rigtig godt det var at de var med i selve implementeringen sådan at der var nogle at læne sig op ad i implementeringsprocessen.

INT: Så i de her workshops så, så kan man måske sige at de var lidt mere en facilitator....

NEW HAMPSHIRE: Ja. Ja. De var facilitatorer, det har du fuldstændig ret i, men nu kom jeg så med i en workshop, og det var mere som en flue på vægen. Og det jeg syntes de gjorde rigtig godt, det var at de skitserede nogle, nogle man kan kalde det sådan nogle lean-filosofier ud fra det her kaizen koncept. Og forklarede at det vigtige det er at alle ved hvor tingene er, det var så en af tingene, alt skal være tidy og rydde op og sådan, det skal det. Når de så havde gjort det, så begyndt de så at vise nogle af de mapping tegninger på, hvor mange krydsende funktioner der var og hvor, hvor man kan sige, hvor tungt det der spindelvæv var med alle de processer der var tegnet rundt omkring, i de her forskellige steps der var i den her proces. Og det de gjorde godt, specielt godt, det var at de lændede sig lidt tilbage og lad de her medarbejdere selv arbejde med tingene, starte fra bunden. Og når de sådan gik sukkerkolde, ja men så gik de sådan lige lidt ind og...jeg vil ikke sige at de havde en løsning på forhånd fordi det havde de ikke, men de havde nogle tanker og idéer til hvordan nogle løsninger eventuelt skulle være. Og det var det der var rigtig godt, det var at de ikke kom med løsningen, men at de fungerede rigtig rigtig fint.

INT: Så løsningen kom ligesom nedefra organisationen?

NEW HAMPSHIRE: Ja. Løsningen kom nedefra organisationen, men de blev også hjulpet lidt på vej.

INT: Var konsulenterne også med til at udfordre de løsningsforslag der fremkom?

NEW HAMPSHIRE: Ja. Men det var sådan en lang proces ik', og det kan være der var forskellige delelementer i den her afdeling og så kom de, personalet de kom og sagde det her det synes vi kunne være en god idé, og så kunne vi gøre det her. Så var de jo facilitatorer på den måden at de udfordrede dem og sagde, prøv og hør her det kan godt være at det giver noget at gå den vej, men kan man gå en anden vej? Ja, men det kunne man måske godt, men har i tænkt på at man kunne måske gøre sådan og sådan. Når ja, det var måske en god idé, eller nej det kan ikke lade sig gøre fordi at, at hvis man skal rundt om maskinen så tager det for lang tid eller. Der var sådan nogle helt praktiske ting. Men det gjorde de jo mindst lige så meget som at de bare faciliterede tanker og ideer, de skal jo, de skød måske ikke alt ned, men de skød rigtig mange ting ned. Og det der så var rigtig rigtig spændende synes jeg, det var at dem der præsenterede løsninger for os som ledelse, det var ikke konsulenterne, det var alle de her medarbejdere. Og det gav en fantastisk situation, og det gav, det gav de her medarbejdere et fantastisk løft, at det var dem der præsenterede det for vores ledelse, det var super. Det var jo ikke folk der var vant til at præsentere, vi var sådan, de var egentlig ret utrygge omkring det, men de fik skabt sådan en god stemning, og de fik skabt en holdning til det at man skulle jo bare forklare det stykke arbejde man skulle ud og lave hver dag ved maskinen, eller var man nu stod hen. Det var en rigtig rigtig positiv oplevelse. Men du kan sige det der er lidt ærgerligt, eller det der var ærgerligt med det her projekt, det var at det mål vi havde når vi startede, det fik vi aldrig rigtig mulighed for at efterprøve fordi at vi på. Jeg sagde jo det der med at vi kom i økonomiske vanskeligheder og der var vi nød til at lukke den ene fabrik. Og fordi vi var nød til at lukke den ene fabrik så fik vi aldrig muligheden for at måle tingene helt effektivt fordi vi var så nød til at flytte tingene tilbage, eller ikke tilbage men over til den anden fabrik. Og så blev det så et lidt andet setup og sådan, også fordi vi var nød til at købe nogle ting ude i byen og sådan noget. Men, så vi fik aldrig de der nøgletal som konsulenterne havde været med til at hjælpe os med at spotte i starten, dem fik vi aldrig sådan rigtig bevist at der var de penge i det og de der return on investment der nu også var forbi, tingene blev anderledes end der hvor vi startede. Men der er ingen tvivl om at processerne blev langt enklere og der kom langt mere klarhed, altså det var en god proces.

