DISKUSSIONSOPLÆG FRA TÆNKETANKEN FOR FREMTIDENS RÅDGIVNING

Fremtidens rådgivere

DANSK ERHVERV

www.danskerhverv.dk

Indhold

Forord **3**

Rådgivning – et lokomotiv for vækst **4**

Rådgivning skaber værdi **8**

Tendenser og udfordringer i rådgivningsbranchen **11**
Nye teknologier 12
Innovators dilemma 12
Viden og kompetencer 13
Fremtidens kunder 14
Internationalt udsyn 16
Organisation og vækst 17

Rådgiverens position og rolle **18**
Rådgiverens fokusområder 18
Grundregler for fremtidens rådgiver 20

Appendiks: Nye samarbejdsmodeller **22**

Om dette oplæg **26**

DANSK ERHVERV
Et diskussionsoplæg ved
Tænketanken for fremtidens
rådgivning, oktober 2017

Forord

Det er med stor glæde, jeg præsenterer et diskussionsoplæg udarbejdet af Dansk Erhvervs Tænketank for fremtidens rådgivning. Tænketanken er sammensat af ledende rådgivere inden for en lang række områder, og de giver her deres bud på branchens fremtid, baseret på de nyeste tal for rådgivningsbranchen som helhed.

Oplægget er målrettet branchen selv, men kan samtidig læses som en åben invitation til dialog med både offentlige og private kunder, politiske beslutningstagere og andre, som er optaget af branchens fortsatte udvikling.

Private rådgivere udgør via deres kunder et vigtigt tandhjul i den danske vækstmotor. Samtidig spiller de en afgørende rolle som katalysator for videnspredning og innovation i både den offentlige og den private sektor. Ikke desto mindre har branchen stadig et uudnyttet produktivitetspotentiale, som samfundet har interesse i at folde ud.

Dette oplæg er Tænketankens bidrag til, at det sker.

God læselyst!

Med venlig hilsen

Jens Klarskov
Administrerende direktør, Dansk Erhverv

Rådgivning – et lokomotiv for vækst

Med dette oplæg ser vi nærmere på private rådgivere og deres rolle som tandhjul i den danske vækstmotor. oplægget er målrettet branchen selv, men er samtidig en invitation til åben dialog med det øvrige erhvervsliv og politiske beslutningstagere.

Forandringens vinde blæser overalt i erhvervslivet, også på de private rådgivere. Hvad end man arbejder som revisor, advokat, it-konsulent eller rådgiver indenfor reklame, kommunikation eller design, oplever man, at kundernes behov og krav forandrer sig. Samtidig er selve grundvilkårene for at drive rådgivningsvirksomhed under hastig udvikling og forandring.

Udfordringen er ikke kun, at forandringerne sker hurtigt. Det for alvor afgørende er, at der vendes op og ned på den globale økonomis vindere og tabere. Derfor er det et vigtigt spørgsmål, hvor og hvordan rådgivningsbranchen står klar til at gribe mulighederne i det, man på World Economic Forum i Davos har døbt "den fjerde industrielle revolution".

Forandringerne er drevet af hidtil usete muligheder for at udnytte digitaliseringen og nye teknologier til at opbygge ny virksomhed og udvikle nye produkter og ydelser. Denne udvikling maner til eftertanke og refleksion. Hvad er det for tendenser, vi er vidner til? Hvilke udfordringer følger heraf? Og hvad er perspektiverne for fremtiden?

Faktum er, at hver tredje af Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder i det seneste år har mødt konkurrence fra virksomheder, der grundlæggende har ændret deres forretningsmodel[1] eller forretningskoncept. Samtidig forventer knap halvdelen af Dansk Erhvervs medlemmer, at de selv i de kommende år vil foretage grundlæggende ændringer af deres forretningsmodeller og koncepter.[2]

> *Samtidig forventer knap halvdelen af Dansk Erhvervs medlemmer, at de selv i de kommende år vil foretage grundlæggende ændringer af deres forretningsmodeller og koncepter.*

Samtidig vurderer hele 72 pct. af Dansk Erhvervs medlemmer, at den teknologiske udvikling øger behovet for rådgivning, imens 70 pct. vurderer, at den teknologiske udvikling i væsentlig grad ændrer ved den type af rådgivning, der efterspørges.[3]

Det er baggrunden for, at Dansk Erhvervs udvalg for rådgivning og videnservice i januar 2017 nedsatte en Tænketank for fremtidens rådgivning. Tænketanken er sammensat af ledende rådgivere inden for en lang række brancher, og de giver her deres bud på fremtiden, suppleret med forsøgsvise retningslinjer for den enkelte rådgiver og de nyeste tal for rådgivningsbranchen som helhed.

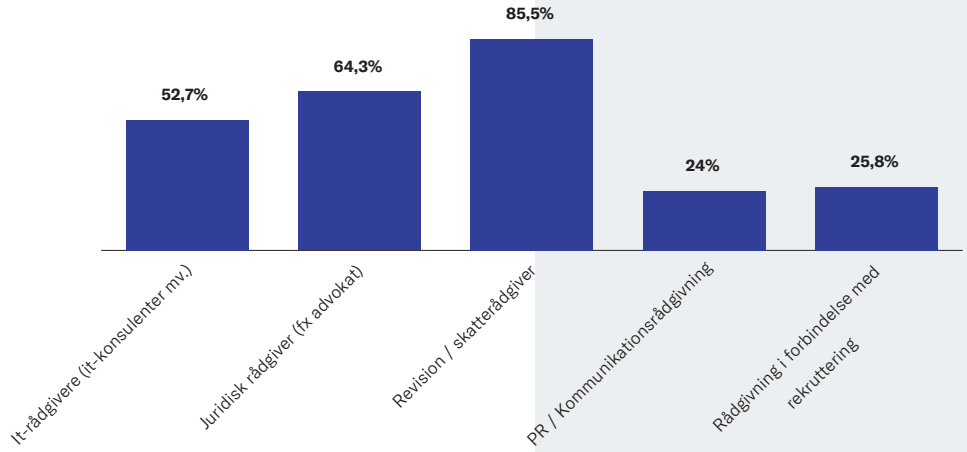
[1] I denne sammenhæng forstås forretningsmodel som spørgsmålet om, hvor og hvordan man tjener sine penge. I modsætning hertil vedrører prissætningsmodeller, som vi senere kommer ind på, alene spørgsmålet om, hvordan resultater prissættes.
[2] Analysenotat: Forandringstempoet i erhvervslivet er højt, Dansk Erhverv, maj 2017
[3] Analysenotat: "Fremtidens rådgivere", september 2017

Rådgivere bliver vigtigere i takt med en teknologiske udvikling

Danske virksomheder bruger i høj grad rådgivere. En undersøgelse blandt Dansk Erhvervs medlemmer viser, at virksomhederne især gør brug af it-rådgivere, juriske rådgivere, revisorer, PR-bureauer og rekrutteringsbureauer.[4]

Oplægget er målrettet branchen selv, men skal samtidig ses som en åben invitation til dialog med rådgivernes kunder. For naturligvis er det især op til branchen selv at skabe resultater, men både offentlige og private indkøbere spiller også en betydelig rolle, når det handler om at udvikle og hente værdi fra branchen.

Figur 1: **Den procentvise brug af brancherne**



Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, august 2017. n = 283

72%

72 pct. af Dansk Erhvervs medlemmer vurderer, at den teknologiske udvikling øger behovet for rådgivning.

