

KOMPLEKSITET DRÆBER VÆKSTEN I DIN VIRKSOMHED

INDHOLDSFORTEGNELSE

Portræt af forfatteren til artiklerne, Jørgen Peter Sørensen	4
Her er det sorte hul, der udhuler din virksomheds vækst	6
Få det sande billede af din virksomheds økonomi	10
Nøglen til at forløse virksomhedens fulde potentiale	16
Case: Logitech	19
7 scenarier, hvor økonomisk gennemsigtighed er afgørende	21
Kompleksitet: Årsager, symptomer og løsninger	25

OM FORFATTEREN TIL ARTIKLERNE I DETTE WHITE PAPER

Jørgen Peter Sørensen grundlagde sin internationale ledelseskariere hos LEGO i både USA og Danmark. Siden da har han arbejdet som topleder med forretningsudvikling i vidt forskellige afskygninger, virksomheder, brancher og lande.

Gennem sin karriere har han set et gennemgående tema hos virksomheder i krise. Det har resulteret i udviklingen af en række særdeles håndgribelige metoder og redskaber, som han løfter noget af sløret for i dette white paper. Metoder og redskaber, som kan give ledelsen i virksomheden den nødvendige indsigt og det reelle overblik over virksomhedens økonomi, som ledelsen egentlig troede, den allerede havde. Det pudsige er, at både metoder og redskaber er mindst lige så anvendelige i de opgangstider, som langt de fleste virksomheder oplever i disse år.

Det altoverskyggende problem, som ifølge Jørgen Peter Sørensen sætter mange virksomheder på sikker kurs mod afgrunden, er nemlig også det problem, der hæmmer væksten, når det går godt. I en højkonjunktur som den, vi oplever netop nu, får virksomhederne ganske enkelt slet ikke indfriet deres fulde vækstpotentiale, mener han.

Jørgen Peter Sørensen:

"De vigtigste vendepunkter i min karriere har været, når jeg hurtigt og effektivt skulle trænge ind til kernen i en virksomheds problemer og muligheder. Et afgørende vendepunkt var således, da jeg første gang stod i spidsen for en større turnaround. Metoderne og værktøjerne var de samme som dem, der blev anvendt i LEGO's turnaround, og processen blev endda støttet

af de samme nøglepersoner, som stod bag LEGO's historiske transformation.

Siden da har jeg anvendt metoderne og værktøjerne i adskillige andre virksomheder og situationer. Gang på gang er jeg blevet positivt overrasket over, hvor hurtigt og effektivt man kan afdække problemområder og vigtige vækst drivere.

I 2016 forlod jeg efter eget ønske jobbet som koncern-direktør i Ammeral Beltech for som selvstændig at koncentrere mig om at udbrede kendskabet til metoderne og værktøjerne, som jeg vil forsøge at beskrive i dette white paper."



JØRGEN PETER SØRENSEN

HER ER DET SORTE HUL, DER UDHULER DIN VIRKSOMHEDS VÆKST



Af Jørgen Peter Sørensen

Få nu ikke champagnen galt i halsen. Men sæt lige opsvingsfesten på pause et øjeblik, og læs det her. For ganske vist er vi inde i en højkonjunktur, som får de fleste virksomheder til at se lysere på fremtiden end på noget tidspunkt siden finanskrisen. Og ganske vist er arbejdsløsheden lav og ordrebøgerne fyldte. Ikke desto mindre vil jeg gerne opfordre dig til at sætte proppen i champagnen og trække i arbejdstøjet. For du får formentlig ikke nær det udbytte af opsvinget, som du kunne. I rigtig mange virksomheder forsvinder store dele af vækstpotentialet i det dybe, sorte hul, der hedder kompleksitet.

”

Vi ved med andre ord ikke, hvilke omkostninger den enkelte kunde, proces og relation reelt genererer i vores egen organisation.

Indrømmet, det var måske lidt af en dommedags-indledning. For det går da meget godt. De fleste danske virksomheder tjener penge, og fremtids-udsigterne er lysere, end de har været længe. Faktisk er én af de største erklærede udfordringer for dansk erhvervsliv i de kommende år manglen på kvalificeret arbejdskraft, hvilket vel må sortere under kategorien luksusproblemer.

Mine egne erfaringer bygger ikke på luksusproblemer. Som topleder er jeg adskillige gange trådt ind i virksomheder, hvis bundlinjer blødte, og hvis eksistens ofte var direkte truet. Jeg har gennemført turnarounds i både danske og udenlandske virksomheder og koncerner og vendt underskud til overskud. Undervejs har jeg opdaget ét grundlæggende problem, som ikke kun er årsag til, at virksomheder havner i krise. Min påstand er, at det i lige så høj grad hæmmer væksten i opgangstider, forringer værdien af virksomheden og ultimativt kan true dens overlevelse på længere sigt.

Hvad er så problemet, spørger du måske? Komplexitet!

Lad os lige slå fast, at kompleksitet også kan være positiv, når den er kilde til en differentiering i produkter og services, som kunderne vil betale for. Den negative kompleksitet, som vi kommer til at fokusere på her, er derimod skadelig

for profitabiliteten, fordi den ikke skaber nogen værdi for hverken virksomhed eller kunderne. De kompleksitetsomkostninger, der følger med, kan ende med at tage livet af virksomheden.

Komplexitet er gift for enhver virksomhed

Komplexitet opstår både i produkternes teknologi og sortiment, i kundeporteføljen og internt i og imellem de forskellige enheder i virksomheden. Alt for ofte driver, analyserer og optimerer vi virksomheder fragmenteret og usammenhængende. I stedet for at se helheden, ser vi siloer. Uanset, om det er divisioner i en international koncern eller afdelinger i en mindre virksomhed.

Komplexiteten er ofte vækstens blinde passager. Den sniger sig med, når vi udvider produktsortimentet uden samtidig at udfase noget andet. Når en mellemleder tager beslutninger i én del af virksomheden (altså i en af siloerne), som påvirker andre dele af virksomheden (de andre siloer), men ingen ved, hvilke omkostninger, beslutningen totalt set fører med sig.

