



# Direktørens bedste ven og værste fjende

– En guide til at forstå kompleksitet  
og profitabel vækst

# Complexity Management

Kære læser

Det er med stor glæde, at jeg præsenterer dette whitepaper, der kaster lys over et vigtigt emne inden for moderne virksomhedsledelse: Complexity Management.

I dette whitepaper vil vi udforske en konkret tilgang til at reducere kompleksiteten i din virksomheds værdikæde ved at rette opmærksomheden mod to afgørende faktorer: din produkt- og kundeportefølje.

Men hvordan håndterer man effektivt den kompleksitet, der truer med at underminere effektiviteten, rentabiliteten og endda eksistensen af ens forretning?

Kompleksitet er ikke bare en udfordring, der skal overvindes: det er også en kilde til konkurrencefordel. Der er en "sund" kompleksitet, der bidrager til vækst og differentiering. Men der er også en "usund" kompleksitet, der kun bidrager med at tage fokus og ressourcer væk fra de aktiviteter, der virkelig driver vækst og indtjening.

Ved at forstå og effektivt håndtere kompleksiteten i din virksomheds værdikæde, kan du frigøre potentialet for øget effektivitet, rentabilitet og vækst.

Jeg håber, at dette whitepaper vil inspirere dig til at udforske nye muligheder for at optimere din virksomheds evne til at levere resultater på både top- og bundlinjen.

Rigtig god læselyst!

**CEO & founder, Inact**  
Søren Sofus Petersen



# Indhold

**4**

## **Introduktion**

Hvad er kompleksitet?

**7**

## **Kapitel 1**

Kompleksitet – vækstens blinde passager

**9**

## **Kapitel 2**

Hvor slemt står det til?

**12**

## **Kapitel 3**

Hvad koster det, når kompleksiteten løber løbsk?

**15**

## **Kapitel 4**

Metoden

**23**

## **Kapitel 5**

På med arbejdstøjet

**26**

## **Kapitel 6**

What's in it for you? De 7 fordele du bør kende

**28**

## **Kapitel 7**

Rockwool case

**29**

## **Opsummering**

# Introduktion

---

**Hvad er  
kompleksitet?**

# Du har sikkert prøvet det før

Som topleder er du trådt ind i en ny virksomhed med blodrød bundlinje og opgaven er at gennemføre en turnaround. Forvandle rødt til grønt. Lønsomhed.

Måske sker det i forbindelse med ny strategi eller opkøb.

Eller måske er du slet ikke ny, men efter en god periode med vækst i virksomheden, er du blevet særligt optaget af, hvordan man driver bæredygtig og forsvarlig forretning.

Uanset hvad, er det her én af dine vigtigste opgaver: At have overblik!

## Overblik

Du skal have overblik over virksomheden, produkter, kunder, ansatte og 17.253 andre ting. Sådan cirka...

Du skal kende værdikæden som din egen bukselomme, så du kan træffe (de rigtige) beslutninger. Du har ansvaret for at sikre strategisk retning og **vækst** - and it's not your first rodeo.

**Problemet** er at vækst ikke er en gratis omgang, der dumper ned i turbanen, slet ikke med energikrise, konjunktursvingninger og verdensomspændende usikkerhed som et vilkår.

Når virksomheden gradvist vokser og vækster, følger en lang hale af beslutninger og sten i skoen. Og udfordringen over dem alle: **Kompleksitet**.



# Men hvad er kompleksitet?

”Er det ikke bare endnu et buzzword, opfundet af konsulenter i spidse sko?” tænker du måske.

Nej. Kompleksitet er lige så virkeligt, som den stol du sidder på og kompleksiteten sniger sig ind langs panelerne i alle danske og udenlandske virksomheder, der vokser – også i din!

Ja, du læste rigtigt. Og kompleksitet er et tveægget sværd.

**Den sunde kompleksitet** sørger for differentiering i produkter og services, så I f.eks. kan tilbyde dét konkurrenten ikke kan.

**Den usunde kompleksitet** er skadelig, skaber ingen værdi og omkostningerne kan true virksomhedens overlevelse.

Og selvom ”kompleksitet” lugter lidt af fluffy konsulent-lingo, har du allerede erfaring med kompleksitet i din virksomhed.

Ja, den er skam god nok. Du kender allerede til:

- **IT-kompleksitet**, hvor der over tid er kommet så mange nye (og forskellige) systemer til, at det er svært for medarbejderne at navigere i.
- **Projektforstoppelse**, når der er en skævvridning i antal projekter og ressourcer til at drive (og lykkes med) dem.
- **For mange KPI'er** er et tredje sted, hvor kompleksitet stortrives.

Men det skal det ikke handle om i dag.

For det skal ikke handle om de enkelte afdelinger, selvom kompleksiteten ofte sætter sig dér, men om overordnet kompleksitet. Det handler om noget de fleste virksomheder ikke har helt styr på. Noget de har mistet overblikket over. Jeg taler om kompleksitet i værdikæden.

”Men det gælder vel kun virksomheder i krise?” spørger du måske.

Nej. Det gælder også virksomheder, hvor top- og bundlinje er fornuftige, væksten ruller og der er grønne tal i CFO'ens excel-ark.

Så hvad er problemet egentlig? Hvor opstår det? Og hvordan løser du det?

## Efter dette whitepaper ved du:

- Hvad kompleksitet helt konkret er
- Hvordan kompleksitet opstår i din virksomhed
- Hvad konsekvenserne ved kompleksitet er (hint: det er dyrt)
- Hvordan kommer du kompleksiteten i din virksomhed til livs

# 1

---

**Kompleksitet  
– vækstens blinde  
passager**

# Hvad har dine bedsteforældres kælder og kompleksitet tilfælles?

”De havde boet der i 37 år og det tog os tre weekender at rydde mine bedsteforældres kælder, da de skulle på plejehjem.”

**Har du hørt det før?** Måske har du endda prøvet det selv. Det med at træde ind af døren til en kælder, hvor du skal lave Cirque du Soleil-akrobatik for ikke at falde over alskens ragelse, og der er stablet kasser og atter kasser fra gulv til loft.