[4] Dansk Erhvervs analyse: "Fremtidens rådgivere", september 2017

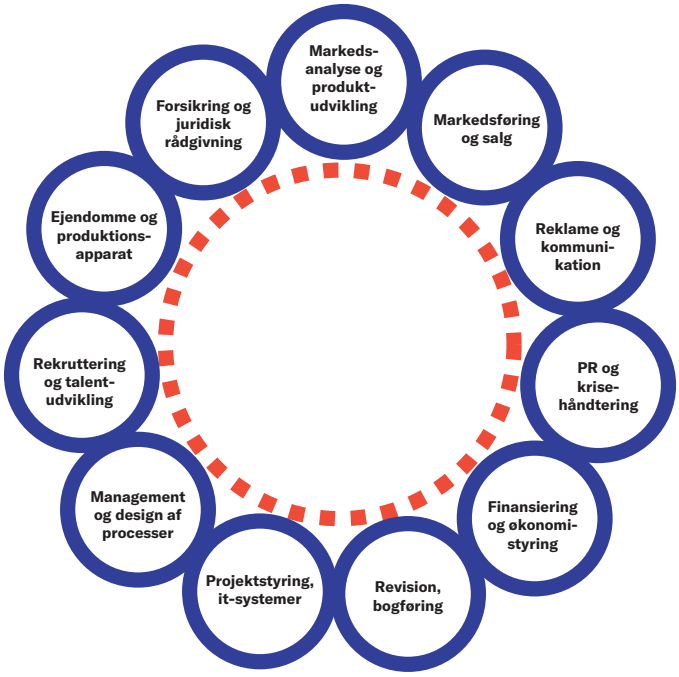
Fornuftige rammevilkår for branchen
Først og fremmest bærer indkøbere et ansvar for at være gode kunder, som køber ind efter klare og veldefinerede mål – og det med rimelige transaktionsomkostninger for rådgiverne i forbindelse med udbudsrunderne. Desuden bærer de et grundlæggende ansvar for at formulere udbud, som efterlader rum til innovation og nytænkning.

Herudover bør både indkøbere og politiske beslutningstagere tænke og arbejde aktivt med, når det i mere generel forstand handler om at definere rådgivernes rolle i samfundsøkonomien. Hermed skal oplægget altså også ses som en invitation til dialog med politikere og øvrige beslutningstagere, der bærer et betydeligt ansvar for at sikre fornuftige rammevilkår for branchen. En opgave, som først og fremmest indebærer:

- At sikre sektorneutralitet i rådgivningserhvervet ("level playing field") ved at regulere ydelser frem for brancher.
- At sikre adgang til kvalificeret dansk og udenlandsk arbejdskraft og kompetencer.
- At undgå offentligt opgavetyveri, hvor offentlige aktører går i unfair konkurrence med private rådgivere ved at tilbyde offentlige ydelser og aktiviteter på private markeder.
- At skabe rammer for udbud, der nedbringer transaktionsomkostningerne og ikke alene fokuserer på pris men også på kvalitet og innovation.
- At understøtte, at offentlige erhvervsfremmeaktører har kendskab og henviser til private rådgivere.

Indkøbere bærer et ansvar for at være gode kunder, som køber ind efter klare og veldefinerede mål – og det med rimelige transaktionsomkostninger for rådgiverne i forbindelse med udbudsrunderne.

Figur 2: **Rådgivere**



Definition: Er rådgivning en branche?

Vi taler i det daglige om én rådgiverbranche, men reelt er der tale om en lang række forskellige fagligheder, som har det tilfælles, at de sælger højt specialiseret viden og ekspertise til deres kunder i både den offentlige og den private sektor.

Med dette oplæg har vi med afsæt i branchekoder fra Danmarks Statistik defineret rådgivnings-erhvervet eller -branchen som i alt 12 delbrancher:

IT-rådgivning, juridisk rådgivning, revision og skatterådgivning, PR og kommunikation, ledelsesrådgivning, arkitektvirksomhed, rådgivning inden for bygge, anlæg og teknologi, reklame, markedsanalyse og meningsmåling, designvirksomhed, landbrugsrådgivning og psykologisk rådgivning.

Delbrancherne bidrager sammen og hver for sig med at skabe værdi hos deres kunder, og som vi senere vil komme nærmere ind på, sker dette i stadig større grad på tværs af klassiske brancheskel.

Både internt i virksomheder og på tværs af værdikæder findes der specialiserede rådgivere, som understøtter produktivitet og vækst i erhvervslivet; dette hvad enten der eksempelvis er tale om rådgivning til forretningskonceptet (produktudvikling, markedsanalyse mv.), kunderelationer (markedsføring, salg, kommunikation & PR mv.), virksomhedsdrift (økonomistyring, finansiering, projektstyring, it-systemer mv.) eller organisationsudvikling (ledelse, rekruttering, juridisk bistand, forretningsgange etc.).

Rådgivning skaber værdi

Når offentlige og private virksomheder og organisationer køber privat rådgivning, er det en fleksibel genvej til specialiseret viden. rådgiveren skaber værdi ved at anvise nye veje, innovere og komme med svar, som kunden ikke selv har ressourcer eller kompetencer til at identificere.

I perioden 2009-2016 har private rådgivere generelt oplevet markante stigninger i både omsætning, beskæftigelse og lønsum.[5] Samtidig kunne man så sent som i juni læse, at hele 73 pct. af topcheferne i Berlingskes Toplederpanel er enige/overvejende enige i, at ledelses- og strategikonsulenter er deres honorar værd.[6]

Privat rådgivning kan altså betragtes som et vigtigt tandhjul i den danske vækstmotor, både direkte og indirekte via rådgiverens kunder. Samtidig spiller privat rådgivning ad tre veje en afgørende rolle som katalysator for videnspredning og innovation i både den offentlige og den private sektor:

- Rådgiveren overfører viden fra universiteter og undervisningsinstitutioner til offentlige og private virksomheder og organisationer.
- Rådgiveren overfører international "best practice" til danske virksomheder og organisationer.
- Rådgiveren spreder viden på tværs af klassiske brancheskel.

Rådgiverens kendetegn

Rådgiveren er ofte veluddannet og kendetegnet ved at besidde højt specialiseret viden og indsigt på sit felt. Ofte indtager rådgiveren en position, der kan minde om en mentorrolle overfor kunden; en fortrolig sparringspartner, der skaber relationer, opbygger tillid og inspirerer eller mere konkret vejleder kunden.

> ***Med afsæt i sin specialiserede viden finder rådgiveren altså nye veje, innoverer og kommer med svar. Svarene kan være "hårde" (data, fakta, produkter) og "bløde" (viden, proces) og understøtter handling og beslutninger hos kunden.***

73%

73 pct. af topcheferne i Berlingskes Toplederpanel er enige/overvejende enige i, at ledelses- og strategikonsulenter er deres honorar værd.

[5] "Hvem er fremtidens rådgiver", Dansk Erhverv, september 2017
[6] "Topchefer betaler gerne konsulenternes gyldne honorarer", Berlingske Business, mandag den 26. juni 2017

Kvaliteten af den rådgivning, som ydes, er tæt forbundet med rådgiverens relation til kunden.

I mange tilfælde er rådgiverens løsninger forskningsbaserede, men i modsætning til forskeren har rådgiveren særskilt fokus på at levere konkrete og operationelle løsninger. Med afsæt i sin specialiserede viden finder rådgiveren altså nye veje, innoverer og kommer med svar. Svarene kan være "hårde" (data, fakta, produkter) og "bløde" (viden, proces) og understøtter handling og beslutninger hos kunden.

Rådgiverens styrker
Når en offentlig eller privat virksomhed eller organisation vælger at købe private rådgivning, er det en genvej til specialiseret viden og kendskab til "best practice". Det gælder eksempelvis specialiseret rådgivning om dataprocesser, digital markedsføring eller forandringsledelse.

Samtidig får kunden med den private rådgiver tilført ressourcer, som kan bruges med en meget høj grad af fleksibilitet, og som derfor øger kundens agilitet overfor konjunkturer og konkurrenter i markedet.

Til forskel fra kundens egne medarbejdere møder rådgiveren op med et "udefra-ind"-perspektiv på opgaven og kan derfor se mere uvildigt og klart på de veje, der kan føre til handlinger og beslutninger. Hermed kan rådgiveren fungere som en slags katalysator for forandringer og fungerer ofte også som en kærkommen lynafleder for upopulære beslutninger, hvad end disse er kommercielt eller politisk funderede.

