

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap
Kurs 3210 – Uppsats inom Redovisning och finansiell styrning
Vårterminen 2006

KUNDLÖNSAMHET

– en fallstudie av handelsföretaget Wiberger

Abstract

The aim of this thesis is to examine the customer profitability in a wholesale company. A case study of Eugen Wiberger AB has been conducted. Firstly the authors have examined the current perception of the company regarding their customer profitability and the results of their calculation of the customer profitability. Secondly an Activity-Based Costing analysis has been performed and has been compared to the perception in the case company. The conclusions are that the smaller customers are the least profitable, and in some cases unprofitable, whereas the larger customers are profitable. The findings of the Activity-Based Costing analysis support the perception of the case company although the calculations of the profitability show different results.

Författare: Sofie Fransson och Veronika Fridén

Handledare: Jan Bergstrand, Adjungerad professor vid HHS

Framläggning: Onsdag 7 juni 2006, 13.15-15.00 i sal KAW

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	2
1.2 AVGRÄNSNINGAR	2
1.3 UPPSATSENS DISPOSITION	3
2. METOD	4
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	4
2.2 VAL AV FALLFÖRETAG	4
2.3 DATAINSAMLING	5
2.5 STUDIENS KVALITET	6
2.5.1 Inre validitet	6
2.5.2 Reliabilitet	7
2.5.3 Extern validitet	7
3. WIBERGER	8
4. TEORETISK REFERENSRAM	9
4.1 KUNDLÖNSAMHET	9
4.2 KUNDLÖNSAMHETSANALYS	10
4.3 ANALYSERA KUNDLÖNSAMHET GENOM ABC-KALKYLERING	11
4.4 UTFORMNING AV ABC-ANALYSEN	13
4.4.1 Aktivitetsanalys	13
4.4.2 Analys av kostnadsdrivare	14
4.4.3 Datainsamling till ABC-analysen	15
4.5 FÖRETAGETS UPPFATTNING OM SIN KUNDLÖNSAMHET	16
5. WIBERGERS UPPFATTNING OM SIN KUNDLÖNSAMHET	18
5.1 KUNDLÖNSAMHET	19
5.2 VAL AV KUNDER TILL ANALYSEN I STUDIEN	20
6. ANALYS AV WIBERGERS KUNDLÖNSAMHET	22
6.1 AKTIVITETER OCH KOSTNADSDRIVARE	22
6.1.1 Inköp av produkter	22
6.1.2 Ordermottagning	24
6.1.3 Hantering av lagerkunder	25
6.1.4 Fakturahantering	25
6.1.5 Hantering av betalningspåminnelser	25
6.1.6 Orderplockning	26
6.1.7 Paketering	26
6.1.8 Bearbetning av produkter	26
6.2 FÖRDELNING TILL KOSTNADSSTÄLLEN	27
6.3 FÖRDELNING AV KOSTNADER TILL AKTIVITETER	29
6.3.1 Lönekostnader och övriga personalkostnader	29
6.3.2 Avskrivningar	29
6.3.3 Lokaler	30
6.3.4 Marknadsföring	32
6.3.5 Förbrukningsmaterial	32
6.3.6 Leveranskostnader	33
6.3.7 Övriga administrativa kostnader	34
6.3.8 Sammanställning av aktivitetskostnader	34
6.4 ANALYS AV ENSKILDA KUNDERS LÖNSAMHET	36

7. DISKUSSION OCH JÄMFÖRELSE AV RESULTATEN.....	38
8. SLUTSATSER.....	42
8.1 PROBLEMATISERING	43
8.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT STUDIER	43
9. REFERENSLISTA.....	44
BILAGA 1 INTERVJUFRÅGOR TILL VD.....	46
BILAGA 2 INTERVJUFRÅGOR TILL ANSTÄLLDA.....	47
BILAGA 3 AKTIVITETER PER ANSTÄLLD.....	48
BILAGA 4 AKTIVITETER PÅ AGGREGERAD NIVÅ.....	50
BILAGA 5 UTRÄKNING AV LÖNSAMHET FÖR RESPEKTIVE KUND	51

1. Inledning

Grunden för ett företags lönsamhet är försäljningen till dess kunder. De flesta företag är medvetna om den så kallade 80/20-regeln som innebär att en liten andel av företagets kunder står för en stor del av företagets omsättning. Många företag tror att en kund som köper mycket är samma sak som en lönsam kund.¹ Detta är inte alltid fallet eftersom den lönsamhet som den enskilda kunden bidrar med inte bara påverkas av hur mycket kunden köper utan också på vilket sätt kunden köper och tillåts att köpa på.

Den service som ett företag har möjlighet att tillhandahålla kan bli avgörande i konkurrensen om försäljningsvolym och vinstmarginaler.² Vissa kunder är mer åtråvärda än andra, vilket leder till att olika kunder åtnjuter olika bra villkor och service, till exempel olika kreditvillkor, support, leveransvillkor samt olika stora rabatter.³ Oftast är inte företagen medvetna om hur mycket servicen och villkoren kostar och justerar därför inte produktpriserna på ett riktigt sätt vilket betyder att vissa kunder inte betalar för alla de resurser som de utnyttjar.⁴ I ett företags kundbas finns därför både kunder som är lönsamma och kunder som är olönsamma. Även om ett företag har god finansiell lönsamhet finns det kunder som åker snålskjuts på de lönsamma kunderna genom att äta upp en del av de vinster som de lönsamma kunderna genererar.

I tider då det blir allt viktigare att maximera vinsten och att utnyttja företagets begränsade resurser så effektivt som möjligt kan det vara avgörande för ett företag att förstå vilka kunder som kostar mer än de smakar.⁵ En analys av kundlönsamheten kan mynna ut i en bättre förståelse för vilka faktorer som kan göra en kundrelation olönsam och möjliggör ett förändrat beteende gentemot dessa kunder.⁶

¹ DeWayne (2004) s. 51

² Bellis-Jones (1989) s. 26

³ Howell och Soucy (1990) s. 43 och Kaplan och Narayanan (2001) s. 1f

⁴ Kaplan och Narayanan (2001) s. 1f

⁵ DeWayne (2004) s. 51

⁶ Howell och Soucy (1990) s. 43

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka kundlönsamheten hos ett företag. För att uppfylla syftet kommer författarna först att undersöka hur företaget Wiberger⁷ uppfattar sin kundlönsamhet och ta reda på hur de inom företaget resonerar kring detta. Därefter ämnar författarna genomföra en egen analys av företagets kundlönsamhet med hjälp av aktivitetsbaserad kalkylering⁸ för att slutligen jämföra denna med företagets egen uppfattning. Utifrån det valda syftet avser författarna att besvara följande frågeställningar:

- Hur uppfattar Wiberger sin kundlönsamhet?
- Hur ser kundlönsamheten ut enligt en ABC-analys och liknar den företagets uppfattning?

1.2 Avgränsningar

Analysen av Wibergers kundlönsamhet är begränsad till år 2005. Två av företagets aktiviteter lämnas utanför studien på grund av brist på tillräcklig information och med hänsyn till uppsatsens begränsade tidsomfattning, vilket diskuteras i kapitel 6. Det valda fallföretaget har ungefär 4 800 kunder varför författarna har valt att begränsa studien genom att välja ut 20 kunder och en hel kundgrupp för att kunna dra jämförande slutsatser. Detta val diskuteras i kapitel 5.

En kritik mot ABC-kalkylering är att den inte tar hänsyn till kapitalkostnader. På grund av tidsbrist kommer heller inte hänsyn att tas till kapitalkostnaderna i denna studie.

Uppsatsen kommer inte att omfatta en diskussion kring hur företaget kan agera gentemot olönsamma kunder, det vill säga inga förslag på åtgärder kommer att ges. Vidare diskuteras inte motiv till att företag trots vetskap om kunders olönsamhet fortsätter att expediera dem. Anledningen är främst för att en sådan frågeställning skulle kunna bli så omfattande att den kan fungera som underlag för en egen uppsats.

⁷ Företagets hela namn är Eugen Wiberger AB men refereras till som Wiberger genom hela uppsatsen.

⁸ Hädanefter ABC efter engelskans Activity-Based Costing.

1.3 Uppsatsens disposition

Efter detta inledande kapitel följer i kapitel 2 en beskrivning av den metod som använts i denna studie. I kapitel 3 presenteras det studerade företaget Wiberger mer ingående. Den teori som ligger till grund för studien kommer därefter att presenteras i kapitel 4. Kapitel 5 behandlar hur de inom Wiberger resonerar kring kundlönsamhet och där presenteras även urvalet av kunder som senare används i analysen. I kapitel 6 följer därefter en analys av kundlönsamheten i enlighet med ABC-teorin. I följande del, kapitel 7, diskuteras resultaten och där görs även jämförelser med Wibergers egna uppfattningar. Avslutningsvis följer de slutsatser som kan dras utifrån studien i kapitel 8.

2. Metod

I detta avsnitt presenteras hur studien har genomförts, vilka metodval som har gjorts samt tillvägagångssättet vid datainsamlingen.

2.1 Val av undersökningsmetod

För genomförandet av undersökningen har författarna valt att utföra en kvalitativ fallstudie. Valet motiveras genom att de två frågeställningarna är *hur*-frågor och att det rör sig om en nutida företeelse. Vidare har de två författarna saknat kontroll över situationen på ett sådant sätt att de inte kunnat manipulera den. En kvalitativ metod är bäst lämpad för att besvara uppsatsens frågeställningar eftersom de syftar till en beskrivning av den rådande uppfattningen inom fallföretaget och en jämförelse av denna med vald teori.⁹

I studien läggs fokus på ett fallföretag. Argumentet för att välja fler än ett fallföretag skulle ha varit för att öka generaliserbarheten av uppsatsens slutsatser. Men med tanke på omfattningen av den andra uppsatsfrågan samt den begränsade tiden som författarna hade blev detta aldrig aktuellt.

2.2 Val av fallföretag

Vid valet av företag att studera diskuterades huruvida det vore bäst att undersöka ett företag som inte alls hade någon uppfattning om kundlönsamhet eller ett företag som hade en uppfattning. Av två anledningar tyckte författarna att det fanns en större poäng med att välja ett företag som redan hade en uppfattning om detta ämne. En av dessa var att författarna tyckte att det var mer intressant att kunna jämföra företagets kundlönsamhetsanalys med ABC-analysens och se huruvida skillnaderna var stora. Den andra var för att analysen eventuellt kunde komma att indikera huruvida de inom företaget har stöd för sin uppfattning.

⁹ Merriam (1994) s. 23f

Valet av företag föll på Wiberger. Ett av skälen var att Wiberger inte är ett tillverkande företag, utan företaget köper in standardtillverkade komponenter från olika leverantörer och säljer dessa vidare. Det betyder att det som utomstående är lättare att under uppsatsens begränsade tid få en förståelse för de operationella sambanden i företaget, än om företaget var ett tillverkande företag.¹⁰ En ytterligare anledning var att författarna hade möjlighet att få komma in på djupet i företaget eftersom VD:n i Wiberger är intresserad av ämnet och hade möjlighet att ta emot författarna ett flertal gånger.

2.3 Datainsamling

För genomförandet av studien började författarna med att inta en mängd litteratur om kundlönsamhet. Utifrån denna lades fokus på litteratur om ABC-kalkylering eftersom det framkom att det fanns goda skäl att basera kundlönsamhetsanalysen på denna teori. Med utgångspunkt i litteraturen formulerades intervjufrågor och en strategi för studiens utförande utkristalliserades.

För att besvara den första uppsatsfrågan har en semistrukturerad intervju genomförts med Wibergers VD (se Bilaga 1). Företagets storlek har varit avgörande i valet av en enda intervjuperson för denna fråga. VD:n är den enda inom företaget som har en övergripande ekonomisk förståelse inom företaget eftersom det inte finns någon ekonomichef eller ekonomiansvarig. Valet av upplägg på intervjun motiverades av möjligheten till en mer fri diskussion och eventuella utläggningar om frågor som dök upp under intervjun. Båda uppsatsförfattarna var närvarande vid den ungefär en timme långa intervjun som gällde denna del. Intervjun spelades in och transkriberades ordagrant, därefter har VD:n läst igenom det aktuella avsnittet och godkänt det. Ett flertal uppföljande telefonintervjuer har gjorts för att säkerställa att författarna inte har missuppfattat något om företaget eller dess aktiviteter.

För att besvara den andra frågan har intervjuer inte bara med VD:n genomförts utan även med fler anställda på företaget. Även dessa har varit semistrukturerade (se Bilaga 2).

¹⁰ Kanthal-fallet, som senare kommer att refereras till, genomfördes på ett tillverkande företag under en period på cirka två år under 1980-talet av Kaplan.

Författarna har tillsammans besökt företaget två gånger och ett tredje besök gjordes av en av dem. Under besöken har författarna spenderat hela dagen på företaget och gått omkring på de olika avdelningarna för att på ett bättre sätt förstå flödet genom företaget. För att få en uppfattning om hur respektive anställd fördelar sin arbetstid på olika arbetsuppgifter har vissa anställda intervjuats om sina egna och om deras närmaste kollegors arbetsuppgifter. Urvalet har varit beroende av de anställdas möjlighet att hinna besvara frågorna och om de av VD:n har bedömts ha en god uppfattning om arbetet på företaget och de olika avdelningarna. Vid återbesök har diskussionen om den anställdes och dess kollegor arbetsuppgifter följts upp med kompletterande eller säkerställande frågor.

För genomförandet av ABC-analysen har även en mängd kvantitativ information inhämtats. Det har handlat om bland annat redovisningsinformation och information om de för uppsatsens syfte utvalda kunderna.