Lad os lige oversætte kælder-fadæsen til noget du kan bruge:

**Tænk på en virksomhed** (bedsteforældrene). Efterhånden som virksomheden vokster (tiden går og bedsteforældrene bliver ældre) kommer der gradvist flere produkter i porteføljen (kasser med ragelse i kælderen).

Det sker måske fordi kunderne efterspørger nye produkter (de voksne børns opmagasinerede møbler), en indkøber vurderer, at det er en god idé (bedstefar samlede engang på antikke kukure) eller en sælger vil bevare den gode relation til en kunde (alle de rejsesouvenirs....).

**Og med tiden** er der så mange produkter (kasser med ragelse), at virksomheden mister overblikket og ikke kan gennemskue, hvilke produkter de tjener eller taber penge på.

## Kan du se hvad jeg mener?

Over tid sker der det samme i alle virksomheder, når de vokster: Værdikæden bliver kompleks (og rodet), fordi sammensætningen af kunder og produkter ikke længere hænger sammen. Lad mig forklare – lidt forenklet sagt, tager kunder og produkter med lav margin, alt for meget tid og plads, mens kunder og produkter med høj margin ikke får nok opmærksomhed.

Sat på formel ser kompleksitet i værdikæden sådan ud:

$$\text{Kunder} + \text{produkter} = \text{kompleksitet}$$

Du får lige et eksempel: En større dansk handelsvirksomhed, lad os kalde dem VAF, ville vinde en større kæde som kunde. Den nye kunde krævede nogle helt specifikke køkkenmaskiner til deres restauranter, som VAF måtte finde en leverandør til, lagerføre i flere udgaver, servicere og indbygge i deres produktsortiment. VAF endte altså med at bruge flere ressourcer dag-til-dag og en voksende kompleksitet, på grund af den nye kundes krav til produktet.

”Hvad er problemet, og hvordan finder man ud af, hvor skidt det står til?” , tænker du måske.

**Det finder du ud af i de næste to kapitler.**



# 2

---

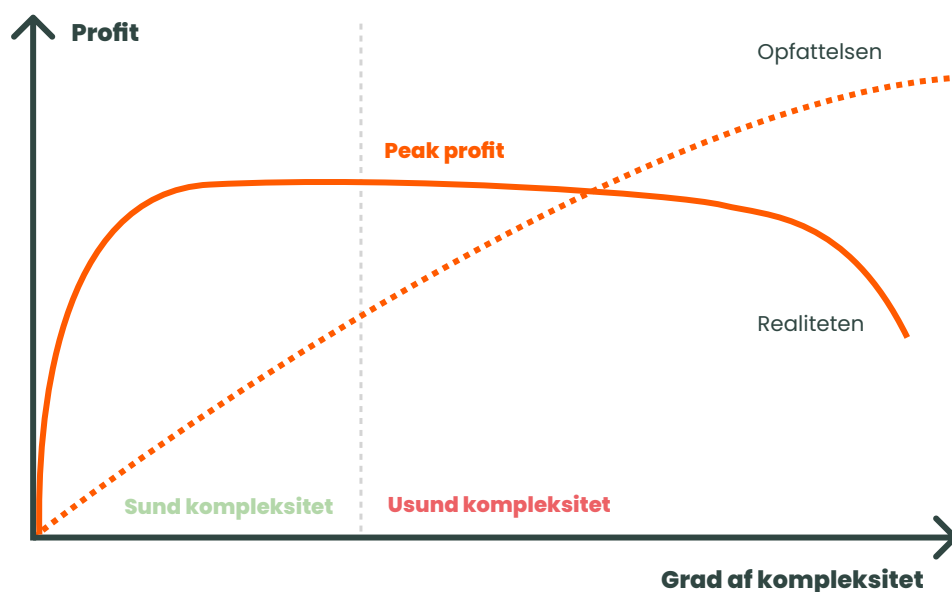
**Hvor slemt står det til?**

# Den med hvalen...

Du kan måske huske, at der er forskel på de to slags kompleksitet:

Den **sunde** kompleksitet, der giver virksomheden en konkurrencefordel og den **usunde** kompleksitet, der er direkte skadelig for virksomheden.

Her zoomer vi ind på, hvad der sker når kompleksiteten bliver usund.



Alt for ofte ser vi at den negative kompleksitet opstår, når champagnepropperne flyver, de grønne tal danser i excel-arket og virksomheden vækster. Som en kompleksitets-gremlin, der ligger og snorker under lagerhylderne, indtil den bliver vækket af sætningen "det går da meget godt med væksten, hva' Henning?"

Så slår den øjnene op, laver ravage på lageret og skaber usund kompleksitet. Et klassisk eksempel på usund kompleksitet og hvordan man tøjler den, er **LEGO casen**.

I 2004 led LEGO et stort underskud på mere end 1 mia. kr., og gennemgik radikale ændringer, herunder en oprensning af produktporteføljen. Deres strategi Shared Vision fokuserede på at genopbygge brandet, stabilisere forretningen og øge væksten ved at reducere kompleksitet og fokusere på kerneaktiviteter.

Gennem metoder som activity based costing blev ikke-værdiskabende produkter fjernet, hvilket bidrog til LEGOs succesfulde omstilling og en betydelig økonomisk turnaround med over 8. mia kr. i overskud i 2014.

