



# Vækst og kompleksitet

*Når forretningsudvikling ikke må blive  
forretningsindvikling*

af partner Rasmus Pedersen, rap@wormdevelopment.dk,  
Worm Development

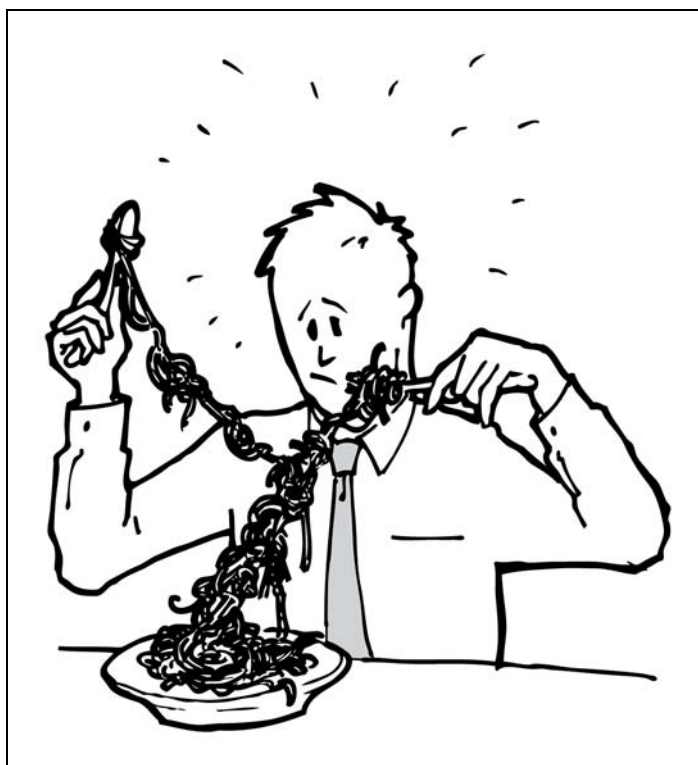
---

## Vækst giver kompleksitet

### 1. Indledning

Innovation og nytænkning er af både erhvervsliv og politikere udråbt til at være en af de vigtigste veje til vækst og indtjening. Dog følger en stor udfordring i kølvandet på den vækst, der baserer sig på nye produkter. Udfordringen består i den kompleksitet, der opstår i en organisation, når den vokser og får flere produkter. Mens der i virksomheder ofte er stor fokus på organisationsudvikling og procesoptimering, er det langt fra alle virksomheder, der seriøst og på strategisk plan for alvor magter den opgave, der består i at kontrollere kompleksiteten.

De fleste virksomheder starter ud med et relativt simpelt udgangspunkt. Få ansatte, få produkter, få kunder og få leverandører. Der er nogenlunde gennemsigtighed i processerne og det er som oftest let at få et overblik over virksomheden og dens drift, og derfor også nogenlunde til at forstå, hvad der koster penge og hvad der bidrager til profitten. Efterhånden som forretningen og virksomheden vokser og udvikles, kommer også flere ansatte til, flere produkter, flere organisatoriske lag, flere afdelinger, flere it-systemer, flere leverandører osv. Virksomheden vokser, og sammen med den vækst, vokser også kompleksiteten i virksomheden. En væsentlig del af forretningsudviklingsprocessen må derfor sikre, at den udviklede virksomhed ikke samtidig bliver den indviklede virksomhed.



