

Blog

Kompleksitet dræber væksten i din forretning

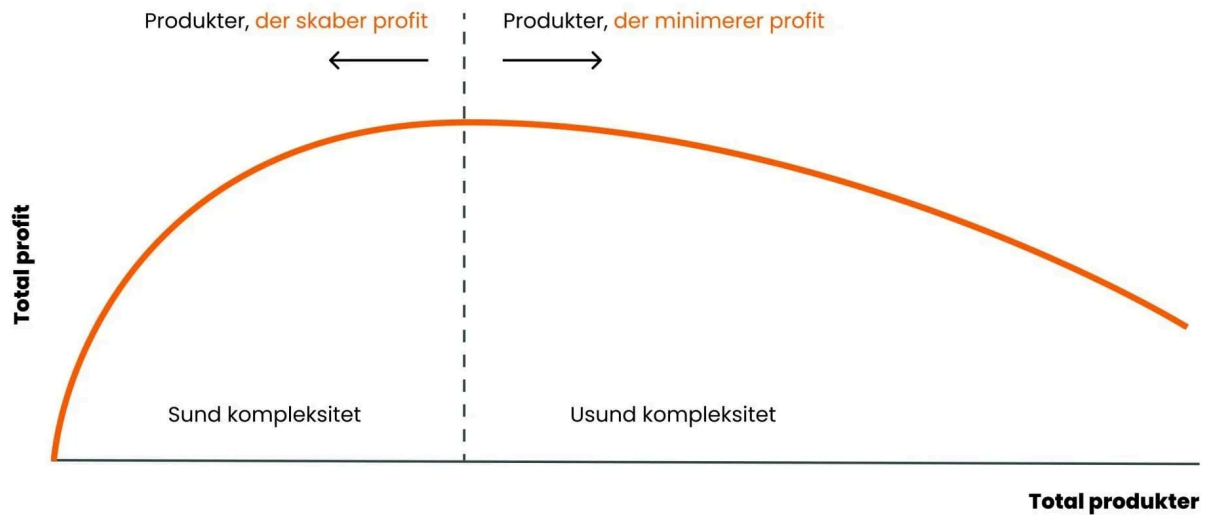
af Anders Hesdam |  7. maj 2024[← Tilbage til inspirationssiden](#)

På overfladen er din virksomhed succesfuld. Omsætningen vokser, flere produkter introduceres, kapaciteten udvides og flere kunder kommer til. Du har virkelig travlt. Så hvorfor ændre noget?

Fordi vækstens hemmelige ven – kompleksitet – æder store dele af virksomhedens indtjening.

Undersøgelser viser, at kompleksitet kan æde op til 40 procent af virksomhedens indtjening. Hvalkurven illustrerer, hvordan kompleksitet kun tilføjer værdi op til et vist niveau, hvorefter værdien i kompleksiteten vil aftage.





Det magiske balancepunkt

De virksomheder, der håndterer kompleksiteten korrekt, får en bedre konkurrencedygtighed, øget indtjening og en sundere, mere bæredygtig forretning.

For at håndtere kompleksitet, er det nødvendigt at forstå, hvad det egentlig betyder.

Forestil dig, at du har 60 varer, 2 kunder og 3 leverandører. I det tilfælde vil det være relativt nemt at gennemskue ting som f.eks. hvilke kunder, der køber hvilke produkter. Og du vil hurtigt kunne få et overblik over, hvor meget den enkelte vare bidrager til din indtjening.

Forestil dig nu, at du har 1500 forskellige varer, 300 forskellige kunder, der alle har forskellige behov og købsmønstre og 180 leverandører. I det tilfælde vil dine omkostninger til salg, marketing, lagerhåndtering, administration mm. Naturligvis stige. Og det vil blive langt vanskeligere at gennemskue, hvad den enkelte vare rent faktisk koster dig at lagere.

Hvad værre er, så stiger dine omkostninger ikke lineært. De stiger eksponentielt i takt med, at din virksomhed bliver større og kompleksiteten vokser. Faktisk kan dine omkostninger stige i sådan en grad, at du kan opleve en øget omsætning uden, at din indtjening følger med.

Sund og usund kompleksitet



Kompleksitet er som ukrudt. Det er nemt at skabe, men svært at holde nede. Det er resultatet af den nemme måde, hvorved du blot lader tingene ske, uden at tage de svære beslutninger. Men kompleksitet er også en naturlig del af det at vokse sig større. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at identificere, og skelne mellem sund og usund kompleksitet, og sikre, at organisationen holder fokus på de mest værdiskabende aktiver.

At holde kompleksitet ved lige, er en kontinuerlig ledelsesdisciplin, og det kræver fokus samt evnen til at sige nej. Det er en svær og sjældent en populær disciplin, da det at sige nej til at forfølge nye aktiviteter, strider mod nye tiltag, udvikling og vækst. På sigt vil det dog give organisationen mere ilt, bedre afkast og flere tilfredse kunder.

