



*Intervju med Joakim Jonsson, partner på KW Partners, där han redogör för sin syn kring hur företagen kan utveckla styrning och uppföljning för att få kontroll på intäkterna.*

*Intervjun bygger på de erfarenheter som KW Partners samlat på sig under mer än 20 års konsultverksamhet. Ytterligare vägledning kring nyckeltal finns i skriften "Styrtalet för intäkter och konkurrenskraft", utgiven 2006.*

## **Bättre intäktsuppföljning kan öka företagets lönsamhet och tillväxt!**

***KW Partners upplever att många företag kan förbättra sin lönsamhet och tillväxt genom bättre uppföljning av intäktssidan. Intäkterna bör brytas ned så att de speglar värdet och utvecklingen av företagets affärsrelationer med kunderna. Först då får ledning och styrelse möjlighet att fatta rätt beslut för vad som skapar framtida lönsamhet och tillväxt.***

### **Hur kan du säga att företagen brister i sin uppföljning av intäkterna?**

Det räcker med att titta i bolagens resultaträkningar så ser man detta. Intäkterna redovisas ofta med en enda rad medan kostnadssidan delas upp i minst ett tiotal. Går vi djupare in i företagets redovisning så ser vi att affärsuppföljningen utgör en bråkdel av kostnadssidan. Här menar vi att mycket mer fokus borde läggas på intäktssidan genom att i den ekonomiska redovisningen visa hur företagets intäkter genereras, exempelvis från olika kundsegment.

När vi i andra sammanhang ställer grundläggande frågor av typen "Vilka kunder och erbjudanden är lönsamma? Vilka skall ni växa med? Och hur? Vilka kunder vinner respektive förlorar ni, från/till vem och varför?" till ledande befattningshavare i svenska företag besvaras dessa inte sällan med viss tveksamhet. Utan svar på dessa frågor menar vi att det blir svårt att fatta rätt beslut om hur verksamheten skall utvecklas för en lönsam tillväxt.

Samtidigt ser vi brister i uppföljningen av priskomponenten, som är en viktig parameter i uppföljningen av intäkterna. Många saknar en effektiv uppföljning av verkligt prisuttag relativt kalkylerat. Här finns stora läckage i form av rabatter, gratistjänster etc, vilket får dramatiska effekter på lönsamheten.

### ***Vad beror detta på?***

Det finns naturligtvis flera orsaker, säger Joakim Jonsson.

Traditionellt har företagen fokuserat på kostnadssidan i bolagens styrning och uppföljning. Redovisningssystem är ofta kostnadsfokuserade eftersom det finns en tydlig standard inom detta område. Intäktssidan varierar beroende på affärslogik och måste många gånger skräddarsys för respektive företag.

På samma sätt har företagen utvecklat processer för en effektiv produktion där ett naturligt inslag är att definiera kritiska områden som mäts och följs upp. Inom försäljning finns i viss mån motsvarande styrning och uppföljning medan marknadsföringen har levt ett eget liv och inte blivit utsatt för motsvarande tänk. Idag börjar det talas om "lean marketing", eller effektiv marknadsföring, där syftet är att använda samma styrningsprinciper och processorientering för marknadsföring som för produktion och logistik.

En annan förklaring är att många företag inte har en genomtänkt marknadssegmentering, vilket får till följd att man inte vet vad som ska följas upp. (Se även tidigare artiklar från okt 2007 respektive april 2008).

Ytterligare en orsak är att ledning och styrelse inte ställer de rätta kraven på intäktssredovisningen. Det innebär att organisationen tar egna initiativ och använder egna indelningar som mer speglar olika klassificeringar eller kategoriseringar som stöd för den operativa och taktiska försäljningen. De grundläggande marknadsstrategiska vägvalen för prioritering av kundsegment, utveckling av erbjudanden, prisstrategi, kanalval etc. tappas därmed bort.