Vi ved med andre ord ikke, hvilke omkostninger den enkelte kunde, proces og relation reelt genererer i vores egen organisation. Hvad betyder imødekom-melse af ønsker om prissætning, leverancer, sortiment og produktvarianter for omkostningerne i vores egen udviklingsafdeling, produktion, logistik og salg?

Og hvis vi i vores regnskabspraksis heller ikke fordeler kapacitetsomkostninger som markedsføring, løn og andre driftsomkostninger ud på de enkelte produkter, kunder og processer i virksomheden, hvordan kan vi så vide, hvilke dele af vores sortiment, og hvilke af vores aktiviteter, der faktisk er rentable? I mange virk-

somheder er det en gradvist større og større del af kapacitetsomkostningerne, som ikke rent regnskabsmæssigt bliver fordelt på produkter og kunder.

”

Kompleksiteten spreder sig som ukrudt i virksomheden, og den har blandt andet den konsekvens, at virksomheder ved ikke, hvad de tjener (og taber) penge på.

Kompleksiteten spreder sig som ukrudt i virksomheden, og den har blandt andet den konsekvens, at ...

... virksomheder ved ikke, hvad de tjener (og taber) penge på

Jo, du læste rigtigt. Langt de fleste virksomheder ved ikke, hvor de reelt tjener og taber penge. Hverken på hvilke kunder eller på hvilke produkter. Og for at gøre ondt værre er det ofte sådan, at størstedelen af virksomhedens produkter, ydelser og kunder faktisk er direkte tabsgivende. Ofte er det 20-30 pct. af

virksomhedens mest profitable produkter, der genererer mere end 300 pct. af overskuddet. Hvilket jo så vil sige, at de resterende 70-80 pct. æder 200 pct. af overskuddet. Og en rigtig stor del af de 200 pct. bliver suget ned i det sorte hul, der hedder kompleksitetsomkostninger.

Det gælder ikke kun for virksomheder i krise. Min påstand er, at selv i en tid som denne med opsving og overskud er langt de fleste virksomheder det, man på engelsk kalder happy underperformers. De underpræsterer, og hvad værre er: De er tilfredse med det. For hvad man ikke ved, har man som bekendt ikke ondt af. Toplinjen er fin, bundlinjen fornuftig og væksten ligeså. What's not to like?

Helt banalt betyder det for eksempel, at du i din virksomhed formentlig har sælgere og Key Account Managers, der får bonus for at sælge tabsgivende produkter til urentable kunder. Du ved det bare ikke. For hvis du gjorde, ville du selvfølgelig gøre noget ved det. Men igen: Hvad man ikke ved, har man ikke ondt af. Og hvad man ikke har ondt af, gør man ikke noget ved.

Jamen, så skal vi vel bare bruge LEAN-værktøjer?

“Aha,” tænker du måske. “Jeg har luret den. Det her handler om LEAN-værktøjer. Om at trimme sin virksomhed og produktion og skære ind til benet alle de steder, hvor det overhovedet kan lade sig gøre.”

Men nej. I hvert fald ikke i første omgang. Det handler først og fremmest om, at du skaber dig det overblik og den indsigt, der sætter dig i stand til at vurdere, hvilke kunder, produkter og processer, der er værd at satse på, hvilke skal forbedres, og hvilke måske helt skal elimineres. Det kan meget vel være, at LEAN er

ét af de konkrete midler, du skal tage i brug, når du har overblikket. Men LEAN er og bliver kun et middel – aldrig et mål.

For hvis du går i gang med at trimme og optimere uden at have den fornødne indsigt, svarer det til at beskære planterne i din have med bind for øjnene. Hvis du med et tilsvarende bind for øjnene trimmer og optimerer din virksomhed, så mindsker du ikke kompleksiteten. I værste fald øger du den for de medarbejdere, som er tilbage.

Ét er, at LEAN og andre optimeringsinitiativer dårligt giver mening og sjældent har den forventede effekt, når du ikke har det fulde overblik og den retvisende gennemsigtighed over virksomhedens økonomi. Noget andet er, at det gør dit strategiarbejde heller ikke.

Måske oplever du det allerede. Du lægger strategier, planer og budgetter, men resultaterne står ikke mål med forventningerne. Det kan meget vel være, fordi kompleksiteten i virksomheden, alle de uigennemskuelige omkostninger, som ikke er direkte forbundet med kundeleverancen, suger al saft og kraft ud af de gode intentioner og initiativer. Du leder kort sagt din virksomhed i blinde – eller som minimum med skyklapper på.

Gennemsigtighed har skabt succesfulde turnarounds

Da jeg første gang blev indsat som administrerende direktør i en tabsgivende virksomhed iværksatte vi en tredimensionel gennemlysning af rentabiliteten på både produkter, kunder og processer. Det gav os den indsigt, der gjorde det muligt at identificere både de områder, der skulle forbedres, de, der måske

skulle skæres helt fra, og, mindst lige så væsentligt, de områder, hvor virksomheden gjorde det så godt, at vi burde gøre mere af det samme.

Øvelsen gav den gennemsigtighed, der gjorde det muligt at lægge en målrettet turnaround-plan. Planen fik forbløffende hurtigt rettet virksomheden op, og den endte med at blive solgt. Jeg rykkede videre til en anden tabsgivende virksomhed i en stor international koncern. Samme øvelse og efter to-tre år var virksomheden den mest profitable i koncernen.

Smid skyklapperne og find røntgenbrillerne frem

Hvis du er klar til at smide skyklapperne, så læs endelig videre. I den næste artikel forsøger jeg nemlig at give dig de røntgenbriller, der lader dig se lige lukt igennem din virksomheds udfordringer og – ikke mindst – afsløre dens fulde potentiale. Jeg brugte brillerne til at skabe succesfulde turnarounds, men min påstand er, at du i mindst lige så høj grad kan bruge dem til at afdække uudnyttede potentialer, accellerere din virksomheds vækst og ultimativt sikre dens overlevelse.

Vi kommer til at se på nye måder at bruge dine tal og data på. De metoder sikrer dig ikke alene gennemsigtighed og overskuelighed over din virksomheds reelle økonomiske situation og potentiale. Hvis du bruger redskaberne rigtigt, kan de også sikre dig motiverede og engagerede medarbejdere, som vil gå gennem ild og vand sammen med dig for at løse virksomhedens udfordringer og accellerere væksten. Og det er ikke bare noget, jeg siger. Det er noget, jeg selv har oplevet. Flere gange.

