

## Realisera den dolda potentialen i resultaträkningen!

Vad är en bra affär i din verksamhet? Oavsett i vilken bransch du verkar, kan vi säkert enas om att en bra affär ska uppvisa en god nettovinst. Men hur definierar vi då nettovinsten? En produkt som säljs till olika kunder med samma pris kan till exempel ge helt olika lönsamhet beroende på hur vi interagerar med kunden. Här finns en dold potential! Vi har i flera projekt sett att den möjliga vinsten ligger 30 procent över det resultat som redovisas. Att hitta det gapet är att realisera den dolda potentialen i resultaträkningen.

### Hela eller halva sanningen som beslutsunderlag?

Många företag har inte tillgång till hela sanningen i sina beslutsunderlag, men utan att riktigt veta att så är fallet. Och utan vetskap är det svårt att agera för att rätta till problemet. Att få fram hela sanningen i beslutsunderlagen påverkar avsevärt möjligheterna att få fram den dolda potentialen i resultaträkningen.

### Systemen kan inte leverera beslutsinformation

Många företag kan trots stora investeringar i affärssystem och nya beslutsstödjande fortfarande inte få fram nettolönsamheten per kund, säljkanal, produkt, tjänst eller leverantör. Anledningen är att systemen inte är anpassade för att leverera sådan beslutsinformation. Med traditionell redovisning kan man på sin höjd få fram en rapport som visar nettolönsamhet per geografisk enhet, affärsområde, division eller olika nivåer i en produktgruppshierarki. Och informationen i det nya beslutstödet räcker ofta bara till att publicera en snygg, färgglad indikator över försäljningsutvecklingen. Man får heller ingen information om vilka åtgärder

som behöver genomföras för att förbättra resultatet. Det leder till att många företag fattar beslut med halva sanningen som beslutsunderlag.

### Strategiska val kräver information om nettolönsamheten

Att inte ha tillgång till korrekt nettolönsamhetsinformation omöjliggör faktaunderbyggda strategiska val av kundsegmentering och andra kundprioriteringar. För att få fram ett underlag som levererar fakta om hur nettolönsamheten kan förbättras för alla enskilda kunder måste alltså andra analyser genomföras och andra modeller skapas.

### Metodstöd och analysplattform krävs för att lyckas

Vi ser ofta att CFO:er är drivande i arbetet med att sätta upp en sådan entydig modell för nettolönsamheten och att förse verksamheten med information som mäter denna i flera olika dimensioner. Och att kunna förklara vad det är som bygger upp bra affärer. För att få fram korrekta kostnader på detaljnivå krävs både metodstöd och någon form av analysplattform, både för att lagra och visualisera informationen.

### Ny teknik blir möjliggörare

Tidigare var det både resurs- och tidskrävande att skapa dessa modeller och att få fram informationen. Nu finns dock modern teknik som underlättar arbetet. Ofta finns dessutom all nödvändig information redan tillgänglig i företagets befintliga källsystem, även om den inte är sammanställd till en helhet. Väl sammanställd ger de nya analysmöjligheterna en helt annan insikt i den egna verksamheten som vida överstiger de traditionella rapporterna.

### De offensiva företagen lyckas

De företag som har en offensiv inställning till att styra, mäta och förbättra sin lönsamhet har redan infört metoder som mer tillförlitligt kan följa upp vilka kunder, produkter, säljkanaler och leverantörer som verkligen är lönsamma eller olönsamma, ända ner på nettomarginalnivå. Dessutom kan de se och spåra orsaker till varför till exempel en kund är lönsam eller inte lönsam. Med den informationen tillgänglig kan de vidta rätt åtgärder för att offensivt förbättra lönsamheten. De företagen kan prioritera rätt kunder och göra mer ingående planer för varje enskild kund baserat på ständigt bättre information. På så sätt förvandlas hög marknadsandel till hög kundandel – på de mest lönsamma och attraktiva kunderna!