Rådgiverens svagheder
Kvaliteten af den rådgivning, som ydes, er tæt forbundet med rådgiverens relation til kunden, og herunder kundens måde at købe ind på. God rådgivning er betinget af en tillidsfuld relation og samarbejde. Uagtet årsagen vil det føre til problemer, hvis rådgiveren og kunden ikke har tillid til hinanden og ikke samarbejder langsigtet om fælles mål.

Figur 3: **Rådgivere skaber værdi**

> ***Alt for ofte tager kunden afsked med sin rådgiver, før denne har haft mulighed for at implementere sin rådgivning i kundens produkter, ydelser og etablerede praksis.***

På samme måde kan rådgiverens "udefra-ind"-perspektiv lide under, at rådgiveren har mangelfuldt kendskab til og forståelse for kundens virkelighed. Historik, personer og situationsbestemte dynamikker kan være årsag til, at veje, der for rådgiveren kan synes oplagte, er ikke blot uhensigtsmæssige men måske ligefrem ufarbare for kunden.

Endelig er endnu en problemstilling desværre uhyre velkendt: Alt for ofte tager kunden afsked med sin rådgiver, før denne har haft mulighed for at implementere sin rådgivning i kundens produkter, ydelser og etablerede praksis. Risikoen er, at kunden mister fokus og farer vild uden rådgiveren ved sin side, og mangt et godt råd er gennem tiden gået tabt på grund af ingen eller mangelfuld implementering.

Rådgiverens værdiskabelse og prisfastsættelse
Rådgiveren skaber værdi hos kunden ved at anvise nye veje, innovere og komme med svar, som kunden ikke selv har haft ressourcer og/eller kompetencer til at identificere. På denne måde bidrager rådgiveren til kundens bundlinje, hvad enten denne opgøres i indtjening, effektivisering eller anden form for målopfyldelse.

Traditionelt sælger rådgiveren sin viden og indsigt via en prissætningsmodel, som er baseret på timepriser og timeforbrug. Hertil knytter sig den problemstilling, at den innovationskraft, som rådgiveren tilfører kunden, ofte ikke bliver tilstrækkelig værdsat og honoreret af kunden.

Dette skyldes typisk, at kunden har en naturlig tilbøjelighed til at oversætte timepriser direkte til den kortsigtede og kvantificerbare værdiskabelse, som rådgiveren tilfører; det være sig f.eks. i form af en rapport, en indsats eller en kampagne, imens den langsigtede værdiskabelse overses eller undervurderes. Hermed bliver det en udfordring for rådgiveren at hente et acceptabelt afkast på den langsigtede investering, der er lagt i at opnå dyb viden og specialisering på sit felt; en viden og specialisering som netop er forudsætningen for reel langsigtet værditilførsel hos kunden.

Med den traditionelle prissætningsmodel har rådgiveren derfor en stor og stigende udfordring i at tydeliggøre og kommunikere den langsigtede værdiskabelse, som tilføres gennem investeringerne i dyb faglig viden og langsigtet kapacitetsopbygning inden for et særligt felt.

En alternativ model er, at rådgiveren udvikler nye forretningsmodeller, som ikke i samme grad er bundet op på salg af timer – et emne, vi kommer nærmere ind på i afsnittet om nye tendenser og udfordringer i rådgivningsbranchen.

CASE:

Accelererende forretnings-udvikling med designrådgivning

Plus

I alt 18 danske virksomheder er del af Markedsmodningsfondens Plusprogram, som ledes af Dansk Design Center (DDC). Med programmet hjælper designrådgivere virksomhederne til hurtigt at udvikle nye forretningsideer, produkter og services. En effektmåling af de 18 partnerskaber viser, at virksomhederne som direkte resultat af programmet nu forventer en værditilvækst på 160 mio. kr. over en treårig periode. Eksempelvis har rekrutteringsvirksomheden Moment sammen med designbureauet 1508 udviklet en ny virksomhed, Onboarding Group, med et nyt globalt forretningskoncept, der kan måle og forkorte den nyansattes opstartsfase i jobbet.

"Gennem partnerskabet er der skabt et helt nyt marked for onboarding konsulentydelser, som hænger rigtig godt sammen med Moment's vision og øvrige services."

Morten Thune Højberg, CEO i Moment

[7] Plus er gennemført af Dansk Design Center i et partnerskab med bl.a. Danmarks Tekniske Universitet og med støtte fra Markedsmodningsfonden.

Tendenser og udfordringer i rådgivnings-branchen

Vi står midt i den fjerde industrielle revolution. Nye forretningsmodeller vinder frem, og det med hidtil usete koblinger mellem produktion og service. Udviklingen ændrer selve præmissen for at drive rådgivningsvirksomhed og stiller store krav til den enkelte rådgiver og branchen som helhed.

I det følgende ser vi - under følgende overskrifter - nærmere på den nye virkelighed, som både den enkelte rådgiver og branchen som helhed skal navigere i og udvikle fremtidssikrede forretningsmodeller ud fra:

- Nye teknologier
- Innovators dilemma
- Viden og kompetencer
- Fremtidens kunder
- Internationalt udsyn
- Organisation og vækst

Nye teknologier

Nye teknologier vinder indpas overalt, og heraf følger en lang række nye veje og metoder til indsigt gennem bl.a. digitalisering, avanceret dataanalyse, "machine learning" og automatisering. Et fællestræk ved de nye teknologiske løsninger er, at de er multifaglige og forudsætter, at specialiserede kompetencer mødes og samarbejder på tværs.

Udviklingen muliggør nye samarbejdsformer og mere strategisk og forretningskritisk rådgivning, men samtidig udkonkurrerer de nye teknologier og digitale forretningsmodeller på lange strækninger rådgiverens klassiske kerneydelser; ydelser som i alt væsentligt er baseret på den klassiske tredjepartsmodel, hvor rådgiveren har monopol på viden og unik adgang til netværk, som kunden er afhængig af.

Innovator's dilemma

Et blik i Danmarks Statistik og deres tal for rådgivningsområdet, afslører en stort set uændret udvikling i timeproduktiviteten i perioden 2008-2015.

Denne lave produktivitetsudvikling indikerer, at mange rådgivere, der ofte udgøres af mindre virksomheder, stadig har til gode at høste de nye teknologiers produktivitetsgevinster. Det åbne spørgsmål er naturligvis hvordan? Hvilke rådgivningsvirksomheder vil ride på teknologibølgen, og hvilke vil blive druknet af den? Hvad betyder størrelse? Og skal man satse på at være "first mover" eller "fast follower"? I den fjerde industrielle revolution er timing altafgørende.

Her er Harvard-professor Clayton Christensens pointe om innovator's dilemma[9] godt at have i baghovedet. Dilemmaet består i, at etablerede virksomheder risikerer at blive "disruptet" ved ikke i tide at være åbne overfor løsninger og markeder, som ikke i første omgang fremstår nær så raffinerede og lukrative, som de eksisterende. Med tiden kan de nemlig blive en kanal for udvikling af nye og stærkt konkurrerende produkter, der fungerer tilfredsstillende også for virksomhedens traditionelle kernekunder, og som alt andet lige er meget bedre til prisen.

CASE:

Forretningsudvikling med fokus på langsigtede mål

Deloitte er med online-værktøjet: pitstop.deloitte.dk et eksempel på en rådgivningsvirksomhed, der gør brug af nye teknologiske metoder i deres rådgivning.