FÅ DET SANDE BILLEDE AF DIN VIRKSOMHEDS ØKONOMI



Af Jørgen Peter Sørensen

“En krise er en frygtelig ting – at lade gå til spilde.” Sådan sagde tidligere Præsident Obamas økonomiske rådgiver, Rahm Emanuel, engang om de gode betingelser, der er for at skabe forandring, når behovet er åbenlyst. For der er én fordel ved at være i krise: Det skriger på handling, og det motiverer bestyrelser, direktioner og medarbejdere til både at acceptere og tage aktivt del i en form for transformation. Noget må gøres! Den motivation og handlekraft kan man savne, når succesen lægger sig som et slumretæppe over en virksomhed, for tæppet lægger samtidig en alvorlig dæmper på væksten. Og hvorfor egentlig? Hvorfor stille sig tilfreds med vækst, hvis den kunne være endnu større?

Min påstand er, at langt de fleste virksomheder reelt ikke ved, hvor de tjener og taber penge. Hvilke produkter er profitable, hvilket kunderelationer er rentable, og hvilke salgskanaler bidrager positivt til bundlinjen? Hvis du er tvivl om, hvorvidt spørgsmålene er relevante, så prøv at besvare dem selv – gerne med hjælp fra din økonomiansvarlige i virksomheden.

Jeg hævder også, at den afgørende årsag til den slørede indsigt er manglende gennemsigtighed i økonomirapporteringen. Komplexitetsomkostninger sniger sig eksempelvis ind i virksomheden, når vi udvider produktsortimentet og -varianterne uden samtidig at udfase noget andet. Og når en mellemleder tager beslutninger i én afdeling eller division, som påvirker andre dele af virksomheden, men ingen har overblikket over, hvilke omkostninger beslutningen fører med sig.

Kriseværktøj kan bruges til at accelerere væksten

Jeg har flere gange prøvet at blive indsat som direktør i tabsgivende virksomheder. Når bundlinjen bløder og platformen brænder, så handler man. Det gjorde vi også i de virksomheder, heldigvis med succes, og vi fik vendt underskud til endda betragtelige overskud.

Min påstand er, at den metode, vi brugte i de kriseramte virksomheder, i mindst lige så høj grad kan bruges i de "vækstramte" virksomheder, som der heldigvis er langt flere af i dag. Ikke alene kan de bruges. De bør. For metoden kan accelerere indtjeningen og væksten og dermed fremtidssikre virksomheden.

Så lad os se at komme i gang. Det er tid til handling! Ikke fordi der er krise, men for at undgå, at der bliver det.

Den giftige kompleksitet og de skjulte omkostninger

Langt de fleste virksomhedsregnskaber og økonomirapporteringer giver et utilstrækkeligt indtjeningsbillede. Dermed mener jeg, at de ikke giver et retvisende billede af, hvilke produkter, kunder og salgskanaler, virksomheden henholdsvis tjener og taber penge på. Som jeg bl.a. skrev i den første artikel:

"Vi ved med andre ord ikke, hvilke omkostninger den enkelte kunde, proces og relation reelt genererer i vores egen organisation. Hvad betyder imødekomelse af ønsker om prissætning, leverancer, sortiment og produktvarianter for omkostningerne i vores egen udviklingsafdeling, produktion, logistik og salg?"

Læg dertil, at mange virksomheder i deres regnskabspraksis ikke fordeler kapacitetsomkostninger som markedsføring, løn og andre driftsomkostninger ud på de enkelte produkter, kunder og salgskanaler. Det er med til at sløre det sande billede af virksomhedens

”

Min påstand er, at den metode, vi brugte i de kriseramte virksomheder, i mindst lige så høj grad kan bruges i de "vækstramte" virksomheder, som der heldigvis er langt flere af i dag.

økonomi endnu mere. I mange virksomheder er der en gradvist større del af kapacitetsomkostningerne, som ikke rent regnskabsmæssigt bliver fordelt.

De skjulte omkostninger findes flere steder – også i interne transaktioner mellem divisioner eller afdelinger i virksomheden, i produkter og ydelsers sammensætning og så videre. Det er de omkostninger, jeg under ét kalder for kompleksitetsomkostninger. Kunsten er at skabe et komplet og reelt billede af virksomhedens økonomi og dermed et solidt fundament for eksempelvis vækststrategi, digitalisering og virksomhedens generelle udvikling.

”

Jeg taler ikke for, at alt skal registreres, fintælles og noteres millimeterpræcist. I virkeligheden handler det om at tage de data, der allerede findes i dine systemer og strukturere dem anderledes end i den gængse regnskabspraksis.

Skab det sande billede af virksomhedens driftsøkonomi

Det handler først og fremmest om to ting:

For det første at få fordelt kapacitets- og kompleksitetsomkostninger ud på hvert enkelt produkt, hver kunde og hver salgskanal. Og jo, det er langt hen ad vejen Activity Based Costing, jeg taler om her. Men inden du nu vender det hvide ud af øjnene og ser dig selv og dine medarbejdere gå til grunde i rigide registreringer og galoperende bureaukrati, så læs lige videre. Jeg ved godt, at der er skrevet meget om Activity Based Costing, og mange har forsøgt at efterleve det, men har registreret sig ihjel i processen.

Jeg taler ikke for, at alt skal registreres, fintælles og noteres millimeterpræcist. I virkeligheden handler det om at tage de data, der allerede findes i dine systemer og strukturere dem anderledes end i den gængse regnskabspraksis. Du skal finde en nogenlunde retvisende fordelingsnøgle for kapacitetsomkostningerne, så det økonomiske billede bliver reelt, uden at processen bliver urimeligt detaljeret. En 80 pct. korrekt fordeling giver stadig et langt mere komplet billede, end hvis du ikke gør det. Det handler i bund og grund om at forstå driften af din virksomhed ned i detaljen ved at pinde kapacitets- og kompleksitetsomkostninger ud på produkter, kunder og salgskanaler.

