

Et videnserhverv i støbeskeen – træk af ledelseskonsulentbranchens historie i Danmark

AF JESPER STRANDSKOV

I de sidste 20-30 år har der fundet en betydelig erhvervsmæssig aktivitet og -beskæftigelse sted inden for området forretningsservice. Artiklen sætter fokus på den historiske udvikling, som ledelseskonsulentbranchen har gennemløbet fra en beskeden start omkring 1945 frem til i dag, hvor branchen i et betydeligt omfang giver beskæftigelse til højtuddannede medarbejdere (erhvervsøkonomer, nationaløkonomer, politologer, ingeniører m.fl.). I en erhvervshistorisk sammenhæng er den danske ledelseskonsulentbranche underbelyst – dens baggrund og udviklingsforløb – hvilket artiklen søger at råde bod på. Et gennemgående tema i artiklen er den amerikanisering, som har præget branchen igennem hele perioden. Over en 80-årig periode redegøres der for konsulentbranchens udviklingsdynamik, transformation og stigende internationalisering, herunder dens betydning for kunder og det omgivende samfund m.fl. Som kommercielt vidensområde diskuteres afslutningsvis branchens professionelle identitet og renommé.

Indledning

Inden for forretningsservice fremstår virksomheds- og ledelsesrådgivning i Danmark som et forholdsvis nyt erhvervsområde med ikke mange årtier på bagen. Ledelseskonsulenter og rådgivningsfirmaer har i deres kommercielle virke bidraget til at omforme virksomhedsstrategier, organisation og drift for mange af de organisationer, de har rådgivet. Men de har også i deres offentlige virke kæmpet for at etablere en samlet professionel identitet, der kunne give en bred offentlig respekt og anerkendelse for deres serviceydelser.

Målt på den betydning og størrelse, ledelsesrådgivningen udgør i forhold til beskæftigelse og omsætning, er det en vidensbranche, der har opnået en stor succes. Fra i begyndelsen af 1950'erne at beskæftige under 100 ansatte til i 1960'erne at beskæftige tæt på et par tusinde, udviklede ledelsesrådgivningsbranchen i 1980'erne og 1990'erne sig ekspansivt. Omkring årtusindeskiftet boomede rådgivningsbranchen med over 10.000 ansatte for i 2022 at beskæftige mere end 25.000 medarbejdere og omsætte for 33 mia. kr.¹

Ledelsesrådgivningen i Danmark er i historisk sammenhæng et underbelyst, ja nærmest fraværende område.² Artiklen har til formål at indkredse nogle af de hovedstrømninger, der har præget den danske ledelsesrådgivningsbranche fra begyndelsen af 1950'erne og frem til i dag. Udover at branchen er vanskelig at afgrænse i forhold til forretnings- og vidensområder – og i de sidste 10-20 år er det blevet endnu vanskeligere bl.a. på grund af brancheglidning – er den også vanskelig at få et mere dybtgående indblik i. Det skyldtes først og fremmest naturen af den ydelse, branchen tilbyder: Rådgivningen leveres overvejende i et fortroligt rådgiver-klientforhold, sparringsprocessen er ikke synlig for andre end de deltagende partnere, og resultaterne af

Jesper Strandskov, født 1954, professor emeritus, Institut for Virksomhedsledelse på Syddansk Universitet. Uddannet cand.polit. i 1980 fra Københavns Universitet og dr.merc. i 1994 fra Aarhus Universitet. Omfattende forfatterskab inden for international erhvervsøkonomi og virksomhedshistorie.

rådgivningen, fx i form af rapporter m.v., er ikke offentligt tilgængelige (dog med undtagelse af de konsulentprojekter, der gennemføres inden for den offentlige sektor). Konsulentfirmaerne agerer derfor med en betydelig grad af diskretion, og er af den årsag ikke særligt interesseret i eller åben over for at dele viden med den brede offentlighed om deres virksomhed. Det er sandsynligvis også baggrunden for, at kildematerialet om ledelseskonsulentbranchen i Danmark – og ikke mindst om de enkelte firmaer – er særdeles sparsom. Om rådgivningsbranchens kunder vides desuden kun meget lidt.

Artiklen forsøger dels at kortlægge de kulisser og rammer, der har præget fremvæksten af dette nye videnserhverv, og dels at give et signalement af de enkelte toneangivende ledelsesrådgivningsfirmaer, som i de sidste ca. 80 år har præget udviklingen. Herudover forsøges besvaret to centrale hovedspørgsmål: For det første spørgsmålet om, hvordan og på hvilken baggrund den danske ledelseskonsulentbranche opstod og voksede frem, herunder om branchen fulgte de udviklingsmønstre, man kender fra andre vesteuropæiske lande. Idet den spirende danske konsulentbranche i starten var stærkt influeret af amerikansk ledelsestænkning og -praksis, rejses et andet spørgsmål nemlig om, hvorvidt amerikaniseringen fortsatte og eventuelt yderligere kom til at forme branchens senere udvikling. Endelig i hvilket omfang der skete en tilpasning til danske erhvervsforhold, eventuel et opgør i forhold til amerikaniseringens konsulentfaglige tilgange, metoder og koncepter. Afslutningsvis gøres nogle betragtninger om ledelseskonsulentbranchens natur – videnskabsmæssigt og kommercielt.

Amerikanisering af ledelsesprofessionen og -rådgivningen

Den danske ledelseskonsulentbranche opståen og fremvækst afspejler på mange måder den udvikling, der skete internationalt, dvs. især i de store vesteuropæiske lande – dog med en betydelig tidsforsinkelse. Det er i høj grad en historie om overførelse af viden, organisationsformer, ledelsespraksisser m.fl. fra USA, dvs. en amerikanisering af ledelsesprofessionen, hvis kilder var mange, og som i tilpasset form fik en langvarig indvirkning på de måder og praksisser, der kom til at kendetegne dansk erhvervsliv efter 2. verdenskrig.

I den omfattende litteratur om amerikaniseringen af Vesteuropa, herunder det danske samfund, peges især på, at selve fænomenet ”amerikanisering” – i dets mange afskygninger og fortolkninger – voksede frem allerede fra begyndelsen på 1900-tallet som resultat af, at USA var blevet verdens ubestridt førende industrimagt, og hvor masseproduktion og massemarked udgjorde hinandens forudsætninger. I litteraturen påvises bl.a., hvordan amerikaniseringen i det meste af århundredet fik vidtgående indflydelse på de vesteuropæiske landes kulturforbrug og oplevelsesøkonomi, materielt forbrug af dagligvarer, varige forbrugsgoder, tøj og beklædning samt erhvervslivets produktions- og arbejdsforhold m.v.³

I tiden skabte amerikaniseringen forbilleder om fx ”det gode liv” for borgeren og ”best practice” for erhvervslivet. Den blev overvejende opfattet positivt, i den forstand at amerikaniseringen på en lang række områder ”moderniserede” og bragte de vesteuropæiske lande på omgangshøjde med USA. Men litteraturen rummer også en kras kritik af amerikaniseringens væsen og udbredelse, fx fortolket som en ensidig og uønsket påvirkningsproces, der blev anvendt som et middel til at sikre amerikansk politisk, økonomisk, og kulturel magt over andre lande, dvs. en form for imperialismen. I andre fortolkninger lægges der mere vægt på, at amerikaniseringen udgjorde et ”kulturmøde” bestående af både en afsender og en modtager, og hvor den amerikanske overførsel af tænkemåder, viden, knowhow m.v. blev modtaget og tilpasset i forskellige lokale kontekster (fx en dansk) med de til- og fravalg, modtagerne løbende måtte gøre.⁴

I forhold til denne artikels emne udfoldede amerikaniseringen af det europæiske erhvervsliv sig fra omkring 1. verdenskrigs afslutning bl.a. med samlebåndets indførelse samt en overgang til

stordrift i produktionslivet. Det skete først inden for bilfabrikationens område og senere i andre industrigrene. I dansk erhvervsliv var der tidlige eksempler på, at nogle få erhvervsvirksomheder lod sig inspirere af de metoder og den tænkning, der var frembragt i USA. Efter amerikansk forbillede indførte Nordisk Kabel- og Trådfabrikker i Middelfart allerede omkring 1910 det såkaldte Taylor-system, der omfattede en ny fabriksorganisering, herunder akkordsætning baseret på tidsstudier. Det var den tyskfødte ingeniør og direktør for trådfabrikken, Walter Engel, der efter nogle års ansættelse på en jernindustriel fabrik i Tyskland, havde stiftet bekendtskab med amerikaneren Frederick W. Taylor' ideer om videnskabelig virksomhedsledelse (Scientific Management), og tog dem med til Danmark.⁵ Og med etableringen af Ford Motor Companys og General Motor Companys samlefabrikker i Danmark omkring 1920 indførtes gradvis amerikanske produktionsmetoder og arbejdstilrettelæggelse, der i datiden blev fulgt med stor interesse, nysgerrighed og beundring, og som i mindre skala blev kopieret.

Efter 2. verdenskrig blev amerikaniseringen især synonymt med forbrugersamfundets materielle fremvækst – understøttet af en kraftig velstandsfremgang og en uset høj økonomisk vækst. Hertil kom – med det amerikanske erhvervsliv som forbillede – en rationalisering af store dele af det vesteuropæiske erhvervsliv, hvor de mange tidligere håndværksprægede firmaer udviklede sig til at blive masseproducerende virksomheder. Og med USA som 2. verdenskrigs sejrherre og Marshall-hjælpen som økonomisk løftestang til at ”redde” og ”modernisere” Europa, opstod et asymmetrisk magtforhold – med den amerikanske giver som den dominerende part. Amerikaniseringen opfattedes derved ikke entydigt positivt – hverken i arbejdsgiver- eller arbejdstagerkredse. Blandt en del virksomhedsledere var der en betydelig skepsis og tilbageholdenhed med at indføre amerikanske ledelsesmetoder, som man fandt ”fremmede” og ikke særligt egnede i forhold til en dansk kontekst. For arbejderbevægelsen betød rationalisering og effektivisering risiko for forringede arbejdsforhold, stigende arbejdspress og eventuel en fyringstrussel. I den proces kom ikke mindst den nye ledelseskonsulentbranche til at spille en betydelig rolle. Ledelseskonsulentbranchens udvikling i Danmark kan derfor ikke ses uafhængigt af erhvervslivets amerikanisering.

Den britiske erhvervshistoriker Matthias Kipping ser ledelseskonsulentbranchens udvikling i det 20. århundrede som tre – stærkt overlappende – hovedfaser med et skiftende fokus på henholdsvis kundevirksomhedens organisatoriske behov og konsulentydelsernes indhold.⁶ I den første bølge (Scientific Management-epoken) fra 1930'erne til 1960'erne fokuserede rådgivningen på at ”videnskabeliggøre” organiseringen og udførelsen af arbejdsfunktioner og -processer, således som de udspillede sig på de enkelte afdelinger i industriens fabrikker og kontorer. Inspirationen kom stort set udelukkende fra USA.

Den anden bølge (Planlægningsepoken), der udspandt sig fra midten af 1960'erne til 1980'erne, koncentrerede sig om at rådgive topledelsen om virksomhedens overordnede strategi og organisationsopbygning, bl.a. i form af diverse planlægningsredskaber. Igen var det overførslen og udbredelsen af tankegods og ledelsesideer fra USA, der dominerede. Tredje bølge (IT-og systemepoken), der især kom til at præge tiden fra 1990'erne, og som fortsat ca. 30 år efter kendetegner udviklingen, omfatter ledelsesrådgivning indenfor især informations- og kommunikationsteknologiske løsninger – en periode, der bragte helt nye rådgivningsaktører og kompetencer på banen, og som gjorde branchen langt bredere. Det skyldtes især den øgede globalisering, brancheglidning samt stigende konvergens af rådgivningsområder, bl.a. fremkaldt af virksomhedsopkøb og sammenlægninger.

Selvom de tre epoker betoner fremvæksten af særlige nye og dominerende rådgivningsområder, var hele perioden i vekslende grad præget af såvel de ”gamle” som ”nye” områder. De tre bølgers periodisering har derfor karakter af at være skitseagtig og er derved ikke nødvendigvis fuldt dækkende til at beskrive den historiske udvikling.

Produktivitetsudvalget og Marshall-hjælpen

Efter 2. verdenskrig var behovet for modernisering og rationalisering af dansk erhvervsliv kæmpestort.⁷ Det danske produktionsapparat var kraftigt nedslidt, bl.a. på grund af manglende investeringer, der fulgte af krigens forsyningsproblemer, importstop, reguleringer, tabt omsætning samt stærkt fluktuerende indtjening. Værre var, at erhvervenes produktivitetsudvikling var gået endnu kraftigere tilbage. På landsplan skønnedes produktivitetsfaldet fra 1939-1945 at udgøre omkring 20 procentpoint.⁸ Sammenlignet med en række andre europæiske lande var arbejdskraftens produktivitet i Danmark lav. Arbejdsproduktiviteten i USA var næsten 2½ gange højere end i Danmark.

