

# Förbättrad lönsamhet

i tjänsteföretag som  
arbetar i projekt

En guide i samarbete med Visma Software

  
**exsitec**  
[www.exsitec.se](http://www.exsitec.se)



# Förbättrad lönsamhet

Projekt för att förbättra företagets lönsamhet genomförs ofta för att generera snabba vinster och långsiktig konkurrenskraft. Det är inte ovanligt att företag kan minska kostnaderna med 15–20 procent och öka intäkterna med 10–15 procent. Denna guide riktar sig till dig som arbetar i projektform och debiterar per timme.

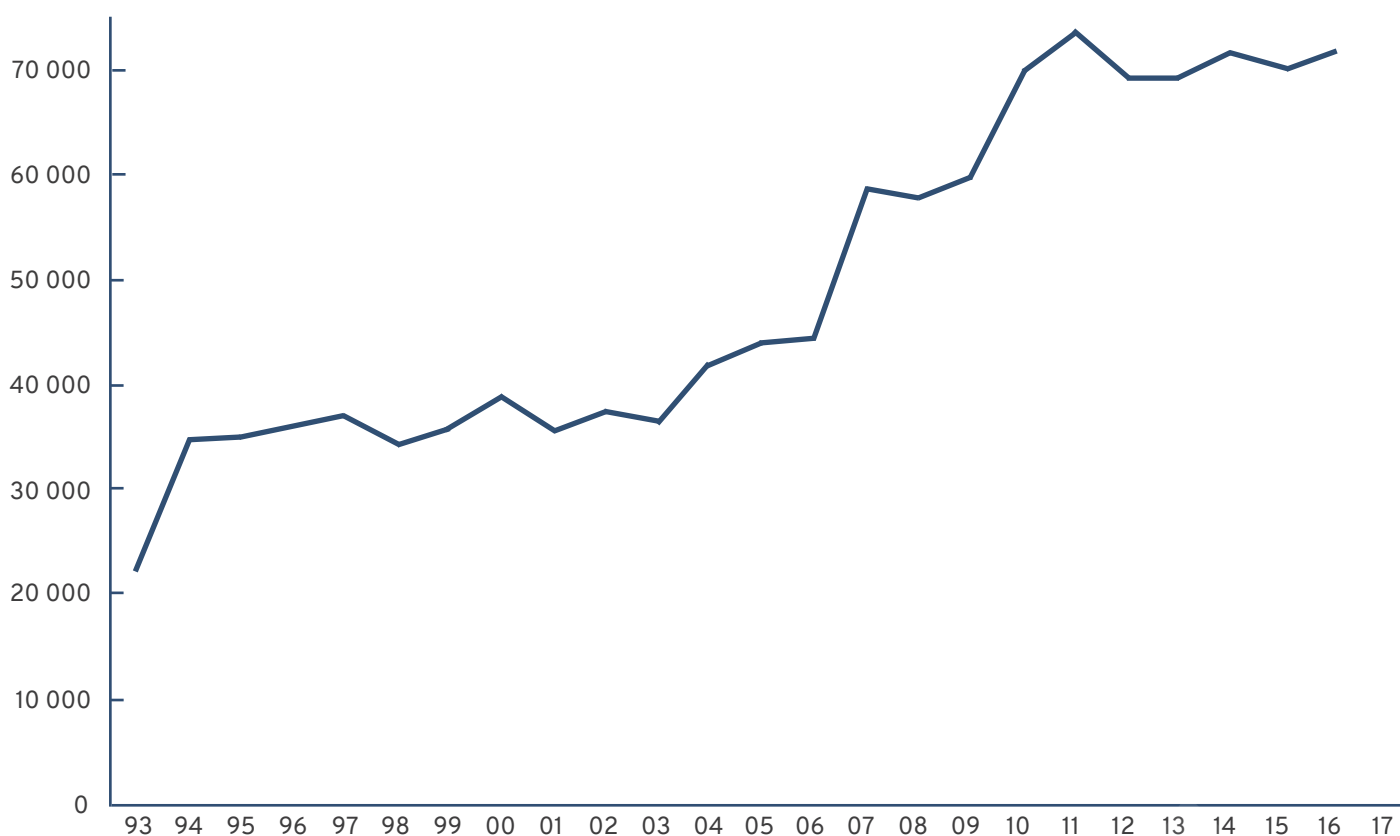
## Innehåll

<b>Många nya tjänsteföretag på den svenska marknaden</b>	<b>2</b>
<b>Vilka faktorer påverkar lönsamheten negativt?</b>	<b>3</b>
<b>Vart tar vinsten vägen?</b>	<b>4</b>
<b>Beläggningsgrad och dess påverkan på lönsamheten</b>	<b>5</b>
<b>7 tips för att öka beläggningsgraden</b>	<b>6</b>
<b>Olika prismodeller för- och nackdelar</b>	<b>7</b>
<b>Produktifiering - repetition leder till bättre lönsamhet</b>	<b>8</b>
<b>Kundlojalitet och dess påverkan på intäkten</b>	<b>9</b>
<b>Mätning av kundnöjdheten</b>	<b>10</b>
<b>Förbättra kundnöjdheten</b>	<b>10</b>
<b>15 tips för att öka lönsamheten</b>	<b>11</b>
<b>Struktur i organisationen</b>	<b>12</b>
<b>Nyckeltal för tjänsteförsäljning</b>	<b>13</b>
<b>Praktiska tips för effektiv hantering av arbetsflödet</b>	<b>14</b>

## Många nya tjänsteföretag på den svenska marknaden

Idag är mer än åtta av tio nystartade företag i Sverige tjänsteföretag. Denna tillväxt skapar hård konkurrens och innebär nya utmaningar för etablerade företag inom tjänstesektorn.

År 2017 startades drygt 56 000 företag inom tjänstesektorn. Nyetableringen är betydligt högre inom tjänstesektorn än inom industrin. Detta kan bland annat ha att göra med att det oftast innebär större kostnader att starta ett tillverkningsföretag än ett tjänsteföretag.



## Vilka faktorer påverkar lönsamheten negativt?

### Dålig Start

- Problem i prissättning och försäljning
- För många administrativa roller i förhållande till debiterbara
- Onödiga kostnader och utfört arbete utan debitering
- Avsaknad av produktifiering och arbetsprocesser

### Dålig Avslutning

- Manuell fakturering – kan leda till misstag och tar lång tid
- Debiterbara timmar, fakturerbara utgifter och fasta avgifter saknas