### ***Vad kan företagen göra för att förbättra sin styrning och uppföljning av intäkterna?***

I grunden handlar det om att medvetandegöra möjligheterna med en intäktssorienterad styrning och uppföljning av verksamheten. Vi talar här om vilka strategiska marknadssegment som ska betjäna med olika erbjudanden och kundvärden. Sen gäller det att följa respektive segment utifrån olika parametrar som t ex volym- och marginalutveckling, konkurrensförmåga, kundnöjdhetsindex och kundvärde.

Här följer sammanfattningsvis några korta punkter som vi tycker att företagen bör beakta.

#### **Identifiera kritiska nyckeltal för marknadsförings- och försäljningsprocessen!**

Genom att mäta dessa verksamheter med tydliga måttal och en löpande uppföljning, tydligt kopplat till kund, så får man verktyg att tydligt se kampanjeffektivitet, kundlönsamhet eller vad det kostar att rekrytera eller tappa en kund, och möjligheten att hela tiden bli bättre. Intäktssidans strategiska och operativa verksamheter knyts på detta sätt ihop effektivt.

#### **Tänk segmentsorienterat!**

Olika kundgrupper har olika behov och måste betjäna och följas upp utifrån respektive segments förutsättningar. Risken är annars att uppföljning sker av "den gyllene medelkunden", som egentligen inte existerar. Beslut måste baseras på respektive segments utveckling och förutsättningar.

Vi har sett ett flertal exempel där denna nedbrytning i delsegment visar en annan utveckling än vad totalen ger. Många har därför både missat att satsa på expansiva och lönsamma kundsegment och samtidigt missat att utveckla olönsamma.

### Lär av din kunddatabas!

I alla kunddatabaser finns olika kategorier av kunder som det går att lära av. Vad karaktäriserar volymkunderna, de lönsamma kunderna, ambassadörerna respektive de som ska utveckla verksamheten? Genom att fokusera på dessa kundgrupper går det att få fram vad som skapar värde och hur olika erbjudanden bör utvecklas för lönsamhet och tillväxt.

Kunddatabasen ger även värdefull information om olika beteenden som t ex hur ofta, för hur mycket, när och var köper man. Genom att strukturera och följa upp denna information går det även att utveckla affärerna. Dessutom ger det oändliga möjligheter till experiment i affärsutvecklande syfte.

### Ökad fokusering på vad som driver lönsamma kunder!

De flesta företag ägnar sig idag åt någon typ av uppföljning på kundsidan, vanligtvis i form av s.k. Nöjd-kundmätningar (NKI), i tron att nöjda kunder ger lojala och lönsamma kunder. Denna uppföljning kan vägleda företaget till olika förbättringsåtgärder.

Problemet är dock att resultaten oftast baseras på just medelkunden och inte säger tillräckligt om konkurrensförmågan. Dessutom kan sambandet för vissa branscher mellan nöjdhet och lönsamhet vara svagt.

Vi anser därför att företagen borde lägga större vikt också på faktorer som konkurrensförmåga och kundrörelser. "Vilka kunder vinner vi?" "Vilka kunder tappar vi?" "Från/Till vem?" och "Varför?" Dessutom bör större fokus och lärande läggas på de idag lönsamma kunderna och de som man vill lära sig och utvecklas av.

### ***Vem har ansvaret för uppföljning av intäkterna?***

Ytterst är det styrelse och VD som måste ställa krav på bättre uppföljning. I de strategiska diskussioner som förs måste tydligheten öka i krav på mätetal av kritiska affärsområden.

Det är även förvånande att många finansanalytiker inte ställer motsvarande krav på de företag de följer upp. En intäktsredovisning i paritet med kostnadsredovisningen borde vara ett minimum. Det finns dock undantag, där företag förser analytiker med dessa underlag separat.

Vi är övertygade om att det finns en orealiserad potential för många företag om de följer upp intäktssidan mer effektivt. Både för lönsam tillväxt och för ren affärsutveckling.

*Vår tidigare skrift på samma tema, "[Styrtal för intäkter och konkurrenskraft](#)", gavs ut 2006, men är fortfarande lika aktuell. Skriften handlar om val av strategiska styrtal för konkurrenskraft och tar upp fler exempel än denna artikel. Skriften kan hämtas hem från vår webbsida.*