Der var stor erhvervspolitisk bevågenhed over for produktivetsproblemet. I 1947 blev Dansk Nationalkomite for Rationel Organisation nedsat. Komiteen skulle følge udviklingen i den rationelle organisations principper i Danmark og sprede kendskabet til disse. Og i 1948 blev der holdt stiftende generalforsamling i Dansk Rationaliserings Forening – startende med 75 medlemmer – der udover at holde foredrag, dannede studiegrupper og kom rundt på mange fabrikker for at udbrede kendskabet til rationaliseringsarbejdet.

Året efter blev desuden nedsat et statsligt organ, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, der mere generelt skulle fremme produktiviteten til gavn for hele samfundet og befolkningens levestandard. Produktivitetsudvalgets initiativer og arbejde i 1950'erne fik stor betydning for moderniseringen af dansk erhvervsliv. I udvalget foregik der i de følgende år mange diskussioner om virksomhedsdrift, samt hvordan man i praksis kunne gennemføre rationaliseringsarbejdet med henblik på at øge produktiviteten i dansk erhvervsliv. Tankerne, som især hentede inspiration fra diverse studierejser til USA, koncentrerede sig om, hvordan mennesker og maskiner – i vekselspil – kunne skabe gevinster i forhold til produktivitet, dvs. producere mere med anvendelse af færre ressourcer. At lede en organisation og produktion – et hidtil upåagtet område, man ikke tillagde særlig betydning – blev sat på dagsordenen.⁹

Med Marshall-hjælpen skulle produktiviteten i Europa efter amerikansk forbillede øges, og det skulle ske gennem rationalisering og mekanisering. I den Marshall-hjælp, der blev givet fra 1948 til 1953, modtog Danmark samlet 1,7 mia. kr. – primært som dollarfinansiering af vareleverancer og lån - svarende til ca. 18 % af landets nettoinvesteringer.¹⁰ Det fik en stor indvirkning på den hastighed, hvorved genopbygningen kunne gennemføres. Herudover bestod Marshall-planen også af et vigtigt teknisk bistandsprogram, der gav midler til seks forskellige områder, der bidrog til at øge samfundets produktivitet: Industriel produktion, forbedring af arbejdskraften og de industrielle relationer, landbrugsproduktion, afsætningsproblemer, forbedringer af den offentlige administration, samt udviklingen af strategiske ressourcer, dvs. sikkerheds- og forsvarspolitiske indsatser. Senere kom også turisme, transport og kommunikationsmidler til.

I det tekniske bistandsprogram kunne søges penge til besøg af eksperter fra USA og andre europæiske lande, studierejser til USA, samt produktion af oplysningsmaterialer, film m.v. Det skønnes, at omkring 780 medarbejdere fra henholdsvis dansk landbrug, industri og handel samt repræsentanter fra forskningsinstitutioner, ministerier og brancheorganisationer deltog i studierejserne til USA. Ifølge historikeren Sissel Bjerrum Fossat fik de amerikanske studierejser en stor betydning for dansk erhvervsliv, fordi de bidrog til at give erhvervslivets repræsentanter inspiration samt introducerede dem til nye produktionsmetoder samt nye ledelses- og organisationsformer, de kunne tage med hjem. Hertil kom tillige ideer til nye forretninger og produkter, som ikke i forvejen var kendt i Danmark.¹¹ Blandt studierejsernes deltagere var der også et stort antal konsulenter – lidt flere end 100 – der blev uddannet af Produktivitetsudvalget til særligt at rådgive om produktivitet.¹²

Gennem Marshall-hjælpen blev der i et særligt program afsat i alt 58 mio. kr. til produktivitetsfremmende formål, hvor der bl.a. blev givet tilskud til uddannelse af konsulenter samt undersøgelses- og oplysningsvirksomhed.¹³ Der blev f.eks. givet midler til oprettelse af informationskontorer, undersøgelser og kurser vedr. mekanisering, oprettelse af demonstrationsbrug m.v.

Samlet gav bevillingerne til USA-studierejserne samt den store bevilling til produktivitetsfremmende formål et betydeligt rygstød til, at en egentlig ledelsesrådgivningsbranche kunne slå rødder og udvikle sig. At den blev baseret på amerikansk ledelsestænkning og -metoder skyldtes ikke alene, at inspirationen kom fra USA, men også at den amerikanske Marshall-organisation, European Productivity Agency (ECA) - i forhold til de bevilgede midler – krævede en særlig erhvervspolitisk prioritering fra de danske myndigheders side, ligesom ECA skulle godkende anvendelsen af hver krone, der blev bevilget i Marshall-hjælp.

For selv om man talte om Marshall-hjælpen som en række gaveydelser, var der mere tale om økonomiske tilskud, hvortil der var knyttet en række vilkår. Til gaver knytter man normalt ikke betingelser; det gør man ved tilskud.¹⁴ I den daglige kontakt med danske myndigheder, erhvervsorganisationer og enkeltvirksomheder "missionerede" ECA tillige ved at "sælge" den amerikanske forretningstæknings tre grundkomponenter: specialisering, standardisering og forenkling – områder, dansk erhvervsliv tog til sig.¹⁵



Rationaliseringsbestrebelse inden for den amerikanske detailhandel var emnet for den Marshall-studierejse som repræsentanter for dansk detailhandel – sammensat af produktivitetsudvalget – foretog til USA i 1950. Det kom der en 180 siders lang beretning ud af. Rapportens konklusion var afmålt positiv i forhold til indførelse af selvbetjeningsbutikker i Danmark. Billedet ovenfor viser rapportens iøjnefaldende forside.

Scientific Management epoken: Rådgivning om rationalisering og driftsorganisering

Mens rådgivende ingeniørfirmaer og reklamebureauer før 2. verdenskrig ikke var helt ukendte, fandtes der ingen virksomheds- og ledelseskonsulenter, der kunne bistå dansk erhvervsliv med faglig rådgivning. I det store udland – dvs. i USA – var de første virksomhedskonsulenter blevet etableret i slutningen af 1800-tallet, men ledelsesrådgiverbranchen slog først rødder i 1920'erne og 1930'erne med etableringen af firmaer som Booz, Allen & Hamilton, McKinsey & Co. samt Arthur D. Little. De var alle grundlagt som partnerskaber mellem revisorer, ingeniører og advokater og fik deres storhedstid efter 2. verdenskrig, bl.a. med store rådgivningsopgaver for den amerikanske regering, herunder det militærindustrielle kompleks samt de store, diversificerede amerikanske erhvervsvirksomheder.

Umiddelbart efter 2. verdenskrig vandt de såkaldte ”rationaliseringsekspertes” indpas i dansk erhvervsliv. Et fåtal af eksterne konsulenter tilbød i de første efterkrigsår deres assistance i forbindelse med driftsorganisation og rationalisering, herunder gennemførelsen af de såkaldte arbejds- og tidsstudier, der havde til formål at kortlægge spild, fejl og unødigt arbejde/arbejdsprocesser i industriens virksomheder. Det var stort set kun en håndfuld københavnske rådgivningsvirksomheder som Dansk Organisations Institut, Driftsøkonomisk Bureau for Industri og Handel, Systemax, Nordisk Rationalisering m.fl., der tilbød deres ydelser.¹⁶ Først omkring 1950 fik også Århus med Jysk Rationaliserings Institut en kommerciel rådgivningsvirksomhed inden for driftsorganisation. I følge Kraks Handelsregister fandtes i 1950 omkring 10 rådgivere inden for rationalisering og driftsorganisation – ingen var udenlandske – et antal, der i slutningen af 1950'erne fordobledes. Rådgiverne havde typisk baggrund som ingeniører eller civiløkonomer. De var alle enkeltmandsfirmaer med få ansatte. Mange af disse rådgivningsfirmaer overlevede ikke, men det er desværre ikke muligt at følge de tidlige danske virksomhedsrådgivere, da kildematerialet stort set er fraværende.

Den nye rådgivningsbranche var snævert knyttet til rationalisering af arbejdsprocesser på fabrikker og kontorer, og var fagligt domineret af en ingeniørmæssig tilgang til problemstillingerne. Rådgivningen omfattede typisk områder som: studier af arbejdstilrettelæggelsen, akkordsætning, Method-Time-Measurement-analyser, metodeplanlægning, Gant-kort, organisationsanalyse, regnskabssystemer, arbejdsledertræning, uddannelse af arbejdsstudieteknikere m.v. Meget af tankegodset til denne såkaldte Scientific Management tilgang var udviklet tilbage i 1910'erne med ingeniøren Frederick W. Taylor som drivende kraft. Det var i høj grad baseret på at overføre naturvidenskabens metoder og ræsonnementer til rational driftsledelse. Selv om Frederick W. Taylor ikke selv etablerede noget rådgivningsfirma, fik han senere betegnelsen ”ledelsesrådgivningens bedstefader”.

Det var derimod den franske immigrant Charles E. Bedaux (1886-1944) og amerikaneren H.B. Maynard (1902-1975), der i USA videreudviklede Taylors tanker, og nationalt og internationalt kommercialiserede den Scientific Management-bevægelse, der kom til at præge perioden. Bedaux udviklede en universel målestok for alt manuelt arbejde, der kunne omsættes til konkrete produktivitetsmål. Maynard udformede til gengæld det såkaldte MTM-system (Methods-Time-Measurement), som var et minutiøst udregnende system, der målte arbejdernes præstationer og bevægelser på fabriksbåndet med henblik på at fastlægge et produktivitet fremmende løn- og bonussystem, hvorved akkorder kunne bestemmes. Udover at MTM-systemet var til fordel for de præstationer, der blev udført på selve virksomheden, kunne det også være til fordel for arbejderne, der fik mere i lønningsposen, hvis de ellers levede op til akkorderne. Akkordsystemets negative konsekvenser blev der til gengæld ikke fokuseret på. Tankerne om MTM-systemet blev bl.a. udbredt via den håndbog H.B. Maynard udarbejdede i 1956.¹⁷

Da alle vidensområderne inden for rationaliseringsarbejde var udviklet i USA, havde den ny og spirende danske rådgivningsbranche brug for vidensoverførsel, dvs. import af knowhow. Det skete enten ved at besøge amerikanske konsulentfirmaer; studere den omfattende rationaliseringslitteratur, der efterhånden fandt vej til Danmark, eller at invitere amerikanske eksperter til landet for at udbrede kendskabet til metoderne. Marshall-hjælpens tekniske bistandsprogram hjalp kraftigt hertil. Herudover skete tillige en vidensoverførsel, der fulgte ved, at amerikanske rådgivningsfirmaer etablerede egne kontorer i Danmark, hvilket skete fra slutningen af 1950'erne – i et ikke ubetydeligt omfang.

International Bedaux & Co. udvidede således sine aktiviteter til Europa allerede i 1920'erne og 1930'erne med egne kontorer i de største lande, Storbritannien, Tyskland, Frankrig og Italien, men det var først i 1957, at firmaet etablerede et kontor i København. Samme år oprettede det britiske rationaliseringsfirma Stevenson, Jordan & Harrison Ltd. et datterselskab – også med domicil i København. I forbindelse med firmaets ansøgning om at få lov til at etablere et selskab, skrev man til de danske myndigheder, dvs. Nationalbanken og Handelsministeriet, at man igennem en årrække havde bistået flere større danske virksomheder med teknisk og kommerciel rådgivning, herunder rationaliseringsarbejde.¹⁸

Også rådgivningsfirmaet H.B. Maynard (grundlagt i 1934) udbyggede sine europæiske aktiviteter i 1940'erne og 1950'erne og oprettede kontor i København i 1960 efter at have haft skandinavisk base i Stockholm siden 1957. H. B. Maynard havde bl.a. arbejdet for Volvo-koncernen, som var den første skandinaviske virksomhed, der inddrog arbejds- og tidsstudier som rationaliseringsværktøj. H.B. Maynard blev i 1960'erne én af de største amerikanske udbydere af forretningsservice med omkring 330 konsulenter og kontorer i otte europæiske lande. Ved århundredets slutning havde firmaet vanskeligt ved at klare sig i den internationale konkurrence og blev i 2007 overtaget af Accenture.

En anden stor amerikansk rådgivningsvirksomhed, George S. May International Company, Chicago (grundlagt i 1924), som især havde specialiseret sig i at tilbyde rådgivning inden for rationalisering af mindre og mellemstore virksomheder, ekspanderede i 1950'erne til Europa ved at åbne kontorer i henholdsvis Düsseldorf, Milano, Paris og London. Turen kom til København i 1963, da firmaet etablerede en filial af dets britiske datterselskab. Firmaet George S. May havde sin storhedstid i 1950'erne, hvor det var et af USA's største rådgivningsfirmaer med mere end 500 ansatte.¹⁹

Udover de nævnte rådgivningsfirmaer fandt også et par skandinaviske rådgivningsvirksomheder vej til det danske marked. Det svenske Nordisk Konsultation AB, Malmø etablerede et københavnerkontor i 1962 – firmaet havde også kontorer i Oslo og Stockholm – og året efter gjorde det norske firma Asbjørn Habberstad (grundlagt i 1940) det samme. Igennem 1960'erne udviklede Asbjørn Habberstad sig til at blive et af de største skandinaviske rådgivningsfirmaer inden for driftsorganisation. I 1970 beskæftigede firmaet ca. 100 konsulenter i flere lande.