INT: Ok. Præcis. Har du flere af de her eksempler eller det her var den ene?

NEW HAMPSHIRE: Ja. Fordi, i hvert fald hvor jeg selv har været med i processen. Jeg ved ikke helt om det er en andet eksempel du kunne bruge, ja det kunne du måske godt. Jeg arbejde

på et tidspunkt for en virksomhed der hedder Bridge Company, som var et børsnoteret selskab. Og der fik vi, der fik vi en ret speciel opgave med et særligt produkt. Vi skulle udvikle det her produkt sammen med en kunde, og det var så på en af vores fabrikker i Thailand som vi skulle udvikle den her. Vores egen udviklingsafdeling, de var simpelthen nød til at give op efter en periode, men det vi så gjorde det var, og det minder lidt om det, det vi så gjorde det var, vi fik et universitet ind som et konsulenthuss, det var faktisk et universitet som kom ind, med ekspertise omkring det her, som så gjorde at de så arbejdede som konsulenthuss, og vi betalte så også det her universitet for de ting de bidrog med. Så det er selvfølgelig lidt det samme, men det er så ikke et konsulenthuss men et universitet som vi betalte for at levere den her tekniske know how, som gjorde at vores innovationsproces fik de turbo som vi ikke selv kunne give, fordi vi ikke selv havde den kapacitet.

INT: Men processen var lidt den samme, det her med mapping og...

NEW HAMPSHIRE: Ja, det kan du sige, men fordi der var jo ikke, det var jo ikke selve produktionsdelen, for det første var det en meget længere proces, og der var en meget længere række ting som indgik i den her produktionsproces. Her er det jo et spørgsmål om at kende et target på hvad det her produkt skulle kunne, få mappet hvilke teknologier der kunne bruges, få mappet hvad det var for nogle data som ligesom skulle bearbejdes, så det var mere den tekniske del, og så selvfølgelig rent designmæssigt, at få det her ting integreret i det her produkt som skulle udvikles for den her kunde. Det er klart at kundens egne, det var selvfølgelig et samspil mellem vores ingeniører, kundens ingeniører og så det her universitet, men det var på en meget meget mindre del af en produktionsproces fordi det her var bare i gåseøjne, det var bare en innovationsproces.

INT: Jeg forstår. Tak fordi at jeg måtte bruge din tid.

NEW HAMPSHIRE: Jeg beklager, men det er det eneste jeg sådan har rørt ved.

INT: Ja, men det er fantastisk.

NEW HAMPSHIRE: Hvis man så bare også skal give det sådan en kommentar fra min side så er det, det der er det gode ved at få konsulenter ind og ud igen, det er at de kommer med

6990 frisk viden, de er jo ikke belastede med det man gør i forvejen, der er jo simpelthen når man
6991 sidder ned i det mudder, så kniber det at komme op og få et overblik og arbejde struktureret
6992 med tingene og på en innovativ måde. Fordi når de kommer ud fra så er de ikke belastede,
6993 derudover så kommer jo mange af dem også med en masse viden fra en masse andre kunder
6994 hvor de har gjort det samme og dvs. de har et referat og de har værktøj, som de kan bruge.
6995 For de tredje er de upolitiske, dvs. de er ikke påvirkede af at skulle vise en division eller en
6996 bestyrelse eller en ledelse. Og punkt fire, så når man har betalt den ydelse og de har været
6997 inde og løst den opgave, så er det jo, så er det jo omkostninger der lige pludseligt er væk
6998 igen. Altså hvis man skal have sit eget optimeringsteam internt i huset, ja men så skal man
6999 hele tiden, så skal man hele tiden have nogle mennesker der arbejder kontinuert. Mens hvis
7000 du trækker konsulenter ind, ja men så, så kommer de ind, får en sum og så er de ude igen,
7001 sådan rent budgetmæssigt. Så det er nogle af de ting som jeg syntes er vært.

