

Blog

Guide: Sådan opnår du profitabel vækst

af Anders Hesdam |  10. 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.

Hos Inact ser vi tre scenarier, når danske handels- og produktionsvirksomheder vækster:

Profitabel vækst: Omsætningen overstiger investeringerne. Top- og bundlinjen forbedres.



Umsspil: Den høje omsætning udlignes af investeringer på samme niveau.

Urentabel vækst: Investeringerne i væksten overstiger væksten i omsætningen.

Undgå urentabel vækst

Vækstambitioner kommer ofte til udtryk i flere produktintroduktioner, et bredere sortiment, nye kundegrupper, nye geografiske markeder og nye distributionskanaler – alt samme positive sunde tiltag.

Men de strategiske initiativer kommer med en hale af omkostninger, som ledelsen skal have overblik over, hvis væksten ikke skal blive til nulsum eller give underskud.

Undersøgelser viser, at kun 2/3 af en virksomheds kunde- og produktmix er rentabelt.

Spørgsmålet er nu: **Kan danske virksomheder gøre det bedre?**

Vores erfaring viser at: Ja, det kan de.

Din vækst udfordrer din kapacitet

Lad os kaste lys over årsagerne.

Hvorfor har danske virksomheder så lav indsigt i deres kunder og produkters rentabilitet?

Fordi: Når en virksomhed vokser og tilføjer nye produktvarianter, kunder og markeder, så stiger kompleksiteten.

Øget kompleksitet skærper kravene til effektiviteten. Særligt i forsyningskæden, som nu skal forsyne flere markeder og forskellige kundegrupper og kundebehov med et stigende antal produkter og varianter. Når væksten udfordrer kapaciteten, kræver det skarp prioritering i hverdagen. Netop prioriteringen er afgørende for kundetilfredsheden og profitabiliteten.

Læs også: Kompleksitet dræber væksten i din forretning

Topstyret prioritering er nødvendigt

Hvis virksomheden arbejder uden et fælles strategisk prioriteringsgrundlag, bliver beslutningerne i hverdagen overladt til "tilfældigheder" og træffes decentralt i de forskellige afdelinger. Følelser for den enkelte kunde bliver styrende frem for fakta.

For eksempel:

Salg vil have flere produkter og varianter på hylderne.

Økonomi vil have mindre kapitalbinding og bedre cash flow.

... og i midten står forsyningskæden og prøver at balancere service og omkostninger.

Derfor er central og topstyret prioritering en nødvendighed.

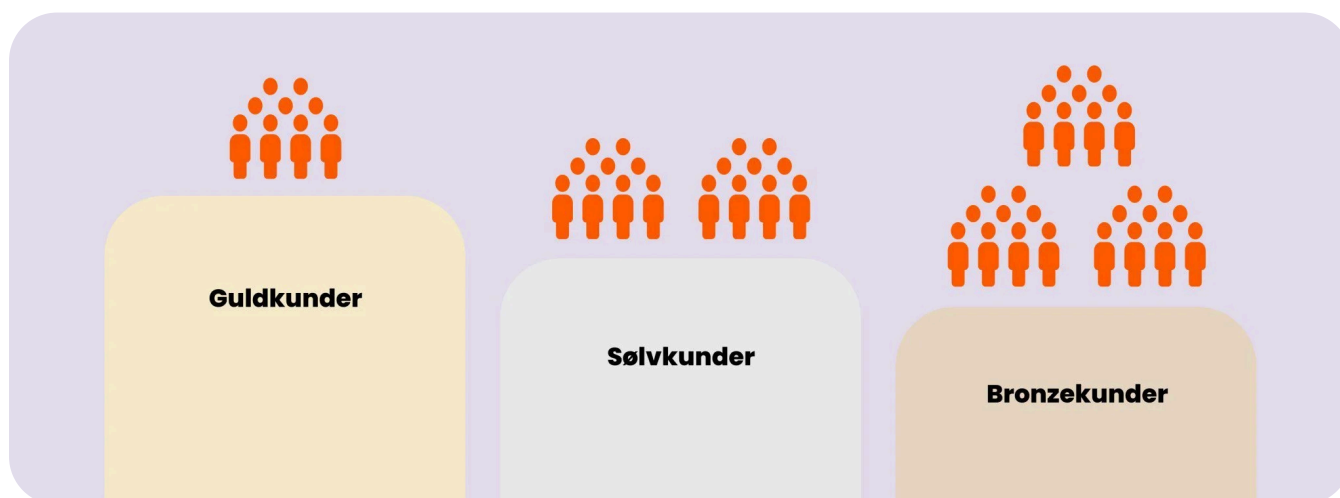
Inddel kunder og services i segmenter

De fleste handels- og produktionsvirksomheder opererer med standard *"one size fits all"*, hvor alle kunder – store som små – har ret til lave priser, hurtig levering og høj service.

