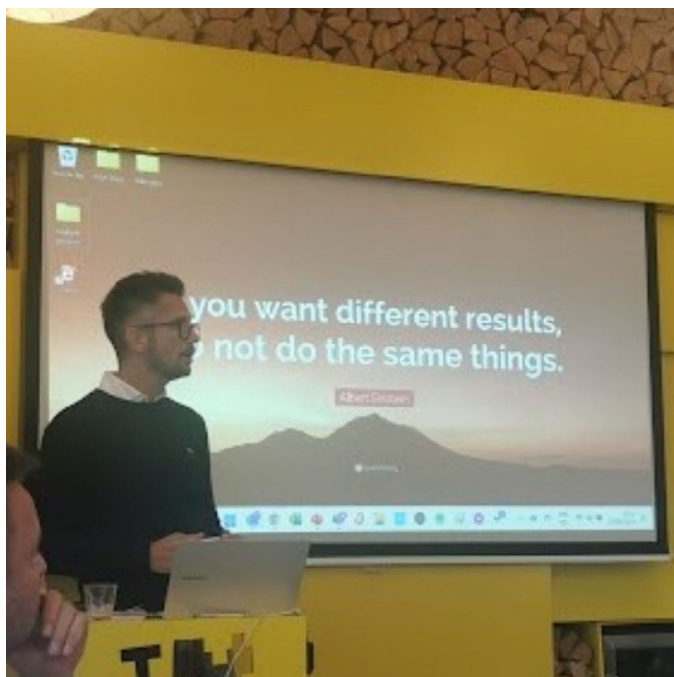


ZILLION - et freelance Power House

I USA arbejder 1/3 af alle akademikere freelance, og tendensen breder sig også i Europa. Men hvorfor udskifte en god fast hyre og en succesfuld karriere i et af Danmarks førende konsulenthuse med at skabe et økosystem, hvor alle konsulenter arbejder freelance? Hvordan sikres den overordnede styring i konsulentteamet? Hvordan sikres, at de nødvendige kompetencer er til stede? Og hvad er egentlig de reelle fordele ved ZILLION Consulting Groups måde at arbejde på i forhold til de etablerede konsulenthuses organisering?

Lars Lean, lars@larslean.dk

Det har jeg spurgt Martin Lyngge CEO og Thomas Thorsted, Senior Partner fra ZILLION om. De har begge en baggrund i traditionelle konsulenthuse.



Martin Lyngge til ZILLION fællesmøde

Den enkelte ZILLION konsulent skaber sig selv

Du bliver nærmest blæst omkuld, for Martin Lyngge, som oprindeligt fik ideen til ZILLION Consulting Group, er uhyre entusiastisk, når han fortæller om baggrunden og argumenterer stærkt for de bærende ZILLION principper. Martin forklarer: "Jeg var i Los Angeles hos Mærsk på et tidspunkt, og jeg mener, at det var 35 % af alle akademikere, der arbejdede freelance. Det er en helt almindelig måde at arbejde på i USA. Også i Tyskland er der et eksempel på en succesfuld virksomhed, som på mange måder minder om ZILLION, hvor man kobler det at stå sammen med det at være selvstændig. Vi ser det med VOLT, og vi ser det også med frisørsaloner, det er utroligt mange steder. Forestil dig, at VOLT bude skulle køre rundt i alt slags vejr til en fast hyre. Du ville jo aldrig få unge mennesker til at køre rundt på fast løn i regnvejr. Netop det, at det