Én af de danske pionerer inden for rationaliseringsarbejde var erhvervsøkonomen Tage Bak-Jensen (1912-92). Før krigen havde han arbejdet i Magasin du Nord og havde under krigen været tilknyttet Handelshøjskolen i København. På en rejse til USA i 1945 stiftede han bekendtskab med den nye rådgivningsbranche. Samme år stiftede han 33 år gammel sit eget ledelseskonsulentfirma.²⁰ I 1960'erne blev firmaet T. Bak-Jensen landets førende og største rådgivningsfirma inden for ledelse, bl.a. med afdelinger i København, Odense, Århus og Ålborg. Senere forsøgte man sig også med oprettelsen af kontorer i Norge, Sverige og Vesttyskland, men de holdt ikke længe.

Tidligt var Tage Bak-Jensen inspireret af amerikansk ledelsestænkning, bl.a. skrev han en artikel i Handelsvidenskabelig Tidsskrift i 1943, hvor han gennemgik forskellige organisationsformer, herunder linje- og stabsorganisationen, som var ved at vinde indpas i de

amerikanske storvirksomheder. Også hans omtale af emnet personalebedømmelse var præget af en amerikansk tænkemåde; ret ukendt efter danske forhold. Sammen med en kollega udgav han i 1946 en bog om rational driftsorganisation.²¹ Bak-Jensen optrådte ofte i fagpressen med artikler og interviews og formidlede inden for ledelsesområdet nye erkendelser og resultater fra det store udland, dvs. især fra USA og Storbritannien.

I dansk erhvervsliv var der i begyndelsen en vis skeptisk overfor at invitere eksterne virksomhedsrådgivere ind – en tøvende holdning, der fortsat kom til at præge virksomhederne årtier frem, men dog med en større grad af åbenhed. Med en erhvervsstruktur kendetegnet ved mindre og mellemstore virksomheder, som typisk var personligt eller familieejede, var der i dansk erhvervsliv ofte ikke en erkendelse af et behov for faglig rådgivning og teknisk støtte. I det omfang behovet blev erkendt, foretrak mange virksomheder selv at stå for rationaliseringsarbejdet ved inddragelse af egne medarbejdere. Overvejelserne om selv at stå i spidsen for forandrings- og ledelsesudviklingsprojekter eller alternativt at inddrage udefrakommende konsulenter har været en klassisk insource/outsource problemstilling, som har præget hele perioden, og har dermed også været udslagsgivende i forhold til den størrelse og vækst, der kom til at kendetegne rådgivningsbranchens udvikling.

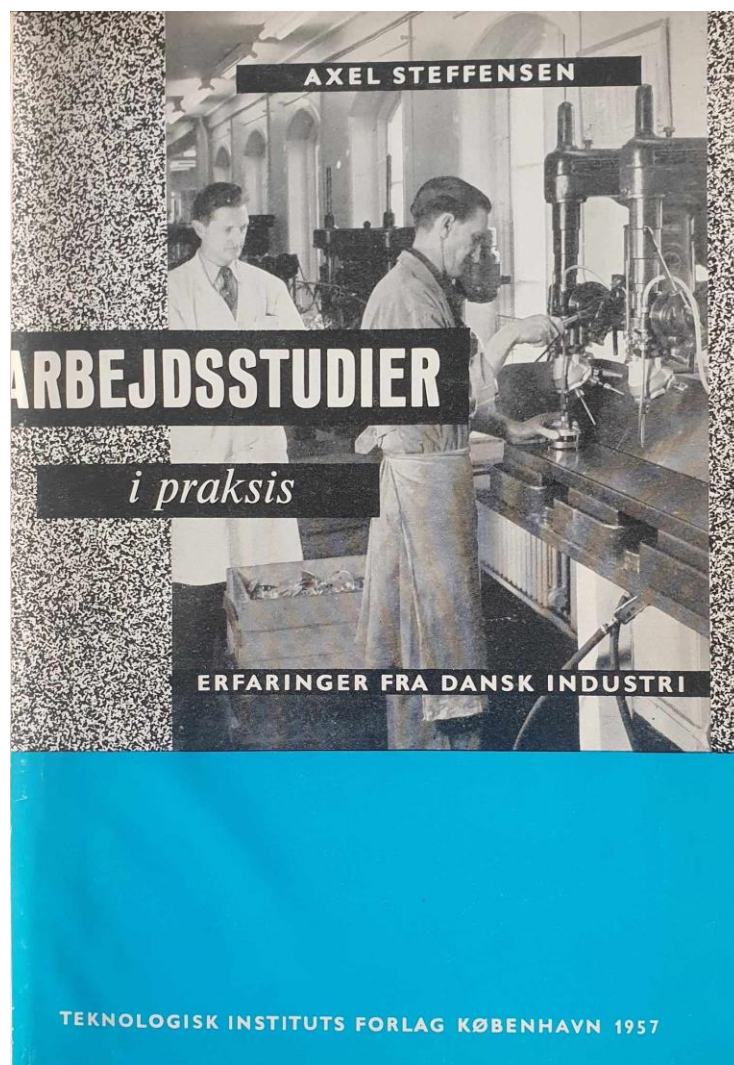
En af rationaliseringsarbejdets danske pionerer var Telefon Fabrik Automatic i København. Initiativet til arbejdsstudier var kommet fra arbejdersiden i 1948, efter at telefonapparatfabrikken i nogle år havde befundet sig i et tomrum efter fabrikant og grundlægger M.B. Richters død i 1943.²² Hidtil havde firmaet været drevet som en patriarkalsk håndværksvirksomhed, men med ansættelsen af Erik Nygård som ny administrerende direktør var der større lydhørhed for de ansattes ønsker. Rationaliseringsarbejdet blev igangsat i forbindelse med bygningen af firmaets nye fabrik i Buddinge/Gladsaxe, som blev taget i brug i 1949. Man ansatte en arbejdsstudieingeniør, hvis opgave var at forberede indførelsen af arbejdsstudier. Et samarbejde med det amerikanske rationaliseringsfirma, International Bedaux & Co. indledtes, og der blev igangsat en undersøgelse af omfanget bl.a. spildtider, dvs. uproduktiv arbejdstid, der retfærdigvis måtte indregnes ved fastlæggelse af akkorder.²³

I et tæt samarbejde mellem firmaets ledelse og arbejdere igangsattes et større forløb, der bl.a. indebar, at ledelsen og tillidsfolkene sammen besøgte en industrivirksomhed i Stockholm – én af International Bedaux & Co's kunder - for ved selvsyn at se, hvordan arbejdsstudier i praksis blev gennemført. I forhold til datidens relationer mellem arbejdsgiver og arbejdstagere var denne fremgangsmåde både usædvanlig og utraditionel. Der blev desuden fremstillet flere arbejdsstudiefilm, der bl.a. skulle anskueliggøre betydningen af arbejdsstudiemetoder, herunder at medvirke til at træne og oplære udvalgte medarbejdergrupper i brugen af metoderne. Firmaets direktion, ledende funktionærer, ingeniører, værkførere, tillidsfolk samt udvalgte medarbejdere gennemførte med rationaliseringsfirmaet som anker en større kursusrække, der sikrede, at alle var nøje inde i problemerne i forbindelse med arbejdsstudier.

Telefon Fabrik Automatic udarbejdede tillige en særdeles instruktiv og letlæselig bog om arbejdsstudier, som i første omgang var rettet til de ansatte, men som snart blev udbredt til andre danske virksomheder. Udover at introducere læseren til operationstidsstudiet, normaltider, tidsansatte akkorder m.fl. forsøgte bogen at afmystificere rationaliseringsarbejdet, brugen af stopure samt indførelsen af tidsansatte akkorder.²⁴ I det hele taget var Telefon Fabrik Automatic i 1950'erne frontløber i forhold til samarbejde, personaleledelse og kvalitetskontrol.

Rationaliseringsepoken varede langt ind i 1960'ere. Mange større danske industrifirmaer så fordelene ved at få kortlagt fabrikkens arbejdsprocesser og få indført en tayloristisk arbejdsorganisation, der effektiviserede og moderniserede et – mange steder – nedslidt produktionsapparat. Plumrose, Danfoss, Thomas B. Thriges og de danske andelsslagterier var blandt de første danske virksomheder, der tog de nye arbejds- og tidsstudier op. Selv om

I løbet af 1950'erne og 1960'erne udkom adskillige dansksprogede bøger om fabriksrationalisering og arbejdsstudier. Også Teknologisk Institut udsendte en bog i 1955 om "Arbejdsstudier i praksis – erfaringer fra dansk industri" forfattet af Axel Steffensen.



ledelsesmetoderne i princippet ikke levnede arbejderne nogen indflydelse på rationaliseringsarbejdet, lykkedes det alligevel at undgå større arbejdskonflikter. bl.a. med hovedoverenskomsttaftalen om etableringen af Samarbejdsudvalg i 1947.

Gennem dialog på de enkelte arbejdspladser samt – ofte - kompenserende velfærdsordninger, som fx en udbygning af fabrikernes kantine- og omklædningsforholdene – blev de nye aflønningssystemer indført forholdsvis harmonisk. Indførelsen af velfærdsordninger på de danske arbejdspladser var sket med inspiration – også - fra amerikansk ledelsespraksis, bl.a. i forbindelse med udbredelsen af den såkaldte human relation-bevægelse, der lagde vægt på de menneskelige behov og den enkelte medarbejders motivation for at yde en arbejdsindsats. De såkaldte rationaliseringsekspertes eller eksterne arbejdstidsteknikere blev dog mødt med en betydelig skepsis på ”fabriksgulvet”, når de bevægede sig rundt i hvide kitler med stopure, pen og papir, når de noterede/kontrollerede arbejderens tidsforbrug og bevægelser. Det gav fra tid til anden anledning til arbejdsnedlæggelser og strejker. Mest kendt blev den store strejke på Philips Radiofabrik i 1954, hvor ca. 500 nedlagde arbejdet i protest mod, at firmaets ledelse forsøgte at presse arbejdstempoet i vejret, bl.a. gennem brug af arbejdstidsstudier.

Rationaliseringsarbejdet i danske erhvervsliv omfattede tillige administrativ rationalisering - eller kontorautomatisering - som ikke mindst voksede frem med udbredelsen af de nye elektroniske regnemaskiner, som muliggjorde en reduktion af de tunge og arbejdskrævende administrative

forretningsgange. Det skabte samtidigt et marked for rådgivning om brugen og serviceringen af databehandling og edb, der var datidens begreber for it – og som teknologi- og maskinleverandørerne forsøgte at erobre. Leverandørerne af regne- og hulkortmaskiner, som alle i starten var teknologitunge udenlandske virksomheder (IBM, Powers, Bull, Siemens m.fl.), var blandt de første, der udover at sælge hardwaren også tilbød teknisk rådgivning, assistance og servicesupport i forbindelse med implementeringen af regnemaskinerne i klienternes organisationer.²⁵

Hulkortsteknologien fik sit egentlige gennembrud i Danmark i perioden 1945 til 1960, mens de første mainframecomputere begyndte at vinde indpas i erhvervslivets virksomheder især efter IBMs lancering – i 1959 – af den lille og forholdsvis billige computer IBM-1401, som var transistorbaseret og langt mindre voluminøs end elektronrørsmaskinerne. Først var det en ren hulkortcomputer, men snart kunne den også leveres med båndstationer og magnetpladesystemer, som betød at en del opgaver blev flyttet fra hulkort til magnetbånd. Udbredelsen af hulkort- og regnemaskinerne skete først og fremmest i de største danske industrivirksomheder og forsikringsselskaber samt i statslige institutioner. Kunderne var dog som hovedregel noget tøvende i forhold til at indføre hulkortsløsninger og installere programstyrede elektroniske computere i den daglige administration, bl.a. fordi der var store praktiske og organisatoriske problemer ved overgangen.

IBM var den dominerende udbyder af både regnemaskiner og teknisk bistand med en markedsandel i Danmark på omkring 75 % i 1950. Igennem 1960'erne steg markedsandelen til mere end 90 %. Siden 1910 havde IBM haft et dansk salgsagentur, men etablerede et datterselskab i 1949 med egen salgs- og serviceorganisation. I de følgende år oprettede IBM kontorer og servicebureauer i flere provinsbyer, bl.a. i Aalborg (1950), Århus (1951) og Silkeborg (1954) – sidstnævnte lukkedes dog allerede i 1956. Et andet udenlandsk selskab, som opererede i Danmark gennem det danske Dalton-agentur, var britiske Powers Ltd. I 1949 blev det omlagt til et selvstændigt selskab, Dansk Punchedcard Systems A/S, og da Powers i 1958 blev sammensluttet med British Tabulating Machine Company, ændredes navnet til ICT A/S. Også det franske Bull var én af hovedudbyderne af hulkortmaskiner og computere, herunder teknisk støtte. Tidligt etablerede de danske andelsselskaber med tilknytning til landbruget (slagterierne og mejerierne) tillige egne edb-selskaber.