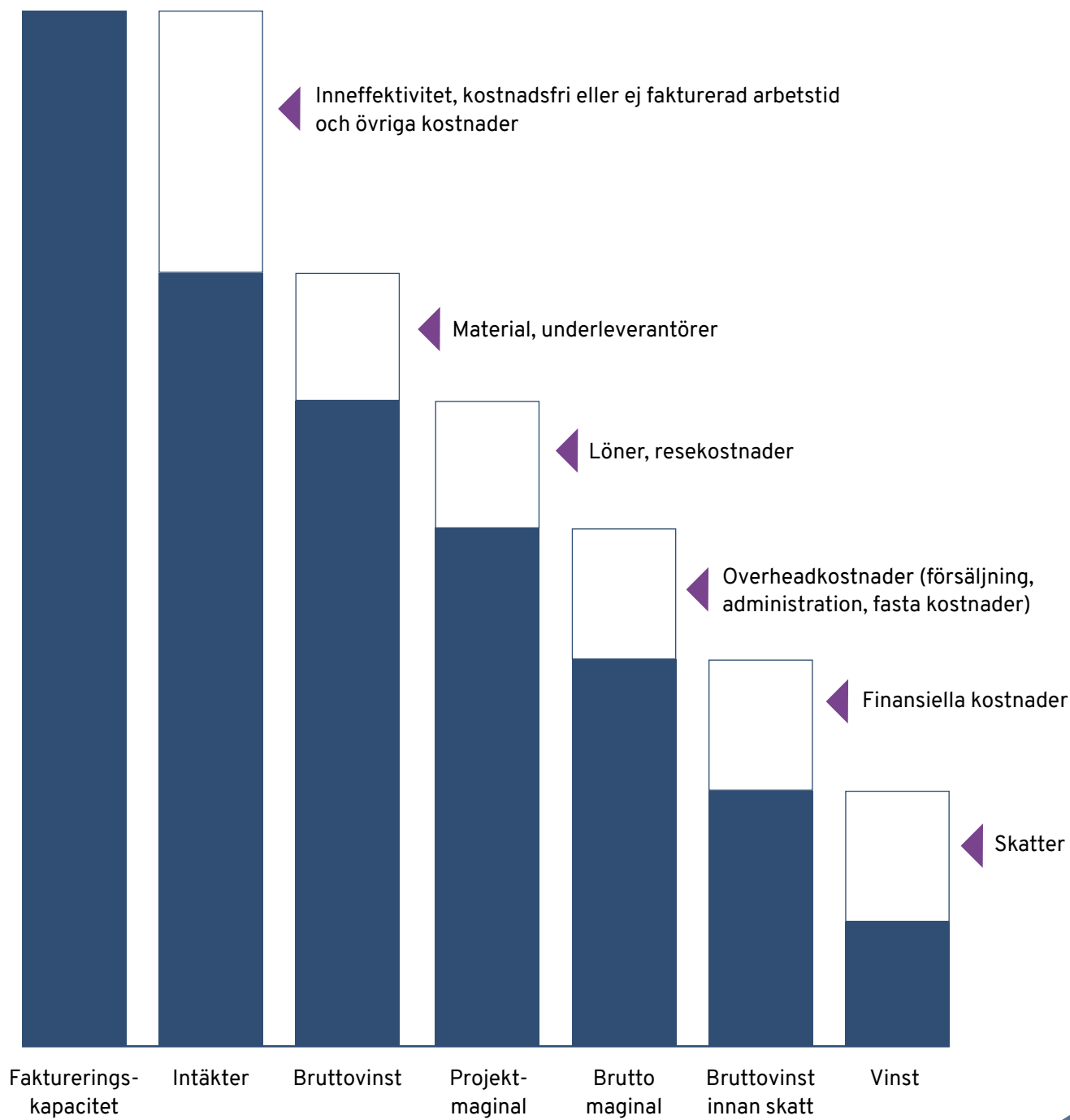
### Tröttnar på vägen

- Låg belägningsgrad
- Utspridd och felaktig information tar upp mycket tid
- Otillräcklig kontroll av projektkostnader och arbetstimmar
- Felprioriteringar och dålig fördelning av uppgifter