2.5 Studiens kvalitet

I detta avsnitt kommenteras studiens validitet och reliabilitet.

2.5.1 Inre validitet

Den inre validiteten behandlar det faktum huruvida författarna mäter det som de ämnar mäta. Det finns sex olika tillvägagångssätt genom vilka den inre validiteten kan säkerställas.¹¹ I denna studie har triangulering använts genom att olika informationskällor har använts, till exempel intervjuer med olika personer, årsredovisning och observationer. Genom att författarna under den andra och tredje intervjuomgången följde upp huruvida de uppfattat de respondenternas intervjusvar vid det första mötet korrekt har även en viss deltagarkontroll uppnåtts. Detta har även skett i och med respondenternas godkännande av kapitel 5, i vilken beskrivningen av företags uppfattning redovisas samt av Bilaga 3, i vilken arbetsuppgifter redovisas. Slutligen har även horisontell granskning använts genom att kollegor, läs medstudenter, har kommenterat och kritiserat studiens resultat.

¹¹ Merriam (1994) s. 179f

2.5.2 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet avser huruvida studien kan upprepas och samma slutsatser kan dras igen. Det finns en sammankoppling mellan reliabiliteten och den inre validiteten då en stärkning av den sistnämnda ökar den förstnämnda.¹² I och med att författarna genom olika tillvägagångssätt har försökt ge studien en hög inre validitet har även reliabiliteten på detta sätt stärkts. Den kvantitativa data som har använts i uppsatsen måste kunna sägas vara oberoende av författarnas eller studieföremålets uppfattningar om världen. Vidare har i studien ett antal antaganden gjorts av författarna vilket påverkar resultatet. Emellertid, om studien genomfördes igen skulle samma resultat kunna nås under förutsättning att samma antaganden om kostnadsdrivare och kostnaders fördelning till aktiviteter görs.

2.5.3 Extern validitet

I vilken utsträckning studiens resultat är generaliserbara fångas upp i den externa validiteten. Syftet med en fallstudie är att analysera en specifik företeelse, vilket innebär att generaliserbarheten är låg i och med att de specifika förutsättningarna påverkar studiens resultat. Däremot kan generella slutsatser eventuellt dras utifrån ett flertal liknande studier.¹³

¹² Merriam (1994) s. 180f

¹³ A.a. s. 183f

3. Wiberger

Wiberger grundades 1975 i Göteborg. Företagets VD, Folke Wiberger, är också företagets ägare. Wiberger är ett handelsföretag som till största delen arbetar mot industrikunder, vilka främst är svenska företag. Antalet anställda är 15 personer.¹⁴

Sortimentet uppgår till 9 700 olika produktgrupper¹⁵ och består av standardtillverkade maskindelar, till exempel handtag, bultar, skruvar och gångjärn, vilka används i andra företags produktion.¹⁶ Wiberger har under de tre senaste åren kraftigt ökat sitt sortiment, i genomsnitt med en artikel i timmen och levererade under 2005 mer än 30 000 order till sina cirka 4 800 kunder.¹⁷ Kunderna beställer produkter genom telefon, fax eller besök på lagret.

Den ekonomiska utvecklingen har varit god de senaste åren och omsättningen har i genomsnitt ökat med cirka fyra procent per år sedan 2001.¹⁸ Jämfört med andra företag i samma bransch har Wiberger en högre avkastning än genomsnittet.¹⁹

För att försöka styra kunderna till önskat köpmönster har Wiberger ett omfattande rabattsystem. Först och främst lämnas en *orderrabatt* mellan 10 och 25 procent som är beroende på ordervärdets storlek. Vidare lämnas en *förpackningsrabatt* vid köp av hela förpackningar. Beroende på vilken artikel som köps lämnas mellan 10 och 30 procents rabatt. Förpackningsrabatten kombineras med eventuell orderrabatt eller med avtalad rabatt. Den avtalade rabatten gäller främst för stora kunder eller vid enstaka köp av större kvantiteter.²⁰ Slutligen finns en avgift för att motverka att kunder beställer alltför små order. Order som understiger 200 kronor levereras mot en avgift på 50 kronor. Ett undantag görs dock för kunder med en genomsnittlig orderhistorik på mer än 1000 kronor.²¹

¹⁴ Intervju, Folke

¹⁵ Genomgående kommer följande definitioner att användas i uppsatsens empiridelar: med *produktgrupp* avses till exempel muttern DIN985. Med *artikel* avses de olika varianter av produktgruppen som finns, till exempel olika storlekar av muttern DIN985. Med *produkt* avses det faktiska antalet artiklar som kunden köper, till exempel tre stycken av storleken M10 och fyra stycken av storleken M8 blir sammanlagt sju produkter.

¹⁶ Wibergers hemsida

¹⁷ Intervju, Folke

¹⁸ Årsredovisning 2002, 2003, 2004 och 2005

¹⁹ Svensk Handelstidning Justitia

²⁰ Wibergers hemsida

²¹ Ibid

4. Teoretisk referensram

I detta avsnitt motiveras och presenteras den teori som har valts för att besvara uppsatsens andra uppsatsfråga.

4.1 Kundlönsamhet

Nytan av en analys av kundlönsamheten är att företaget får bättre information om sin resursanvändning. Vid en medvetenhet om vilka kunder som använder mer av företagets resurser finns det större möjligheter att fatta bättre underbyggda beslut om till exempel utbud och prissättning av produkterna.²² Analysen kan även mynna ut i en diskussion angående hur utvecklat och omfattande rabattsystem som företaget har råd med och hur det ska agera för att behålla de mest lönsamma kunderna och hur det ska förändra de olönsamma.²³

Kunder som är lönsamma respektive olönsamma tenderar att ha olika beteende gentemot sina leverantörer. Kaplan och Atkinson har identifierat olika egenskaper som gör en kund dyrare respektive billigare att expediera.²⁴

High Cost-to-Serve Customers	Low Cost-to-Serve Customers
• Order custom products • Small order quantities • Unpredictable order arrivals • Customized delivery • Change delivery requirements • Manual processing • Large amounts of pre-sales support • Large amounts of post-sales support • Require company to hold inventory • Pay slowly	• Order standard products • High order quantities • Predictable order arrivals • Standard delivery • Low changes in delivery requirements • Electronic processing • Little to no pre-sales support • No post-sales support • Replenish as produced • Pay on time

Tabell 1: Indikerar ett flertal dimensioner som leder till olika stora kostnader för att expediera olika kunder.²⁵

Även Smith och Dikolli har diskuterat vilka beteenden som påverkar en kunds lönsamhet. De flesta av dessa egenskaper fångas dock upp av Kaplan och Atkinson klassificering, varför endast de egenskaper som utökar deras tabell presenteras i Tabell 2.²⁶

²² Pearce (1997) s. 82

²³ Bellis-Jones (1989) s. 26

²⁴ Kaplan och Narayanan (2001) s. 4

²⁵ Ibid

²⁶ Smith och Dikolli (1995) s. 4

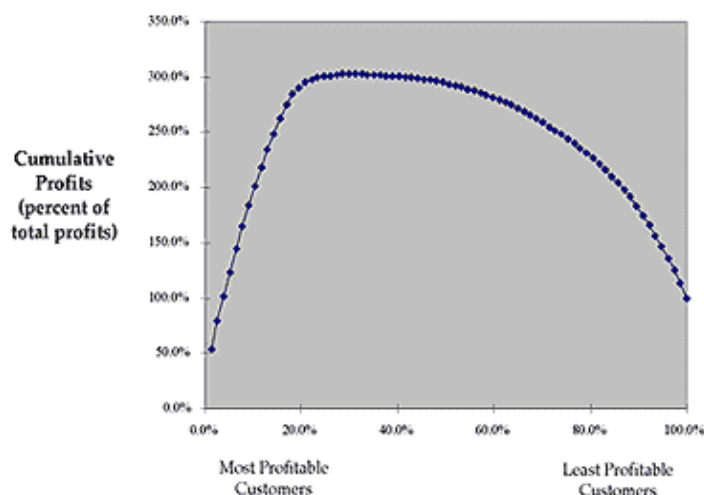
• Large discounts • Initiates separate sales credits for each item of product returned	• Nil to low discounts • Collates any sales credits and claims monthly
---	---

Tabell 2: Utökning av Tabell 1.²⁷

4.2 Kundlönsamhetsanalys

Grundidén med kundlönsamhetsanalysen är att identifiera vilka kostnader som en specifik kund orsakar och jämföra dessa mot intäkten som kunden genererar. Ett sätt att mäta kundlönsamheten är genom att använda ABC-kalkylering.²⁸ ABC-kalkylen har visat sig få ett stort genomslag i praktiken²⁹ och anses vara ett bra verktyg för långsiktig lönsamhetsbedömning av företags olika produkter.³⁰ ABC-kalkylen har även visat sig givande när uppskattningar av kostnader för företagets kunder ska göras.³¹

Resultatet av en analys av kundlönsamhet med hjälp av ABC brukar illustreras i en så kallad *whale curve*, se Figur 2. Typiskt sett resulterar denna analys i en insikt i att det är de 20 procent mest lönsamma kunderna som genererar mellan 150 till 300 procent av den totala vinsten. De övriga kunderna står därmed för en förlust. Ofta brukar det även framkomma att någon eller några av företagets största kunder i omsättning mätt är de mest olönsamma.³²



Figur 2: Illustration över kumulativ lönsamhet.³³

²⁷ Smith och Dikolli (1995) s. 4

²⁸ Se till exempel Smith och Dikolli (1995) s. 3 samt Sharman (1996) s. 20

²⁹ Gerdin (1995) s. 7

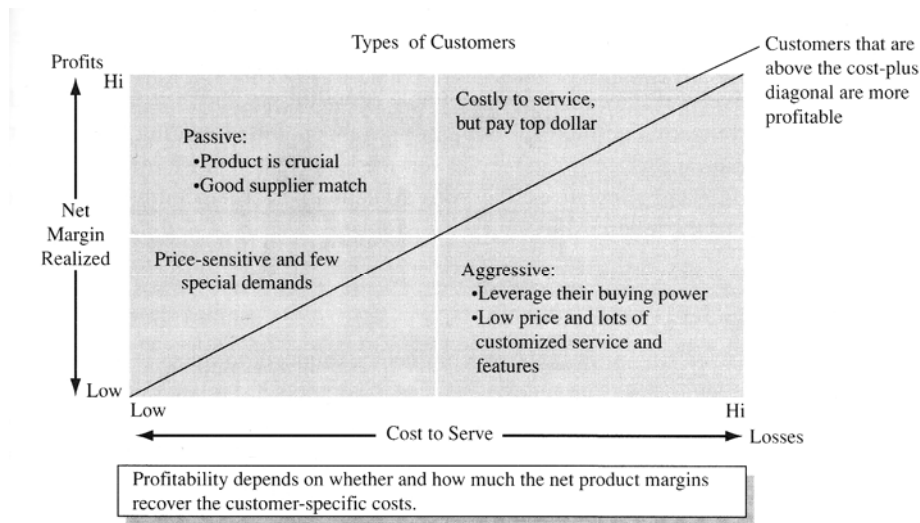
³⁰ Bergstrand (2003) s. 44

³¹ Gerdin (1995) s. 134

³² Kaplan och Narayanan (2001) s. 4

³³ Ibid

Vidare kan företagets kunder placeras in i en matris som jämför vinsten med vad det kostar att expediera kunden. Vinsten beräknas genom att det pris som kunden betalar för produkterna subtraheras med eventuella rabatter och kostnader för tillverkningen av produkten mätt enligt ABC-kalkylering. Kunder som placeras ovanför den genom matrisen dragna linjen är de mer lönsamma kunderna.³⁴



Figur 1: Hur kundens karaktäristika kan relateras till dess lönsamhet beroende på hur resurskrävande kunden är.³⁵

4.3 Analysera kundlönsamhet genom ABC-kalkylering

ABC-kalkylering utvecklades för att på ett mer korrekt sätt hänföra indirekta kostnader och stödaktiviteter till aktiviteter, produkter eller kunder. Kritiken mot de traditionella kalkyleringsmetoderna var att dessa kostnader allokerades till produkterna på ett godtyckligt sätt.³⁶ Logiken med ABC-kalkylering är att resurser förbrukas som en konsekvens av att aktiviteter utförs, det vill säga att all resursförbrukningen i ett företag har en orsak.³⁷ Målet med ABC-analysen är således att prissätta de resurser som används för att utföra aktiviteter som stöttar produktionen, leveransen av produkterna samt servicen till kunderna.³⁸ De kostnader som är direkta tilldelas de tillverkade produkterna, och de indirekta kostnaderna grupperas i olika aktiviteter.³⁹ Med en aktivitet menas handlingar eller processer som utförs

³⁴ Kaplan och Atkinson (1998) s. 159

³⁵ Shapiro et al. (1987) i Kaplan och Atkinson (1998) s. 159

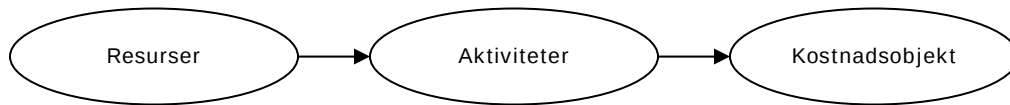
³⁶ Kaplan och Atkinson (1998) s. 97

³⁷ Gerdin (1995) s. 63

³⁸ Kaplan och Atkinson (1998) s. 97

³⁹ Bergstrand (2003) s. 57

av människor eller maskiner.⁴⁰ För varje aktivitet definieras sedan vilka kostnadsdrivande faktorer som gör att kostnaderna för aktiviteten ökar eller minskar. Därefter identifieras vilka aktiviteter som de olika kostnadsobjekten drar nytta av och kostnaderna för aktiviteterna förs över till kostnadsobjekten. Denna arbetsordning innebär att till exempel överkapacitet inte ska bäras av något kostnadsobjekt eftersom ingen av dem utnyttjar dessa aktiviteter.⁴¹



