

BRANCHEFOLK SKRIVER I **SCM**  
 KLUMMESKRIBENT: Thomas Bjørn, adm. direktør, Immenso Consult

# Kom godt igennem

## – reducer omkostninger intelligent

Mange virksomheder fokuserer på kortsigtede besparelser i stedet for at dyrke de langsigtede, strukturelle besparelser. Men langsigtede løsninger kan reducere omkostninger med op til 40 procent i ét hug og tilmed sikre, at besparelserne holder – uanset vækst eller recession.

I disse dage kan man ikke åbne en avis, uden at den er fyldt med historier om finanskrisen og økonomisk recession. I mange virksomheder betyder det, at fokus nu skifter fra vækst til omkostningsreduktioner. Men hvor er det ærgerligt, at mange virksomheder ikke har udnyttet den forudgående vækstperiode til at foretage de nødvendige og langsigtede strukturelle besparelser. Så havde de nemlig været bedre rustet til den recession, vi nu står midt i. I stedet er omkostningsreduktioner blevet et "nødvendigt onde" i mange virksomheder. Men det er stadig ikke for sent at reducere omkostningerne på en intelligent måde.

"Vi skal bare lige finde og reducere med 10 procent i budgettet". De fleste kender sloganet bag salamimetoden. Udfordringen ved at reducere omkostninger på den måde er, at den ikke er af strukturel karakter og dermed ikke permanent for virksomheden. Det betyder, at så snart der igen kommer gang i de økonomiske hjul, har budgetposterne det med at vokse i alle mulige uhenigtsmæssige retninger. Det er, når krisen kradser, at det er let at finde den brændende platform.

### Opgaver består efter fyringer

Der er naturligvis flere måder at reducere omkostninger på. Og for nogle virksomheder kan krisen desværre være så umiddelbart forestående, at fyringer er nødvendige og det med det samme. Ifølge US Department of Labor (<http://www.bls.gov>) er niveauet af masseafskedigelse nu det højeste siden 2001. Og niveauet for masseafskedigelse i USA er steget med 52 procent i

forhold til samme tidspunkt sidste år. Også herhjemme har flere danske virksomheder som B&O, Sauer-Danfoss og udenlandske datterselskaber som eksempelvis Motorola meldt ud, at de på grund af den økonomiske recession ser sig nødsaget til at fyre medarbejdere.

Problemet er, hvad virksomheden så efterfølgende vil stille op med de fyrede medarbejders arbejdsopgaver. Ofte forsvinder de ikke bare af sig selv sammen med den

lister forsvinder ikke, fordi volumen af de producerede falder.

### Holdbare besparelser

Den kloge måde at reducere omkostninger på er at arbejde smartere med langsigtede løsninger – frem for kortsigtede spareløsninger. I min verden er der to forhold, som enhver leder må forholde sig til, når der skal reduceres omkostninger på en intelligent måde:

- 1) Reduktion i omkostninger skal være af strukturel karakter og dermed permanente – økonomisk recession eller ej.
- 2) Medarbejderne skal involveres i processen på en ærlig og ordentlig måde.

Processer og organisationer udvikler sig over tid, og hvis de ikke trimmes, så "sander de til". Dette gør, at der typisk er

store besparelser at hente ved at se på de strukturelle forandringer. Er organisationen endvidere funktionel og hierarkisk opbygget, er der normalt store besparelspotentialer at hente. Jeg har igennem min konsulentkarriere været med til at både anviser og realisere markante og store besparelser via strukturelle forandringer, og min påstand er, at hvis omkostningerne reduceres på en intelligent måde, kan virksomhederne spare 20-30 procent i ét hug. Ja, i nogle tilfælde endda helt op mod 40 procent. Og det er helt holdbare og permanente besparelser, som holder, hvad enten vi er i en periode med økonomisk recession eller økonomisk

**// En del virksomheder fokuserer på kortsigtede besparelser i stedet for at dyrke de langsigtede strukturelle besparelser.**

fyrede medarbejder. I mange tilfælde er medarbejderreduktionerne selvfølgelig direkte proportionale med den markedsandel, der er forsvundet. Men ofte er der fortsat en række opgaver tilbage, hvor medarbejderen altså efterlader et hul, når han eller hun forsvinder fra arbejdspladsen. Med mindre at virksomheden omfordeler ansvar eller ændrer sine processer, så risikerer dette at blive "brudte processer". Et eksempel: En halvfabrikata elektronik virksomhed reducerer medarbejdere pga. faldende efterspørgsel over hele linjen inkl. kvalitetskontrol, PTA mv. Men antallet af opdateringer og rettelser i forbindelse med vedligeholdelse af styk-

# finanskrisen

vækst. Løsningerne holder netop, fordi de er langsigtede og strukturelle.