### Ingen ledning

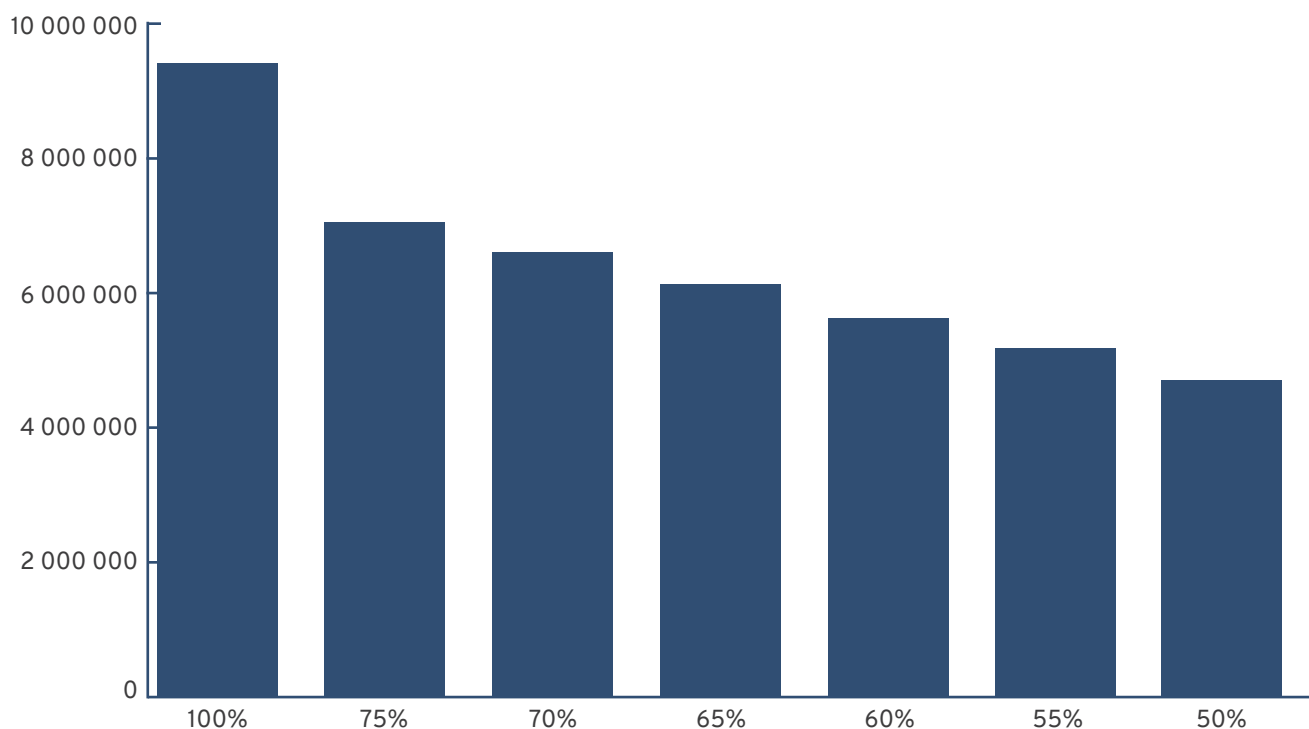
- Kund- och projektlönsamhet följs inte upp
- De anställdas effektivitet och faktureringsgrad följs inte upp
- Långsamma reaktioner på förän ringar och problem i projekten
- Avsaknad av helhetsbild, från försäljning till fakturering

