

Hvordan forbedre lønnsomheten i din virksomhet?

Nær halvparten av alle forsøk på lønnsomhetsforbedring når ikke uttalte målsetninger. Dette skyldes i stor grad mangel på strukturert tilnærming, viser en Deloitte-undersøkelse utført blant Fortune 1000-selskaper.

Utfordringen: Å identifisere de tiltakene som gir størst mulig gevinst over tid

Med jevne mellomrom utfører Deloitte undersøkelser som avdekker praksis og trender innenfor lønnsomhetsforbedring. Vår siste undersøkelsen avdekker at for virksomheter med fokus på lønnsomhetsforbedring, er det å skape konkurransemessige fortrinn som genererer vekst en viktigere driver enn sviktende resultater.

Videre viser undersøkelsen at de fleste virksomheter setter relativt lave målsetninger for forbedring og effektivisering, og fortsatt ikke når målene. Dette skyldes mangel på en strukturert tilnærming til både analyse og gjennomføring. Dvs et for tynt faktagrunnlag og for få analyser, manglende business case, for svak detaljering og oppfølging av forbedringsinitiativ samt mangelfull plan for implementering.

Løsningen: En strukturert tilnærming

Vi i Deloitte har utviklet et rammeverk for lønnsomhetsforbedringer som sikrer en strukturert tilnærming til taktiske så vel som strukturelle forbedringer og som gir varige effekter. Rammeverket er inndelt i tre dimensjoner: *Forretningsmodell*, *driftsmodell* og *kapitalmodell*. Vi benytter strukturen med disse tre dimensjonene og underliggende elementer for å se på hver enkelt del av virksomheten for å finne forbedringspotensial og sikre at vi «snur alle steiner». På denne måten kan vi fokusere på de områdene der vi tror virksomheten har størst potensial.

Forretningsmodell – «Hvordan virksomheten skaper verdi»:

Forretningsmodellen belyser de produkter og tjenester som virksomheten tilbyr, de kunder og markeder som en virksomhet retter seg mot, samt den posisjoneringen som virksomheten inntar i markedet.

- Kunder og marked: Hvor lønnsomme er de ulike kundegruppene og markedene som virksomheten retter seg mot, og hvordan bør de ulike prioriteres som følge av dette?
- Produkter og tjenester: Hvor hensiktsmessig og balansert er porteføljen av produkter og tjenester som tilbys, og hvordan bør porteføljen styres?
- Pris og posisjonering: Hvordan kan virksomheten posisjonere seg mest mulig fordelaktig i markedet, og hvordan kan prisstrategien bidra til denne posisjoneringen?

Driftsmodell – «Hvordan virksomheten driftes»:

Driftsmodellen omhandler valgt styringsmodell og organisering av virksomheten, gjennomføring av innkjøp, produksjon og distribusjon, utøvelse av salg og kundeservice, håndtering av produktutvikling, samt styring av støttefunksjoner og IT.

- Styringsmodell og organisering: Hvordan kan styrings- og organisasjonsmodellen tilrettelegge for optimale beslutninger og en mest mulig effektiv drift av virksomheten?
- Produktutvikling og -styring: Hvordan kan gode ideer fanges opp og forvandles til kommersielle løsninger mest mulig effektivt?
- Innkjøp, produksjon og distribusjon: Hvordan kan innkjøp, produksjon og distribusjon utføres mest mulig kostnadseffektivt og verdiskapende?
- Salg og kundeservice: Hvordan kan både salgsinntekter og kundeopplevelsene maksimeres?
- Støttefunksjoner og IT: Hvordan kan støttefunksjonene og IT tilføre kjernevirksomheten mest mulig verdi på en kostnadseffektiv måte?

Kapitalmodell – «Hvordan virksomhetens eiendeler og investeringer håndteres»:

Kapitalmodellen fokuserer på håndtering av virksomhetens portefølje- og kapitalstruktur, samt likviditetsbeholdning.

- Portefølje- og kapitalstruktur: Hvor hensiktsmessig og balansert er porteføljen av forretningsenheter, og hvordan bør virksomheten kapitaliseres?
- Likviditet: Hvordan kan arbeidskapitalen reduseres for å frigjøre mest mulig midler til investeringsformål?

Vår tilnærming

Deloitte's erfaring er at noen elementer ved planlegging og gjennomføring av lønnsomhetsforbedringer og kostnadsreduksjoner er spesielt viktige. Ved oppstarten av et prosjekt bør det for eksempel etableres et tydelig ambisjonsnivå og en baseline som alle de involverte er omforente med. Videre bør det genereres hypoteser for hvordan lønnsomheten i virksomheten kan forbedres. Det gir grunnlag for datainnsamling som fokuserer kun på det nødvendige. Deretter identifiseres løsninger med tilhørende business case og tiltakene prioriteres. For å sikre at tiltakene resulterer i de forventede effektene er det særdeles viktig med utarbeidelse av en detaljert implementeringsplan samt oppfølging i form av gevinstrealisering.

Mer informasjon

Gjennomføring av en lønnsomhetsforbedring og kostnadsreduksjon som innfrir de definerte målsetningene er krevende. Økt oppmerksomhet rundt elementene i vårt rammeverk og tilnærming til gjennomføring vil øke sannsynligheten for en vellykket prosess.

Deloitte har omfattende erfaring fra lønnsomhetsforbedringer og kostnadsreduksjoner. For nærmere informasjon, kontakt:

Joachim Gullaksen
Senior Manager
Mobil: +47 905 34 970
E-post: jogullaksen@deloitte.no

Fredrik Gillebo
Senior Manager
Mobil +47 +47 917 84 055
E-post fgillebo@deloitte.no