For det andet handler det om at få genereret en visuel fremstilling af det detaljerede økonomiske overblik, du nu har skabt. Overblikket skal være så pædagogisk, at alle forstår det og føler sig motiveret til at handle ud fra det. Her kommer du heller ikke langt med de traditionelle opstillinger i alenlange Excel-ark. Jeg er varm fortalende for to konkrete værktøjer:

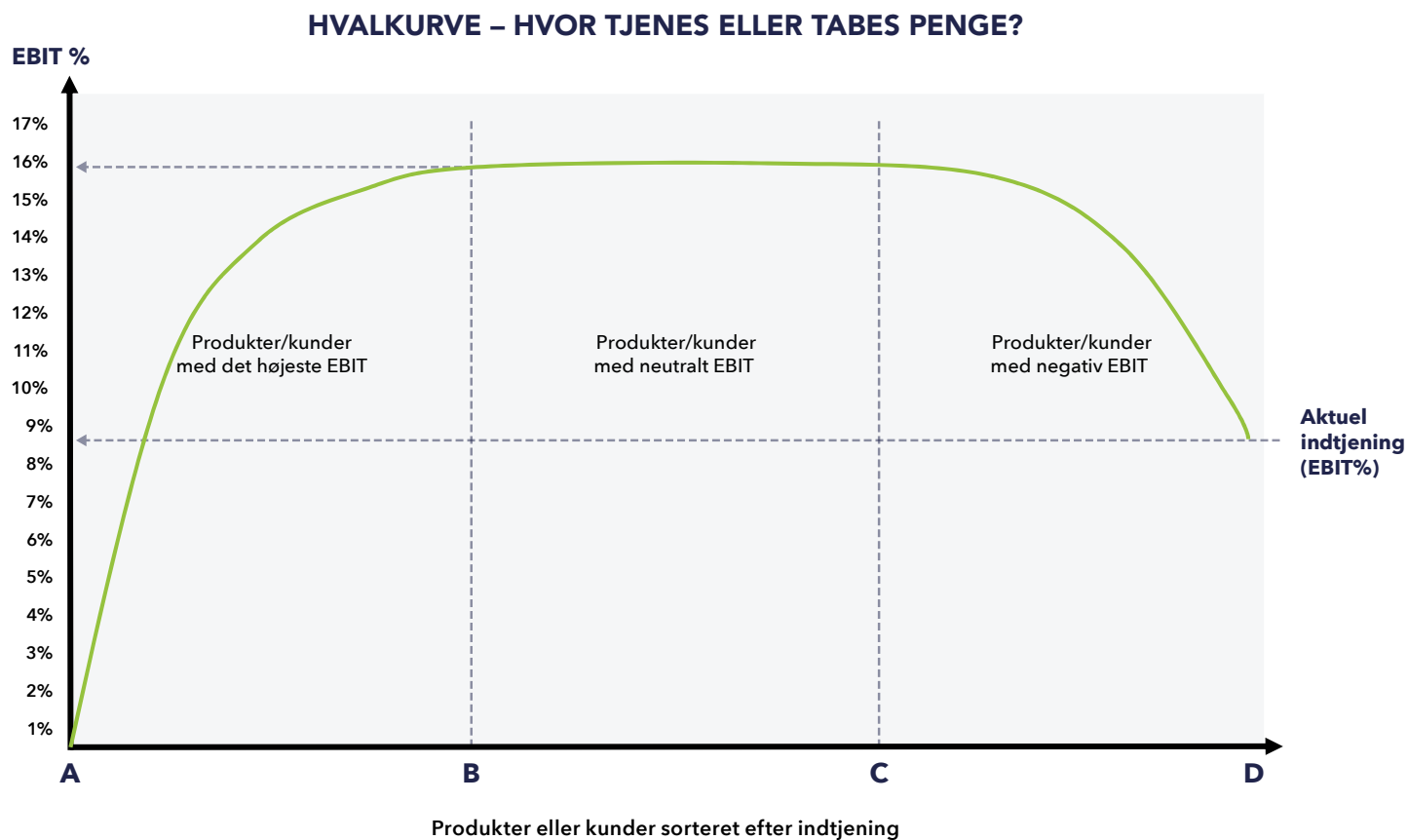
1. Hvalkurver

Hvalkurver giver en unik og enkel indsigt i, hvor virksomhedens profitabilitet topper i forhold til henholdsvis produkter og kunder. Hvalkurver tegnes ind i to forskellige diagrammer hvor EBIT (Earnings Before Interest and Tax) i procent udgør Y-aksen, og X-aksen udgør henholdsvis produkter og kunder efter indtjening.

Hvad er en hvalkurve?

En hvalkurve er en grafisk visualisering af en virksomheds indtjeningskoncentration på produkt- eller kundedimensionen. Den fremkommer ved, at produkters eller kunders indtjening (EBIT) sorteres og akkumuleres efter størrelse. Den akkumulerede indtjening vises på Y-aksen, og produkterne eller kunderne på X-aksen. De mest profitable produkter eller kunder ligger til

venstre i grafen (A til B) og de mindst profitable (tabsgivende) ligger til højre (C til D). Produkterne/kundene i intervallet B til C er neutrale; dvs de bidrager ikke til indtjeningen, men stjæler heller ikke indtjening. Hvalkurven vil tydeliggøre, hvilken del af virksomhedens produkter og kunder, der reelt er profitable og hvilke, der er direkte tabsgivende.



2. Heat Maps

Heat Maps viser i procentsatser og/eller kroner henholdsvis profitable, neutrale og tabsgivende kunder, produkter og salgskanaler. Positive indtjeningskombinationer markeres i grønne felter, neutrale i gule og tabsgivende i røde. Det giver en intuitiv forståelse og naturlig fokus på de røde felter, hvilke også er dem, der skal sættes direkte ind overfor.

Hvad er et Heat Map?

Et Heat Map viser en virksomheds profitabilitet (EBIT %) på to udvalgte dimensioner, f.eks. produktgrupper og lande. Farverne viser meget tydeligt, hvor der tjenes penge, og hvor der tabes penge.

HEAT MAP – HVOR TJENES ELLER TABES PENGE?