er baseret på selvstændighed, og at de får betaling per tur, så "buser" de jo simpelthen rundt i al slags vejr. Og det er jo det der mentale, der i virkeligheden er interessant, at man går fra at gøre tingene på en eller anden måde for at man skal være i compliance på fast løn til at man gør tingene på en ny måde. Så det at få lokalt ejerskab hos den enkelte og samtidig være del af noget større, det er for mig fremtidens organisation. Det er total delegering til alle mænd. På et tidspunkt trængte jeg selv til, at der skulle ske noget nyt, og jeg havde længe haft tanken om at blive selvstændig. Der gik ikke lang tid, før jeg tog fat i Benjamin (Benjamin Bertelsen, red.), og han havde fuldstændig samme følelse i maven. Derefter gik der ikke mere end en måned, så var vi over 10 konsulenter. Nu gik det lige pludselig stærkt, og så fik jeg tanken om at lave et virtuelt hus, hvor vi har alle fordelene ved at være sammen på kompetencer, kapacitet og det sociale, men hvor vi samtidig holder fast i, at vi hver især er selvstændige konsulenter. Hvor vi selv kan disponere over vores opgaver og tid og samtidig have følelsen af at vælge ting til og fra. Det var den følelse, som de andre også var på udgivelse. Så opgaverne skabes nedefra i modsætning til traditionelle konsulenthuse, hvor det er konsulenthuset, der skaber forretningen. Konceptet er, at vi alle er selvstændige, men vi har nogle faste afregningsmetoder. Det er op til den enkelte at skabe sig selv i ZILLION."

Less Power Point and More Action

Martin fortsætter: "ZILLIONs model er primært baseret på folk med lang konsulenterfaring, som ikke er afhængig af en fast hyre hver eneste måned. For unge konsulenter, som kommer direkte fra CBS, og som måske lige er blevet gift og skal til at købe nyt hus, der er ZILLIONs model måske lidt mindre attraktiv. Derfor oplever ZILLIONs kunder end-to-end senior rådgivning, for hos ZILLION møder de virkelig industrielt erfarne folk. Vi har alle mere end 15 års erfaring, og det betyder, at vi hurtigt kan tune ind på den del af forretningen, der er relevant at kigge på. Når vi starter en kundediolog, så handler det om hvilken ambition, de har med forretningen, og når vi laver analyser og designs, så er det baseret på erfaring og om det er realiserbart i virkeligheden. Så vi kommer med noget, der giver mening i den virkelige verden, og vi kan levere resultaterne i praksis. Vi kan lave forretning sammen med kunderne indtil tingene virker. Eller som vi siger internt - det er Less Power Point and more action. Det er det, der er vores ambition og det er også det der er virkeligheden. Vi har fået utroligt meget positiv feedback fra kunderne på lige præcis den front. Det er senior rådgivning, og vi kommer ind - to the point. Og vi kan få tingene realiseret sammen med kunderne og ført det ud i praksis - ude i den virkelige verden."

Et Power House – med fokus på kundernes forretning

En ZILLION konsulent laver typisk senior virksomhedsrådgivning omkring processerne, ledelsesdelen, organisationsdelen og kompetencedelen. Udvikling af IT-systemer og robotter er ikke der, vi skal være, men i stedet teamer vi op med nogle, der arbejder i den del af markedet. Vi tænker meget teknisk og meget konkret i forhold til digitalisering og automatisering. Der er ingen tvivl om med Industri 4.0 og mangel på arbejdskraft, der kræver det større og større og mere komplekse systemer. Og derfor har vi indgået nogle samarbejdsaftaler med nogle strategiske partnere. Det er også en vigtig del af vores forretningsmodel hos ZILLION. Så når kunderne møder os, så har vi overblik over, hvad der sker i markedet inden for digitalisering og automatisering. Vi er en one-stop-shop for overblik og muligheder mellem systemerne og forretningen. Vi tænker forretningen ind i en robot. Hvad betyder den for virksomhedens styring, for planlægningen, for bemanningen og for det systematiske vedligehold? Hvad betyder det for alt det andet end bare at få installeret robotten? Grundtanken er, at ZILLION er et Power House, hvor fokus er på kundernes forretning, men hvor vi samtidig samarbejder med forskellige eksperter inden for automatisering og digitalisering.