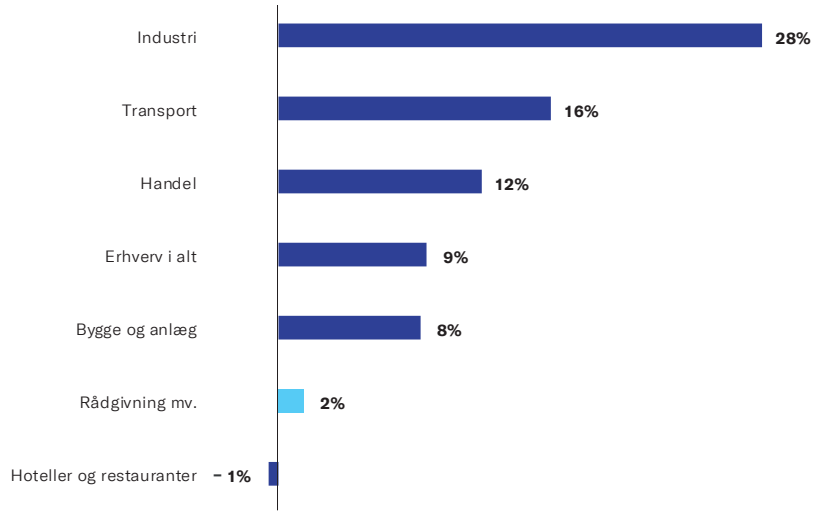
Pitstop giver mulighed for at sammenligne virksomhedens afkastgrad, soliditetsgrad og nominelle vækst i bruttoresultat med udvalgte konkurrenter samt virksomhedens branche som helhed. Værktøjet henter de seneste fire års regnskabstal fra CVR.dk. Herfra beregnes nøgletallene, og data konverteres ud fra en vægtet model til et antal point, der giver en samlet placering. Værktøjet kan bruges af alle virksomheder, men er særlig målrettet små og mellemstore virksomheder. Virksomheder, der har godt styr på den daglige drift, men som ikke har det samme ressourcer som store virksomheder til at arbejde med forretningsudvikling gennem fokus på langsigtede mål.

"De ting, vi sætter fokus på, vil typisk være ting, som tager 2-4 år at implementere fuldt ud. Hvilket betyder, at disse ofte bliver "glemt" i driftsfokus. Her er vores pitstop en døråbner, der giver os som rådgivere muligheden for at tage diskussionen om mål og handlinger, som kræver tid, men har stor effekt på den lange bane."

Christian Glad Filtenborg, forretningsudvikler i Deloitte

[9] "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" af Harvard professor and businessman Clayton Christensen, 1997

Figur 4: **Procentvis ændring i timeproduktiviteten fra 2008- 2015 (faste priser)**



Kilde: Dansk Erhverv pba. Danmarks Statistik
Anm: Tallene viser udvalgte brancher, idet fx atypiske brancher som råstofindustrien ikke vises specifikt, men i totalen.

Et eksempel kan være standardiserede løsninger, som udfordrer den klassiske advokat, psykolog eller revisor. Her er tale om teknologibaserede løsninger baseret på avancerede lærende algoritmer, såkaldt digitale opskrifter, der kan skrive kontrakter, give kognitiv terapi, analysere tal osv. Løsninger, som med tiden bliver bedre og bedre, fordi de er adaptive og opbygger erfaring i takt med, at de bruges. Etablerede konsulenthuse kan med god grund være tøvende overfor at investere dyrt i sådanne løsninger, som i første omgang er en sekundavare til den gode personlige rådgivning. Dilemmaet er, at det kan risikere at være en forkertsatsning, men at det er meget svært at vide på forhånd.

Under alle omstændigheder tyder alt på en nær fremtid, hvor den teknologiske udvikling blandt andet vil medføre, at kunstig intelligens bliver vores konkurrent og kollega. Det er bl.a. en hovedkonklusion i en rapport om advokatbranchens fremtid, hvor The Law Society of England har kortlagt de vigtigste drivkræfter for udviklingen af juridiske tjenester.[10]

Viden og kompetencer

Rådgiveren skal besidde en lang række kompetencer for at være konkurrencedygtig. Værktøjskassen skal være i orden, hvad enten det gælder at drive kommerciel forretning, mestre klassiske konsulentfærdigheder, have specifikke branche- og professionsindsigter eller at forstå og beherske de mange nye teknologier, som vinder indpas.

Samtidig skal rådgiveren forstå, at den specialiserede ydelse ikke blot er en mulighed men en nødvendighed. I et højteknologisk samfund indgår enhver produktion i stadigt længere værdikæder, og rådgiveren indgår som en lille specialiseret del heraf.

Skal man satse på at være "first mover" eller "fast follower"? I den fjerde industrielle revolution er timing altafgørende.

[10] The future of legal services, The Law Society of England and Wales, januar 2016

Det stigende behov for mangesidede kompetencer afspejler sig i nogen grad i statistikken. I perioden 2008-2015 er andelen af rådgivere med en lang eller mellemlang uddannelse således steget fra 53 pct. til 57 pct.

Figur 5 afslører ikke, hvilke uddannelser rådgiverne har, men det giver sig selv, at man ikke kan omfavne digitaliseringen og de nye teknologier uden indsigt og kompetencer, som modsvarer dette. Her spiller politikere og øvrige beslutningstagere en afgørende rolle i forhold til at sikre rådgivningsvirksomheder adgang til kvalificeret dansk og udenlandsk arbejdskraft og kompetencer.

Sat lidt på spidsen risikerer det omfattende kompetencekrav i yderste konsekvens at føre til opdeling i A- og B-hold. A-holdet med toprådgiveren bliver i højere grad en forretningskritisk samarbejdspartner, som indgår i naturlige partnerskaber og/eller relationer med videninstitutioner, og som derved fungerer som katalysator for videnspredning mellem danske og udenlandske videninstitutioner og erhvervslivet, på tværs af klassiske brancheskel i erhvervslivet.

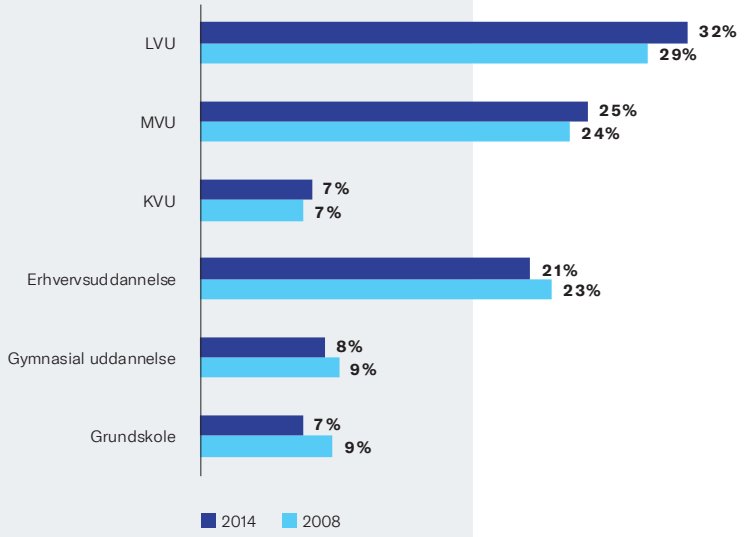
I en verden, hvor viden er blevet et grænseoverskridende og globalt anliggende, er det omvendt en risiko, at B-holdet udvikler sig til en form for moderne "rådgivningsproletariatet", som alene konkurrerer på pris, og dette i direkte konkurrence med A-holdets robotter ("avancerede algoritmer") og rådgivere i lavtlønslande. Der opstår på denne måde en "dødsspiral", hvor B-rådgiveren ikke har kræfterne til at holde sig selv opdateret på ny viden, og B-rådgiveren afkobles derfor hastigt uddannelsesinstitutionerne og den forskningsbaserede viden.

> ***Sat lidt på spidsen risikerer det omfattende kompetencekrav i yderste konsekvens at føre til opdeling i A- og B-hold.***

Fremtidens kunder

I en verden, som er tiltagende kompleks og i kontant og hastig forandring, vil kunden erfaringsmæssigt have øget tilbøjelighed til at betragte den betroede rådgiver som en redningsplanke. Denne status opnår rådgiveren i kraft af sine personlige kompetencer og altså ikke i nær samme grad som tidligere i kraft af sin organisation og dennes brand. Rådgiverens personlige "track record" bliver med andre ord afgørende, hvor imod det betyder stadig mindre hvilket konsulenthus, man repræsenterer.