	Land A	Land B	Land C	Land D	Land E	Land F	Land G	Land H	Land I	Land J	Total EBIT
Produkt-grp 1	4,0%	11,3%	14,3%	10,9%	11,8%	9,1%	12,0%	11,8%	5,0%	-3,6%	8,5%
Produkt-grp 2	8,3%	5,6%	7,3%	9,0%	12,5%	12,0%	11,1%	-4,2%	-5,6%	-5,0%	4,9%
Produkt-grp 3	-22,2%	-6,3%	-14,0%	-10,0%	-5,0%	1,7%	-2,9%	-2,5%	-3,3%	-10,0%	-7,9%
Produkt-grp 4	6,7%	12,0%	7,5%	12,9%	11,7%	11,1%	11,8%	7,7%	13,3%	10,9%	11,3%
Produkt-grp 5	6,0%	8,6%	7,7%	14,3%	7,5%	13,6%	-5,0%	10,8%	3,1%	7,8%	7,1%
Produkt-grp 6	-5,6%	-2,8%	2,4%	5,3%	3,0%	-5,0%	-5,7%	4,2%	8,7%	6,7%	0,0%
Produkt-grp 7	-3,3%	11,8%	20,0%	18,3%	13,3%	16,1%	12,5%	15,2%	12,0%	16,5%	12,5%
Produkt-grp 8	-20,0%	-7,1%	-10,0%	-5,6%	-6,4%	-6,7%	-13,0%	-10,0%	-9,1%	-11,1%	-9,8%
Produkt-grp 9	-25,0%	-10,0%	-13,3%	-21,4%	-13,0%	-11,5%	-11,0%	-7,3%	-11,1%	-13,8%	-11,7%
Produkt-grp 10	2,2%	8,3%	17,5%	18,6%	11,8%	14,7%	11,6%	25,7%	17,6%	24,4%	17,0%
Produkt-grp 11	3,3%	12,5%	13,3%	22,0%	14,1%	16,7%	26,0%	23,3%	24,2%	20,0%	18,8%
Produkt-grp 12	2,0%	7,4%	15,0%	14,3%	7,5%	20,0%	10,8%	20,0%	16,7%	18,3%	14,2%
Total EBIT	-0,7%	7,2%	11,2%	13,7%	8,4%	10,7%	8,4%	11,3%	8,6%	6,8%	8,7%

EBIT < 0%
EBIT 0-10%
EBIT > 10%

Afslører ikke kun problemer, men også eksempler til efterfølgelse

De to måder at visualisere virksomhedens aktiviteter og indtjening på vil med sikkerhed være kilde til både positive og negative overraskelser. Godt sælgende produkter kan vise sig at være tabsgivende, mens nicheprodukter kan vise sig at give overraskende overskudsgrader. Tilsvarende kan store loyale kunder vise sig at være direkte tabsgivende, mens mindre, anonyme kunder kan vise sig at være overraskende profitable. Vigtigst af alt er, at man får en indsigt, som motiverer til handling.

Og vel at mærke ikke kun handling i forhold til de tabsgivende aktiviteter, som der naturligvis skal sættes ind overfor. Visualiseringerne vil også afsløre eksempler

til efterfølgelse – altså produkter og kunder, som det kan give mening at satse mere på i fremtiden og salgskanaler, der er værd at kopiere. Dermed giver visualiseringerne også værdifulde input til virksomhedens overordnede strategi og bliver et vigtigt ledelsesredskab, der ikke kun kan bruges til at trimme forretningen, men også til at udvikle den.

Visualiseringerne giver et enkelt og stærkt overblik over potentielle problemområder i virksomheden, hvilket også er en forudsætning for meningsfyldt at anvende eksempelvis LEAN-værktøjer til at trimme udvikling, produktion og afsætning.

I den næste artikel fortæller jeg blandt andet, hvordan du helt konkret bruger de visuelle og detaljerede fremstillinger af virksomhedens økonomi til at skabe de fornødne forbedringer, gribe de oplagte muligheder og få hele virksomheden med på rejsen. Vi kommer til at se på tre konkrete optimeringsværktøjer: Kunder, medarbejdere og drift.

”

De to måder at visualisere virksomhedens aktiviteter og indtjening på vil med sikkerhed være kilde til både positive og negative overraskelser.

NØGLEN TIL AT FORLØSE VIRKSOMHEDENS FULDE POTENTIALE



Af Jørgen Peter Sørensen

Når du har lavet en gennemlysning af virksomhedens økonomi og opstillet hvalkurver og heat maps for at illustrere profitabiliteten på både produkter, kunder og salgskanaler, så er det tid til handling. Din nyfundne viden og detaljerede indsigt i virksomhedens reelle økonomiske styrker og svagheder skal sættes i spil. Og hvordan gør du så det? Det handler om at finde ind til historien bag tallene og se potentialet for optimering på tre forskellige parametre: Drift, medarbejdere og kunder. Opgaven skal være solidt forankret hos topledelsen i virksomheden, men lige så afgørende er det, at du inddrager hele organisationen i at løse den. Det handler ikke alene om at frigøre virksomhedens fulde potentiale, men også potentialet hos nøglemedarbejderne – og hos kunderne.

Lad mig indlede med et eksempel, som stammer fra en af de virksomheder, jeg selv har været indsat som direktør i. En virksomhed, hvis bundlinje styrtblødte, da jeg tiltrådte. Derfor underkastede vi den som det første en gennemgribende økonomisk transparensanalyse, som jeg har beskrevet det i de to første artikler.

For jeg tror fuldt og fast på, at viden og indsigt er en forudsætning for handling. I hvert fald hvis det skal give mening. Og som eksemplet her viser, så er næste skridt, når du har indsigten, at finde ind til historien og problemerne bag tallene. Det er her, muligheden ligger, for ikke alene at rette op på et isoleret problem, men også for at mobilisere en bredere kreds af problemknusere end vanligt og starte en positiv lavine af nytænkning og optimering.

Søvnløse nætter og frigjort kreativitet

I dette konkrete tilfælde havde vi blandt andet identificeret et rødt felt på et af de heat maps, hvor alle produkter og kunder nu var blevet placeret. Ét af virksomhedens bedst sælgende produktområder havde et negativt dækningsbidrag - vi tabte simpelthen penge på at fremstille og sælge produkterne.