ZILLION fællesmøde

Kvalitetssikring og feedback

Den vigtigste forudsætning for at kunne lave de gode projekter er at finde de gode folk. Vi har hele tiden fokus på at have de bedste folk og på konstant at hjælpe hinanden med den personlige udvikling. Derfor er det en utrolig vigtig del af vores samarbejde at give hinanden feedback på, hvad vi oplever som godt og skidt, og ikke mindst på, hvad kunden oplever. Hos ZILLION, hvor de enkelte konsulenter jo ikke har nogen formel leder, hviler ansvaret for dette feedback på kollegerne, altså et fælles ansvar for at konstant at løfte kompetenceniveauet i hele organisationen. På alle opgaver har vi en engagementspartner, der får løbende feedback fra kunden, og som holder sig orienteret om, hvordan det går med de konsulenter, der er på projekterne. Men vi har ikke nogen ledere her i ZILLION. Det kræver, at man er sin egen leder. Her er vores feedback kultur

utrolig vigtig. Når vi for eksempel har været til et møde med en kunde, analyserer vi altid, hvad vi oplever af godt og skidt, og hvad vi kan lære af det for at blive endnu bedre. Det er en proces, der kan føles lidt hård, men det virker, og det foregår på en ordentlig måde.

Fra Sharepoint til Partnerdomain

Helt i starten kørte vi styringen af aktiviteterne på en SharePoint Excel løsning, men der skulle ikke mere end 7-8 konsulenter til, så blev det total kaos. Vi kunne ikke vide, hvem der var færdige. Og så var der links der gik i stykker. Vi skulle stadigvæk have samme afregningsmetode så det var en masse regneark, der var parret sammen. Det duede ikke. Så gik vi i markedet for at finde noget software, som kunne understøtte en type forretning som vores. Men vi kunne ikke finde noget, som var bare i nærheden af at kunne løse opgaven. Derfor startede vi ud med nogle indere, som også endte med at lave vores hjemmeside og det, der blev til vores Partner Domain, og som i dag er ZILLIONs backbone. Havde vi ikke fået det, så havde ZILLION på ingen måde været mulig i dag med cirka 40 konsulenter og 30 eksterne partnere. Jeg har jo været med til at lave konsulenthus nu i snart 20 år, så det at lede en konsulentforretning, der er bragt ind i et IT-system.

Arbejdsanalytisk kraft ansat decentralt

På et tidspunkt kan det være, at vi hos ZILLION kan komme til at mangle noget arbejdsanalytisk kraft til en fornuftig hyre. Altså noget af det, som de lidt yngre konsulenter vil kunne levere. Vi har ikke en stor pulje af dygtige junior konsulenter. Så på et tidspunkt skal vi måske begynde at ansætte egentlige medarbejdere ind i ZILLION, men her er filosofien den, at det bliver i ZILLION konsulenternes egne virksomheder, så de bliver ledet lokalt. Hvis den enkelte, selvstændige konsulent kan skabe en forretning ved at ansætte en medarbejder til at lave opgaver i ZILLION regi, så vil ledelsen blive helt anderledes tæt, end hvis medarbejderen blev ansat centralt.” afslutter Martin Lynge.