Kilde: Lunde, N. (2020). Miraklet i LEGO

# Men problemet er...

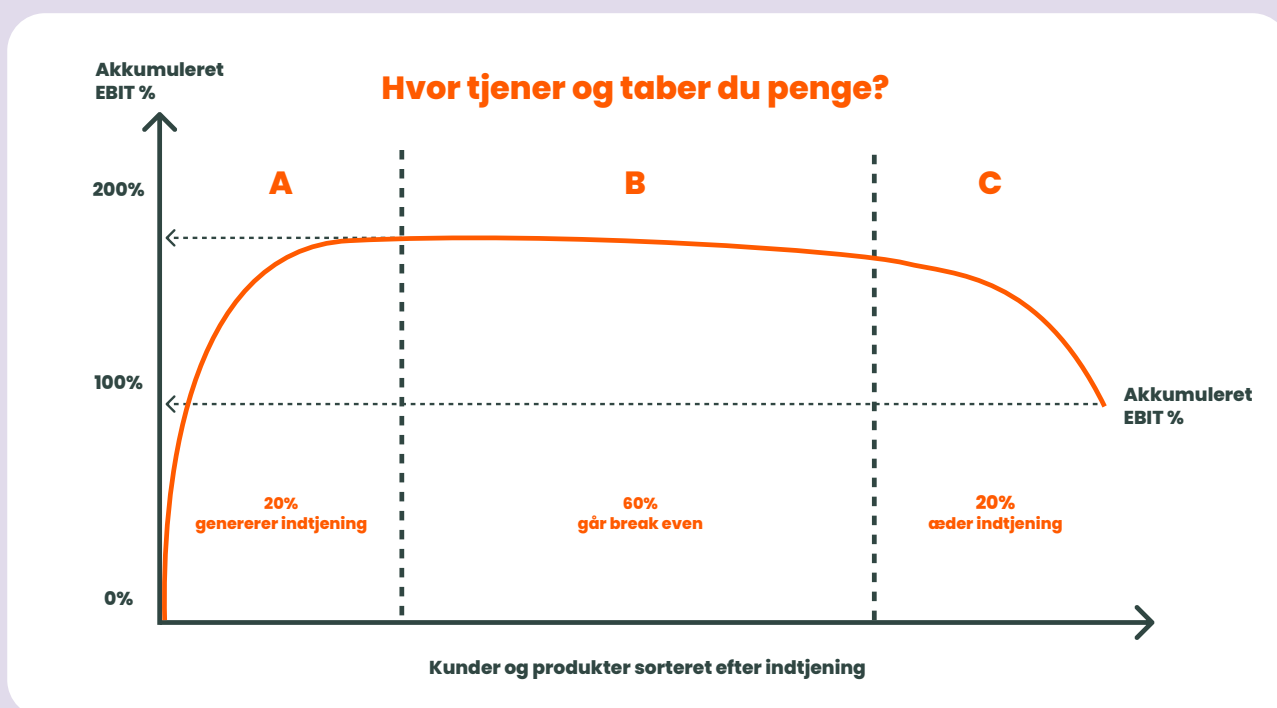
Indkøberen laver de nye leverandøraftaler uden at afstemme hvem kunden er eller kundens og produktets lønsomhed. Derudover har indkøberen ikke sikret, at de rent faktisk kan få afsat de nye produkter.

Så... Hvad sker der, hvis kunden f.eks. skifter mening? Virksomheden står tilbage med et stort parti af det samme produkt, indkøbt specifikt til en kunde, der ikke kan skubbe dem over disken. Det svarer til at Meny tilbyder 1300 forskellige slags havregryn.

## Men hvordan finder du ud af, hvor galt det står til i din virksomhed?

Et værktøj til at gøre det visuelt og nemt at forstå er en hvalkurve.

Hvalkurven visualiserer, hvor du tjener og taber penge i forretningen i forhold til sammensætningen af produkter og kunder.



## Hvad er en hvalkurve?

Helt konkret viser kurven, hvilke produkter og kunder virksomheden tjener penge på og hvilke, der er et økonomisk sort hul.

Hvalkurven består af Y-aksen, der viser EBIT (Earnings Before Interest and Tax) i procent og X-aksen består af henholdsvis kunder og produkter efter indtjening.

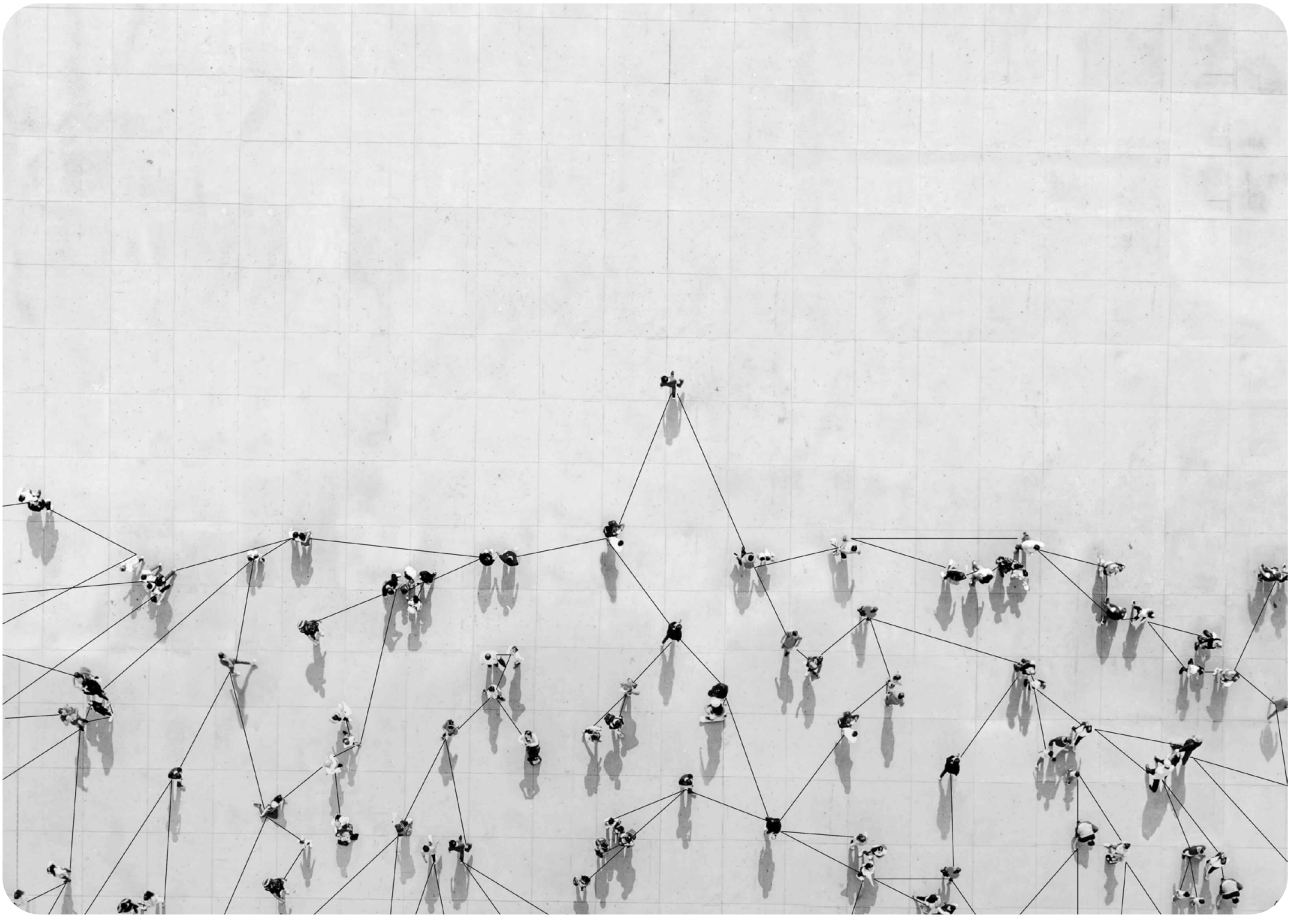
Til venstre i grafen A ser du de mest profitable produkter eller kunder, og til højre i C vises de mindst profitable. Produkter og kunderne i B er neutrale. De hverken øger eller stjæler indtjeningen.