Produktområdet udgjorde 20 pct. af virksomhedens omsætning, men vi var stærkt presset af konkurrenter, og prisen raslede ned. Analyserne viste tydeligt problemet, og feltet i heat mappet var nærmest selvløsende rødt.

Jeg havde samlet økonomifolk, indkøbschefen, udviklingschefen, produktchefen, produktionschefen og præsenteret problemet. Og så tav jeg. Jeg havde brug for at få de dygtige folk om bordet til at reflektere.

Der kom nogle af de sædvanlige forslag på bordet som for eksempel at presse vores egne leverandører på priserne, men pludselig sagde udviklingschefen: "Jeg

”

Hvis du som direktør vil være sikker på at træffe den rigtige beslutning, så er du nødt til at involvere de mennesker, der kan det, du ikke kan, og ved det, du ikke ved.

tror faktisk, vi kan redesigne produktet, så vi skal bruge færre materialer." Han udbad sig lidt betænkningstid, og vi gik hver til sit. Vi havde ikke løst problemet, men vi havde sat en proces i gang. Den blev ikke lang.

Efter et par søvnløse nætter vendte udviklingschefen tilbage med et konkret forslag, der havde samme styrke og kvalitet som det oprindelige produkt, men materia-

leforbruget var reduceret kraftigt. Udover besparelsen på indkøb af materialer til at fremstille produktet betød det nye design, at produktiviteten steg markant, og der kunne produceres fem-seks gange så mange emner i timen som hidtil. Her tog produktionschefen over. På den måde fik vi simpelthen flyttet grænsen for, hvornår vi tjente penge på produktet.

Det kan vi gøre med samtlige vores produkter

Og det var ikke gjort med det. Næste gang jeg kom ned i udviklingsafdelingen rejste en anden nøglemedarbejder sig fra den skærm, han havde siddet klistet til i 25 år, og udbrød: "Jørgen Peter, det her kan vi gøre med samtlige af vores produkter."

Løsningen af det konkrete problem havde sat en lavine af kreativitet i gang. Han var ikke til at stoppe, og det var en stærkt medvirkende årsag til, at det lykkedes at vende et alarmerende underskud til et endog betragteligt overskud i virksomheden.

Den automatiske reaktion, refleksen, ville have været at skære det konkrete produkt fra. Men eksemplet viser meget godt, at selvom man har det rigtige grundlag (transparensanalyser, hvalkurver, heat maps osv.), kan man sagtens træffe den forkerte beslutning.

Og hvis du som direktør vil være sikker på at træffe den rigtige beslutning, så er du nødt til at involvere de mennesker, der kan det, du ikke kan, og ved det, du ikke ved. Det afgørende er, at du præsenterer dem for problemet,

”
*Empowerment avler løsninger,
og den succes, som enkelte medarbejdere
skaber, når hun eller han løser en konkret
udfordring, skal dyrkes og multipliceres.*

og så lytter du. Udover løsningen af et konkret problem, så ”risikerer” du en myriade af sidegevinster, fordi du får frigjort en kreativitet og dermed et potentiale i virksomheden, som ellers ville have været uforløst.

Når kunden er problemet

I dette tilfælde var det selve produktet, og som en konsekvens af det også selve produktionen og driften, der var problemet. I andre tilfælde kan virksomhedens økonomiske tab – og uforløste vækstpotentiale – ligge gemt i konkrete kunderelationer, som ingen sætter spørgsmålstegn ved. Måske er der tale om store kunder, måske er der tale om loyale kunder, som nærmest bliver opfattet som en del af virksomhedens eksistensberettigelse.

Også her kan transparensanalyserne afsløre ubehagelige overraskelser. Store og loyale kunder kan sagtens være tabsgivende – eller have potentiale for langt højere profitabilitet. Hvis analyserne viser, at det er tilfældet, handler det igen om at inddrage de relevante medarbejdere i problemstillingen.

Og så handler det om at have modet til at udfordre sine kunder. Måske skal de købe større kvantiteter ad gangen? Måske skal de flyttes til højvolumen-produkter? Det er i øvrigt ofte små volumener og batchkørsler, der er den største kompleksitetsdriver. Driften og din OEE (Overall Equipment Effectiveness) er ofte et godt eksempel på, hvor meget kompleksiteten kan æde af din profitabilitet.

Empowerment avler løsninger og rollemodeller

Som du nok fornemmer, og sikkert ved, så hænger de tre optimeringsværktøjer, jeg taler om her – medarbejdere, drift og kunder – uløseligt sammen. Nøglen til at forløse virksomhedens fulde potentiale ligger i den økonomiske indsigt og transparens. Med den kan du åbne døre til medarbejdernes skjulte kreativitet, til optimering af både produkter, sortiment og drift og til kundernes mod og ønske om et profitabelt samarbejde for begge parter. Og i sidste ende kan nøglen åbne døren til en profitabel og sund fremtid for din virksomhed.

Min kæphest er og bliver mobilisering og motivering af medarbejderne i virksomheden. En organisation kan ikke topperforme, hvis ikke den er stolt og begejstret over det, den beskæftiger sig med. Og medarbejdere bliver stolte, begejstrede og engagerede, når de bliver hørt og involveret. Det gælder på tværs af virksomheder og kulturer.

Empowerment avler løsninger, og den succes, som enkelte medarbejdere skaber, når hun eller han løser en konkret udfordring, skal dyrkes og multipliceres. Det får andre til at stå på tæer og stræbe efter at bidrage på samme måde, og det kan frigøre uanede potentialer i enhver virksomhed.



I 2012 rekrutterede den dengang hensygnende elektronikgigant en ny CEO, Bracken Darrell, med en fortid hos bl.a. Whirlpool, Procter & Gamble og General Electric. Darrell havde bl.a. stået i spidsen for globale brandkampagner for Old Spice, Gillette, Braun, Kitchen Aid og Whirlpool. Darrell overtog ledelsen i en virksomhed, der året før havde tabt 225 mio. dollars, og hvis salg var faldet de seneste 2 år. Ved hans tiltræden lå Logitechs aktiekurs på under 8 dollars.