7002
7003 INT: Man kan sige at mange af de argumenter de bruger jeg også. Så bruger jeg også et andet
7004 vigtigt argument, nemlig kendskab til organisationen også, og det er jo det som du beskriver
7005 som mapping, det her første step, at man lærer organisationen at kende og hvad er det for
7006 nogle ting der sker nu, og hvordan gør man det, det bliver man nød til at forholde sig til
7007 lavpraktisk.

7008
7009 NEW HAMPSHIRE: Det er klart Albert, men der syntes jeg så, det er så faktisk et af de steder
7010 hvor jeg syntes at konsulenterne mange gange har en del udfordringer. Fordi når de kommer
7011 ind udefra og skal mappe, så får de et godt kendskab til den formelle organisation. Men den
7012 uformelle organisation, og de uformelle hvad kan man sige, beslutningslinjer, den har de lidt
7013 sværere ved at spotte fordi at de bare er inde og laver en lidt mere overordnet gennemgang
7014 af nogle processer og forretningsgange i organisationsstrukturen. Mange oplever jo at folk
7015 der er i organisationen, der kender de måske lidt mere til de uformelle forretningsgange.
7016 Kan du følge mig?

7017
7018 INT: Ja. Men når du siger de uformelle....

7019
7020 NEW HAMPSHIRE: Ja, altså hvis du nu har et team der skal lave et optimeringsprogram. Og
7021 det her team som du plukker ud fra dine egne medarbejdere, så er det jo typisk folk der
7022 kender organisationen indefra, og dvs. det er folk som kender hvad det er for nogle formelle

forretningsgange og de formelle strukturer, men de kender også de uformelle, og dvs. at de ved godt at selv om der på et stykke papir står at x er ledere i det område, så kan det godt være at det rent faktisk er x der egentlig er den der er den der bestemmer, fordi det kan være at der er en rigtig rigtig stærk afdelingschef i den afdeling, eller det kan være at der er en specialist der sidder et sted og rent faktisk er den der er den uformelle ledere i dagligdagen eller hvad det nu kan være. Og det er i hvert fald der hvor jeg synes at når det kommer konsulenter ind, så tager det enten rigtig rigtig lang tid før de får den der, før de får det der kendskab, eller så får de det aldrig. Fordi at det er noget som måske kendes til når man er i organisationen og det er ikke noget som, ja måske noget som man ikke taler om eller står på et stykke papir, kan du følge det?

INT: Ja. Sagtens, jeg sidder også bare og overvejer hvordan man kan overkomme det, men det kan man måske ikke?

NEW HAMPSHIRE: Jo, men jeg tror en af de måder man overkommer det på, det er bare ved at være lidt mere intensiv i sin analyse. Og i stedet for blot at få uddelt nogle organisationsdiagrammer, ja men så ud og lave nogle interviews og tale lidt med nogle af de mennesker for at forstå hvad er det for en dynamik der er og hvad er der for nogle beslutningsprocesser der kører, simpelthen hvem er det der uformelt tager ansvar for de her organisationer. Fordi nogle gange så er det nogle andre end dem man kan se på papiret. Det er jo noget med interviews og noget med observationer.

INT: Det var en interessant iagttagelse og vinkel. Den har jeg ikke tænkt på de uformelle beslutningsprocesser.

NEW HAMPSHIRE: Ja, men sådan er det jo i hver en virksomhed og hver en familie. Det er også nogen gange at konen tager beslutningen om hvor folk de skal hen på ferien, men det er manden der bestiller rejsen ik'. Sådan er det. Det bliver jeg desværre nødt til at indrømme.

INT: Haha. Det kender du måske godt hjemmefra?