Nu skal vi se på, hvad det koster at lade kompleksiteten leve sit eget liv.

# 3

---

**Hvad koster det, når  
kompleksiteten løber  
løbsk?**



## Kompleksitet ude af kontrol

Selvom "kompleksitet" lyder lidt fluffy, er det ikke bare et abstrakt koncept: Konsekvenserne kan du måle i håndgribelige omkostninger, der påvirker alt fra daglig drift til virksomhedens langsigtede strategiske mål.

Når væksten buldrer og kompleksiteten vokser ukontrolleret, spirer en usynlig forandring, du kan sammenligne med klimaforandringer: **Det opstår gradvist og stille – men kan blive voldsomt og ødelæggende.**

De usynlige forandringer kan underminere organisationens effektivitet, bremse udviklingen og i værste scenarie tvinge virksomheden til at dreje nøglen om. Du kan sige at væksten (og kompleksiteten) har en skjult pris. **Og hvad er prisen for kompleksitet?** Prisen viser sig typisk ved forskellige symptomer, du sikkert kan genkende:

**Den helt store er øgede driftsomkostninger.** For hver (unødvendig?) produktvariant, som en virksomhed tilføjer til butikken, opstår der ekstra omkostninger forbundet med f.eks. lager, distribution og markedsføring. Disse omkostninger kan hurtigt akkumulere og tage en stor bid af virksomhedens overskud. Kompleksiteten fører også til øgede behov for support og vedligeholdelse, hvilket yderligere belaster budgetter og ressourcer. Men det stopper ikke der.

## Symptomer

- Lav indtjening og/eller omsætningsvækst
- Ukurant varelager og høj kapitalbinding
- Lange leveringstider og utilfredse kunder
- Lav servicegrad som resultat af brandslukning og reaktive medarbejdere

## Årsager

- Stort produkt- og kundemix
- Lang hale af produkter og kunder
- Manglende indsigt og overblik
- Intet fællessprog
- Mindset: More is more

De fleste virksomheder, der bliver opmærksomme på symptomerne, forsøger naturligvis at gøre noget. De færreste sætter sig med hænderne i skødet og venter på at skibet synker. **Men ofte gør de det forkert.** Eksempelvis finder afdelinger på at suboptimere uden at skele til resten af organisationen. Klassisk silotænkning. Måske finder de på at skære en masse produkter væk, men gør det **uden indsigt i det store perspektiv** og i svinget udfases et enkelt produkt, der ikke tilsyneladende tjener virksomheden gode penge. Men den kunde, der købte det ene produkt, var virksomhedens største. Som da en leverandør til Novo Nordisk udfasede et, tilsyneladende lav-margin produkt for at rydde op i produktkompleksiteten i værdikæden. Av...

Vil du vide hvordan du håndterer kompleksitet, uden at save den gren over du sidder på?  
Næste kapitel viser dig hvordan.

# 4



## Methoden

# Sådan håndterer du kompleksitet

Nu ved du hvad kompleksitet er og om lidt viser jeg dig, hvordan du håndterer kompleksitet. Men først et godt råd. Start med at dyppe tåen, før du laver hovedspring fra 10-meter vippen.

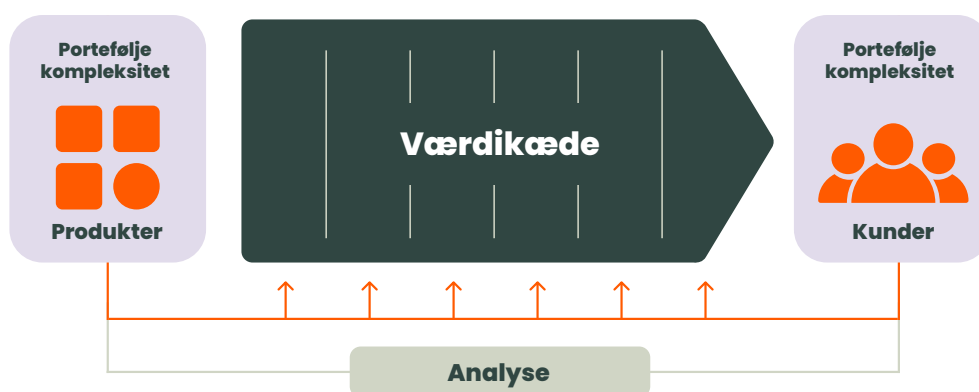
For mange giver det mening at starte i et isoleret område af organisationen, f.eks. på lageret eller indkøbsafdelingen.

## Trin 1: Find ud af hvor det gør ondt

Den fulde indvirkning af portefølje kompleksitet er sjældent åbenlys, selvom den påvirker hele værdikæden. Den gemmer sig på tværs af afdelinger og funktioner, og medarbejdere ser typisk kun en del af problemet. Supply chain chefen kæmper med udfordringer i forsyningskæden, håndtering af lagerbeholdninger og voksende investeringer i anlægsaktiver, mens salgsafdelingen mener, at problemet er, at der skal endnu flere produkter på hylderne.

