



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Kundlönsamhetsanalyser i praktiken

Examensarbete i företagsekonomi
Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2006

Handledare: Christian Ax

Författare: Annica Lennartsson
Ylva Örnkloo



Sammanfattning

Magisteruppsats i ekonomistyrning, HT 2006, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Författare: Annica Lennartsson och Ylva Örnkloo

Handledare: Christian Ax

Titel: *Kundlönsamhetsanalyser i praktiken*

Bakgrund och problem: Kunden har blivit ett allt viktigare objekt för företag idag inom flera områden. Det är viktigt för företagen att förstå att varje intjänad krona inte bidrar lika mycket till företagets totala resultat. Olika kunder orsakar olika mycket kostnader och genom att identifiera vilka kunder som är lönsamma och olönsamma samt hur de agerar kan företagen försöka påverka de senare och förändra deras beteendemönster. Kundlönsamhetsberäkningar- och analyser är ett viktigt verktyg för att kunna finna dessa mönster och rätt använda kan de öka företagets totala lönsamhet. Då detta fenomen är relativt nytt finns ännu inte särskilt mycket forskningsmaterial om hur beräkningarna och analyserna ser ut och hur de faktiskt används.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera utformning och användning av kundlönsamhetsberäkningar. Vi avser därmed att beskriva hur företagens kalkyler är uppbyggda och vilket som är kalkylens objekt. Vidare vill vi försöka undersöka i vilka situationer som beräkningarna används samt vilka problem som föreligger vid utformning, användande och förbättring av kundlönsamhetsberäkningar. Vi ämnar också undersöka om det kan finnas några mönster i hur användandet av kalkylerna ser ut.

Avgränsningar: Vi kommer endast att behandla företag utan egen tillverkning där det finns en fristående ekonomifunktion i Sverige och som dessutom har mer än 50 anställda. Därutöver har vi valt att undersöka detta fenomen bland företag som kategoriseras som partihandlare och som har andra företag som kunder, så kallade business-to-business-företag.

Metod: En kvantitativ studie har genomförts genom att 100 svenska partihandlare kontaktats. Till de företag som utför kundlönsamhetsberäkningar och som valt att medverka i undersökningen har en enkät skickats ut. Tre intervjuer med följdfrågor har även genomförts.

Resultat och analys: Vårt resultat visar att företagen inte använder kundlönsamhetsberäkningarna- och analyserna till dess fulla potential. Brist på systemstöd, tid samt övriga resurser är de vanligaste angivna skälen till detta. Självkostnadskalkylen är den vanligaste typen av kalkyl och de flesta företagen upprättar dem på både individuell kundnivå samt på olika segment. Användningen är något koncentrerad till mer rutinmässiga områden, än de områden som uppmanar till aktiv interaktion med kunden.

Förslag till fortsatt forskning: Val av kalkylmetod har gett upphov till två förslag till fortsatt forskning. Det skulle vara intressant att undersöka dels om olika kalkylmetoder används för beräkningar i olika situationer och dels om huruvida företagen använder olika kalkylmetoder för olika kalkylobjekt. Sambandet mellan kundnöjdhet och kundlönsamhet är ett tredje område som vi gärna ser att en studie som försöker mäta och identifiera detta utförs inom.

Nyckelord: Lönsamhet, kalkylobjekt, kundlönsamhetsanalyser och kalkyler.



Förord

Vi vill här tacka de respondenter som har gjort denna uppsats möjlig genom att svara på vår enkät och vi vill även rikta ett stort tack till de respondenter som på ett mycket tillmötesgående sätt har ställt upp på våra intervjuer.

Ett speciellt stort tack vill rikta till vår handledare, Christian Ax, docent på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, för vägledning och inspiration. Du har varit ett stort stöd som alltid ställt upp och givit oss goda råd så väl som värdefulla synpunkter. Du har även visat oss att det går utmärkt att kombinera uppsatsskrivande med givande och roliga samtal.

Göteborg, januari 2007

Annica Lennartsson

Ylva Örnkloo



Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	BAKGRUNDSBESKRIVNING	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4	SYFTE	3
1.5	AVGRÄNSNINGAR	3
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	4
2	TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1	KUNDLÖNSAMHETSBERÄKNINGAR	5
2.1.1	<i>Samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet</i>	6
2.2	OLIKA KALKYLMETODER	6
2.2.1	<i>Bidragkalkylering</i>	7
2.2.2	<i>Självkostnads kalkylering</i>	8
2.2.3	<i>ABC-kalkylering</i>	10
2.3	KUNDEN SOM KALKYLOBJEKT	15
2.3.1	<i>Individuella kunder</i>	15
2.3.2	<i>Kundsegment</i>	16
2.3.3	<i>Lönsamma och olönsamma kunder</i>	16
2.4	ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN	18
2.5	PROBLEMATISKA KALKYLMOMENT	19
2.6	UNDERSÖKT FÖRETAGSKATEGORI	20
3	METOD	21
3.1	VAL AV DATAINSAMLINGSMETOD	21
3.2	GENOMFÖRANDE AV PRIMÄRDATAINSAMLING	21
3.2.1	<i>Enkätundersökning</i>	21
3.2.2	<i>Intervjuer</i>	25
3.2.3	<i>Exempel på kalkyler</i>	25
3.3	SEKUNDÄRDATA	25
3.4	UPPSATSENS TROVÄRDIGHET	26
3.4.1	<i>Validitet</i>	26
3.4.2	<i>Reliabilitet</i>	26
3.4.3	<i>Källkritik</i>	26
3.5	UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	27
4	RESULTAT OCH ANALYS	28
4.1	KUNDLÖNSAMHETSBERÄKNINGARS FÖREKOMST	28
4.2	VAL AV KALKYLMETOD	29
4.2.1	<i>Enkätresultat för val av kalkylmetod</i>	29
4.2.2	<i>Intervjuer gällande kalkylmetoder</i>	30
4.2.3	<i>Analys av kalkylmetod</i>	30
4.3	VAL AV KALKYLOBJEKT	32
4.3.1	<i>Enkätresultat för val av kalkylobjekt</i>	32
4.3.2	<i>Intervjuresultat gällande kalkylobjekt</i>	33
4.3.3	<i>Kalkylmetod kontra kalkylobjekt</i>	33
4.3.4	<i>Analys av kalkylobjekt och metod</i>	35
4.4	FREKVENNS AV ANVÄNDNING	37
4.4.1	<i>Enkätresultat gällande frekvens av användning</i>	37
4.4.2	<i>Intervjuresultat gällande frekvens av användning</i>	39
4.4.3	<i>Val av användningsområden för de olika kalkylmetoderna</i>	39
4.4.4	<i>Analys gällande frekvens av användning</i>	41
4.5	EKONOMISK INFORMATION/NYCKELTAL	45
4.5.1	<i>Enkätresultat gällande ekonomisk information/nyckeltal</i>	45
4.5.2	<i>Intervjuresultat gällande ekonomisk information/nyckeltal</i>	46
4.5.3	<i>Analys av ekonomisk information/nyckeltal</i>	46



4.6	UTVECKLINGS- OCH FÖRBÄTTRINGSPOTENTIAL SAMT HINDER	47
4.6.1	Enkätresultat för utvecklings- och förbättringspotential.....	47
4.6.2	Intervjuresultat gällande utvecklings- och förbättringspotential.....	48
4.6.3	Enkätresultat gällande hinder för utveckling av kalkyler.....	48
4.6.4	Analys av utvecklings- och förbättringspotential samt hinder	49
4.7	PROBLEMATISKA KALKYLMOMENT	52
4.7.1	Enkätresultat av problematiska kalkylmoment.....	52
4.7.2	Intervjuresultat gällande problematiska kalkylmoment	53
4.7.3	Kalkylmetod, förbättringspotential samt problematiska moment.....	53
4.7.4	Analys av problematiska kalkylmoment	54
5	SLUTSATS.....	55
5.1	SLUTSATSER	55
5.2	AVSLUTANDE DISKUSSION.....	57
5.2.1	Svagheter hos undersökningen.....	58
5.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	59
	KÄLLFÖRTECKNING	60
	BILAGA 1 - ENKÄTEN.....	63
	BILAGA 2 - INTERVJUGUIDER	64
	BILAGA 3 – KALKYLMETODERS RESPEKTIVE ANVÄNDNINGSSOMRÅDE OCH FREKVENSS....	67

Figurförteckning

FIGUR 1:1 UPPSATSENS DISPOSITION	4
FIGUR 2:1 EN STEGKALKYL FÖR KUNDER.....	8
FIGUR 2:2 PÅLÄGGSMETODEN I HANDELSFÖRETAG.....	9
FIGUR 2:3 EN AKTIVITETSHIERARKI BASERADE PÅ KUNDER	11
FIGUR 2:4 EXEMPEL PÅ EN AKTIVITETSBASERAD KUNDLÖNSAMHETSBERÄKNING	12
FIGUR 2:5 ETT EXEMPEL PÅ EN AKTIVITET INDELAD I TRE OLIKA NIVÅER	13
FIGUR 2:6 IDENTIFIERING AV EN KUNDS KOSTNADER BASERAT PÅ PRODUKTENS TOTALA FÖRDELADE KOSTNADER	14
FIGUR 2:7 EN MATRIS ÖVER LÖNSAMMA OCH OLÖNSAMMA KUNDER.....	17
FIGUR 3:1 UPPSATSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	27

Tabellförteckning

TABELL 3:1 BEFATTNINGAR RESPONDENTER	23
TABELL 3:2 BORTFALL	24
TABELL 3:3 BORTFALL PÅ GRUND AV TIDSBRIST	24
TABELL 3:4 SVARFREKVENSS	24
TABELL 3:5 KALKYLMETOD C OCH D	25
TABELL 4:1 KUNDLÖNSAMHETSBERÄKNINGARS FÖREKOMST	28
TABELL 4:2 VAL AV KALKYLMETOD	29
TABELL 4:3 VAL AV KALKYLOBJEKT	33
TABELL 4:4 KALKYLMETOD OCH KALKYLOBJEKT	34
TABELL 4:5 KALKYLMETOD OCH SEGMENTERING	34
TABELL 4:6 ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN FÖR SAMTLIGA FÖRETAG	38
TABELL 4:7 ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN FÖR DE OLIKA KALKYLMETODERNA.....	40
TABELL 4:8 ANVÄNDNING AV EKONOMISK INFORMATION/NYCKELTAL.....	46
TABELL 4:9 UTVECKLINGS- OCH FÖRBÄTTRINGSPOTENTIAL GÄLLANDE KALKYLERNA.....	47
TABELL 4:10 HINDER FÖR FÖRÄNDRINGAR MED KALKYLERNA	49
TABELL 4:11 PROBLEMATISKA KALKYLMOMENT	52

1 Introduktion

I introduktionen presenterar vi till att börja med bakgrunden till studien och dess problem, därefter specificerar vi vår huvudfråga och de delfrågor vi önskar diskutera kring. Vidare fastställs syftet med uppsatsen samt avgränsningar. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Företag verkar idag i en miljö som mer och mer fokuserar på kundrelationer och kundvärden, kunden har i och med detta fått ett ansikte. Företag eftersträvar inte längre att bara producera och sälja det de föredrar, utan snarare vad kunden behöver och vill ha. Företag som inte kommunicerar med sina kunder och som inte eftersträvar ökade kundvärden kommer att hamna efter i utvecklingen. Även i själva affärsprocesserna har en förändring börjat ske, då kunden inte längre enbart räknas som en konsument, utan snarare ses som en medproducent. Bara det senaste årtiondet har tydligare fokus lagts på beräkningar av kunder både när det gäller finansiella och icke-finansiella tal (Kaplan & Norton, 1992; Mouritsen, 1997; Vaivio, 1999).

I och med att kunden blir ett viktigare och viktigare objekt för företaget, motiverar det till analyser av företagets intäkter och kostnader på kundnivå. Kundlönsamhetsberäkningar syftar till just detta (Lind & Strömsten, 2006). Beräkningarna blir viktiga att göra då de skapar aggregerade och individuella lönsamhetssiffror som tillsammans tillhandahåller insikter om kostnader och intäkter men även insikter om risker och strategisk positionering. (Raaij, 2005) Även Guilding och McManus (2002) menar att ett flertal företag insett att en kundfokusering kan skapa konkurrensfördelar.

Kundlönsamhetsberäkningarnas ökade betydelse blir tydlig när studie görs i antalet nya forskningsrapporter i ämnet (Foster & Gupta, 1994; Foster & Young, 1997; Guilding & McManus, 2002; Kaplan & Narayanan, 2001; Pfeifer, Haskins & Conroy, 2005). Dessa rapporter behandlar till exempel ämnen som olika kalkylmetoder och deras för- och nackdelar, ABC-kalkyler anpassade till kundnivå, lönsamhetsanalyser av kundsegment samt användningsområden där kundlönsamhetsberäkningar är användbara. Tillsammans uttrycker de essensen av kundlönsamhetsanalyser.

Kundlönsamhetsberäkningar beskriver således processen av att fördela intäkter och kostnader till kundsegment eller till en individuell kund så att lönsamheten därefter kan beräknas (Raaij, 2005). Det finns dock idag få studier i hur företag praktiskt beräknar kundlönsamhet. Med tanke på att det många gånger är kunden, och inte produkten, som i slutändan står för företagets intäkter bör lämpligen kundlönsamhet vara viktigare än produktlönsamhet. (Cäker, 2000) Produkten kan dock ses som ett led i en process att förse företaget med intäkter, men det viktiga bör ändå vara att företagets kunder går med vinst, inte varje produkt.

Enligt Ask och Ax (1995) är produkten fortfarande det dominerande objektet som kostnadsdrivare i litteraturen kring kalkylering och redovisning. Bland annat har omfattande forskning genomförts av Drury och Tales (2006) gällande produktkostnader och ABC-kalkylering. Men när kunden blir allt viktigare för företagets fortlevnad är det viktigt att analysera även kunden som kostnadsdrivare. De flesta av företagets olika aktiviteter bör gå att rikta mot både ”det som säljs” eller ”den som köper”. Om detta också går att klassificera i redovisningen kan företaget se hur stor del av olika kostnader som kan hänföras till det värde som aktiviteten

skapar. Att kunder kan utgöra ett väsentligt kalkylobjekt i företagens ekonomisystem har påtalats av bland annat Bromwich & Bhimani (1994), Cooper & Kaplan (1998) och Foster & Gupta (1996). Tidigare forskning gjord av Drury och Tayles (2006) visar att finansföretag och kommersiella företag ofta understryker den individuella kunden som objekt vid lönsamhetsberäkningar, medan detaljhandeln ofta fokuserar på geografiskt läge.

Det uppkommer en mängd situationer i företag där beslut skall fattas som påverkar företagets direkta kontakt med sina kunder. Det kan gälla analys/beslut om att satsa på nya kunder och uppföljning av dessa. Ett annat viktigt beslut kan vara avveckling av befintliga kunder. En rättvisande bild om vad kunden kostar kan även vara ett underlag för en korrekt prissättning, vilket är ett annat stort användningsområde för kundlönsamhetsberäkningar. (Cäker, 2000) Det kan också vara viktigt att studera kundlönsamhetsberäkningar för att analysera om företagets produktsortiment skall utökas eller reduceras. Andra inslag som det kan vara viktigt att skaffa sig kunskaper om kan vara hur företagen kan påverka kundens beteende i olika sammanhang. Kunden kanske agerar på ett visst sätt som skapar stora kostnader för företaget, vilka skulle kunna minskas om kunskap fanns gällande vilka kostnader som kunden driver. Att göra rutinmässiga avstämningar för att säkerställa att allt är under kontroll kan även vara ett starkt skäl till att studera kundlönsamhet. Kundlönsamhetsberäkningar bör i första hand användas för att rikta företagets uppmärksamhet mot ett område som kan behöva analyseras djupare (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Det finns dock många svårigheter vid kundlönsamhetsberäkningar och användande av en kalkylmodell. Till exempel måste företaget bestämma sig för vilken typ av kalkylmodell de skall använda sig av, alltså vilka kostnader som skall ingå och hur fördelningen av dessa skall ske. I litteratur från exempelvis Cooper och Kaplan (1998), Eriksson och Åsberg (1994) och Widegren (1993) finns en stor samstämmighet om att det i första hand är marknadsförings- och logistikkostnader som är kundpåverkade. Dessa kostnader är därför relevanta att uppskatta och fördela vid kundlönsamhetsberäkningar. Andra frågeställningar som skall besvaras är på vilket objekt analysen skall göras, hur ofta kalkylerna skall uppdateras och under vilken tidsperiod beräkningarna blir relevanta. Dessa moment är mycket komplexa och därmed också väldigt tidskrävande. Enligt forskning av Seppanen och Lyly-Yrjanainen (2002) säger tre av fem VD:ar att oförmågan att mäta produkt- och kundlönsamhet är det största hindret till att förbättra deras verksamhet.

En bidragande orsak till att företagen inte riktigt uppmärksammat denna typ av analys ännu kan vara den förändringströghet som finns bland företag. De flesta rapporter direkt kopplade till kundlönsamhetsberäkningar är publicerade under 2000-talet och processen från teori till praktiskt användande kan vara fördröjd. Empiriskt forskningsmaterial gällande kundlönsamhetsberäkningar är underrepresenterat i förhållande till andra typer av lönsamhetskalkyler. Ett exempel på en sådan är en lönsamhetskalkyl baserad på produkt. Verktygen finns för att utföra dessa beräkningar, men exakt hur det skall gå till och hur utformningen skall se ut samt vad företaget faktiskt kan använda informationen till är fortfarande lite diffust och inte direkt allmänt vedertaget.

1.2 Problemdiskussion

Med bakgrund i ovan framställda resonemang blir det intressant att studera hur kundlönsamhetsberäkningar utformas och används bland svenska företag idag. Trots att de flesta företag är väl införstådda med att det blir viktigare att verkligen leverera det som den specifika kunden vill ha och efterfrågar, verkar det som om det ägnas för lite resurser åt att

studera sina kunder ur ett lönsamhetsperspektiv. Det finns vanligtvis en variation mellan hur lönsamma olika kunder är vilka resurser de förbrukar. Det är därför viktigt att analysera kunderna ur ett lönsamhetsperspektiv och inte enbart fokusera på försäljning. Till exempel kan storleken på och antal ordar, antal säljbesök, användandet av support variera från en kund till en annan. Konsekvensen blir då att två kunder som köper exakt samma produkter till samma pris och därmed genererar exakt samma intäkter kan ha olika relationskostnader, vilket i sin tur leder till olika nivåer av kundlönsamhet. (Raaij, 2005)

Studien, som denna uppsats bygger på, har genomförts genom att 100 företag i Sverige kontaktats. Tre kortare intervjuer har även utförts. De undersökta företagen verkar på en så kallade business- to business (B2B)-marknad, det vill säga att de säljer till andra leverantörer och inte till slutkund. Urvalet består av företag som har minst 50 anställda. Det delvis på grund av att tidigare forskning visar att det finns ett positivt samband mellan storleken på företagen och komplexiteten på dess redovisningssystem. Större företag tros dessutom ha mer variation av aktiviteter. (Innes, Mitchell & Sinclair, 2000; Malmi, 1999). Genom vår studie ämnar vi lämna ett bidrag till ökad kunskap gällande hur kundlönsamhetsberäkningar utformas och används i praktiken. Detta är ämnen som det finns begränsad kunskap om idag och som kan vara ett viktigt inslag till fortsatta studier inom området. Det kan även vara intressant läsning för företag som överväger att satsa mer resurser på att genomföra kundlönsamhetsberäkningar.

1.3 Problemformulering

Vår bakgrundsbeskrivning och problemdiskussion har utmynnat i följande huvudproblem:

- Hur utformar och använder svenska företag kundlönsamhetsberäkningar samt vilka svårigheter/problem kan upplevas?

Vilket leder fram till följande delproblem:

- Vilka slag av kalkylmetoder används vid beräkning av kundlönsamhet?
- Vilket eller vilka kalkylobjekt används vid beräkning av kundlönsamhet?
- I vilka kalkylsituationer används beräkningar av kundlönsamhet?
- Vilka svårigheter/problem upplevs vid utformning, användande och förbättring gällande kundlönsamhetsberäkningar?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera utformning och användning av kundlönsamhetsberäkningar. Vi avser därmed att beskriva hur företagens kalkyler är uppbyggda och vilket som är kalkylens objekt. Vidare vill vi undersöka i vilka situationer beräkningarna används samt vilka problem som föreligger vid utformning, användande och förbättring av kundlönsamhetsberäkningar. Vi ämnar också undersöka om det kan finnas några mönster i hur användandet av kalkylerna ser ut.

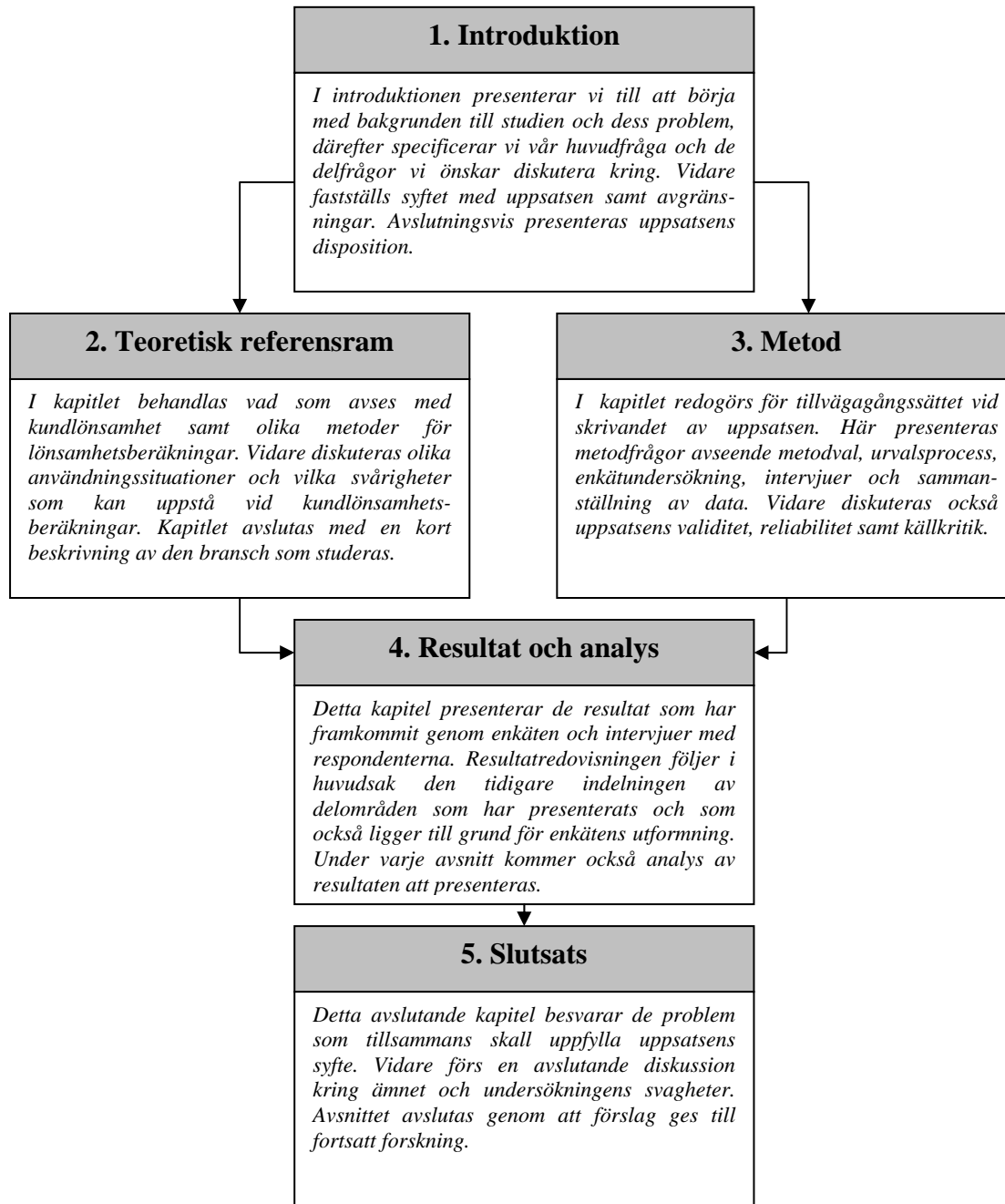
1.5 Avgränsningar

Vi kommer endast att behandla företag med mer än 50 anställda som har en svensk ekonomifunktion, men som inte har egen tillverkning i Sverige. Företagen kan ingå i en internationell koncern men ändå ingå i urvalet. Därutöver har vi valt att undersöka detta fenomen bland företag som kategoriseras som partihandlare och som har andra företag som kunder, så kallade B2B-företag.



1.6 Uppsatsens disposition

I figur 1:1 presenterar vi hur uppsatsen disposition ser ut. En kortare presentation av vad de olika avsnitten innehåller erhålls också.



Figur 1:1 Uppsatsens disposition
(Källa: Egen)

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel behandlas vad som avses med kundlönsamhet samt olika metoder för lönsamhetsberäkningar. Vidare diskuteras olika användningssituationer och vilka svårigheter som kan uppstå vid kundlönsamhetsberäkningar. Kapitlet avslutas med en kort beskrivning av den bransch som studeras.

2.1 Kundlönsamhetsberäkningar

Lönsamhetsberäkningar tillhör fundamentala ekonomikunskaper. Varje företag måste kunna beräkna lönsamheten på olika produkter, tjänster eller projekt innan och/eller efter de producerar, säljer respektive genomför dem. Företag som inte genomför lönsamhetsberäkningar, utan istället väljer att gå på intuition, kan komma att uppleva finansieringsproblem. Investerare vill vara säkra på att företag är seriösa innan de investerar och företag som inte sätter upp lönsamhetsmål och beräknar hur de skall nå dem, kanske inte beaktas som ett seriöst företag. Forskning som Drury och Tyles genomfört bevisar att företag idag lägger mycket stor vikt på lönsamhetsberäkningar och att det ses som ett av de viktigaste ekonomistyrningsverktygen. Trots det finns det lite empiriskt material som förklarar den naturliga rollen och innebörden av lönsamhetsberäkningar. (Drury & Tales, 2006)

Kundlönsamhetsberäkningar beskriver processen av att fördela intäkter och kostnader till kundsegment eller till en individuell kund så att lönsamheten kan beräknas. Analysen därav resulterar bland annat i två typer av insikter: graden av lönsamhet för varje individuell kund och bidraget av lönsamhet från kunder i ett kundsegment. (Raaij, 2005) Kundlönsamhetsberäkningar skapar både aggregerade och individuella lönsamhetssiffror, som tillsammans tillhandahåller insikter om kostnader och intäkter, men även om risker och strategisk positionering. (Raaij, 2005) I arbetet med kundlönsamhetsanalyser kan företaget utgå från lämplig kalkylmetod (se avsnitt 2.2) och anpassa den till vald kundnivå (se avsnitt 2.3). Vilken kalkylmetod som används påverkar resultatet från beräkningen och även vad information kan användas till. Kundlönsamhetsanalyser syftar alltså till att klargöra hur lönsamt det är för en leverantör att tjäna en viss kund eller kundsegment och visar inget om hur kundens egen lönsamhet ser ut (Söderlund & Vilgon, 1999).