Thomas Thorsted præsenterer koncept til et ZILLION fællesmøde



Et frø der altid har været der

Thomas brænder mindst lige så meget for ZILLION som Martin. Thomas er meget begejstret for livet som selvstændig, og han er en væsentlig hjørnesteen i ZILLION. Thomas fortæller: "Der har altid været en drøm inde i mig om at være mig selv og bygge mit eget. Det er den initiale tanke, der altid har boet inde i mig, men jeg har aldrig rigtig haft modet til det. Måske skulle jeg have sprunget ud i det noget før, men så sad jeg jo lige pludselig med mursten og biler, jeg ikke ejede, og børn og alt det der, og så var det jo meget rart, at der var nogen, der ville betale min løn hver eneste måned. Så skete der det, at verden blev ramt af covid, så efter et par uger sad jeg med mig selv og tænkte, hvad mere kan gå galt nu. Der formede idéen sig, at nu skulle det være. Så gik det lige pludselig stærkt. Jeg sagde op og lavede mit eget selskab, hvor det bærende element var at træde ud af hamsterhjulet og klare mig selv. I alle de år har jeg jo haft det frø i baghovedet, så det havde nået et vist modenhedsniveau, og samtidig havde jeg opbygget en masse konsulentviden og kompetencer, inden jeg tog beslutningen om at få fod under eget bord. Det jeg drømte om, det var at gøre det, som kan gøre en forskel for danske arbejdspladser, og samtidig gøre noget godt i mit liv. Jeg var jo cirka nået halvvejs i mit arbejdsliv. Jeg var lidt træt af hele performancegamet i den traditionelle konsulentbranche. Og jeg havde jo egentlig bare fokuseret på at producere det, som det etablerede konsulenthus gerne ville have og på at nå mine mål, så jeg kunne sikre mig at jeg fik en bonus til næste år -og en god dividende, når aktieudbetalingen kom.

ZILLION rammer en tendens i samfundet

Jeg kendte jo Martin og Benjamin (Martin Lyng og Benjamin Bertelsen, red.), og vi kunne godt tænke os at skabe et økosystem, hvor man finder nogle mennesker, som man har lyst til at være sammen med, og som har en mangfoldighed i det, de brænder for. Vi kunne godt tænke os, at folk selv blev herre over, hvad de kan tænke sig at bidrage med. Det er også en udfordring, når man vil have nogen med til noget, at man så ikke bare kan bestemme over dem. Man bliver nødt til at tale ind til dem og vise vejen, eller finde nogen andre, der brænder for det samme. Det giver bare enorm energi, når en gerne vil udvikle et eller andet specifikt ZILLION koncept, og så er der 16 andre, der siger, at det kunne vi også godt tænke os. Ingen er tvunget sammen. Det er jo lidt den amerikanske måde med Freelance livet. I fremtiden tror jeg, at der er mange, der vil kigge ind i den måde at have sit arbejdsliv på, hvor man arbejder freelance i forskellige netværk qua de samfundsformer, der lidt er i opbrud og den snak, der er om diversitet. Man kan faktisk godt sige at ZILLION har fat i en tendens i samfundet. Her er ingen skævhed i løn og i indtægter. Her sætter vi sammen prisen for en opgave. Man behøver ikke bekymre sig om, man er mand eller kvinde eller har et handicap. Når vi stykker en opgave sammen, så er alle lige. Livet består af en hel masse timer, og dem skal vi bruge, som vi selv synes er bedst. Jeg kan også godt lide, at man kan tjekke ud og lave noget andet i en periode, for så at tjekke ind igen.



Rasmus Bertram gennemgår ZILLION koncept på fællesmøde

Produktionskampagnen

Jeg tjekkede for eksempel ud i nogle måneder, hvor jeg arbejdede på produktionskampagnen i ZILLION. Jeg vidste, at når man som jeg arbejder hands-on på fabriksgulvet og på ledelsesgangene, så bliver man helt vildt opslugt af den virksomhed, man er ude i, og så er det svært også at have fokus på at skulle ringe til den næste kunde og få fulgt op på sit netværk. Derfor udformede vi kampagnetilgangen hos ZILLION. Tanken var at bruge en ekstern solution partner, som er rigtig dygtig til at skaffe nogle møder ude i virksomhederne, hvis de har noget godt materiale. Og materialet skulle vi levere. På det tidspunkt var der stor fokus på manglende kvalificeret arbejdskraft i Danmark. Det omsatte vi til nogle produktivitetsprincipper, hvor vi omsætter de spørgsmål, som virksomhederne sidder med, til nogle cases, der viser, hvordan vi arbejder med produktivitet, automatisering, supply chain, distribution og lager m.m. Når vores partner ringer ud, så rammer de jo lige ind i det, der er agendaen for de her virksomheder. Så skal der ikke meget til, før virksomhederne siger, at det vil de da gerne høre mere om på et møde, som vores solution partner så booker på vores vegne.