Planlægningsepoken: Strategisk og organisatorisk rådgivning

1960'ernes økonomiske højkonjunktur, som for størsteparten af de vestlige industrilande tegnede en nærmest ubrudt vækstperiode frem til den første oliekrise i 1973/74, fik stor indflydelse på den generelle ledelsestænkning og -praksis såvel som den rådgivning og de ydelser, som de kommercielt arbejdende ledelsesrådgivere tilbød deres klienter. Fra i 1950'erne snævert at have rådgivet om rationalisering og driftsorganisation rettet mod den enkelte fabrik eller afdeling, fik rådgivningen et langt bredere sigte, hvor det var hele virksomheden og dens organisation, der skulle tilpasse sig udviklingen i de forholdsvis stabile ydre omgivelser præget af fremgang og langsigtet vækst. At virksomhedernes verden åbnede sig mod omgivelserne skyldtes ikke mindst, at efterkrigstiden blev præget af en stigende grad af international handel og investeringer, der især skyldtes de store markedsdannelser (EF og EFTA), reduktion af told- og handelsbarrierer, der udsatte de ellers tidligere hjemmemarkedsbeskyttede virksomheder for stigende konkurrence.

Den økonomiske udvikling pegede dog kun en vej, nemlig fremad, dvs. en efter tidens opfattelse forudsigelig – men også usikker - fremtid, hvor virksomhedens udviklingsretning kunne fremskrives, hvis man analyserede de igangværende udviklingstendenser i virksomhedens omgivelser, herunder inddragede de konkurrencekræfter, der udspillede sig på brancheniveauet. Det

var et "udefra-ind" perspektiv med analyse og planlægning som den grundlæggende ledelsestænkning. Langtidsplanlægning – senere strategisk planlægning – kom til at udgøre et rationelt analysegrundlag, hvor teknikker og værktøjer som teknologisk forecasts, scenarioplanlægning, contingency planlægning, SWOT-analyser m.fl., herunder indførelsen af omfattende ledelsesinformationssystemer bidrog til at forme virksomhedens strategi på kort-, mellemlangt- og langt sigt (mere end fem år).

Opgaven bestod i forudse udviklingen i virksomhedens generelle rammebetingelser (økonomiske, politiske, teknologiske, markedsmæssige og legale omgivelser) og sammenholde disse med virksomhedens egne styrker og svagheder med henblik på at fremskrive virksomhedens fremtidige indtægter (salget). Alternative fremtidsbilleder (scenarier) blev opstillet, der herefter blev "backcastet" til nutiden med henblik på at udarbejde de – realistiske – strategimuligheder og -veje, virksomheden kunne følge. Udarbejdelsen af handlingsplaner – og efterfølgende opfølgninger – skulle være retningsgivende for beslutninger om fremtiden. Man talte om beslutninger på det strategiske, taktiske og operationelle niveau.

Meget af tankegodset havde amerikansk oprindelse enten udviklet af konsulentvirksomheder (bl.a. Booz-Allen & Hamilton, McKinsey & Co. og Boston Consulting Group) eller af professorer på førende amerikanske business schools som Harvard Business School, Stanford University, MIT (Massachusetts Institute of Technology) m.fl. Med en vis tidsforsinkelse fandt begrebsapparatet og metoderne vej til ingeniørhøjskolerne og handelshøjskolerne i København og Århus, hvor fag som strategisk planlægning, organisationsteori, operationsanalyse, Human Ressource Management (HRM) m.fl. gradvist vandt indpas og udstyrede kandidaterne med den nyeste viden fra amerikanske lærebøger, som blev videreformidlet og anvendt i praksis, herunder også i de nye firmaer inden for ledelsesrådgivning.

Flere af de største danske virksomheder opbyggede fra midten af 1960'erne egne planlægningsafdelinger (bl.a. Danfoss, ISS, Nordisk Kabel- og Trådfabrikker, Carlsberg Bryggerierne, Hellesen m.fl.), der koordinerede og udarbejdede de årlige strategiplaner, hvor topledelsens overordnede vækst- og indtjeningsmål blev omsat til divisions- og afdelingsmål med afledte konsekvenser for produkt- og markedsstrategier samt de afledte ressourcedispositioner. ISS var blandt de danske virksomheder, der varmest omfavnede den amerikanske ledelsestænkning og brugte i 1960'erne især Stanford Research Institute (SRI) som en væsentlig inspirationskilde til udformningen af servicevirksomhedens strategiske planlægningssystem, herunder dens organisationsudvikling.²⁶ Andre virksomheder arbejdede mere ad hoc med langtidsplanlægning/strategisk planlægning, f.eks. hvert femte år, hvor den eksisterende strategi samt organisationsopbygning blev revurderet med eventuel inddragelse af bistand fra eksterne ledelsesrådgivere.

Planlægningstænkningen var et produkt af den ledelsespraksis, som prægede efterkrigsperiodens USA. Over årtier havde den amerikanske erhvervsstruktur ændret sig fra at have bestået af mange personligt ejede (mindre) virksomheder, der typisk fremstillede og markedsførte enkeltprodukter, til store komplekse og diversificerede virksomheder, som opererede inden for flere teknologi- og produktområder (diversifikationsstrategi). Det var dels sket som et resultat af, at virksomhederne havde opnået en betydelig størrelse på det store amerikanske hjemmemarked, dels fulgte af de mange fusions- og sammenlægninger, som især kom til at præge amerikansk erhvervsliv fra slutningen af 1950'erne.

Konsekvenserne var, at de største selskaber decentraliserede ved at opdele deres organisationer i divisioner, afdelinger og profitcentre baseret på enten funktions-, produkt- og/eller geografiske opdelingskriterier.²⁷ Den multidivisionerede organisationsform – eller M-formen – betød, at koncernledelserne havde et stigende behov for at udforme, koordinere og samstemme virksomhedens overordnede strategi på tværs af divisioner og afdelinger, bl.a. med hjælp fra

specialiserede rådgivningsstabe – ofte benævnt som strategi- og markedsplanlæggere – eller rådgivning udefra.

Såvel ændringerne i det amerikanske erhvervslandskab som i erhvervslovgivningen gav forretningsmuligheder for store strategikonsulentfirmaer som McKinsey & Co., Booz-Allen & Hamilton og Arthur D. Little. Det er blevet påpeget, at den såkaldte Glass-Steagall Act fra 1930'erne fik stor indflydelse på, at det netop var de nævnte ledelseskonsulentfirmaer og andre inden for området, der blev dominerende. Med henblik på at sikre uafhængig og uhildet rådgivning forbød loven nemlig, at kommercielle banker og investment bankers kunne tilbyde virksomhederne ledelsesrådgivning.²⁸

De tre rådgivningsfirmaer, der i 1960'erne blev kaldt "the big three", blev især toneangivende i rådgivning inden for strategi og organisationsdesign. Senere blev de udfordret af Boston Consulting Group (grundlagt i 1963), der især på baggrund af egenudviklede analyserammer og modeller (bl.a. den velkendte vækst-markedsandels-matrice eller porteføljemodel) rådgav klientvirksomhederne til bedre at diagnosticere deres strategiske situation og særlige udfordringer. Sidenhen stiftedes Bain & Company (grundlagt i 1973), som specialiserede sig i rådgivning i forhold til klientvirksomhedernes resultat- og værdiskabelse, bl.a. under indflydelse af de nye kapitalfondes indtog på markedet for virksomhedsopkøb. Begge to strategikonsulentfirmaer var stiftet af udbrydere fra McKinsey & Co.

Med de største amerikanske virksomheders direkte investeringer i Europa i 1960'erne, der bl.a. var en følge af de europæiske markedsdannelser (EF og EFTA), fulgte de største amerikanske strategikonsulentfirmaer deres kunder ud på de internationale markeder. Booz-Allen & Hamilton etablerede allerede i 1940'erne og 1950'erne kontorer i de største europæiske lande. McKinsey & Co. stiftede sit første udenlandske kontor i London i 1959. 10 år senere havde firmaet kontorer i 8 lande, men det var først i 1972, at McKinsey fandt vej til Danmark og etablerede sig med et kontor i København – det første kontor i Skandinavien. Etableringen fandt sted netop på det tidspunkt, da Danmark blev en del af EF.

Arthur D. Little etablerede sig ikke i Danmark, men fik kontorer i Norge og Finland. Internationalt valgte det britiske konsulentfirma PA Consulting Group i begyndelsen af 1960'erne at oprette en større IT-afdeling. PA Consulting Group (oprindeligt Personal Administration Ltd.) var i 1943 blevet stiftet af udbrydere fra det amerikanske Bedaux-firmas britiske kontor og rådgav i det meste af 1950'erne om driftsorganisation og rationalisering. Senere udbyggede firmaet sit kompetencefelt inden for avancerede computerteknologiske løsninger og telekommunikation og etablerede tidligt en afdeling for elektronisk databehandling. PA Consulting Group oprettede et kontor i København allerede i 1961. I sin begrundelse for at etablere selskabet angav firmaet, at man ønskede at tilbyde virksomhedsrådgivning i forhold til ansættelse af kvalificeret personale, markedsanalyser, fabrikationsplanlægning samt skatteforhold etc.²⁹

Omkring midten af 1960'erne fandtes i alt i underkanten af 50 firmaer, der rådgav inden for rationalisering, ledelse og organisationsudvikling – danske såvel som udenlandske.³⁰ Blandt de oprindelige danske rådgivningsfirmaer formåede T. Bak-Jensen at omstille sig fra at være ekspert inden for rationaliseringsarbejde til også at blive toneangivende inden for strategi- og organisationsrådgivning. Firmaet rådgav især mellemstore og lidt større danske erhvervsvirksomheder, men fra midten af 1960'erne også brancheforeninger, offentlige myndigheder og kommunale forvaltninger.

I 1969 var T. Bak-Jensen Danmarks største ledelseskonsulentfirma med ca. 100 ansatte. At firmaet blev betragtet som en førende rådgiver inden for virksomhedsstrategi kom bl.a. til udtryk ved, at firmaet for Handelsministeriets Produktivitetsudvalg i 1968 gennemførte en analyse af danske virksomheders langtidsplanlægning, bl.a. baseret på 10 virksomheders erfaringer.³¹ Konklusionen var, at danske virksomheder var begyndt at bruge langtidsplanlægning, men at der

fortsat var lang vej inden den blev tæt integreret og koordineret med virksomhedernes aktiviteter. Konsulentfirmaet havde desuden et bud på, hvordan planlægningen bedst kunne tilrettelægges, hvilket firmaets direktør, Tage Bak-Jensen nøje gjorde rede for i en artikel i tidsskriftet *Management* (Bak-Jensen, 1968).

Blandt de nye toneangivende danske strategikonsulentfirmaer, der så dagens lys, var Lisberg Marketing/Lisberg Management, IKO Industri konsulent og PLS Rambøll Management. Lisberg Marketing blev i 1959 stiftet af ægteparret Heide og Jørgen Lisberg – først i København; senere flyttede firmaet til Esbjerg og Nr. Bjert.³² I starten var rådgivningsområdet markedsanalyse og udarbejdelse af reklamekampagner; senere blev det udvidet til generel ledelsesrådgivning og lederrekruttering. I begyndelsen af 1970'erne etableredes kontorer i Hørsholm, Aarhus og Ålborg, og firmaet blev et af landets største rådgivere med ca. 100 ansatte i 1980.

Firmaet IKO-Industri konsulent, der blev stiftet i 1961, var en del af en skandinavisk rådgivningsgruppe – formodentligt med norske rødder – der i starten især ydede teknisk og merkantil rådgivning i forbindelse med indretning af fabrikker og kontorer, produktionsplanlægning og organisationsudvikling. PLS Rambøll Management (senere PLS Consult) blev stiftet i 1968 som et datterselskab af ingeniørrådgivningsfirmaet Rambøll & Hannemann. I de følgende årtier voksede PLS Consult betydeligt med mange rådgivnings- og rekrutteringsopgaver inden for især den offentlige forvaltning. Firmaet, der etablerede kontorer i Aarhus og København, opbyggede også en betydelig analyseafdeling, der udarbejdede omfattende rapporter inden for erhvervsudvikling og infrastruktur – rettet mod den offentlige sektor.

Fra midten af 1960'erne udviklede det danske marked inden for virksomhedsrådgivning sig både i bredden og i dybden (specialisering). Ingeniørtilgangen til virksomhedens driftsøkonomiske problemer blev afløst af en mere erhvervsøkonomisk og merkantil tilgang, som givetvis var et resultat af eksplosionen i de erhvervsøkonomiske uddannelser, der rigtigt for alvor satte ind i slutningen af 1960'erne. Udover at efterspørgslen efter rådgivning om strategi og organisationsudvikling voksede, var der også en begyndende efterspørgsel efter rådgivning inden for markedsanalyser og marketing, operationsanalyse samt lederrekruttering og personaleansættelser m.v.

