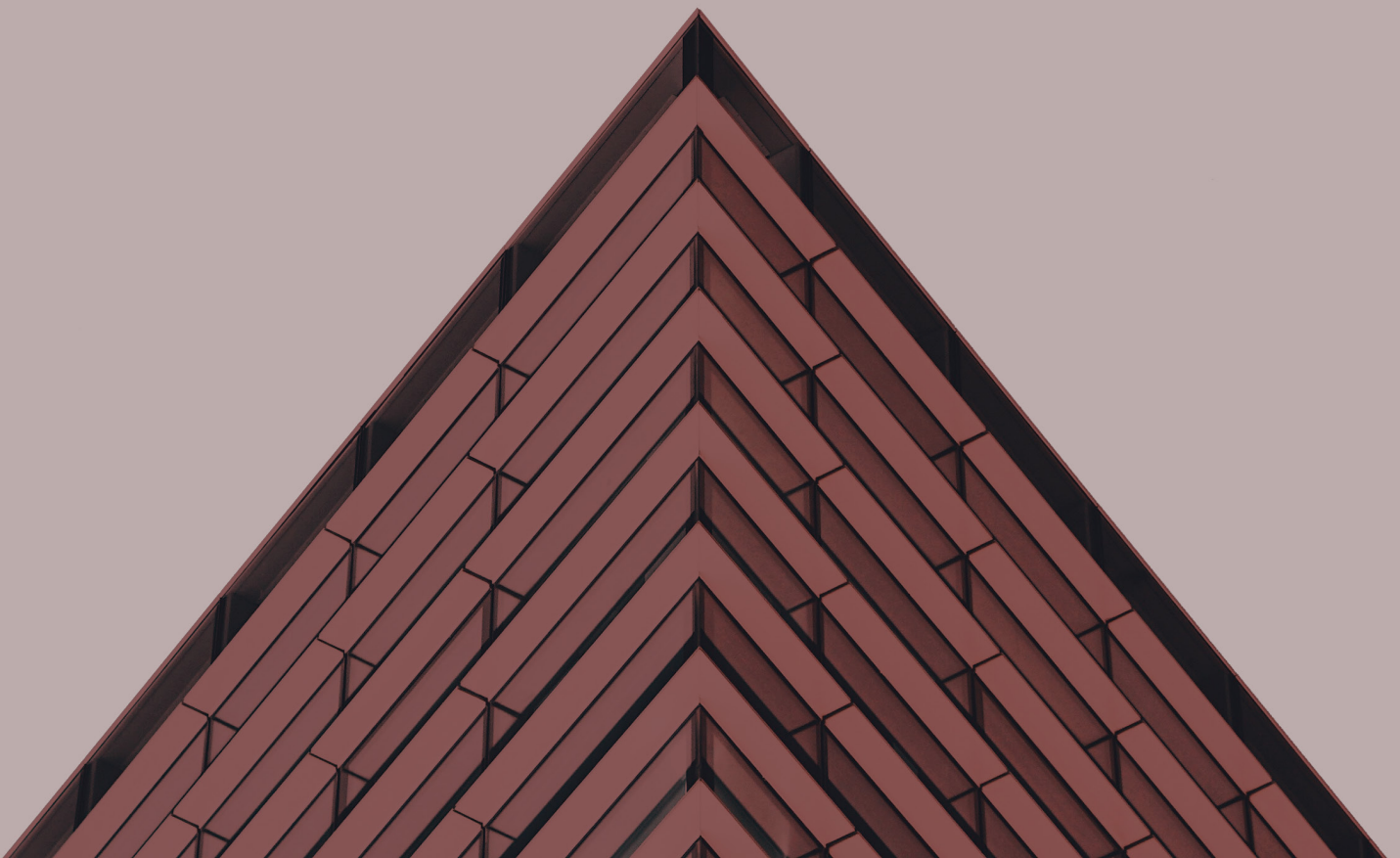


AXHOLMEN  
CONSULTING

# Kostnadsreduktion

- konkreta tips för att maximera resultatet

Av Daniel Silén



# Kostnadsreduktion

## – konkreta tips för att maximera resultatet

Av Daniel Silén

---

*Kostnader som över tid ökat i förhållande till intäkterna, nya förutsättningar på marknaden eller behov av att frigöra kapital? Det finns många drivkrafter till att minska ett företags kostnader. Oavsett anledning och inneboende potential i företaget är genomförande av ett kostnadsreduktionsprogram oftast förknippat med utmaningar. Axholmen vill dela med sig av sju handfasta tips som, baserat på vår erfarenhet, är av stort värde för att maximera resultaten.*

---

### INTRODUKTION

Kostnader som över tid ökat i förhållande till intäkterna, nya förutsättningar eller nya konkurrenter på marknaden, behov för att frigöra kapital för investeringar i verksamheten, fallande intäktsprognoser, ... Det finns många drivkrafter till att minska ett företags kostnader. Axholmens erfarenhet visar samtidigt på att det finns potential för kostnadsreduktion i alla företag, såväl stora som små.

Oavsett anledning och inneboende potential i företaget är genomförande av ett kostnadsreduktionsprogram oftast förknippat med utmaningar. I denna artikel delar vi med oss av handfasta tips som, baserat på vår erfarenhet, är av stort värde för att maximera resultaten.

### 1. BEHOVSFÖRSTÅELSE OCH MÅL, FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR RESULTAT

En förutsättning för att genomföra en kostnadsreduktion är engagerade medarbetare som förstår behovet för förändringen och därmed vill bidra. Utan en förståelse för behovet bland medarbetarna finns också en risk att man fastnar i ändlösa och kontraproduktiva diskussioner kring mål och varför en specifik del av kostnadsmassan bör få vara opåverkad, istället för att diskutera lösningar.