Figur 5: **Ændringer i uddannelseniveauet, 2008-2014, pct**



Kilde: Dansk Erhverv pba. Danmarks Statistik

Den betroede rådgiver forstår ofte kundens problemer bedre end kunden selv, men selv de dygtigste rådgivere kan ofte ikke levere entydige svar på stadig mere komplekse problemer. På lange træk fungerer den betroede rådgiver derfor som sparringspartner snarere end som leverandør af entydige svar og færdige løsninger. Samtidig forstår den betroede rådgiver, at behovet for tværfaglige/-videnskabelige partnerskaber er kritisk, hvis kundens efterspørgsel skal imødekommes, og rådgiveren byder typisk selv ind med relevant netværk, som kan bringes i spil med dette for øje.

Til gengæld er mavefornemmelsernes tid forbi i en verden, hvor alt er tiltagende digitalt og transparent. Rådgiveren vil derfor blive mødt af en stadigt stigende forventning om evidens, altså at rådgivningens effekt skal kunne dokumenteres. Samtidig møder rådgiveren radikalt nye og individuelle behov hos fremtidens platformsbaserede og datadrevne kunder. Kunder, som forventer og har brug for skræddersyede løsninger.

Med et øget fokus på skræddersyede og evidensbaserede løsninger kan rådgiveren til en vis grad imødekomme det ellers stående paradoks, som ligger i rådgiverens funktion: at rådgiverens værdiskabelse er skjult for omverdenen, men at det ikke desto mindre ofte vil være rådgiveren, som udadtil ofres, når det går galt. Til gengæld vil det også i fremtiden gælde, som det gør i dag, at rådgiveren sjældent kan fortælle omverdenen om sine bedste kunder.

Til gengæld er mavefornemmelsernes tid forbi i en verden, hvor alt er tiltagende digitalt og transparent.

CASE:

Match-making via digital platform

worksome

Worksome.dk er en ny platform og et eksempel på, at nye digitale forretningsmodeller supplerer klassiske tredjeparter som f.eks. headhuntere og vikarbureauer, når virksomheder skal matches med freelancere, konsulenter og specialister som f.eks. programmører, projektledere eller eksperter i digital marketing.

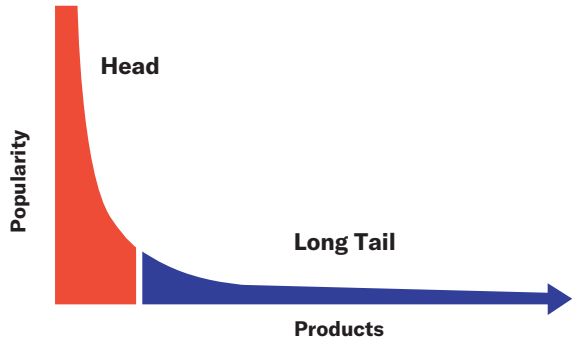
Via platformen kan virksomheder få overblik over relevante profiler og se kompetencer, timepris, erfaringsniveau, anmeldelser osv. Desuden kan de modtage bud fra navngivne profiler og herfra indlede en dialog direkte med potentielt relevante kandidater.

Internationalt udsyn

Digitale teknologier er skalérbare og nedbryder geografiske afstande. I naturlig konsekvens vil morgendagens rådgiver i stigende grad være "born global". Udfordringen er, at denne mulighed er ens for alle – danskere, kinesere, indere, italienere. En dansk rådgiver, som i dag leverer f.eks. kommunikations-, event- eller virksomhedsrådgivning, vil derfor i stigende grad møde konkurrence fra lignende men ofte langt billigere rådgivere fra lande over hele kloden.

Med den større efterspørgsel, som nettet muliggør, kan indtjeningen fra salg af selv den mest nicheprægede rådgivning blive ganske betydelig. Det er fænomenet "long tail", som her er på spil; altså det forhold, at selv den mindste niche kan blive en stor forretning på et globalt marked.

Figur 6: **New Marketplace**



Kilde: Chris Anderson, "The long tail why the furture of business is selling less of more", 2006.

> ***Mange "disruptende" forretningsmodeller er baseret på en long-tail-tankegang. Det gælder f.eks. Google og Facebook, som opererer globalt og dermed har meget lavere marginalomkostninger end lokale spillere.***

Mange "disruptende" forretningsmodeller er baseret på en long-tail-tankegang. Det gælder f.eks. Google og Facebook, som opererer globalt og dermed har meget lavere marginalomkostninger end lokale spillere.

I det hele taget er fænomenet udbredt, når det handler om digitale produkter. Det gælder f.eks. computerprogrammering, reklamemateriale og designs, hvor grafikker og logoer kan købes billigt via f.eks. crowdsourcing blandt designere fra hele verden.

Fremtidens rådgiver kan altså finde sine kunder globalt og kan derfor også i stigende grad udvikle nicherådgivning; netop efter princippet om "long tail". Samtidig kan rådgiveren fungere som "entry point" for udenlandsk efterspørgsel

CASE:

Udvikling af applikation til Apple Watch

GN Hearing, der er førende inden for udvikling og produktion af høreapparater, har sammen med Designit udviklet en høreapparat-applikation til Apple Watch.

Applikationen er en helt ny måde at styre høreapparaterne på, og den er udviklet med det formål at give brugere af høreapparater mulighed for en højere grad af personalisering, kontrol og komfort i deres dagligdag. Blandt andet muliggør applikationen hurtig og diskret justering af lyd i forskellige miljøer og indeholder smarte, situationsbestemte audioprofiler, der kan gemmes og aktiveres med geotagging, så brugerne nemt kan udføre deres daglige rutiner uden aktivt at skulle justere deres høreapparat til de aktuelle forhold.

Samtidig vil vi se nye samarbejdsmodeller vokse frem. Modeller, hvor pris ikke baseres på time-forbrug men på output.

efter danske varer og tjenester, og kan herved fungere som danske virksomheders "lead generator" blandt internationale (potentielle) kunder.

Denne form for "born global"-rådgivning forudsætter dog, at rådgiveren er i stand til at opbygge internationalt netværk og viden, og her kan rådgiveren i praksis støde på en række barrierer:

- Manglende naturlig adgang til internationale "like mindede" rådgivningsmiljøer.
- Vanskeligheder med at tilpasse udenlandsk viden og netværk til national kontekst.
- Spredt organisation og kulturelle sammenstød på tværs af grænser.
- Sproglige og kulturelle vanskeligheder med at kombinere nationale kunder med udenlandske rådgivere og netværk.
- Betydelige både kulturelle og regulatoriske barrierer for rekruttering af udenlandsk kvalificeret arbejdskraft.

Organisation og vækst

I takt med den teknologiske udvikling vil selve præmissen for at drive rådgivningsvirksomhed ændre sig. For det første skal rådgiveren i hver eneste kunderelation have mulighed for at sætte det rigtige hold på en sådan måde, at kravene til specialiserede kompetencer imødekommes, uden at det går ud over fleksibiliteten.

For det andet har rådgiveren brug for at udvikle nye prissætningsmodeller, hvor dyb viden ikke sælges til en lav timepris i direkte konkurrence med lavtlønslande og robotter. Rådgivning skal i langt højere grad sættes på formel, skaleres og dermed levere et fornuftigt afkast, som modsvarer den langsigtede risikovilje, der er forbundet med at opbygge og levere dyb og specialiseret viden.

For det tredje – og i direkte forlængelse af ovenstående – kan rådgiveren få brug for at tiltrække investorer, hvis den valgte forretningsmodel kræver det. Forretningsmodeller, der tager sigte på at opbygge nye platforme, samarbejdsmodeller og/eller netværk, kan ikke finansieres med et lån i banken, og selv hvis det kan, har rådgiveren typisk ikke store aktiver (bygninger, maskiner osv.), der kan stilles i sikkerhed for et lån i banken.

I naturlig konsekvens heraf vil vi i stigende grad se korttidsansættelser og andre former for fleksible netværk og partnerskaber vinde frem. Hermed bliver det lettere for rådgiveren at tilpasse sig specifik kundeefterspørgsel og konjunkturudsving.

Samtidig vil vi se nye samarbejdsmodeller vokse frem. Modeller, hvor pris ikke baseres på timeforbrug men på output. Ifølge Institut for Fremtidsforskning[11] kan der meget vel blive tale om variationer over følgende 5 samarbejds-(sourcing-)modeller: Crowd Sourcing, Solution Sourcing, Network Sourcing, Co-sourcing og Mesh Sourcing. De fem modeller er uddybende beskrevet og eksemplificeret i appendiks til dette oplæg.