Derfor bliver vi nødt til at analysere, hvor virksomheden tjener og taber penge.

### Produkter og kunder driver kompleksiteten i værdikæden



Arbejdet her er en strategisk analyse af kompleksiteten i værdikæden, der omfatter indkøb, lager og produktion mm. Kort sagt, en grundig analyse der viser, hvor kompleksiteten bor i netop jeres organisation. Men det er ikke hele værdikæden, der skal under luppen – det er sammenhængen mellem produkter og kunder.



## Trin 2: Hvor skal virksomheden bruge ressourcer?

For at anvende din virksomheds ressourcer effektivt er det vigtigt at forstå, hvilke kundesegmenter og produktsegmenter der er mest værdifulde og hvor dine ressourcer bedst kan udnyttes. Dette kræver en segmenteringsmodel baseret på forretningsmål og strategi. Modellen bruger data til at identificere relevante segmenter med fokus på omsætning, profit, vækstpotentiale, strategisk alignment og loyalitet.

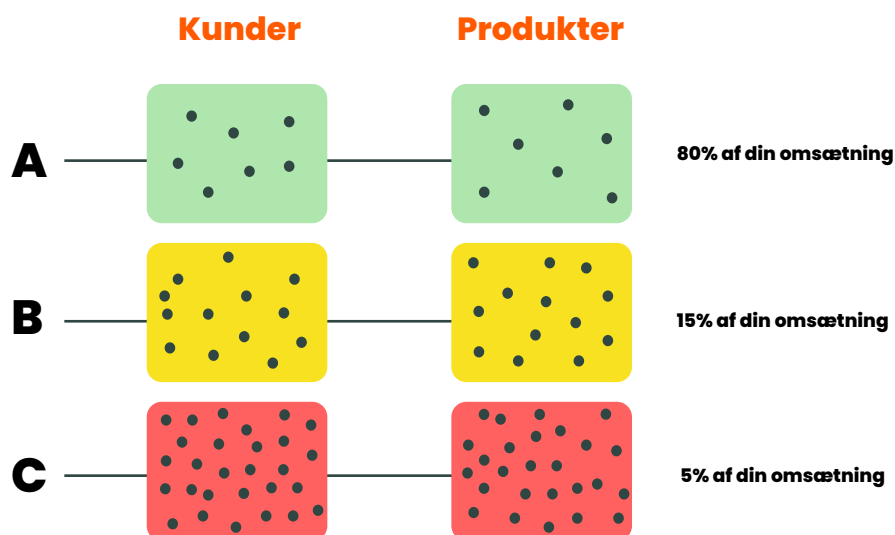
Der findes flere konkrete segmenteringsmodeller, som du kan anvende. Den mest kendte og udbredte metode er klassificering i A, B og C. Ved at anvende ABC-klassificering kan du identificere hvilke kunder og produkter, der er mest værdifulde, og fokusere dine ressourcer og indsatser på at servicere og udvikle de rigtige segmenter.

ABC-klassificering opdeler elementer (kunder og produkter) i tre kategorier baseret på deres relative værdi eller betydning for virksomheden:

**A-kategori:** De mest værdifulde elementer med høj omsætning eller fortjeneste.

**B-kategori:** Elementer med moderat værdi, der bidrager til succes, men ikke så meget som A-kategorien.

**C-kategori:** Elementer med lav værdi, der bidrager i mindre grad til omsætning eller fortjeneste.



Ved at anvende ABC-klassificering kan du identificere de mest værdifulde kunder og produkter og fokusere dine ressourcer derefter. Når du har segmenteret hhv. kunder og produkter, skaber du forbindelserne mellem kunderne og produkterne i næste trin.

## Trin 3: Linked Revenue Analysis

Linked revenue-analyse er en metode til at analysere, hvordan din virksomheds forskellige kunder og produkter er relateret til hinanden. Analysen er en værdifuld metode til at forstå relationerne på tværs af din værdikæde, så du kan operationalisere strategier, der maksimerer virksomhedens omsætning og indtægter.

I en linked revenue-analyse finder du helt konkret ud af hvilke relationer mellem dine kunder og produkter, der er afgørende for at drive en sund vækstforretning. Du finder også ud af hvilke relationer, der ikke er vigtige, og som i sidste ende kan skabe en masse unødigt støj og omkostninger i værdikæden.

Eksempler på relationer: A-kunder, som køber A-produkter. C-kunder, som køber C-produkter. A-kunder, som køber C-produkter.

Sådan gør du: Når du skaber forbindelserne mellem kunder og produkter ser det f.eks. sådan ud:

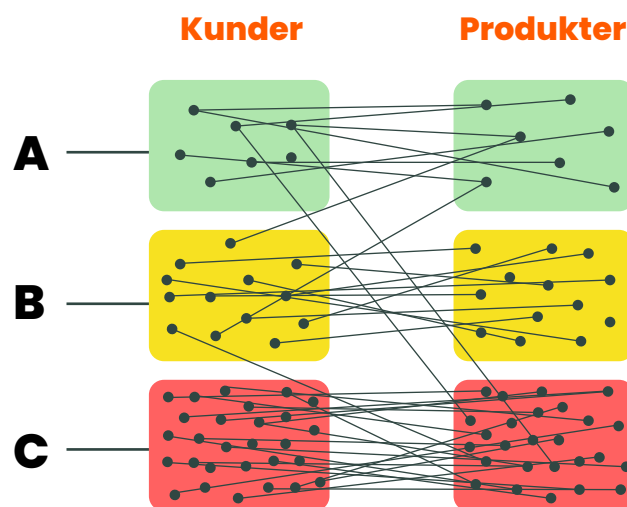
- **A-kunder (de kunder, du har færrest af). General karakteristika: høj omsætning og høj profit.**

Disse kunder køber en lang række produkter, hvoraf en stor del af omsætningen er på produkter i A-segmentet. Disse kunder køber også en del produkter, der ligger i C-segmentet, som dog kun udgør en lille del af omsætningen. Samlet set bidrager de A-kunder til en stor del af den samlede omsætning. Typisk er det mindre end 10% af kunderne, men over 50% af omsætningen.