Att implementera användande av kundlönsamhetsberäkningar och analyser på ett värdefullt sätt kräver en fokuserad arbetsinsats samt tydliga mål med projektet. För att kundlönsamhetsberäkningarna skall vara ett effektivt verktyg krävs det även att alla är medvetna om vem eller vilka som kan påverka lönsamheten. Det måste vara tydligt vem som har befogenhet att bestämma vad de ofta knappa resurserna skall användas till. Dessa faktorer kan kräva att organisationen omstruktureras och förändras för att illustrera de olika ansvarsområdena. (Connolly & Ashworth, 1994) En annan faktor att ta hänsyn till är företagets redovisningssystem. Företag med undermåliga redovisningssystem kommer att uppleva problem med att beräkna lönsamheten för order, kund, produkt eller marknadssegment (Foster & Gupta, 1994).

Företag kan blomstra genom att identifiera skillnader mellan deras kunders köpbeteenden samt förstå hur dessa skillnader bör behandlas för att öka lönsamheten (Pfeifer et al. 2005). Vissa företag tar tag i detta innan det blir till ett allvarligt problem, medan vissa företag väntar tills en kris uppstår innan de anpassar sin verksamhet (Connolly & Ashworth, 1994). Tidigare har kundlönsamhetsberäkningar enbart inneburit en summering av vinsten från sålda produkter till en viss kund. Detta förhållningssätt tar inte hänsyn till skillnader bland kunderna och kan leda till felaktiga beslut. (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002) Pfeifer et al. (2005) refere-

rar till Foster, Gupta och Sjoblom när de skriver att det gäller för företagen att förstå att varje intjänad krona inte bidrar likvärdigt till företagets resultat. Oförmågan att på ett effektivt sätt beräkna produkt- och kundlönsamhet är det största hindret för företagen att förbättra sin verksamhet (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002).

Kundlönsamhetsanalyser ger företagen en chans att påverka företagets kostnadsstruktur genom att bland annat fundera över om företagets resurser används mer effektivt om de fokuseras på annat håll. Olika kunder kan förbruka olika mängder av knappa resurser, till exempel tid med kundtjänst eller säljare. (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002) Drury (2004) skriver om en undersökning där resultat gav att endast 40 procent av företagets kunder var lönsamma. Tio procent av företagets kunder minskade företagets vinst med 120 procent. Det visade sig även att två av de mest olönsamma kunderna var ett par av företagets tre största kunder, baserat på försäljning. Anledningen till detta var att dessa kunder krävde låga priser, frekventa leveranser av mindre ordervolymer, dyra produktanpassningar och omfattande tekniskt stöd. (Drury, 2004) Cooper och Kaplan har identifierat ett liknande samband och kallar detta för 20/225-reglen, vilken innebär att 20 procent av de mest lönsamma kunderna står för 225 procent företagets vinst¹ (Robinson, 1989). Den berömda 20/80-regeln ger uttryck för ett liknande samband och innebär att det vanligtvis är 20 procent av företagets kunder som står för 80 procent av intäkterna. Som illustreras i fallet ovan är det dock inte helt tillförlitligt att bara studera de intäkter en kund genererar, utan att även analysera de kostnader kunden orsakar. (Söderlund, 1997)

2.1.1 Samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet

Ett flertal teoretiker har valt att undersöka kopplingen mellan kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet. Bland annat visar Guo, Kumar & Jiraporn (2004) att det finns ett positivt samband mellan dessa faktorer. Det är även allmänt vedertaget att det kostar mer att locka nya kunder till köp än redan befintliga kunder. För företag anses det därför viktigt att behålla sina kunder och satsa på återköp och/eller merförsäljning till dessa. Företag bör satsa på att tillfredsställa sina kunders behov, då kundnöjdhet anses vara den viktigaste faktorn för en lång kundrelation. Nyckeltal² som till exempel kundnöjdhet kan därför tyckas vara relevant att undersöka som ett komplement till kundlönsamhetsanalyser.

En annan undersökning visar att 90 procent av de deltagande företagen tror på ett samband mellan kundtillfredsställelse och kundlönsamhet. Dock visar den att endast 30 procent av de deltagande företagen trodde att deras insatser för att öka kundtillfredsställelsen resulterat i något ökat ekonomiskt värde. Ännu färre, endast två procent, av företagen sa att de hade möjlighet att mäta effekten av ökad kundtillfredsställelse. (Bhote, 1996)

2.2 Olika kalkylmetoder

En kalkylmetod kan vara utformad på olika sätt. Vad som är avgörande för kalkylens utformande är bland annat det aktuella företagets behov och resurser; vad företaget vill ha information om, vilken data de har tillgång till och vad de är beredda att betala för nyttan i form av bland annat tid och pengar. I stort finns det tre kalkylmetoder som är de vanligaste att använda

¹ Detta är möjligt genom att en övervägande del av ett företags kunder uppnår break-even för företaget och en stor del är direkt olönsamma. De bidrar med förluster upp till 125-150 procent av vinsten, vilket sammantaget ger ett netto på 100 procent vinst.

² Nyckeltal kan ses som ett sammanfattande mått av information någon finner intressant. Talen innebär ofta att olika storheter sätts i relation till varandra. (Catasús et al 2002, ss. 2-4)

som struktur i utformandet av ett företags individuella kalkyl. Dessa är bidragskalkylen, självkostnadskalkylen och ABC-kalkylen. Vilken av dessa metoder som används är beroende av företagets verksamhet och situation. Företag kan även välja att använda olika metoder för olika kalkylobjekt, beroende på kalkylsituationen. Den mer avancerade ABC-kalkylen antas ge mer relevant information för beslutsfattande, än vad den mer enkla formen av att beräkna täckningsbidrag ger. Detta påstående är dock inte bevisat genom kvantitativa undersökningar, utan bygger snarare på ekonomisk intuition och visst stöd från olika fallstudier. (Foster & Gupta, 1994)

Kalkylmetoderna, som presenteras nedan, tar hänsyn till de fasta kostnaderna på olika sätt och varje metod har olika tankar om hur kalkylobjekten orsakar de fasta kostnaderna. Siffrorna som används i beräkningarna kan baseras på faktiska, budgeterade, prognostiserade eller historiska siffror (Connolly & Ashworth, 1994).

2.2.1 Bidragskalkylering

Bidragskalkyleringen innebär en ofullständig kostnadsfördelning. Det som bestäms är kalkylobjektets särintäkter och särkostnader. Särintäkter och särkostnader innebär att enbart de transaktioner som är direkt relaterade till kalkylobjektet ingår i kalkylen. Särkostnader kan vara både fasta och rörliga kostnader, med det kravet att de är direkt hänförliga till kalkylobjektet. Skillnaden mellan särintäkterna och särkostnaderna kallas för täckningsbidrag. (Ax et al. 2005)

$$\text{Särintäkter} - \text{Särkostnader} = \text{Täckningsbidrag}$$

De kostnader som inte är särkostnader kallas för samkostnader. För att säkerställa att företaget inte går med förlust adderas alla täckningsbidrag och de tillsammans skall täcka företagets samkostnader. Skillnaden mellan det totala täckningsbidraget och samkostnaderna blir företagets kalkylmässiga resultat. (Ax et al. 2005)

$$\text{Totalt täckningsbidrag} - \text{Samkostnader} = \text{Företagets resultat}$$

Trots att ett kalkylobjekt har ett positivt täckningsbidrag och de totala täckningsbidragen täcker samkostnaderna, kan ett eller flera kalkylobjekt ändå vara olönsamma. Täckningsbidragen skall inte enbart räcka till att täcka samkostnaderna, utan de skall även räcka till en tillräcklig vinst. En bidragskalkyl kan därför inte anses vara ett fullständigt beslutsunderlag, utan bör kombineras med mer utförliga analyser. (Ax et al. 2005)

Fördelen med bidragskalkylering är att kalkylen inte innehåller en godtycklig fördelning av fasta omkostnader. Ett företags fasta driftskostnader anses vara svårare att förändra på kort sikt än vad särkostnader anses vara. Därför ger kalkylen mer relevant information då det gäller företagets handlingar inom den närmaste framtiden. En anledning till att bidragskalkylerna är populära i praktiken är att de anses vara enkla och flexibla. Inom handeln beräknas ofta täckningsgraden (bruttomarginalen) för att säkerställa att verksamheten täcker alla sina kostnader och går med vinst. I praktiken används bidragskalkylerna mest frekvent när det gäller resultatuppföljning för kunder och kundgrupper, marknader samt produkter och produktgrupper. Även för beslut angående prissättning är denna kalkyleringsmetod användbar. (Ax et al. 2005)

En utvidgad variant av bidragskalkylering är en stegkalkyl. Med en stegkalkyl kan beräkning av täckningsbidrag på olika nivåer göras. För varje nivå tillkommer särkostnader, som på en tidigare nivå beaktades som samkostnader. Fullt utbyggda stegkalkyler kommer därför att involvera företagets samtliga intäkter och kostnader, vilket betyder att det slutgiltiga täckningsbidraget är lika med företagets resultat. För ett exempel på en sådan stegkalkyl se figur 2:1. (Ax et al. 2005)

+ Särintäkter
- Rörliga kundsärkostnader
= <i>Täckningsbidrag 1</i>
- Fasta kundsärkostnader
= <i>Täckningsbidrag 2</i>
- Särkostnader för kundgrupp
= <i>Täckningsbidrag 3</i>
- Övriga kostnader (samkostnader)
= <i>Företagets resultat</i>

*Figur 2:1 En stegkalkyl för kunder
(Källa: Egen, justering av Ax et al. 2005, s. 271)*

Stegkalkyler kan baseras på valfritt kalkylobjekt, till exempel kund, produkt eller tjänst. Hur många nivåer den är uppbyggd av är inte heller givet, utan styrs av varje företags individuella behov. Stegkalkylen kan ge värdefull information som bland annat kan vara användbar när det gäller att analysera vilka intäkter och kostnader avvecklande av ett kund- eller produktområde kommer att medföra. Vidare kan stegkalkylen illustrera hur förändrade förutsättningar, gällande till exempel pris, kostnader eller täckningsbidrag, kommer att påverka företagets resultat. (Ax et al. 2005)

2.2.2 Självkostnadskalkylering

Självkostnadskalkyler är den typ av kalkyl som dominerar bland svenska företag. Rekommendationer har upprättats som förespråkar denna typ av kalkyl och dessa rekommendationer har anammats och efterhand anpassats till allt fler branscher. Det som utmärker självkostnadskalkylering är att alla kostnader skall tas med i kalkylen, vilket innebär en fullständig kostnadsfördelning. (Ax et al. 2005)

Grundidén är att företagets kalkylobjekt orsakar kostnaderna och därför fördelas en andel av alla kostnader ända ner på enhetsnivå, till exempel produkt, konsulttimme eller kund. De kostnader som anses vara av tillfällig karaktär, alltså extraordinära kostnader som normalt inte förknippas med verksamheten, inkluderas dock inte i kalkylerna. Anledningen till detta är att kalkylernas syfte är att beräkna kalkylobjektens långsiktiga genomsnittliga kostnad. Därför blir inte tillfälliga kostnader relevanta. (Ax et al. 2005)

Av de olika delmetoder som finns inom självkostnadskalkylering är kanske påläggsmetoden den mest kända. Påläggsmetoden ligger under huvudmetoden orderkalkylering och innebär att direkta kostnader först påförs kalkylobjekt. Därefter påförs de fördelade omkostnaderna. I figur 2:2 följer ett exempel på hur en sådan kalkyl kan se ut i ett handelsföretag.



+ Inköpspris på varor	<i>Kostnader för t ex</i> Varor (inköp), transport, tull, försäkring
+ Varuomkostnader	Personal (lön), lokaler (t ex lager), utrustning (t ex avskrivning, ränta, hyra, reparation, underhåll), energi, transport, försäkring
+ Direkta hanteringskostnader	Speciella lokaler, speciell utrustning (t ex avskrivning, ränta, hyra, reparation, underhåll), försäkring, energi, kvalitetskontroll
= Varukostnad	Summan av ovanstående kostnadsposter
+ Administrationskostnader	Företagsledning (lön), administration (lön), lokaler, utrustning (t ex avskrivning, ränta, hyra, reparation, försäkring), kontorsmaterial
+ Försäljningsomkostnader	Marknads- och orderpersonal (lön), lokaler, utrustning (t ex avskrivning, ränta, hyra, reparation, underhåll), reklam, resor, reklammaterial
+ Direkta försäljningskostnader	Försäljningspersonal (lön), reklam, varuprover, speciella lokaler, speciell utrustning, provision, resor, mässor, offerter och anbudsgivning
= Självkostnad	Summan av samtliga kostnadsposter

Figur 2:2 Påläggsmetoden i handelsföretag
(Källa: Ax et al. 2005, s. 193)

2.2.2.1 Kostnadsfördelningar

En grundläggande fråga inom kalkylering och redovisning är på vilken basis kostnader skall fördelas (Frenckner & Samuelson, 1984). Enligt Cooper och Kaplan beror ett företags fasta kostnader främst på företagets komplexitet vad gäller produkter, kunder, distributionskanaler och produktkategorier än på hur mycket företaget producerar (Robinson, 1989). Kostnads-systemet spelar en kritisk roll när information skall tas fram för en specifik period gällande dess lönsamhet och urskilja lönsamma aktiviteter mot olönsamma. I vissa fall kan även kostnadsinformation spela en kritisk roll vid framtagande av försäljningspriser. Många företag verkar dock på en marknad där priser är en funktion av marknadskrafter och det finns minimalt med utrymme för egen beslutsrätt gällande priserna. Företagen får då besluta vilka produkter och tjänster som de skall sälja till ett givet marknadspris (Drury & Tayles, 2006).

Det finns tre huvudsakliga bedömningsgrunder att använda sig av vid fördelning av kostnader; orsak/verkan, nytta och bärkraft. Orsak/verkan är det kriteriet som är vanligast, men det är mycket svårt att finna korrekta orsakssamband. Proportionalitetsprincipen används ofta för att förenkla fördelningen. Detta innebär att de rörliga omkostnaderna fördelas med hjälp av fördelningsnycklar som varierar proportionellt mot ett valt samband, i de flesta fall omsättning. Att fördela kostnader på basis av nytta innebär att fördela fasta kostnader beroende på hur kalkylobjekten drar nytta av de olika resurserna. Till exempel kan det röra sig om att fördela kostnader för lokaler beroende på hur stor yta kalkylobjekten tar upp, reklamsatsningar beroende på hur försäljningen påverkas och interna tjänster beroende på hur många maskin- eller mantimmar som krävs. Fördelningar baserade på detta kriterium kan ses som ett uttryck för kalkylobjektens långsiktiga åstadkommande av kostnader. Det sista kriteriet är bärkraft.

Bärkraftskriteriet kan användas för kostnader som till exempel administration, försäljning och företagsledning. Dessa kostnader kan inte sägas bero på kalkylobjekten, varken på kort eller på lång sikt och fördelningen härav sker helt enkelt på basis av hur mycket kalkylobjekten anses kunna bära. Detta leder till att kalkylobjekt som antingen är väldigt lönsamma eller säljs i stora kvantiteter får bära större andelar av företagets kostnader. På vilken basis ett företag väljer att rangordna sina kalkylobjekt, från stora till små, är upp till varje företag att själva ta ställning till. Dessa olika kriterier leder fram till olika fördelningsnycklar som företagen sedan får använda sig av i olika kalkyler. (Ax et al. 2005)

I forskning som genomförts i England av Drury & Tales (2006) styrks tidigare forskning kring att större företag med mer komplexa kostnadssystem i större utsträckning använder sig av orsak/verkan-samband vid fördelning av indirekta kostnader. Företag med mindre komplexa kostnadssystem använder sig däremot i större omfattning av en godtycklig fördelning av indirekta kostnader vid dessa beräkningar. Undersökningen visar dock inte att användandet av kostnadsfördelning baserat på orsak/verkan påverkas av andelen indirekta kostnader som finns i företaget. I undersökningen framkommer också att 79 procent av de deltagande företagen använde sig av en fullständig kostnadsfördelning till objekten gällande indirekta kostnader vid rutinmässiga lönsamhetsanalyser. (Drury & Tayles, 2006)

Författarna Connolly & Ashworth (1994) skriver att en fullständig kostnadsfördelning på kundnivå kan vara riskabelt. Om ett företag fördelar alla sina kostnader ner på kundnivå och sedan till exempel tar beslut om avveckling av en till synes olönsam kund, kan det få dramatiska konsekvenser för företaget. Även om företaget avvecklar en olönsam kund är det inte säkert att företagets fasta kostnader minskar, speciellt inte med den kundens påstådda förbrukning av resursen. Detta kan leda till oförändrade kostnader, men med minskad total intäkt. (Connolly & Ashworth, 1994)

2.2.3 ABC-kalkylering

ABC-kalkylering³ härstammar från Robin Cooper och Robert Kaplan. Dessa två introducerade begreppet i slutet av 80-talet. (Ax et al. 2005) Enligt Cooper och Kaplan är inte ABC-kalkylering ett resultat av akademiker, utan upptäcktes av författarna när de undersökte ett flertal organisationer världen över. Dessa organisationer hade oberoende av varandra utvecklat metoden för att förbättra sin egen förståelse av företagets kostnader. (Robinson, 1989) Sedan ursprungsvarianten kom ut har förändringar skett och ett antal olika versioner av metoden existerar. En variant är aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering. Den används av många företag som en naturlig fortsättning på självkostnadskalkylering. Den variant vi kommer att presentera i detta avsnitt är dock den senaste versionen, som bygger på aktivitetshierarkier. (Ax et al. 2005)

ABC-kalkylering är en metod som främst används av komplexa företag. Denna typ av företag karaktäriseras av ett nytt sätt att arbeta, till exempel genom att använda ny teknik, kundanpassning, kvalitetssatsningar, produktdifferentiering och arbete i enlighet med nya verksamhetsfilosofier. (Ax et al. 2005) Guilding och McManus (2002) har identifierat två variabler som påverkar huruvida ABC-metoden är lämplig för ett företags analys; företagets konkurrenssituation respektive dess marknadsorientering. Marknadsorienterade företag drivs av starkt externt fokus och har ofta väl utvecklade processer för redovisning på kundnivå. Även företags storlek har bevisats korrelera med hur sofistikerade redovisningssystem de har.

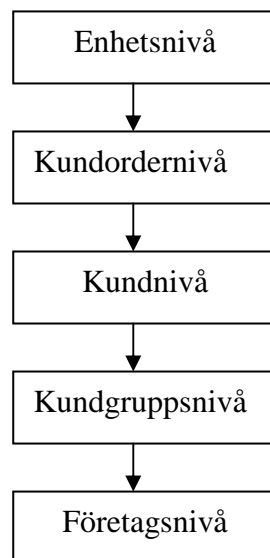
³ Activity Based Costing.

Ett flertal författare säger att ABC-metoden är mest lämplig för komplexa företag som är utsatta för stark konkurrens (Lind & Strömsten, 2006).

Fördelningen av kostnader kan därför bli mer komplicerad i företag av denna typ. En fördelning baserad på till exempel enbart volym ger mest troligt inte en rättvis bild av kalkylobjektet. ABC-kalkyleringen bygger på en fördelning av omkostnader baserat på enbart orsak/verkan-samband. Informationen som produceras kallas uppmärksamhetsinformation (attention-directing information) och bör användas till att upptäcka både olika problemsituationer och olika möjligheter som föreligger. Innan beslut tas, angående till exempel produkt- eller kundmix, bör därför en mer ingående analys göras. Uppbyggnaden av kalkylen och datainsamlingen kan dock bli både kostsam och tidskrävande. Detta kan anses vara ABC-kalkylens största nackdel. En annan nackdel är missuppfattningen att informationen är beslutsrelevant, och det kan därför bli mycket kostsamt om felaktiga beslut tas på basis av kalkylinformationen. (Ax et al. 2005)

2.2.3.1 Aktivitet och kostnadsdrivare

De centrala begreppen inom ABC-kalkylering är aktiviteter och kostnadsdrivare. Aktiviteterna är ett företags byggstenar, arbetsuppgifter eller arbetsmoment. ABC-kalkylen strävar efter att mäta hur mycket kalkylobjektet konsumerar av företagets tillgängliga resurser, till exempel maskintimmar, personal, lokaler och energi. Aktiviteterna kategoriseras sedan in i aktivitetshierarkier. Hur dessa aktivitetshierarkier ser ut beror på företagets verksamhet och hur de väljer att bygga upp den. Företagets aktiviteter klassificeras efter olika slag av kostnadsdrivare och/eller aktivitetsattribut. (Ax et al. 2005) En aktivitetshierarki baserad på ett företags kunder kan ha följande utseende;



*Figur 2:3 En aktivitetshierarki baserade på kunder
(Källa: Egen, justering av Ax et al. 2005, s. 227)*

Aktivitetshierarkierna kan utformas fritt utifrån relevanta kategoriseringar för det tänkta kalkylobjektet. Den stora utmaningen ligger dock i att kategorisera företagets aktiviteter efter den tänkta uppdelningen. En aktivitet kan påverkas av flera olika moment, men kan bara vara del av en kategori. (Seppanen & Lyly-Yrjänäinen, 2002)

Kostnadsdrivare betyder i princip samma sak som fördelningsnyckel. Kostnadsdrivaren är alltså länken mellan aktiviteter och kalkylobjekt. På samma sätt som med aktiviteterna finns det ingen given uppsättning kostnadsdrivare, utan dessa bestäms individuellt av det implementerande företaget i samband med bestämmandet av aktiviteterna. (Ax et al. 2005)

2.2.3.2 ABC-kalkylering på kundnivå

Förespråkare för ABC-kalkylering menar att denna modell gör kundlönsamhetsanalyserna mer korrekta och pekar på att kunder konsumerar aktiviteter och därmed företagets resurser. Fördelningen borde därför baseras på denna förbrukning och ger därmed ett bättre, mer tillförlitligt resultat. (Lind & Strömsten, 2006) En kunds konsumtion av olika aktiviteter kan variera mycket och därmed även kostnaden för denna kund. Kundens specifika kostnader kan främst identifieras under inköpsprocessen, bland annat logistiklösningar kan variera och påverka kostnaderna i stor utsträckning. (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002) Cooper och Kaplan menar att det är den traditionella kalkyleringen som är orsaken till att företagen inte uppmärksammat skillnaderna i lönsamhet mellan sina kunder. Detta menar de dock skall vara avhjälpt ifall företagen implementerar ABC-kalkylering. (Robinson, 1989) Se figur 2:4 för ett exempel på hur en kundlönsamhetsberäkning baserad på ABC-metodens aktivitetshierarkier kan se ut.

	<i>Kund A</i>	<i>Kund B</i>	<i>Kund C</i>
+ Försäljning	9 800 000 kr	8 000 000 kr	5 100 000 kr
<i>Enhetsnivå</i>			
- Direkt material	7 800 000 kr	6 250 000 kr	4 500 000 kr
- Manuell bearbetning	305 000 kr	396 500 kr	152 500 kr
- Maskinell bearbetning	220 000 kr	192 500 kr	55 000 kr
<i>Kundordernivå</i>			
- Ordermottagning	9 000 kr	6 000 kr	3 000 kr
- Produktionsplanering	37 500 kr	20 000 kr	17 500 kr
- Inköp av material	10 500 kr	7 000 kr	3 500 kr
- Maskinomställning	21 000 kr	12 000 kr	10 500 kr
- Kvalitetskontroll	67 500 kr	45 000 kr	22 500 kr
- Kundleverans	12 000 kr	2 000 kr	400 kr
<i>Kundnivå</i>			
- Produktutformning	6 000 kr	12 500 kr	5 000 kr
- Problemlösning	2 500 kr	10 000 kr	15 000 kr
- Kundbesök	17 600 kr	0 kr	32 000 kr
= <i>Kundlönsamhet</i>	1 291 400 kr	1 046 500 kr	283 100 kr

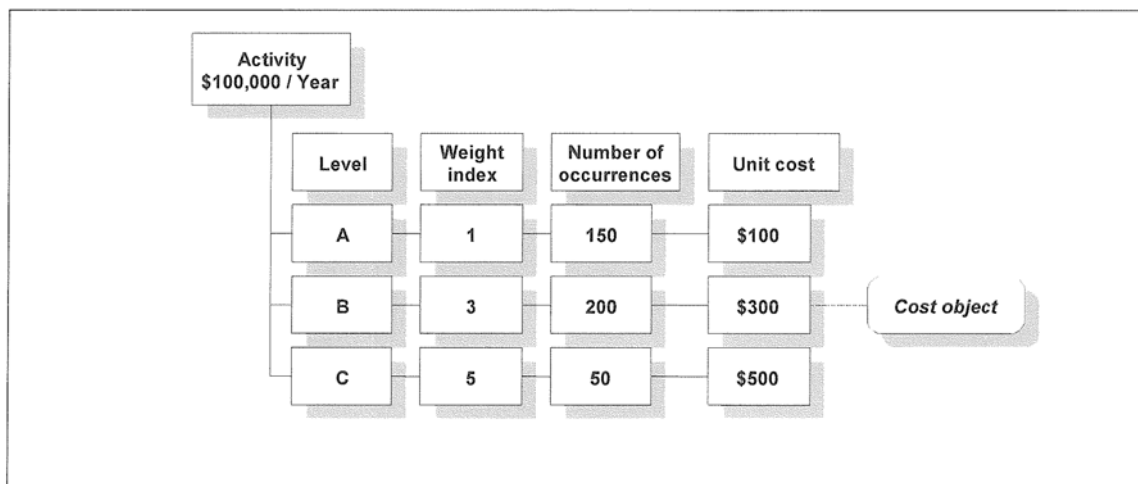
Figur 2:4 Exempel på en aktivitetsbaserad kundlönsamhetsberäkning
(Källa: Ax, 2006:1013)

När en ABC-kalkyl upprättas på kundnivå ligger den stora utmaningen i att identifiera vilka kostnader som kunden specifikt orsakar. Problem kan uppstå när kostnaden för en aktivitet påverkas av ett flertal orsaker. Fördelningen kan då bli något godtycklig och det är viktigt att användarna är medvetna om eventuella begränsningar som kalkylen innehåller. Om analysen av aktiviteterna och kostnader sker alltför godtyckligt kommer resultatet att bli missvisande,

men en alltför genomarbetad kalkyl kräver mycket arbete och kan därför anses bli alldeles för kostsam. (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)

2.2.3.3 En förenklad och kundanpassad variant av ABC-kalkylering

Seppanen & Lyly-Yrjanainen (2002) presenterar i sin artikel *Vague Boundaries of Product and Customer Costs* en metod för att på ett effektivt sätt fördela kostnader på kundnivå. De beskriver även hur informationen som kalkylen genererar kan användas på ett konkret sätt. Ett första steg är att identifiera hur mycket den årliga kostnaden för en aktivitet är. Därefter vikts förbrukningen av aktiviteten i förhållanden till hur lång tid varje produkt kräver. Om årskostnaden för aktiviteten är känd samt antalet gånger som en produkt orsakar aktiviteten kan kostnaden per enhet beräknas. Detta kan åstadkommas genom att till exempel be de som arbetar med aktiviteten och produkten aktivt uppskatta användningen, (se figur 2:5). (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)