*Figur 1. Det kan være en vanskelig opgave at bevare et overblik over forretningen, når kompleksitetsstigningen i organisationen løber lige så hurtigt som væksten*

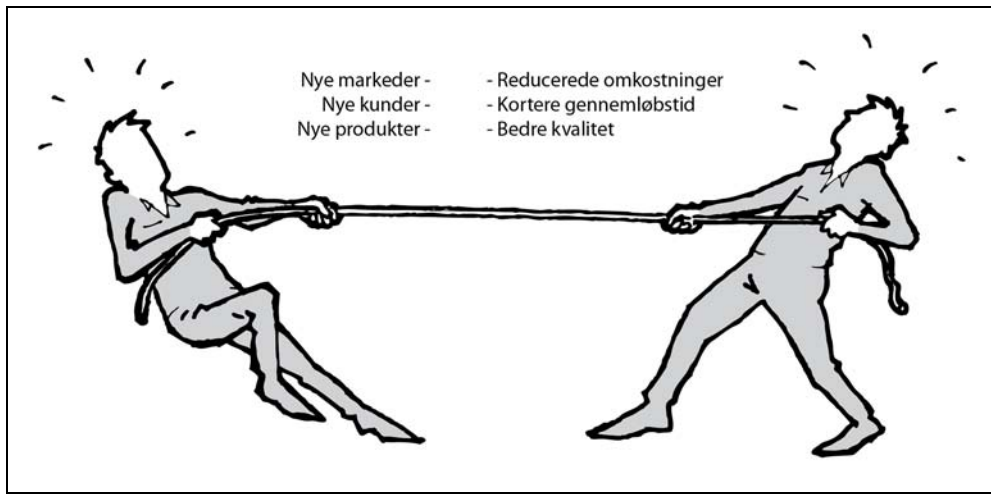
### **Kompleksiteten sidder i produktprogrammet**

Produktprogrammet er et vigtigt omdrejningspunkt for kompleksitet i en virksomhed og produktprogrammets opbygning styrer en stor del af organisationens evne til at agere professionelt. Derfor oplever mange virksomheder at produktprogrammets kompleksitet bliver en hindring for at udnytte det fulde forretningspotentiale.

Vækst og forretningsudvikling, der baserer sig på opkøb af virksomheder eller produktudvikling, hvor man bringer nye produkter og produktvarianter på markedet, medfører ofte en markant kompleksitetsforøgelse i produktprogrammet. Nye markedskrav, og kundernes forventning om tilpasning af produkter til egne behov og specifikationer, driver antallet af produktvarianter i vejret. Det vil sige, at virksomheden skal håndtere en stadigt stigende mængde af forskellige produkter både i markedet og internt i organisationen.

Samtidig vil der i langt de fleste virksomheder være løbende fokus på forbedringer internt i organisationen, med en ambition om reducerede omkostninger, kortere gennemløbstid og bedre kvalitet. Alt sammen for at kunne bringe produkterne bedre, hurtigere og billigere på markedet.

Disse eksterne og interne hensyn står ofte i modsætning til hinanden.



Figur 2. Mange eksterne hensyn til markeds- og forretningsudvikling står i kontrast til interne hensyn til effektivisering og løbende forbedringer

I et marked, der forventer individuelt tilpassede produkter, er forudsætningen for højere salgsvolumen ofte en bredere palette af produktvarianter. Man kan ikke bare sælge de samme produkter til alle kunder, men må konkurrere på evnen til at levere kundespecifikke løsninger hurtigt, effektivt og til den rigtige pris.