- **C-kunder (de kunder, du har flest af). Generel karakteristika: lav omsætning og lav profit.**

Disse kunder køber få produkter, som ligger spredt udover både A, B og C-segmentet. Samlet set bidrager små C-kunder meget begrænset til den samlede omsætning. Typisk er det over 50% af kunderne, men under 10% af omsætningen.

Og når du er helt færdig med at etablere relationerne, ser skemaerne sådan ud:



Det er også muligt at tilføje dine leverandører, så du får et fuldt overblik over hele værdikæden.

## Trin 4: Politikker

I de foregående trin har du har skabt en segmenteringsmodel for dine kunder og produkter, der kan anvendes operationelt. I modellen har du også taget højde for relationerne mellem dine kunder og produkter (linked revenue).

### Det er blevet tid til politikker...

Dette trin handler om at udvikle og etablere politikker, der prioriterer de rigtige kunder og produkter, så du effektivt kan allokere ressourcer, drive vækst og forbedre lønsomheden.

Politikker giver klare retningslinjer og forventninger til medarbejderne og sikrer konsistent og strategisk beslutningstagning på tværs af funktioner i din virksomhed. Politikker kan også have betydning for hvordan du sætter eller beregner parametre i dine IT systemer, eksempelvis rabatordninger, lagervare vs. skaffevare m.m.

Formålet med politikkerne er at skabe en ændring i adfærden hos dine medarbejdere, som leder din virksomhed på en ny, og fokuserer på en skarpere kurs mod vækst og indtjening. Basalt set skal du, i samarbejde med dine øvrige C-level kolleger, svare på det fundamentale spørgsmål: "Where to play and how to win?", som Roger Martin har sagt det i bogen *Playing to Win: How Strategy Really Works*.

Her kan dette udtryk oversættes til to fundamentale spørgsmål:

### Kunder

Hvilke kunder skal vi servicere?

### Produkter

Hvilke produkter skal vi tilbyde?

Det er nu, du skal beslutte, hvordan du ønsker at prioritere og håndtere de enkelte kunde- og produktsegmenter.

**Nu skal du til at beslutte, hvor du skal skære og justere – eller fortsætte.**

## Eksempel: Kill it or bill it?

Et eksempel herpå er produkterne i den nederste kasse (C) som er karakteriseret ved et stort antal produkter med få aftræk og lav omsætning. De bliver kategoriseret som C-varer, og her skal du tage aktivt stilling til om omkostningerne kan retfærdiggøres.

### Produkter



**Kill it or bill it?**

Men hvad nu hvis der er produkter i dette segment, som købes af nogle af dine bedste kunder? Kan du huske at vi talte om linked revenue? F.eks. A-kunder, som køber C-produkter. Disse relationer er vigtige for din forretning, og derfor har vi taget disse produkter ud af C-kassen, og gjort dem til strategiske varer.

Nu kan du arbejde videre med resten af produkterne. Det kan f.eks. være ved hjælp af en "kill it or bill it"-strategi: Her prissætter du varen, så den opnår den ønskede fortjeneste, men viser det sig, at kunderne ikke køber varen til den øgede pris, bliver varen udfaset. Altså, tjener du ikke penge på varen, slår du den ihjel.

**Du kan læse mere om dette i Rockwool-casen. Det var netop én af de strategier, som blev anvendt, da de gik fra 100.00 til 50.000 SKU'er.**

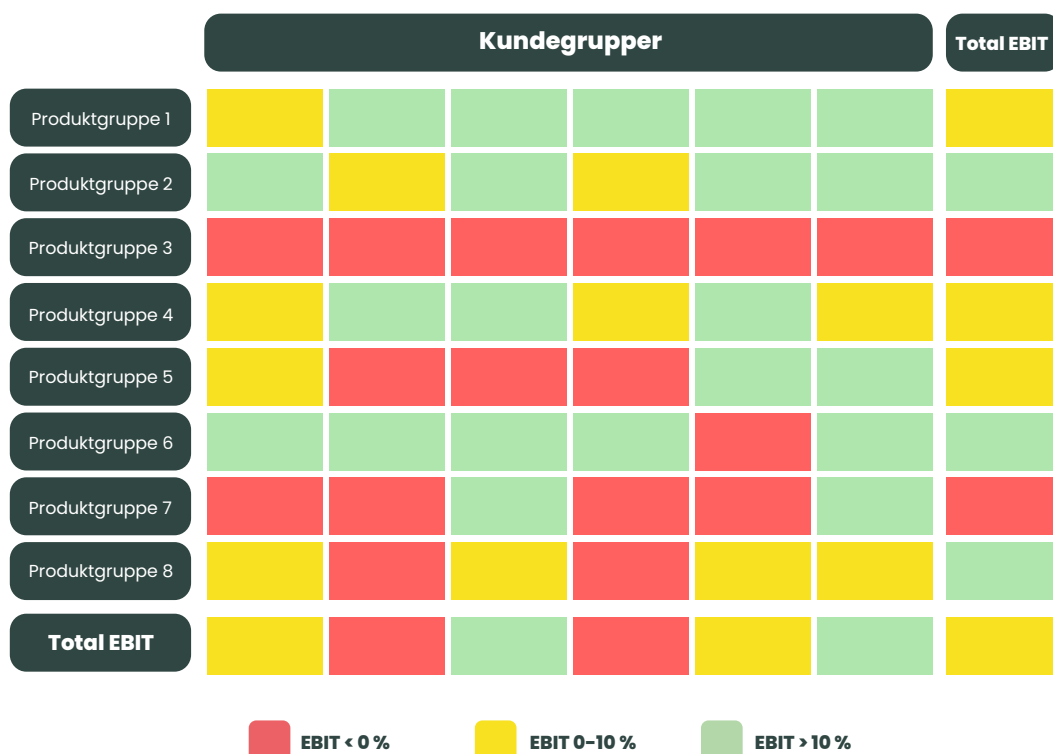
## Trin 5: Visualisering

Et heat map er et nyttigt værktøj i den strategiske planlægning, da du får et overblik over din virksomheds indtjeningsstruktur. Et heat map kan derfor anvendes til at udvikle strategier til at øge indtjeningen og maksimere værdien for din virksomhed.