Figur 3: Illustration av hur resurser via aktiviteter fördelas ut på kostnadsobjekt.⁴²

Vid en analys av kundlönsamheten är det kunden som är kostnadsobjektet. För att mäta kundens lönsamhet beräknas först ett täckningsbidrag för alla produkter sålda till den specifika kunden, det vill säga omsättningen subtraherad med de produktrelaterade kostnaderna. Därefter ska kostnaderna för att expediera densamma subtraheras från det framräknade täckningsbidraget och därefter framkommer om kunden är lönsam eller inte.⁴³

De aktiviteter som utförs i ett företag kan sägas ha olika syften. En del aktiviteter är *customer sustaining*, det vill säga det finns en klar koppling mellan kostnaden och den enskilda kunden. Det kan till exempel omfatta kostnader för resor, telefonsamtal samt uppdatering av bakgrundsinformation om kunden. Andra aktiviteter kan sägas vara *product sustaining*, vilket innebär att dessa kostnader uppstår oavsett hur många produkter som tillverkas eller i hur stora produktionsomgångar som körs. Dessa kostnader ska bäras av kunden i och med att de ska användas vid prissättningen av produkten. Slutligen finns det aktiviteter som kan klassificeras som *business sustaining*. För dessa finns ingen tillräckligt stark koppling mellan kostnaden och kunden eller produkten, men de är nödvändiga för att verksamheten ska fungera.⁴⁴

⁴⁰ Gerdin (1995) s. 66

⁴¹ Bergstrand (2003) s. 61f

⁴² Jämför Gerdin (1995) s. 63

⁴³ Cooper och Kaplan (1991) s. 133f

⁴⁴ A.a. s. 130ff

4.4 Utformning av ABC-analysen

I följande avsnitt presenteras hur en ABC-analys utformas och genomförs.

4.4.1 Aktivitetsanalys

Arbetet med ABC-analysen börjar med att de olika aktiviteter som utförs i företaget identifieras. Detta görs med fördel genom intervjuer med individerna i företaget. Det är dock inte nödvändigt att alla intervjuas, utan det räcker med att intervjua arbetsledare eller mellanchefer. Dessa har ofta en bra överblick över vilka arbetsuppgifter som individerna i deras grupp eller division utför och hur mycket av deras tid de upptar. Därefter kan intervjuer göras med vissa av individerna för att kontrollera att de givna uppgifterna stämmer. Syftet med aktivitetsanalysen är att identifiera vilka aktiviteter som individerna i organisationen utför och hur stor del dessa aktiviteter tar i anspråk av individens arbetstid. Dessa aktiviteter klassificeras sedan utifrån vilket syfte de har, till exempel som *product*, *business* eller *customer sustaining*. Denna indelning blir betydelsefull beroende på vilket kostnadsobjekt som analysen görs för. En viktig tumregel brukar vara att endast aktiviteter som omfattar fem procent eller mer av en viss individs arbetstid ska tas upp som aktivitet i analysen, annars blir risken stor för att de små detaljerna styr analysen.⁴⁵ Det är bättre att avgränsa analysen på detta sätt, dels för att den ska vara enkel att förstå och använda och dels för att ABC-kalkylering handlar om:

”... to be approximately right, rather than precisely wrong.”⁴⁶

Kaplan och Anderson försökte för ett par år sedan förnya ABC-konceptet genom *Time driven ABC*.⁴⁷ I den traditionella ABC-kalkylen förutsätts att de anställda arbetar effektivt under hela sin arbetsdag, det vill säga att de olika aktiviteterna som utförs summerar till 100 procent av arbetstiden. Emellertid är det rimligt att tänka sig att ett företags personal inte arbetar effektivt under hela arbetstiden, varje dag under hela året. Detta beror på att en viss del av veckans 40 timmars arbetstid går åt till bland annat raster, ankomst och hemgång, kommunikation mellan anställda och utbildning. Kaplan och Anderson försökte få

⁴⁵ Sharman (1994) s. 13ff samt Kaplan och Atkinson (1998) s. 99

⁴⁶ Kaplan och Atkinson (1998) s. 99

⁴⁷ Kaplan och Anderson (2004) s. 131

genomslag för att räkna med att personalen endast utnyttjar 80-85 procent av arbetstiden effektivt, det vill säga att endast 80-85 procent av de anställdas lönekostnad ska inkluderas i analysen.⁴⁸

Vid en första anblick kan det tyckas att denna tanke är helt riktig eftersom få troligtvis arbetar så fort eller effektivt som de kan under varje arbetsdag. Dock är det en viss skillnad mellan en maskin och en individ, individen är mer komplex. För varje maskin kan den maximala kapaciteten utnyttjas om arbetsplaneringen är optimal. Hur mäts en individs maximala kapacitet? Och om det går, hur skulle den outnyttjade kapaciteten kunna utnyttjas? Det räcker troligen inte att säga åt den anställda att arbeta så effektivt som möjligt under hela arbetstiden. Om individen skulle drivas till att arbeta maximalt hela tiden kanske den maximala kapaciteten skulle minska på grund av dålig motivation eller utbrändhet. Därför väljer författarna att bortse från denna idé som Kaplan och Anderson för fram och förutsätter i stället, som den traditionella ABC-kalkyleringen, att ett företags personal arbetar effektivt under hela sin arbetstid.

4.4.2 Analys av kostnadsdrivare

I analysens nästa steg identifieras vad de olika aktiviteterna drivs eller orsakas av och för varje aktivitet bestäms en enda kostnadsdrivare. Vissa mindre aktiviteter kan läggas ihop till en mer omfattande aktivitet om de har samma kostnadsdrivare och är nära sammanlänkade. Detta gör att analysen blir enklare och mer överskådlig.⁴⁹ I vissa fall kan det saknas relevant data för att identifiera eller mäta den korrekta kostnadsdrivaren eller så är det för resurskrävande att identifiera den. Om så är fallet får alternativa kostnadsdrivare användas.

Typen av kostnadsdrivare som används kan delas in i tre grupper.

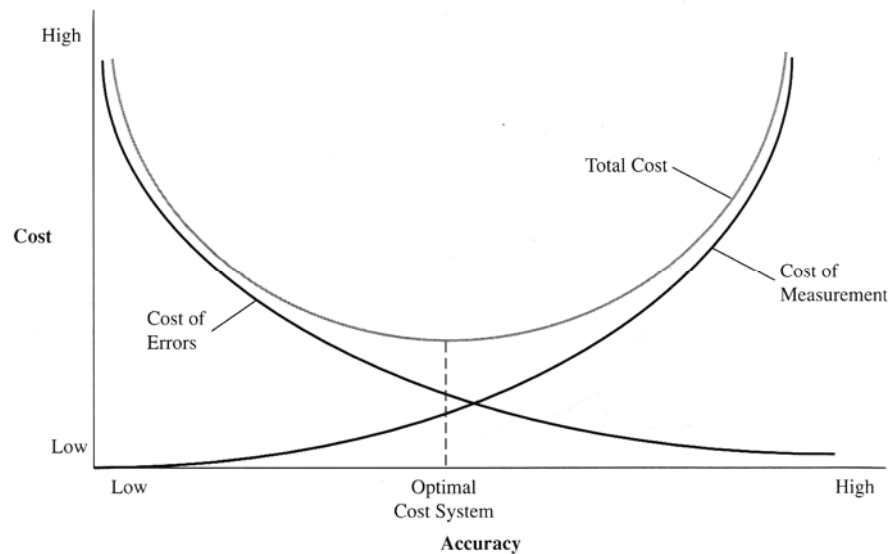
- *Transaction*. Handlar om *hur ofta* en aktivitet utförs.
- *Duration*. Handlar om *hur länge* aktiviteten utförs.

⁴⁸ Kaplan och Anderson (2004) s. 132f

⁴⁹ Sharman (1994) s. 13ff

- *Intensity or direct charging.* Handlar om att *direkt debitera* för aktiviteten varje gång den utförs.⁵⁰

I analysen måste en subjektiv kompromiss göras mellan exakthet och kostnaden för att mäta aktiviteten, dess kostnadsdrivare och användningen av kostnadsobjektet.⁵¹ Det optimala systemet minimerar kostnaden, vilket illustreras nedan i Figur 4.



Figur 4: Hur det optimala ABC-systemet utformas.⁵²

4.4.3 Datainsamling till ABC-analysen

Därefter följer datainsamlingen då den finansiella och icke finansiella information som behövs för att genomföra analysen samlas och sammanställs.⁵³ Med hjälp av dessa är det därefter möjligt att räkna ut kostnaden för respektive aktivitet. Därefter kan kostnaden för respektive kostnadsdrivare även tas fram, en så kallad *activity cost driver rate*. Denna multipliceras sedan med den kvantitet av den aktuella aktiviteten som en specifik kund förbrukar. Utifrån analyserna av de respektive aktiviteterna kan en sammanställning av en total bild av kundens lönsamhet göras.⁵⁴

⁵⁰ Kaplan och Atkinson (1998) s. 108f

⁵¹ A.a. s. 112

⁵² Ibid

⁵³ Sharman (1994) s. 13ff

⁵⁴ Kaplan och Atkinson (1998) s. 97

4.5 Företagets uppfattning om sin kundlönsamhet

Många företag tror att de kunder som köper de största volymerna är de mest lönsamma.⁵⁵

Ett av de mer kända fallstudierna som visar på att detta inte behöver vara sant är studien på det svenska företaget Kanthal. En av studiens slutsatser var att de kunder som köpte mest var de mest olönsamma.⁵⁶

Kanthal hade historiskt sett en god finansiell lönsamhet. Det använda kostnadsfördelningssystemet fördelade den största delen de gemensamma kostnaderna till produkterna som en procentuell del av försäljningsintäkterna. VD:n var medveten om att systemet var snedvridet eftersom olika kunder ställde olika krav på Kanthals administrativa och försäljningsfunktioner. Han trodde att kunderna med låg lönsamhet var de kunder som ställde höga krav på teknisk och kommersiell service och de som köpte produkter med låg marginal och produkter som inte var standard i sortimentet. De lönsamma kunderna troddes vara de som köpte produkter med hög marginal, standardprodukter i stora volymer och inte ställde krav på företagets support.⁵⁷

Genom att använda kostnadsdrivare skapades ett nytt kostnadsfördelningssystem. Siffrorna från det nya systemet visade att de kunder företaget trott varit lönsamma egentligen gått plus minus noll eller med förlust. Det visade sig att endast 40 procent av de svenska kunderna var lönsamma och dessa stod för 250 procent av den realiserade vinsten. De mest lönsamma fem procenten stod för 150 procent av vinsten. Dessutom visade det sig att de mest olönsamma kunderna återfanns i den grupp som hade störst köpvolymer.⁵⁸

Studien illustrerar att även företag som tillsynes inte har problem med sin finansiella lönsamhet kan ha fel uppfattning gällande sin kundlönsamhet. Därför torde det inte enbart vara aktuellt med en kundlönsamhetsanalys då ett företag står inför lönsamhetsproblem.⁵⁹

⁵⁵ Howell och Soucy (1990) s. 44

⁵⁶ Kaplan (1989) s. 2

⁵⁷ A.a. s. 2f

⁵⁸ A.a. s. 4f

⁵⁹ A.a. s. 5

I en magisteruppsats från Handelshögskolan i Stockholm studerades kundlönsamheten hos ett grossistföretag i Finland. Slutsatsen var att många av de mindre kunderna var olönsamma och att de största kunderna var de mest lönsamma.⁶⁰ Det finns alltså motsägande resultat vid analysen av kundlönsamheten.