Figur 2:5 Ett exempel på en aktivitet indelad i tre olika nivåer
(Källa: Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)

Fördelen med att vikta aktiviteterna är att kunna standardisera fördelningen av kostnaden för en aktivitet till kalkylobjekten, men ett visst mått av godtycklighet finns i beräkningen. En uppställning kan göras där det illustreras vilken nivå som kunden kräver samt kostnaden och vikten för aktiviteten. Utifrån detta kan en ideal kostnad för en aktivitet beräknas. Skillnaden mellan en aktivitets ideala kostnad för en specifik produkt och kostnaden som kunden orsakar påförs kunden. Utifrån detta arbetssätt kan en förhållandevis rättvis fördelning ske mellan vilka kostnader som orsakas av produkten och vilka merkostnader som kunden står för (se figur 2:6). (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)

PRODUCT X				CUSTOMER Alfa		
Activity & Weight index	A	B	C	Assigned to		Total
				Product	Customer	
Sales	\$9.40	\$65.80	\$141.00	\$9.40	\$56.40	\$65.80
W-i	1	7	15			
Order entry	\$1.45	\$4.35	\$7.25	\$1.45	\$2.90	\$4.35
W-i	1	3	5			
Delivery control	\$7.61	\$22.83	\$91.32	\$7.61		\$7.61
W-i	1	3	12			
Packing & Shipping	\$1.64	\$3.28	\$8.20	\$3.28		\$3.28
W-i	1	2	5			
	Total cost			\$21.74	\$59.30	\$81.04
	Per cent			27%	73%	

Figur 2:6 Identifiering av en kunds kostnader baserat på produktens totala fördelade kostnader (Källa: Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)

Företaget kan med utgångspunkt från denna information förhandla med kunden och försöka komma överens om nya handlingssätt som minskar kostnaderna och för dem närmare den ideala kostnadsnivån. Denna metod förenklar fördelningen av aktivitetskostnaderna till kalkylobjekten, samtidigt som godtyckligheten begränsas. Metoden tillåter också en separation mellan de kostnader som produkten respektive kunden orsakar, vilket identifierar var företaget kan spara pengar genom att förnya och förbättra kundprocesserna. (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002)

2.2.3.4 En kontrasterande bild till detaljerade analyser

ABC-förespråkare menar att mer detaljerad och noggrann information ger ett bättre underlag för beslutsfattande. Författarna Merchant & Shields (1993) visar dock en annan sida av detta resonemang. De menar att det ibland kan vara fördelaktigt att använda sig av något mer polariserad information. Det kan betyda att kalkylobjekten belastas med mer eller mindre kostnader än vad som faktiskt är fallet. Bland annat kan ledningen för ett företag belasta produkterna med högre standardkostnader än vad säljarna vet om, för att säkerställa att en god marginal erhålls. Detta trots olika rabatter och bonussystem vilka säljarna använder sig av för att få igenom en försäljning. På samma sätt kan låga kostnader verka som en motivationsfaktor att sträva efter, till exempel i form av målkostnadskalkylering⁴. Ideala kostnader sätts upp som mål, ger de anställda uppställda mål och främjar innovationstänkande och förbättringar. Det finns även kostnadssystem som inte är medvetet polariserade, utan som enbart används för just enkelhetens skull. Fördelen med ett enkelt, osofistikerat kostnadssystem är att det förenklar för ledningen att visa de anställda vad som det är viktigt att de fokuserar på. Ledningen identifierar vilken/vilka som är deras kritiska framgångsfaktor/er och mäter prestationer på basis av detta. Till exempel bestämde ett tillverkande företag att antalet artikelnummer i en produkt var kostnadsdrivare. Detta ledde till att konstruktörerna försökte minimera antalet artikelnummer som i sin tur ledde till kortare monteringsprocess och även färre leverantörer. Ett företag kan också börja med ett relativt enkelt system och sedan bygga på med fler kostnadsdrivare efter hand. Detta ger de anställda tid att lära sig hantera informationen och hur de skall hantera de nya kraven. Merchant & Shields menar att alltför komplexa kostnads-

⁴ Target costing.

system kan ge för många signaler och därmed riskerar de viktigaste variablerna att drunkna i informationsflödet. Författarna menar vidare att inte enbart ekonomiska och teknologiska faktorer skall styra när ett kostnadssystem skall implementeras, utan även psykologiska faktorer samt organisationssociologi. (Merchant & Shields, 1993)

2.3 Kunden som kalkylobjekt

Vid beräkning av kundlönsamhet måste ett företag börja med att bestämma vilket kalkylobjekt de skall basera sina beräkningar på. Genom att göra kunden till kalkylobjekt kan kundens intäkter ställas mot dess kostnader. Möjligheter ges då till uppföljning av lönsamheten, baserat på de transaktioner som skett med kunden eller baserat på ett genomsnitt av dessa. (Cäker, 2000) Tidigare forskning gjord av Drury och Tayles (2006) visar att det ofta är finansföretag och kommersiella företag som understryker kunden som objekt vid lönsamhetsberäkningar, medan detaljhandeln ofta fokuserar på geografisk placering.

Kundlönsamhetsanalyser är vanligtvis baserade på individuella kunder eller segment av kunder. Andra alternativ är värdering av kunden under dennes livslängd⁵, värdering av kunder eller grupper av kunder som tillgångar, en holistisk syn på kundlönsamhet (Guilding & McManus, 2002) och slutligen beräkning av kundräntabilitet på sysselsatt kapital⁶. Den senare innebär att kundlönsamheten divideras med summan av kundfordringar och lager, alltså kapitalbindningen som kunden orsakar företaget. (Söderlund & Vilgon, 1999) Behovet av andra metoder kan sägas härstamma från kritiken mot kundlönsamhetsanalysernas något kortsiktiga förhållningssätt (Guilding & McManus, 2002). En ytterligare skillnad är att kundlönsamhetsberäkningar, baserade på individuella kunder och kundsegment, generellt sett är baserade på historisk samt nutida redovisning, medan CLV snarare är baserad på prognoser om framtiden (Pfeifer et al. 2005). I denna uppsats kommer dock enbart de två första varianterna att behandlas, kundlönsamhetsberäkningar baserade på individuella kunder eller grupper av kunder begränsat över en viss tidsperiod. Dessa är de mest utbredda varianterna av kundlönsamhetsberäkningar. (Guilding & McManus, 2002)

2.3.1 Individuella kunder

En kundlönsamhetsberäkning baserad på individuella kunder mäter, för en specifik kund, skillnaden mellan intäkter och kostnader över en viss period, till exempel på kvartals- eller årsbasis. Kundlönsamhetsberäkningar, integrerade med företagets CRM-system⁷, som syftar till att mäta lönsamheten på individuell kundnivå kräver att kalkylmodellen är baserad på individuella kunddata samt att modellen kan uppdateras om förändringar sker i kundens beteende. En analys baserad på individuell kundnivå kan vara mycket komplicerad med avseende på datainsamling, mätning och analys. Fördelarna med detta är dock många och till exempel skulle det teoretiskt sett vara möjligt att med grundval av denna metod analysera direkta marknadsföringsinsatser och deras utfall på individuell kundnivå. I och med explosionen av interaktiva teknologier, och de därigenom möjliggjorda kundkontakterna, anser inte Libai, Nayarandas och Humby (2002) att detta är en orealistisk idé. Dock har dessa författare identifierat några problem bland dagens företag som försvårar detta; först och främst saknar företagen den precisionen i sin datainsamling och analysering som krävs för att effektivt kunna använda informationen vid denna typ av beslut och dessutom bör företagen rannsaka om det verkligen är värt den arbetsinsatsen och kostnaden som det innebär att mäta på individuell nivå jämfört med till exempel segment. (Libai et al. 2002) Få företag har dessutom idag de

⁵ Customer Lifetime Valuation (CLV).

⁶ Customer return on assets.

⁷ Customer Relationship Management.

interna rapporteringssystem som krävs för att genomföra denna typ av komplicerade analyser (Söderlund & Vilgon, 1999).

2.3.2 Kundsegment

Kundlönsamhetsberäkningar kan också vara baserade på olika grupper eller segment av kunder. Segmenteringen kan baseras på bland annat köpbeteende, geografiskt läge, demografiska variabler eller något annat som särskiljer dem från andra kunder. En anledning till att ett företag skulle välja ett segment som kalkylobjekt är att de anser att kunderna är mer viktiga som grupp än som individuella enheter. (Lind & Strömsten, 2006) Mätningar på segment kan vara betydligt mer kostnadseffektiva och företag bör göra denna avvägning mellan informationsprecision och kostnad (Libai et al. 2002). Kundlönsamhetsanalyser baserade på segment är till exempel utbrett bland banker (Guilding & McManus, 2002).

2.3.3 Lönsamma och olönsamma kunder

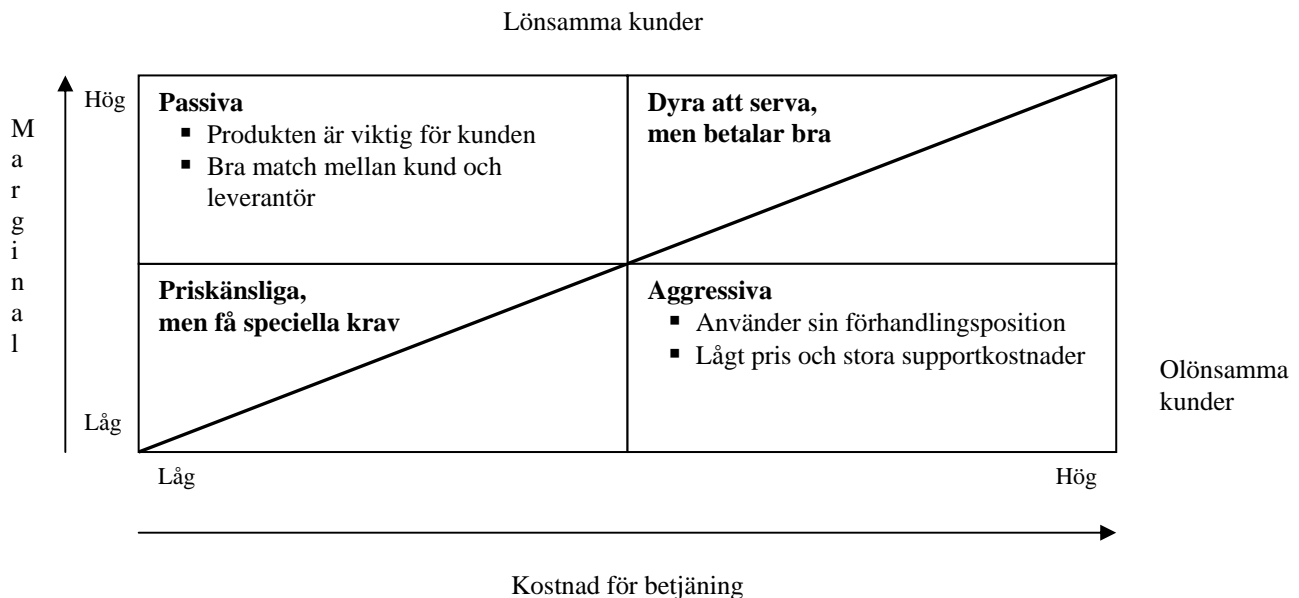
Kundlönsamhetsanalyser används oftast bland B2B-företag. Kundrelationerna är oftast av mer långsiktig och komplex karaktär i en sådan typ av affärsrelation. En B2B-relation är interaktiv och präglas av diskussioner och förhandlingar mellan de olika parterna. Vad utkomsten blir beror på de involverade företagens aktioner och intentioner och det är inte ovanligt att företagen blir aktivt deltagande i varandras värdekedjor, från bland annat produktutformningar till rent administrativa justeringar. Ett sådant här förhållande kan bli kostsamt för ett företag och det är sällan möjligt att kunna tillfredsställa alla sina kunder. Det blir därför oerhört viktigt för företagen att veta vilka kunder som är mest lönsamma och därmed fokusera på dem. (Lind & Strömsten, 2006)

Det är dock viktigt att påpeka att ibland kan en kund tillföra mer än lönsamhet till en verksamhet och sådana faktorer måste företagen naturligtvis också ta hänsyn till. Detta kan till exempel vara fallet med en "lead user" som genom sin insikt om framtida trender kan tillföra företaget andra mer lönsamma kunder. (Lind & Strömsten, 2006) Uppmärksamhet riktas också mot hur företagen skall göra för att behålla sina kunder och fokuserar inte längre på enbart försäljning. Att behålla kunderna innebär förutom framtida försäljning även merförsäljning och service eller tjänster. (Foster & Gupta, 1994) Guilding & McManus (2002) menar att ju mer ett företag anpassar sina produkter och/eller tjänster efter sina kunder, ju större behov finns för kundlönsamhetsanalyser.

En kund som är olönsam just nu kan också bli mer lönsam om tidsperspektivet utökas, genom att till exempel beräkna kundlönsamheten baserat på kundens livslängd (CLV) (Pfeifer et al. 2005). Till exempel kan en kund som lär sig hur processerna går till och relationen fungerar över tiden bli mer lönsam. Genom att kunden kräver mindre stöd och hjälp vid varje köp kan kostnaderna per transaktion minska. Motsatsen kan dock uppstå om kunden inser dess förhandlingskraft och börjar kräva speciella produktanpassningar, mindre leveranser oftare, rabatter och liknande. Tidsperspektivet blir tillsammans med kundens troliga köpbeteende viktiga faktorer att beakta vid kundlönsamhetsanalyser. (Söderlund & Vilgon, 1999)

Cooper och Kaplan (1998) har använt sig av en lönsamhetsmatris för att illustrera troliga beteenden för lönsamma och olönsamma kunder (se figur 2:7). Denna matris visar att passiva kunder, de som ställer minst krav på leverantören och är intresserade av produkten, är de kunder som är mest lönsamma för ett företag. De aggressiva kunderna är de som kräver mycket och vet sin styrka. Denna typ av kund är överensstämmande med Söderlund och Vilgons (1999) beskrivning av olika kunders köpbeteenden ovan samt Drury's (2004) beskrivning av

de olönsamma storkunderna i den undersökning som sammanfattades i avsnitt 2.1. Marginalerna för en sådan typ av kund är generellt sett låga, om ej obefintliga. Två kategorier av kunder, de priskänsliga och de som är dyra men betalar bra, kan vara antingen lönsamma eller olönsamma och här gäller det att kontrollera bland annat köpbeteende för att säkerställa en god marginal. (Cooper & Kaplan, 1998)



Figur 2:7 En matris över lönsamma och olönsamma kunder
(Källa: Cooper & Kaplan, 1998, s. 193)

Vid identifiering av en olönsam kund rekommenderar litteraturen att företagen avvecklar relationen med kunden. Raaij (2005) påpekar dock att det är viktigt att ta i beaktning att trots om kunden är olönsam på basis av totala kostnader kan kundens intäkter fortfarande överstiga marginalerna. Om så är fallet genererar fortfarande kunden ett bidrag till de fasta kostnaderna för företaget. Utan denne kund och med samma fasta kostnader, minskar den kumulativa lönsamheten i företaget. (Raaij, 2005) Enligt Foster och Gupta (1994) kan vissa av de kostnader, som anses bero på kunden, tyckas vara fasta om ett annat längre tidsperspektiv används. Det innebär att göra sig av med olönsamma kunder kan ha en positiv effekt på den totala lönsamheten endast om kunden ersätts med en lönsam kund eller när fasta kostnader, så som försäljningskostnader eller servicekostnader, skärs ner. (Raaij, 2005)

Även om företaget efter vidare analyser kan fastslå att kunden är olönsam uppmanar dock Söderlund och Vilgon (1999) till eftertanke och pekar på riskerna ett avvisande av en kund kan frambringa. First Chicago Bank, som bestämde sig för att höja avgifterna för att småspararna inte skulle ha råd att placera sina pengar hos dem, skadades allvarligt på grund av detta. Media uppmärksammade fallet och banken förlorade fler kunder än endast de som de hoppats på att förlora. Istället menar Söderlund och Vilgon att företag bör identifiera vilka aktiviteter som skiljer en lönsam kund från en olönsam och sedan fokusera på att försöka få de olönsamma kunderna att agera som de lönsamma. Exempel på sådana aktiviteter och faktorer är bland annat kontraktsavtal, barriärer vid byte av leverantör, relationskaraktären, policy vid köp, antal produktpassningar och personliga variabler. (Söderlund & Vilgon, 1999)

2.4 Användningsområden

Användningsområdena för kundlönsamhetsanalyser är många. En förhoppning är att företagen skall kunna bedöma hur kundernas lönsamhet ser ut för att kunna erbjuda dem den rätta produkten till rätt pris vid rätt tid. Mer specifikt säger Libai et al. (2002) att chefer kan använda informationen till att göra kundbaserade förändringar på organisationsnivå, bestämma vilka kunder företaget bör satsa på respektive avveckla och/eller finjustera företagets insatser på individuell kundnivå.

Möjligheterna som kundlönsamhetsanalyser för med sig har givit upphov till begrepp som "one-to-one"-marknadsföring samt micromarknadsföring. Relationen mellan marknadsföring och ekonomi har därmed blivit mer tydlig och sammankopplad. Vidare kan det ses som att marknadsföringens roll inom företag håller på att förändras. Marknadsföring blir mer och mer viktigt och kan inte längre enbart engagera marknadsavdelningen. (Söderlund & Vilgon, 1999) Ett samarbete mellan ekonomifunktionen och marknadsavdelningen krävs för att kundlönsamhetsanalyser skall vara fullt effektiva och det är viktigt att personalen visar förståelse för varandras behov samt värdesätter varandras kunskap. (Foster & Gupta, 1994) Missstroende, oförståelse och maktkamp mellan marknadsavdelningen och ekonomifunktionen är en bidragande orsak till varför styrsystemen som avser kunder inte är lika utvecklade som de som behandlar produkten. Marknadsavdelningens kostnader har setts som mer kreativa utgifter och inte ansetts vara föremål för styrning, både av ekonomer och av marknadsförarna själva. (Söderlund, 1997) Marknadsavdelningens kostnader bör dock försöka fördelas på kunderna i förhållande till hur kunderna förbrukat eller påverkats av dem (Foster & Gupta, 1994).

När det gäller prissättning finns det tre viktiga delar att ta hänsyn till och dessa är; rabatter, priset för värdeadderande tjänster samt särbehandlande priser. Rabatter till kunder är ofta baserade på försäljningsvolym. Detta kan resultera i att stora kunder, som ofta också har höga servicebehov, erhåller rabatter som är större än marginalerna till denna kund. En sådan situation kan vara mindre känslig i ett inledande skede av en relation med en ny kund där det är viktigt att skapa ett bra och förtroendeingivande förhållande, men det är ohållbart i längden. Här kan kundlönsamhetsberäkningar vara ett mycket viktigt verktyg för att komma runt detta problem och för att se vad den egentliga och faktiska lönsamheten på varje kund är. Det är även viktigt att göra dessa beräkningar i samband med analys av värdeadderande tjänster. Det kan då visa sig att vissa tjänster minskar lönsamheten så pass mycket att tjänsten inte längre kan vara gratis eller erbjudas till ett förmånligt pris. Dock måste naturligtvis dessa prissättningar accepteras på marknaden, vilket många gånger styr prissättning av flertalet produkter. (Raaij, 2005)

Enligt Cooper och Kaplan finns det ett flertal möjligheter för företaget att förändra situationen när de har identifierat att någon eller några kunder är olönsamma. Bland annat menar de att ledningen kan förändra priserna, processerna, produktdesignen, det operationella beteendet samt produktmixen. (Robinson, 1989) Förutom att identifiera och förhoppningsvis påverka olönsamma kunders beteende kan kundlönsamhetsanalyserna bidra till att identifiera eventuella konflikter i företagets närmiljö. Kanske är det dags för företaget att förändra sin affärsidé för att bättre anpassa sig till kundens behov. Analyserna kan vara ett hjälpmedel för företagen att bättre allokera sina knappa resurser, var gör de bäst nytta för företaget? Vidare kan analyserna bidra till en förståelse för vilket eller vilka områden där kostnaderna eventuellt kan minskas och därmed förbättra företagets ekonomiska situation. (Connolly & Ashworth, 1994)

Företagen kan också arbeta med sin strategiska positionering genom att segmentera sina kunder utefter deras lönsamhet efter att de har beräknat den individuella lönsamheten för varje kund. När väl företagen har segmenterat och utsett specifika mål för de olika segmenten kan de utveckla differentierade värdeskapande aktiviteter för de olika segmenten. Kundlönsamhetsanalyser skapar därmed goda insikter i kostnader för olika servicenivåer. Detta, i kombination med kunskap om kundens specifika behov och företagets kapacitet, kan leda till att segmentspecifika servicekoncept skapas. I sin tur skulle detta kunna innebära att den minsta kunden, som många gånger är den minst lönsamma, erbjuds standardiserad service för en avgift. Kundsegment eller specifika kunder med bättre lönsamhet kan då istället erbjudas skräddarsydda servicekoncept Raaij (2005). Slutligen, inte att förglömma, är kundlönsamhetsanalyserna viktiga för att säkerställa att företaget är på rätt väg. (Connolly & Ashworth, 1994)

2.5 Problematiska kalkylmoment

Kostnadsfördelning och att utröna vilka kostnader som bör hänföras till vilken kund är ofta ett mycket tidskrävande arbete vid kundlönsamhetsberäkningar. Om företaget till exempel vill fördela försäljningskostnader krävs en analys där alla försäljningskostnader bör sammanräknas och där även det totala antalet säljbesök gjorda av samtliga säljare bör beräknas. Därefter måste företaget sedan räkna ut hur mycket av dessa kostnader som har förbrukats på varje individuell kund. Nivån på hur detaljerad data är beror på dels vilken data som finns tillgänglig och dels på andra praktiska skäl som kan finnas i företaget. För att underlätta beräkningarna kan en standardkostnad uträknas för till exempel varje säljbesök, det oberoende av hur långt eller kostsamt besöket var. (Raaij, 2005)

Foster & Gupta (1994) har i en undersökning identifierat några tillfällen där marknadsansvariga svarat att redovisningsinformation har påverkat eller spelat roll i de beslut de tagit. Bland annat har de tagit hänsyn till informationen när det gällt kundmix, alltså vilka kunder de skall satsa mer marknadsföringsresurser på. Vidare visade undersökningen att de marknadsansvariga även var näst minst nöjda med deras existerande redovisningssystem och information när det gällde beslut angående kundmix. Detta stämmer överens med fler undersökningar som visat på svårigheterna med att fördela kostnader till specifika produkter eller kunder. Undersökningen visade också att de marknadsansvariga anser att informationen är viktig för beslutsfattande, men att den inte används till detta särskilt ofta. (Foster & Gupta, 1994)

Ett problem kan vara att det blir väldigt kostsamt att sammanställa data eftersom den kommer från olika datasystem och i olika format, vilket gör att den måste bli konverterad steg för steg (Raaij, 2005). Dagens CRM-system innehåller så mycket information att problemet inte är att få tag på informationen, utan snarare att veta vad företaget skall och kan göra med den. Många lojalitetsprogram ger företagen omfattande information om kundens köpbeteende, men vad företagen kan och får göra med informationen är begränsat. Informationen som företagen får från sina system kan enbart värderas i egenskap av hur användbar informationen är vid beslutsfattande. (Libai et al. 2002)

2.6 Undersökt företagskategori

Vi har valt att undersöka partihandlare i föreliggande uppsats, därför presenterar vi kort några utmärkande drag för denna företagskategori.

Söderlund (1997) skriver att till exempel banker och grossistföretag är typer av verksamheter som sedan en längre tid utfört kundlönsamhetsberäkningar på individuell kundnivå. Grossistföretag och partihandlare är synonymer och innebär att handel sker med stora volymer av varor. Partihandel är vanligast inom tillverkningsindustrin och detaljhandeln. Kunderna är inte enskilda konsumenter, utan snarare andra företag. Verksamheten kategoriseras alltså som B2B.

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Partihandel>

Som tidigare nämnts ovan kategoriseras B2B-företag av mer långsiktiga och komplexa kundrelationer. Relationen är interaktiv och omfattande diskussioner och förhandlingar är vanliga. Det är inte heller ovanligt att de olika parterna spelar en stor roll i varandras värdekedjor. Denna typ av relation kan vara väldigt kostsam för ett företag och det blir än mer viktigt att kunna avgöra vilka kunders behov som företaget bör sträva efter att tillfredsställa. (Lind & Strömsten, 2006)



3 Metod

I kommande kapitel redogörs för tillvägagångssättet vid skrivandet av uppsatsen. Här presenteras metodfrågor avseende metodval, urvalsprocess, enkätundersökning, intervjuer och sammanställning av data. Vidare diskuteras också uppsatsens validitet, reliabilitet samt källkritik. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens tillvägagångssätt.

3.1 Val av datainsamlingsmetod

Att samla in data är en nödvändig del av forskningsprocessen för att kunna genomföra en studie. Uppsatsen grundas på primärdata och sekundärdata. Den teoretiska referensramen och empirin bygger på den datainsamling som gjorts och är en grund för att kunna analysera och dra slutsatser.

Vid utförande av undersökningar och rapportskrivning kan flera olika metoder användas. Det finns två grundläggande metoder som syftar till hur man väljer att bearbeta och analysera den information som har samlats in. (Patel & Davidsson, 1991) *Kvantitativ* metod innebär en tillämpning med hjälp av mätningar och statistik, som leder till numeriska observationer eller som kan omvandlas till sådana. (Backman, 1998)

Den andra grundläggande metoden betecknas som *kvalitativa* och karakteriseras av att de inte använder sig av siffror eller tal, utan innebär istället beskrivningar i ord och därmed resulterar i verbala formuleringar. (Backman, 1998)

Genom att göra en enkätstudie med standardiserade svar har vi valt att använda en kvantitativ metod, dock med kvalitativa inslag genom våra intervjuer. Eftersom uppsatsen är inriktad på hur flertalet företag använder kundlönsamhetsberäkningar var det viktigt att få in ett så stort antal svar som möjligt. Att göra djupintervjuer med varje respondent var därför inte aktuellt för denna studie, det hade varit alldeles för tidskrävande.

3.2 Genomförande av primärdatainsamling

Primärdata är sådan information som har inhämtats till ett speciellt syfte. Föreliggande uppsats består primärdata av enkätundersökningar och intervjuer. För att få se hur en större andel företag använder kundlönsamhetsanalyser i praktiken beslutades att göra en enkätundersökning via e-post. I samband med denna enkätundersökning ställdes frågan till respondenterna om vi fick kontakta dem för uppföljning och ytterligare frågor.