Investera tid i att beskriva behovet och **säkra engagemang** hos de som behöver bidra samt i att sätta kvantifierbara mål för programmet



Skapa trovärdighet genom att visa på **egen förändringsbenägenhet**. Exempelvis genom att se över krav och förväntningar som ställs på organisationen för att möjliggöra kostnadsreduktionen



Bygg tillit hos organisationen genom att visa att det finns en **tydlig plan** och struktur för att driva arbetet framåt

Figur 1: Tre delar i att skapa förändringsbenägenhet

### 2. DE BÄSTA IDÉERNA FINNS OFTAST UTE I VERKSAMHETEN

De bästa idéerna hittas sällan hos ledningen utan snarare ute i verksamheten. En nyckel till framgång är att hitta dem och säkra att de lyfts fram, ges prioritet och tas igenom företagets beslutsprocess.

### 3. UTMANA SPELPLANEN

Inledningsvis finns ett stort värde i att premiera enklare åtgärder med hög sannolikhet att lyckas för att skapa framgångssagor.

Vår erfarenhet visar samtidigt att om betydande och bestående kostnadsreduktioner ska uppnås, räcker inte "osthyvelprincipen". Genom att utmana spelplanen, dvs. att genomgripande utmana varför och hur saker görs, kommer större och mer uthållig potential att kunna identifieras.

Samtidigt som det är viktigt att våga ta sig an mer genomgripande förändringar med stor potential är det även viktigt att se upp för komplexa åtgärder med odefinierad potential som riskerar att binda upp resurser och över tid sänka tilltron till programmet.

### 4. TA BESLUT BASERAT PÅ FAKTA OCH SLOPA IDÉER SOM VISAR SIG OLÄMPLIGA

Att involvera nyckelpersoner och att lyssna på dem resulterar ofta i bra hypoteser. Det är dock viktigt att ha insikt om att vissa nyckelpersoner av olika skäl kan komma att kämpa hårt för att realisera sina egna förslag under programmets gång, trots att förslagen längre fram i processen visat sig vara mindre relevanta eller till och med olämpliga. Var faktabaserad och hjälp dessa personer förstå varför vissa förslag bör slopas.