NEW HAMPSHIRE: Det vil jeg jo gerne sige at jeg ikke gør, men jeg må nok indrømme det er et eller andet sted så får de ofte ret.

7056

7057 INT: Hehe. Ja men tak for det, det har været en meget interessant samtale.

7058

7059 NEW HAMPSHIRE: Selv tak du.

7060

7061

7062

7063

7064

7065

7066

7067

7068

7069

7070

7071

7072

7073

7074

7075

7076

7077

7078

7079

7080

7081

7082

7083

7084

7085

7086

7087

7088

7089

7090

7091

7092

7093

7094

7095

7096

7097

7098

7099

7100

7101

10.10 Pilot Interview

The informant has worked within several industries, including manufacturing and distribution.

He is currently working as an adviser but has worked as interim CEO, interim CFO and board member for several companies.

He has 10+ years experience on an executive level.

Time of the interview: 1h.

This summary is a chronological recollection due to the informants desire not to record the interview.

The interview started with my own explanation of the project and how it has developed and where it is heading. To introduce the interviewee to the context I put up some assumptions for how the academia describes the consultants' roles when engaging in innovation processes. These included the consultant as an innovator, legitimator and co-creator. The informant agreed to the notion of consultants acting as innovators and co-creators, but was not familiar with the role as legitimator, but could see the argument behind doing it.

He explained further that an important facet is the collaboration between the consultant and the organization. When engaging with consultants, as a hirer he saw this collaboration as vital. One important aspect of this was that there is clarity on the assignment between the hirer and the consultant. Furthermore it was important for the informant that the output, the analyses, the methods and the tools were implemented and executed in the organization. He stressed that the most important aspect of hiring management consultants is the effect that they have on the organization.

The informant then used an example to illustrate the value and the work of management consultants. Working as CEO for a company he hired Valcon to investigate the situation. Company was at this time moving towards bankruptcy and had way to high costs for the distribution compared to their competitors. Valcons assignment was to find solutions to how they could lower the distribution costs. Their assignment was not only to come with recommendations, but also solutions that the Company workers could implement themselves. This was very important. Valcons strength lied in their

ability to look at the organization and the possibilities for the distribution. That is, they used information already existing in the organization, analyzed it and found solutions that could lower the costs by 25%. Their capabilities therefore lie in their insight into how to deal with this according to the informant.

One of the challenges by hiring management consultants is to adopt all the information that the consultants have gained. The challenge is often associated with the extent of time that an organization have do this according to the informant.

One way that the informant, as a hirer, made sure that the analyses made from the consultant were implemented and that the organization and its staff had learned something was that it was the divisional chief that put forward the results and not the consultant. This implies that the consultant and the chief of a task force work together.

The informant stressed that the collaboration is based on a continuous dialogue. The consultant gives inputs to the organization (the people involved in the task force). And the solution to whatever problem there is, is a result of the dialogue of interchanges and knowledge transfers between the consultant (and his methods, analyses etc.) and the organization (the knowledge immanent in the workers and their experience). In this sense it was essential to the informant that the organization and its staff took a responsibility for the outcome just as much as the consultant. In this dialogue and collaboration the informant described that power struggles and disagreements occur on a continuous basis, and for the most part these disagreements occur in an open dialogue. Transparency is therefore essential to this, to reach a solution that is possible to execute for the organization and that is coherent with analyzes made by the consultants. The informant also explained that he as a hirer does get both complaints and information from both organizational members and consultants that they agree to disagree or that the contrasting part is unable to recognize different perspectives. In such cases, it is he as a hirer, his responsibility to solve such issues.

The informant furthermore accentuated that one of the benefits with using a consultant is that they are able to be more objective towards the project.

When informed about the informant from the other day's way of using revisions to ensure responsibility, accuracy and validity from the accounts given by consultants, he pointed out difficulties with using such variable payments. He claimed that the difficulty is always that contexts change and that if it is to be used, then the

consultant would point out that all recommendations have to be implemented, and it is not sure that he wants to do that. Therefore he argued that while it can work for some people, he finds it to be too difficult too use. He emphasized that the important matter as a hirer is instead to control and guide the process, to use the findings from the consultant and that you have gained the tools to encounter your situation with. He very much put emphasis on this matter, that at the end of an engagement from consultants, that the organization now should possess tools that can be used to handle the situation at hand. In the situation with Company for an example, it was easy to calculate the effect of the consultants because the cost was easy to calculate.