3.2.1 Enkätundersökning

I följande avsnitt presenteras hur förberedelser och genomförandet av datainsamlingen av primärdata från enkätundersökningen har gått till.

3.2.1.1 Val av undersökningspopulation

Urvalspopulationen består av företag som benämns som partihandel i databasen Affärsdata Företagsfakta, via biblioteket på Göteborgs universitet. Valet föll på denna typ av företag på grund av att de säljer till andra företag, B2B-företag. Motiveringen till det valet är att denna typ av företag har en verksamhet där kundlönsamhetsberäkningar verkar vara mer utspridda och använda än av företag som säljer direkt till kund. Urvalet består av 100 företag där urvalskriteriet är att företagen skall ha minst 50 anställda. Att företagen skulle ha minst 50 anställda valdes på grund av att ett större företag ofta har ett komplexare kostnadssystem och därmed

troligtvis också i större omfattning upprättar mer komplexa och utvecklade beräkningar samt använder dessa till ett flertal analyser. Företagens geografiska läge var inte av betydelse, eftersom endast kontakt via e-post och telefon var tänkt. Företag som ingår i kriteriet partihandel i databasen är indelade i undergrupper beroende på typ av bransch de verkar inom. Val av grupper av partihandel gick till på ett sådant sätt att den gruppen med flest antal företag valdes först och sedan valdes den näst största och så vidare. Det fortgick tills dess att 100 företag hade valts ut. De företag som hade egen tillverkning plockades bort ur urvalet redan i detta skede, på grund av att endast säljande företag ingår i studien. Vidare skulle även en fristående ekonomifunktion finnas i Sverige för att företagen skulle vara aktuella för vår studie. De branscher som ingår i undersökningen är industri, handel och sjöfart, medicinsk utrustning och apoteksvaror, kontorsmaskiner och kontorsutrustning samt datorer, kringutrustning och programvara. Av de 100 företag som ingick i vårt urval var det 20 stycken som svarade på vår enkät och därmed deltog i undersökningen.

3.2.1.2 Utformning av enkätformulär

Enkäten är utformad kring följande delområden; kalkylmetoder, kalkylobjekt, dess användningsområden, utvecklings- och förbättringspotential, hinder samt problematiska kalkylmoment. Den togs fram i samråd med handledare och omformades tills båda parter ansåg att den på ett tillfredställande sätt motsvarade uppsatsens behov och på ett rättvisande sätt framhöll frågans innebörd. Utgångspunkten för val av frågor var problemställningen i uppsatsen och den kunskap som författarna vid tidpunkten för utformningen besatt gällande problemet. Enkätformuläret finns att beskåda i bilaga 1.

Enkäten försökte även utformas så att svar gavs på de övergripande frågeställningarna utan att bli för omfattande. En för omfattande enkät med många frågor kan göra att fler respondenter inte väljer att svara. Fördelen med att skicka ut enkätformuläret via e-post är att flera företag kan nås på ett enkelt sätt och att de geografiskt inte behöver befinna sig på en viss plats.

Formuläret har ett antal frågor med fasta svarsalternativ kompletterat med öppna rader för andra alternativ än de som finns angivna. En fråga gällande användningssituationer har även en skala noll till fem, där noll är lika med används ej och fem är lika med används ofta. Vad gäller kalkylmetod har fasta svarsalternativ fastställts för att undvika missuppfattningar kring vilken typ av kalkyl som efterfrågas. Även kalkylobjektet har fasta svarsalternativ. Anledning till att fasta svarsalternativ specificerats är att de mest troliga svaren med stor sannolikhet kunnat bedömas på förhand. I enkäten har även specifika exempel presenterats på vilka kostnader som avses i de olika kalkylmetoderna samt några exempel på vad som ingår i några segmenteringsalternativ. Allt för att undvika missuppfattningar hos respondenten.

3.2.1.3 Val av respondenter

Innan enkätundersökningen skickades ut via e-post kontaktades företagen för att eftersöka rätt respondent till att svara på enkäten. Detta gjordes också för att öka svarsfrekvensen, då de respondenter som kontaktades fick chansen att redan i telefon svara på om de hade möjlighet att delta i undersökningen. Respondenterna som valdes skulle ha kunskap angående företags ekonomi på hög nivå. Den förfrågan som gjordes vid första kontakten med företaget var att be att få tala med ekonomiansvarig eller controller, om en sådan fanns på företaget. De respondenter som vi har talat med, har följande titlar; marknadschef, ekonomichef, business control manager, administrationschef, försäljningschef, controller och är fördelade enligt tabell 3:1.

Tabell 3:1 Befattningar respondenter

n = 20 (Antal företag som besvarat enkäten)

Befattning	Antal
Marknadschef	1
Ekonomichef/direktör	12
Business control manager	1
Administrationschef	1
Försäljningschef	1
Controllert	2
Befattning saknas	2

Vid första kontakten i telefon ställdes frågan om huruvida företaget upprättar specifika beräkningar eller kalkyler på kundnivå. Vid ett negativt svar fick de följdfrågan om varför, om ett positivt svar skickades enkäten via e-post. I enskilda fall har respondenten avböjt ett deltagande i undersökningen. I de fall där inte rätt respondent funnits tillgänglig, har e-post skickats till annan person inom företaget som sedan har vidarebefordrat enkäten till rätt respondent. Alla respondenter är helt anonyma i vår undersökning och det går inte heller att spåra vem som har svarat vad.

3.2.1.4 Utskick av enkäter

När rätt respondent och dess e-postadress hade identifierats skickades enkäten ut. Eftersom vissa respondenter inte kunde nås vid första telefonsamtalet pågick denna process under några veckor. Trots ihärdiga försök till att nå samtliga respondenter via telefon lyckades författarna inte komma i kontakt med alla. De inkommande svaren kontrollerades noga och om rätt information eller svar inte kunde urskiljas kontaktades respondenten igen via e-post.

Vid utskick av enkäter efterfrågades även att ett exempel på den modell av kalkyl som används vid beräkning av kundlönsamhet. Att detta önskades uppgavs även vid den första telefonkontakten.

3.2.1.5 Utskick av påminnelser

Påminnelser skickades ut i tre olika omgångar med en veckas mellanrum. Första påminnelsen skickades ut en vecka efter det att första e-postmeddelandet med enkäten gått ut till respondenterna. Vid detta utskick bifogades även enkäten på nytt. Andra påminnelsen skickades ut efter ytterligare en vecka, även denna gång bifogades enkäten. Eftersom kontakt med respondenten skedde under en utsträckt tid skickades påminnelse ett och två ut vid ytterligare några tillfällen. Detta skedde dock endast till dem som fått det första e-post meddelandet vid ett senare tillfälle än övriga. Efter ännu en vecka skickades ännu ett tredje och sista meddelande ut, där författarna med eftertryck försökte förklara hur pass viktigt respondentens svar är till denna uppsats. Allt för att försöka öka svarsfrekvensen ytterligare.

3.2.1.6 Bortfall och svarsfrekvens

Om något företag som ingått i vårt urval har visat sig ha sin ekonomifunktion utomlands har de bortfallit från studien. Det har även skett ett bortfall på grund av att den tänkta respondenten inte kunnats nås via telefon. I dessa fall har återuppreparande samtal gjorts till företaget för att försöka nå respondenten, men utan resultat. De här två kategorierna är sammanslagna och presenterade i tabellen 3:2. Några respondenter valde även vid en första kontakt att avböja att delta i vår studie. Detta gjorde att även ett bortfall uppstod av denna anledning, denna siffra är presenterad nedan som ett separat procentsats av bortfallet.

Tabell 3:2 Bortfall

n=100 (Antal företag i vårt urval)		
Bortfall	Antal	Andel
På grund av ej rätt respondent kunnats nå per telefon, ej ekonomifunktion i Sverige	25	25 %
Respondenten vill ej delta	3	3 %

De antal företag som sedan har inräknats i den totala svarsfrekvensen på 72 stycken består av respondenter som under första samtalet svarade ja eller nej på frågan om huruvida företaget använde sig av kundlönsamhetsanalyser. De respondenter som vid detta tillfälle svarade nej fick följdfrågan varför. I några av dessa fall erhöles endast mycket diffusa svar, som därför har varit svåra att kategorisera. Vid en ytterligare förfrågan om varför erhöles oftast svaret tidsbrist från dessa företag.

Utöver svarsbortfall på företagsnivå har även ett partiellt bortfall skett. Det innebär att vissa respondenter inte har svarat på vissa frågor eller delfrågor.

Sammanlagt har 53 stycken enkäter skickats ut via e-post. Av dessa har det även skett ett bortfall då några respondenter vid senare tillfälle har, efter det att de har fått 1: eller 2:a påminnelsen, svarat att de inte har möjlighet att delta på grund av tidsbrist. I något enstaka fall har de även svarat att informationen är för konfidentiell för att ge ut externt. Dessa presenteras i tabell 3:3.

Tabell 3:3 Bortfall på grund av tidsbrist

n= 53 (Antal utskickade enkäter)		
Bortfall	Antal	Andel
Avböjda svar på grund av tidsbrist	6	12 %

Bortfall skedde även gällande respondenter som inte på något sätt svarade oss. Det innebär att av de 53 stycken enkäter som gått ut till våra respondenter har en svarsfrekvens på 39 procent uppnåtts. Se tabell 3:4.

Tabell 3:4 Svarsfrekvens

n= 53 (Antal utskickade enkäter)		
Svarsfrekvens	Antal	Andel
Inkomna svar	20	39 %

3.2.1.7 Behandling av svar

Fördefinierade svar har behandlats genom numeriska observationer. I de fall där respondenter har lämnat fördefinierade alternativ tomta gällande användningsområde för kalkylerna, har tolkning gjorts att de inte använder alternativet och därför antagit att de svarat med siffran noll. Gällande användningsområdena har medelvärden sedan framräknats och därefter kunnat rangordnas beroende på hur ofta de används. Sammanställningar har även gjorts för de olika kalkylmetodernas användningsområden och även här har medelvärden framräknats för varje enskild kategori. Vid behandling av de frågor där respondenter har fått skriva fritt har likvärdiga svar försökt att utrönas och därefter kategoriserats. I vissa fall har svaren varit mycket kortfattade och därför har egen tolkning fått göras. Gällande de öppna frågorna har ingen tolkning av de tomma svaren gjorts, utan resultatet har endast sammanställts och analyserats av de svar som har angivits. De som inte har svarat på frågan behandlas därför som partiellt bort-

fall. Sammanställningarna har noggrant gått igenom två gånger för att minska risken för felräkningar.

3.2.2 Intervjuer

Respondenter till intervjuer valdes ut efter hur de svarat i vår enkätundersökning. Respondenterna fick själva i enkäten välja om de ville ställa upp på en uppföljning gällande deras svar. Urval mellan dem som svarat ja på att bli kontaktade skedde genom att studera de företag som hade en mer komplex kalkylmetod. Enligt enkäten blir det de företag som valt att svara att de använder kalkylmetod C eller D. I tabell 3:5 presenteras hur de olika kalkylmetoderna i enkäten ser ut.

Tabell 3:5 Kalkylmetod C och D

C $\text{Försäljningsintäkt} - \text{varukostnad} - \text{direkta kostnader} - \text{indirekta kostnader} = \text{kundlönsamhet}$

D $\text{Försäljningsintäkt} - \text{varukostnad} - \text{direkt kundrelaterade kostnader} = \text{kundlönsamhet}$

Intervjuförfrågan gick ut till sju utvalda företag via e-post och utav dem var det tre företag som återkom med tid om lämpligt kontakttillfälle. Intervjuerna valdes att göras per telefon eftersom företagen inte var belägna i Göteborgsregionen. Respondenterna fick ingen information angående vilka frågor vi skulle ställa innan, utan endast information om att det var följdfrågor på tidigare utsänd enkät. Vid intervjutillfällena var båda författarna närvarande och intervjuer spelades även in på band. Det på grund av möjligheten att kunna gå tillbaka och lyssna på svaren igen om några frågetecken skulle uppstå och för att inte gå miste om viktig information under intervjun. Intervjutiden uppgick till cirka 15 minuter vid varje enskilt tillfälle.

Intervjuguidens frågor utformades med hänsyn till vad respondenten hade svarat i sin enkät. Därför gjordes individuella frågor till varje respondent men försök gjordes att formulera frågorna så snarlika som möjligt för att jämförelse skall kunna göras. Vid behov uppkom nya frågor eller följdfrågor under intervjuens gång. Intervjuguide finns att studera i bilaga 2.

3.2.3 Exempel på kalkyler

För att få en djupare förståelse för hur företagen använder sig av kundlönsamhetsanalyser efterfrågades redan vid första kontakten med respondenten ett exempel på hur kalkylerna kan se ut. När sedan enkäten gick ut via e-post uppmanades respondenten igen att bifoga ett exempel. De flesta respondenter har tyvärr inte bifogat några exempel, den tidigare tanken om att kunna studera ett flertal exempel blev därigenom svår att genomföra. Vi har dock fått in ett par exempel från de respondenter som intervjuades via telefon. Trots det görs ingen analys av dessa, då vi anser att antalet är för få för att analysen skall vara relevant.

3.3 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan finns tillgänglig och som har samlats in av andra. (Patel & Davidsson, 1991) Sådana data har i denna uppsats studerats för att få en kännedom kring hur forskare studerat ämnet före oss. I uppsatsen har akademisk litteratur och forskningsartiklar använts. Datasökning har främst skett i Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Varvid databasen Gunda använts för att hitta relevant litteratur och databasen Business Source Premier är den mest använda för att hitta relevanta artiklar inom området. Fokus har legat på att finna nyligen producerade artiklar, där informationen fortfarande kan anses vara relevant. Ursprungsreferenser i artiklar har i största möjliga mån letats upp. Sökningar har även gjorts via sökmotorn Google för att hitta aktuell information. Sökord

som använts mest frekvent är: kundlönsamhet, lönsamhet, kundlönsamhetsanalyser, kalkyler, ABC, customer profitability, och profitability.

3.4 Uppsatsens trovärdighet

När en undersökning genomförs är det viktigt att reflektera kring begreppen validitet och reliabilitet. Dessa begrepp behandlar olika typer av mätfel som kan uppkomma och därmed påverka resultatet. Ett sådant fel kan till exempel uppstå genom ofullständigheter i mätmetoden. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

3.4.1 Validitet

Validitet syftar till i vilken utsträckning studien mäter det som avser att mätas och kan delas upp i inre och yttre validitet. (Björklund & Paulsson, 2003). Yttre validiteten beskriver i vilken utsträckning resultaten är användbara i andra situationer än den undersökta. Inre validiteten syftar till att i vilken utsträckning ens resultat stämmer överens med verkligheten. (Merriam, 1994)

Genom att båda författarna har deltagit vid intervjutillfällena har försökt gjorts för att minska feltolkningar och därmed öka validiteten. Försök har även gjorts för att respondenterna inte skall misstolka frågorna i enkäten genom att i detalj beskriva vad som avses med varje kalkylalternativ i ett separat arbetsblad. Personlig tolkning av svar har dock förekommit och kan i vissa fall ha minskat undersökningens validitet.

3.4.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menas graden av tillförlitligheten i mätinstrumentet. Närmare bestämt i vilken omfattning samma värde skulle uppnås om undersökningen upprepades. Det vill säga om undersökningen upprepas vid ett flertal tillfällen och samma eller likvärdigt resultat erhålls, anses undersökningens reliabilitet vara hög. Skulle däremot svaren variera mycket mellan de olika undersökningstillfällena är reliabiliteten låg. Att ha distinkta frågor och en standardisering av intervjun eller enkäten ökar sannolikheten för ett bättre reliabilitetsvärde och därmed ökar undersökningens tillförlitlighet. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

Genom en standardiserad utformad enkät har vi försökt att öka tillförligheten i undersökningen. Detta innebär att samtliga företag har fått exakt samma frågor och även informationen i e-postmeddelandet har varit identiska. Exempel på de olika kalkylmetoderna i enkäten har förhoppningsvis bidragit till färre missuppfattningar. Intervjuerna har utformats specifikt för det aktuella företaget, men försök har gjorts till att ställa likartade frågor.

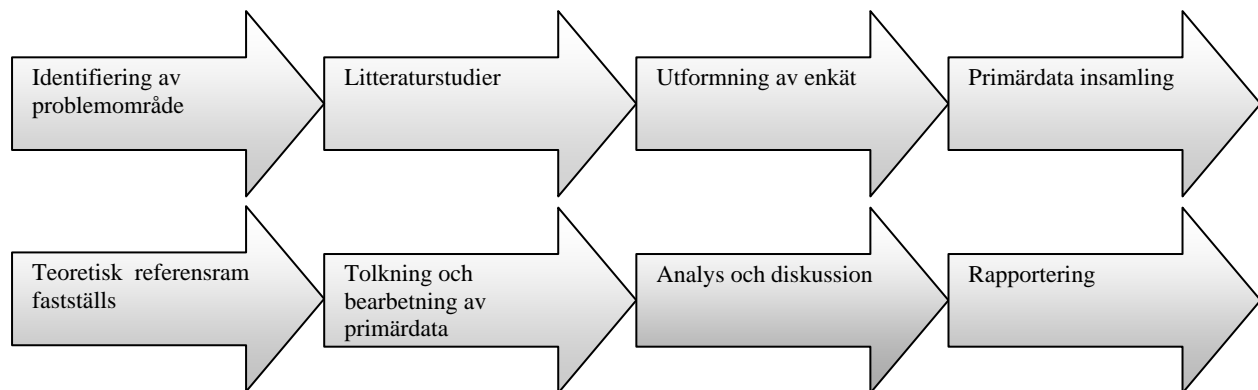
3.4.3 Källkritik

Vårt empiriska material, primärdata, bygger till stor del på tolkningar gjorda av de deltagande företagens svar. Vi kan inte garantera att respondenterna svarat i enlighet med den betydelse vi ämnade i utformandet av enkäten.

Vad gäller sekundärdata är den främst framställd av forskare och publicerad i vetenskapliga sammanhang. Författarnas personliga motiv har dock inte analyserats, men vi antar att några av dessa kanske valt att framhålla vissa fenomen på ett något mer positivt än neutralt sätt. Ursprungskällor har inte valts ut medvetet, vilket innebär att litteratur från trendsättare ingår mest troligt i den teoretiska referensramen.

3.5 Uppsatsens tillvägagångssätt

Forskningsprocessen i föreliggande uppsats har utgått ifrån olika steg, vilka presenteras i figur 3:1. Eftersom respondenternas svar har inkommit under en ganska utsträckt tidsperiod har vi varit tvungna att gå framåt i processen utan att alla enkätsvar inkommit. Tolkning av primärdata har dock inte påbörjats förrän tillräckligt många svar har inkommit. Vid denna tidpunkt var det inte heller troligt att fler svar skulle inkomma.



Figur 3:1 Uppsatsens tillvägagångssätt
(Källa: Egen)

4 Resultat och analys

Följande kapitel presenterar de resultat som har framkommit genom enkäten och intervjuer med respondenterna. Resultatredovisningen följer i huvudsak den tidigare indelningen av delområden som har presenterats och som också ligger till grund för enkätens utformning. Under varje avsnitt kommer också analys av resultaten att presenteras.

Kapitlet är disponerat enligt följande delområden; kundlönsamhetsberäkningarnas förekomst, kalkylmetod, kalkylobjekt, kalkylmetod kontra kalkylobjekt, användningsområde, kalkylmetod kontra användningsområden, annan finansiell information, utvecklings- och förbättringspotential, hinder och sist presenteras problematiska moment med kundlönsamhetsberäkningar. Under varje delområde presenteras först enkätresultaten och sen visas resultaten från intervjuerna. Därefter presenteras en analys på varje delområde.

4.1 Kundlönsamhetsberäkningars förekomst

Det är inte alla företag som väljer att beräkna lönsamhet på kundnivå, det vill säga med kunden som kalkylobjekt. I syfte att undersöka hur utbredd förekomsten av kundlönsamhetsberäkningar är kontaktades 100 företag i Sverige. Samtliga av dessa företag verkar på en B2B-marknad. Det var endast 72 av dessa 100 företag där rätt respondent anträffades. Redan vid första kontakten med rätt respondent på respektive företag ställdes följande fråga; *Upprättar ni specifika beräkningar eller kalkyler på kundnivå?* En sammanställning om hur de 72 företag svarade gällande frågan om de upprättar kalkyler/beräkningar för kundlönsamhet eller ej presenteras i tabell 4:1.

Tabell 4:1 Kundlönsamhetsberäkningars förekomst

n = 72 (Antal företag som besvarade frågan)

Upprättar kalkyler/beräkningar för kundlönsamhet	Antal	Andel
Ja	53	74 %
Nej	19	26 %

Om respondenten svarade ja på frågan fick respondenten en förfrågan om att delta i undersökningen. De som svarade nej fick följdfrågan om varför de inte upprättar kundlönsamhetsberäkningar. Svar som erhöles gällande detta var av blandad karaktär men de mest förekommande svaren var; tidsbrist, strukturen/traditionen i företaget, inget intresse för den typen av analyser, nyttan (tid och pengar) är ifrågasatt samt brist på systemstöd. Några mindre förekommande svar var; att de redan idag arbetar nära kunden och därför inte finner något behov, att det endast görs vid företagskriser samt att det ej var efterfrågat från ledningen. Det fanns ytterligare några företag som berättade att de skulle börja arbeta med det framöver.

Resultatet indikerar att det är relativt utbrett med denna typ av beräkningar bland företagen. Enligt undersökningen var det hela 74 procent av företagen vi talade med som gjorde någon form av beräkning. En del företag svarade med att de gör det, fast på en mycket enkel nivå, det vill säga räknar på täckningsbidrag per kund. Att detta faktiskt är en metod för kundlönsamhetsberäkning kanske inte alla företag reflekterar över, något som författarna observerade vid en första kontakt med respondenterna.



4.2 Val av kalkylmetod

Det finns ett flertal situationer i vilka företag upprättar och använder olika typer av kalkyler. Eftersom situationer och företag är av olika karaktär ställs företagen inför val om vilken metod som skall användas vid olika typer av beräkningar.

4.2.1 Enkätresultat för val av kalkylmetod

I syfte att undersöka vilken typ av kalkylmetod som används vid kundlönsamhetsberäkningar ombads företagen att ange detta. Enkäten innehöll fyra olika fördefinierade metoder, vilka också beskrevs översiktligt för att inte missuppfattning skulle ske. Om inte någon av dessa metoder användes ombads respondenten att beskriva den metod som används och vilka kostnader som ingår. En sammanställning över respondenternas svar angående val av kalkylmetod finns i tabell 4:2.

Tabell 4:2 Val av kalkylmetod

n = 20 (Antal företag som besvarat frågan)

Kalkylmetod	Antal ftg	Andel
Kalkylmetod A Försäljningsintäkt - varukostnad = täckningsbidrag/bruttomarginal	4	20 %
Kalkylmetod B Försäljningsintäkt - varukostnad - andra varurelaterade kostnader = täckningsbidrag	3	15 %
Kalkylmetod C Försäljningsintäkt - varukostnad - direkta kostnader - indirekta kostnader = kundlönsamhet	4	20 %
Kalkylmetod D Försäljningsintäkt - varukostnad - direkt kundrelaterade kostnader = kundlönsamhet	4	20 %
Kalkylmetod A + C	3	15 %
Kalkylmetod B + C	1	5 %
Annan =intäkt - alla kostnader för fsg utom varukostnaden (direkta kundkostnader)	1	5 %
	20	100 %

Kalkylmetod C är den metod som fått flest röster, i fall de olika kombinationsalternativen inkluderas. Den metoden är av självkostnadskaraktär, vilket innebär att företagets samtliga kostnader fördelas ut på objektet. Därefter var kalkylvariant A vanligast, även här i fall de olika kombinationsalternativen inkluderas. Denna metod representerar täckningsbidragsberäkningar och kallas även för bruttomarginal bland handelsföretag. Lika många företag använder sig av kalkylmetod B samt D. B-metoden tar, förutom varukostnader, även hänsyn till andra varurelaterade kostnader, alltså en utvidgning av A-metoden. D-metoden är den metod som endast tar hänsyn till kausala kundrelaterade kostnader och var menad att representera ABC-metoden. Möjligtvis kan något eller några företag ha tolkat metoden som en bidragskalkyl i form av en stegkalkyl. De företag som använde sig av två olika kalkylmetoder gjorde det med metod C i kombination med A eller B. Ett företag gav även ett exempel på en metod som inte fanns representerad i vår lista⁸. För att beräkna kundlönsamheten subtraherar detta företag enbart de direkta kundkostnaderna från försäljningsintäkten, varukostnaden inkluderas alltså inte.

⁸ Denna kommer att refereras till som kalkylmetod E i de resterande avsnitten.

4.2.2 Intervjuer gällande kalkylmetoder

Av de företag⁹ vi kontaktade för fördjupningsfrågor använder sig företag S av kalkylmetod C, företag A använder sig av både metod A och C och det sista företaget K använder sig av en metod som mest liknar kalkylmetod D.

Företaget som använder sig av metod C svarade att deras direkta kostnader inkluderade materialkostnader och även fraktkostnader. Alla andra kostnader, som till exempel administration, försäljning, ekonomi och marknadsföring, fördelas ut med hjälp av olika fördelningsnycklar. Dessa fördelningsnycklar är främst baserade på omsättning och revideras årligen, vanligtvis i samband med budgetprocessen.

Det företag som valt att använda sig av två olika metoder förklarade detta med att metod A var till för mer frekventa avstämningar. De utför dagliga beräkningar vad gäller täckningsbidrag för både olika artikel- och kundkategorier. Fördelning av kostnader på de olika kalkylobjekten utförs varje månad och då använder de sig av kalkylmetod C. Kostnader som kundbonus, olika rabatter, frakt och resekostnader för säljare är kostnader som belastar kalkylobjekten direkt. De indirekta kostnaderna försöker de fördela på ett så rättvist sätt som möjligt. De använder sig av olika tekniker för att hitta lämpliga fördelningsnycklar för till exempel administrations-, logistik-, ekonomi- och ledningskostnader. Bland annat mäter de antal orderrader per kund då de funnit ett samband mellan detta och tiden det tar att expediera ordern. På detta sätt kan de fördela kostnader för kundtjänst, logistik och fakturering/ekonomi. Fördelningsnycklarna följs upp årligen. Vår respondent anser dock att dessa fördelningsnycklar följs upp alltför sällan och att anledningen till detta är att de vill undvika diskussionerna kring dem. Diskussionerna härstammar från att alla avdelningar försöker undvika att belastas med alltför stor del av kostnaderna. De tjänar inga pengar på att diskutera detta internt, menar vår respondent, därför sker inte uppföljningar oftare.

Det tredje företaget använder sig av en kalkylmetod som ligger närmast alternativ D. För att beräkna kundlönsamheten subtraherar de varukostnaden, marknadsföring och kundbonusar från försäljningsintäkten. I marknadsföringsposten ingår reklam som de själva producerar, men det kan också ingå kostnader från när de tillsammans med en av deras återförsäljare gör reklam för en speciell produkt eller produktgrupp. Generell marknadsföring fördelas inte ut. Bonusar som belastar kunden är oftast baserade på kundens omsättning. Idag inkluderar de inte direkta kostnader för till exempel orderhantering, kundtjänst och kostnad för säljare. Detta är inget de diskuterat. Moderbolaget efterfrågar det inte heller, men möjligheten finns till att börja med det om de skulle vilja det i framtiden.

