AXHOLMEN®
CONSULTING

Produktlönsamhetsanalys – nyckeln till lönsam tillväxt

AV ANNA NORDBERG

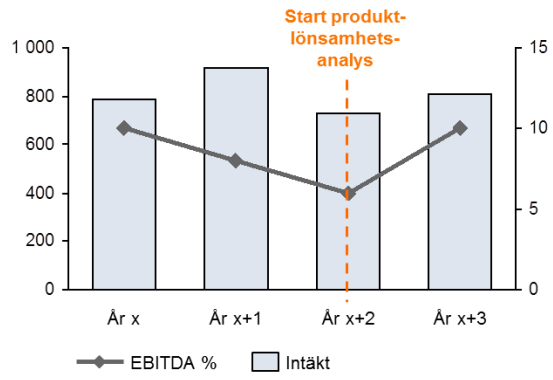
Varför minskar vinstmarginalen när intäkterna ökar? Hur kan produktkalkylerna signalera lönsamhet, samtidigt som företaget gör negativt resultat? Denna artikel erbjuder sex råd för hur en produktlönsamhetsanalys kan hjälpa företaget till lönsam tillväxt, utan att dra för mycket resurser.

Resultat

Produktlönsamhetsanalys handlar enkelt uttryckt om att förstå vilka intäkter en produkt bidrar med, och vilka kostnader den driver.

Vår erfarenhet visar att en framgångsrik produktlönsamhetsanalys hjälper företag till lönsam tillväxt på tre sätt:

1. Handlingskraft utifrån en gemensam syn kring hur lönsamma produkterna är
2. Beslutsunderlag för strategisk inriktning – tillväxt, pris, sortiment eller säljkanal.
3. Verktyg för att identifiera konkreta åtgärder för kostnadsminskning och/eller intäktsökning



Figur 1: Exempel på uppnått resultat i ett av Axholmens produktlönsamhetsuppdrag

I denna artikel har vi sammanfattat sex råd för en framgångsrik produktlönsamhetsanalys.

1. Se bortom bruttomarginal för relevans

För att få en relevant analys att ta beslut eller identifiera konkreta åtgärder ifrån, behöver vi förstå lönsamheten bortom bruttomarginalen.

Alla kostnader behöver då knytas till produkt, d.v.s. allokeras till produkt:

1. Direkt rörlig kostnad, ex. direkt material, fraktkostnader
2. Direkta fasta kostnader, ex. fabrikspersonal, fabrikshyra
3. Indirekta kostnader, ex. management, förbrukningsmaterial

Exempel på kostnader som ofta glöms bort är nedskrivningar (inkl. svinn) och returer.

2. Objektiv allokering ger rättvisande bild

En kostnadsallokeringsregel ska vara logisk och oberoende av förutfattade meningar. Den ska förankras med och beslutas av viktiga intressenter *innan* analysresultatet färdigställts och presenterats.

Det motverkar hela syftet med en lönsamhetsanalys om allokeringsregler anpassas efter det lönsamhetsresultat en intressent önskar se. Det blir då bara en bekräftelse av existerande ”sanningar”.

3. Pragmatiskt angreppssätt maximerar ROI

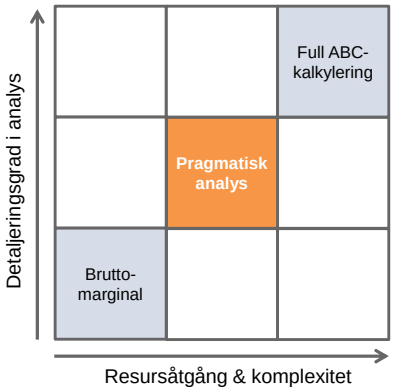
Vi har konstaterat att en analys av endast bruttomarginal inte ger tillräckliga svar om hur lönsam en produkt är. En fullskalig ABC-kalkylering (Activity Based Calculation) ger å andra sidan ofta en begränsad marginalnytta.

Ett *pragmatiskt* angreppssätt har som syfte att maximera återbäringen på investeringen, d.v.s. tid och resurser för att designa och kontinuerligt använda en analysmodell.

AXHOLMEN © ALL RIGHTS RESERVED 2013

Exempel på vad som kännetecknar en pragmatisk lönsamhetsanalys:

- Använd *en* primär kostnadsdrivare som grund till allokering av indirekt kostnad
- Tänk 80/20, det är viktigast att de största kostnadsposterna allokeras rätt
- Utgå från det data som finns, åtminstone till att börja med



Figur 2: Pragmatiskt angreppssätt för lönsamhetsanalys

4. Selektiv djupdykning för att kunna agera

En analys ska leda till konkret resultat och måste därför vara djup nog att agera utifrån. Men istället för en fullskalig ABC-kalkyl förespråkar vi att djupdykning görs om och där det behövs.

I ett B2B-företag behövs t.ex. ofta en nedbrytning i *kundlönsamhet* för att kunna omförhandla pris eller ta beslut om ändrad prisstrategi för en produkt.

För ett tillverkande bolag kan en detaljerad analys av *kostnadseffektivitet* behövas, för att kunna initiera rätt besparingsåtgärder.

5. Intern benchmark jämför äpple med äpple

Genom *intern* benchmark av produktlönsamhet mellan länder, regioner, butiker, kunder eller anläggningar ges en kontrollerad möjlighet att jämföra med och lära sig av den som har bäst produktlönsamhet inom företaget.

	NORWAY		SWEDEN	
Product	**Profitability**	**% of Rev**	**Profitability**	**% of Rev**
Prod X	39%	42%	30%	42%
Prod Y	-1%	7%	-5%	22%
Prod Z	8%	51%	12%	36%

Figur 3: Illustration av intern benchmark, där förbättringsområden är orangemarkerade

Externa benchmark är förvisso populära, men det är ofta svårt att veta om äpplen verkligen jämförs med äpplen. Dessutom försvinner ofta möjligheten att jämföra externt vid en fördjupning av analysen.

6. ”Make it stick” för kontinuerlig förbättring

En produktlönsamhetsanalys kan ha ett värde som engångsföreteelse, som beslutsunderlag till t.ex. en sortimentstrategi. Men för att förstå effekten av ett sådant beslut, och för att åstadkomma kontinuerliga förbättringar, bör modellen bakom analysen byggas så automatiserad och pedagogiskt att den är återanvändbar.

Kombinerat med en tydlig styrning (vem, hur, vad), får företaget ett kraftfullt verktyg för kontinuerliga förbättringar.

Åtgärder, beslutsunderlag & handlingskraft

Genom en produktlönsamhetsanalys som går bortom bruttomarginal och är tillräckligt djup men pragmatisk nog att gå i mål med, kan företaget vidta konkreta åtgärder och ta strategiska beslut mot lönsam tillväxt.

En återanvändbar analysmodell, där allokeringsreglerna är logiska och intern benchmark ger motivation, skapar dessutom nödvändig handlingskraft att ta resultatet ända till böckerna.

Om Axholmen

Grundades 2007 med idén att skapa ett enklare och mer resultatinriktat sätt att leverera konsulttjänster.

Vårt erbjudande:

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

Våra konsulter är topptalanger med erfarenhet från både konsult- och linjeroller.

Vidare kontakt:
Anna Nordberg, anna.nordberg@axholmen.se

AXHOLMEN © ALL RIGHTS RESERVED 2013