The informant did not agree to the differentiation between defensive and offensive purchases of management consulting services. He argued that this differentiation would then insinuate that bad companies only are users of defensive purchases, and contrary that only good companies are purchasers of offensive purchases. (I think he laid too much emphasis on the etymological meaning of defensive and offensive. He argued that a firm that is moving towards bankruptcy is using an offensive purchase because they are changing their activities and are becoming more competitive in the market place. As such he is right, I have used the differentiation merely to contextualize the purchases rather than insinuating the degree of development).

The informant argued that hiring management consultants is always done because the hirer wants to improve the current situation, no matter where on the development curve you are.

As an adviser, what you do is that you generate value for the organization. The informant argued that it is a big difference if the organization has a good position or a bad position. When organizations has a bad position they are under pressure, and most often they have a bad position because they are doing something badly. This implicates a great challenge because you are living under conditions where you probably have an organizational structure and human capital assets that are not competitive. In good companies it is easier to implement advice because the challenges are smaller. Most often these organizations contain good human capital assets, good results and a good spirit.

When discussing the use of management consultants and how and why they are hired, firstly the informant highlighted the experience and competence. It later

7202 came to the surface that prior familiarity with the firm/person is of high value. He also
7203 stressed that the social competences are important since the consultant should interact
7204 and collaborate with the organization. But he was unable to point out single factors of
7205 characteristics that a consultant should have.

7206 On the other hand did he emphasize the importance of the experience and
7207 knowledge of how to drive a project and the process that this includes.

7208 The informant highlighted that the following are important aspects for why
7209 consultants are hired: the need for extra resources, the simple fact that the current
7210 manpower is not enough to solve the issues at hand, more hours put in is necessary to
7211 develop solutions to the current situation. Their experience in driving projects is highly
7212 valued since this is a capability that most regular workers lack, the ability to control and
7213 drive a change project on the side of the routine and day to day activities is too much for
7214 most. He also stressed the consultants analytical capabilities, their capability to dive into
7215 the information and knowledge flow that is existing in an organization and use it to
7216 display where do we make money, where are the different costs and where should we
7217 use our resources.

7218 Due to these aspects the informant claimed that a consultant can be value
7219 adding without having expertise in an area. Because he is an extra resource, the
7220 organization lack time to do some necessary activities itself, they have experience in
7221 driving projects, and the projects is time limited meaning they can be fired/let go from
7222 one day to the other. In this sense the informant compared the consult firm with a
7223 temporary employment agency.

7224 The informant argued that the value creation process is generated through
7225 the activities where both the consultant and the organizational members are involved,
7226 input+input=value creation. He furthermore argued when discussed where value
7227 creation is actually instigated the importance of implementation, because it is first when
7228 solutions are implemented that it can be demonstrated to appear on the bottom-line.
7229 The informant furthermore asked to what extent is the CEO involved if for an example,
7230 the CEO is the initiator of the project, is he the starting point for the value creation
7231 process.

7232 We then discussed the work where the informant is currently involved. He
7233 argued that when he works as a consultant, and create value, the fundament for this is a
7234 decision-making platform, from where he can ask questions about, where is the

7235 problem? Where is the value? Doing these analyses he can then turn into actions and
7236 enable a value creative process.

7237 We then came back to the situation with Company. He stressed that in this
7238 situation, the employers of Company was sure that the distribution process could not be
7239 optimized further. Valcon was able to see some opportunities and possibilities that
7240 Company was not able to do themselves.

7241 The informant then again stressed the importance of the executive part of
7242 an assignment. That the solution of an assignment should always be able to carry out in
7243 the organization, within the current structure or due to changes. And that the knowledge
7244 produced through the process should be internalized in the organization, in such ways
7245 that organizational learning has become possible. The challenge of this is often that an
7246 organization is pressured by time to carry out this, which is often the reason for
7247 unsuccessful implementations phases. This is the hirer's responsibility that this is
7248 carried out.