Solution partnermodellen

ZILLIONs brug af solution partners er et område, hvor vi adskiller os fra de traditionelle konsulenthuse. Når vi analyserer os frem til det, som vores kunder har behov for, så ser vi ikke kun på, hvad vores cirka 40 konsulenter kan. Så husker vi også på, hvad vores paraply af de cirka 30 solution partnere kan. Dermed kan vores egne ZILLION konsulenter med dyb erfaring sammensætte nogle gode løsninger sammen med vores partnere, med nogle robotteknologier eller andre særlige services fra vores partnere. Så en opgave, der starter ud med at være 100% ZILLION, kan måske ende op med at blive 60% ZILLION og 40% partnerskab. Solution partnerne kan også komme med leads til ZILLION, som vi afregner, hvis det bliver til en opgave, der ender med fakturering. Det princip gælder begge veje. Samtidig siger partnerne ja til at være på ZILLIONs markedsplads på lige konkurrencevilkår, hvis der for eksempel er to solution partnere, der tilbyder konkurrerende produkter eller services.

Markedspladsen som omdrejningspunkt

Hvad enten du er solution partner eller konsulent så gælder markedspladsen. Hvis du træder ind i ZILLION, så skal du gøre opmærksom på dig selv, skabe idéer og skabe og bruge eget netværk. Så opstår der win-win, og så finder man sammen i "små boder" på markedspladsen. Til gengæld laver vi ingen eksklusivaftaler. Vores solution partnere kan lave aftaler med alle mulige andre konsulenthuse, så ZILLION skal også gøre sig interessant i samarbejdet og trække dem ind i opgaver. Og ZILLION konsulenterne er også en del af markedspladsen. Hvis man ikke gør noget ud af sin markedsplads, sin bod og sine varer i boden, så er det naboen eller en helt anden markedsplads, der løber med opgaven", afslutter Thomas Thorsted.

Kundernes oplevelse

Helt overordnet er der tre afgørende forskelle for en virksomhed, der vælger at bruge ZILLION som rådgiver frem for et traditionelt konsulenthus.

Den ene forskel er, at de konsulenter, som virksomheden møder til et salgsmøde, også er dem, der kommer ud i virksomhederne for at løse

opgaverne, og hvis det ikke lige er dem personligt, så er det under alle omstændigheder nogle konsulenter med mange års erfaring, som alle er vant til at begå sig. Et traditionelt konsulenthus benytter sig ofte af nogle unge, dygtige konsulenter til opgaveløsningen, men qua de er unge, har de nødvendigvis ikke den rutine, der skal til for at begå sig i et industrielt miljø og i de forskellige ledelseslag, som en ZILLION konsulent har.

Den anden forskel er graden af outsourcing. Hvor et traditionelt større konsulenthus i højere grad insourcer meget specifikke kompetencer, så har ZILLION erkendt, at de ikke kan være bedst til alt. Derfor vil en ZILLION kunde opleve, at ZILLION ofte samarbejder med Solution Partners, hvis der er brug for meget specialiserede kompetencer, så de sikrer høj kvalitet af løsningen.

Den tredje forskel er omkostningsniveauet. ZILLION har ikke de overheads, som et traditionelt konsulenthus har til bygninger og administration. ZILLION konsulenter er ude i virksomhederne, eller også arbejder de hjemmefra.

Det bliver spændende, om ZILLION's organisationsfilosofi breder sig til andre brancher, hvor idéen er at stå sammen i en virksomhed uden formel ledelse og uden ansatte, men hvor alle er selvstændige.