4.2.3 Analys av kalkylmetod

Metod A är en av de vanligaste kalkylmetoderna i vår undersökning, denna är även den enklaste och minst detaljerade kalkylmetoden. Anledning till att denna är vanligt förekommande kan vara att företaget inte har rätt resurser eller systemstöd för att hantera mer detaljerade kalkylmetoder. Detta behöver dock inte vara negativt då som Merchant & Schields (1993) påpekar kan alltför detaljerade och komplexa kostnadssystem ge för många signaler och de viktigaste variablerna riskerar därmed att drunkna i informationsflödet.

Enligt Ax et al. (2005) är självkostnadskalkylering den mest dominerande kalkylmetoden i svenskt näringsliv. Detta bekräftas av denna studie där metod C är den metod som används i

⁹ Företagen respektive respondenterna kommer att benämnas A, K och S i resten av dokumentet.

störst utsträckning, då med hänsyn till att de olika kombinationerna var inräknade. Anledningen därtill kan vara de rekommendationer och det stöd som erhålls för just denna typ av kalkyl (Ax et al. 2005). Resultatet från undersökningen tyder på att företagets kostnader fördelas ut även då det är kunden som är objektet och inte produkten. I och med att kunden belastas med en del av företagets alla samkostnader kan kundens lönsamhet se lägre ut än vad den hade gjort om endast de kostnader den förorsakar hade belastat kunden. Detta kan dock vara ett effektivt förhållningssätt som handelsföretag använder sig av. Om högre kostnader belastar objektet kan det hjälpa till att säkerhetsställa att en tillfredställande marginal erhålls (Merchant & Schields, 1993). Speciellt användbart kan det vara bland de företag vi undersökt. De verkar använda sig av omfattande rabatt- och bonussystem och ifall säljarna är alltför frikostiga med dessa kan lönsamheten kompromissas. Motsatsen kan även gälla om kunden orsakar högre kostnader än vad denna belastas med genom fördelning av samkostnader (Drury, 2004).

Kalkylmetoderna A och B är av samma karaktär. Båda metoderna beräknar en form av täckningsbidrag och är varianter av bidragskalkyler. Tillsammans får dessa metoder högst antal svar. Detta skulle betyda att om enbart en metod, med förklaringen beräkning av täckningsbidrag, funnits med i enkäten hade denna metod antagligen fått flest svar. Det betyder att ovanstående påstående om att kalkylmetod C är den vanligaste skulle frångås. Vi har dock valt att behandla de olika kalkylmetoderna som separata metoder. Det är dock intressant att fundera kring varför täckningsbidragskalkyler är vanliga. Vi antar att det hör samman med vilken typ av företag vi undersökt. Partihandlare är handelsföretag och de har en lång tradition av att beräkna just täckningsbidrag (bruttomarginal) (Ax et al. 2005).

En kombination av metoderna A och C är något som ett flertal företag använder sig av. Som en av våra respondenter berättade så använder de sig av kalkylmetod A för dagliga avstämningar och kalkylmetod C för mer grundliga månatliga beräkningar. Detta tror vi kan vara fallet för de övriga företagen som också angett detta som ett alternativ. Ett annat alternativ kan vara att företagen väljer att använda sig av olika kalkylmetoder för olika objekt, det vill säga en kalkylmetod för individuella kunder och en för segment. Ett företag anger att de använder metod B och C i kombination, anledningen till detta kan tros vara densamma som för kombinationen A och C.

De företag som använder sig av kalkylmetod C måste ta ställning till hur de indirekta kostnaderna skall fördelas; vilka fördelningsnycklar som skall användas. De företag som använder metod D måste fastställa vilka kostnader som kunden direkt orsakar för att kunna utföra sina beräkningar. Det märktes att båda dessa moment är problematiska för de företag vi kontaktade för kortare intervjuer. En respondent hävdade att deras fördelningar oftast baseras på omsättning. Detta kan tyda på att de valt att fördela kostnader utifrån kalkylobjektens bärkraft. Ju högre omsättning en kund står för desto fler kostnader beräknas denne kunna bära. Ett annat företag sa att de eftersträvade att hitta fördelningsnycklar som ger en rättvisande bild för kunden och dess påverkan på företagets kostnader. Fördelning av en stor del av detta företags kostnader kan därmed anses fördelas med grund i ett orsak/verkan-samband. Det tredje företaget belastar enbart kunden med de kostnader som denne specifikt orsakar. Ingen fördelning av indirekta kostnader sker, utan kundens direkta påverkan eftersträvas att mätas. Detta är i enlighet med ABC-kalkylering, med den skillnaden att detta företag ännu inte försöker mäta kundens påverkan på alla företagets kostnader utan har hitintills begränsat sig till de kostnader som ligger närmast kunden.

I utformningen av enkäten formulerades D-metoden i enlighet med ABC-metoden. Det var dock endast 20 procent av företagen som valde denna metod, vilket visar att metoden inte är lika populär som många förespråkare hoppas att den är. Enligt ett flertal teoretiker, bland annat Cooper och Kaplan, är denna variant den som ger den mest användbara informationen. Vidare menar Cooper och Kaplan att företagets verksamhet och konkurrenssituation påverkar vilken kalkylmetod företaget kommer att använda sig av. (Robinson, 1989) Anledningen till varför få företag i vår undersökning använder D-metoden kan vara att verksamheten inte är komplex nog för ABC-kalkylering att vara motiverat. En annan anledning kan vara den tröghet som finns i företag gällande förändringar. Det kan ta mycket tid och resurser i anspråk att gå från en metod till en annan och detta kanske inte alltid prioriteras av ledningen i företaget.

Endast ett företag tyckte inte att deras kalkylmetod var jämförbar med de alternativ som fanns med i enkäten, utan de beskrev en alternativ metod. För att beräkna kundlönsamheten subtraherar detta företag alla direkta kundkostnader från försäljningsintäkten, utom varukostnaden. Varukostnaden används i alla de övriga kalkylmetoderna. Vi kan enbart spekulera i varför detta företag valt denna metod. Kanske är det för att företaget resonerar som att varukostnaden är samma för alla kunder och skillnaden mellan kunderna blir mer tydlig om varukostnaden inte ingår. En annan förklaring kan vara att varukostnaden varierar för företaget i sig. När de köper in sina varor kanske de får rabatt eller bonus på sina köp och dessa avdrag blir svåra att fördela på företagets egna kunder. En beräkning exklusive varukostnaden kanske därför blir mer rättvis.

4.3 Val av kalkylobjekt

För att utföra olika kalkyler måste företaget besluta om vilket objekt kalkylen skall upprättas med avseende på. Valet av kalkylobjekt kan variera i olika situationer och i olika företag.

4.3.1 Enkätresultat för val av kalkylobjekt

I syfte att undersöka vilket objekt som företagen använder sig av vid kundlönsamhetsberäkningar ombads respondenten att ange detta i enkäten. Vid sammanställning av resultatet har först hänsyn tagits till om respondenten svarat att objekten är en individuell kund, baserat på kundsegment eller om båda alternativen används. Därefter har indelning gjorts gällande de respondenter som har angett att de använder sig av kundsegmentering enligt följande undergrupper: bransch, geografiskt läge, försäljningsintäkter, kundkategori (till exempel om kunden är producent eller konsument) samt produktkategori. Respondenten kunde ange fler än ett svarsalternativ. Det framgår inte av svaren i vilka situationer som det ena eller det andra objektet används. En sammanställning över respondenternas svar av val angående kalkylobjekt finns i tabell 4:3.

Tabell 4:3 Val av kalkylobjekt

n= 20 (Antal företag som har besvarat frågan)

Kalkylobjekt	Antal företag	Andel
Individuella kunder	3	15 %
Kundsegment	2	10 %
Individuella kunder + kundsegment	15	75 %
		100 %

n= 17 (Antal företag som besvarat frågan)

Kundsegmentering enligt följande fördelning:	Antal svar	Andel
Bransch	6	35 %
Geografiskt läge	6	35 %
Försäljningsintäkter	6	35 %
Kundkategori	12	71 %
Produktkategori	14	82 %

Fler än ett svarsalternativ kan anges.

Tabellen visar att merparten av företagen, 75 procent, använder både individuella kunder och segment som kalkylobjekt vid kundlönsamhetsberäkningar. Det är endast två företag som enbart använder sig av segment respektive tre företag som använder sig av enbart individuella kunder. När det gällde indelningarna på segmentsnivå var den vanligaste indelningen baserad på produktkategori. En indelning baserad på produktkategori innebär att företaget delar in kunderna efter de produkter de köper. Den näst vanligaste segmenteringen var baserad på kundkategori, exempel angivna var om kunden är en producent eller konsument. Detta kan även innebära en skillnad i till exempel distributionskanaler. Segmentering baserad på bransch, geografiskt läge samt försäljningsintäkter fick lika få röster.

4.3.2 Intervjuresultat gällande kalkylobjekt

Av våra respondenter svarar två att de använder sig av kundsegment vid beräkningen av kundlönsamhet, dessa är företag A och S. Den ena av dessa två indelar kunderna efter kundkategori. Det andra företaget, S, utför sin segmentering i flera steg. De börjar med att dela in kunderna efter vilken typ av produkt de köper. Företaget har två olika produktlinjer. Kunderna är därför helt olika, ingen kund köper från båda produktlinjerna. Nästa steg blir att kunderna segmenteras beroende på deras geografiska läge. Vår respondent säger att deras kunder börjar bli större och trots att de inte ännu beräknar kundlönsamheten på individuell kundnivå börjar detta bli mer intressant. Vår tredje respondent, från företag K, beräknar kundlönsamheten på individuell kundnivå.

4.3.3 Kalkylmetod kontra kalkylobjekt

För att kunna utröna om det finns några mönster mellan vilken kalkylmetod och objekt som används har en korsjämförelse av dessa faktorer gjorts. Om ett sådant mönster upptäcks skulle slutsatser kunna dras om det finns något samband mellan vald kalkylmetod och objekt. I tabell 4:4 kan resultatet för respektive kalkylmetod och den typ av objekt de baseras på studeras.



Tabell 4:4 Kalkylmetod och kalkylobjekt

$n = 20$ (Antal företag som besvarat frågan)

I = Individuella kunder, K = Kundsegment, I + K = Individuella + Kundsegment

Kalkylmetod	I	K	I+K
Kalkylmetod A Försäljningsintäkt - varukostnad = täckningsbidrag/bruttomarginal	1		3
Kalkylmetod B Försäljningsintäkt - varukostnad - andra varurelaterade kostnader = täckningsbidrag			3
Kalkylmetod C Försäljningsintäkt - varukostnad - direkta kostnader - indirekta kostnader = kundlönsamhet		1	3
Kalkylmetod D Försäljningsintäkt - varukostnad - direkt kundrelaterade kostnader = kundlönsamhet	2		2
Kalkylmetod A + C		1	2
Kalkylmetod B + C			1
Kalkylmetod E = intäkt - alla kostnader för fsg utom varukostnaden (direkta kundkostnader)			1

Eftersom antalet svarande företag skiljer sig åt bland de olika kalkylmetoderna kan det vara svårt att jämföra deras olika svar. Kalkylmetod B + C och E används endast av ett företag vardera. Det kan därför vara svårt att dra några slutsatser om vilka kalkylobjekt dessa företag använder sig av och hur de väljer att utföra sin segmentering.

Noterbart är att majoriteten av företag beräknar kundlönsamhet både på individuella kunder och på kundsegment. Kalkylmetod B utmärker sig genom att inget företag bara beräknar kundlönsamhet på individuella kunder eller segment.

Kalkylobjektet segment kan vara baserat på olika variabler och tabell 4:5 visar vilka segmenteringsalternativ som används för respektive kalkylmetod.

Tabell 4:5 Kalkylmetod och segmentering

$n = 17$ (Antal företag som besvarat frågan)

B = Bransch, G = Geografisk läge, F = Försäljning,

K = Kundkategori, P = Produktkategori

Kalkylmetod	B	G	F	K	P
Kalkylmetod A Försäljningsintäkt - varukostnad = täckningsbidrag/bruttomarginal	1	1	2	3	2
Kalkylmetod B Försäljningsintäkt - varukostnad - andra varurelaterade kostnader = täckningsbidrag	1	1	1	2	2



Kalkylmetod	B	G	F	K	P
Kalkylmetod C Försäljningsintäkt - varukostnad - direkta kostnader - indirekta kostnader = kundlönsamhet	2	2	1	2	4
Kalkylmetod D Försäljningsintäkt - varukostnad - direkt kundrelaterade kostnader = kundlönsamhet		1			2
Kalkylmetod A + C	2	1	1	3	3
Kalkylmetod B + C			1	1	1
Kalkylmetod E = intäkt - alla kostnader för fsg utom varukostnaden (direkta kundkostnader)					1

Fler än ett svarsalternativ kan anges

Stor spridning kan identifieras bland alla de olika kalkylmetoderna, utom metod D och E. När det gäller kalkylmetod A segmenterar alla företag på kundkategori. Företag som använder sig av kalkylmetod C segmenterar samtliga på produktkategori. Samma sak gäller för kombinationen av kalkylmetod A och C, dessa segmenterar samtliga på både kund- och produktkategori.

4.3.4 Analys av kalkylobjekt och metod

Bland företagen var fördelningen mellan dem som använder sig av individuella kunder eller segment av kunder som kalkylobjekt ungefär lika många. Den övervägande delen av företagen använder sig dock av kundlönsamhetsberäkningar baserade på både individuella kunder och segment av kunder. Majoriteten av företagen har alltså valt den mer detaljrika kalkylen och, förutom segment, i viss mån tittat på den enskilda kunden. Vi tror att detta alternativ ger upphov till två olika förhållningssätt till kalkylerna. Antingen har företagen valt detta alternativ för att de beräknar kundlönsamheten individuellt för sina största kunder och sedan segmenterar de resterande kunderna. I de fall då ett företag har tusentals kunder kan kostnaden av en individuell kundlönsamhetsberäkning överstiga nyttan, men en kombination blir ett tillfredsställande alternativ. Resultatet för kunderna som grupp kan i dessa fall vara viktigare för företaget än resultatet för dem som individuella kunder (Libai et al. 2002). Att använda sig av segment är även fördelaktigt då standardiserade servicekoncept för de olika segmenten kan erbjudas och bättre lönsamhet uppnås (Raaij, 2005). En annan förklaring till hur de undersökta företagen hanterar kalkylering på både individuell kund respektive segment, är att de börjar med en segmentering i enlighet med en variabel för att sedan segmentera dessa grupper i enlighet med ytterligare en eller flera variabler. Efter att en segmentering på olika nivåer genomförts går de sedan över till en individuell kundlönsamhetsberäkning.

Det är möjligt att segmenteringen sker i olika nivåer för de flesta företagen. Som en av respondenterna vi intervjuade berättade, delar de först in sina kunder efter produktkategori. Därefter sker en segmentering efter bransch och geografi. Detta företag hade börjat fundera på om de skulle gå ner ännu en nivå och då mäta på individuell kundnivå, vilket stärker vårt antagande ovan. Trots fördelarna, främst tidsmässigt, med en segmentering väljer alltså en absolut majoritet av företagen att även undersöka kundlönsamheten på individuell nivå. Då partihandlarna är handelsbolag med andra företag som huvudsakliga kunder, kan anledningen till detta vara att deras kundrelationer är så pass komplexa och kostsamma att detta anses vara

ett nödvändigt alternativ (Lind & Strömsten 2006). Detta är särskilt akut för de företag med ett fåtal större aktörer som kunder. Att företagen även verkar använda sig av kundbonusar och rabatter ökar naturligtvis värdet av att kunna mäta lönsamheten på individuella kunder. Detta för att kunderna skall kunna erbjudas mer rättvisa bonusar.

De företag som använder sig av kalkylmetod B utmärker sig genom att de alltid kalkylerar kundlönsamhet på både individuella kunder och kundsegment. Kanske är det så att dessa företag råkar vara företag med ett fåtal större kunder och ett flertal mindre. Företag som valt metod B är dock för få för att vi skall kunna urskilja något tydligt mönster. I enlighet med förväntan har två av de företag som använder sig av kalkylmetod D den individuella kunden som kalkylobjekt i sina beräkningar. Detta bör sannolikt innebära att dessa företag gör den mest detaljerade beräkningen av sin kundlönsamhet.

De företag som använder sig av kalkylmetod D segmenterar också sina kunder utifrån relativt få egenskaper. Alla de övriga kalkylmetoderna, förutom D och E, har hög spridning bland de olika segmenteringsalternativen. Kalkylmetod D nämner enbart två segmenteringsalternativ och kalkylmetod E enbart en. Det dessa metoder har gemensamt är att de fokuserar mer på de kostnader som kunden direkt orsakar. Det bör dock kommas ihåg att kalkylmetod E enbart representeras av ett företag och deras del i denna analys kan därmed vara missvisande. Det är emellertid ett intressant samband att studera. Efter en initial segmentering, då efter en mer grundläggande egenskap för deras verksamhet, tror vi att kundlönsamhetsberäkningarna på individuell nivå tilltar. Eftersom direkt kundrelaterade kostnader i stort bygger på att de kan kopplas till en individuell kund antar vi att en segmentering i flera steg blir mindre värdefull.

Ett mönster upptäcktes bland de företagen som kalkylerar med metod A, C eller A + C i samband med deras segmentering. Av de företag som använder sig av kalkylmetod A segmenterar de alla i enlighet med kundkategorialternativet. Alla de företag som kalkylerar i enlighet med metod C segmenterar efter produktkategori. De företag som använder sig av båda dessa kalkylmetoder segmenterar alltid efter både kund- och produktkategori. Detta skulle kunna betyda att det finns ett samband mellan A-kalkylmetoden och segmentering i enlighet med kundkategori samt mellan C-metod och produktkategori. Kanske utförs enklare täckningsbidragsberäkningar på mindre kundgrupper, alternativt individuell nivå, medan något mer komplicerade analyser genomförs mer sällan men innehåller då fler nivåer av segmenteringen. Alla företagen säljer produkter och det är sannolikt att de har olika typer av produktlinjer och skall flera segmenteringsalternativ väljas är det troligt att produktkategori är en av dem.

Av de olika segmenteringsalternativen vi uppgav i enkäten har valen kundkategori och produktkategori fått flest antal svar. Segmentering baserat på geografiskt läge, bransch och försäljningsintäkter fick lika många svar vardera och mindre än hälften jämfört med kund- och produktkategori. Att kundkategori blev populärt kan bero på att företagen delar upp sina kunder i andra kategorier än just den typ vi gav som exempel. Enkäten lämnar inget utrymme för en förklaring av vad de menar med kundkategori. Vi tror dock att företag som segmenterar beroende på distributionskanal, större butikskedjor som kunder med mera har valt detta segmenteringsalternativ. När det gäller produktkategori svarade en av respondenterna vi talade med att de har två helt skilda produktlinjer och att deras kunder för varje produktlinje var olika. Detta kanske stämmer för fler av företagen och är anledningen till varför dessa är de viktigaste segmenteringsvariablerna. En annan anledning till varför just produktkategorin fick

flest svar tror vi är att företagen fortfarande är fokuserade på produkten (Ax et al. 2005) och har svårt att släppa produkten som objekt i olika typer av kalkyler.

Oväntat var att geografiskt läge inte används mer bland handelsföretagen. Detta är, enligt Drury och Tayles (2006) ett mycket vanligt kriterium för företag inom detaljhandeln att fokusera på. Istället för att fokusera på var kunden köper sina produkter, fokuserar kanske våra undersökta företag på kundens egenskaper, vilket kan vara en anledning till varför kundkategori är en mer frekvent segmenteringsvariabel. Det kan vara föranlett av att en del av de undersökta företagen säljer till butikskedjor, som finns utspridda över hela landet, men de förhandlar med ett centralt ledningskontor. Detta gör att segmentering på geografiskt läge blir mindre relevant.

Att inte fler företag segmenterar baserat på försäljningsintäkter var en annan aspekt av resultatet som förvånade oss. Ett företag vi intervjuade, som använder sig av kalkylmetod C, förklarade att deras fördelningsnycklar främst baseras på kundernas omsättning. Att fördela kostnader utifrån omsättning tror vi är ett relativt vanligt förhållningssätt. Därför trodde vi att segmentering baserat på försäljningsintäkter skulle få ett högre utfall. Vilka kostnader får till exempel ett segment baserat på geografiskt läge bära, om fördelningen sker med hjälp av omsättningssiffror? Det företag vi intervjuade som dessutom bekräftade att de fördelar sina kostnader på detta sätt, hade inte valt det segmenteringsalternativet. Detta säger oss antingen att företagen missförstått alternativet eller att de för oss inte använder en helt logisk segmenteringsvariabel.

Inget företag uppgav något annat alternativ än de som var specificerade i enkäten. Detta tyder på att inget företag mäter kundlönsamheten baserat på kundens livslängd alternativt kundens värde som tillgång. I enlighet med Pfeifer et al. (2005) kan vi därmed anta att företagen använder sig av ett mer historiskt och/eller nutida synsätt när det gäller kalkylerna och använder dem antagligen mindre som prognosmaterial. Företagen har ännu inte övervägt ett mer långsiktigt förhållningssätt till kundens lönsamhet (Guilding & McManus, 2002).

4.4 Frekvens av användning

Kundlönsamhetsberäkningar kan användas till analys av ett flertal olika situationer och det kan därför förväntas att beräkningarna används med olika frekvens, det vill säga att beräkningar används oftare i vissa situationer i jämförelse med i andra situationer. Situationerna kan vara av olika karaktär; de kan vara rutinmässiga eller kräva mer aktivt handlande. De senare situationerna kan använda beräkningarna till analys, beslut eller uppföljning av ett speciellt område.

4.4.1 Enkätresultat gällande frekvens av användning

I syfte att klargöra frekvensen gällande användning av beräkningar i vissa situationer ombads respondenten i undersökningen att bedöma hur ofta lönsamhetsberäkningarna på en skala från noll till fem används. Noll är då lika med används aldrig, ett är lika med används sällan och fem är lika med används mycket ofta. Vid bearbetning av resultaten från undersökningen uträknades även medelvärden för frekvensen av varje användningsområde. Det för att en jämförelse och rangordning dem sinsemellan skall kunna utföras.

Tabell 4:6 visar hur många företag som har svarat på hur ofta respektive användningsområden tillämpas. De flesta företag har svarat med en siffra på varje användningsområde. I de fall där



svar har utelämnats har tolkning gjorts att detta område inte tillämpas och siffran noll har kryssats i. Det innebär att totalt 20 företag har svarat på samtliga alternativ.

Tabell 4:6 Användningsområden för samtliga företag

Användningsområden	n	F	M	0	1	2	3	4	5	V	T
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter	18	90 %	2,83	2	5	3	4	2	4		20
Upprättande av prislistor (fasta priser)	18	90 %	3,00	2	5	2	3	4	4		20
Uppföljning av prislistor	18	90 %	3,28	2	2	3	5	4	4		20
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)	16	80 %	3,31	2	2	2	5	3	4	2	20
Uppföljning av offerter	15	75 %	3,07	4	2	5	2	2	4	1	20
Beslut om marknadsföringsinsatser	16	80 %	2,56	4	6	1	4	4	1		20
Uppföljning av marknadsföringsinsatser	17	85 %	2,47	3	6	3	3	4	1		20
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder	16	80 %	3,13	4	4	1	1	9	1		20
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder	17	85 %	3,12	3	2	1	4	8	2		20
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder	17	85 %	3,41	3	2	1	4	8	2		20
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment	17	85 %	3,18	3	5	0	3	5	4		20
Uppföljning av beslut/analys angående produktsortiment	17	85 %	3,47	3	3	1	3	5	5		20
Rutinmässig avstämning och kontroll	18	90 %	4,00	2	1	1	2	7	7		20
Annat användningsområde:											
Kontraktsförhandlingar, utveckla försäljningskanal och distribution, vilka segment som de skall arbeta med samt prispförhandling.											

Som framkommer av tabell 4:6 är den viktigaste orsaken till att göra kundlönsamhetsberäkningar en rutinmässig avstämning och kontroll, eftersom det har det högsta medelvärdet och en hög andel använder beräkningar i situationen. Av våra respondenter var det sju stycken som svarade med en fyra och även sju stycken som svarade med en femma gällande frekvens av användning av kalkyler i denna situation. Det användningsområde i kombination med frekvens som fick flest antal svar är analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder, här svarade nio företag på frekvensen fyra. Två andra områden som ett flertal företag använder ofta är uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder samt analys/beslut om avveckling av befintliga kunder.

Gällande medelvärde finner vi det näst högsta medelvärdet i situationer för uppföljning av prislistor och uppföljning av beslut/analys angående produktsortiment. De situationer som får lägst medelvärde och därmed används minst i samband med kundlönsamhetsberäkningar är beslut om marknadsföringsinsatser samt uppföljning av marknadsföringsinsatser. Det kan här tilläggas att snittet av samtliga medelvärden är 3,14.

Tre företag har uppgett att det använder beräkningar i andra situationer. Dessa situationer var följande; kontraktsförhandling, utveckla försäljningskanaler och distribution, undersöka vilka segment som de skall arbeta med respektive vid generella prispförhandlingar.

4.4.2 Intervjuresultat gällande frekvens av användning

Vår respondent från företag S säger att kundlönsamhetsberäkningarna används som ett första steg i en beslutsprocess. Vanligtvis används beräkningarna inför beslut, men inte för uppföljning av besluten. Anledningen till detta är tidsbrist. För att börja göra detta säger vår respondent att det krävs antingen mer tid eller bättre ordning på deras system, där det senare givetvis också kräver mer tid. Inget användningsområde anses vara mer viktigt än något annat, men de har valt att använda beräkningarna mer aktivt för beslut än för enbart rutinmässig avstämning och kontroll.

Respondent K säger att kundlönsamhetsanalyserna är viktigast vad gäller beslut om prislistor, men att de även är väldigt marknadsbundna vad gäller just priserna. Det är en balansgång vid varje förhandling med kunderna och de måste hålla sig till marknadspriserna. Däremot jobbar de mer med kundbonusar och justerar priset på det viset istället. Vår respondent önskar att de använde sig mer av kundlönsamhetsanalyserna, men att det just nu inte är något som efterfrågas. Vad gäller avveckling av en kundrelation har det hänt att de tackat nej till en relation med en kund, men då har det snarare berott på magkänslan från VD eller säljare, än på konkreta beräkningar på att kunden skulle vara olönsam. Själv presenterar vår respondent olika rutinanalyser som redovisas varje kvartal inför ledningen. Intresset för analyserna har ökat sedan dess, men ännu finns det inget krav eller önskemål från moderbolaget angående detta. Det kan dock komma att förändras i framtiden, säger vår respondent.