Med udbredelsen af regnemaskiner og computere opstod operationsanalysen som et særligt rådgivningsområde (eller på amerikansk "management science"). Det var en samlebetegnelse for matematiske, statistiske og driftsøkonomiske metoders anvendelse på en række ledelsesproblemer og blev på den baggrund anvendt som hjælperedskaber (Johnsen, 1958). Teoretisk var operationsanalysen barn af 2. verdenskrig og repræsenterede en produktivitets- og optimeringstænkning. Anvendt operationsanalyse blev især fra slutningen af 1960'erne og 1970'erne – noget forsinket i forhold til USA og Storbritannien – brugt som beslutningsstøtteværktøj i forbindelse med løsningen af komplekse optimeringsproblemer i dansk erhvervsliv, bl.a. inden for produktionsoptimering/ planlægning, lagerstyring, transportplanlægning, ressourceanvendelse samt mandskabsplanlægning. Teknikker som lineær og ikke-lineær programmering, samt kø- og spilteori m.fl. udgjorde operationsanalysens matematiske modeller. I Danmark var det rådgivningsfirmaer som OAC (Operation Analysis Corp.), der i 1967 blev stiftet af bl.a. Peter Mark Pruzan (senere universitetsprofessor), samt Interconsult Management, Aarhus. Disse rådgivningsfirmaer blev overvejende grundlagt af universitets- og handelshøjskolefolk med teknisk og analytisk baggrund inden for fagfeltet operationsanalyse. Også andre ledelsesrådgivere som IKO Industri Consult og Asbjørn Habberstad tog i løbet af 1960'erne området operationsanalyse op.

Rådgivningsområdet lederrekruttering og personaleudvælgelse voksede især frem som følge af den ændrede rekrutteringspraksis af ledere, der fulgte af virksomhedernes stigende professionalisering. Hvor ledelsen i størsteparten af de familie- og/eller personligt ejede firmaer

tidligere havde været præget af, at den ene familiegeneration afløste den anden (dvs. typisk fra far til søn), foregik lederrekrutteringen i de største danske (børsnoterede) virksomheder mere ud fra de lederkompetencer og -erfaringer samt personlige egenskaber, de besad. Derved var der brug for rådgivning inden for lederudvælgelse – eller ”search”, som det senere blev kaldt.

Rådgivning inden for leder- og personaleudvælgelse bragte tillige nye kompetencer i spil med ansættelse af erhvervspsykologer, organisations- og arbejds sociologer m.fl. Blandt de tidlige danske rådgivere inden for personaleudvælgelse var Erhvervs Psykologisk Institut, men igen var det udenlandske firmaer, som i starten kom til at præge dette nye rådgivningsområde. I 1969 etablerede Egon Zehnder International SA, Schweiz en filial i København. Firmaet havde da allerede kontorer i Bruxelles, London, Milano, Paris og Zürich. Udover at være specialiseret i udvælgelse af topledere, rådgav Egon Zehnder også om virksomhedsopkøb og -fusioner. Og i 1974 stiftede svenske Mercuri Urval et københavnerkontor inden for personaleudvælgelse. Det svenske firma var allerede med danske partnere trådt ind på det danske marked i 1970 med oprettelsen af Mercuri-Instituttet, Leder- og Sælgertræning.³³

Blandt de eksisterende strategirådgivere, der oprettede afdelinger inden for inden for lederudvælgelse, markerede især firmaerne T. Bak-Jensen og Lisberg Management sig. Desuden opstod nye og mere specialiserede firmaer inden for lederrekruttering og HR (herunder headhunting) i skikkelse af bl.a. JB-International, Bronee & Partnere, Kjær & Kjerulf, Ankerhus Gruppen m.fl. Mens T. Bak-Jensen var det første rådgiverfirma herhjemme som efter amerikansk forbillede gjorde brug af psykologiske test i forbindelse med lederudvælgelse, var Kjær & Kjerulf (stiftet i 1979) pionerer inden for sammentænkningen af personligt lederskab og organisationens strategiske udvikling. Ankerhus Gruppen (stiftet i 1979) specialiserede sig inden for rådgivning om psykisk arbejdsmiljø og organisationsudvikling med især kommuner som kunder, og udviklede egen rådgivningsydelse.

Firmaet T. Bak-Jensen blev i 1970 opkøbt af amerikanske Booz, Allen & Hamilton, men blev efter en kort periode købt tilbage af firmaets ledende partnere. I 1980'erne udvidede T. Bak-Jensen sit rådgivningsområde til også at omfatte psykologiske test (Erhvervs Psykologisk Institut), marketing (Rebild Marketing Management), EDB/IT (Foss Michelsen) samt ledelsesudvikling (Mogens Bruun Ledelsesudvikling). BakConsult fungerede som gruppens overordnede ledelsesparaply samt ejer af de enkelte rådgivningsselskaber.

I 1970'erne var branchen for ledelsesrådgivning udsat for kritiske røster. Udover at være en periode, hvor der i almindelighed var en betydelig kritisk indstilling over for erhvervslivet i almindelig, blev der i særdeleshed stillet spørgsmål ved den værdi, ledelseskonsulenternes rådgivning tilførte deres klientvirksomheder. En kritikers bog om ledelsesrådgivning hed meget betegnende *The Business Healers*.³⁴ Det var samtidigt en periode, hvor planlægningstænkningen led et afgørende knæk. Hvor økonomien tidligere kun havde fremvist positive vækstkurver, betød oliekrisen og den efterfølgende langvarige økonomiske lavkonjunktur, som varede til ind i 1990'erne, at hidtil gennemførte vækststrategier måtte revideres. I stigende grad blev der sat spørgsmålstejn ved, om især diversifikationsstrategien var den rigtige vej at følge.

På anbefaling af ledelsesrådgivningen havde mange koncerner og større virksomheder – også danske – nemlig satset på flere spredte og ikke nødvendigvis sammenhørende strategiske forretningsområder. Den byggede på filosofien om risikospredning, dvs. at undgå at ”lægge alle æg i samme kurv”. I stedet voksede et ny forretningslatin frem – nemlig ”skomager bliv ved din læst” – dvs. at virksomhederne skulle indrette deres strategi med udgangspunkt i deres eksisterende kernekompetencer. Strategitænkningen skiftede derved til et ”inde-fra-ud” perspektiv. Strategien skulle udformes med baggrund i virksomhedens kernekompetencer og interne forretningsprocesser og ikke alene bygge på det, der ellers var god latin, nemlig at skabe konkurrencefordele gennem

TROLDMÆND eller FUPMÆND

»Erhvervslivets troldmænd« hedder en nylig udkommet, fra amerikansk oversat, bog om konsulentbranchen. Den afslører et kynisk spil for at få virksomhederne til at bide på krogen. Det er smartness, det er effektivt, men det kan også være det rene fup.



Den amerikanske free-lance journalist Hal Higdon's bog »Business Healers« om konsulenter i virksomhedsledelse er udkommet herhjemme med titlen »Erhvervslivets troldmænd – Management konsulenter på godt og ondt«.

Selv om adskillige enkeltheder vedrører specielle amerikanske forhold, og

ventede økonomiske og intern-organisatoriske problemer på grund af ekspansionen og vanskelighederne ved at opretholde et permanent kvalitetsniveau som generalist, som konsulentfirma-supermarked. Og endelig branchens smertensbarn, George S. May, der behandles redeligt og fair og som får en omtale betydeligt

nes forslag gik ud på at likvidere Chevrolet, fordi den »ikke kunne gøre sig håb om at konkurrere på sit felt«. Chevrolet bliver ved med at komme salt i dette ikke navngivne firmas sår ved fortsat at genfortælle begivenheden i en brochure, man kan få hos sin lokale bilhandler – hvilket formodentlig får mange konsulenter til at styrte hen og købe fordvogne.

Booz, Allen & Hamilton krymper sig stadig af forlegenhed, når man nævner Vornado ventilatoren. En opfinder fra en af landbrugsstaterne i Midtvesten havde konstrueret en rund ventilator, som skulle anbringes midt i værelset og blæse luft i alle retninger. Han betalte Booz-Allen 20.000 dollars for en markedsundersøgelse, der kort og godt gik ud på, at han skulle opgive sagen. Opfinderen proppede Booz-Allen rapporten i papirkurven og gik i gang med at producere, hvad der skulle blive historiens mest vellykkede ventilator. »Det var alligevel en redelig markedsundersøgelse«, undskylder en tidligere Booz-Allen konsulent. »Man kan ikke være perfekt 100 % af tiden, og vi tog fejl«.

Medens Dwight D. Eisenhower var rektor for Columbia University, engagerede han et konsulentfirma til at undersøge universitetet og komme med forslag til forbedringer. Som Eisenhower senere bemærkede, endte konsulenternes rapport med »at blive det mest kostbare og mindst læste dokument, som universitetets bibliotek nogensinde anskaffede«.

Målbevidst salgssindsats

Undertiden gøres der vrøvl over, at konsulentfirmaerne altid åbner spillet med deres elskværdigste chefer – som så forsvinder. Chefen drøfter opgaven med kunden og forestår undertegnelsen

Konsulenter i virksomhedsledelse blev udsat for en betydelig kritik i begyndelsen af 1970'erne. Her en omtale af bogen "Business Healers" fra 1972 forfattet af Hal Higdon, der under overskriften "troldmænd eller fupmænd" blev anmeldt i erhvervstidsskriftet "Management" 1. december 1972.

opbygningen af branchemæssige adgangsbarrierer, som anbefalet af den kendte amerikanske Harvard-professor og guru, Michael Porter.³⁵

I forhold til amerikaniseringen af erhvervslivet var der i begyndelsen af 1980'erne tillige tilløb til et opgør imod amerikansk ledelsestænkning, der især blev kritiseret for at være for mekanistisk og præget af erhvervsvilkår og -problemstillinger, der ikke nødvendigvis var relevante i en skandinavisk sammenhæng.³⁶ En række forskere fra handelshøjskolerne – men også rådgivere fra konsulentbranchen – argumenterede derimod for en skandinavisk eller nordisk ledelsestilgang, der betonede betydningen af de særlige kulturelle, institutionelle og politiske forudsætninger i Skandinavien, som ledte til et andet ledelsessyn end det amerikanske. Nemlig et syn, der manifesterede sig som en stræben efter samarbejdsløsninger, deltagende ledelsesformer, flade

organisationer samt uformelle beslutningsstrukturer. Flere selvstændige bidrag var i støbeskeen i forhold til bl.a. offentlig ledelse, vidensledelse samt service ledelse.³⁷

Med den store betydning, den offentlige sektor indtog i de skandinaviske lande, kastede ledelsesforskere og -konsulenter sig ud i udformningen af redskaber og metodikker, der kunne bidrage til ledelsen af politiske og offentlige organisationer. Offentlig ledelse blev ofte set som en blanding af en forretnings/kommerciel såvel som en politisk logik, der i højere grad end i det private erhvervsliv krævede medarbejdernes inddragelse i beslutningerne, konsensus og legitimitet. I 1980'erne og 1990'erne voksede en række rådgivningsfirmaer op, som specialiserede sig i at kunne bistå offentlige styrelser, kommunale forvaltninger m.fl. med ledelsesstøtte, bl.a. Rambøll-PLS og Lundgaard Management.

Et andet område var ”vidensledelse” eller ledelse af professionelle organisationer, hvor virksomhedernes kernekompetencer er medarbejderne, f.eks. firmaer inden for forretningsservice (revisorer, ledelsesrådgivere, reklamebureauer, IT-firmaer etc.) samt forskningsinstitutioner og universiteter. Og som et tredje område manifesterede området service ledelse (eller service management) sig. Idet kunden som oftest er aktiv deltager i serviceproduktionen; at serviceydelser er immaterielle (uhåndgribelige), samt at serviceproduktion og -forbrug foregår samtidigt, fordrede den type virksomhed nye ledelsesredskaber.³⁸ Det var argumentationen. Nye rådgivningsfirmaer som fx Frank Johansen salgs- og service management, The Service Management Group m.fl. så dagens lys, men de fleste forsvandt hurtigt igen.

De nye rådgivningsområder, der alle var udviklet i en dansk/skandinavisk kontekst og i et vist omfang var et opgør imod amerikaniseringen af ledelsesområdet, afspejlede, at industrisamfundet med dens fremstilling af fysiske produkter var blevet afløst af et velfærds-, service- og/eller immaterielt samfund, der krævede andre løsninger. I forhold til rådgivningsbranchen betød denne udvikling, at konsulentens hidtidige rolle som ekspert/analytiker blev afløst af en rolle som katalysator og sparringspartner for kundevirksomheden, som i tæt samarbejde med virksomhedens egne medarbejdere udviklede løsningerne.

IT-og systemepoken: Multidisciplinær og integrativ rådgivning om organisatoriske forretningsprocesser

Ledelsesrådgivningen om informationsteknologi (IT) ekspanderede for alvor i de to sidste årtier af 1900-tallet, og indvarslede derved konsulentbranchens tredje bølge. I 1970'erne og 1980'erne voksede markedet for IT-rådgivning i takt med den teknologiske udvikling i computerindustrien samt virksomhedernes stigende investeringer i området. Med udbredelsen af mikroprocessorer, hvor Intel introducerede den første silicon- baserede computerchip i 1971 samt fremkomsten af personlige computere eller mikrodatamater, som de dengang blev kaldt (IBM var først på markedet i 1981), kunne computerindustrien fremstille mindre maskiner til fornuftige priser. Det bidrog til en vidtgående udbredelse af computere til enkeltpersoner, virksomhedsafdelinger samt mindre og mellemstore virksomheder. Samtidigt ændrede virksomhedernes anvendelse af IT sig markant. Hvor informationsteknologien tidligere blev brugt til at optimere administrative rutineopgaver i tilknytning til driftsorganisation og databehandling, rettedes fokus mere mod interne processer relateret til virksomhedens overordnede forretningsstrategi. Derved blev IT og strategi hinandens forudsætninger, ligesom den generelle ledelsesrådgivning blev stærkere koblet til it-rådgivningen.