## Intelligent reduktion kræver mod

Fra min gang i flere store danske virksomheder ved jeg, at mange virksomheder fokuserer på kortsigtede besparelser i stedet for at dyrke de langsigtede, strukturelle besparelser. Jeg mener, at det skyldes dels en indbygget konfliktskyhed og dels, at processen med de langsigtede, strukturelle besparelser umiddelbart er mere krævende – både for ledelse og medarbejdere.

Konfliktskyheden viser sig ved, at man som ledelse måske ikke tør tage de slag, der er forbundet med at melde ærligt ud. Det kan være, at virksomheden igennem en periode har opbygget overlappende funktioner som følge af ”gode tider”. Hvert funktionsområde ser på sit eget område og får mange gange lov til at udvide sin funktion uden hensyntagen til et helhedssyn set fra

somheden op til revision. Forudsætningerne skal være på plads, og processen tænkt hele vejen igennem. Dvs., at både målet (eksempelvis enkle processer) og vejen dertil skal være tydelig (eksempelvis at virksomheden ændrer ansvarsområder for at sikre enkle processer). Det kræver en konsekvent og ærlig ledelse. Og i processen skal det være ærlig og klar kommunikation. De personer, som kan og skal tage de nødvendige beslutninger, skal være til stede undervejs i projektet, og de skal holde fast i dem hele vejen igennem, for at projektet lykkes. Det kræver også en vis risikovillighed at melde klart ud, for det er ikke uden risiko at gennemføre ændringer.

## Ærlighed er vejen frem

I Immenso har vi i det forløbne år været involveret i et projekt, der havde til formål at forenkle de administrative arbejdsgange for en forretningskæde med butikker i hele

Danmark. Formålet med projektet var et ønske om at forenkle ”back-office” arbejdsgangene og lette arbejdsbyrden i butikkerne. Med andre ord handlede det altså om at håndtere den samme mængde arbejde, men med færre om-

kostninger. Og det blev meldt klart ud blandt medarbejderne lige fra starten.

Min erfaring er, at virksomheden ikke får medarbejderne til at save den gren over, de sidder på. Medarbejdere, som bliver overflødige, skal have dette af vide up-front. Det betyder altså, at virksomhederne ikke kan optimere sine processer, uden at der er taget stilling til spørgsmålet om medarbejderreduktioner. Mit råd er derfor: Vær ærlig. Kald en spade for en spade. Og fortæl medarbejderne, hvad målet er med processen lige fra starten. Så kan de, som er tilbage, arbejde imod mere effektive arbejdsgange og på den måde sikre projektets succes.

[WWW.SCM.DK/STRATEGI](http://WWW.SCM.DK/STRATEGI)

**// Du får ikke medarbejderne til at save deres egen gren over.**

virksomhedsledelsen. Eller der opstår ”øer” pga. for dårligt internt serviceniveau, eksempelvis at en afdeling selv vil sikre drift og udvikle en applikation, som egentligt burde ligge i it-afdelingen.

Strukturelle ændringer betyder ændringer i organisationen og i processerne. Dvs., at strukturerne revurderes i forhold til nuværende kunde- og markedssituation. Der stilles en række kritiske spørgsmål til organisationen. Har vi de rigtige processer? Udføres processerne fornuftigt? Er der overlap imellem funktioner eller processer? Er der for mange ansvarsskift? Er tingene blevet for komplekse? Det er bl.a. disse spørgsmål, der typisk kortlægger meget store potentialer ved strukturelle ændringer. Det betyder, at ledelsen skal turde stille sig op på ølkassen og turde tage alle kritiske processer i virk-



## Om Thomas Bjørn

Adm. dir. i konsulentfirmaet Immenso Consult, der beskæftiger sig med procesoptimering, herunder Lean og SCM, inden for detail, industri og finansielle virksomheder. Tidligere ansat i DSB som direktionsassistent og som konsulent i Sant & Bendix, PricewaterhouseCoopers og Valcon.