[11] "Future of advising" v/ director Jeffrey Saunders, maj 2017

Rådgiverens position og rolle

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvad der karakteriserer fremtidens rådgiver og udleder et sæt grundregler, der kan fungere som rettesnor for de vigtige spørgsmål, enhver rådgiver i fremtiden må søge svar på: hvad er min position og rolle i et marked, der er i kontant udvikling og forandring?.

I de foregående afsnit har vi beskrevet den voldsomme og teknologibaserede forandring af erhvervslivet som, vi i disse år er vidner til. Der er tale om en radikal udvikling, som ændrer selve præmissen for at drive rådgivningsvirksomhed. En udvikling, som sætter klassiske kompetencer, "mindset" og forretnings- og prissætningsmodeller for rådgivningsvirksomhed under pres. I dette afsnit bliver vi på dette afsæt mere konkrete i vores bud på, hvad der vil karakterisere fremtidens rådgivning og udleder herfra et sæt grundregler for fremtidens rådgiver.

Rådgiverens fokusområder

Rådgivningsvirksomhed kræver stadig mere fokus på en række parallelle og tiltagende vigtige forhold, og det stiller alt i alt store krav til fremtidens rådgiver. Værktøjskassen skal være tidssvarende og i orden, hvad enten det handler om opbygning af faglig viden og indsigt, udvikling af konkrete ydelser, etablering af kunderelationer, brug af nye teknologier, forretningsudvikling eller daglig virksomhedsdrift.

For det første er fremtidens rådgiver en betroet rådgiver, som forstår kundens problemer, men som samtidig forstår, at der ikke findes entydige svar på stadig mere komplekse problemer, og som derfor indtager en rolle som mentor, rådgiver og sparringspartner i forretningskritiske processer snarere end leverandør af entydige svar og færdige løsninger.

For det andet forstår og indretter fremtidens rådgiver sig efter, at den specialiserede ydelse ikke blot er en mulighed men en nødvendighed, og at denne specialisering skal finde sted i tværfaglige partnerskaber med både danske og udenlandske videninstitutioner.

For det tredje er fremtidens rådgiver i stand til at bringe nye teknologier i anvendelse som afsæt for nye veje og metoder til indsigt. Digitalisering og nye teknologier betragtes som en forretningskritisk konkurrenceparameter og indiskutabel forudsætning for data- og evidensbaseret rådgivning i alle led af kundens værdikæde.

87%

87% af Dansk Erhvervs medlemmer mener at "den gode rådgiver" er kendetegnet ved at forstå den virkelighed, deres virksomhed opererer i.

60%

60% af Dansk Erhvervs medlemmer mener, at "den gode rådgiver" arbejder data- og evidensbaseret.

Figur 7: **Undersøgelse: Hvad kendetegner den gode rådgiver?**

En undersøgelse blandt Dansk Erhvervs medlemmer bekræfter ovenstående billede. Den gode rådgiver er således i nogen eller høj grad kendetegnet ved følgende:

• Er en sparringspartner omkring strategiske spørgsmål knyttet til min kerneforretning	(63 pct.)
• Byder selvstændigt ind med forslag og idéer på nye områder, hvor der kan tilføjes værdi for min virksomhed, også når det ligger uden for den oprindelige opgave eller aftale	(72 pct.)
• Forstår den virkelighed, som jeg og min virksomhed opererer i	(87 pct.)
• Er fleksibel f.eks. i forhold til arbejdsintensitet og arbejdsform	(72 pct.)
• Arbejder data- og evidensbaseret	(60 pct.)
• Bruger relevante digitale muligheder i sit arbejde	(67 pct.)
• Har et stærkt netværk og kan hente viden og erfaringer ind fra andre rådgivere, hvor det er relevant	(75 pct.)
• Har et internationalt netværk af eksperter og rådgivere, som kan trækkes ind i opgaveløsningen, hvis relevant	(31 pct.)
• Har adgang til state-of-the-art viden og forskning mv. fra universiteter og andre forskningsmiljøer	(30 pct.)

Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, august 2017, n = 260
Anm: Kun besvaret af virksomheder, der har brugt en ekstern rådgiver inden for de seneste 2 år

For det fjerde finder fremtidens rådgiver sine kunder globalt og kan derfor udvikle højt specialiseret nicherådgivning. Samtidig fungerer rådgiveren som værdifuldt netværk og "lead generator" blandt internationale kunder.

For det femte udvikler fremtidens rådgiver nye forretningsmodeller, hvor dyb viden ikke sættes i direkte konkurrence med lavtlønslande og robotter. Rådgivning sættes på formel, skaleres og får hermed potentiale til at levere et afkast, som modsvarer den langsigtede risiko, der er forbundet med at opbygge dyb og specialiseret viden.

For det sjette sætter fremtidens rådgiver sit hold, så kravene til specialiserede kompetencer imødekommes, uden at det går ud over fleksibiliteten. Korttidsansættelser og andre former for fleksible netværk og partnerskaber vil derfor vinde frem med afsæt i nye samarbejds- og prissætningsmodeller. Samtidig vil fremtidens rådgiver erkende egne begrænsninger og vil selv forstå at gøre brug af ekstern rådgivning.

Endelig, som det syvende, må fremtidens rådgiver – som i dag – tage hensyn til følsomme forhold som interessekonflikter, uafhængighed, datasikkerhed og manipulation m.v. Disse problemstillinger eksisterer allerede i dag, men er i høj grad bundet op på specifikke brancher – revisions-branchen, advokatbranchen, PR- og reklamebranchen m.v., og i takt med at disse traditionelle brancheskel vil nedbrydes, vil problemstillingerne blive relevante på tværs.

Reglerne er alene tænkt som en rettesnor for de vigtige spørgsmål, som enhver rådgiver i fremtiden må søge svar på: Hvad er min position og rolle i et marked, der er i konstant udvikling og forandring?

Grundregler for fremtidens rådgiver

Vi bilder os ikke ind, at vi her kan levere en fuld manual endsige svar på alle rådgiverens udfordringer. Ikke desto mindre mener vi med afsæt i ovenstående at være i stand til at formulere et sæt grundregler for fremtidens rådgiver. Reglerne er alene tænkt som en rettesnor for de vigtige spørgsmål, som enhver rådgiver i fremtiden må søge svar på: Hvad er min position og rolle i et marked, der er i konstant udvikling og forandring?

Grundregler for fremtidens rådgiver

1. Du giver konkret rådgivning, som kan omsættes til praksis hos kunden
2. Du forstår kundernes virkelighed og skræddersyer dine løsninger, fordi kundens succes er din succes
3. Du lærer af udlandet og har internationalt netværk
4. Du samarbejder med videninstitutioner
5. Du arbejder data- og evidensbaseret
6. Du favner digitaliseringen og nye teknologier
7. Du tilbyder dit netværk til dine kunder
8. Din pris sættes efter den værdi, du tilfører
9. Du forstår sammenhængen mellem risiko og afkast
10. Du har en fleksibel organisation og kan træde til med de rette ressourcer
11. Du arbejder værdibaseret og med høj integritet
12. Du erkender egne begrænsninger – du bruger selv rådgivere

Kilde: Tænketanken for fremtidens rådgivning, oktober 2017

De vigtige spørgsmål, som enhver rådgiver i fremtiden må søge svar på: Hvad er min position og rolle i et marked, der er i konstant udvikling og forandring?

Appendiks: Nye samarbejds-modeller

En række nye samarbejdsmodeller er i disse år under udvikling. Modeller, hvor pris ikke baseres på timeforbrug men på output. Ifølge Institut for Fremtidsforskning vil der i alt væsentligt være tale om variationer over følgende samarbejds-(sourcing-)modeller:

- Crowd Sourcing
- Solution Sourcing
- Network Sourcing
- Co-sourcing
- Mesh Sourcing

Crowd Sourcing
Crowd Sourcing er en model, hvor kunden køber tjenester og løsninger via "crowden"; en global kreds af freelancekonsulenter, som tilgås via en tredjeparts-platform. "Crowden" tilbyder via denne model individuelle og fleksible løsninger til en omkostning, som er markant lavere end traditionelle alternativer. Potentialet er stort og endnu uudnyttet. Når man crowdsourcer skal man dog være klar over, at modellen kan lide under manglende kvalitetsstandarder, tilsyn og ansvarsplacering.