⁶⁰ Kivelä (1999) s. 1ff

5. Wibergers uppfattning om sin kundlönsamhet

Wibergers VD har en tydlig uppfattning om företagets kundlönsamhet. Enligt honom finns det två typer av kunder som inte är lönsamma. En olönsam kategori är de kunder som inte i förväg beställer produkter av företaget utan som oanmälda åker till företagets lokaler för att beställa och hämta produkterna på samma gång, så kallade lagerkunder. När dessa kommer till lagret måste lagerpersonalen avbryta de uppgifter de har för handen och det påverkar arbetsrutinerna på lagret. Dessutom brukar storleken på de köp som dessa kunder gör vara liten. Dessa lagerkunder kan antingen vara privatpersoner eller företag. När det gäller privatpersoner upplevs de som hobbymekaniker eller halvuppfinnare som oftast har en mycket vag uppfattning om vad de behöver. Detta innebär att tiden för att hantera den specifika kunden blir längre, när kunden ibland till och med följer ut på lagret för att se vad de behöver.⁶¹

En annan kategori som VD:n anser vara olönsam är de kunder som ger företaget många små order. Även om omsättningen för den specifika kunden kan vara hög så innebär det stora antalet order ökade administrativa kostnader. För att förhindra ett sådant beteende har Wibergers, som nämnts ovan, en småorderavgift på 50 kronor per order som är under 200 kronor, men den avgiften är inte så effektiv som VD:n önskar. Orsaken är ofta att de företag som beställer på detta ostrukturerade sätt inte själva betalar straffavgiften, utan lastar över den på sina egna kunder. Som exempel på en kund med många små order nämner VD:n en järnhandelskedja. Denna kund beställer ungefär 1 400 order per år, i genomsnitt 5,6 order per arbetsdag. VD:n förstår inte varför kunden inte av sina kunder kräver en bättre koordination av beställningar. Men han menar ändå att om kunden inte alls fanns skulle Wibergers istället kanske vara tvunget att sälja till järnhandelns alla kunder, vilket skulle innebära ännu fler små order och eventuellt mer spring på lagret.⁶²

Den mest önskvärda kunden för VD:n är en kund som har ett ordervärde på 3 000 till 4 000 kronor, och som beställer mindre än ett tiotal gånger under året. Med en sådan kund bildas inga speciella relationer mellan de respektive företagens anställda, vilket innebär att själva

⁶¹ Intervju Folke

⁶² Ibid

beställningstiden inte drar ut på tiden på grund av småprat. Dessutom ställs sällan några specifika krav på leveransdatum, bearbetade produkter eller andra typer av kundanpassningar från kundens sida.⁶³

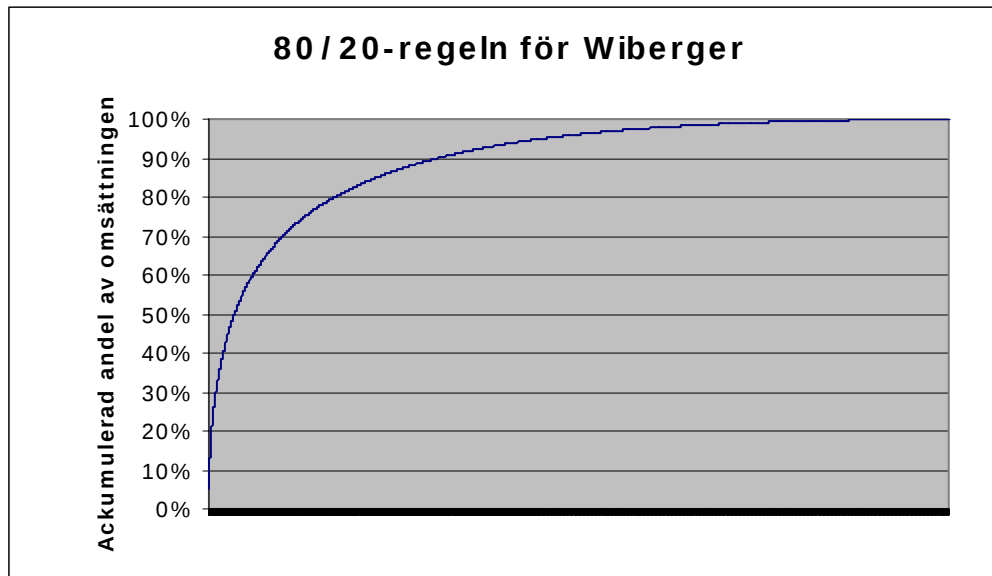
5.1 Kundlönsamhet

VD:n är mycket intresserad av företagets lönsamhet och brukar titta närmare på de enskilda kundernas lönsamhet och bidrag till företagets vinst. Först subtraheras en av VD:n framräknad schablonkostnad om 80 kronor från kundens täckningsbidrag. I dessa inkluderas kostnader för till exempel papper, porto och skrivarbläck. Därutöver görs även avdrag på 16 procent av Wiberger's inköpspris för de köpta produkterna för att fånga upp kostnaderna för lokalyran, avskrivning av inventarier samt inkuransförluster på produkterna. Metodiken har främst gjorts för att analysera lönsamheten på mindre order och VD:n är medveten om att kostnaderna för att hantera en större order är högre, men samtidigt är även intäkterna högre.

⁶³ Intervju Folke

5.2 Val av kunder till analysen i studien

Först och främst utreder författarna hur Wibergers omsättning fördelas över kundbasen, det vill säga undersöker huruvida 80/20-regeln stämmer för företaget. Resultatet kommer att vara underlag för det urval av kunder som inkluderas i uppsatsen.



Figur 5: Illustration av 80/20-regeln applicerat på Wibergers kundbas.

I Wibergers fall står ungefär 17 procent av kunderna för 80 procent av omsättningen. Med utgångspunkt i figuren ovan görs ett urval av kunder vars lönsamhet analyseras. De kunder som väljs ut anonymiseras på önskan av VD:n. Namnsättning sker enligt följande princip; Kund 1 är den kund som står för den största omsättningen, Kund 2 för den näst högsta omsättningen och så vidare.

I urvalet har de fem största kunderna inkluderats eftersom Kaplan och hans olika medförfattare menar att dessa kan visa sig vara de mest olönsamma. Därefter har författarna slumpmässigt valt ut övriga kunder med hjälp av Figur 5 för att få en jämn spridning över de olika omsättningsstorlekarna. Närmare bestämt har tre i omsättning näraliggande varandra kunder valts ut för att möjliggöra en jämförelse mellan skillnaderna mellan olika kunders beteende. Dessutom har en hel kundgrupp inkluderats i analysen, vilket förklaras närmare i kapitel 6.

I Tabell 3 nedan presenteras den lönsamhet som VD:n räknat fram för de kunder som är inkluderade i urvalet.

Akkumulerad omsättning	Kund nr	Kundlönsamhet, kr
4,99%	KUND 1	199646
7,33%	KUND 2	-86811
8,60%	KUND 3	33794
9,81%	KUND 4	-12307
10,94%	KUND 5	58876
13,57%	KUND 8	63076
15,76%	KUND 11	29550
17,16%	KUND 13	28319
67,93%	KUND 438	5103
67,97%	KUND 439	5097
68,02%	KUND 440	6320
80,49%	KUND 850	2786
80,51%	KUND 851	2658
80,53%	KUND 852	2790
87,61%	KUND 1287	1356
87,62%	KUND 1288	1682
87,64%	KUND 1289	1722
98,10%	KUND 3052	304
98,11%	KUND 3053	137
98,11%	KUND 3054	188
-	LAGERKUNDER	-4326

Tabell 3: Framräknad kundlönsamhet per studerad kund enligt Wibergers kalkyl.

Resultatet enligt Wibergers analys kan sammanfattas som att stora variationer finns bland de stora kunderna samtidigt som övriga kunder med undantag för lagerkunderna framstår som lönsamma, dock med avtagande lönsamhetsstorlek i absoluta termer.

6. Analys av Wibergers kundlönsamhet

I detta avsnitt redovisas för det empiriska material som inhämtats under studiens gång.

6.1 Aktiviteter och kostnadsdrivare

Utifrån de intervjuer som har genomförts på företaget har ett antal aktiviteter identifierats. De aktiviteter som tar mer än fem procent av respektive anställds arbetstid i anspråk har sammanställts i tabellen nedan (se Bilaga 3). Sådana aktiviteter som är nära sammankopplade och har antagits ha samma kostnadsdrivare har aggregerats till en aktivitet (se Bilaga 4). I nedanstående stycken kommer valet av respektive kostnadsdrivare att förklaras.

Aktivitet	Kostnadsdrivare
<i>Product sustaining</i>	
Inköp av produkter	*
<i>Customer sustaining</i>	
Ordermottagning	antal orderrader
Hantering av lagerkunder	**
Fakturahantering	antal order
Hantering av betalningspåminnelser	antal betalningspåminnelser
Orderplockning	antal orderrader
Paketering	antal orderrader
Bearbetning av produkter	***
* Se särskild kommentar under avsnitt 6.1.1	
** Lagerkunderna analyseras som grupp, se avsnitt 6.1.3	
*** Se särskild kommentar under avsnitt 6.1.8	

Tabell 4: Aktiviteter och dess identifierade kostnadsdrivare.

6.1.1 Inköp av produkter

I denna aktivitet inkluderas bland annat förhandling med leverantörer, slutande av avtal, beställning av produkter, bevakning av kommande leveranser, emottagande av leveranser samt utplockning i lagret.⁶⁴ De kostnader som uppstår till följd av inköp av företagens produkter brukar vanligtvis klassificeras som *product sustaining*. Det innebär att företagens produkter ska betala för de resurser som utnyttjas vid inköpet av dem. Därefter ska kunden i sin tur tilldelas denna kostnad genom att den ska tas hänsyn till vid prissättning av artiklarna. I Wibergers fall består produktkostnaden endast av det inköpspris som Wibergers betalar för produkterna eftersom kostnader för inköp, lagerhantering och så vidare inte belastar produkterna. Vid prissättning av produkterna används olika pålägg beroende på

⁶⁴ Till exempel Intervju Folke

artikel som ska täcka företagets övriga kostnader och samtidigt generera vinst. I kundlönsamhetsanalysen ska det täckningsbidrag som beräknas ta hänsyn till de kostnader som produkten ska bära enligt en ABC-analys i vilken produkterna är kostnadsobjekt.

I stället för att hänföra kostnaderna till varje enskild produkt är det vanligt att de olika artiklarna eller produktgrupperna används som kostnadsobjekt. Wiberger har 9 700 produktgrupper vilka består av ett ännu större antal artiklar. Med hänsyn till studiens omfattning kan inte författarna på ett bra och rättvisande sätt utröna resursutnyttjandet av Wibergers artiklar eller produktgrupper. En sådan analys skulle kräva för mycket tid för en noggrann datagenomgång.

För att minska antalet kostnadsobjekt i analysen krävs att den lyfts till en ännu mindre detaljerad nivå. Ett sätt att möjliggöra detta vore att låta bli att differentiera de olika produkterna och istället anta att alla kräver lika mycket resurser av inköpsaktiviteten. Då skulle den totala kostnaden för aktiviteten fördelas på antalet inköpta produkter under året. Det är dock inte rimligt att anta att alla produkter kostar lika mycket att köpa in eftersom kostnaden för produkten bland annat beror på om det är en ny eller gammal artikel i sortimentet, hur ofta den köps in under året och dess placering i lagret. Studiens resultat riskerar därmed att bli felaktigt.

I teoriavsnittet diskuterades nödvändigheten att i en ABC-analys göra en subjektiv bedömning mellan exakthet och kostnad, se Figur 4. Den optimala utformningen av ABC-kalkylering ska minimera kostnaden för kalkyleringens genomförande men samtidigt ha en bra nivå på analysens korrekthet. Med tanke på studiens omfattning måste kostnaden för att få en hög korrekthet i analysen sägas bli stor eftersom en alltför stor andel av författarnas tid skulle ha förbrukats vid en analys av denna aktivitet. Genom att minska antalet kostnadsobjekt, som diskuterats ovan, och därigenom minska kostnaden för mätningen stiger å andra sidan kostnaden för felaktig mätning. Med detta som bakgrund väljer författarna att lämna aktiviteten utanför studien eftersom risken för att redovisa ett resultat som är direkt felaktigt är överhängande. På detta sätt begränsar författarna studien till de aktiviteter som är *customer sustaining*. Effekterna av detta val problematiseras sedan i diskussionen i kapitel 7.

6.1.2 Ordermottagning

Ordermottagningen sker på tre olika sätt; via telefon, fax och offertgivning.⁶⁵ Den mest korrekta kostnadsdrivaren för ordermottagning via telefon torde vara det exakta antalet minuter per samtal. Dock finns det ingen information angående samtalstider för respektive order, men personalen upplever att samtalslängden är korrelerad med antalet rader som ingår i ordern,⁶⁶ varför denna väljs som kostnadsdrivare för ordermottagningen.

Gällande ordermottagning via fax, kan det tänkas att den kräver mindre resurser i tid då detta beställningssätt enbart handlar om att föra in uppgifterna från faxpappret i datasystemet. Dock har det framkommit att det näst intill alltid sker en telefonkontakt i anslutning till faxet för att antingen höra huruvida produkten finns inne eller säkerställa att beställningen mottagits.⁶⁷ Med detta som bakgrund är det rättvisande att behandla de två olika formerna av ordermottagning som likvärdiga gällande tidsåtgång och dessa bör därför ha samma kostnadsdrivare.

Ett antal affärer genomförs genom offertgivning och detta sker vid större beställningar. Dessa beställningar tar mer tid i anspråk från personalen och det är en minoritet av kunderna som beställer på detta sätt. Emellertid finns det ingen information hur många offerter som brukar ges eller hur många eller långa telefonsamtal som föregår en offert. Dessutom finns det ingen information om hur många offerter som förkastas.⁶⁸ De anställda vet dock vilka marginaler de har att spela med när det gäller att erbjuda kunder ett bättre pris på företagets artiklar.⁶⁹ Det betyder att denna ordermottagning inte är alltför olika de andra eftersom de ändå kan avklaras relativt snabbt. Med detta som bakgrund kommer denna beställningsform att likställas med de andra två.

⁶⁵ Till exempel Intervju Folke

⁶⁶ Till exempel Intervju Kicki

⁶⁷ Intervju Folke

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Intervju Kicki

6.1.3 Hantering av lagerkunder

Det är ungefär 500 kunder som under 2005 har beställt och hämtat produkter direkt på lagret hos Wiberger. Dessa beställningar är av varierande storlek; många har beställt en enda produkt medan andra har beställt upp emot 700 produkter. En del kunder är företag som vet vad det är för produkter de vill ha, vilket innebär att det går ganska snabbt att expediera dem. Andra kunder är till exempel hobbyuppfinnare som på ett ungefär vet vad de behöver. I vissa fall får dessa kunder tillsammans med en anställd gå runt på lagret och leta efter något som kan passa och dessa kunder tar mycket längre tid.⁷⁰ Att hitta en någorlunda rättvisande kostnadsdrivare för denna grupp känns svårt, eftersom tidsåtgången är så olika de olika kunderna emellan. Därför kommer denna kundgrupp att istället analyseras som en helhet.