Nye – især internationale – rådgivningsfirmaer med styrkepositioner inden for programmering og systemanalyse overtog med stor succes en del af IT-rådgivningen, bl.a. Cap Gemini,³⁹ SAP (grundlagt i 1972 af udbrydere fra det tyske IBM-selskab) samt Oracle (grundlagt i 1977). De tre IT-rådgivningsfirmaer oprettede kontorer i Danmark i henholdsvis 1978, 1988 og 1982. Især

voksede Cap Gemini kraftigt. Firmaet havde omkring årtusindeskiftet ca. 450 ansatte i Danmark. Også en række nye danske IT-rådgivningsvirksomheder blev etableret, bl.a. Ementor (grundlagt i 1984), der blev overtaget af Atea i 2005, og Columbus IT (grundlagt i 1989), som fra at beskæftige 8 ansatte i begyndelsen beskæftigede omkring 2.000 ansatte i 2023 fordelt på 17 lande.

Ligeledes kunne regnskabs- og revisionsfirmaerne se deres interesse i at tage IT-rådgivning op, da netop disse firmaers rådgivningsområde i sig selv indbefattede en omfattende og kompleks dataregistrering og -behandling. Med den stigende udbredelse af edb tog det amerikanske revisionsfirma Arthur Andersen & Co. allerede i begyndelsen af 1960'erne teten inden for edb-rådgivning, mens andre revisionsfirmaer var mere tøvende. Revisorprofessionens uafhængige rolle som investorernes og de finansielle institutioners vagthund blev længe anset som uforeneligt med at tilbyde andre rådgivningsydelser til kundernes topledelse (fx juridisk bistand, edb- og ledelsesrådgivning m.fl.) Med den stigende mekanisering (og standardisering) af regnskabsdata og -registreringer, herunder klientvirksomhedernes pres på at få reduceret revisionshonorarerne, blev revisionsbranchen udsat for en indtjeningsklemme, der især tog til under lavkonjunkturen fra midten af 1970'erne og ind i 1980'erne.

Ved også at tilbyde både IT- og ledelsesrådgivning kunne revisionsfirmaerne over for eksisterende kunder tilbyde "one stop shopping"-løsninger, ligesom nye rådgivningsydelser kunne give adgang til nye revisionskunder gennem krydssalg. Da indtjeningspotentialet var langt større inden for IT- og ledelsesrådgivning end traditionel revisionsvirksomhed etablerede de store revisionsfirmaer egne konsulentafdelinger inden for ledelse og IT. Det skete også i Danmark, hvor amerikanske Price Waterhouse og Arthur Andersen & Co. allerede havde etableret egne kontorer i henholdsvis 1948 og 1962. Et tidligt dansk bidrag var den ledelseskonsulentafdeling, som De Forenede Revisionsfirmaer stiftede i 1969 (Berendtsen og Johansen, 1969).

Ledelseskonsulentfirmaerne havde større vanskeligheder ved at gå ind i IT-rådgivning. De manglede specifikke tekniske kompetencer i forhold til maskiner og software, der var langt mindre standardiseret end i dag. I stedet valgte de typisk at samarbejde med specialister inden for edb- og databehandling, hvor de især varetog de rådgivningsopgaver, der kortlagde behovet for IT-løsninger set i forhold til klientvirksomhedernes overordnede strategier, mens IT-specialistfirmaer stod for projekternes praktiske og tekniske gennemførelse. Også danske ledelsesrådgivere forsøgte at tage IT-rådgivning op. I 1967 var T. Bak-Jensen tidligt gået ind i edb-rådgivning via etableringen af det selvstændige firma, Nordisk System- og Programmeringsservice, der dog hurtigt blev omdannet til en edb-afdeling af selve konsulentfirmaet. I 1979 udvidedes T. Bak-Jensens edb-rådgivning til også at omfatte firmaet Foss Michelsen – Managementkonsulenter i edb.

Stigende konkurrence og opbruddet i branchestrukturen fik flere af de "gamle" danske rådgivningsfirmaer til at overveje deres videre udvikling. Således valgte T. Bak-Jensen, der i 1982 var blevet til BakConsult Gruppen at lade sig fusionere med PA Consulting Group i 1990. BakConsult havde på det tidspunkt ca. 150 ansatte. Lisberg Management indgik i 1989 en jointventure interessentskab med KPMG/C. Jespersens konsulentvirksomhed under navnet Lisberg-CJ Management, som dog allerede blev opløst i 1991. En række dårlige år med ringe økonomiske resultater fik Lisberg Management til at nedskalere til blot 35 ansatte i 1994. Firmaet, der efterfølgende primært satsede på lederrekruttering som rådgivningsområde, blev solgt til Aston IT Gruppen i 2001.

Med 1980'ernes og 1990'ernes stigende udbud af nye standardiserede softwareapplikationer inden for alle dele af virksomhedens organisation blev IT en facilitator for virksomhedernes strategi- og organisationsændringer. De mange nye applikationer var bl.a. at finde inden for konstruktion og produktion (CAD/CAM - Computer Aided Design/Manufacturing), ledelse af kunderelationer (CRM- Customer Relation Management) og forsyningskæder (SCM - Supply Chain Management), lagerstyring og ressourceplanlægning (ERP - Enterprise Ressource Planning),

samt finans- og økonomistyringssystemer (BPR - Business Process Re-Engineering), som alle var stærkt integreret med hele virksomhedens organisatoriske infrastruktur. Hovedparten af disse IT-applikationer var udviklet af amerikanske rådgivningsvirksomheder.

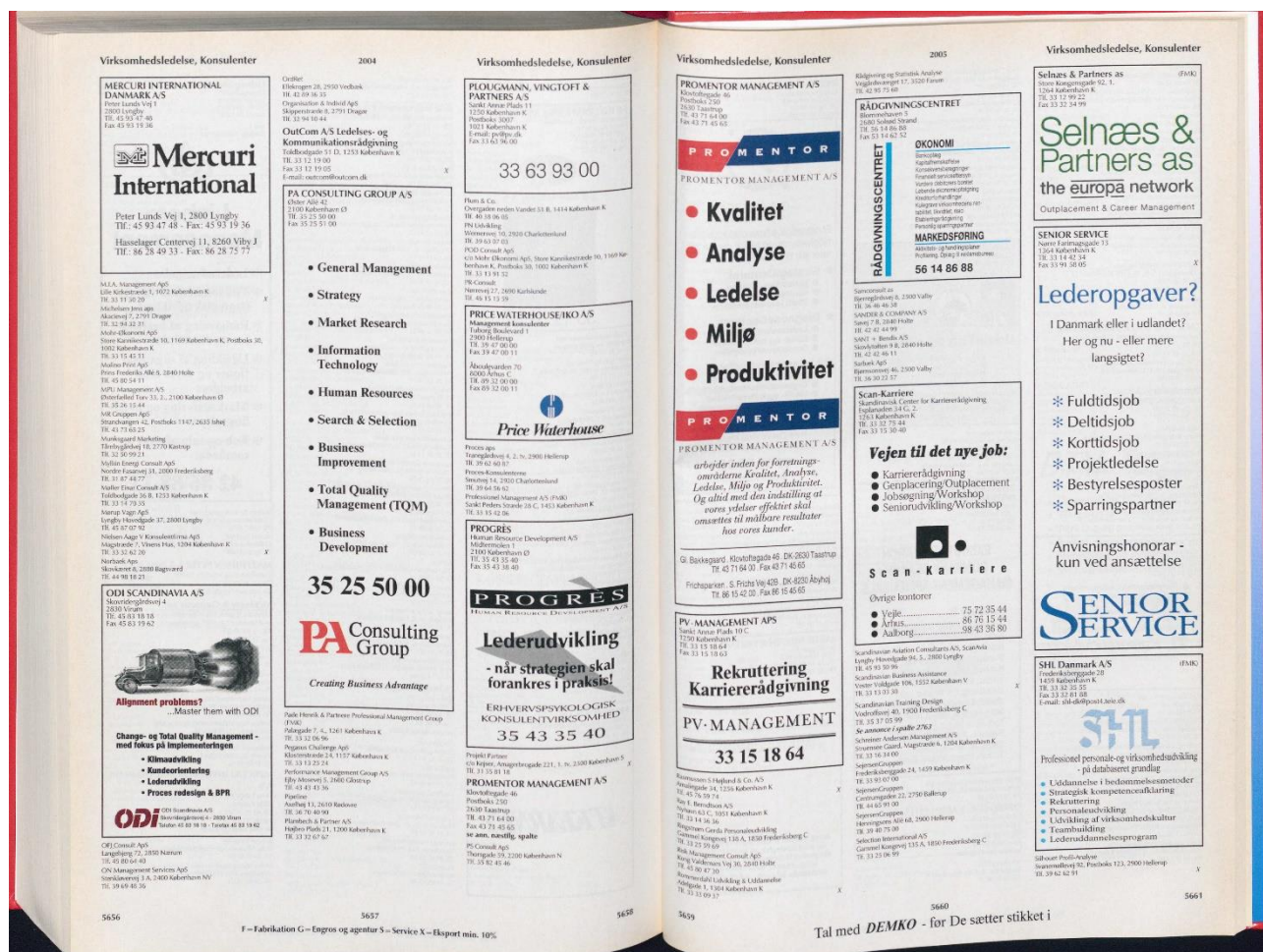
Grænsen mellem ledelsesrådgivning og IT-rådgivning blev i 1990'erne stærkt udvisket, idet den nye digitale informationsteknologi gradvist blev indbygget i alle virksomhedens basale funktioner og forretningsprocesser. Ledelseskonsulentens særlige rolle blev derfor at lede den forandringsproces, der sikrede systemintegration af de nye IT-værktøjer, mens IT-konsulentens rolle bestod i selve den tekniske gennemførelse. Bl.a. var Cap Gemini, SAP og Oracle de toneangivende inden for udviklingen af standardiserede softwareapplikationer. Udover at IT- og revisionsrådgivning flettedes tæt sammen med strategi- og organisationsrådgivning var 1980'erne og 1990'erne tillige præget af en tilbagevenden til rational driftsledelsestænkning i form af kvalitetsarbejde (kvalitetsudvikling og certificering) i det, der fik benævnelsen TQM (Total Quality Management). Inden for kvalitetsledelsesområdet var det japanske virksomheder som Toyota m.fl., der var videnskaber og -overfører til USA og Europa.

I de to sidste årtier af 1900-tallet var revisionsbranchen vidne til massive sammenlægninger og internationalisering, bl.a. med dannelsen af KPMG i 1986, Ernst & Young i 1989 og PricewaterhouseCooper i 1998. "De fire store" globale revisionsfirmaers forretning inden for ledelsesrådgivning voksede langt mere end revisionsforretningen. Revisionsfirmaernes dominerende profil inden for ledelsesrådgivning skabte dels interne konflikter om firmaernes faglige identitet, dels satte et grundlæggende spørgsmål ved deres uafhængighed i forhold til udførelsen af forskelligartede rådgivningsopgaver. For at bløde op på dette blev f.eks. konsulentdelen i revisionsfirmaet Arthur Andersen & Co. til et selvstændigt firma – først under navnet Andersen Consulting, og senere med navnet Accenture, McDougal, Megan S., and R. Greenwood (2012).

Med det amerikanske konglomerat Enrons betalingsstandsning i 2001 – og senere kollaps – kom Arthur Andersen & Co. imidlertid i skudlinjen for at have spillet en uheldig rolle som både revisor og central rådgiver. Ved en dom, som dog senere blev omstødt, fik Arthur Andersen & Co. frataget muligheden for at revidere børsnoterede selskaber i USA. Konsekvensen blev, at firmaets mange lokale kontorer blev afhændet til konkurrenter, bl.a. overtog revisionsfirmaet Deloitte i 2002 Arthur Andersens kontorer i Danmark, Sverige og Storbritannien. I offentligheden vakte sagen stor opmærksomhed, og der blev stillet kritiske spørgsmål til revisionsfirmaernes troværdighed, etik og integritet. Flere af de store revisionsfirmaer overvejede på den baggrund at frasælge deres konsulentafdelinger og vende tilbage til deres kernekompetence.

I begyndelsen af 2000'erne diversificerede de store IT-konsulentvirksomheder – i stor skala og på globalt plan – ind i ledelsesrådgivning. Det betød en fuldstændig transformation af rådgivningsbranchen, men også en markant stigning i branchens samlede størrelse (målt på omsætning og antal beskæftigede). Allerede i 1995 erhvervede Electronic Data Systems Corporation (EDS) rådgivningsfirmaet A.T. Kearney, der dog allerede i 2003 blev tilbagekøbt ved en management buyout. Globalt opkøbte Cap Gemini i 2002 ledelseskonsulentforretningen i Ernst & Young; undtagen afdelingen i Danmark, som blev solgt til norske Merkantildata.⁴⁰ Den danske afdeling beskæftigede på det tidspunkt ca. 130 ledelseskonsulenter. Samme år opkøbte IBM Global Services PwC's globale konsulentforretning, hvilket betød at den danske revisionsafdeling forlod området ledelsesrådgivning.