CASE:
Der ligger en power og volumen i crowden

TDC Group er et eksempel på en dansk virksomhed, der i 2016 brugte crowd sourcing til sit kommunikationsunivers. Via den globale crowd fik virksomheden på en uge over 200 ideer til at kommunikere tele i Danmark. Virksomheden og deres tilknyttede kommunikationsbureau, Cosmic People, fik værdifulde input fra hele verden, og herfra arbejdede kunde og bureau sig sammen videre.[12]

"Der ligger en power og en volumen i crowden, der formår at matche en stor annoncør i den anden ende. Og det er netop dét, der gør det muligt for os at håndtere en så stor kunde som TDC Group så forholdsvis let."

Pernille Simmelkiær Larsen, adm. direktør i Cosmic People

[12] http://bureaubiz.dk/tdcs-nye-kampagne-skabt-via-crowdsourcing/

Solution Sourcing
Solution Sourcing er en form for B2B crowd sourcing, hvor private og offentlige virksomheder eller organisationer får mulighed for at få løsninger på deres problem via en "crowd", f.eks. studerende eller borgere. Herved får "crowden" mulighed for at give deres idéer til, hvordan problemstillingerne kan løses. Målet er at bruge "crowden" som afsæt for at udvikle banebrydende teknologi, finde løsninger på sociale problemer eller skabe helt nye markeder.

Modellen har nogle af de samme fordele som crowd sourcing: hurtighed, åbenhed, mulighed for radikal nytænkning og lave omkostninger. Tilsvarende skal man være opmærksom på, at modellen kan lide under uklare kontraktforhold og manglende kontrolmekanismer.

Når man crowdsourcer skal man dog være klar over, at modellen kan lide under manglende kvalitetsstandarder, tilsyn og ansvarsplacering.

Målet er at bruge "crowden" som afsæt for at udvikle banebrydende teknologi, finde løsninger på sociale problemer eller skabe helt nye markeder.

CASE:
Fremmer samarbejde, inspiration og innovation

Erhvervsstyrelsen står bag platformen challenges.dk, der har til formål at fremme samarbejde, inspiration og innovation sammen med en partnerkreds bestående af sponsorer, rådgivere, virksomheder og borgere.[13] Målet er at skabe en åben national challenge-platform, hvor forskellige sektorer, faggrupper, organisationer og borgere kan mødes om samskabelse på tværs.

Et aktuelt projekt på platformen er Robocoast, som samler mere end hundrede virksomheder, universiteter og gymnasier. Målet er at udvikle nye industri- og servicerobotikløsninger via denne "crowd" og den kunstige intelligens RobocoastAI. Dette sker ved, at virksomhederne skriver deres udfordring i en Challenge Bank, hvorefter deres input automatiseres og indgår i RobocoastAI automatiserede søgen efter ekspertise, videnskabelige artikler, nyheder og virk-somheder, der passer til udfordringen.

RobocoastAI søger ekspertise og løsninger i hele Norden og om nødvendigt globalt. Som følge heraf vil den være tilgængelig for alle nordiske robotoperatører og forretningsudviklingsorganisationer, når den frigives i efteråret 2017.

[13] https://challenges.citizenlab.co/posts/PPjFhp3v3WpYj7p5Q/nordic-robotics-challenge-bank-featuring-robocoastai

CASE:

Samler alle aktører, der er involveret i en virksomhedshandel

match-online.dk
køb og salg af virksomheder

Virksomheden match-online.dk samler alle aktører, der er involveret i en virksomhedshandel: Købere, sælgere, investorer, rådgivere og brancheforeninger. Via platformen kan aktørerne anonymt formidle virksomheder og derigennem finde potentielle købere og andre nøglepersoner.

En lang række professionelle rådgivere – revisorer, advokater, pengeinstitutter, virksomhedsmæglere, konsulentfirmaer, erhvervskontorer m.fl, som alle driver deres egne virksomheder, har indgået et strategisk samarbejde med match-online.dk og bruger herigennem platformen til at hjælpe deres kunder med køb, salg, kapitalfremskaffelse og finansiering af virksomhed.

Network Sourcing
Network Sourcing er en model baseret på relationer imellem og omkring konkurrerende netværk. I netværk med komplekse produkter og aftaler kan der opstå en stærk interdependens, som giver grundlag for eksklusivaftaler og et alliancefælleskab imod konkurrerende netværk. Det gælder f.eks. videntunge og egentlige F&U-virksomheder, som opbygger netværk af betroede og højtspecialiserede leverandører, universitetsforskere og rådgivere omkring sig, og som på denne måde positionerer sig i konkurrence med lignende virksomheder med tilsvarende netværk.

Som del af et konkurrencenetværk har man mulighed for at udvikle en skalérbar forretningsmodel og booste sit omdømme gennem co-branding med netværket. Omvendt indgår man i et stærkt afhængighedsforhold og er tilsvarende sårbar overfor forandringer, som truer netværket.

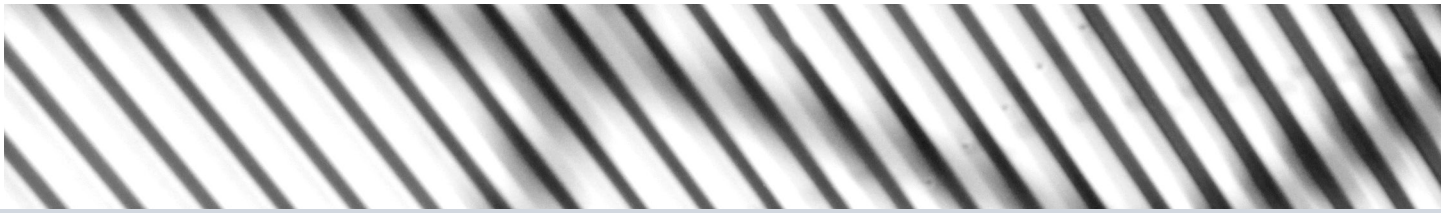
Co-sourcing
Co-sourcing er et langsigtet forretningssamarbejde, hvor en eller flere funktioner opretholdes gennem en fælles indsats mellem to parter, som deler fælles mål. Her er med andre ord tale om en form for strategisk "ægteskab" partnerne imellem - f.eks. rådgiver og kunde; en relation, hvor prisen for at skilles er tilsvarende høj for begge parter.

Modellen er baseret på en langsigtet og tillidsbaseret relation, som tager tid at opbygge. Succesfuld co-sourcing kan vise sig meget værdiskabende for begge parter, men omvendt er det en risiko, at investeringen i den dybe relation viser sig at være uden det store afkast.

Mesh Sourcing
Mesh Sourcing skal forstås ud fra en porteføljetankegang, hvor samarbejde er baseret på et økosystem af serviceydelser, som går på tværs af flere organisationer i en fælles indsats for indtjening og/eller social forandring.

I praksis kan Mesh Sourcing tage form af et samarbejde mellem én eller flere parter, som ved fælles hjælp bærer nye eksponentielle forretningsmodeller ind i næste vækstfase. Her er tale om en højrisikoinvestering, som kun kan forrentes gennem ejerandele. Partnerne kan sprede deres risiko ved at opbygge parallelle projekter ud fra en porteføljetankegang, som man kender det fra venturefonde.

Her er med andre ord tale om en form for strategisk "ægteskab" partnerne imellem.