Fakta om ZILLION Consulting Group

ZILLION Consulting Group blev etableret af Martin Lyngge i 2019. Virksomheden består i dag af ca. 40 freelance konsulenter og ca. 30 underleverandører (solution partners). ZILLION er en organisation bestående af folk med meget erfaring. Solution Partners er et koncept, der består af et aftalegrundlag med underleverandører, som er eksperter inden for forskellige områder. Det er alt fra innovationssoftware, automation og digital forretningsplanlægning til outsourcing og rekruttering af IT-personale. Det står i modsætning til de større konsulenthuse og rådgivere som typisk insourcer de kompetencer, som de har brug for. Backbone i ZILLION Consulting Group er effektiv informationsdeling via ZILLIONs Partnerdomain. Partnerdomain styrer alt fra konsulent kompetencer, aftaler, kapacitet, pipeline, ordrer, fakturering etc. Ugentlige online møder både i form af Touch-Points på MS Teams og ugentlige online møder hvor der følges op på kampagner er også et vigtigt element i at skabe sammenhængskraft i freelancekonsulenthuset. ZILLION har hverken et hovedkontor eller regionskontorer, som traditionelle konsulenthuse normalt har. Hele konsulentteamet mødes fysisk til fællesmøder seks gange årligt i Aarhus, men har desuden også sociale arrangementer, som er med til at binde konsulentteamet sammen. De ca. 40 konsulenter "ZILLION kontorer" er jævnt fordelt over hele Danmark. Som selvstændig konsulent kan det være svært både at løse opgaver ude hos kunderne og samtidig kontakte nye kunder. Derfor kører ZILLION forskellige salgskampagner, som designes af konsulentteamet. Men selve eksekveringen er outsourcet til en Solution Partner, som er specialiseret i kanvas og som holder styr på alle aftalerne. Derved kan konsulenterne fokusere på opgaverne ude hos kunderne.



Martin Lyngge er CEO og ledelseskonsulent hos ZILLION Consulting Group. Martin er civilingeniør fra Aalborg Universitet med speciale i virksomhedssystemer. Martin har været ledelsesrådgiver i snart 20 år - sidst som partner hos IMPLEMENT. Han har blandt andet arbejdet for Danfoss, Mærsk, Siemens Windpower og Vestas. Martin arbejdede i de første mange år primært med SAP, hvor multi-site virksomheder skulle bindes sammen. Netop det at binde forretningen til stærke processer via effektive systemer og en engageret organisation er for Martin selve fundamentet.



Thomas Thorsted er senior partner hos ZILLION Consulting Group. Han er maskin ingeniør fra DTU med speciale produktionsstyring. Senere hen har han gennemført en MBA på Henley Business School. Thomas har brugt halvdelen af sit arbejdsliv i Bang & Olufsen, Novo Nordisk og NNIT - og den anden halvdel som ledelseskonsulent hos PA Consulting Group og Implement Consulting Group. Alle steder har omdrejningspunktet være at designe og implementere produktionssystemer som vedvarende kan øge produktiviteten og effektiviteten, og derigennem sikre en sund forretning til gavn for medarbejder og ledelse. Selv om Lean værktøjskassen er vigtig, så er ledelsescoaching og forløsning af medarbejdernes talent nøglen til vedvarende forbedringer, og derfor finder du Thomas på shop floor hovedparten af arbejdsugen.

Forfatter: Lars Lean



Lars er Lean konsulent hos ZILLION Consulting Group og hos larslean.dk. Hans Lean mindset omsættes til udvikling af medarbejdere, konkrete forretningsforbedringer og til større profit. Han er ingeniør og har HD i Supply Chain Management og mange års erfaring fra erhvervslivet med automatisering, projektledelse, procesoptimering, produktionsstyring, kundeservice, logistik, Lean og ledelse. Han har tidligere arbejdet for bl.a. Esab, Shell, Ruko, DBK Logistik Service, Superfos, Novo Nordisk, HOFOR og PostNord. For Lars handler det om bæredygtighed, konkurrencekraft og om gode arbejdspladser i Danmark.