6.1.4 Fakturahantering

Fakturahanteringen innebär först att ordern frisläpps, det vill säga att ordersedeln justeras för fraktkostnad och eventuell rabatt för att därefter skrivas ut som en färdig faktura. Därefter så ska fakturorna vikas och stoppas i kuvert och frankeras samt skickas ut till kund. När fakturan sedan betalats av kunden ska detta bokföras i företagets bokföringssystem.⁷¹ Denna process tar lika lång tid för alla order, oavsett belopp eller produktsammansättning i ordern, varför antalet order antas vara den korrekta kostnadsdrivaren.

6.1.5 Hantering av betalningspåminnelser

Processen med att undersöka och hantera obetalda fakturor samt skriva ut betalningspåminnelser och skicka iväg dem tar lika lång tid för alla kunder oberoende av orderinnehåll.⁷² Därför får kostnadsdrivaren för denna aktivitet anses vara antalet betalningspåminnelser.

⁷⁰ Till exempel Intervju Magnus N

⁷¹ Intervju Folke

⁷² Ibid

6.1.6 Orderplockning

Den mest rättvisande kostnadsdrivaren för orderplockningen skulle vara antalet minuter det tar att plocka varje order. Tiden för plockningen beror på en rad olika faktorer såsom antalet produkter, produkternas storlek och tyngd samt placering i lagret. Dock har det av intervjuerna framgått att personalen upplever att det finns en korrelation mellan antalet orderrader och tiden det tar att plocka ihop ordern.⁷³ Med detta som bakgrund anses det rimligt att som kostnadsdrivare till denna aktivitet använda antalet orderrader.

6.1.7 Paketering

Liksom gällande orderplockningen skulle den mest rättvisande kostnadsdrivaren vara hur lång tid det tar att packa respektive order. Även paketeringen beror på ett antal olika faktorer såsom produkternas antal och storlek. Det upplevs ändå finnas en viss korrelation mellan antalet orderrader och packningstid.⁷⁴ Därmed får kostnadsdrivaren för denna aktivitet antas vara antalet orderrader.

6.1.8 Bearbetning av produkter

I de fall en kund vill justera den beställda produkten på något sätt kan Wiberger mot betalning erbjuda en viss bearbetning av produkten i verkstaden, dock försöker de att acceptera detta i så liten utsträckning som möjligt eftersom det är tidskrävande.⁷⁵ De justeringar som kan göras är borrar, slipning, svarvning, sågning och behandling av produktens yta. Problematiskt med denna aktivitet är att justeringarna kan ta allt ifrån en minut att genomföra upp till fyra timmar. Tidsomfattningen beror på hur många olika och vilka justeringar som ska göras och vilken den aktuella produkten som ska justeras är.⁷⁶ Författarna har försökt att observera och mäta aktiviteten genom protokollförande av de bearbetningar som har gjorts i verkstaden under en vecka. Dock kunde inte en tillräcklig stark kostnadsdrivare, förutom den exakta tid som respektive bearbetning tar, identifieras för att tilldela kunderna dessa kostnader på ett rättvisande sätt. Dessutom finns det svårigheter i

⁷³ Till exempel Intervju Rosa

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Intervju Folke

⁷⁶ Intervju Magnus F

att identifiera hur många bearbetningar som faktiskt har gjorts under 2005 eftersom de behandlas på olika sätt i företagets datasystem. Därför kommer denna aktivitet inte att inkluderas i analysen av kundlönsamheten. Detta val påverkar studiens resultat, men inte i så stor utsträckning med tanke på att det är en begränsad mängd kunder som får bearbetningar gjorda. Efter att urvalet av kunder till analysen gjorts visade det sig att ingen av dessa har använt sig av denna service och därför påverkar inte denna begränsning uppsatsens resultat. För företagets egen skull vore det bra att mäta denna tidsåtgången relaterat till denna aktivitet för att få en uppfattning om hur kostnaderna för aktiviteten fördelar sig.

6.2 Fördelning till kostnadsställen

För att undersöka hur mycket respektive aktivitet förbrukar av företagets resurser underlättar det att fördela företagets kostnader till de olika avdelningarna. Utifrån denna indelning är det lättare att spåra kostnader som kan hänföras till de olika aktiviteterna.

Företagets årsredovisning och bokföring för år 2005 har använts för att se vilka avdelningar som har förbrukat företagets resurser. Med hjälp av VD:n har fördelningar av företagets kostnader till avdelningarna gjorts, se Tabell 6.

För att möjliggöra en förståelse för de olika avdelningarnas storlek redovisas i Tabell 5 antal heltidstjänster per avdelning. Exempelvis tar avdelningen Inköp 1,66 heltidstjänster i anspråk fördelade på tre anställda som arbetar inom funktionen i olika stor grad.

Antal heltidstjänster	14
Inköp	1,66
Försäljning	2,96
Styrning och administration	2,60
Lager	6,3
Verkstad	0,5

Tabell 5: Antal heltidstjänster per avdelning.

Belopp i tkr	Totalt	Inköp	För- säljning	Styrning & adm	Lager	Verkstad
Lönekostnader						
Löner	4852,2	643,7	1172,5	909,7	1928,3	198,0
Löneskatt	80,5	10,7	19,4	15,1	32,0	3,3
Arbetsgivaravgifter	1557,5	206,6	376,3	292,0	619,0	63,6
Övriga personalkostnader						
Skattefria traktamenten	41,8	5,0	8,8	7,7	18,8	1,5
Bilersättning	13,6	1,6	2,9	2,5	6,1	0,5
Pensionsförsäkringspremier	258,6	30,7	54,7	47,7	116,4	9,2
AMF försäkring	104,7	12,4	22,1	19,3	47,1	3,7
Grupplivförsäkring	4,2	0,5	0,9	0,8	1,9	0,2
Utbildning	20,0	2,4	4,2	3,7	9,0	0,7
Sjuk- och hälsovård	83,0	9,8	17,5	15,3	37,3	3,0
Övriga personalkostnader	9,9	1,2	2,1	1,8	4,5	0,4
Avskrivningar	281,0	24,2	47,3	97,6	111,3	0,0
Lokaler						
Lokalhyra	1548,0	53,2	105,1	112,2	1245,0	32,6
El, vatten, avlopp	174,5	6,0	11,8	12,6	140,3	3,7
Städning och renhållning	162,7	21,6	42,6	45,5	39,9	13,2
Reparation lokaler	1,2	0,0	0,1	0,1	1,0	0,0
Övriga lokalkostnader	108,6	3,7	7,4	7,9	87,4	2,3
Marknadsföring						
Annonsering	96,3	0,0	96,3	0,0	0,0	0,0
Reklamtrycksaker	282,4	0,0	282,4	0,0	0,0	0,0
Utställningar och mässor	195,7	0,0	97,8	97,8	0,0	0,0
Biljetter	160,3	9,5	97,1	14,8	36,1	2,9
Hotell och logi	44,4	2,6	26,9	4,1	10,0	0,8
Övriga resekostnader	1,9	0,1	1,1	0,2	0,4	0,0
Representation	18,0	2,1	3,8	3,3	8,1	0,6
PR och sponsring	23,6	0,0	23,6	0,0	0,0	0,0
Övrig reklam	23,4	0,0	23,4	0,0	0,0	0,0
Massbrev	62,6	0,0	62,6	0,0	0,0	0,0
Förbrukningsmaterial						
Förbrukningsinventarier	19,0	2,4	4,8	10,2	1,6	0,0
Datorkostnader	202,6	25,5	51,3	108,9	16,9	0,0
Förbrukningsmaterial	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
Arbetskläder	14,9	0,0	0,0	0,0	13,0	1,9
Övriga förbruknings- inventarier och material	7,5	0,9	1,6	1,4	3,4	0,3
Reparation och underhåll	33,1	5,5	5,5	5,5	8,3	8,3
Omkostnader kontor	178,3	0,0	178,3	0,0	0,0	0,0
Omkostnader lager	218,5	0,0	0,0	0,0	218,5	0,0
Telefonkostnader	80,4	20,5	41,8	18,1	0,0	0,0
Lastbil	24,0	0,0	0,0	0,0	24,0	0,0
Personbil	63,3	0,0	0,0	63,3	0,0	0,0
Leveranskostnader						
Infrakter	635,0	635,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Postbefodran	304,4	0,0	304,4	0,0	0,0	0,0
Övriga administrativa kostnader	514,8	0,0	0,0	514,8	0,0	0,0
Total kostnad	12506,6	1737,4	3198,7	2434,0	4785,5	350,5

Tabell 6: Wäbergers totala kostnads massa för år 2005 fördelat per avdelning.

6.3 Fördelning av kostnader till aktiviteter

I detta avsnitt förklaras hur företagets kostnader spåras till de olika aktiviteterna.

6.3.1 Lönekostnader och övriga personalkostnader

I Tabell 6 redovisas de totala kostnaderna för de anställda på Wiberger. Som tidigare diskuterats sysslar personalen med olika typer av aktiviteter, både *business*, *product* och *customer sustaining*. Fördelningen mellan dessa olika aktiviteter av den anställdes arbetstid redovisas i Bilaga 3. I tabellen nedan redovisas kostnaderna för att de olika aktiviteterna baserat på personalens användning av arbetstiden. Kostnader för traktamenten och bilersättningar bland annat är sammankopplade med resor till mässor som företaget besöker. Dessa aktiviteter antas vara *business sustaining* eftersom de utförs i marknadsförande syfte och därmed ska kunderna inte betala för dessa kostnader. Hänsyn tas ej till de aktiviteter som tar i anspråk mindre än fem procent av arbetstiden, ett val som motiveras i teoriavsnittet. På VD:s önskan används den genomsnittliga lönen för kontors- respektive lagerpersonalen i stället för de enskilda individernas egentliga lön.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Inköp av produkter	884,1
Ordermottagning	1669,8
Hantering av lagerkunder	44,1
Fakturahantering	168,7
Hantering av betalningspåminnelser	33,8
Orderplockning	1854,5
Paketering	674,0
Bearbetning av produkter	282,1
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	1415,0
Totalt	7026,0

Tabell 7: Kostnader för personal fördelade till aktiviteter.

6.3.2 Avskrivningar

Wibergers avskrivningar fördelar sig till olika typer av tillgångar på sättet som redovisas i tabellen nedan.

Tillgång	Kostnad, tkr
Personbilar	50,0
Inventarier för hälsovård	18,0
Lagerinventarier	101,5
Dataserver	20,0
Kontorsinventarier	91,5
Totalt	281,0

Tabell 8: Avskrivningar för 2005 fördelade till respektive tillgång.

Företaget försöker minimera skattebelastningen genom att använda största möjliga avskrivning. Detta innebär att många av företagets tillgångar inte har några bokförda värden.⁷⁷ Av de tillgångar som skrivs av är det lagerinventarierna och kontorsinventarierna som har en relativt stark koppling till kunderna. Avskrivningarna för lagerinventarierna får till fullo bäras av aktiviteten inköp av produkter eftersom dessa kommer från tillgångar som används vid emottagande av leveranser och inplockning av produkterna. Kontorsinventarierna antas användas lika mycket av de anställda i kontorsfunktionerna. I och med att de anställda använder dessa inventarier i syfte att expediera kunden får en viss del av dessa antas vara *customer sustaining*, och den del som används av inköpsfunktionen får bäras av aktiviteten inköp av produkter. Beroende på hur de anställda använder arbetstiden (se Bilaga 3) hänförs denna kostnad till de olika aktiviteterna.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Inköp av produkter	121,1
Ordermottagning	38,4
Fakturahantering	4,0
Hantering av betalningspåminnelser	0,8
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	116,7
Totalt	281,0

Tabell 9: Kostnader för avskrivningar fördelade till aktivitet.

6.3.3 Lokaler

En viss del av kostnaden för lagerlokalen uppstår på grund av lagerhållningen och är alltså kopplad till inköpsaktiviteten. Den 1 960 kvadratmeter stora lagerlokalen utnyttjas även av personalen för orderplockning och paketering. Dessutom används lokalen till viss del för omhändertagande av lagerkunderna. Lagerhållningen av produkterna upptar ungefär hälften

⁷⁷ Intervju Folke

av lagerlokalen. Orderplockningen sker i gångarna mellan hyllorna där produkterna lagras, en yta som motsvarar cirka 950 kvadratmeter. I lagerlokalen finns det fem paketeringsstationer vilka upptar ungefär 20 kvadratmeter. En viss anpassning av lagerlokalen har gjorts för att lagerkunderna ska kunna tas emot på ett bra sätt, denna yta upptar ungefär 10 kvadratmeter.

Kunderna ska inte belastas för den totala kostnaden för lokalerna eftersom inget kostnadsobjekt ska bära kostnader för outnyttjad kapacitet som diskuteras i kapitel 4. Kunderna bör således enbart belastas för den effektiva tid som de anställda utnyttjar lokalerna. Med utgångspunkt i de anställdas uppskattningar av fördelningen av sin arbetstid har det faktiska utnyttjandet av lokalerna kunnat estimeras. Författarna har antagit att lokalerna kostar lika mycket dygnet runt och att varje kvadratmeter i lokalen kostar lika mycket. Även kostnaderna för de kontorslokaler som utnyttjas i syfte att uppfylla aktiviteter som är *customer sustaining* har tilldelats aktiviteterna enligt samma princip. Exempelvis har beräkningen för aktiviteten hantering av betalningspåminnelser gjorts på följande vis; Folke använder sex procent av sin arbetstid till denna aktivitet i ett rum som är 20 kvadratmeter stort. På ett år uppgår hans arbetstid för denna aktivitet till 120 timmar⁷⁸. För att fördela kostnaden till aktiviteten beräknas hyran för alla årets timmar, 8 760 timmar⁷⁹, och av dessa ska således aktiviteten bära kostnaden för 120 timmar.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Inköp av produkter	677,4
Ordermottagning	9,3
Hantering av lagerkunder	0,2
Fakturahantering	0,2
Hantering av betalningspåminnelser	0,2
Orderplockning	89,9
Paketering	0,7
Bearbetning av produkter	3,1
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	1214,0
Totalt	1995,0

Tabell 10: Lokalkostnader fördelade till aktivitet.