Én standard betyder reelt set, at nogle kundegrupper overserviceres, mens andre kundegrupper underservices.

En kundesegmentering bør være selvforklarende og opdele kunder efter profitabilitet: Vi ser ofte en simpel tredeling i "guld, sølv og bronze", hvor guld kunderne er de få kunder der driver den profitable vækst.

Én standard betyder i værste fald store **utilfredse** guld-kunder og mange små **urentable** bronze-kunder.



Pris og service skal gå hånd-i-hånd, hvis virksomheden skal lave overskud på den enkelte kunde. Et samlet overskud i virksomheden kan skjule urentable produkter og services – og camouflere et stort forbedringspotentiale.

Hvorfor opdages urentabel vækst ikke i tide?

Det er tankevækkende hvor mange forskellige opfattelser af "tingenes tilstand" der kan være, når alle medarbejdere har adgang til det samme data.

En del af forklaringen ligger i den klassiske incitamentsstruktur, som avler silokultur og sub-optimering. Virksomheden har et overordnet mål om at servicere kunderne på en effektiv og lønsom måde. Det antyder, at den økonomiske værdi af den enkelte kunde berettiger lavere priser og højere service.

Det er en farlig antagelse, at medarbejderne kender prioriteringer hele vejen ned igennem værdikæden.

Læs også: Hvordan I får en superoptimeret værdikæde her.

Undersøg jeres egne "blind spots"

Du kan hurtigt få en pejling på hvorvidt du og dine kollegaer er enige om prioriteringen af jeres kunder.

Udfør denne øvelse:

Vælg fem tilfældige kunder

Prioriter kunderne med 1-5, hvor 1 er vigtigst

Undersøg nu: Vil dine kollegaer i indkøb, salg eller produktion prioritere de fem kunder på samme måde? Eller vælger de nogle andre kunder?

Hvis I ikke er enige om listen, er der højst sandsynligt et forbedringspotentiale i din virksomhed.

Skab gennemsigtighed og enighed

Ved at inddele kunderne efter databaserede kriterier, skaber virksomheden et fælles billede og en fælles bevidsthed af virksomhedens produkter og kunder. Denne bevidsthed skal udmønte sig i spilleregler **end-to-end** fra kunden og ned igennem værdikæden.



Herunder ses et simpelt eksempel på tre forskellige *end-to-end service levels*, hvor kundebasen er delt op i tre forskellige serviceniveauer: **Basic, Standard og Premium**.

Services	Basic	Standard	Premium
Leveringstid	7 dage	3 dage	Dag-til-dag
Minimumsordre	1 palle	Ingen begrænsninger	Ingen begrænsninger
Salgskanal	Online	Online	Online/kundeservice

Supply chain som salgsredskab

Supply chain segmentering handler i høj grad om, at give salg redskaber til at kommunikere services på forskellige niveauer og forventningsafstemme med kunden.

Uden disse redskaber risikerer virksomheden at lukke små ordrer med store omkostninger. Det bidrager til urentabel vækst. Overvej hvor ofte I har lukket en ordre og lovet kunden noget som I ikke kan holde – eller som koster jer meget at overholde?

Inviter salg indenfor i jeres supply chain segmentering. Lad dem bruge den proaktivt i dialogen med kunderne. Resultatet bliver mere tilfredse og profitable kunder.

Er du blevet inspireret?

Så er vores anbefaling at du starter her:

- **Sørg for at projektet har kunden for øje. Det må ikke udformes som et projekt til at reducere omkostninger.**
- **Du må være afdelingsneutral.**
- **Find analyse- og kommunikationsredskaber, der kan skabe gennemsigtighed og fælles bevidsthed.**
- **Start småt.**



Og husk: "Perfection is not attainable, but if we chase perfection we can catch excellence".

Skal vi hjælpe dig i gang?

Hvis du har brug for hjælp til at komme i gang, og gerne vil høre mere om hvordan vi kan styrke din forretning og skabe profitabel vækst, 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