Ved at placere indtjening fra dine kunder og produkter i en hierarkisk struktur, kan du skabe en visuel repræsentation af, hvor indtjeningen kommer fra og hvordan den fordeles.

Med et heat map kan du identificere områder med potentiale for vækst, enten ved at fokusere på lukrative kundesegmenter eller ved at udvikle og markedsføre produkter, der har potentiale til at øge indtjeningen.

Det kan også hjælpe med at tage beslutninger om ressourceallokering ved at vise, hvilke kunder og produkter der bidrager mest til indtjeningen, og hvor der eventuelt bør investeres flere ressourcer.



# Hvad er et heat map?

Et heat map visualiserer en virksomheds profitabilitet (EBIT%) baseret på to valgte dimensioner, såsom produktgrupper og kundegrupper. Farverne i kortet tydeliggør, hvor virksomheden tjener penge, og hvor den taber penge. Denne visuelle repræsentation af virksomhedens aktiviteter og indtjening kan afsløre både positive og negative overraskelser.

Et heat map bruger farvekoder som grøn for profit, gul for neutral og rød for tabsgivende for at give en intuitiv forståelse. Dette gør det let at identificere områder, der kræver øjeblikkelig opmærksomhed, typisk de røde områder. Visualiseringen skaber et klart og effektivt overblik over potentielle udfordringer i virksomheden, hvilket er afgørende for at optimere på en meningsfuld måde.

Det kan vise sig, at produkter med høj salgsvolumen er tabsgivende, mens nicheprodukter genererer uventet overskud. Ligeledes kan store, loyale kunder vise sig at være tabsgivende, mens mindre, anonyme kunder kan være overraskende profitable. Det vigtigste er, at et heat map giver indsigt, der motiverer til handling.

Disse handlinger inkluderer ikke kun at tackle tabsgivende områder, men også at identificere eksempler på succes, såsom produkter og kunder, der fortjener yderligere opmærksomhed. Heat maps giver derfor værdifulde input til virksomhedens strategi, og er et vigtigt værktøj for ledelsen til både optimering og udvikling af forretningen.

Men det stopper ikke her, for dit hårde arbejde med analysen skal jo ud og leve, frem for at samle støv i skuffen.

# 5

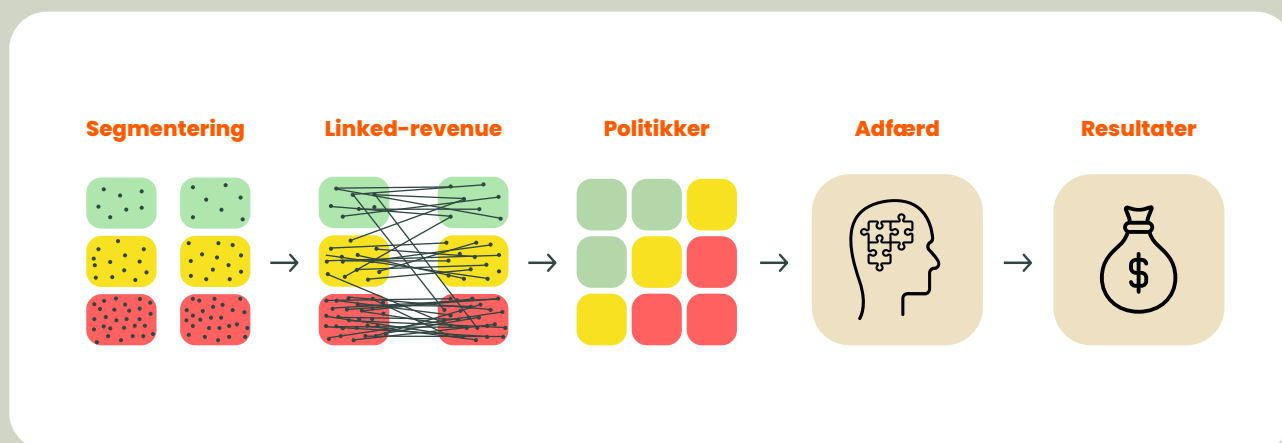


**På med arbejdstøjet**

# Fra indsigt til handling

Vi har vist dig en 5-trins metode til at håndtere kompleksitet, uden at du saver den gren over, du sidder på.

Metoden skal sikre, at du får skabt en ny adfærd i din virksomhed, og at det resulterer i konkrete resultater på top- og bundlinjen:



Det er selvfølgelig flere trin, når det for alvor skal operationaliseres.

Men hvordan operationaliserer du så lige dette med et snuptag? (hint: det gør man ikke)

Derfor har vi medtaget en model du nemt kan overskue: **8 steps i Complexity Management**.

Modellen er en oversigt over vejen til at mestre kompleksitet og profitable vækst for din virksomhed. Med denne model får du 8 steps til at navigere gennem kompleksiteten og opnå enestående resultater.

Vi anbefaler, at du anvender step-guiden på den følgende side som inspiration og holder fast i to gyldne regler:

## Gylden regel nr. 1: Undgå analyse-paralyse

Analyse-paralyse opstår, når virksomheder bruger for meget tid og ressourcer på at indsamle og analysere data uden at handle på dem. Dette kan føre til spild af tid, ressourcer og forretningsmuligheder.

## Gylden regel nr. 2: Håndtering af kompleksitet er en vedvarende proces

Kompleksitet kræver kontinuerlig opmærksomhed og ledelsesindsats. Det svarer til at pleje en have – du skal konstant vedligeholde den for at holde den pæn og velplejet. Når du implementerer ændringer, skal du være opmærksom på medarbejdermodstand og arbejde med den for at opnå accept og engagement.



## 8 steps i Complexity Management

**1. Definér centrale KPI'er og kriterier:** Fastlæg klare forretningsmæssige KPI'er og kriterier for vurdering af vigtigheden af kunder og produkter. Brug data og analyser til at identificere områder, hvor jeres performance afviger fra målsætningen.