7249 Constitutive parts of the assignment is the dialogue and trust. Which is also
7250 apparent in the repetitive business patterns. As a consultant you always have to perform
7251 and you are never better than your last performance.

7252

7253

10.11 Interview guide

Interviewer: Albert Elverdam-Mattsson

Informant: Køber af management konsulent ydelser.

Formål med interview: Undersøge hvordan management konsulenter tilføjer værdi til klienters business process innovations (dvs. forandringer i hvordan virksomhedens services og produkter skabes og udføres, eller man kan også beskrive det som optimeringsprocesser der har til formål at forenkle kunders "handlende" med virksomheden).

Forudsætning: Min forståelse er at management konsulenter rekvireres med det formål at skabe værdi for virksomheden.

Baggrundsinformation om informanten

Titel:

Nuværende arbejdsområde/industri:

Antal års erhvervserfaring på executive niveau:

Temaer der ønskes behandlet i interviewet:

Personlig erfaring med køb af management konsulent ydelser

- Kan du beskrive din seneste erfaring med køb af management konsulent ydelser i forbindelse med innovationsprocesser?
- Kan du beskrive med hvilket formål købet blev foretaget?
- Kan du beskrive andre tilfælde og andre formål af køb af management konsulent ydelser?

Processen af at involvere en management konsulent i innovationsprocesser

- Kan du beskrive hvordan den proces forløber hvori en management konsulent involveres?
- Kan du beskrive hvordan de aktiviteter og de roller der nu er kommer til udtryk i forløbet?

Forventninger og management konsulenterne bedrifter i innovationsprocessen

- Kan du beskrive hvordan du mener at konsulenterne er med til at skabe værdi?
- Kan du beskrive hvordan du som rekvirent sikrer sig dig at forløbet kommer dig og din organisation til gode?
- Har du haft, og kan du i givet fald beskrive dårlige erfaringer med management konsulenter?

10.12 Management consulting firms

This is a list of relevant management consulting firms or organizations that hold a substantial management consulting department.

- ACCENTURE A/S
- A.T. KEARNEY A/S
- BAIN & COMPANY DENMARK ApS
- BEARINGPOINT DANMARK
- BOOZ & COMPANY ApS
- BCG
- CAPGEMINI
- COWI A/S
- DELOITTE
- EY
- IMPLEMENT CONSULTING GROUP P/S
- KPMG MANAGEMENT CONSULTING
- MANTEC ApS
- MCKINSEY & COMPANY DENMARK P/S
- PA CONSULTING GROUP A/S
- PWC CONSULTING
- QUARTZ+CO A/S
- RAMBØLL MANAGEMENT CONSULTING A/S
- SUMMIT CONSULTING A/S
- VALCON A/S