## Vart tar vinsten vägen?



# Beläggningsgrad och dess påverkan på lönsamheten

Exempel: lönsamhet och beläggningsgrad 10 anställda på tjänsteföretag



## Exempel

Företagets anställda:

7 konsulter

1 säljare

1 projektledare

1 VD

Konsulterna har en beläggningsgrad på hela 80 procent. Trots det är beläggningsgraden i hela organisationen bara 56 procent. Beläggningsgraden mäter hur mycket av medarbetarnas arbetstid som går till att fakturera. I denna uträkning har vi använt oss av 800 kr som pris per timme och genomsnittliga kostnadsestimeringar för branschen. Samt att debiterbar tid vid 100 procent beläggningsgrad är 168 timmar per månad.

## 7 tips för att öka beläggningsgraden

1

Belöna personal baserat på personlig beläggningsgrad

2

Transparens: Möjliggör för personalen att se och följa sin beläggningsgrad dagligen

3

Säkerställ att personalen följer upp sitt fakturerbara arbete dagligen

4

Anförtro fakturering till projektledare eller konsulter

5

Använd teknik för att automatisera rutiner, dela information och rapportering

6

Optimera försäljning och resursfördelning i pågående projekt genom att använda moderna hjälpmedel

7

Instifta incitament och skapa en organisationskultur som stödjer en högre beläggningsgrad

# Olika prismodeller för- och nackdelar

## Kostnadsbaserad prissättning

1. Estimera de kostnader som krävs för att leverera tjänsten
  2. Lägg på en marginal för att möta de finansiella målen
- + Enkelt att genomföra
  - För liten korrelation mellan ökade kostnader och fakturerade intäkter
  - En del kostnader förblir dolda. Ingen fokusering på konkurrenskraften
  - Kundens höga krav kan leda till olönsamma projekt
  - Företaget är inte anpassat till förändrade marknadsförhållanden.

## Kostnadsbaserad prissättning

1. Ta reda på vad kunden är villig att betala för tjänsten
  2. Sätt målvinstmarginalen som krävs för att möta de finansiella målen
  3. Definiera prissättning för tjänsten
- + Tjänstens kostnad är förankrad marknadsvärdet
  - + Ofta mer framgångsrik prissättning i jämförelse med konkurrenter
  - + Kostnaderna är definierade utifrån marknadsvärdet
  - Kräver mest ansträngning