I dag er den næsten 5-doblet og ligger tæt på de 40 dollars. Noget af det første, den nye CEO satte i værk, var netop det, jeg har argumenteret for i disse blogindlæg: En gennemgribende transparensanalyse af virksomhedens reelle økonomiske situation. Her er, hvad Darrell selv sagde i et interview, han gav et år efter sin tiltræden, da Logitech var begyndt at arbejde sig ud af krisen:

“Først kiggede vi på, hvor vi tjener penge, og hvor vi ikke gør”

“I’d love to make it sound like it was really harder than it was, but first we looked at where we make money and where we don’t, and second, we looked at where’s the future of the consumer going to be.”

[Jeg ville elske at få det til at lyde som om, det var sværere, end det i virkeligheden var, men først kiggede vi på, hvor vi tjener penge, og hvor vi ikke gør, og derefter på hvor forbrugerne vil være i fremtiden].

Logitech indledte altså sin turnaround med at gennemlyse hele forretningen og skære ind til en sund og fremtidssikret kerne, der tog udgangspunkt i virksomhedens egne styrker og profitable produkter og i fremtidens forbrugere og deres adfærd. Efter at have ryddet op og optimeret produktsortimentet har virksomheden fokuseret på at optimere driften og profitabiliteten på eksisterende produkter ved bl.a. at fjerne kompleksitetskilder og -omkostninger. Hvis du dykker ned i detaljerne, vil du se nogle imponerende produktivetsgevinster.

Og sidst men ikke mindst har den nu trimmede, revitaliserede virksomhed sat gang i en ambitiøs vækststrategi, som både kunder og aktiemarkedene er godt og grundigt i gang med at belønne. Men bemærk: Logitech fik skabt gennemsigtighed i økonomien og styr på kompleksiteten, før de lancerede vækststrategien og bevægede sig ind på nye, og øjensynligt, profitable markeder og produktområder.



7 SCENARIER, HVOR ØKONOMISK GENNEMSIGTIGHED ER AFGØRENDE



Af Jørgen Peter Sørensen

Jeg håber, du efterhånden kan se idéen. Jeg håber, du har en klar fornemmelse af, både hvorfor og hvordan du kan og bør skabe dig et detaljeret billede af din virksomheds reelle økonomiske styrker og svagheder. Metoderne og værktøjerne er mindst lige så relevante i en højkonjunktur som den, vi oplever i øjeblikket, som de var i de krisetider, da jeg selv brugte dem i flere virksomheder.

Du kan nemlig bruge metoderne til at løfte overliggeren for både ledelsen og virksomheden som helhed. Og hvis du integrerer redskaberne, f.eks. hvalkurver og heat maps, i din regnskabspraksis og din daglige drift, kan du skabe en kultur i virksomheden, som motiverer alle til at arbejde for løbende forbedringer.

Metoderne tvinger dig til at se på hele din værdikæde med andre øjne, og apropos så vil du opleve, at du nærmest får et røntgensyn, der lader dig se lige lukt igennem de kompleksitetsomkostninger, der normalt slører gennemsigtigheden i virksomhedens økonomi. Hvis du, efter at have skabt gennemsigtigheden, tager de rigtige redskaber i brug og handler derefter, vil du opleve markante, årlige produktivitetstigninger.

Således opmuntret tilbage til de syv scenarier fra overskriften, hvor økonomisk gennemsigtighed er afgørende for din virksomhed. Og selvom vi fokuserer på det positive, så lad os indlede med den triste baggrund og det scenarie, som er udgangspunktet for udviklingen af metoderne, nemlig:

SCENARIO 1: Turnaround

Hvis bundlinjen bløder, og platformen brænder, så kræver det handling. Og ofte hurtigt. Her er det min påstand, at langt de fleste ledere og virksomheder handler overilet og i blinde. For vel skal det gå stærkt, når skuden skal rettes op, Men hvis det skal give mening og sikre virksomheden – også på længere sigt – så skal det ske på baggrund af fakta og ikke fornemmelser.

Som jeg skrev i den første artikel, så ved de fleste virksomheder ganske enkelt ikke, hvilke produkter, kunder

og salgskanaler de henholdsvis tjener og taber penge på. Komplexitet og konventionel regnskabspraksis slører billedet og fordeler ikke i tilstrækkelig og retvisende grad virksomhedens omkostninger ud på de enkelte produkter, kunder og salgskanaler. Men den viden er selvsagt afgørende, når virksomheden skal trimmes, og du eksempelvis skal prioritere produkt-sortimentet, kundeporteføljen osv. Hvilke er værd at satse på, og hvilke er ikke? Det er det grundlæggende spørgsmål. Ellers risikerer du i værste fald at skære rentable produkter og kunder fra, alt imens underskudsgivende produktion og relationer risikerer at overleve.

SCENARIO 2: Daglig ledelse og driftsoptimering

Når virksomheden sejler i smult vande, er det en glimrende lejlighed til at sætte de mekanismer i spil, som giver gennemskuelighed i virksomhedens økonomi. Det sikrer kvaliteten i den daglige ledelse og drift og kan udnyttes til løbende at trimme virksomheden og optimere både drift og udvikling. Så undgår man at havne derude, hvor det er nødvendigt med en turnaround, hvis vinden vender, og tiderne atter bliver hårde, som de senest var det under finanskrisen.

Det er netop i gode tider, at man bør tage livtag med den kompleksitet, der ofte breder sig som ukrudt, når virksomheden vokser. Som jeg skrev om i mit første blogindlæg, så hæmmer kompleksitet væksten i

”

Hvis bundlinjen bløder, og platformen brænder, så kræver det handling. Og ofte hurtigt.

opgangstider, forringer værdien af virksomheden og kan ultimativt true dens overlevelse på længere sigt. Så selvom det går godt, så kunne det sandsynligvis gå endnu bedre, hvis dit billede af virksomhedens økonomi og sundhedstilstand var gennemskueligt og retvisende.

SCENARIO 3: Vækststrategi

Og apropos vækst. Når du laver en gennemlysning af din virksomheds økonomi og får overblik over dens reelle sundhedstilstand, kan du ikke alene lægge en kvalificeret, ambitiøs og realistisk vækststrategi. Du kan også lykkes med den. Churchill sagde engang:

”

However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.”