⁷⁸ Beräknat enligt (6 procent av arbetstiden * 8 arbetstimmar per dag * 250 arbetsdagar per år)

⁷⁹ Beräknat enligt (24 timmar per dygn * 365 dagar på ett år)

6.3.4 Marknadsföring

Kostnaderna för att företaget marknadsför sig, genom till exempel katalogutskick och sponsring, kan inte tyckas ha ett kausalt samband mellan enskilda kunders krav på företagets tjänster utan kan snarare klassificeras som *business sustaining*. Därför fördelas inte denna kostnad till någon av de identifierade aktiviteterna.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	908,5
Totalt	908,5

Tabell 11: Kostnader för marknadsföring.

6.3.5 Förbrukningsmaterial

Till de kostnader som ska betalas av kunden hör kostnader för datorer. Företaget har tolv datorer, och det antas att samtliga datorer kostar lika mycket. För att på ett rättvist sätt tilldela respektive aktivitet sin del av kostnaden används personalens arbetsfördelning som vägledning i hur respektive dator används. Författarna antar att året har 250 arbetsdagar med åtta timmars arbetstid var, och på detta sätt får aktiviteterna endast bära kostnaderna för den datortid som de utnyttjar. De tre datorer som används i inköpsfunktionen, helt eller delvis, tillförs aktiviteten inköp av produkter. Denna kostnad uppgår till 28 773 kronor. Därutöver används fem datorer helt eller delvis av försäljningsfunktionen. De aktiviteter som dessa datorer används till är ordermottagning, fakturahantering och hantering av betalningspåminnelser. Givet av ovan nämnda antaganden har kostnaderna fördelats enligt följande; ordermottagning 170 857 kronor, fakturahantering 17 894 kronor och hantering av betalningspåminnelser 3 463 kronor.

Vidare har omkostnader för kontoret, det vill säga exempelvis papper, kuvert, skrivarbläck och adresslappar, en klar koppling till kunden. Det är även i detta fall aktiviteterna ordermottagning, fakturahantering och hantering av betalningspåminnelser som ska bära kostnader för detta. Med hjälp av VD:n har det till kunden kopplade utnyttjandet av dessa resurser uppskattats till 90 procent. En vanlig order ger upphov till ordersedel och faktura. Ett fåtal order innebär även en betalningspåminnelse. För att beräkna förhållandet mellan dessa tre har information om antalet order och betalningspåminnelser för 2005 använts.

Resultatet blir med detta angreppssätt att aktiviteterna ordermottagning och fakturahantering vardera ska stå för 48,5 procent (77 819 kronor) och att hantering av betalningspåminnelser ska bära 3 procent (4 814 kronor).

Även omkostnader för lagret, vilka inkluderar tejp, kartonger och annat förpackningsmaterial, kan kopplas till kunderna. Hela denna post hör till aktiviteten paketering.

När det gäller företagets telefonkostnader är dessa fördelade på inköp av produkter och ordermottagning i samma utsträckning som kostnaderna har beräknats vara hänförliga till avdelningen inköp samt försäljning.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Inköp av produkter	49,3
Ordermottagning	290,5
Fakturahantering	95,7
Hantering av betalningspåminnelser	8,3
Paketering	218,5
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	179,6
Totalt	841,8

Tabell 12: Kostnader för förbrukningsmaterial fördelade till respektive aktivitet.

6.3.6 Leveranskostnader

Leveranskostnader består av två olika kategorier. Den ena motsvarar de kostnader som företaget har för att leverantörerna ska leverera de produkter som beställts. Denna kostnad får till fullo bäras av aktiviteten som omfattar inköp av produkterna. Den andra kategorin motsvarar de kostnader som Wiberger har för brevporto. De brevutskick som företaget gör är dels fakturor och dels betalningspåminnelser. Fördelningen av denna kostnad får därför baseras på den faktiska relationen mellan antalet fakturor och betalningspåminnelser som Wiberger har haft under 2005, det vill säga 96 respektive 4 procent.

Aktivitet	Kostnad
Inköp av produkter	635,0
Fakturahantering	287,1
Hantering av betalningspåminnelser	17,3
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	0,0
Totalt	939,4

Tabell 13: Kostnader för leveranser fördelade till respektive aktivitet.

6.3.7 Övriga administrativa kostnader

Dessa kostnader har en svag koppling till de enskilda kunderna och därför anses hela denna post vara *business sustaining*.

Aktivitet	Kostnad, tkr
Kostnader som anses <i>business sustaining</i>	514,8
Totalt	514,8

Tabell 14: Övriga administrativa kostnader.

6.3.8 Sammanställning av aktivitetskostnader

Utifrån tabellerna ovan kan slutligen en tabell sammanställas vari en heltäckande översikt av respektive aktivitet och dess kostnad presenteras.

Belopp i tkr	Inköp av produkter	Order- mottagning	Hantering av lagerkunder	Faktura- hantering	Hantering av betalnings- påminnelser	Order- plockning	Paketering	Bearbetning av produkter	Business sustaining	Totala kostnader
Löne- och övriga personalkostnader	884,1	1669,8	44,1	168,7	33,8	1854,5	674,0	282,1	1415,0	7026,0
Avskrivningar	121,1	38,4	-	4,0	0,8	-	-	-	116,7	281,0
Lokaler	677,4	9,3	0,2	0,2	0,2	89,9	0,7	3,1	1214,0	1995,0
Marknadsföring	-	-	-	-	-	-	-	-	908,5	908,5
Förbruknings- material	49,3	290,5	-	95,7	8,3	-	218,5	-	179,6	841,8
Leverans- kostnader	635,0	-	-	287,1	17,3	-	-	-	-	939,4
Övriga adm. kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	514,8	514,8
Totalt	2366,8	2008,0	44,3	555,8	60,4	1944,4	893,2	285,2	4348,6	12506,6

Tabell 15: Sammanställning av kostnader per identifierad aktivitet.

Av intresse är att notera att den totala kostnaden för aktiviteten inköp av produkter uppgår till cirka 2,4 miljoner kronor, vilket är närmare 19 procent av företagets totala kostnader. Vad gäller aktiviteten bearbetning av produkter uppgår den totala kostnaden till cirka 285 000 kronor. Dessa kommer alltså inte att inkluderas i analysen av kundlönsamheten. För att företaget ändå ska få en uppfattning om hur mycket denna service till kunderna kostar har en minutkostnad beräknats för de respektive aktiviteterna. Såsom tidigare har antagits i

uppsatsen består arbetsåret av 250 dagar med åtta arbetstimmar vardera. Den verksamma tiden i verkstaden blir därför 60 000 minuter per år vilket innebär en minutkostnad på 4,75 kronor för bearbetning av produkterna.⁸⁰ Av samma anledning och med samma antagande beräknar vi en minutkostnad för aktiviteten inköp av produkter, vilken motsvarar 11,77 kronor per minut.⁸¹

Med Tabell 15 som bas och med information om kostnadsdrivarna kan slutligen en översikt av aktiviteterna och dess kostnadsdrivare presenteras i Tabell 16. I den beräknas även den *activity cost driver rate* som behövs för att beräkna lönsamheten för respektive kund.

Aktivitet	Kostnadsdrivare	Total kostnad tkr	Antal kostnadsdrivare	Activity Cost Driver Rate, kr
Ordermottagning	# orderrader	1969,6	110004	17,90
Hantering av lagerkunder	-	44,3	-	-
Fakturahantering	# order	551,7	33364	16,54
Hantering av betalningspåminnelser	# betalningspåminnelser	59,6	2015	29,60
Orderplockning	# orderrader	1944,4	110004	17,68
Paketering	# orderrader	893,2	110004	8,12

Tabell 16: Sammanställning av information som behövs för att genomföra ABC-analysen.

⁸⁰ Beräknat enligt $[285\,151 \text{ kronor} / (0,5 \text{ heltidstjänst} * 8 \text{ arbetstimmar per dag} * 60 \text{ minuter per arbetstimme} * 250 \text{ arbetsdagar på ett år})]$

⁸¹ Beräknat enligt $[2\,343\,935 \text{ kronor} / (1,66 \text{ heltidstjänst} * 8 \text{ arbetstimmar per dag} * 60 \text{ minuter per arbetstimme} * 250 \text{ arbetsdagar på ett år})]$

6.4 Analys av enskilda kunders lönsamhet

För att förklara för läsaren hur beräkningarna av lönsamheten för kunderna i urvalet har genomförts illustreras dessa med följande exempel;

Kund 1 har under 2005 köpt produkter för 2 129 624 kronor. Detta belopp motsvarar vad Wiberger fått betalt i nettobelopp, det vill säga i beloppet har justerats för fraktkostnader, eventuella rabatter och småorderavgifter. Från detta belopp subtraheras sedan det inköpspris som Wiberger har betalat för de produkter som Kund 1 har köpt vilket resulterar i ett täckningsbidrag. Från detta subtraheras i sin tur de kostnader som Wiberger har för att expediera kunden varpå kundens lönsamhet framkommer. På detta sätt har lönsamheten för alla kunder i urvalet beräknats och redovisas i Bilaga 5.

KUND 1	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	4042	72370
Fakturahantering	16,54	612	10121
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	4042	71446
Paketering	8,12	4042	32819
Totalt:			186755
Har köpt för:	2129624		
Varav produkterna kostade:	-1650703		
Täckningsbidrag:	478921		
Customer sustaining:	-186755		
Kundlönsamhet:	292165		

Resultaten sammanfattas i nedanstående tabell.

Kund nr	Kundlönsamhet, kr	
	Wibergers kalkyl	ABC-kalkyl
KUND 1	199646	292165
KUND 2	-86811	35866
KUND 3	33794	71630
KUND 4	-12307	60293
KUND 5	58876	115656
KUND 8	63076	93222
KUND 11	29550	29253
KUND 13	28319	43423
KUND 438	5103	6064
KUND 439	5097	5752
KUND 440	6320	3965
KUND 850	2786	2882
KUND 851	2658	2974
KUND 852	2790	2927
KUND 1287	1356	-435
KUND 1288	1682	1782
KUND 1289	1722	1819
KUND 3052	304	378
KUND 3053	137	-124
KUND 3054	188	327
LAGERKUNDER	-4326	-3321

Tabell 17: Framräknad kundlönsamhet per studerad kund.

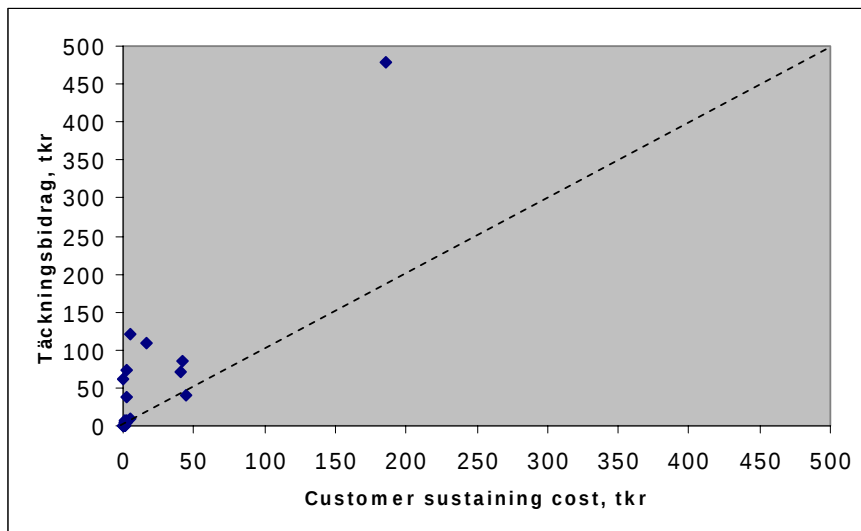
Resultatet av ABC-analysen visar att Wibergers största kunder är de mest lönsamma. De kunder som står för en mellanstor omsättning ser även de ut att generera relativt goda resultat för Wibergers. De kunder som i urvalet står för den minsta omsättningen visar blandade resultat, men det ser ut som att de vinster eller förluster som kan göras på kunder med denna omsättning verkar vara liten. Kundgruppen lagerkunder ser ut att vara olönsam.

I följande kapitel diskuteras resultaten och jämförelser görs mellan studiens resultat och företagets uppfattning.