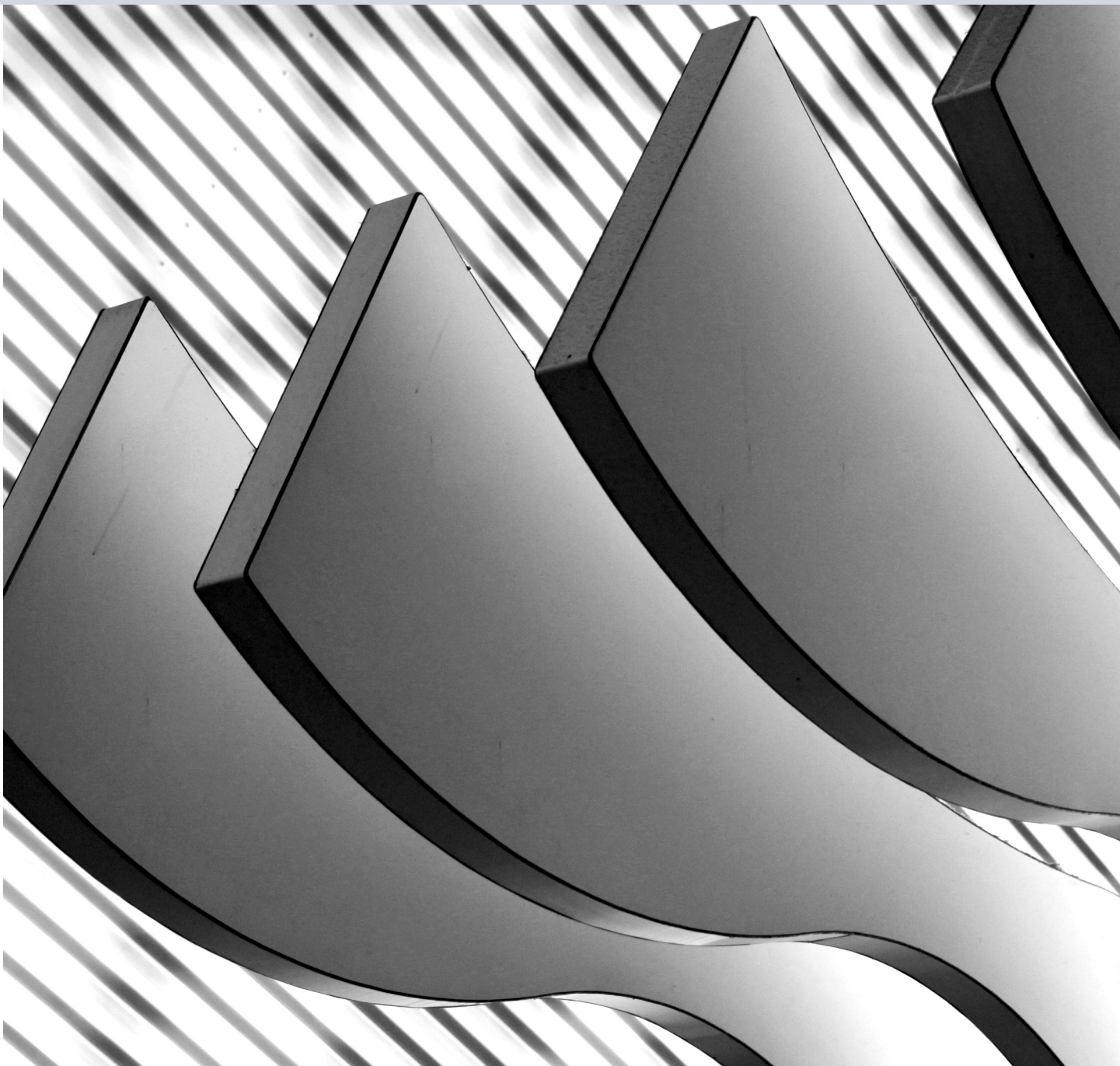


CASE:

bottom-up og top-down

Mesh Sourcing kan ske bottom-up ved at gig-folk sammen løfter større og mere komplekse opgaver. Dette kender vi f.eks. fra iværksættermiljøer som Republikken, Soho og Rainmaking Loft i København.

Mesh Sourcing kan også ske top-down ved at virksomheder eller organisationer melder sig som vært for et inkubatormiljø med henblik på at spotte nye ideer, kompetencer og/eller fremtidige kunder. Dette kender vi f.eks. fra Google-Labs, hvor Google inviterer medarbejdere til at udvikle nye forretningsideer i regi af og med support fra Google.



Om dette oplæg

Tænketank for fremtidens rådgivning blev nedsat af Dansk Erhvervs stående udvalg for rådgivning og videnservice i januar 2017 med det formål at identificere tendenser og udfordringer inden for rådgivningsbranchen, og samtidig se nærmere på branchens værdiskabelse.

Tænketanken har afholdt møder i første halvår 2017 og afrapporterer med nærværende oplæg på Dansk Erhvervs Rådgiverdag den 4. oktober 2017.

Tænketankens medlemmer:
- Charlotte Jepsen, adm. dir. i FSR – danske revisorer (formand)
- Anna Porse Nielsen, adm. dir. i Seismonaut
- Christian Kurt Nielsen, adm. dir. i Mercuri Urval
- Claus Rehfeld, CR16
- Henrik Sølje Weiglin, adm. dir. i Design Denmark
- Jens F. Kofoed, adm. dir. i First Chair Holding A/S
- Jesper Højberg Christensen, founding partner NxT
- Kresten Schultz-Jørgensen, managing partner LEAD Agency
- Martin Delfer, Global Head of Strategic Alliances i Designit
- Mette Bossen, marketingschef i ASE
- Niels Bang, partner i Gorrissen Federspiel
- Steffen Blauenfeldt Otkjær, adm. dir. i DIS/PLAY
- Tine Aurvig-Huggenberger, CEO i Kreativitet & Kommunikation
- Tom Vile Jensen, erhvervspolitisk direktør i FSR – danske revisorer

Sekretariat i Dansk Erhverv:
- Markedsdirektør Mette Feifer
- Markedschef Louise Riisgaard
- Fagchef for moms, regnskab og revision Ulla Brandt
- Chefkonsulent Malthe Munkøe

Datagrundlag
Dette oplæg præsenteres sammen med en brancheanalyse: "Voksende efterspørgsel efter rådgivning", Dansk Erhverv, oktober 2017. Data i brancheanalysen er baseret på en særkørsel fra Danmarks Statistik på detaljeret branchekodeniveau, idet brancherne er udvalgt ud fra, hvad der vurderes at udgøre rådgivningserhvervene.[14] Der anvendes E-indkomstberetninger til opgørelse af beskæftigelsen samt tal fra Dansk Erhvervs surveyanalyse: "Fremtidens rådgivere" fra september 2017.

De tal for uddannelsesniveau og produktivitetsudvikling, som nævnes i dette oplæg, tager udgangspunkt i Danmarks Statistiks "Rådgivning mv." som er en bredere definition end den, der er brugt i ovennævnte brancheanalyse.

I dette oplæg refereres også til Dansk Erhvervs surveyanalyse: "Fremtidens rådgivere" ", som er gennemført i august 2017. Undersøgelsen er baseret på 283 besvarelser inden for et bredt udsnit af medlemsbasen, heraf 48 pct. med 0-10 ansatte, 35 pct. med 11-50 ansatte og 17 pct. med 51 eller flere ansatte.

[14] Der er anvendt tal fra momsregnskab til at bestemme omsætning, lønsum og eksport. Det vil sige, at evt. ikke-momsbelagt salg ikke indgår. Dette vurderes dog ikke at have væsentlig indflydelse på resultaterne. Der er generelt taget udgangspunkt i omsætning omregnet til faste priser, dvs. korrigeret for inflation.

KONTAKT DANSK ERHVERV

Louise Riisgaard
Markedschef,
Dansk Erhverv
lri@danskerhverv.dk
T. +45 3374 6282

DANSK ERHVERV
Børsen
DK-1217 København K

www.danskerhverv.dk
info@danskerhverv.dk
T. +45 3374 6000

Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhvervsliv.

Vi repræsenterer et bredt udsnit af virksomheder og brancher. Vores mission er at fremme konkurrencekraft hos vores medlemmer i en globaliseret økonomi.

DANSK
ERHVERV