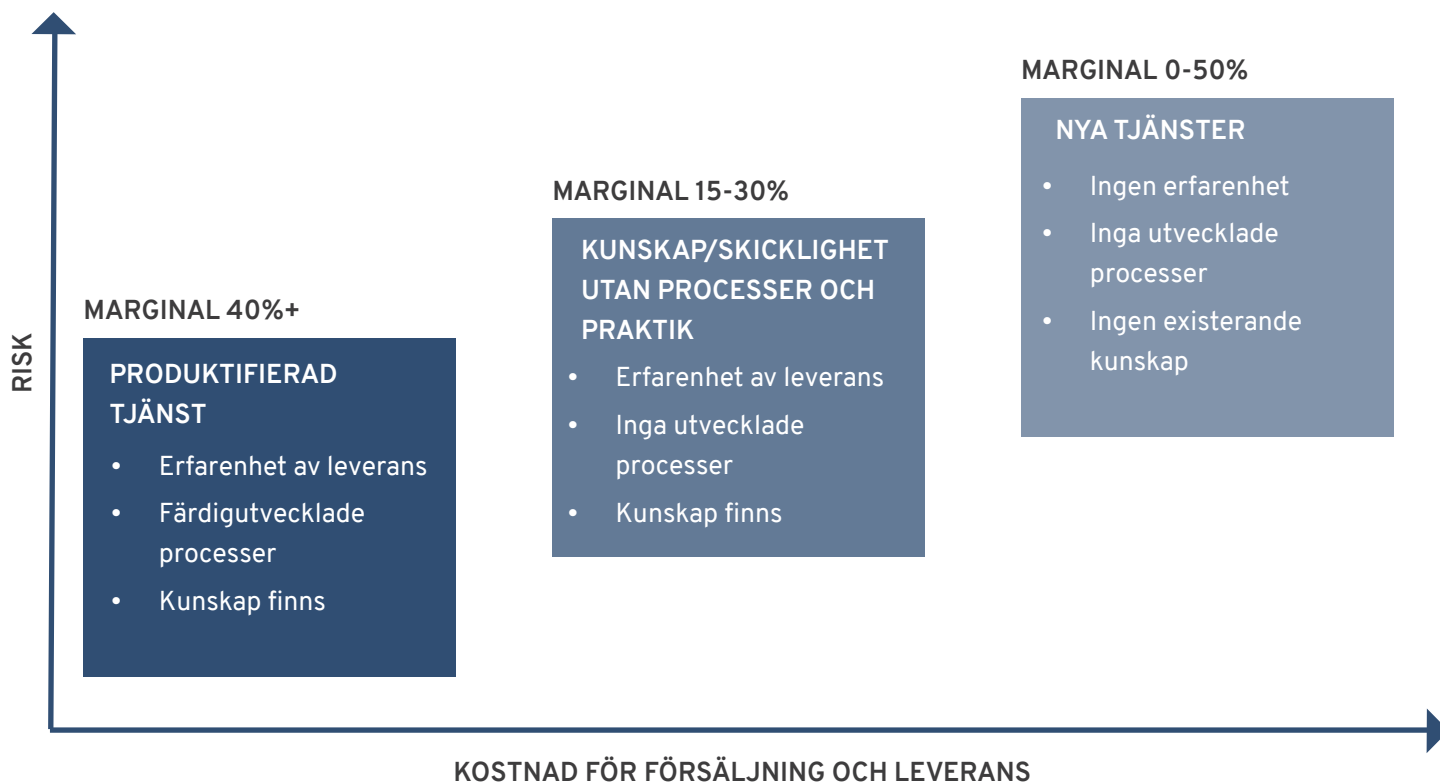
## Värdebaserad prissättning

1. Bedöm det faktiska värdet som tjänsten tillför kunden
  2. Definiera vad tjänsten kostar att leverera
  3. Definiera ett pris mellan värdet och kostnaden som möter de finansiella målen
- + Ger normalt sett en bättre marginal än kostnadsbaserad prissättning
  - + Kunden får inte ta del av de faktiska kostnaderna
  - + Lägre risk än kostnadsbaserad prissättning
  - Kräver mer arbete än kostnadsbaserad prissättning
  - Värdet för kunden är svårt att beräkna
  - Kundens höga krav kan leda till olönsamma projekt