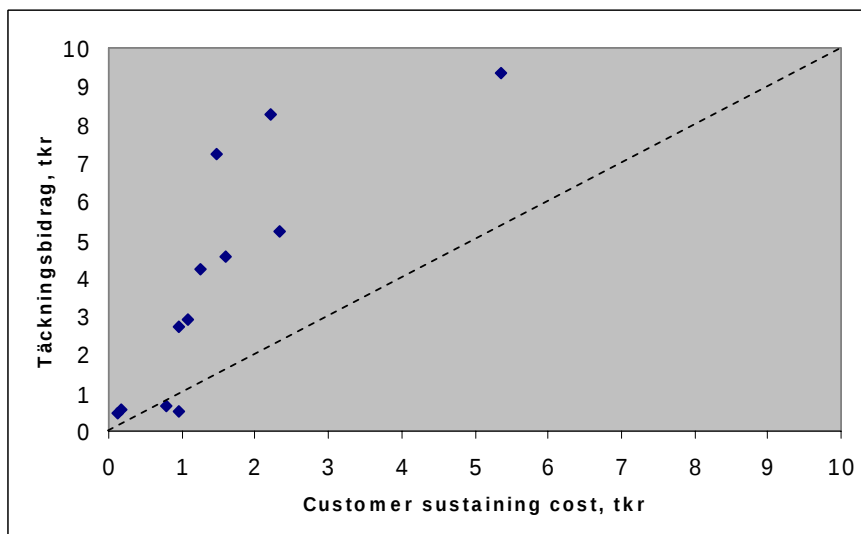
7. Diskussion och jämförelse av resultaten

Inför analysen av Wiberger's kundlönsamhet kunde författarna förvänta sig två skilda utfall baserat på tidigare studier. Antingen skulle någon eller några av de stora kunderna visa sig vara de mest olönsamma som Kaplan och Atkinson hävdar, eller så skulle många av de små kunderna visa sig vara olönsamma vilket Kivelä erfar i sin studie.

För att inte bara illustrera kundernas lönsamhet i siffror placeras kunderna in i den figur som föreslås av Kaplan och Atkinson, se Figur 1. I figurerna nedan illustreras på detta sätt att tre av observationerna i analysen är olönsamma.



Figur 6a: Illustration över Wiberger's kunder enligt Figur 1.



Figur 6b: Förstoring av området i Figur 6a närmast origo.

Liksom Wibergers beräkning av lagerkundernas lönsamhet visar ABC-analysens resultat att denna kundgrupp som helhet är olönsam. För de kunder i urvalet med minst omsättning får författarna blandade resultat medan Wibergers analys visar att samtliga kunder i dessa två urvalsgrupper är lönsamma, om än med fallande lönsamhet i absoluta tal. I de två urvalsgrupperna med mellanstor omsättning visar båda analyserna liknande resultat. För de största kunderna visar ABC-analysen i alla fall utom ett en högre lönsamhet än Wibergers analys. I åtanke ska samtidigt has att VD:n under intervjun poängterade att analysen för dessa kunder var något missvisande eftersom analysen är utformad för att analysera kunder med mindre omsättning. Skillnaden mellan de två analyserna avseende de stora kundernas lönsamhet är således större än vad som visas i Tabell 17.

Wibergers VD:s uppfattning om lagerkunderna som en olönsam kundgrupp får stöd av studiens resultat. Vidare uppfattade han kunder med många små order som olönsamma. En liten order understiger 200 kronor och det är endast Kund 3053 i studiens urval som har beställt order av denna storlek. Kundens genomsnittliga ordervärde är 172 kronor.⁸² Enligt ABC-analysen visar Kund 3053 en förlust och stöder därmed VD:s uppfattning om kundlönsamheten för kunder med detta beteende. Den mest önskvärda kunden är en som inte beställer mer än tio gånger om året och har ett genomsnittligt ordervärde på 3 000 till 4 000 kronor. I studiens urval passar ingen av kunderna in på detta önskemål. Kund 439 faller närmast denna precisering med totalt tre order under 2005 om ett genomsnittligt ordervärde på cirka 6 400 kronor.⁸³ Enligt ABC-analysen är Kund 439 lönsam och ger även i detta avseende stöd för VD:s uppfattning.

I ABC-analysen har hänsyn tagits till kundernas beteende gentemot Wiberg. Det finns ett flertal faktorer som påverkar kundernas lönsamhet, vilka har redovisats i Tabell 1 och 2 i avsnitt 4.1. Utifrån dessa kan vi föra ett resonemang kring de faktorer som har påverkat de studerade kundernas lönsamhet. De dimensioner som kan diskuteras utifrån studien kan sammanfattas i följande tabell:

⁸² Beräknat enligt (1 032 kronor / 6 order)

⁸³ Beräknat enligt (19 161 kronor / 3 order)

High Cost-to-Serve Customers	Low Cost-to-Serve Customers
• Order custom products • Pay slowly • Large discounts • Large amounts of pre-sales support • Small order quantities	• Order standard products • Pay on time • Nil to low discounts • Little to no pre-sales support • High order quantities

Tabell 18: Sammanfattad version av Tabell 1 och 2.

Angående de tillfällen då kunder beställer produkter som de vill ha bearbetade, det vill säga kundanpassade, har denna service som tidigare diskuterats uteslutits från studien. Emellertid är det odiskutabelt att de kunder som kräver denna service av Wiberger blir dyrare att expediera. Dock har ingen av kunderna som är innefattade i studien erhållit denna service.

ABC-analysen har visat att kostnaden för en betalningspåminnelse är hög, ungefär 29 kronor. Det har framkommit att vissa kunder är sämre på att betala i tid, till exempel Kund 4, 851 och 1288. Dessa kunder har antingen satt i system att betala sent eller har en dålig intern kontroll eftersom dessa har erhållit betalningspåminnelser på näst intill samtliga fakturor under 2005. På detta sätt blir dessa kunder dyrare att expediera.

Som nämnts ovan påverkar även rabatter till kunderna kundlönsamheten. Då Wiberger har ett omfattande rabattsystem innebär det att företaget i ganska stor utsträckning själv påverkar kundernas lönsamhet. De största kunderna har samtliga erhållit rabatter och klassificeras på detta sätt som kunder som är dyra att expediera.

En del av de lagerkunder som Wiberger har i sin kundbas kräver en stor mängd av support innan själva köpet. Det är de kunder som till exempel behöver någonting till en uppfinning eller en motorbåt, men som inte är riktigt säkra på vad. Dessa kunder kräver mer av lagerpersonalen än den andel som vet precis vad de vill ha och blir därför dyrare att expediera. Skillnaderna mellan köpmönster hos kunderna som ingår i denna grupp är stora och analysen tar inte hänsyn till att vissa av dessa kunder köper en produkt medan andra köper upp emot 700 stycken. Denna skillnad påverkar den tid som lagerpersonalen utnyttjas av respektive kund och därmed även den kostnad som respektive kund orsakar. Samtidigt får beaktas att dessa kunder faktiskt undviker att utnyttja många andra av företagets resurser som förbrukas vid beställning av ordena via försäljningsavdelningen, fakturahantering och

vanligtvis även paketeringen av ordern. De små lagerkunderna skulle troligen bli ännu dyrare att expediera om de utnyttjade det beställningssätt som företaget önskar.

Avslutningsvis påverkar även kundens beställningsmönster lönsamheten. En kund som köper stora kvantiteter fördelat på ett stort antal ordertillfällen är dyrare att expediera än en liknande kund som beställer vid färre antal tillfällen. Ett exempel på detta är Kund 2 som köper mer än dubbelt så många produkter än Kund 1, men vars antal beställningstillfällen är 16 gånger färre. Kund 1 blir på detta sätt dyrare för Wiberger att expediera.

Med anledning av att de aktiviteter som är *product sustaining* har uteslutits från analysen belastas kunderna för en lägre produktkostnad än de egentligen borde. Det innebär att det framräknade täckningsbidraget egentligen är lägre än vad som redovisas i Bilaga 5 vilket medför att kundlönsamheten i samtliga fall blir högre än om dessa kostnader hade inkluderats i analysen.

Ett ämne som vi inte hittills berört är det faktum att det finns ytterligare aktiviteter och kostnader för dessa som inget kostnadsobjekt har betalat för, det vill säga de aktiviteter som är *business sustaining*. Dessa kostnader uppgår till 3 851 515 kronor och ska täckas av de vinster som kunderna genererar om företaget totalt sett ska ha en positiv finansiell lönsamhet. På detta sätt kan de lönsamhetstal som redovisats i tabellen egentligen upplevas vara ännu lägre.

8. Slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka Wiberger kundlönsamhet genom att dels studera hur de inom företaget uppfattar sin kundlönsamhet och dels genom att genomföra en egen analys av företags kundlönsamhet med hjälp av ABC-kalkylering. Genom att göra detta har vi även ämnat undersöka eventuella skillnader mellan de två.

Uppfattningen inom Wiberger gällande kundernas lönsamhet var klar. De kunder som inte uppfattas som lönsamma är framförallt lagerkunder men även kunder som beställer många små order. De kunder som upplevs lönsamma att ha är de kunder som köper av Wiberger ett tiotal gånger om året, till ett belopp om ungefär 40 000 kronor totalt. Med dessa kunder skapas inga nära band kontaktpersonerna emellan, vilket innebär att det inte slösas tid och energi på annat prat än själva beställningen. I den räkneanalys av kundlönsamheten som genomförs tas hänsyn till bland annat inkuransförluster, lokalhyra, porto och papper. Det finns en medvetenhet om att denna analys inte är rättvisande för de större kunderna med större orderstorlekar, eftersom dessa kräver mer resurser av företaget. Det egna resultatet visar att Wiberger nästa största och fjärde största kunder genererar en förlust liksom gruppen lagerkunder. Därefter visar de kunder som ingår i urvalet en lönsamhet som faller i takt med att storleken på omsättningen faller.

Resultatet av författarnas analys visar att Wiberger största kunder är lönsamma. Närmare bestämt är det endast lagerkunderna och två av de mindre kunderna som är olönsamma men förlusten på dessa sista två är liten. Därmed bekräftar författarna den bild som Kivelä fick i sin kundlönsamhetsanalys. De uppfattningar som Wiberger VD har bekräftas av ABC-analysen. Däremot skiljer sig resultatet av de olika beräkningarna. Författarnas analys visar i samtliga fall utom ett en högre lönsamhet för de största kunderna än vad som framräknats av Wiberger. Resultatet för kunderna i de två mellersta urvalsgrupperna är tämligen lika. För de kunder som representerar en lägre omsättning visar enligt ABC-analysen blandade resultat medan dessa kunder enligt Wiberger visade genomgående positiv lönsamhet.

8.1 Problematisering

De resultat som författarna når i studiens analys är beroende på de antaganden som har gjorts om aktiviteternas kostnadsdrivare och kostnadernas fördelning till aktiviteterna. ABC-analysen är som nämnts en subjektiv kompromiss mellan kostnader för att se samband inom företaget och uppskatta vilka kostnader som är hänförliga till en viss aktivitet. Exkluderandet av de aktiviteter som är *product sustaining* har som diskuterats påverkat den lönsamhet som redovisas för de olika kunderna. Även avgränsningen gällande företagets kapitalkostnad har påverkat resultatet till viss del. Emellertid hade främst den stora lagerhållningen gett upphov till en stor kapitalkostnad vilken skulle ha tillförts aktiviteter som är *product sustaining*. I och med studiens nuvarande omfattning skulle därför dessa kostnader inte ha tagits hänsyn till i kundlönsamhetsanalysen.

8.2 Förslag på fortsatta studier

För författarnas egen del skulle det vara intressant att under en ännu längre tid observera och analysera förhållandena på Wiberger. Det skulle möjliggöra en mer detaljerad analys av framförallt aktiviteterna hantering av lagerkunder, inköp av produkter samt bearbetning av produkter. Det är möjligt att resultatet av analysen därmed skulle bli något annorlunda. Då skulle studien även kunna innehålla en mer detaljerad analys av hur rabattsystemet inverkar på de olika kundernas lönsamhet och vad effekterna skulle bli om systemet arbetades om.

En iakttagelse är att VD:n för Wiberger redan hade en mycket klar bild av företagets kostnadsstruktur och kundlönsamhet. En tänkvärd angreppsvinkel skulle därför vara att undersöka huruvida ledningen i ägarledda företag har en bättre uppfattning gällande sin kundlönsamhet än icke ägarledda företag.

9. Referenslista

Litteratur

Bellis-Jones (1989) *Customer profitability analysis*, Management Accounting; Feb 1989; 67, 2; ABI/INFORM Global s. 26-28.

Bergstrand (2003) *Ekonomisk styrning*, Lund, Studentlitteratur. 3:e upplagan.

Cooper och Kaplan (1991) *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, May-June s. 130-135.

DeWayne L Searcy (2004) *Using Activity-Based Costing to Assess Channel/ Customer Profitability*, Management Accounting Quarterly, Winter 2004, Vol 5 Issue 2.

Gerdin (1995) *ABC-kalkylering*, Lund, Studentlitteratur.

Howell och Soucy (1990) *Customer Profitability – As Critical as Product Profitability*, Management Accounting; Oct 1990; 72, 4; ABI/INFORM Global s. 43-47.

Kaplan och Narayanan (2001) *Customer Profitability Measurement and Management*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kaplan och Cooper (1998) *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Boston: HBS Press.

Kaplan och Anderson (2004) *Time-Driven Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, November s. 131-138.

Kaplan (1989) *Kanthal (A)*, Boston, Harvard Business School Publishing.

Kaplan och Atkinson (1998) *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey, 3rd edition.

Kivelä (1999) *Implementation of Activity-Based Costing in a small service company*, Magisteruppsats, Handelshögskolan i Stockholm.

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

Pearce (1997) *Activity-Based Costing A practical approach*, Industrial Distribution May; 86, 5; ABI/INFORM Global s. 82-90.

Sharman (1994) *Activity and driver analysis to implement ABC*. CMA; Jul/Aug; 68, 6; ABI/INFORM Global s. 13-16.

Sharman (1995) *The role of the cost flow diagram in activity-based costing*. CMA; Sep; 69, 7; ABI/INFORM Global s. 23-26.

Sharman (1996) *ABC and the bottom line on customers*, CMA; September; 70, 7; ABI/INFORM Global, s. 20-24.

Smith och Dikolli (1995) *Customer profitability analysis: an activity-based costing approach*, Managerial Auditing journal, Vol. 10 No. 7, s. 3-7.