När det gäller företag A menar respondenten att kundlönsamhetsanalyserna mest används för att stämna av hur det har gått. Till viss del är även informationen viktig vad gäller prisättning, däremot tas inte beslut utefter resultatet av analyserna. Respondenten menar att det är många andra faktorer och omständigheter som spelar in i olika beslutssituationer. Det viktigaste användningsområdet när det gäller lönsamhetsanalyser av olika slag, anser vår respondent, är möjligheten att kunna säga vad som går bra och inte. När företaget upptäcker att en kund är mindre lönsam än en annan, nekar de vanligtvis inte kunden, utan försöker justera avtalen. Till exempel kan de fakturera mer av fraktkostnaden, höja priserna samt försöka få till ett mer effektivt flöde genom att bland annat implementera elektroniska ordersystem.

4.4.3 Val av användningsområden för de olika kalkylmetoderna

Eftersom företag väljer olika kalkylmetoder kan det vara intressant att se om det finns något mönster bland företag som valt en viss kalkylmetod och olika användningsområden samt frekvens av användningsområde. I vilka situationer använder de företag som valt en viss kalkylmetod sina kundlönsamhetsberäkningar? I syfte att studera detta har resultatet även granskats gällande varje specifik kalkylmetod och hur stor andel av dessa som kalkylerar i den specifika situationen samt situationens medelvärde av frekvens. Hur hela resultatet och hur de olika svaren är fördelade per kalkylmetod kan studeras i bilaga 3. Resultatet av sammanställningen kan ses i tabell 4:7.

Tabell 4:7 Användningsområden för de olika kalkylmetoderna

Användningsområden		Kalkylmetod						
		A	B	C	D	A + C	B + C	E
<p><i>F</i> = Andel företag som använder beräkningar i situationen</p> <p><i>M</i> = Medelvärde av angiven frekvens</p>		<p><i>A</i> = Företag som använder kalkylmetod A (4 stycken)</p> <p><i>B</i> = Företag som använder kalkylmetod B (3 stycken)</p> <p><i>C</i> = Företag som använder kalkylmetod C (4 stycken)</p> <p><i>D</i> = Företag som använder kalkylmetod D (4 stycken)</p> <p><i>A + C</i> = Företag som använder kalkylmetod A + C (3 stycken)</p> <p><i>B + C</i> = Företag som använder kalkylmetod B + C (1 styck)</p> <p><i>E</i> = Företag som använder annan kalkylmetod (1 styck)</p>						
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter	<i>F</i>	100 %	100 %	75 %	75 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	3,50	2,33	3,00	1,33	4,00	4,00	1,00
Upprättande av prislistor (fasta priser)	<i>F</i>	75 %	100 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	2,67	3,00	3,00	3,75	3,67	1,00	1,00
Uppföljning av prislistor	<i>F</i>	75 %	100 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	2,67	3,00	3,33	4,00	4,00	3,00	1,00
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)	<i>F</i>	75 %	100 %	75 %	75 %	67 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	2,67	2,67	4,00	3,67	4,00	3,00	3,00
Uppföljning av offerter	<i>F</i>	50 %	100 %	50 %	100 %	67 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	2,50	3,33	4,50	2,75	3,50	1,00	3,00
Beslut om marknadsföringsinsatser	<i>F</i>	25 %	100 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	1,00	1,00	3,67	1,75	3,33	4,00	5,00
Uppföljning av marknadsföringsinsatser	<i>F</i>	50 %	100 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	2,50	1,00	3,00	1,75	3,00	4,00	5,00
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder	<i>F</i>	50 %	100 %	75 %	75 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	4,00	2,33	3,67	2,00	3,00	4,00	5,00
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder	<i>F</i>	25 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	4,00	2,33	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder	<i>F</i>	50 %	100 %	100 %	75 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	3,50	3,67	3,50	2,00	4,33	3,00	4,00
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment	<i>F</i>	75 %	100 %	75 %	75 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	3,33	3,00	2,67	3,00	4,00	5,00	1,00
Uppföljning av beslut/analys angående produktsortiment	<i>F</i>	75 %	100 %	75 %	75 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	4,67	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	1,00
Rutinmässig avstämning och kontroll	<i>F</i>	100 %	67 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	<i>M</i>	4,50	4,50	3,00	3,75	4,67	4,00	3,00

Eftersom antalet svarande företag skiljer sig åt bland de olika kalkylmetoderna kan det vara svårt att jämföra dem emellan. Kalkylmetod B + C och E används endast av ett företag vardera. Det kan därför vara svårt att säga något om hur dessa alternativ används eftersom antal företag som använder dessa metoder är få.

Det framkommer att det inte finns någon situation där samtliga kalkylmetoder använder beräkningar. Tabellen visar bland annat att de företag som använder kalkylmetod A särskiljer sig något från de andra metoderna gällande beslut om marknadsföringsinsatser samt uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder, endast 25 procent av företagen kalkylerar i dessa situationer. Dock har uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder ett högt medelvärde vilket grundar sig i att de företag som kalkylerar i situationen bedömer att de gör det så ofta som vad en fyra motsvarar. Noterbart är också att av de företag som upprättar beräkningar enligt kalkylmetod B och C är det endast 67 respektive 75 procent som gör det i situationer för rutinmässig avstämning och kontroll. Den situation som för alla företag gemensamt annars har det högsta medelvärdet, vilket borde innebära att alla företag i någon mån skulle använda beräkningarna i den situationen.

4.4.4 Analys gällande frekvens av användning

Beräkningar för kundlönsamhet kan användas för både direkta beslut eller mer som ett första steg i en beslutsprocess. Enligt de respondenter vi kontaktade för en kortare intervju används kundlönsamhetsanalyserna snarare som ett första steg i en beslutsprocess, än som direkt beslutsunderlag. Detta är ett förhållningssätt som uppmuntras av flera teoretiker, bland annat Raaij (2005) och Foster & Gupta (1994), då de menar att det finns risker med att direkt fatta beslut utifrån sådana data. Speciellt när det gäller avveckling av olönsamma kunder, vilket är ett förhållande som kan förändras om företagen väljer att jobba med relationen mer aktivt. Raaij (2005) framhäver vikten av att kunden trots allt fortfarande bidrar till att täcka företagets fasta kostnader så länge intäkterna från denne överstiger marginalen. För att det i dessa fall skall ge en positiv effekt att göra sig av med olönsamma kunder skall dessa kunder ersättas med en lönsam eller skall fasta kostnader, som försäljningskostnader kunna skäras ner. Om en kund är olönsam bör företaget förslagsvis börja med att försöka analysera varför och försöka få dessa kunder att agera som de lönsamma (Söderlund & Vilgon, 1999), innan de beslutar om att avveckla relationen. Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder får dock ett ganska högt medelvärde, det tredje högsta. Det pekar på att våra respondenter trots ovanstående risker ser det som ett relativt viktigt användningsområde. Möjligtvis använder de det kanske mer som ett första steg i en beslutsprocess, precis som de respondenter vi pratat med.

Resultaten visar att det är en ganska hög frekvens av användning inom samtliga användningsområden. Det varierar mellan 15 och 18 företag som använder kalkylerna i undersökta användningssituationer. Det finns dock ingen situation där alla företagen använder sina kundlönsamhetsberäkningar, något som kan förvåna. Detta kan förklaras med att olika metoder är mer lämpliga i vissa situationer och eftersom företagen använder olika metoder finns det ingen användningssituation som är den allmänt gällande för alla kalkylmetoder.

Det användningsområde som fått det högsta medelvärdet är rutinmässig avstämning och kontroll, mer än en halv enhet över de andra alternativen. Att det ligger så pass högt kan höra samman med att historiska siffror mest troligt ligger till grund för analyserna. I och med att historiska eller nutida siffror används i analyserna blir informationen mer användbar för att

säkerställa att företaget är på rätt väg. Det senare skall i sin tur inte underskattas, utan är enligt Connolly & Ashworth (1994) en av de viktigaste funktionerna som analyserna har.

Andra användningsområden som har erhållit en hög svarsfrekvens, om ändock inte det högsta medelvärdet, är upprättande av prislistor och uppföljning av desamma. Detta tyder på att dessa är användningsområden som de flesta företagen är intresserade av att arbeta med. Raaij (2005) menar att kundlönsamhetsberäkningar är en av de viktigaste delarna när det gäller pris-sättning. De undersökta företagen verkar ha insett att analyserna kan vara användbara i de här situationerna, men kanske har de inte funnit rätt rutiner för att arbeta med dem mer effektivt. Alternativt är analys/beslut om prislistor något som fortfarande styrs av kalkyler baserade på produkter och kundens inverkan på prislistor ännu något begränsad. Ett flertal företag, både i enkäterna och i intervjuerna, har nämnt att de arbetar med olika rabatter och bonus. Detta alternativ fanns dock inte med som ett valbart användningsområde. Efter intervjuerna tror vi emellertid att flera företag använder kundlönsamhetsanalyserna till att hitta lämpliga rabatt-nivåer och liknande. Vilken nivå kunden får på sin rabatt är många gånger kopplat till omsättning, desto högre intäkter kunden generera för företaget, desto högre rabattsats. Det är viktigt att titta djupare på varje kunds lönsamhet för att inte hamna i en situation där företaget kanske ger den största kunden den största rabatten utan att veta dennes specifika lönsamhet. Resultat av det kan vara kraftigt krypande marginaler. Dessa storkunder är också ofta de som kräver mer service, vilket än mer pekar på vikten av att beräkna och analysera dess lönsamhet. (Raaij, 2005)

Det användningsområde som fått lägst medeltal är beslut och uppföljning av marknadsföringsinsatser. Något som kan tyckas förvånansvärt då vi trodde att möjligheterna kundlönsamhetsanalyserna för med sig skulle inverka speciellt mycket på detta område. Även i litteraturen beskrivs marknadsföringsområdet som det område där möjligheterna verkar oändliga, i och med till exempel one-to-one-marketing (Söderlund & Vilgon, 1999). En av de respondenter vi talat med sa att de vill kunna använda sig av kundlönsamhetsanalyserna för att veta var de skall rikta sina knappa resurser, bland annat olika marknadsföringsinsatser. I samband med alla medlemsdatabanker skulle företagen kunna rikta sina erbjudanden till specifika kunder eller kundgrupper, i enlighet med gällande lag förstås. Söderlund & Vilgon (1999) pekar på detta förhållande och säger att samarbetet mellan marknadsföringsavdelningen och ekonomifunktionen håller på, eller snarare måste, förändras för att analyserna skall kunna användas på bästa sätt. Trots detta används inte informationen till detta ännu, inom den bransch vi undersökt. Kanske är anledningen därtill samma som för de företag Foster & Gupta (1994) undersökt. Deras undersökning visade att de marknadsföringsansvariga tycker att informationen är viktig för beslutsfattande, men att den inte används till detta särskilt ofta. För att få en förändring av detta tänkande krävs med stor sannolikhet ett bättre och närmare samarbete mellan ekonomifunktioner och marknadsfunktioner. Att detta är ett faktum kan även kanske bero på att de ansvariga inte tycker att informationsprocesserna sker på ett rättvisande sätt och att därmed analysernas output inte är fullt tillförlitlig. Ytterligare en anledning till varför detta är fallet kan vara att företagen saknar den precision, i data-insamlingen samt analys, som krävs för att informationen skall vara användbar inför beslut (Libai et al. 2002).

Att påverka kundens beteende har fått ett förhållandevis lågt medeltal, det tredje lägsta. Det är, precis som med resultatet för marknadsföringsinsatserna, förvånande. Det kan tyda på att företagen inte kopplar informationen från analysen till konkreta handlingsalternativ. De användningsområden som fått låga medeltal i undersökningen är de som uppmanar företagen

till aktiva och direkta aktioner med kunderna. En anledning kan vara den att företag idag inte har förstått vikten av dessa beräkningar och anser därför inte att de är viktiga att analysera. Om det är för att företagen inte vet hur de skall gå tillväga eller för att de personer som är ansvariga handlar på intuition snarare än med grund i analyser vet vi inte. Enligt Seppanen & Lyly-Yrjanainen (2002) inträffar flest kundrelaterade kostnader under inköpsprocessen. Kan företaget analysera kundens köpbeteende och påverka dessa kostnader har de kommit en bra bit på väg mot bättre lönsamhet.

Ett par företag svarade i sina enkäter att de skulle vilja använda analyserna till att mer aktivt påverka kundernas beteende, samtidigt som en respondent vi intervjuade sa att flertalet kundrelaterade beslut är baserade på VDs eller säljares intuition om en kund. Återigen talar detta för att företagen antingen har svårt att använda informationen till det de önskar eller att de ännu inte funnit de rutiner som krävs för att använda informationen på det sätt den är ämnad till. Att analysera rapporter tar trots allt tid och för många anses det antagligen som betydligt enklare och snabbare att gå på intuition och tidigare erfarenheter. Företagen skulle kunna, genom att applicera metoden som Seppanen & Lyly-Yrjanainen (2002) presenterar i sin artikel, få en bättre fördelning av sina kostnader och därmed få bättre information som sedan kan användas till att förhandla med kunden. Det kan till exempel innebära att försöka få kunden att ändra sina inköpsbeteenden så att lägre fraktkostnader erhålls för företaget. Det gäller att förstå hur olika skillnader mellan kunder bör hanteras för att öka företagets lönsamhet (Pfeifer et al. 2005)

I enkäten framkommer att företag endast svarat vet ej på frågan avseende användning av upprättande och uppföljning av offerter för ett specifikt tillfälle och kund. En anledning till detta tros vara att momentet ligger på säljare eller säljavdelning och kan därför vara något som respondenten inte är särskilt insatt i. Det är viktigt att det framgår vilka som kan påverka lönsamheten i ett företag. De som bestämmer till vad de knappa resurserna skall användas är också de personer som bör ha tillgång till all information (Connolly & Ashworth, 1994). Att upprätta offerter ligger vanligtvis på säljarna i en organisation, och det är också vid dessa tillfällen som det bestäms hur mycket pengar företaget kommer att tjäna på en affär. Att ekonomiavdelningen och säljarna inte alltid verkar kommunicera vid ett sådant tillfälle kan ses som ett stort problem, vilket även detta tyder på att det krävs en förbättrad kommunikation mellan dessa parter.

4.4.4.1 Analys av frekvens av användning kontra kalkylmetod

När en jämförelse mellan de olika kalkylmetoderna och dess användningsområde görs kan vissa mönster urskiljas. Både metod A och B har ett lågt medelvärde för marknadsföringsinsatser. Detta verkar vara i enlighet med vilka kostnader som de tar hänsyn till. Eftersom företagen endast tar hänsyn till varukostnad och som mest andra varurelaterade kostnader blir det svårt att utvärdera några marknadsföringsinsatser på kunden eller segmentet. Annat som är utmärkande för metod A är att endast 25 procent av företagen använder kalkylerna till uppföljning gällande analys/beslut av satsning på nya kunder, i övriga metoder används beräkningar i dessa situationer av samtliga företag. Att beräkna täckningsbidrag på nya kunder kan ses som ett relativt enkelt moment. Vi ställer oss därför något frågande till detta och undrar om de här företagen inte alls tittar på vilken marginal en ny kund fortsätter att generera.

Ett användningsområde de som använder metod A dock verkar använda beräkningarna till desto mer är uppföljning och beslut/analys angående produktsortiment. Detta verkar vara i samklang med att det är metod A är en form av bidragskalkyl som enligt Ax et al. (2005) i

praktiken används frekvent för denna typ av analys och beslut. Denna kalkylmetod ger information om både lönsamheten för kund respektive produkt. Detta genom att företaget ser vad kunderna faktiskt är villiga att betala för produkten. Skulle till exempel en produktlinje för samtliga kunder vara mindre lönsam, borde företaget kanske undersöka produkten i avseende på inköps- och försäljningspris. Om endast fem procent av kunderna är lönsamma gällande samma produkt kanske en analys av kundens marginaler och avtal är mer lämpligt. I ett första led blir det olika priser som analyseras och därpå blir produktsortimentet också föremål för analys. Innan beslut tas angående till exempel produktmix är det dock alltid lämpligt att genomföra mer ingående analyser (Ax et al. 2005)

Vi trodde att användningsområdena gällande prislister skulle vara viktigare för kalkylmetod A och B, då bland annat Ax et al. (2005) säger att bidragskalkyler är användbara för denna typ av situation. Anledningen till deras förhållandevis låga medeltal, under snittet för alla medelvärden, kan dock vara att produkten fortfarande är det vanligaste kalkylobjektet vad gäller prislister. Täckningsbidrag (bruttomarginal) för produkter är en sedvanlig beräkning vad gäller handelsföretag (Ax et al. 2005) och anses kanske fortfarande vara den mest enkla och logiska beräkningen. Detta trots att företagets lönsamhet många gånger faktiskt beror mer på vad kunden kostar, än produktens inköpspris (Cäker, 2000).

Metod A och B, som är snarlika metoder, har dock olika användningsområden för sina beräkningar. Av de företag som använder metod A är det endast för rutinmässig avstämning och kontroll, samt för att påverka kundens beteende, som samtliga företag använder beräkningarna. De här användningsområdena kan även anses vara väldigt viktiga för dessa företag, då medelvärdena ligger över snittet. Gällande B-metoden använder nästan samtliga företag beräkningar till alla områden utom för just rutinmässig kontroll och avstämning. Dock kan vi notera att de företag som använder beräkningar i situationen värderar området högt, eftersom det har ett högt medelvärde. Det här kan tyckas något märkligt eftersom båda metoderna, A och B, bygger på täckningsbidrag. Mest sannolikt hade då varit att användningsområdena skulle vara desamma eller åtminstone snarlika. Vi tror att anledningen till detta kan bero på att kalkylmetod A är den enklaste varianten, vilket ger den minst detaljerade informationen, och kan därför anses vara mer lämpad till rutinmässig kontroll och avstämning. Det är dock mycket möjligt att dessa företag istället utför mer detaljerade kalkyler på till exempel produktnivå.

Gällande metod C är de enda situationerna där beräkningarna används av samtliga företag uppföljning av nya kunder och analys/beslut om avveckling av befintliga kunder. Att dessa situationer används och värderas högt av de här företagen kan bero på att de fördelar samtliga sina omkostnader. En ny kund som klarar av att bära de kostnader som fördelats till denne är mest troligt en hållbar kund. Om en kund inte klarar av att bära sin andel av företagets omkostnader antar vi att företagen börjar med att analysera sina fördelningsnycklar. Kunden kan trots allt fortfarande överstiga marginalen och bidra till att täcka företagets samkostnader (Rajij, 2005) Ifall fördelningsnycklarna trots allt verkar vara rimliga, kan det vara dags för företaget att se över sin relation till kunden.

Något som förvånar är att metod D har ett lågt medelvärde gällande de flesta situationer. Speciellt för att påverka kundernas beteende, till exempel få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter. Detta borde vara något som de företagen arbetar aktivt med, eftersom de arbetar efter en kalkylmetod där endast direkt kundrelaterade kostnader ingår. Att arbeta aktivt med att påverka kunden till att agera på det sätt som skapar bäst lönsamhet för

företaget borde vara ett starkt incitament. Företaget kan skapa merförsäljning till exempel genom att en kund som redan handlar frekvent börjar att köpa ytterligare en produktvariant.

Metod D har det högsta medelvärdet, bland samtliga företag, för upprättande av prislistor (fasta priser). Detta verkar vara i enlighet med Raaij (2005) som betonar vikten av kundlönsamhetsberäkningar för att få rättvisande prissättning. Det kan också vara så att dessa företag verkar på en marknad där deras priser inte är påverkade av marknaden som helhet och att de därför har ett större spelrum till att sätta egna priser.

Resultaten visar att metod A och C i kombination har relativt höga medelvärden för alla de olika användningsområdena, vilket kan förklaras med att de arbetar mer aktivt med analyser eftersom de har två olika kalkylmetoder att arbeta med. De kanske använder den ena metoden för analys av en slags situationer och den andra metoden för en annan situation. Vilket i sin tur innebär att de använder beräkningarna i fler situationer än de övriga. Kombinationen A och C har även det högsta medelvärdet för rutinmässig avstämning och kontroll, vilket kan innebära att det verkar vara lika viktigt att göra beräkningarna för att stämna av att allt är under kontroll som att gå in mer i detalj och analysera i specifika situationer. Något som framgick vid en intervju var att metod A används för dagliga beräkningar och metod C för mer detaljerade månatliga beräkningar. Därför antar vi att det är metod A som främst används för rutinmässig avstämning och kontroll och C-metoden för de lite mer detaljerade situationerna. Något som utmärker sig för denna kombination av kalkylmetoder är bortfallet inom området som behandlar offerter. Ett företag har svarat vet ej på både upprättande och uppföljning av offerter. Anledningen till detta är inte specifik för just denna kombination, utan vi hänvisar till diskussionen ovan om offerter och kommunikation.

Eftersom det endast är ett företag vardera som använder metod B+ C respektive E väljer vi att inte analysera dessa svar djupare.

4.5 Ekonomisk information/nyckeltal

Kundlönsamhetsberäkningarna kan användas i ovannämnda situationer som de är, men också tillsammans med annan finansiell information eller nyckeltal. För att ta reda på om företagen använder beräkningarna på detta sätt ombads respondenten att ange den information som de använder tillsammans med kundlönsamhetsberäkningarna.

4.5.1 Enkätresultat gällande ekonomisk information/nyckeltal

I enkäten fanns inga fördefinierade alternativ utan respondenten fick själv beskriva med egna ord vilken information som används. Frågan löd enligt följande: *I tidigare nämnda situationer/användningsområden kan annan ekonomisk/finansiell information tas fram. Används kundlönsamhetsberäkningarna tillsammans med denna typ av information, till exempel kundrelaterade nyckeltal, mått på kundnöjdhet, återköpsfrekvens? Ange i så fall vilka och hur de är beräknade.*

Det var endast tolv av de 20 företagen som skrev något på frågan, av de tolv svarade tre företag att de inte använder sig av någon annan ekonomisk information i samband med kundlönsamhetsberäkning. Det innebär att 75 procent av de svarande använder sig av annan ekonomisk information tillsammans med beräkningar för kundlönsamhet. Egen tolkning av de tomma svaren har inte gjorts utan resultatet består endast av de svar som angivits. De tomma

svaren kommer därför att behandlas som partiellt bortfall¹⁰. Hur de 75 procent av företagen som använder ekonomisk information/nyckeltal svarat presenteras i tabell 4:8.

Tabell 4:8 Användning av ekonomisk information/nyckeltal
n = 9 (Antal företag som har besvarat frågan)

Ekonomisk information/nyckeltal	Antal svar	Andel
Kundnöjdhet	5	56 %
Serviceavtal	1	11 %
Kreditbedömning, fokus på kundens ekonomi	2	22 %
Lönsamhet i förhållande till försäljningsutveckling	1	11 %

Få företag angav att de jobbade aktivt med olika nyckeltal och annan liknande ekonomisk information i kombination med kundlönsamhetsanalyserna. De företag som dock använde sig av detta som ett komplement använde sig främst utav information angående kundnöjdhet. Undersökningar som mäter kundnöjdhet utförs bland annat i form av enkäter till slumpvis utvalda kunder eller i form av intervjuer utförda kvartalsvis av företaget i sig eller av fristående företag. Två företag angav att de tittade på kundens ekonomi i samband med analyserna, bland annat i form av kreditbedömningar där risk i förhållande till intäkter ger kundens kreditlimit. Ett företag nämnde att de tittar på hur lönsamheten utvecklar sig i förhållande till kundens försäljningsutveckling.

4.5.2 Intervjuresultat gällande ekonomisk information/nyckeltal

Enligt respondent S använder sig dennes företag av ett flertal nyckeltal i samband med deras olika lönsamhetsanalyser. Bland andra arbetar de med omsättning, ökningstakt, bruttomarginal, lageromsättningshastighet, kundfordringar och utestående kredittid. Respondent A säger att de inte använder sig av nyckeltal i samband med analyserna, men de utför istället andra typer av undersökningar. Bland annat genomför de attitydundersökningar minst en gång per år. De arbetar även mycket med att effektivisera olika flöden. Respondent K hade redan givit ett utförligt svar i enkäten, därför ställdes ingen följdfråga angående detta.

4.5.3 Analys av ekonomisk information/nyckeltal

De företag som angav några nyckeltal nämnde främst olika typer av kundnöjdhetsundersökningar. Att företagen väljer att fokusera på kundnöjdhet i samband med lönsamhetsanalyserna visar att de, liksom författarna Söderlund & Vilgon (1999) samt Guo et al. (2004), uppmärksammat sambandet mellan kundnöjdhet och lönsamhet. Nöjda kunder ger i större utsträckning lojala kunder, vilket i sin tur antas skapa högre kundlönsamhet. Att det å andra sidan inte var fler som svarade kundnöjdhet kan istället bero på att företagen upplever problem med att faktiskt mäta sambandet mellan nöjda kunder och deras lönsamhet (Bhote, 1996). Nyttan av att genomföra mätningen kan då vara ifrågasatt av företagen.

Vi upplever att svaren på denna fråga är de som är undersökningens minst tillförlitliga svar, beroende på de svar vi erhållit från företagen. Vi tror inte att de företag som svarat serviceavtal och kreditbedömning egentligen förstått vad vi menar med kundrelaterade nyckeltal. Kreditbedömning är absolut något företag som är relevant för ett säljande företag, men i kundlönsamhetsanalyser är det inte kundens ekonomi som är viktig utan vad de bidrar med till det säljande företaget (Söderlund & Vilgon 1999). Förväntade svar från vår sida var, förutom kundnöjdhet, kassaflödesanalyser, återköpsfrekvens eller någon form av räntabilitetstal.

¹⁰ Detta gäller även för resterande avsnitt i kapitlet

4.6 Utvecklings- och förbättringspotential samt hinder

Det kan finnas många olika moment i samband med upprättande eller användande av kalkyler som företag vill utveckla eller förbättra. Dessa moment kan vara av varierande karaktär beroende på företagets gällande förutsättningar.

4.6.1 Enkätresultat för utvecklings- och förbättringspotential

För att undersöka vad företagen ansåg om aktuell utvecklings- och förbättringspotential ställdes följande fråga i enkäten: *Skulle ni vilja utveckla och förbättra kalkylerna för kundlönsamhet? I så fall hur och varför?* Samtliga företag svarade på frågan men det var sex av dem som inte anser att det finns behov för att utveckla eller förbättra kalkylerna för kundlönsamhet. Hur de 70 procent som anser att behov föreligger för att utveckla och förbättra sina kalkyler svarat presenteras i tabell 4:9.