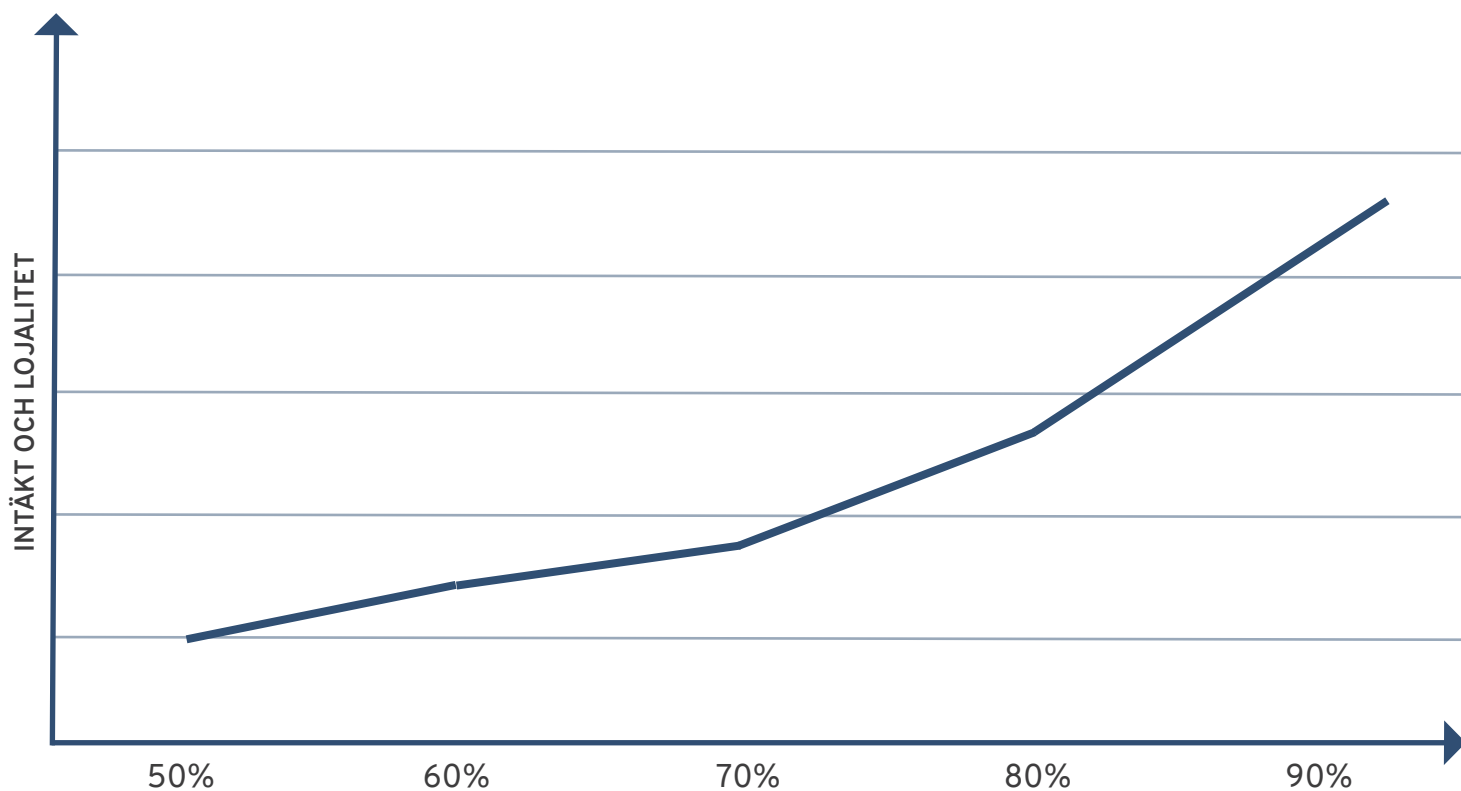


## Produktifiering - repetition leder till bättre lönsamhet



\*Källa: Thomas E. Lah, Steve O'Connor, Mitchel Peterson: Building Professional Services

## Kundlojalitet och dess påverkan på intäkten



## Hur många av dina kunder rekommenderar aktivt ditt företag?

”95% av företagsledningen hävdar att de är kundfokuserade. 80% av dem tror att de levererar en “överlägsen tjänst” till sina kunder. Bara 8% av kunderna håller med om detta.” \*

\* Källa: Bain & Company: Closing the delivery gap

## Mätning av kundnöjdheten

Net Promoter Score (NPS) är ett av de vanligaste och enklaste sätten att mäta kundnöjdhet. Ring upp din kund efter ett projekt och ställ dessa två frågor:



Hur sannolikt är det att du kommer att rekommendera oss till en vän eller kollega på en skala från 0-10?

Vad är den främsta anledningen till ditt svar?

## Förbättra kundnöjdheten

När du får den första sammanställningen av resultatet från din NPS-undersökning, rekommenderar vi dessa steg:

- Kunder som svarar 9-10 marknadsför troligen era tjänster aktivt till andra företag
- Kunder som ger er 0-6 är huvudsakligen missnöjda och kunder som ger er 0-3 talar antagligen illa om er.
- Kontakta de kunder som svarade 0-6 så snart som möjligt. Försök inte att lösa alla problem utan koncentrera dig på de huvudsakliga problemen.
- Försök att på ett diplomatiskt sätt avsluta kundrelationer som är både olönsamma och där kunderna är missnöjda.
- Analysera svaren 7-8 och fundera på hur du kan få de kunderna till att bli aktiva marknadsförare.
- Du kan räkna ut dina NPS-svar med formeln som visas i bilden. Jämför också dina resultat med övriga företag i din bransch.