## 5. SE FRAMÅT OCH KOMMUNICERA, KOMMUNICERA, KOMMUNICERA

Ifrågasätt inte varför föreslagna åtgärder inte har vidtagits tidigare. Det är kontraproduktivt och medarbetare kommer bli överdrivet försiktiga med sina förslag vilket kan leda till att viktig potential går förlorad.

*Kommunicera framgångssagor och lyft fram personer som har gjort en bra insats för att förstärka motivationen i hela organisationen.*

Kommunikationen är kanske allra viktigast i början av programmet eller om organisationen visar tecken på utmattning i senare skeden, men underskatta inte behovet av kontinuerlig kommunikation. Genom att kommunicera även när det är få nyheter visar man på att programmet lever och är fortsatt viktigt.

## 6. UTAN ANSVAR OCH MANDAT UTEBLIR RESULTATEN

En självklarhet kan tyckas, men otydligt ansvar eller avsaknad av mandat att agera är ofta en källa till svaga resultat. Se till att varje åtgärd har en uttalad ägare och att denna ägare faktiskt har mandat att genomföra det som beslutas. Var extra noggrann i matrisorganisationer där mandatet som krävs för en åtgärd inte med nödvändighet ges av de vanliga rapporteringslinjerna.

Åtgärderna ska vidare lyftas in i kommande budgetar för att befästa bestående resultat. Underskatta inte heller värdet av rätt kalibrerade incitament i styrningen när extraordinära insatser krävs av organisationen.

## 7. DET SOM FÖLJS UPP BLIR GJORT

Programmet bör följas upp på antal åtgärder men framför allt på åtgärdsvärdet för att behålla fokus på totalresultatet. Vår erfarenhet visar på vikten av att ledningen orkar behålla intresset hela vägen i mål för att åtgärderna inte skall rinna ut i sanden eller att kostnaderna skall börja byggas upp igen.

Med täta intervaller bör programledningen följa upp att åtgärderna stadigt flödar från "hypotes" till "bokfört" och att nya hypoteser samlas in för att fylla på. Sträva efter att införliva ett iterativt arbetssätt. En delmängd av hypoteserna kommer att förkastas när de verifieras och lyfts till beslut, men vår erfarenhet visar att ett iterativt arbetssätt säkerställer att de förkastade hypoteserna ersätts av nya.

Ett framgångsrikt program lämnar efter sig en arbetskultur i verksamheten, där medarbetarna fortsatt och frekvent söker efter nya förbättringsåtgärder.

## SAMMANFATTNING



### Om Axholmen

Grundades med idén att skapa ett enklare och mer resultatinkänt sätt att leverera konsulttjänster.

### Vårt erbjudande:

- Löser affärskritiska utmaningar med ökad lönsamhet som mål
- Specialiserade på att göra våra kunder mer effektiva genom Axholmens resultatfokuserade och aktiverande leveransmodell
- Villiga att dela kommersiell risk genom att koppla arvode till uppnått resultat

Våra konsulter är handplockade utifrån starka referenser, engagemang och kompetens.

### Vidare kontakt med författare eller ansvarig partner:

Daniel Silén, Författare - [daniel.silen@axholmen.se](mailto:daniel.silen@axholmen.se)  
Anna Nordberg, Partner - [anna.nordberg@axholmen.se](mailto:anna.nordberg@axholmen.se)

Ingmar Bergmans gata 2, 3tr  
114 34 Stockholm

+46 8 55 00 24 80

[www.axholmen.se](http://www.axholmen.se) | [info@axholmen.se](mailto:info@axholmen.se)  
Följ oss på LinkedIn för senaste nyheterna

**AXHOLMEN**  
CONSULTING