Tabell 4:9 Utvecklings- och förbättringspotential gällande kalkylerna
n = 14 (Antal företag som har besvarat frågan)

Vad företagen skulle vilja utveckla eller förbättra i samband med kalkyler för kundlönsamhet	Antal svar	Andel
Förbättra fördelningen av kostnader	2	14 %
Bättre fördelning av logistikkostnader (frakt och lagerhantering)	1	7 %
Beräkning där direkta samt indirekta säljkostnader ingår	1	7 %
Kunna knyta kunden till förbrukning av sysselsattkapital (ex lager, KF)	1	7 %
Information för att påverka/förändra kundens beteende	2	14 %
Bättre på att löpande granska den löpande lönsamheten och marginalerna	1	7 %
Kalkylerna anses vara något invecklade att arbeta med	3	21 %
Utföra kalkyler på individuell kundnivå	1	7 %
Öka tillförlitligheten i kalkylerna	1	7 %
Bättre systemstöd	3	21 %
Förbättra informationsprocesserna	1	7 %
Bra sätt idag, men eventuellt raffinering av befintligt kalkyl	1	7 %
Fler än ett svarsalternativ kan anges		

Det framkom i undersökningen att tre företag efterlyste enklare sätt att jobba med kalkylerna, eftersom de idag ansåg att de var invecklade. Fördelningen av indirekta kostnader verkar också vara ett problem för många. En önskan om att bättre kunna knyta kostnader till kunden och öka tillförlitligheten nämndes som önskemål. Bättre fördelning av fraktkostnader ansågs också vara ett problem. Något företag vill förbättra informationsprocesserna. Alltså hur data som skall ingå i kalkylerna skall samlas in och behandlas samt hur informationen som produceras skall behandlas.

Ett par företag ville kunna använda informationen mer aktivt till att förändra kundens beteende, ett exempel som angavs där var att förändra dess inköpsbeteende. Ett annat företag menade att det kan vara viktigt att fokusera på merförsäljning för att skapa ökad lönsamhet på kunden. Ännu ett företag skrev att deras mål var att komma ner på individuell kundnivå i analyserna, vilket innebär en utveckling av kalkylerna.

4.6.2 Intervjuresultat gällande utvecklings- och förbättringspotential

Vad gäller utvecklings- och förbättringspotential med kundlönsamhetsberäkningarna svarar respondent S att det de strävar efter är att kunna mäta lönsamheten på den enskilda kunden. När deras kunder blir större tror vår respondent att det kan vara mycket värdefullt att få denna information. Med hjälp av analyserna hoppas respondenten på att få en fingervisning om var de knappa resurserna gör mest nytta, bland annat genom att få vetskap om vart de skall rikta marknadsföringsinsatserna och hur de bör utformas. Respondenten har på annan arbetsplats arbetat mer med kundlönsamhetsberäkningar, än vad detta företag gör idag. Vidare menar respondenten att det finns mycket utvecklingsmöjligheter på dennes nuvarande arbetsplats. Nu använder sig företaget av affärssystemet SAP, vilket respondenten tror kan ge dem de rapporter de vill ha. För att rapporterna samt analys av dessa skall bli riktigt bra, tror respondenten dock att det krävs ett extra rapportverktyg.

Även respondent A anger systemstöd som ett problem för att ta fram bra analyser. De utför för tillfället sina analyser i Excel, vilket han inte anser är tillräckligt bra. Istället letar de efter ett ytterligare systemstöd för att komplettera sitt nuvarande affärssystem.

Företag K eftersträvar att belasta kunderna med rätt kostnad för frakt och logistiksystem. Denna kostnad skiljer sig mycket mellan deras kunder, då en kund kanske köper en hel pall och för andra kunder blir det mer småplock. Dessa uppgifter har dock visat sig väldigt svåra att få fram, då det innebär att få statistik från fraktbolagen. Förutom svårigheterna att få fram rätt information för varje kund tror respondenten att även affärssystemet kan verka hämmande på beräkningarna. Deras server ligger i Tyskland och styrs av moderbolaget, vilket innebär att företaget inte kan genomföra de justeringar de själva vill. Att ha ett eget system anses vara för dyrt och är därför inte ett alternativ just nu.

4.6.3 Enkätresultat gällande hinder för utveckling av kalkyler

Trots att det finns behov av utveckling och förbättringar av kalkylerna sker dessa inte alltid. Skälen till detta kan vara av olika slag. För att undersöka vilka hinder som ansågs ligga till grund för att deras förbättringar inte genomförs ställdes följande fråga i enkäten: *Om ni skulle vilja förbättra/utveckla kalkylerna, vad är det som hindrar er?* Det fanns således inga fördefinierad val utan respondenten fick själv beskriva vilka hinder som förelåg. Fler än ett skäl per företag framkom i vissa fall.

Det var tre av de 17 företag som svarat på frågan som ansåg att inga hinder föreligger. För en sammanställning över hur de 82 procent av de företag som har beskrivit olika hinder svarat se tabell 4:10.



Tabell 4:10 Hinder för förändringar med kalkylerna

n = 14 (Antal företag som besvarat frågan)

Hinder för förändringar i kalkylerna	Antal svar	Andel
Tidsbrist	8	57 %
Systemstöd saknas	4	29 %
Brist på övriga resurser	4	29 %
Företagsstrukturen påverkar	3	21 %
Tillgång till relevant information	2	14 %

Fler än ett svarsalternativ kan anges

Tidsbrist är det främsta hindret till att företagen inte kan utveckla sina kalkyler på ett sätt som de skulle önska. Brist på systemstöd och brist på övriga resurser är andra hinder som företagen angett. Tre företag sa att deras företagsstruktur begränsade dem i utvecklingen och förbättringen av kalkylerna. Samtliga dessa tre företag ingår i en koncern vilket, för dem, innebär att det är moderbolaget som bestämmer vilket system som skall användas och vilka rapporter som de skall producera. Ett av dessa företag anger att moderbolaget även tar fram de standardkostnader som företaget skall använda sig av. Ett par företag anser att det som hindrar dem är tillgången till relevant information. Specifikation på fraktkostnader angav ett av dessa företag som ett hinder gällande relevant information. Fyra företag angav att övriga resurser saknas för att kunna uppnå målen med kundlönsamhetsanalyserna.

4.6.4 Analys av utvecklings- och förbättringspotential samt hinder

Det företagen helst vill förbättra med sina nuvarande kalkyler är fördelningen av kostnader. Detta antar vi är för att kalkylerna på ett bättre sätt skall spegla kundens verkliga påverkan på företagets kostnadsstruktur. Åtta företag svarade på ett sätt som kan tolkas som en önskan om att direkt kunna knyta kostnader till kunder efter dessas konkreta utnyttjande. Till exempel företag K belastar redan den individuella kunden med marknadsföringskostnader, men önskar även belasta kunden med logistikkostnader. Det är lättast att identifiera kundspecifika kostnader under inköpsprocessen (Seppanen & Lyly-Yrjanainen, 2002) och denna typ av kostnader anses också vara mest kundpåverkade (Cooper & Kaplan, 1998; Eriksson & Åsberg, 1994; Widegren, 1993). Företaget har identifierat att kundernas påverkan på denna typ av kostnad skiljer sig åt, genom små beställningar gentemot stora, och uppmärksamhet på denna kostnadspost kan leda till ökad lönsamhet för företag K (Pfeifer et al. 2005). I och med att vissa av deras kunder kräver leverans av mindre order kan detta tyda på att några av deras kunder är aggressiva kunder. Efter analys av dessa kan det visa sig att några av dem är direkt olönsamma (Cooper & Kaplan, 1998). Användande av den modell som Seppanen & Lyly-Yrjanainen (2002) presenterar kan vara behjälplig här, då en definition av logistikkostnadens ideala kostnad kan hjälpa företaget att belasta kunden med rätt summa. Företag K har, som nämnts ovan under avsnitt 4.2.2, valt att inte beräkna kundens påverkan på alla företagets kostnader, men de har identifierat de som är mest kundpåverkade och att dessa inträffar under inköpsprocessen.

I övrigt var flera av de olika svaren vi fick inriktade på att hitta bättre sätt att arbeta med kalkylerna, att användandet av dem skall vara enklare och kunna användas mer aktivt i verksamheten. Informationen som ingår nämndes i olika sammanhang, bland annat hur de olika informationsprocesserna skall gå till samt att informationen skall vara så pass tillförlitlig att

den går att använda på ett värdefullt sätt. Problemet med datan är särskilt viktigt för kalkylmetod C och D. Dessa metoder är de som bör hitta rättvisande fördelningsnycklar respektive hitta sätt för att identifiera kundernas direkta påverkan på företagets kostnader. Dessa metoder kräver därmed mer förarbete och konkreta beräkningar.

Respondenternas svar, både från enkäter och från intervjuer, pekar på att det främst är tidsbrist och systemstöd som står i vägen för utformandet av de kalkyler de egentligen skulle vilja ha. Detta är överensstämmande med det faktum att både hitta fördelningsnycklar och de mer komplexa beräkningarna dessa medför kräver mer av både affärs- och rapporteringssystemen, samt av de personer som skall programmera och använda systemen. Som Raaij (2005) säger så kan kalkylarbetet bli väldigt komplext då detaljrikedomen hos informationen ställer höga krav på systemen. Om dessutom flera system används kan framtagandet av rapporter, eftersom information kommer från olika system, ofta bli både tidskrävande och kostsamt (Raaij, 2005). Ett flertal respondenter medger att flera affärssystem är nödvändiga för att producera bra rapporter. Foster & Gupta (1994) påpekar i sin artikel att företag med undermåliga redovisningssystem kommer att få problem med att beräkna lönsamheten för kund, produkt eller marknadssegment. En stor andel företag har just detta problem, vilket gör att de inte kan genomföra komplicerade analyser (Söderlund & Vilgon, 1999) Att respondenterna tror att ytterligare systemstöd krävs för att producera de rapporter de vill ha stödjer båda dessa uttalanden. Den briste företagen upplever finns med deras system kan innebära antingen en brist i det befintliga systemets förmåga att hantera detaljerad information eller kan det finnas en brist i hur ett företags olika system sammanlänkas.

Flera system gör att bland annat tiden kommer att bli en knapp resurs. Flera system, vilket i sig är en kostsam investering, kräver ökade resurser, i form av bland annat tid och kunskap, av de människor som kontrollerar hur kalkylen skall byggas upp. De skall besluta och arbeta med hur data som ingår i beräkningarna skall hanteras samt hur informationen systemet producerar skall behandlas, lagras och användas. I och med mer detaljerade analyser blir naturligtvis dessa processer viktigare och i sig mycket tidskrävande (Ax et al. 2005; Libai et al, 2002). Satsar ett företag resurser på ett nytt rapporteringssystem kan man anta att det företaget vill se resultat och att det används på rätt sätt. En uppgift som kanske skjuts på just på grund av att tid är en knapp resurs, samt möjligtvis osäkerhet om vad rapporterna egentligen kan tillföra verksamheten.

Lika många företag som angav systemstöd som ett hinder angav också brist på övriga resurser. Vad övriga resurser innebär kan vi inte vara helt säkra på men vi antar att det till exempel kan vara personalstyrka, kompetens och/eller monetära resurser. För att utföra mer detaljerade beräkningar kan personalstyrkan behöva utökas och kompetensen förhöjas. Detta är inte gratis, utan kräver en investering i form av pengar. Något som tyder på att brist på kompetens kan vara ett problem är respondent S resonemang kring att det finns goda utvecklingsmöjligheter gällande kundlönsamhetsanalyser på dennes nuvarande arbetsplats. Vi funderar kring varför ingen agerat i enlighet med detta behov tidigare och tolkar det som att det kan vara brist på kunskap gällande detta område. Bristen på personalstyrka, kompetens och/eller monetära resurser kan som synes hindra ett företag från att förbättra sina kalkyler och därmed även företagets lönsamhet.

De hinder vi angett ovan påminner till stor del om de svar vi erhöll från företag som inte uppriktar lönsamhetsberäkningar på kundnivå. Tidsbrist, systemstöd och strukturen i företaget var anledningar som flera företag uppgav. Sedan var i och för sig en annan mycket vanlig anled-

ning till varför inga sådana beräkningar uppförs brist på intresse från företagets sida. Kanske är detta kopplat till brist på övriga resurser, framförallt kompetens och influenser från nyanställda. Ytterligare ett företag svarade att inga kundlönsamhetsanalyser genomförs om inte företaget är i kris. Detta är vanligt förekommande bland företag som inte insett fördelarna som kundlönsamhetsanalyser kan föra med sig och de väntar istället med att anpassa sin verksamhet tills marknadskrafterna tvingar dem (Connolly & Ashworths 1994).

Ett par företag nämnde att det de skulle vilja utveckla är förmågan att använda analyserna till att förändra kundernas beteende. Ett av dessa företag nämnde att det de tjänar pengar på är merförsäljning till deras befintliga kunder. Detta företag borde, i enlighet med bland annat Söderlund & Vilgons (1999) tankar om kundlönsamhet, fokusera på att tillfredsställa sina kunder och därmed öka deras kundlojalitet. Detta kommer, om det hanteras på rätt sätt, enligt teorin att leda till ökad kundlönsamhet. Som vi nämnde ovan, under avsnitt 4.4.4, så är detta användningsområde underskattat bland företagen. Få företag har insett nyttan av att kunna påverka kundens beteende och detta återspeglas även i denna fråga.

Tre företag har svarat att företagsstrukturen hindrar dem i utvecklingen av kalkylerna. Vi tror att de till exempel kan mena att företaget är traditionellt och inte förändringsbenäget. Det kan även bero på att företaget ingår i en koncern och att deras inflytande gällande affärssystemet och dess utformning samt vad det skall användas till är begränsat. Vad moderbolaget efterfrågar är oftast det som blir gjort och efterfrågar inte moderbolaget kundlönsamhetsanalyser kommer mest troligt inte någon energi att läggas på detta. Företaget K talar dock emot detta, då den respondenten börjat utföra denna typ av analyser utan att det efterfrågats från ledningen. En annan intressant aspekt när det gäller företagsstrukturen och typ av företag, är uttalandet om att det är moderbolaget som tar fram de standardkostnader som ett av undersökningens företag skall använda sig av. Återigen vill vi peka på Merchant och Shields (1993) idé om att det kan vara fördelaktigt att använda sig av högre standardkostnader, för att säkerställa att goda marginaler erhålls bland till exempel handelsföretag. Att moderbolaget bestämmer standardkostnaderna tycker vi är ett tecken på att detta förekommer. De lutar inte på att säljarna från dotterbolaget håller sig till uppsatta marginaler och använder sig kanske av högre standardkostnader för att undvika att de ger kunderna alltför stora rabatter.

Trots att så många företag använder sig av förhållandevis enkla kalkylmetoder är det förvånande många som inte upplever sig ha något utvecklings- eller förbättringsbehov. 30 procent av de deltagande företagen tycker inte att de behöver utveckla eller förbättra sina kalkyler. Vad detta kan bero på är svårt att säkerställa, men ett flertal alternativ finns. De starkaste alternativen tror vi är att företagen inte tror att nyttan överväger kostnaden. Det är ett stort projekt att dra igång och det kommer att ta tid och kosta pengar. Att företagen inte inser nyttan med kalkylerna kan bero på ej tillräcklig kunskap i ämnet. De är osäkra på vad kalkylerna kan tillföra och hur de skall vara utformade för att vara värdefulla för verksamheten. Då få empiriska studier genomförts inom detta område (Drury & Tales, 2006), finns det troligtvis ännu färre studier som visar på konkreta resultat som implementerande företag uppnått med hjälp av kundlönsamhetskalkyler. Ett sista alternativ som vi tror kan bidra till detta fenomen är organisationers inneboende tröghet. Att röra sig från en kalkylmetod till en annan tar tid och kundlönsamhetsberäkningar baserade på direkt kundrelaterade kostnader kan anses vara ett relativt nytt fenomen inom ekonomistyrningsområdet. Det kända är tryggt och därför kan det ta tid innan företagen vågar sig ut i det okända.

4.7 Problematiska kalkylmoment

Inom kalkylering ingår det vissa moment, vilka är av olika karaktär. Företag kan anse att vissa av dessa moment är mer eller mindre problematiska att utföra. De problematiska momentens karaktär kan naturligtvis skilja sig från företag till företag. Det kan vara problem gällande att tekniskt ta fram rätt data men även att data skall bli rätt vid olika bedömningar.

4.7.1 Enkätresultat av problematiska kalkylmoment

I syfte för att undersöka om vilka moment/inslag som företagen upplever som problematiska ställdes kommande fråga i enkäten: *Finns det några inslag som är speciellt svåra och komplicerade att beräkna avseende kundlönsamhet?* Även här fanns inga fördefinierad val, utan respondenten fick själv redogöra för vilka problematiska kalkylmoment som föreligger. Fler än ett problematiskt moment per företag framkom i vissa fall. Utav de 17 företag som svarade på frågan var det fem som ansåg att det inte föreligger några problematiska kalkylmoment. I tabellen 4:11 presenteras hur de 70 procent av företagen som anser att problematiska kalkylmoment föreligger har svarat. De svar som ingår i samma kategori av problematiska moment har ställts samman under huvudrubriker, exakt hur respondenterna har svarat specificeras på raderna under.

Tabell 4:11 Problematiska kalkylmoment

n = 12 (Antal företag som har besvarat frågan)

Speciellt svåra eller komplicerade inslag	Antal svar	Andel
Beräkning av kausala kundrelaterade kostnader:	4	33 %
Fördelning av gemensamma kostnader efter kundens utnyttjande		
Faktisk fraktkostnad och kostnaden för att serva kunden		
Tillkommande orderkostnader för varje enskild kund		
Logistik kostnaderna (frakt och lagerhantering) för varje enskild kund		
Fördelning av kostnader för avskrivningar och ränta:	2	17 %
Normalt i samband med kostnader som inte direkt kan relateras till en specifik kund,		
Främst kostnader för värdeminskning		
Kostnaden för kapitalbindning/kund		
Fördelningen av de indirekta kostnaderna (samkostnader)	4	33 %
Bygga effektiva/tillförlitliga processer för informationshanteringen, hinder är att data kommer från olika system i olika format	1	8 %
Beräkna lönsamhet på service	1	8 %
Ständigt ändrade kontraktsvillkor	1	8 %
Fler än ett moment kan anges		

Återigen visade det sig att det är fördelningen av kostnader som företagen tycker är det svåraste. Två urskiljningar gjordes bland svaren, företag som enbart nämnt fördelning av indirekta kostnader respektive företag som nämnt fördelning av kostnader som kunden eller kundsegmentet direkt orsakar. Några företag vill även kunna tilldela kunden kostnader för den

kapitalbindning som kunden orsakar. Exempel på detta är till exempel avskrivningar och värdeminskning vid uthyrning av maskiner, lagerkostnader och kostnaden för kundfordringar.

Förutom problem med hur olika typer av fördelningar skall gå till så nämnde ett företag att ett svårt inslag är att bygga upp tillförlitliga informationshanteringsprocesser. Det är viktigt för företaget att veta att rätt data finns i kalkylerna och att dessa data blivit rätt framtagna. Problem där kan vara att data kommer från olika system i olika format och det blir då kostsamt och tidskrävande att sammanställa den.

Ett företag ifrågasatte hur de skall beräkna lönsamhet på service, alltså hur de vet vilken lönsamhet deras valda servicenivå orsakat. Ytterligare ett företag menade att kalkylerna i sig inte var särskilt svåra, men företagets ständigt förändrade kontraktsvillkor gjorde det svårt för kalkylerna att vara uppdaterade och därmed informationen användbar.

4.7.2 Intervjuresultat gällande problematiska kalkylmoment

För våra respondenter är det fördelningen av kostnader till kalkylobjekten som är det mest problematiska momentet. Företag K strävar bara efter att fördela de kostnader som kunderna direkt orsakar.

De två andra företagen, A och S, vill fördela alla företagets kostnader, men de vill finna så korrekta fördelningsnycklar som möjligt. Respondent A framhåller vikten av att skaffa sig kunskap om de processer som finns för varje enskild kund. Det för att så bra fördelningsnycklar som möjligt skall identifieras eller för att kunna fördela rätt kostnad till kunden. Respondent S berättar att de förutom att försöka uppskatta så rättvisa fördelningsnycklar som möjligt också eftersträvar ett bra sätt för att fördela kapitalbindningskostnader per kund. Där vill de gärna fördela så många kostnader som möjligt, men den viktigaste är kostnaden för kundfordringar. Detta är som sagt inget de jobbar med idag, men något som respondent S tror att de kommer att jobba med inom en snar framtid.

4.7.3 Kalkylmetod, förbättringspotential samt problematiska moment

Av de fyra företag som använder sig av kalkylmetod A är alla konsekventa mellan vad de svarat på frågan om vad de skulle vilja förbättra med deras befintliga kalkyler och de moment som de upplever som mest problematiska. Två av företagen upplever inga problem och vill inte heller förbättra något. Ett av de andra företagen skriver dock att de skulle vilja spåra kundens påverkan på företagets kostnader och tycker att det mest problematiska momentet är att identifiera kundens faktiska kostnad. Det andra företaget upplever att det är informationsprocesserna som är det största problemet och det är även rutinerna för detta som företaget skulle vilja ändra på.

När det gäller kalkylmetod B är det ett företag som inte vill förbättra något och tycker inte heller att något är problematiskt. De två övriga företagen nämner dock båda två att det är kostnader för utnyttjande av indirekta resurser som de skulle vilja knyta till kunderna, bland annat olika kapitalbindningskostnader.

Företagen som använder sig av kalkylmetod C och D har gett något mer diversifierade svar. I stort rör det sig om önskemål om bättre sätt att jobba med kalkylerna, enklare och mer raffinerade kalkyler, samt förbättring av informationsprocesserna. Ett av de fyra företagen som använder kalkylmetod C skriver att deras mål är att mäta lönsamheten på den enskilda kunden och det är även att knyta kostnader till denna som upplevs som ett problematiskt moment. Av



de fyra företag som använder sig av kalkylmetod D beskriver två av dem att de indirekta kostnaderna är de mest problematiska kalkylmomenten.

De företag som använder sig av en kombination av två kalkylmetoder samt det företag som använder sig av kalkylmetod E behandlas inte i detta avsnitt. Anledningen till det är att inga mönster kan urskiljas mellan vilken metod och tillhörande problem. Kalkylmetod E utesluts eftersom det bara representeras av ett företag.

4.7.4 Analys av problematiska kalkylmoment

På frågan om speciellt svåra moment med kalkylerna visade det sig att det de flesta företagen helst vill förbättra med sina befintliga kalkyler är det som de tycker är det mest problematiska momentet. Det handlar i första hand om fördelningar av indirekta kostnader och beräkningar av direkt kundrelaterade kostnader. Informationsprocesser nämndes också som ett problematiskt moment. Mer än hälften av de företag som använder sig av kalkylmetod A eller B skriver att de vill hitta bättre sätt att knyta kunderna till direkta och indirekta kostnader. Detta tolkar vi som att ett flertal av de företag som använder dessa kalkylmetoder vill börja använda sig av kalkylmetod C eller D. De vill hitta rättvisande fördelningsnycklar respektive sätt för att identifiera vilka kostnader som kunder direkt orsakar. Raaij (2005) har, som ovan nämnts, diskuterat att informationsprocesserna samt de flertal system som krävs, ställer höga krav på de människor som skall arbeta med analyserna. Förenklingar krävs och det är tydligt att företagen har problem med att avgöra vilken information som skall ingå i kalkylerna och hur olika beräkningar skall utföras.

Tre företag vill gå ännu ett steg längre än att bara hitta lämpliga sätt att fördela indirekta kostnader. De vill finna lämpliga sätt att fördela kostnader för de olika posterna i balansräkningen, kapitalbindningskostnader. En av våra intervjurespondenter nämnde i första hand kundfordringar och bland enkätsvaren fanns både kundfordringar, lager och andra tillgångsposter. Detta kan leda till ett sätt för företagen att beräkna det Söderlund & Vilgon (1999) kallar för *kundräntabilitet på totalt kapital*. Då olika räntabilitetstal är vanligt förekommande kan detta ses som en naturlig utveckling för kundlönsamhetsanalyser.

5 Slutsats

Detta avslutande kapitel besvarar de problem som tillsammans skall uppfylla uppsatsens syfte. Vidare förs en avslutande diskussion kring ämnet och undersökningens svagheter. Avsnittet avslutas genom att förslag ges till fortsatt forskning.

5.1 Slutsatser

Föreliggande uppsats har syftat till att beskriva utformningen och användandet av kundlönsamhetsanalyser och de beräkningar de bygger på. Vi har även ämnat till att studera vilka problem som föreligger vid utformning, användande och förbättring av kundlönsamhetsberäkningar samt undersöka om det finns några mönster i användandet av de olika kalkylerna. Vårt syfte uppfylls genom att vårt huvudproblem och tillhörande delproblem besvaras.

Vår problemformulering lyder;

Hur utformar och använder svenska företag kundlönsamhetsberäkningar samt vilka svårigheter/problem kan upplevas?

och besvaras med hjälp av nedanstående delproblem.

Vilka slag av kalkylmetoder används vid beräkning av kundlönsamhet?

Av alla de kalkylmetoder vi ställt upp som alternativ i vår enkät används en metod eller två metoder i kombination av de företag vi valt att undersöka. Detta betyder att inget av våra alternativ var obefogade och det är de här typerna av kalkyler som är de vanligaste. Av de olika kalkylmetoderna var det den metod som närmast liknar en kalkyl av självkostnadskaraktär som är den vanligaste. Två av våra kalkylalternativ beräknar någon form av täckningsbidrag. Dessa tillsammans används av fler företag än antalet företag som använder sig av självkostnads kalkyler. Den kalkylmetod som var minst utbredd bland de företag som besvarade enkäten var den kalkylmetod som enbart behandlar direkt kundrelaterade kostnader i kundlönsamhetsberäkningarna. I enlighet med tidigare forskning, är självkostnads kalkylen den vanligaste kalkyleringsmetoden i Sverige. Att detta är fallet kan bero på de rekommendationer och stöd företagen kan finna för att framställa dessa kalkyler. Det kan också bero på att företagen präglas av en tröghet och att de inte är särskilt förändringsbenägna. Att de förhållandevis lite mer enkla kalkylerna, där kundens täckningsbidrag beräknas, också används i stor utsträckning tyder på att företagen inte ser nytta av att införa mer detaljerade kalkyler och analyser. Detta bekräftas i undersökningen då alla företag viktade de användningsområdena som uppmanar till direkt aktion med kunden lägre än mer rutinmässiga användningsområden. Att undersökning är utförd på en typ av handelsföretag är naturligtvis också bidragande till majoriteten av användandet av täckningsbidragskalkyler.

Vilket eller vilka kalkylobjekt används vid beräkning av kundlönsamhet?

Bland de företag som deltagit i vår undersökning är det vanligast att kundlönsamhetsberäkningarna baseras på både individuella kunder och kundsegment. För dessa företag antar vi att de antingen beräknar lönsamheten på de stora kunderna separat och därefter delar in de resterande, mindre kunderna i olika segment. Ett annat alternativ är att de utför en segmentering i olika nivåer för alla kunder, jobbar sig mot mindre kundgrupper för att slutligen beräkna lönsamheten på individuella kunder. Trots den ökade kostnaden, som en beräkning på individuell kundnivå bör medföra, tycker ändå företagen att nytta av den mer kundspecifika informationen överväger kostnaden för att ta fram den. Nyttan med att segmentera sina kun-

der skall dock inte underskattas och ibland är segmentering det bästa alternativet för ett företag. Det gäller speciellt om ett företag har ett flertal mindre kunder. Då kan informationen om dessa som olika kundgrupper vara mer användbar för företaget.