**2. Segmentering og prioritering:** Segmentér kundebasen og produktporteføljen baseret på de definerede kriterier. Prioritér segmenter, der er tæt forbundet med din virksomheds strategiske mål og har det største potentiale for langsigtede værdiskabelse.

**3. Linked-revenue:** Anvend metoden til at forstå relationerne mellem dine kunder og produkter, så du kan operationalisere strategier, der maksimerer virksomhedens omsætning og indtægter, uden at du saver den gren over, som du sidder på.

**4. Politikker:** Udvikl politikker og retningslinjer, der beskriver, hvordan dine kunder og produkter skal prioriteres helt konkret – og hvordan interne ressourcer skal allokeres i overensstemmelse med dette.

**5. Ressourceallokering:** Allokér ressourcer, herunder personale, budget og tid, baseret på de prioriterede segmenter.

**6. Tværfagligt samarbejde:** Sørg for at fremme samarbejde og kommunikation på tværs af afdelinger og funktioner i din virksomhed. Sørg for, at der er alignment og koordinering for at understøtte højt prioriterede kunder og produkter mest effektivt.

**7. Uddannelse og udvikling:** Tilbyd uddannelses- og udviklingsmuligheder for medarbejdere for at styrke deres forståelse af vigtigheden af kunde- og produktsegmenter og hvordan deres ressourcer skal allokeres.

**8. Alignment med overordnet strategi:** Sørg for, at brugen af virksomhedens ressourcer er tæt knyttet til din virksomheds strategiske retning og mål. Opdater regelmæssigt politikker og praksis for at afspejle ændringer i konkurrencebilledet, markedsdynamikken og forretningsprioriteterne.

# 6

---

**What's in it for you?**  
**De 7 fordele du bør kende**

# De 7 fordele

Hvis du er kommet så langt, er der ingen grund til at liste rundt om den varme grød. Du vil sikkert gerne vide, hvad du får ud af at arbejde aktivt med kompleksitet.

## Her får du 7 fordele:

### Data og indsigt

Træf profitable beslutninger på fakta i stedet for følelser.

### Lønsomhed

Når fokus flytter sig fra "mere" til "mindre" øger det virksomhedens lønsomhed.

### Vækst uden kaos

Den sunde vækst, hvor I har overblikket, bliver en mulighed.

### Lavere kapitalbinding

Slut med forkerte varer på lager og for høj lagerværdi uden god grund.

### Et fælles sprog

Samme udgangspunkt og mindset på tværs af afdelinger og hierarki.

### En mere fokuseret virksomhed

En fælles retning med bedre forståelse på tværs af afdelinger.

### Helikopteroverblikket

Det overblik du har brug for, for at træffe de rigtige (profitable) beslutninger.

**“Det giver en ro i ledelsen, at der er en bevidsthed og et fælles sprog.”**

Business Development Manager hos JP Group, Anne E. K. Kristensen

Læs case

# 7

---

**Rockwool case**

# Rockwool mistede overblikket

## Om virksomheden

Rockwool Danmark, en del af Rockwool koncernen, der blev grundlagt i 1937, er i dag mest kendt for at producere isoleringsprodukter til byggebranchen, bl.a. bygningsisolering.

## Udfordring:

Efter en heftig vækststrategi, hvor Rockwool udvidede til flere nye markeder, fulgte også en naturlig udvikling i produktporteføljen. Til sidst husede Rockwools portefølje +100.000 produkter og overblikket gik tabt.

## Løsningen

I samarbejde med DTU Professor Lars Hvam lavede Rockwool en stor analyse af værdikæden, der viste "for meget af det hele" og på baggrund af analysen besluttede Rockwool at halvere antallet af produkter til 50.000.

## Resultat:

Stik modsat den gængse overbevisning, resulterede det i øget EBITDA for Rockwool. Casen her er et eksempel på, at man godt kan halvere produktporteføljen og samtidig tjene penge.

Læs case

## Opsummering

### Hvad kompleksitet er og hvorfor det opstår

Kompleksitet i værdikæden opstår, når virksomheder vækster og virksomheden mister overblikket over, hvor de tjener og taber penge.

### Hvor usund kompleksitet opstår

Årsagen til usund kompleksitet er typisk en forkert sammensætning af kunder og produkter

### Omkostningerne ved kompleksitet

Prisen for ukontrolleret kompleksitet er mange, herunder ukurans, lav indtjening, for høj kapitalbinding på lageret og lange leveringstider.

### Hvordan du håndterer kompleksitet

Metoden til at håndtere kompleksitet består af 5 trin:

Trin 1-3: analyse af hvor kompleksiteten opstår og hvor du skal bruge ressourcer

Trin 4-5: Politikker, der skaber fokus på vækst og indtjening. Visualisering af indtjeningsstruktur.

### Rockwool case og 7 fordele ved at arbejde aktivt med kompleksitet

Data frem for mavefornemmelse og højere EBITDA – need I say more?

# Vil du vide om din værdikæde arbejder for eller imod dig?

Mennesker som dig ved, at vækst både skaber muligheder og udfordringer, hvor du er tvunget til at træffe de rigtige strategiske valg. Her er kompleksitet i din værdikæde både din bedste ven og værste fjende.

Sandsynligheden for, at du skaber profitabel vækst for din virksomhed, stiger proportionalt med gennemsigtigheden i din værdikæde og evnen til at operationalisere dine strategiske valg.

Heldigvis er det ikke et problem. Der er metoder og værktøjer, som kan hjælpe dig på vej.

## Lad os tage en snak om dine udfordringer

Vi har hjulpet mange virksomheder med at skabe indsigt i kompleksitetsbilledet, og med efterfølgende at operationalisere indsigten til daglige handlinger, med de rigtige prioriteringer og KPI-styring.

Tag en uforpligtende snak med vores salgsdirektør, Lasse Berg og find inspiration hos én af vores mange kunder, der har fået has på den usunde kompleksitet.

Book en uforpligtende samtale for at høre mere om vores tilgang, og oplev hvordan Inact Now platformen kan skabe et fælles sprog i din virksomhed.



**Book et møde**

De bedste hilsner

**Chief Commercial Officer, Inact**

Lasse Berg

lb@inact.io

+45 2067 0690