10.13 Tables of management consulting literature

Journal	Focus of Interest	Author
International Studies of Management and Organizations	Concept development	Heusenkveld 2002
International Studies of Management and Organizations	Management Fashion	Greenman 2008
International Studies of Management and Organizations	Client-Consultant relationship	Werr & Styhre 2002
International Studies of Management and Organizations	Market Strategy	Armbrüster & Kipping 2002
International Studies of Management and Organizations	Client-Consultant relationship	Fincham 2002
International Studies of Management and Organizations	Management Fashion	Scarbrough 2002
Journal of Change Management	Client-Consultant relationship	Mohe 2005
Journal of Management Studies	Procurement	O'Mahoney et al. 2013
Journal of Management Studies	Value creation	Armbrüster 2004
Journal of Organizational Change Management	Authorization of experts	Furusten 2012
Journal of Organizational Change Management	Procurement, Identities	Werr & Bäcklund 2008
Journal of Organizational Change Management	Client-Consultant relationship	Ben Gal et al. 2011
Management Decision	Procurement	Sonmez et al. 2011
Management Decision	Value creation, symbols	Gbadamosi 2005
Management Decision	Customer satisfaction	Haverila 2011
Organization	Identity building	Sturdy & wright 2008
Organization	Knowledge flow, Client-Consultant relationship	Sturdy et al. 2009
Organization	Identity building	Meriläinen et al. 2004
Organization	Management fashion	Clark 2004
Organization	Client-Consultant relationship	Mohe & Seidl 2011
Organization Studies	Knowledge management	Werr & Stjernberg 2004
Organization Studies	Value creation	Armbrüster & Glückler 2007
Scandinavian Journal of Management	Procurement	Höner & Mohe 2011
Scandinavian Journal of Management	Client-Consultant relationship	Nikolova et al. 2009
Scandinavian Journal of Management	Decision-making	Sjöberg 2003
Scandinavian Journal of Management	Knowledge production	Reihlen & Nikolova 2010
Scandinavian Journal of Management	Client-Consultant relationship, knowledge transfer, procurement	Niewiem & Richter 2009
Scandinavian Journal of Management	Value creation	Furusten 2009
Scandinavian Journal of Management	Client-Consultant relationship	Sturdy et al. 2009
Scandinavian Journal of Management	Client-Consultant relationship	Alvesson et al. 2009
Service Industries Journal	Productivity	Biege et al. 2013
Service Industries Journal	Client-Consultant relationship	Taminiau et al. 2012
Service Industries Journal	Procurement	Pardos et al. 2007
Service Industries Journal	Procurement	Soriano 2004
Service Industries Journal	Key capabilities	Ritala et al. 2013
Service Industries Journal	Client-Consultant relationship	Kitay & Wright 2007
Strategic Change	Value creation	Kitay & Wright 2002
Research Policy	Client-Consultant Relationship, Innovation Management	Hislop 2002
Research Policy	KIBS, Innovation Management	Tether & Tajar 2008
Research Policy	KIBS, Innovation Management	Muller & Zenker 2001
Technology Review	Innovation in KIBS	Kuusisto & Meyer 2003

10.14 Table of literature on value creation in innovation management

Journal	Research Focus	Phrase	Author
Harvard Business Review	Innovation Management	Value creation, value creating, create value, co-creation, co-creating	Porter & Kramer 2011, Christensen, Kaufman & Shih 2008, Adner 2006, Gouillart & Billings 2013, Verhoef, Beckers & Doorn 2013, Pfitzer, Bockstett & Stamp 2013, Zenger 2013, Ramaswamy 2010, Godin 2010
HBR	Sustainability	Value creation, create value	Lubin & Esty 2010
HBR	Strategic Planning	Value creation, create value	Rangan, Chu & petkotski 2011, Carrott & Jackson 2010, Leinwand & Mainardi 2010, Adner 2010, Hagel, brown & Davison 2008, Desai 2008, Hughes 2007
HBR	Organizational effectiveness	Value creation, create value	Knowles & Ettenson 2007, Huselid, Beatty & Becker 2005, Kaplan & Norton 2005, Mass 2005
HBR	CSR	Value creation	Vermaelen 2011
HBR	Mergers & Acquisitions, Assets	Value creation, create value	Rothenbuecher & Schrottke 2008, Smith 2009, Costa 2011, Sushka & Hege 2009
HBR	Customer and investor relations	Value creating	McGovern & Moon 2007, Rappaport 2006, Berry 2001
HBR	Management	Value creating, create value	Khurana & Nohria 2008, Haspeslagh, Noda & Boulos 2001, Ertel 2004, Hayes & Abernathy 2007, Mankins 2004, , Feld & Stoddard 2004
HBR	Leadership	Create value	Unruh & Cabrera 2013, Pitman 2003
HBR	Organisational structure & change	Create value	McGahan 2004, Goold & Campbell 2002
HBR	Online marketplaces	Create value	Kaplan & Sawhney 2000
HBR	Performance Management	Value creation	Mauboussin (2012)
HBR	Pricing Management	Value creation	Bertini & Gourville 2012
HBR	Risk Management	Value creation	Girotra & netessine 2011