Også flere danske IT-konsulenthuse så store muligheder i samarbejdet med strategirådgivningsfirmaer. Det blev bl.a. dokumenteret gennem den danskbaserede Aston IT Gruppens opkøb af Promentor Management Scandinavia i 1999, hvis ca. 100 medarbejdere i Danmark, Sverige og Norge især havde specialiseret sig i strategiimplementering (CRM- og ERP-systemer), samt firmaet Lisberg Management i 2001. Aston IT Gruppen (grundlagt i 1999) havde



Fra 1980'erne og 1990'erne steg udbuddet af rådgivningsfirmaer inden for ledelse meget kraftigt, - mange skød op, men forsvandt hurtigt. Udover de kendte internationalt firmaer som McKinsey & Company, Boston Consulting Group, PA m.fl. fandtes flere kendte danske firmaer som Lisberg Management, Promentor Management, Aarsøe Nielsen & Partners m.fl. Størsteparten af virksomhedsrådgiverne var mindre - og ukendte - firmaer, hvoraf de fleste forsvandt igen. Her et opslag i KRAK's Vejviser for dansk erhvervsliv, 1997. Gengivet med tilladelse fra Krak.

inden for et meget kort tidsrum vokset sig stor gennem ca. 60 opkøb af mindre IT- og rådgivningsfirmaer. Det var bl.a. sket i tilknytning til anvendelsen af Microsoft baserede IT-løsninger. Aston IT Group beskæftigede ved årtusindskiftet ca. 550 medarbejdere og omsatte for ½ mia. kr. Allerede i 2001 gik firmaet konkurs og måtte afhænde mange af de tilkøbte IT- og rådgivningsfirmaer. Amerikanske Right Management Consultant erhvervede Promentor Management og fusionerede selskabet med sin danske afdeling, Right Kjaer & Kjerulf.

Blandt de strategirådgivningsfirmaer, der fastholdt og videreudbyggede deres oprindelige kompetencer, var PA Consulting Group og McKinsey & Co. Førstnævnte opkøbte som nævnt BakConsult Gruppen og firmaet Larsen og Hviid i begyndelsen af 1990'erne. McKinsey & Co. udbyggede sin konkurrenceposition som sparringspartner for de største danske koncerner (bl.a. Carlsberg, Danfoss, Danisco, Tulip International, GN Store Nord, MD Foods/Arla, FDB), men blev også rådgiver for store kunder inden for den offentlige sektor (bl.a. DR, SKAT m.fl.). McKinseys distinkte faglig dygtighed samt firmaets store internationale organisation, der besad en unik brancheviden fra et utal af gennemførte rådgivningsopgaver rundt om i verdenen, herunder

adgangen til et stor netværk af eksperter og vidensdatabaser, gav rådgivningsfirmaet en særstatus på rådgivningsmarkedet indenfor strategi og organisationsdesign. I slutningen af 1990'erne havde McKinsey & Co. ca. 60 ledelseskonsulenter ansat på kontoret i København – et antal, der steg støt til 190 i 2023 (230 ansatte i alt). McKinsey & Co. indtog i branchen rollen som ekspert/diagnostiker på det overordnede strategiske og organisatoriske niveau og indlod sig kun undtagelsesvis i at gennemføre de foreslåede virksomhedsstrategier.

Men også flere nye danske strategikonsulentfirmaer så dagens lys. Det gjaldt bl.a. Implement Business Group (grundlagt i 1996 af Niels Ahrengodt og Jens Vasehus), Valcon (stiftet af Knud Sant i år 2000), Qvartz (stiftet af bl.a. Hans Henrik Beck) samt Hildebrandt Brandt (stiftet i 2004). Tillige etablerede Bain & Co. kontor i Danmark i 2003. Disse nye konsulentudbydere kom til at præge udviklingen på det danske konsulentmarked efter årtusindeskiftet, men ekspanderede også internationalt – primært med kontorer i Skandinavien. Mens Implement markerede sig inden for områderne forandringsledelse og implementering, specialiserede Valcon sig især inden for rådgivning i tilknytning til produktion, forsyningskæder og effektivisering (Lean). Qvartz satsede på at blive et skandinavisk alternativ til McKinsey & Co., Boston Consulting Group og Bain & Co., og voksede mest set i forhold til både omsætning og antal ansatte. Bain & Co overtog i 2019 Qvartz, som på det tidspunkt omsatte for godt 700 mio. kr. og med omkring 500 ansatte. Med det stigende antal (integrative) rådgivningsområder og med IT og globalisering som de drivende kræfter fik ledelsesrådgivningsbranchen efter årtusindeskiftet tilført inspiration og kompetencer fra flere kilder og blev i højere grad præget af nye tværnationale partnerskaber og fusioner. Det bidrog til at udviske den tidligere amerikanske dominans, men på grund af den stærke markedsposition, som de store amerikanske rådgivningsfirmaer inden for strategi og IT havde på det danske marked, var deres gennemslagskraft fortsat betydningsfuldt.

Afrunding

Den danske ledelseskonsulentbranche opstod og udviklede sig i kølvandet af den Marshall-hjælp, der kom dansk erhvervsliv til gavn i begyndelsen af 1950'erne. Hjælpen i form af tilskud blev først og fremmest givet til at rationalisere og effektivisere landbrugets bedrifter og industriens virksomheder. At den blev baseret på amerikansk ledelsestænkning og -metoder skyldtes dels at inspirationen kom fra USA, og dels at Marshall-hjælpen blev givet til specifikke formål og på bestemte betingelser. I stor udstrækning fortsatte amerikaniseringen af rådgivningsbranchen ind i 1960'erne og 1970'erne, hvor flere amerikanske rådgivningsfirmaer etablerede sig med kontorer i Danmark, og især på områderne strategisk planlægning og organisationsudvikling importerede og overførte amerikanske metodikker.

Det var først ind i 1980'erne, at det kom til et vis opgør med den amerikanske ledelsestænkning, hvor denne blev suppleret med selvstændige – mere ”bløde” - ledelsesbidrag i tilknytning til rådgivning af service- og videnbaserede virksomheder samt offentlige institutioner. Efter årtusindeskiftet var påvirkningen af amerikansk ledelsesfilosofi og metoder mere udvisket, men fortsat stærk på grund af den kontinuerlige import af amerikansk udviklede ledelseskoncepter og analyserammer – ofte iscenesat og markedsført som universalløsninger på erhvervslivets problemer og udfordringer.

På trods af den betydelige påvirkning, amerikansk ledelsestænkning og -rådgivning i mere end 80 år har udøvet på ledelseskonsulentbranchen i Danmark, er rådgivningen i et betydeligt omfang blevet tilpasset de særlige danske forudsætninger både set i forhold til rammevilkår, erhvervsstruktur og organisationskultur. Som det er fremgået, har branchen siden begyndelsen af 1950'erne været kendetegnet af tre hovedstrømninger, jf. opsummeringen i omstående tabel.

Tabel. Overordnet signalement og karakteristika af dansk ledelsesrådgivnings tre hovedepoker, 1950-2020.

	Økonomiske rammевilkår	Dominerende rådgivnings- områder	Konsulent- ydelser	Kunde/ klientfokus	Rådgiver- funktion og rolle	Toneangivende rådgivnings- firmaer
Scientific Management epoken 1950'erne – 1960'erne	Økonomisk genopbygning Lav økonomisk vækst Hjemme markeds-baseret økonomi	Fabriks- rationalisering Kontor- automatisering	Arbejdstids- studier (tid og bevægelse) Rationali- seringsanalyser MTM-analyser Gant-kort	Industrien	Analytiker/ Ekspert	<i>Udenlandske:</i> International Bedaux & Co H.B. Maynard Asbjørn Habberstad <i>Danske:</i> T-Bak-Jensen Nordisk Rationalisering
Planlæg- nings- epoken 1960'erne – 1980'erne	Kraftig industriel vækst (-1973) Masseforbrugs- samfundet vokser frem Markeds- dannelser/ faldende handels- barrierer Oliekrise, lavyækst (1974- 1990)	Langtids- planlægning Strategisk planlægning Organisations- udvikling (OD) Personale- og lederrekruttering Kvalitets- udvikling	Omgivelses- analyser Scenario- planlægning Teknologisk forecasts Produkt- /markeds- portefølje- planlægning Kvalitets- certificering	Industrien Kommunale forvaltninger Enkelte statslige virksom- heder	Analytiker/ Ekspert Diagnostiker Forandrings- agent/ katalysator	<i>Udenlandske:</i> McKinsey & Co. PA Consulting <i>Danske:</i> T-Bak-Jensen/Bak Consult Lisberg Marketing/ Management Kjaer & Kjerulf
IT- og system- epoken 1990'erne – 2010'erne	Moderat økonomisk vækst Viden og service- samfundet tager over IT-revolution: Internet Globalisering/ Outsourcing	TQM -kvalitets- udvikling Serviceledelse Effektiviserings- analyser e-business Forandrings- ledelse	Nye IT standard- applikationer Effektivise- ringsværktøjer: BPR, Lean, EPR, agile ledelse m.fl.	Industri og service- erhverv Kommuner Stats- virksom- heder og - styrelser	Sparrings partner Outsourcing- partner	<i>Udenlandske:</i> McKinsey & Co. PA Consulting Group Bain & Co. IBM Business Consultants (PwC) Cap Gemini <i>Danske:</i> Implement Valcon Qvartz PLS

Mens branchens op- og nedture i høj grad har været under indflydelse af samfundets økonomiske konjunkturer, har rådgivningsområdernes betydning og fremvækst langt hen ad vejen været bestemt af klientvirksomhedernes aktuelle rådgivningsbehov, herunder af de udbudte – og ofte stærkt markedsførte – konsulenttydelser. Branchens kraftige vækst er tillige sket under indflydelse af et stærkt udvidet kundegrundlag, dels i forhold til erhvervssektorer (offentlig-privat), dels geografisk (national og international) og dels med hensyn til virksomhedstyper.

Konsulentfirmaernes rolle har også historisk ændret karakter fra at have været tekniske og rationale eksperter, der kendte de fagligt rigtige svar, til i stigende omfang at fungere som sparringspartnere, som understøtter organisationerne i deres omstillingsprocesser. Konsulentfirmaernes værdiskabelse i forhold til deres klientvirksomheder har også været under forandring. Hvor den største kundeværdi tidligere skabtes gennem strategisk analyserådgivning inden for virksomhedsudvikling og organisationsdesign, blev det i stigende grad rådgivningsydelser i tilknytning til implementering, eksekvering og konkrete (IT) løsninger, der gav kunderne den største værdi.

Med omkring 80 år på bagen fremstår den danske ledelsesrådgivningsbranche fortsat som et fragmenteret erhvervsområde med et utal af rådgiverfirmaer, hvor størsteparten er mindre (under 5 ansatte) og få er rigtigt store (mere end 200 ansatte). Sådan har det været igennem hele perioden, hvilket uden tvivl hænger sammen med selve rådgiverbranchens natur, dvs. kendetegnet af et højt vidensniveau, en mobil arbejdskraft, en lav kapitalintensitet samt lave branchemæssige adgangs- og afgangsbARRIERER.

Det betyder bl.a., at det er let og uden de store omkostninger at etablere sig som rådgiver (f.eks. ingen krav om autorisation eller certificering), ligesom det er uden de store udgifter at lukke sin virksomhed eller helt forlade rådgiverbranchen. Det har betydet, at der har været en meget stor udskiftning blandt rådgiverfirmaerne, hvor mange nye er kommet til, og mange skilt fra og eventuelt måtte bukke under. Udskiftningen skete også under indflydelse af, at mange af de oprindelige stiftere valgte at sælge deres virksomhed, dels som følge af de var blevet "mætte" og ønskede (økonomisk) at realisere deres livsværk, dels erkendte at virksomhedsvækst har sin pris i form af stigende (dyr) administration og overhead-omkostninger.

I de populære medier er ledelsesrådgiverne sommetider – ofte kritisk – blevet præsenteret som "troldmænd" thought leaders", eller "forretningsverdenens jesuitter", dvs. fremstillet som magtfulde og indflydelsesfulde rådgivere, som grundlæggende gennem deres virke kan ændre organisationer. Ledelseskonsulenterne er også blevet beskrevet som "faktureringsmaskiner" og/eller smarte rådgivere, der konstant udbreder nye koncepter og værktøjer, og som taler og skriver et uforståeligt ledelsessprog (fyldt med amerikanske buzz-words).

På trods af de forskellige holdninger og opfattelser af ledelseskonsulentbranchen har flere undersøgelser vist, at klientvirksomhederne generelt er særdeles tilfredse med den rådgivning, de modtager fra branchens virksomheder (jf. bl.a. Erhvervsfremmestyrelsen, 1999). Branchen har senest været udsat for kritik, bl.a. i forbindelse med rådgivning af offentlige organisationer. Kritikken har gået på, at de involverede konsulentfirmaer, bl.a. McKinsey & Co., så at sige har 'regnet bagud', så de fandt dokumentation for de ønskede besparelser – uden at de samtidigt inddrog de mulige negative konsekvenser i deres rådgivning.