Kundsegmenten kan antingen vara baserade på bransch, geografiskt läge, försäljningsintäkt, kundkategori eller produktkategori. Undersökningen visar tydligt att det är produktkategori som är den vanligaste segmenteringsvariabeln. Detta kan bero på att företagen har svårt att släppa det fokus på produkt som finns inom kalkylering. I och med att vi undersökt en form av handelsföretag trodde vi att geografiskt läge skulle spela en större roll för företagen vid segmentering. Att detta inte blev fallet tror vi kan bero på att företagen till exempel säljer till butikskedjor och de förhandlar med kedjornas centrala kontor. En segmentering på kundkategori blev därför vanligare. Försäljningsintäkt borde vara mer populärt då omsättning är en vanlig fördelningsnyckel och därför borde anges av de flesta företag som fördelar kostnader på kundnivå. Det visade dock inte undersökningen. Då minst ett företag, som fördelar kostnader till kunden baserat på omsättning, inte angett detta som en segmenteringsvariabel, tror vi att företagen antingen missförstått innebörden av alternativet eller inte använder en helt logisk segmenteringsvariabel. Spridning mellan de olika segmenteringsalternativen och respektive kalkylmetod var stor för alla metoder, utom de där enbart kundrelaterade kostnader ingår. När företaget enbart inkluderar direkt kundpåverkade kostnader i en kalkyl blir det kanske mindre relevant att beräkna kundlönsamhet på olika segment.

I vilka kalkylsituationer används beräkningar av kundlönsamhet?

Generellt sett är det hög frekvens av användning av kundlönsamhetsberäkningarna i de flesta situationer. Noterbart är dock att det inte finns någon situation där samtliga företag använder kundlönsamhetsberäkningar. Vidare tyder undersökningen på att företagen verkar använda beräkningarna mer som ett första steg i en beslutsprocess, än för direkt beslutsfattande.

Undersökningen visar att beräkningar för kundlönsamhet oftast används för rutinmässiga avstämningar och kontroll. 90 procent av de undersökta företagen använder kalkylerna i denna situation och området får även det högsta medelvärdet. Det tyder på att företagen använder beräkningarna mer för att kontrollera att företaget är på rätt väg, än för att göra djupare analyser av några specifika områden. En annan anledning kan vara att det med stor sannolikhet är historiska siffror som ligger till grund för beräkningarna. De situationer som används i mindre utsträckning är att påverka kundens beteende samt analys/beslut och uppföljning av marknadsföringsinsatser. Det kan tyda på att företagen inte kopplar informationen från analysen till konkreta handlingsalternativ. Anledningen till att beräkningarna används lite gällande marknadsföringsinsatser kan vara att det krävs ett bättre samarbete mellan marknads- och ekonomifunktionen samt ett bättre informationsflöde.

De mönster som har kunnats utrönas är att de företag som använder kalkylmetoder där täckningsbidrag framräknas använder kalkylerna i stor utsträckning till upprättande av prislistor och uppföljning av dessa. Vidare kan vi se att de företag som använder sig av den enklaste beräkningen av täckningsbidrag fortfarande är tydligt produktorienterade, eftersom de använder kalkylerna i stor utsträckning till analyser av produktsortiment. Anledning till det förmodas vara att företagen genom sina beräkningar kan se både vad varje kund respektive produkt ger för lönsamhet och vad kunden faktiskt är villig att betala för produkten.

Ytterligare ett mönster som har kunnats urskiljas är att de företag som använder en självkostnads-kalkyl gör det i stor omfattning för analys/beslut av nya kunder samt för analys/beslut om

avveckling av befintliga kunder. Det kan anses vara i samstämmighet med att de fördelar ut samtliga kostnader på kundnivå och om kunden klarar av att bära dessa kostnader kommer den troligtvis att vara en lönsam kund även i framtiden. Gällande avveckling av befintliga kunder borde även en djupare analys genomföras innan beslut tas, eftersom kunden trots allt, genom sina intäkter, bidrar till att betala företagets samkostnader.

De företag som använder sig av den mest detaljerade kalkylmetoden, vilken innebär en tilldelning av endast kundrelaterade kostnader, använder kalkylerna i minst omfattning. Däremot de företag som använder sig av två metoder i kombination, den enklaste täckningsbidragsmetoden tillsammans med självkostnadskalkyler, använder dem ofta i de flesta situationer. Anledning till det bedöms vara att de arbetar mer aktivt med kalkylerna och analys av dessa genom att använda de olika kalkylmetoderna i olika situationer. Det vill säga att använda täckningsbidragskalkyler för mer rutinmässig avstämning och kontroll och självkostnadskalkyler för mer detaljerade beräkningar och analyser.

Vilka svårigheter/problem upplevs vid utformning, användande och förbättring gällande kundlönsamhetsberäkningar?

Fördelning av indirekta kostnader, alltså framtagande av rättvisa fördelningsnycklar, och möjligheten att knyta kostnader till kundens utnyttjande är de problem som till största del blev tydliga i undersökningen. Det var främst de företag som använder sig av de enklare kalkylmetoderna som uttryckte detta problem. Det tyder på en vilja att avancera och börja utföra mer detaljerade analyser. Företagen strävar även efter att kunna knyta kunden till olika former av kapitalbindningskostnader. Detta tyder på en ambition bland företagen att förbättra beräkningen av kundlönsamhet och att de eftersträvar en rättvisare bild av kundens påverkan på företagets kostnader. Denna bild skulle kunna hjälpa företagen att bättre påverka vad kunden kostar genom att till exempel förändra kundens inköpsbeteende. Företagen verkar dock inte använda kundlönsamhetskalkylerna till deras fulla potential. Trots att möjligheterna finns är det få företag som lägger någon större vikt vid de allt mer viktiga områdena som marknadsföring och att påverka kundens beteende. Ett flertal företag efterfrågade enklare sätt att jobba med kalkylerna och kanske är det på grund av att det känns alltför komplicerat att utföra beräkningarna och koppla resultatet till konkreta handlingsalternativ som få företag tycker att dessa mer aktiva användningsområden är viktiga. Finns inte kompetensen i företagen och bidrar därigenom till att företagen fortsätter att hålla sig till traditionella beräkningar och områden? Brist på kompetens kan även vara en bidragande faktor till att så stor andel av de deltagande företagen inte upplever att några förbättringsbehov gällande deras kundlönsamhetskalkyler finns. Dessa företag betvivlar kanske att nyttan med att utveckla kalkylerna överstiger kostnaden. Att förbättra, alternativt byta kalkylmetod, är dessutom väldigt arbetsamt och fördelarna kanske undertrycks för att motverka förändring. Brist på adekvat systemstöd och tid är andra typer av hinder som kan stå i vägen för företagen att utveckla de kalkyler de egentligen vill ha. Hantering av ett mer avancerat system, alternativt flera system, kräver dock inte bara tid och kompetens utan även andra resurser, främst monetära sådana. Företag som inte har tillgång till de ovan nämnda resurserna kommer inte att kunna utföra särskilt detaljerade beräkningar.

5.2 Avslutande diskussion

Kundlönsamhetsberäkningar- och analyser är ett relativt nytt fenomen inom ekonomistyrningsområdet. Förhållandevis få empiriska studier har ännu genomförts, men fördelarna med beräkningarna framhålls i ett flertal artiklar. Att beräkna kundlönsamhet på kundnivå känns som en logisk utveckling i och med de andra trender som växer fram just nu.

Om företagen skall vara kundfokuserade kan även antas att kunden i många fall borde vara det mest relevanta kalkylobjektet.

Det är viktigt för företagen att förstå att deras kunder vanligtvis skiljer sig åt kostnadsmässigt. Varje kund bidrar inte lika mycket till företagets lönsamhet. 20/80-regeln är allmänt känd bland många företag, men den regeln är också lite missvisande. Utifrån vad den säger skulle det kunna antas att det är de kunder som köper mest som företaget bör satsa på, men detta är inte alltid fallet. I en tidigare studie har det till exempel visats att av ett företags tre omsättningsmässigt största kunder var det två av dessa som var direkt olönsamma. Kundens förhandlingskraft och det beteende det förde med sig var den huvudsakliga faktorn till detta. En analys av ett företags kunder och de kostnader de orsakar skulle kunna identifiera ett sådant förhållande och därmed bidra till ökad lönsamhet för företaget som helhet. Avveckling av kunder bör dock undvikas och istället kan företaget försöka förändra den olönsamma kundens beteende.

Vart fjärde företag vi kontaktade gällande denna undersökning använder sig inte av några lönsamhetsberäkningar på kundnivå. Anledningarna som gavs till detta påminner till stor del om de svar vi fick angående problem och svårigheter med kalkylerna. Vi tror inte att det är helt uppenbart för företagen vilka fördelar denna typ av beräkning och efterföljande analys kan medföra. Fler empiriska exempel som kvantitativt mäter fördelarna med kundlönsamhetsanalyser i samband med konkret handlande skulle kanske få fler företag att börja använda beräkningarna på ett mer aktivt sätt i deras interaktion med kunden. Det skulle även kunna motivera företagen till att genomföra de satsningar, i form av främst tid, systemstöd och övriga resurser, som krävs för att kunna producera användbara och värdefulla kundlönsamhetsberäkningar.

Vi ämnar genom denna uppsats att visa hur svenska företag idag utformar och använder kundlönsamhetsberäkningar samt vilka problem/svårigheter som kan upplevas. Vidare visar vi genom denna uppsats att utvecklingsmöjligheterna är stora för företagen. Flera användningsområden utnyttjas inte fullt ut och kalkyler innehållandes mer kundrelaterade kostnader ökar möjligheterna för företagen att kartlägga hur mycket olika kundspecifika aktiviteter kostar. En justering av dessa kan snabbt förbättra företagets totala lönsamhet. Förhoppningsvis kan denna uppsats verka motiverande och inspirerande för företag som funderar kring eller har för avsikt att utveckla lönsamhetsberäkningar på kundnivå samt inför fortsatt forskning i ämnet.

5.2.1 Svagheter hos undersökningen

Vår undersökning och dess resultat innehåller vissa svagheter som vi vill göra läsaren uppmärksam på. De företag som ingår i undersökningen i föreliggande uppsats är relativt få. Det har medfört svårigheter till att göra några djupare analyser i vissa frågor. Det blir därför också svårt att göra några generella bedömningar av huruvida svaren gäller på en större population av företag. Ytterligare en svaghet i undersökningen är beträffande respondentens egen tolkning av våra frågor. Eftersom undersökningen är gjord med hjälp av enkäter via e-post kan vi inte vara säkra på om respondenten har tolkat frågan på det sätt som vi ämnat. Vidare har även respondenterna i vissa fall svarat mycket kortfattat på våra frågor. Därför har egna tolkningar av svaren gjorts, vilket i sin tur kan innebära att vi missförstått vad respondenten avsett med sitt svar.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi identifierat ett flertal områden som skulle vara intressanta att undersöka vidare. Då kundlönsamhetsanalyser är ett relativt nytt forskningsområde finns alla möjligheter till fler studier i ämnet. Det är främst empiriskt material i form av olika studier och undersökningar som det finns ett långt ifrån uttömt behov av. Följande områden skulle därför vara mycket intressanta att studera;

- Då vi funderat kring de företag som använder sig av en kombination av två kalkylmetoder tycker vi att det skulle vara intressant att undersöka om olika kalkylmetoder används för beräkningar i olika situationer? Finns det några användningsområden där en viss kalkylmetod är mer användbar och vad kan i så fall anledningen till detta vara?
- En annan fundering kring kalkylmetoder leder till en fråga om huruvida företagen använder olika kalkylmetoder för olika kalkylobjekt. Kan i så fall något mönster utträna kring vilken kalkylmetod som är vanligast för en typ av objekt?
- Kundnöjdhet och kundlönsamhet anses enligt tidigare forskning höra ihop. Kan detta förhållande mätas och identifieras för ett eller flera svenska företag? En studie av detta slag skulle stärka synen på att ett ökat värde för kunden i slutändan ökar företagets lönsamhet.

Källförteckning

Litteratur

Ask, U. & Ax, C. (1995). *Cost Management - Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminariehandboken: Att skriva presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Bhote, K.R. (1996) *Beyond customer satisfaction to customer loyalty: the key to greater profitability*. New York: AMA Membership Publications Division

Bromwich, M. & Bhimani, A. (1994). *Management accounting: Pathway to progress*. London: CIMA.

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johrén, A. (2002). *Boken om nyckeltal*. Stockholm: Liber.

Cäker, M. (2000). *Vad kostar kunden*. Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet

Cooper, R. & Kaplan, R. (1998). *Cost & effect : using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting*, 6th edition. London: Thomson Learning.

Eriksson, A.-K. & Åsberg, M. (1994) *Kostnadseffekter av affärsrelationer - Fallet Gärdin & Persson AB (licentiatuppsats)*. Uppsala: Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen

Frenckner, P. & Samuelsson, L. A. (1984). *Produktkalkyler i industrin*. Västervik: Sveriges Mekanförbund

Lekwall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*, 4 uppl. Göteborg: IHM Publishing

Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber AB.

Widegren, G. (red.). 1993). *Lönsamma kunder, lönsamma företag, ABC-teknikens grunder*. Stockholm: Brombergs Bokförlag och Samarbetande Konsulter AB

Tidskrifter

Connolly, T., & Ashworth, G. (1994). Managing customer for profit. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 72:4, s 34-40.

Foster, G., & Gupta, M. (1996). Customer profitability analysis: challenges and new directions. *Journal of cost management*, Vol. 10, s 5-18

Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6, s 43-77.

Foster, G., & Young, S.M. (1997). Frontiers of management accounting research. *J Manage Account Research*, Vol. 9, s 63-77.

Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, s 45-59.

Guo, C., Kumar, A., & Jiraporn, P. (2004). Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect?. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 12, s 129-144

Innes, J., Mitchell, F., & Sinclair, D. (2000). Activity-based costing in UK's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research*, Vol. 11:3, s 349-362.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measurement that drives performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70:1, s 71-79.

Libai, B., Narayandas., D., & Humby, C. (2002). Toward an individual customer profitability model: a segment-based approach. *Journal of Service Research*, Vol. 5:1, s 69-76.

Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, s 649-672.

Merchant, A.K., & Shield, M. D. (1993). When and why to measure costs less accurately to improve decision making. *Accounting Horizons*, Vol. 7:2, s 76-81.

Mouritsen, J. (1997). Marginalizing the customer: customer orientation, quality and accounting performance. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, s 5-18.

Pfeifer, P.E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII:1, s 11-25.

Raaij, E M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23:4, s 372-381.



Robinson, M.A. (1990). Contribution margin analysis: no longer relevant/Strategic cost management: the New Paradigm. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, s 1-32.

Seppanen, M. & Lyly-Yrjanainen, J. (2002). Vague boundaries of product and customer costs. in : *Proceedings of the 46th Annual Meeting of Association of advancement in Cost Engineering*, Portland, OR, USA, June

Vaivio, J. (1999). The quantified customer. *Account Organ Soc*, Vol. 24, s 689- 715.

Forskningsrapporter

Drury, C., & Tayles, M. (2006). Profitability analysis in UK organizations: An exploratory study. *The British Accounting Review*, doi:10.1016/j.bar.2006.05.003.

Kaplan, R. S., & Narayanan, V.G. (2001). Customer profitability measurement and management. *Working paper, Harvard Business School*.

Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting?. *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres 2006.09.005 .

Söderlund, M. & Vilgon, M. (1999). Customer satisfaction and links to customer profitability: an empirical examination of the association between attitudes and behaviour. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No.1*, s 1-22.

Elektroniska källor

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Partihandel>, 20070106.

Muntliga källor

Ax, C. Föreläsningmaterial, Ekonomistyrning, 20061013, Handelshögskolan i Göteborg.



Bilaga 1 - Enkäten

Enkätundersökning - Kundlönsamhetsanalys

Företag: _____
Vilken är din befattning: _____

1 På vilket/vilka objekt beräknar ni er kundlönsamhet? Fler än ett alternativ kan anges.

Individuella kunder

Kundsegment baserat på:

Bransch

Geografiskt läge

Försäljningsintäkter

Kundkategori,

(kunder kan tex grupperas beroende på kategori, såsom konsument eller producent)

Produktkategori

(kategorier baserade på de olika typer av produkter som kunden köper)

Annat: _____

2 För ovanstående objekt, vilken metod överensstämmer mest med ert tillvägagångssätt att beräkna kundlönsamhet? (Bifogat exempel uppskattas)
För exempel om vilka kostnader som ingår i de olika alternativen, se intilliggande arbetsblad.

A/R

- A Försäljningsintäkt - varukostnad = täckningsbidrag/marginal
- B Försäljningsintäkt - varukostnad - andra varurelaterade kostnader = täckningsbidrag
- C Försäljningsintäkt - varukostnad - direkta kostnader - indirekta kostnader = kundlönsamhet
- D Försäljningsintäkt - varukostnad - direkt kundrelaterade kostnader = kundlönsamhet

Annan: _____

3 När kundlönsamheten är beräknad, till vad används lönsamhetssiffrorna?

Nedan anges några vanliga användningsområden. Bedöm hur ni använder lönsamhetssiffrorna i användningsområdena i skala 0-5.

0=används inte alls, 1= mycket sällan, 5= mycket ofta

	0	1	2	3	4	5	Vet ej
Påverka kundernas beteende, tex få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter.							
Upprättande av prislister (fasta priser)							
Uppföljning av prislister							
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)							
Uppföljning av offerter							
Beslut om marknadsföringsinsatser							
Uppföljning av marknadsföringsinsatser							
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder							
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder							
Analys/beslut om aweckling av befintliga kunder							
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment							
Uppföljning av beslut/analys angående produktsortiment							
Rutinmässig avstämning och kontroll							
Annat användningsområde: _____							

4 I ovan situationer/användningsområden kan annan ekonomisk/finansiell information tas fram.

Används kundlönsamhetsberäkningarna tillsammans med denna typ av information, tex kundrelaterade nyckeltal, mått på kundnöjdhet, återköpsfrekvens. Ange i så fall vilka och hur de är beräknade.

5 Skulle ni vilja utveckla och förbättra kalkylerna för kundlönsamhet? I så fall hur och varför?

6 Om ni skulle vilja förbättra/utveckla kalkylerna, vad är det som hindrar er?

7 Finns det några inslag som är speciellt svåra och komplicerade att beräkna avseende kundlönsamhet?

8 Kan vi kontakta dig för en eventuell uppföljning och ytterligare frågor?

Ja
Nej

Bilaga 2 - Intervjuguider

Företag S

1. Säljer ni bara till återförsäljare eller även till slutkunder?
2. Du skriver att ni beräknar kundlönsamheterna beroende på kundsegment. Kundsegmenten är indelade efter bransch, geografiskt läge och produktkategori. I vilken ordning sker indelningen, alltså vilken egenskap tar ni hänsyn till först? Kan samma kund ingå i flera grupper?
3. Vilken typ av kostnader ingår i era direkta kostnader?
4. Företagets övriga kostnader, de indirekta, hur har ni valt att fördela dem? (Fördelningsnycklar osv)
5. Skulle du vilja säga att kundlönsamhetsanalyserna till största del används direkt för beslut eller används de som ett första steg i en så kallad beslutsprocess?
6. Både vad gäller er produktmix och marknadsföringsinsatser så säger du att ni använder analyserna ofta vad gäller besluten, men att uppföljning inte görs. Vad är anledningen till detta?
7. Hur ofta händer det att ni upptäcker att ni upptäcker en kund inte är lönsam och hur går ni då tillväga?
8. Är det korrekt att tolka svaret på frågan om rutinmässig avstämning och kontroll som att ni väljer att jobba mer aktivt med analyserna?
9. Finns det något användningsområde som är det viktigaste?
10. Du har inte svarat något på frågan om annan ekonomisk/finansiell information (nyckeltal), kan vi tolka det som att ni inte använder er av sådan information i kombination med analyserna?
11. Du skriver att ert mål är att mäta på den enskilda kunden, vad hindrar er och vilka fördelar hoppas ni vinna utifrån det?
12. Vad skulle krävas av ett affärssystem för att ni skulle kunna producera de kalkyler ni vill?
13. Du säger att ett inslag som är svårt är kapitalbindning/kund, vad ingår i det resonemanget (vilken typ av kostnad försöker ni fördela)? Är kapitalbindningen per kund inkluderad idag?
14. Finns det möjlighet att få se ett exempel på en kalkyl?



Företag A

1. Säljer ni bara till återförsäljare eller även till slutkunder?
2. Du skriver att ni beräknar kundlönsamheterna beroende på kundsegment. Kundsegmenten är indelade efter kund- och produktkategori. I vilken ordning sker indelningen, alltså vilken egenskap tar ni hänsyn till först? Kan samma kund ingå i två grupper?
3. Vilken är anledningen till att ni använder er av två olika kalkyler?
4. Vilken typ av kostnader ingår i era direkta kostnader?
5. Företagets övriga kostnader, de indirekta, hur har ni valt att fördela dem? (Fördelningsnycklar osv)
6. Skulle du vilja säga att kundlönsamhetsanalyserna till största del används direkt för beslut eller används de som ett första steg i en så kallad beslutsprocess?
7. Analyserna används mycket sällan till analys/beslut/uppföljning av nya potentiella kunder, vad är anledningen till detta?
8. Hur ofta händer det att ni upptäcker att ni upptäcker en kund inte är lönsam och hur går ni då tillväga?
9. Finns det något användningsområde som är det viktigaste?
10. Du har inte svarat något på frågan om annan ekonomisk/finansiell information (nyckeltal), kan vi tolka det som att ni inte använder er av sådan information i kombination med analyserna?
11. Vad skulle krävas av ett affärssystem för att ni skulle kunna producera de kalkyler ni vill?
12. Du skriver att ett svårt inslag är att fördela omkostnader efter kundens utnyttjande, kan vi tolka det som att ni eftersträvar en ofullständig fördelning av omkostnaderna (ABC-variant)?
13. Finns det möjlighet att få se ett exempel på en kalkyl?

Företag K

1. Säljer ni bara till återförsäljare eller även till slutkunder?
2. Säljer ni till en central enhet eller till olika butiker?
3. Utveckla marknadsföring/kundbonusar, vad ingår i detta?



4. Varför har ni valt en ABC-variant istället för att fördela kostnader med hjälp av fördelningsnycklar?
5. Varför har ni valt att inte inkludera orderhantering, kundtjänst, kostnad för säljare etc?
6. Skulle du vilja säga att kundlönsamhetsanalyserna till största del används direkt för beslut eller används de som ett första steg i en så kallad beslutsprocess?
7. Analyserna används mycket sällan till analys/beslut/uppföljning av nya potentiella kunder, produktsortiment och rutinmässig avstämning/kontroll, vad är anledningen till detta?
8. Finns det något användningsområde som är det viktigaste?



Bilaga 3 – Kalkylmetoders respektive användningsområde och frekvens

Kalkylmetod A

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter			1	1	1	1		4
Upprättande av prislistor (fasta priser)	1	1		1	1			4
Uppföljning av prislistor	1	1		1	1			4
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)	1	1		1	1			4
Uppföljning av offerter	2	1			1			4
Beslut om marknadsföringsinsatser	3	1						4
Uppföljning av marknadsföringsinsatser	2	1			1			4
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder	2				2			4
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder	3				1			4
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder	2			1	1			4
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment	1	1			1	1		4
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment	1				1	2		4
Rutinmässig avstämning och kontroll					2	2		4

Kalkylmetod B

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter		1		2				3
Upprättande av prislistor (fasta priser)		1		1		1		3
Uppföljning av prislistor			1	1	1			3
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)		1		1	1			3
Uppföljning av offerter			1	1		1		3
Beslut om marknadsföringsinsatser		3						3
Uppföljning av marknadsföringsinsatser		3						3
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder		1	1		1			3
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder		1	1		1			3
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder				1	2			3
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment		1		1		1		3
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment		1		1		1		3
Rutinmässig avstämning och kontroll	1				1	1		3

Kalkylmetod C

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter	1	1		1		1		4
Upprättande av prislistor (fasta priser)	1		1	1	1			4
Uppföljning av prislistor	1			2	1			4
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)	1		1			2		4
Uppföljning av offerter	2				1	1		4
Beslut om marknadsföringsinsatser	1			1	2			4
Uppföljning av marknadsföringsinsatser	1		1	1	1			4
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder	1			1	2			4
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder				1	2	1		4
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder			1	1	1	1		4
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment	1	1		1	1			4
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment	1		1	1	1			4
Rutinmässig avstämning och kontroll	1	1			2			4

Kalkylmetod D

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter	1	2	1					4
Upprättande av prislistor (fasta priser)			1		2	1		4
Uppföljning av prislistor			1		1	2		4
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)			1		1	1	1	4
Uppföljning av offerter			3			1		4
Beslut om marknadsföringsinsatser		2	1	1				4
Uppföljning av marknadsföringsinsatser		2	1	1				4
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder	1	2			1			4
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder		2	1		1			4
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder	1	2			1			4
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment	1	1			2			4
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment	1	1			2			4
Rutinmässig avstämning och kontroll			1	1		2		4



Kalkylmetod A + C

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter			1			2		3
Upprättande av prislistor (fasta priser)		1				2		3
Uppföljning av prislistor			1			2		3
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)				1		1	1	3
Uppföljning av offerter			1			1	1	3
Beslut om marknadsföringsinsatser				2	1			3
Uppföljning av marknadsföringsinsatser			1	1	1			3
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder		1			2			3
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder		1			2			3
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder					2	1		3
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment				1	1	1		3
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment				1	1	1		3
Rutinmässig avstämning och kontroll					1	2		3

Kalkylmetod B + C

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter					1			1
Upprättande av prislistor (fasta priser)		1						1
Uppföljning av prislistor				1				1
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)				1				1
Uppföljning av offerter		1						1
Beslut om marknadsföringsinsatser					1			1
Uppföljning av marknadsföringsinsatser					1			1
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder					1			1
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder					1			1
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder				1				1
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment						1		1
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment						1		1
Rutinmässig avstämning och kontroll					1			1



Kalkylmetod E

<i>Användningsområden</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Vet ej</i>	<i>Totalt</i>
Påverka kundernas beteende, tex. få kunden att köpa större kvantiteter, oftare, fler produktvarianter		1						1
Upprättande av prislistor (fasta priser)		1						1
Uppföljning av prislistor		1						1
Upprättande av offerter (för specifikt tillfälle/kund)				1				1
Uppföljning av offerter				1				1
Beslut om marknadsföringsinsatser						1		1
Uppföljning av marknadsföringsinsatser						1		1
Analys/beslut om att satsa på nya potentiella kunder						1		1
Uppföljning av beslut/analys om satsning på nya kunder						1		1
Analys/beslut om avveckling av befintliga kunder					1			1
Analys/beslut om utvidgning/reducering av produktsortiment		1						1
Uppföljning av beslut/analys angående produkt sortiment		1						1
Rutinmässig avstämning och kontroll				1				1