# 15 tips för att öka lönsamheten

Hitta åtgärder som kan verkställas omedelbart.

- 1 Öka priserna (specialisering, produktifiering, värdehöjande)
- 2 Öka beläggningsgraden
- 3 Låt junior personal utföra delar av tjänsteproduktionen
- 4 Gör dig av med olönsamma projekt och tjänster
- 5 Avsluta samarbete med olönsamma kunder eller höj priserna
- 6 Minska tiden för faktureringen
- 7 Se till att få in obetalda fakturor
- 8 Använd dig av marknadsföring för att få in mer lönsamma projekt
- 9 Investera i projekt och tjänster som har bäst marginal
- 10 Undvik onödigt dubbelarbete
- 11 Förbättra projektledningskompetensen i organisationen
- 12 Utbilda personalen
- 13 Minska onödiga fasta kostnader
- 14 Minska kostnaderna genom att automatisera processer
- 15 Hantera personal som underpresterar

\*Källa: David H. Maister: *Managing the Professional Service Firm*

# Struktur i organisationen

Hur bygger man upp ett framgångsrikt företag?

- Sätt upp ett gemensamt mål. Var tydlig med vikten av att dela kunskap och erfarenheter mellan avdelningar och kollegor. Dela med er!
- Öppen kultur kring beslutsfattande och bra förändringsledning knyter de anställda till företaget.
- Utveckla affärsrelaterad kunskap bland personalen så att de kan utvecklas i sina karriärer. Lär dem den hårda sanningen om hur man når vinst i verksamheten.
- Rekrytera specialister till försäljning, finansiell administration och IT-support
- Var tydlig med vikten av effektiva processer i försäljning, kundservice, projekt och fakturering
- Formulera tydliga roller och ansvarsområden som anpassas efter din verksamhet
- Följ upp effektivitet och var förberedd på att snabbt och smidigt göra förändringar vid behov.



## Nyckeltal för tjänsteförsäljning

### Företag- och avdelningsnivå

- Fakturering, försäljningsmarginal och omsättning
- Beläggningsgrad
- Försäljning
- Fakturerade timmar jämfört med ej fakturerade timmar

### Projekt- och kundnivå

- Färdigställningsgrad jämfört med tidsplan
- Fakturering, försäljningsmarginal och omsättning
- Lönsamhet
- Försäljning
- Betyg från undersökning av kundnöjdhet (NPS)

### Anställd- och avdelningsnivå

- Beläggningsgrad
- Andelen fakturerade och produktiva timmar av arbetad tid
- Andelen övertid och frånvaro
- Betyg från undersökning av de anställdas arbetsgivarnöjdhet (eNPS)

\*Källa: Harold Kerzner: Project Management Metrics, KPIs and Dashboards

# Praktiska tips för effektiv hantering av arbetsflödet

Hitta åtgärder som kan verkställas omedelbart.

1

Fokusera mer på framtida fakturering än på avklarad fakturering

2

Försök att prognostisera fakturering och beläggningsgrad för kommande månader

3

Projektledare ska uppdatera prognoser på veckobasis

4

Reagera omedelbart om projektets tidsplan och kostnadsestimat förändras

5

Prata med kunden om de förändrade kostnaderna

6

Skapa en process för att snabbt kontrollera projekten med hjälp av nyckeltal

7

Se till att du har tillräckligt med resurser för oväntade arbetsordrar

8

Se till att du enkelt kan dela ut uppgifter och kontrollera status på dem

9

Följ upp på tidsplaner – särskilt gällande avvikelser som overtidsarbete och frånvaro

10

Lär från misstag och förbättra utövandet därigenom

11

Säkerställ att de anställda registrerar sina arbetstimmar på daglig basis

12

Misstagen kommer märkbart att reduceras

13

Kom ihåg att fira framgångar



[www.exsitec.se](http://www.exsitec.se) | [hej@exsitec.se](mailto:hej@exsitec.se)

Whitepaper av Exsitec

Snickaregatan 40  
582 26 Linköping

Tel. 010 - 333 33 00