### Ta steget!

Det är således hög tid för dem som ännu inte har låtit utvärdera och vitalisera sin nuvarande ekonomistyrningsmodell och analysplattform att göra det. Och känna tillförsikt till att det kommer att gå bra och att nyttan kommer att lyfta lönsamheten till helt nya nivåer!

**B**

Returadress:  
Acando AB  
Box 199  
101 23 Stockholm



# Kundexempel

**En av våra kunder inom detaljhandeln arbetar numer systematiskt och kontinuerligt med att följa upp nettolönsamheten och de bakomliggande resultatpåverkande orsakerna. De kan påvisa flera positiva effekter av sitt arbete och är det mest lönsamma företaget i branschen! Detta tack vare att de lyckats skapa långvarigt lönsamma relationer med sina kunder och leverantörer genom att göra smartare affärer tillsammans. Men så har det inte alltid varit...**

## Alla kunder över samma kam

När vi lärde känna företaget tittade man endast på vilken bruttovinst en affär uppvisade. Alla kunder som köpte en viss produkt betalade samma pris. Kunderna värderades efter den totala bruttomarginalen. Företaget saknade information om nettoresultat på varje enskild kund, produkt och leverantör. Nettoresultatet gick bara att få fram på aggregerad nivå per affärsområde och geografisk organisationstillhörighet.

## Nya krav krävde ny kunskap

En konsolidering av marknaden ledde till att ett nytt sortiment och nya kundsegment kom in i verksamheten. Dessa hade helt andra bruttomarginaler och förde med sig nya köpbeteenden. Nu kunde de gemensamma kostnaderna inte längre fördelas med de allokeringsnycklar man använt historiskt. Det blev därför helt nödvändigt att se över modellen för hur kostnader fördelades. Man bestämde sig för att ta reda på hur kunder och leverantörer förbrukade/

konsumerade företagets resurser för att därefter börja prissätta efter faktiskt utnyttjande. För att lyckas med detta påbörjades ett projekt i syfte att kartlägga, tidsätta och kostnadsberäkna de interna aktiviteterna och processerna som utfördes för att ge service till kunder och leverantörer. Man tog också reda på vilka faktorer som drev upp tiden i processerna. Resultatet blev att alla kostnader och intäkter spårades till rätt kund och rätt leverantör baserat på hur de hade förbrukat företagets tjänster. Man hade nu tillgång till nettolönsamhetsinformation som ledde till att helt andra beslut behövde fattas.

## Involvering av alla nyckelpersoner var främsta framgångsfaktorn

En av de viktigaste anledningarna till att detta företag lyckades är att de redan från början involverade alla som i sitt dagliga arbete hade behov av nettolönsamhetsuppgifter. Intressentgruppen bestod därför av en relativt stor grupp nyckelpersoner. Det var divisions-

och affärsområdeschefer, kundansvariga säljare, inköpschefer, produktansvariga och controllers. Huvudansvaret för att ta fram den nya beslutsinformationen har vilat på en affärscontroller och en systemutvecklare. Vid införandet hade man även hjälp av två erfarna konsulter som bidrog med metodstöd för att utforma lönsamhetsmodellen på bästa möjliga sätt. Det kan vara en svår balansakt att välja rätt detaljeringsgrad på informationen för att uppnå bästa möjliga styrmodell.

## Informationen tillgängliggjordes via ett välkänt verktyg

En annan viktig framgångsfaktor har varit att tillgängliggöra den nya informationen direkt till dem som ska använda den för att fatta beslut. Informationen skulle därför vara kortfattad och åtkomlig i det rapporteringsverktyg användarna var van vid.

Läs mer om vilka resultat vi uppnådde på [www.acando.se/pm](http://www.acando.se/pm)



## MER INFORMATION

Fredrik Erbing, [fredrik.erbing@acando.com](mailto:fredrik.erbing@acando.com)

**acando**  
PASSION FOR IMPROVEMENTS