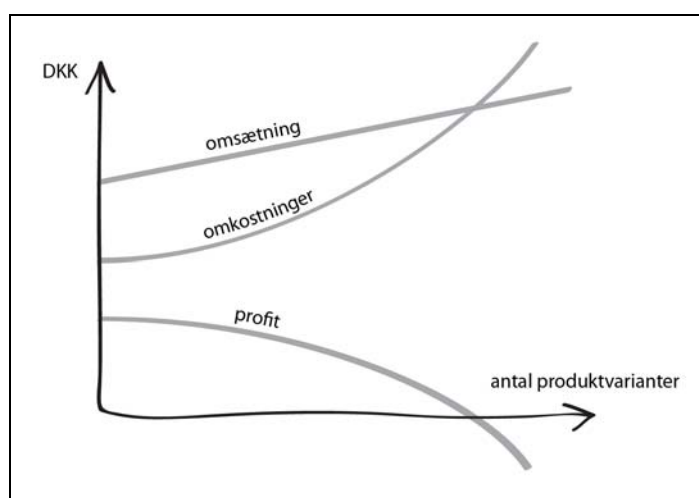
## 2. Komplexitetsomkostninger

### Kompleksitet skaber omkostninger

Kompleksitet i produktprogrammet skaber omkostninger og kompleksiteten manifesterer sig på mange forskellige måder i organisationen. Det giver flere lagervarer, der skal håndteres. Det giver ekstra timer foran skærmen for de medarbejdere, der er ansvarlige for vedligehold af priser og anden data. Det gør det besværligt for indkøberne at forhandle gode priser hjem på tusindvis af forskellige komponenter i lavt styktal. Det bliver vanskeligt for sælgerkorpset at overskue alle de mange varianter og muligheder, og frem

for alt begrænsninger, når kunden pludselig efterspørger en kombination, som måske ikke går an. Og frem for alt – når først det gyldne overblik og den forkromede plan over produktprogrammet er forsvundet, så medfører diverse oprydning-, nedskærings- og rationaliseringsinitiativer ofte endnu mere kompleksitet, fordi konsekvenserne af initiativerne ikke er forudsigelige og bindinger ikke er synlige.

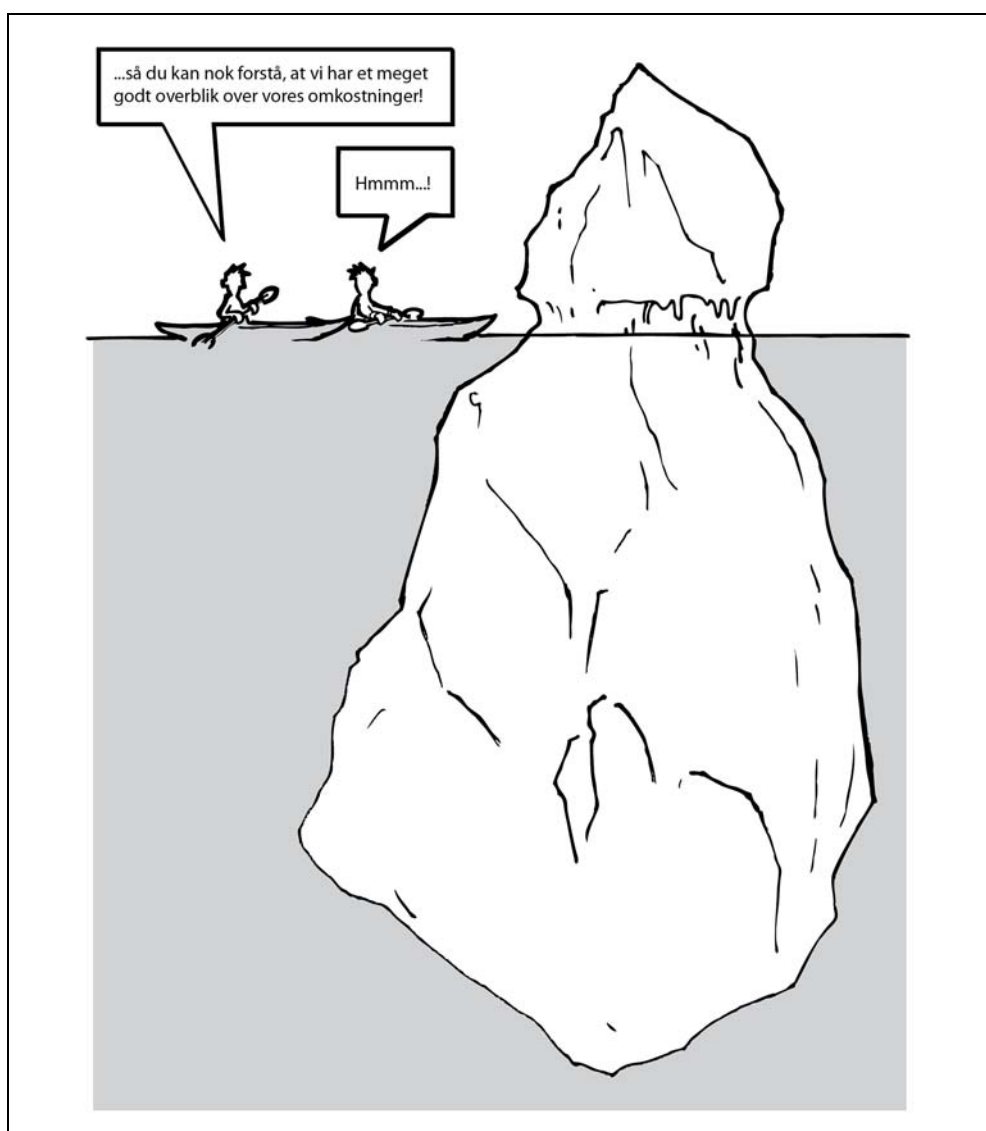
Den meromkostning, der er ved at indføre endnu en produktvariant eller optimere lidt på et design, overstiger hurtigt den medfølgende omsætning. Alle ændringer og forbedringer, store som små, vil som regel bidrage til kompleksiteten.