Intervjuer

Dennis	Kontor, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.
Folke	VD, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april samt telefonintervjuer löpande.
Jonas	Lager, Intervju den 22 mars, 5 april.
Kristina	Kontor, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.
Magnus F	Kontor och Verkstad, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.
Magnus N	Lager, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.
Rosa	Lager, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.
Ulf	Kontor, Intervju den 9 mars, 22 mars, 5 april.

Övriga källor

Svensk Handelstidning Justitia; www.shj.se

Wibergers hemsida; www.wiberger.se

Wibergers årsredovisning 2002, 2003, 2004 och 2005.

Bilaga 1 Intervjufrågor till VD

- Berätta om Wibergers bakgrund. Hur ser företagets historia ut? Hur stor är personalstyrkan? Hur är den finansiella lönsamheten?
- Berätta om verksamheten. Vilka produkter säljer ni? Vilka typer av kunder har företaget? Hur marknadsförs Wiberger? Hur ser flödet genom verksamheten ut?
- Hur uppfattas företagets kundlönsamhet idag?
- Vilka karaktäristika har de kunder som du uppfattar som lönsamma respektive olönsamma?
- Wiberger har ett omfattande rabattsystem, hur fungerar de olika rabatterna? Upplever du att det lyckas styra kunderna för att agera på ett visst sätt?
- Vilka arbetsuppgifter faller under din roll som VD? Hur fördelar sig dessa, procentuellt sett, under en normal vecka?
- De andra anställda i företaget, vilka funktioner har de? Vilka arbetsuppgifter har de? Hur uppskattar du att de använder sig av sin arbetstid till de olika uppgifterna?

Bilaga 2 Intervjufrågor till anställda

- Vilken position i företaget har du?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Vilka arbetsuppgifter har dina närmaste kollegor?
- Hur stor procentuell del av din arbetstid ägnas uppskattningsvis åt respektive arbetsuppgift under en normal vecka?
- Vad föranleder dina olika arbetsuppgifter?
- Tar en arbetsuppgift olika lång tid att genomföra beroende på olika omständigheter?
Vilka omständigheter kan dessa vara?

Bilaga 3 Aktiviteter per anställd

Aktiviteter som upptar mindre än fem procent av arbetstiden redovisas inte

Fördelning av lönekostnader och övriga personalkostnader

B=Business sustaining, C= Customer serving

P=Product sustaining

			Andel tid	Kostnad
Kicki	Leveransbevakning	P	35%	197445
564127	Inleverans	P	10%	56413
	Frisläppning av order	C	10%	56413
	Ordermottagning	C	20%	112825
	Just In Time-leveranser	C		
	Inskrivning av nya kunder i systemet	C		
	Kreditupplysning av nya kunder	C		
	Returer			
	Felbeställning av kund	C		
	Kreditering			
	Byte			
	Lagerfel	B	13%	
	Möten	B		
	Mässresor	B		
Lena (50%)	Lön och personal	B	100%	282064
282064	Hantering av personalfrågor			
	Löneunderlag			
	Diverse administration			
Roger	Inköp av produkter	P	100%	564127
564127	Beställning			
	Leverantörsförhandlingar			
	Leveransbevakning			
Magnus F	Verkstad	C	50%	282064
564127	Borrning			
	Sågning			
	Svarvning			
	Slipning			
	Ytbehandling			
	Data	B	50%	282064
	Uppdatering av hemsida			
	Uppdatering av produktritningar			
Ellen	Ordermottagning	C	100%	564127
564127				
Ulf	Dataregistrering av inleveranser	P	6%	33848
564127	Frisläppning av order	C	10%	56413
	Ordermottagning	C	84%	473867
	Inskrivning av nya kunder i systemet	C		
	Kreditupplysning av nya kunder	C		
Dennis	Ordermottagning	C	80%	451302
564127	Offertter	C	12%	67695
	Avtal för storkunder	C		
	Mässresor	B		

Folke 564127	Kontera kundbetalningar	C	6%	33848
	Betalningspåminnelser	C	6%	33848
	Kontroll av osäkra kundfordringar	C		
	Ordermottagning	C		
	Diskussioner och vägledning med personalen	B		
	Möten och förberedande med revisor	B		
	Försäkringsfrågor	B		
	Sortera post och e-post	B		
	Kontakt med bank	B		
	Prislistor och kataloger	B		
	Prata i telefon	B		
	Planering inför investeringar	B		
	Övervakning	B		
	Inkuransrensning (administrativt)	B		
	Budgetering (rullande 12)	B		
	Justering för lagerkvantiteter och beställningspunkter	B		
	Prisjusteringar för produkterna	B		
	Mässresor	B		
	Övrig problemlösning	B		
Magnus N 440505	Inleveranser	P	15%	66076
	<i>Ta emot leveranser</i>			
	<i>Avstämning mot order</i>			
	<i>Plocka ut i lager</i>			
	Orderplockning	C	50%	220253
	Paketering	C	20%	88101
	Hantering av lagerkunder	C	10%	44051
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Jonas 440505	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	68%	299544
	Paketering	C	27%	118936
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Rosa 440505	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	65%	286328
	Paketering	C	25%	110126
	Fakturahantering	C	5%	22025
	Beställning av förpackningsmaterial	B		
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Gunsan 440505	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	68%	299544
	Paketering	C	27%	118936
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Mikael 440505	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	68%	299544
	Paketering	C	27%	118936
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Patrik 440505	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	68%	299544
	Paketering	C	27%	118936
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		
Karin (50%) 220253	Inkuransrensning	B		
	Orderplockning	C	68%	149772
	Paketering	C	27%	59468
	Omorganisering av lager	B		
	Städning i lagret	B		

Bilaga 4 Aktiviteter på aggregerad nivå

Ordermottagning

via fax

via telefon

offerter

Hantering av lagerkunder

Kundexpediering

Orderplockning

Betalning

Fakturahantering

Justering för frakter

Justering för rabatter

Fakturaautskrift

Fakturaautskick

Kontering av fakturabetalningar

Hantering av betalningspåminnelser

Utskrift av betalningspåminnelse

Utskick av påminnelse

Inköp av produkter

Beställning

Leverantörsförhandlingar

Leveransbevakning

Inleverans

Ta emot leveranser

Avstämning mot order

Plocka ut i lager

Orderplockning

Utskrift av ordersedel

Plockning av produkter

Paketering

Bearbetning av produkter

Borr

Sågning

Ytbehandling

Slipning

Svarvning

Bilaga 5 Uträkning av lönsamhet för respektive kund

KUND 1	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	4042	72370
Fakturahantering	16,54	612	10121
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	4042	71446
Paketering	8,12	4042	32819
		Totalt:	186755
Har köpt för:	2129624		
Varav produkterna kostade:	-1650703		
Täckningsbidrag:	478921		
Customer sustaining:	-186755		
Kundlönsamhet:	292165		

KUND 2	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	55	985
Fakturahantering	16,54	38	628
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	55	972
Paketering	8,12	55	447
		Totalt:	3032
Har köpt för:	996724		
Varav produkterna kostade:	-957827		
Täckningsbidrag:	38898		
Customer sustaining:	-3032		
Kundlönsamhet:	35866		

KUND 3	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	45	806
Fakturahantering	16,54	35	579
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	45	795
Paketering	8,12	45	365
		Totalt:	2545
Har köpt för:	545742		
Varav produkterna kostade:	-471567		
Täckningsbidrag:	74175		
Customer sustaining:	-2545		
Kundlönsamhet:	71630		

KUND 4	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	6	107
Fakturahantering	16,54	7	116
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	8	237
Orderplockning	17,68	6	106
Paketering	8,12	6	49
		Totalt:	615
Har köpt för:	515000		
Varav produkterna kostade:	-454092		
Täckningsbidrag:	60908		
Customer sustaining:	-615		
Kundlönsamhet:	60293		

KUND 5	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	92	1647
Fakturahantering	16,54	49	810
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	92	1626
Paketering	8,12	92	747
		Totalt:	4831
Har köpt för:	481054		
Varav produkterna kostade:	-360567		
Täckningsbidrag:	120487		
Customer sustaining:	-4831		
Kundlönsamhet:	115656		

KUND 8	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	347	6213
Fakturahantering	16,54	80	1323
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	347	6134
Paketering	8,12	347	2817
		Totalt:	16487
Har köpt för:	367973		
Varav produkterna kostade:	-258264		
Täckningsbidrag:	109709		
Customer sustaining:	-16487		
Kundlönsamhet:	93222		

KUND 11	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	929	16633
Fakturahantering	16,54	44	728
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	929	16421
Paketering	8,12	929	7543
		Totalt:	41325
Har köpt för:	305003		
Varav produkterna kostade:	-234425		
Täckningsbidrag:	70578		
Customer sustaining:	-41325		
Kundlönsamhet:	29253		

KUND 13	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	848	15183
Fakturahantering	16,54	289	4779
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	848	14989
Paketering	8,12	848	6885
		Totalt:	41837
Har köpt för:	296637		
Varav produkterna kostade:	-211377		
Täckningsbidrag:	85260		
Customer sustaining:	-41837		
Kundlönsamhet:	43423		

KUND 438	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	44	788
Fakturahantering	16,54	18	298
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	44	778
Paketering	8,12	44	357
		Totalt:	2220
Har köpt för:	19165		
Varav produkterna kostade:	-10881		
Täckningsbidrag:	8284		
Customer sustaining:	-2220		
Kundlönsamhet:	6064		

KUND 439	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	33	591
Fakturahantering	16,54	3	50
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	33	583
Paketering	8,12	33	268
		Totalt:	1492
Har köpt för:	19161		
Varav produkterna kostade:	-11917		
Täckningsbidrag:	7244		
Customer sustaining:	-1492		
Kundlönsamhet:	5752		

KUND 440	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	116	2077
Fakturahantering	16,54	18	298
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	116	2050
Paketering	8,12	116	942
		Totalt:	5367
Har köpt för:	19158		
Varav produkterna kostade:	-9826		
Täckningsbidrag:	9332		
Customer sustaining:	-5367		
Kundlönsamhet:	3965		

KUND 850	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	45	806
Fakturahantering	16,54	23	380
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	45	795
Paketering	8,12	45	365
		Totalt:	2347
Har köpt för:	8999		
Varav produkterna kostade:	-3770		
Täckningsbidrag:	5229		
Customer sustaining:	-2347		
Kundlönsamhet:	2882		

KUND 851	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	20	358
Fakturahantering	16,54	10	165
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	7	207
Orderplockning	17,68	20	354
Paketering	8,12	20	162
		Totalt:	1247
Har köpt för:	8983		
Varav produkterna kostade:	-4762		
Täckningsbidrag:	4220		
Customer sustaining:	-1247		
Kundlönsamhet:	2974		

KUND 852	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	32	573
Fakturahantering	16,54	13	215
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	32	566
Paketering	8,12	32	260
		Totalt:	1613
Har köpt för:	8980		
Varav produkterna kostade:	-4439		
Täckningsbidrag:	4541		
Customer sustaining:	-1613		
Kundlönsamhet:	2927		

KUND 1287	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	20	358
Fakturahantering	16,54	5	83
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	20	354
Paketering	8,12	20	162
		Totalt:	957
Har köpt för:	5284		
Varav produkterna kostade:	-4762		
Täckningsbidrag:	522		
Customer sustaining:	-957		
Kundlönsamhet:	-435		

KUND 1288	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	14	251
Fakturahantering	16,54	8	132
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	7	207
Orderplockning	17,68	14	247
Paketering	8,12	14	114
		Totalt:	951
Har köpt för:	5284		
Varav produkterna kostade:	-2551		
Täckningsbidrag:	2733		
Customer sustaining:	-951		
Kundlönsamhet:	1782		

KUND 1289	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	21	376
Fakturahantering	16,54	10	165
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	21	371
Paketering	8,12	21	171
		Totalt:	1083
Har köpt för:	5281		
Varav produkterna kostade:	-2379		
Täckningsbidrag:	2902		
Customer sustaining:	-1083		
Kundlönsamhet:	1819		

KUND 3052	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	3	54
Fakturahantering	16,54	2	33
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	3	53
Paketering	8,12	3	24
		Totalt:	164
Har köpt för:	1034		
Varav produkterna kostade:	-491		
Täckningsbidrag:	542		
Customer sustaining:	-164		
Kundlönsamhet:	378		

KUND 3053	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	16	286
Fakturahantering	16,54	6	99
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	16	283
Paketering	8,12	16	130
		Totalt:	798
Har köpt för:	1032		
Varav produkterna kostade:	-358		
Täckningsbidrag:	674		
Customer sustaining:	-798		
Kundlönsamhet:	-124		

KUND 3054	Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet	Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Ordermottagning	17,90	2	36
Fakturahantering	16,54	2	33
Hantering av betalningspåminnelser	29,60	0	0
Orderplockning	17,68	2	35
Paketering	8,12	2	16
		Totalt:	120
Har köpt för:	1032		
Varav produkterna kostade:	-585		
Täckningsbidrag:	447		
Customer sustaining:	-120		
Kundlönsamhet:	327		

KUND LAGERKUNDER		Activity Cost	Antal utnyttjade	
Aktivitet		Driver Rate, kr	kostnadsdrivare	Kostnad
Hantering av lagerkunder		-	-	44283
Ordermottagning		17,90	0	0
Fakturahantering		16,54	0	0
Hantering av betalningspåminnelser		29,60	0	0
Orderplockning		17,68	0	0
Paketering		8,12	0	0
Totalt:				44283
Har köpt för:	69510			
Varav produkterna kostade:	-28549			
Täckningsbidrag:	40962			
Customer sustaining:	-44283			
Kundlönsamhet:	-3321			