Sammenlignet med andre vidensprofessioner som f.eks. rådgivende ingeniørvirksomhed, advokat- og revisionsvirksomhed, etc. er ledelsesrådgivningen blevet kaldt et svagt professionsområde (Kirkpatrick, Musio and Ackroyd, 2012) Udover ikke at være i stand til nærmere at definere og afgrænse professionsområdet, dvs. at fastlægge hvad ledelseskonsulenter beskæftiger sig med, tilbyder branchens aktører sine rådgivningsydelser uden nærmere dokumentation for faglig kunnen (diplomer og certifikater), registreringer, licenser og/eller anbefalinger. Konsulenttydelserne følger firmaernes egne interne standarder, men ikke fælles konsulentstandarder i forhold til udførelse og levering, ej heller fælles etiske forskrifter (f.eks. om objektivitet, uafhængighed og værdineutralitet), som det er kendt inden for andre vidensprofessioner. Kun i beskedent omfang gennemfører konsulenter certificerede uddannelses- og træningsprogrammer.⁴¹

Det er ofte blevet nævnt, at konsulentbranchen generel er dårlig til at dele viden, idet konkurrencen især er drevet af at introducere nye ledelsesredskaber og -værktøjer, samt at omsatte

og kommercialisere dem til faktureringsegnede ydelser. Det kommer bl.a. til udtryk ved at kun en beskedent andel af ledelsesrådgiverne vælger medlemskab af en fælles brancheorganisation – et træk, der går igen på tværs af lande.

I Danmark blev den første brancheforening – Den danske sammenslutning af konsulenter i virksomhedsledelse (D.S.K.V.) – stiftet i begyndelsen af 1960'erne, og som senere ændrede navn til Dansk Management Råd (1999). Den historisk lave organisering og opbakning til den fælles brancheforening, der i dag foregår i regi af Dansk Industri under navnet Management Rådgiverne, skyldtes bl.a., at mange rådgivere ikke er interesseret i en fælles enhed – særligt de største og mest kendte rådgivningsvirksomheder – idet de ønsker at bevare deres særpræg uden at blive underkastet fælles krav om uddannelse, certificering, etik m.v.⁴²

Litteratur

Bak-Jensen, Tage (1968): ”Sådan får man folk til at tænke i fremtid”, *Management* nr. 12, pp. 297-300.

Berendtsen, Finn og Hans Henrik Johansen (1969): ”Revisionsfirmaer går aktivt ind i ledelsesrådgivning”, *Management* nr. 10, pp. 266-274.

Berg, Per Olof (1992). ”Aktuella teman inom skandinavisk ”ledelses forskning”, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, nr. 2, pp. 113-121.

Burchardt, Jørgen (1999). *Historien lange tråd. NKT Trådværket 1899-1999*. Middelfart: Middelfart Museum, NKT Trådværket.

Chandler, Alfred. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge M.A., MIT Press.

Dahlgren, Inger og Jørgen Fønsskov (2005): *Landsbyen Nr. Bjert i 1900-tallet*. Kolding Stadsarkiv, pp. 74-75

Erhvervsfremmestyrelsen (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst*. København: Erhvervsfremmestyrelsen.

Foreningen af Management Konsulenter (1994): *Managementkonsulentbranchen i Danmark 1994 – som konsulenterne og brugerne ser den*. København.

Fossat, Sissel Bjerrum (2015): *Den lille pige med iskagen. Marshallplan, produktivitet og amerikanisering*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Galal, Kerim, Ansgar Richter and Vera Wendlandt (2012). ”IT Consulting and Outsourcing Firms: Evolution, Business Models, and Future Prospects”. I Clark Wright and Matthias Kipping. *The Oxford Handbook of Management Consultant*. Oxford University Press, pp. 117-136.

Handelsministeriets Produktivitetsudvalg (1955). *Ledelse, arbejdskraft og produktivitet. Beretning fra en studierejse i oktober-december 1950*. København: Udgivet ved Udenrigsministeriets foranstaltning.

Hansen, Søren Toft (2002). *Rationaliseringsdebatten i Danmark 1918-1947. Industriledelse, produktivitet og social fred. Jern- og metalindustrien som eksempel*. PhD-afhandling ved Det Samfundsvidenskabelige fakultet, Ålborg Universitet.

Heide, Lars (1996): *Hulkort og edb i Danmark 1911-1970*. Århus: Systime.

Higdons, Hal (1970): *The Business Healers*. Randon House.

- Jensen, Leon Dalgas (1987): "Nogle tal om Marshall-planen og hjælpen til Danmark", *Økonomi og Politik* årgang 60, nr. 4, pp. 210-212
- Johnsen, Erik (1958): "Operationsanalyse – et grundlag for virksomhedsledelsens beslutning", *Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, Bind 22.
- Kipping, Matthias (2010): "Management Consultancies and Organizational Innovation in Europe". I Paloma F. Perez and Mary B. Rose (eds.). *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe*. NY: Routledge, pp. 61-80.
- Kirkpatrick, Ian, Daniel Musio and Stephen Ackroyd (2012): "Professions and Professionalism in Management Consulting". I Clark Wright and Matthias Kipping. *The Oxford Handbook of Management Consultant*. Oxford University Press, pp. 186-207.
- Kuisel, Richard F. (2020). "The end of Americanization? Or reinventing a research field for historians Europa", *Journal of Modern History* 92 (3), pp. 602-634.
- Larsen, Hans Kryger (2008): *Industri, stat og samfund 1939-1972. Dansk industri efter 1870*, Bind 8, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Lindkvist, Lasse (1988). *A Passionate Search for Nordic Management*, København: Samfundslitteratur.
- Maynard, Harold Bright (1956): *Industrial engineering handbook*. Chicago.
- McDougal, Megan S., and R. Greenwood (2012): "Cuckoo in the Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms". I Clark Wright and Matthias Kipping. *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford University Press, pp. 99-116.
- McKenna, C.D. (2001): *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. The John Hopkins University ProQuest Dissertations Publishing.
- Management Rådgiverne (2023): *Management Rådgivernes Brancheanalyse 2023*. København.
- Normann, Richard (1985). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: Wiley.
- Nygård, Erik (1955). "Personaleforhold og den menneskelige faktor i forbindelse med en rationalisering", *Handelsvidenskabeligt Tidsskrift/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, bind 19, 169-182.
- Pasdermadjian, H. og T. Bak-Jensen (1946): *Rational Driftsorganisation*. København. J.H. Schultz Forlag.
- Pedersen, Jan (2011): "Amerikanske ting og tankers betydning for danske erhvervsledelse". I Nils Arne Sørensen (red.). *Det amerikanske forbillede. Dansk erhvervsliv og USA ca. 1920-1970*. Odense. Syddansk Universitetsforlag, pp. 305-330.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Poulfelt, Flemming (1999): "The Consulting Markets in Individual European Countries: Denmark" i M. Kipping, & T. Armbrüster (Eds.), *The Consultancy Field in Europe*. University of Reading, pp. 63-71.
- Schmidt Erik Ib (1987). "De økonomiske og politiske overvejelser ved beslutningen om deltagelsen i Marshall-planen", *Økonomi og Politik* årgang 60, nr. 4, pp. 242-252.

Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfond (1969): *Langtidsplanlægning. Erfaringer i 10 danske virksomheder*. København.

Simonsen, Dorthe Gert og Iben Vyff, red. (2011). *Amerika og det gode liv. Materiel kultur i Skandinavien i 1950'erne og 1960'erne*. Odense: Syddansk Universitet.

Steffensen, Axel (1955). *Arbejdsstudiehåndbog for Telefon Fabrik Automatic*. København: TFA.

Sørensen, Nils Arne, red. (2015). *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA, ca. 1920-1970*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Wallengren, Cecilie (2005). *ISS – The Story*. København: ISS A/S.

Øvrige

Kraks Handelsregister, diverse årgange

Rigsarkivet:

Finansministeriet. *Oversigt over anvendelsen af Marshall-midler pr. 30. september 1961*. Notat dateret december 1961.

Handelsministeriets Arkiv, Udenlandske investeringer, journalsager, diverse sagsnumre.

Noter

¹ Tallene fremgår af Management Rådgiverne (2023). I det følgende anvendes den danske betegnelse ”ledelseskonsulentbranche” og ikke den dansk-amerikanske betegnelse ”management konsulentbranche”, som ofte bruges.

² Der findes få bidrag om ledelseskonsulentbranchens udvikling bl.a. Poulfeldt (1999), men de er ikke sat ind i en historisk sammenhæng.

³ Amerikaniseringslitteraturen er meget omfattende – et par vigtige danske bidrag udgør Sørensen (2011) og Simonsen og Vyff (2011).

⁴ For en nyere forskningsoversigt vedr. amerikanisering, se Kuesel (2020).

⁵ Se Burchardt (1999: 76-82).

⁶ Jf. Kipping (2010).

⁷ Behovet for en gennemgående rationalisering af danske erhvervsliv var allerede erkendt tilbage i 1930'erne, hvor forskellige tiltag var blevet gennemført, se Hansen (2002).

⁸ Larsen (2008: 38, 97)

⁹ Produktivitetsudvalget gennemførte i slutningen af 1950 en længerevarende studierejse til USA, hvor emnet var amerikansk ledelse, jf. Handelsministeriet Produktivitetsudvalg (1950).

¹⁰ Jensen (2003).

¹¹ Fossat (2015).

¹² Jf. beregninger i Fossat (2015: 68-69). Heraf fremgår, at det i alt drejede sig om 15 % af 713 delegerede, heraf var en del fra landbruget.

¹³ Jf. Rigsarkivet, Finansministeriet. *Oversigt over anvendelsen af Marshall-midler pr. 30. september 1961*. Notat dateret december 1961.

¹⁴ Jf. Schmidt (1987).

¹⁵ Pedersen (2011).

¹⁶ Rådgivningsfirmaerne er nævnt i Kraks Handelsregister i 1946.

¹⁷ Se Maynard (1956).

-
- ¹⁸ Jf. Rigsarkivet. Handelsministeriets arkiv: Udenlandske investeringer. Journalsager, sagsnummer 89-57-152.
- ¹⁹ Rigsarkivet. Handelsministeriets Arkiv: Udenlandske investeringer, journalsager, sagsnummer 89-64-020.
- ²⁰ Firmaet registreredes dog først i Kraks Handelsregister i 1950.
- ²¹ Jf. Pasdermadjian og Bak-Jensen (1946).
- ²² Jf. den gæsteforelæsning Erik Nygård gav for studerende ved Det retsvidenskabelige og statsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet den 30.9.1955. Optrykt i Nygård (1955).
- ²³ Af kildematerialet fremgår det ikke direkte, at det var International Bedaux, som Telefon Fabrik Automatic anvendte som rådgiver, men med rådgivningsfirmaets kontor i Stockholm og med Volvo koncernen som kunde, tyder det på at være sådan.
- ²⁴ Steffensen (1955).
- ²⁵ Heide (1996).
- ²⁶ Ikke mindst Poul Andreasen, som var blevet administrerende direktør for De Danske Rengøringsselskab (det senere ISS) i 1960, var stærkt påvirket af amerikansk ledelsesfilosofi og – praksis, hvilket bl.a. var en følge af tidligere ansættelser i flere internationale virksomheder (Remington Rand, Philip, Ferrometa og SAS) samt sin faglige baggrund som produktionsingeniør (rationalisering). I begyndelsen af 1970'erne var han med til at grundlægge Dansk Management Center, som var et forsøg på at professionalisere den danske ledelsesprofession, bl.a. ved at dele viden og erfaringer om ledelse. Se Wallengren (2005: 122-126).
- ²⁷ Chandler (1962).
- ²⁸ For en uddybning, se McKenna (2001).
- ²⁹ Rigsarkivet. Handelsministeriets Arkiv: Udenlandske investeringer, journalsager, sagsnummer 89-61-281.
- ³⁰ Jf. Krak Handelsregister for 1966.
- ³¹ Jf. Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfond (1969).
- ³² Se Dahlgren og Fønsskov (2005).
- ³³ Rigsarkivet. Handelsministeriets Arkiv
- ³⁴ Se Higdons (1970).
- ³⁵ Jf. hans kendte brancheanalysemodel, som blev publiceret i Porter (1980) – formodentlig verdens hidtil mest indflydelsesrige strategibog.
- ³⁶ Lindkvist (1988)
- ³⁷ Jf. beskrivelsen i Berg (1992).
- ³⁸ Normann (1985).
- ³⁹ Cap Gemini var i 1967 stiftet i Frankrig under navnet Sogeti og fusionerede med amerikanske Gemini i 1975.
- ⁴⁰ Fra 2006 kom firmaet til at hedde Atea.
- ⁴¹ Hovedparten gennemføres internt, men ikke i fælles brancheuddannelses- og certificeringsinstitutioner.
- ⁴² Det lykkedes først i 1987 at danne en international paraplyorganisation – The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) – bestående af 44 nationale brancheforeninger.