Figur 3. Vækst og profit følges ikke nødvendigvis ad, hvis kompleksitetsomkostningerne stiger hurtigere end omsætningen kan følge med

### Kompleksitetsomkostninger er ofte godt skjult

Kompleksitetsomkostninger er ofte skjulte og vanskelige umiddelbart at sætte tal på. En af årsagerne er en ofte udbredt fokus på variable omkostninger i omkostningsberegningssmodeller. Det er relativt let at finde prisen på en indkøbt skrue, men derimod langt sværere at definere, hvilke ekstra lageromkostninger man får, hvor meget tid man bruger på at finde den rigtige skrue på hylden, hvor meget omstillingstiderne i produktionen stiger osv. Alle disse indirekte omkostninger bidrager til de totale omkostninger, men er svære at estimere efterhånden som kompleksiteten vokser, og antallet af skruer, og andre komponenter, stiger.



Figur 4. Komplexitetsomkostninger er ofte skjulte og svære at sætte tal på

### 3. Komplexitet hænger sammen med produktvarians

#### Værdiskabende og ikke-værdiskabende varians

At lade produktprogrammet variere efter kundernes behov er et naturligt vilkår i en global konkurrence. Derfor må en virksomhed, der skal styre et produktprogram i gennem flere produktgenerationer, løbende overveje forskellige forhold omkring produkternes berettigelse. Hver gang man til-

føjer nyskabelse til produktprogrammet, bør man i virksomheden stille sig selv to fundamentale spørgsmål:

- Kan det bedre betale sig ikke at indføre denne ekstra variant?
- Skaber vi varians, som ikke er efterspurgt?

Mange gange sker der det, at man af gammel vane eller en misforstået ambition om at opnå nye forretningsmuligheder, udvikler sig væk fra en profitabel tilstand. En ændring, som isoleret set forekommer fornuftig og profitabel, kan gå tabt i helheden, efterhånden som antallet af små optimeringer og ændringer vokser. En aktivitet, der måske i udviklingsammenhæng tager ganske kort tid, kan medføre store problemer andre steder i værdikæden. Men hvad gør en enkelt variant fra eller til?

Andre gange kan der bare være tale om uvidenhed om eksisterende løsninger, der kunne tilfredsstille kundens behov, eller misforstået nødvendighed af specielle løsninger. Jo mere kompleksitet der allerede er – des større er sandsynligheden for at der begås endnu flere af den type fejl. Der findes derfor varians, som ikke er værdiskabende for kunden, men bidrager til omkostningerne uden at tilføre egentlig værdi til forretningen.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

**Prøv en gratis Ledelseshåndbog online**  
Bestil på [boss.blh.dk](http://boss.blh.dk), send en e-mail til [kundeservice@borsen.dk](mailto:kundeservice@borsen.dk) eller ring på telefon 70 127 129.