Dine chancer for, at strategien overhovedet bliver realiseret og udmønter sig i konkrete resultater, stiger proportionalt med gennemsigtheden i din økonomi.

SCENARIO 4: Opstilling af KPI'er for ledelsen og bestyrelsen

De fleste virksomheder og deres ledere har myriader af KPI'er. Men målene bliver ofte fastlagt inden for de enkelte siloer i virksomheden, hvadenten der er tale om afdelinger i en mindre virksomhed eller divisioner i en større. KPI'erne udspringer af og afspejler den måde, man driver sin virksomhed på, og som regnskabspraksis også ofte følger.

Den økonomiske gennemsigthed, som jeg plæderer for, kræver en helhedsbetragtning. Den kræver, at vi anskuer virksomheden som én mekanisme, hvor beslutninger truffet i én silo har konsekvenser i andre. Mine metoder og regnskaber er med til at afsløre, hvilke økonomiske konsekvenser forskellige afdelingers beslutninger og praksis har for virksomheden som helhed, og dermed mindsker man risikoen for suboptimering betragteligt. Og man eliminerer stort set de kompleksitetsomkostninger, som suboptimeringen medfører.

Og for at vende tilbage til KPI'erne, så giver den økonomiske helhedsbetragtning og gennemsigthed netop mulighed for at opstille KPI'er til virksomhedens samlede gavn og ikke kun til gavn for de enkelte siloer. Sidst men ikke mindst betyder det også langt færre og dermed mere overskuelige, meningsfulde og motiverende KPI'er.

SCENARIO 5: Rekruttering og onboarding af nye ledere

Den økonomiske transparensanalyse, eller det retvisende billede af virksomhedens økonomi, er også et uvurderligt værktøj for potentielle ledere, som kan være på vej ind i virksomheden. Det kan i langt højere grad kvalificere deres beslutning om at takke ja eller nej til jobbet, fordi forudsætninger, muligheder og udfordringer bliver helt tydelige.

Dermed reducerer man også risikoen for fejlrekruttering med de dertil hørende omkostninger og frustrationer, fordi den kandidat, der siger ja til jobbet, gør det på en fuldt oplyst baggrund. Der er altid bedre muligheder for at lykkes, når man ved, hvad man går ind til.

SCENARIO 6: Forberedelse til salg – Due Diligence

Den økonomiske gennemsigtighed giver dig også et gevaldigt forspring, hvis du skal forberede din virksomhed til et salg. Potentielle købere efterspørger en masse tal og data, og dem kan du sagtens give dem. Men hvis de er opstillet efter gængs regnskabspraksis, så giver de ikke det fulde billede af virksomhedens økonomiske sundhedstilstand. Det kan være direkte skadeligt og gøre din virksomhed mindre værd, end den reelt er.

Sagt på en anden måde: Hvis du har orden i penalthuset, kan du øge salgsværdien af virksomheden. Både køber og sælger har interesse i at vide, hvordan virksomheden reelt er skruet sammen. Som sælger får man ikke penge for usikkerheder og for det, man ikke kan dokumentere.

SCENARIO 7: Efterkøbsfase

Det giver næsten sig selv og svarer i virkeligheden meget godt til fordelene i forbindelse med onboarding af nye ledere. Den økonomiske gennemsigtighed betyder ganske enkelt, at du som ny ejer af en virksomhed kan få en rullende start, og at du både hurtigere og mere kvalificeret kan sætte retningen og bestemme fremtiden for din ny erhvervelse.

KOMPLEKSITET

ÅRSAGER - SYMPTOMER - LØSNINGER



KAN DU GENKENDE NOGET?

Kompleksitet kan være den faktor, der i højeste grad påvirker en virksomheds evne til at konkurrere effektivt – både fra et omkostnings- og vækstmæssigt synspunkt. Negativ kompleksitet tærer på indtjeningen og hæmmer væksten.

ÅRSAGER

De hyppigste årsager til kompleksitet findes i:

- Produkter og produktteknologi
- Kunder og salgskanaler
- Processer og systemer
- Ledelse, organisation og kultur

Det kan derfor være nyttigt at stille sig følgende indledende spørgsmål:

- Hvor har virksomheden problemer og udfordringer med kompleksitet?
- Hæmmer kompleksiteten indtjeningen og væksten?
- Vokser kompleksitetsomkostningerne hurtigere end salget?

SYMPTOMER

De mest typiske og iøjnefaldende symptomer er:

- For meget af "alt" (produktgrupper, varianter, kunder, markeder, salgskanaler, produktionsenheder, leverandører osv.)
- Lang hale af lavmargin-produkter og kunder
- Lange leveringstider og stigende problemer med overholdelse af leveringsterminer
- Faldende kundetilfredshed
- Faldende og/eller lav indtjening i forhold til konkurrenter
- Lav omsætningsvækst i forhold til konkurrenter
- Usammenhængende rapporterings- og IT-systemer (mange sub-systemer og Excel-rutiner)
- Mangelfuld indtjeningsrapportering på detailniveau (kun regnskabstal)
- Langsommelige arbejds- og beslutningsprocesser
- Lange produktudviklingsforløb
- Svulmende produktudviklings-pipeline
- Salg "styrer" produktporteføljen
- Omsætning er den primære bonusparameter

LØSNINGER

Som du har kunnet læse i dette white paper, springer løsningerne ofte i øjnene, mere eller mindre af sig selv, når man får etableret et klart billede af:

- De vigtigste kilder til kompleksitet/ikke-værdiskabende omkostninger
- De økonomiske konsekvenser af kompleksiteten
- Indtjeningen på produkt-, kunde- og markedsniveau
- Virksomhedens økonomiske resultater sammenholdt med de vigtigste konkurrenter

HANSEN TOFT

moving people. **moving business**

 Hasselager Centervej 1
8260 Viby J, Aarhus

 Jægerborgsvej 66B
2800 Kgs. Lyngby

 Birkemosevej 7C
6000 Kolding

 +45 7025 0407

 mail@hansentoft.dk

 hansentoft.dk