Det er bemærkelsesværdigt, hvor mange virksomheder – trods al fornuft – vælger at beholde produkter og kunder, der er urentable. I de fleste tilfælde skyldes det manglende gennemsigtighed.

Hvor er din virksomhed?

Når det kommer til at gøre en virksomheds udvalg af produkter og kunder 100 % rentable, er virksomheder i et af fire stadier. Hvor passer din virksomhed ind?

Fase 1: Kompleksitet koster på bundlinjen

Virksomheden har fokus på vækst, men 10-20 % af produkt- og kundeporteføljen er urentabel. Dette smitter af på bundlinjen, men dialogen om en løsning forbliver fastlåst.

Fase 2: Opgør med status quo

Ledelsen indser, at kompleksiteten har nået et kritisk niveau. Virksomheden er ved at analysere sit udvalg af produkter og kunder, men de svære beslutninger forbliver ubesvarede lidt længere, da kulturen modarbejder dem.

Fase 3: Profitabel vækst

Virksomheden har fundet formlen og er i stand til at skelne sund og usund kompleksitet fra hinanden jvf. hvalkurven. Ledelsen gør op med "one size fits all" og planter kimen til en ny datadrevet kultur og tankegang i virksomheden.

Fase 4: End-to-end transparens

Organisationen har et end-to-end overblik, og ved hvordan kompleksitetsomkostningerne er fordelt på kunder og produkter. Darlings bliver dræbt, og en proaktiv adfærd sikrer, at virksomheden konstant er optimeret til best performance, både mod kunderne og værdikæden.



Få styr på din kompleksitet

Når du så skal håndtere den opståede kompleksitet, er det rigtige svar ikke altid at mindske kompleksiteten så meget som muligt, men nærmere at finde det rigtige niveau af kompleksitet. For at blive meget tydelig, så er kompleksitet ikke dårligt i sig selv; det skal bare kontrolleres.

Nogle gange kan en smule kompleksitet være en god ting. For eksempel ville nutidens kunder sandsynligvis ikke være tilfredse med, at de kun kunne vælge en grå Volkswagen, uden at blive stillet overfor andre muligheder. Nøglen til at håndtere kompleksitet ligger i, **at reducere omkostningerne ved den nødvendige kompleksitet, og samtidig reducere niveauet af unødvendig kompleksitet.**

For at få den fulde effekt af kompleksitetsreduktion, skal du arbejde med de markedsvendte og de operationelle perspektiver, parallelt og iterativt i bølger. Kompleksitetsreduktion er en tværgående øvelse, der kræver involvering fra både den kommercielle og operationelle side, for at lykkes.

4 trin til at reducere kompleksitet og sætte fart på væksten

1. Data & Business Analytics

Start med at undersøge, hvordan I får jeres indsigter. Og sørg for at det er nogen, som I kan handle på – få 6 tips til at eksekvere på din data **her**.

2. Cost-to-serve

Begynd at overvåge indirekte omkostninger relateret til dine produkter og kunder.

3. Korrekt prioritering i ledelsen

Skab en åbenhed i ledelsen for at diskutere og sikre korrekte prioriteringer i den daglige drift.

4. Service level agreement

Opsæt retningslinjer, som driften kan læne sig op ad i dagligdagen, når de skal lave kritiske prioriteringer.





Hos Vikan A/S har de knækket koden

“Vi manglede værktøjer, der kunne visualisere vores data og hjælpe os med at eksekvere i vores supply chain.”

Manglende data og kompleksitet i Vikans værdikæde, udfordrede dem. For Produktionsplanlægger og Indkøber René Kälberg, der er tovholder på Inact Now projektet, stod det klart – tiden var inde til forandring.

I dag bevæger deres indkøbsafdeling, produktionen og lageret i samme retning, træffer beslutninger ud fra data og har fået banet vejen til mere tilfredse kunder, bedre indtjening og høj leveringsperformance.

Resultater:

- Fastholdt deres tårnhøje leveringsperformance
- Formålet at sænke omkostninger
- Sikret bedre samarbejde på tværs

Læs hvordan Vikan fastholder tilfredse kunder og høj leveringsperformance her.

Har du styr på kompleksiteten i din forretning?

Hvis du har brug for sparring, eller vil vide hvordan, vi kan hjælpe dig med at reducere kompleksiteten i din forretning, så lad os tage en uforpligtende snak.

[← Tilbage til inspirationssiden](#)

Vil du gerne lære mere?

Vores evangelist, Anders, tilbyder gratis undervisning i differentieret styring, segmentering, complexity management og ABC-analyse – med en særlig styrke for formidling.

Få besøg af Anders

Del



inact



Inact ApS

For kunder

CVR 26360714

Support@inact.io

Rued Langgaards Vej 7, 5C, 2300
København S

Inact help

sales@inact.io

Cookie- og privatlivspolitik

+45 7020 2668

Inspiration

