

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, Vår 2015

Kundelønnsomhetsanalyser i gassellebedrifter

- En kvantitativ studie av bruksgrad og nytte

Oscar Wilhelm Erichsen og Sverre Lind Thornes

Veileder: Bjørn Daniel Johanson

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon
Hovedprofil: Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I konkurranseutsatte næringer er det kritisk å velge de produktene og prosjektene som gir det beste resultatet. Bedrifter har i senere tid søkt konkurransefortrinn ved å gjennomføre kundefokuserte strategier og kundelønnsomhetsanalyser. Til tross for dette er kundelønnsomhetsanalyser fortsatt et lite utforsket fagområde. Formålet med denne utredningen er å kartlegge bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i norske gassellebedrifter. For å få en dypere forståelse av kundelønnsomhetsanalyser, avdekker utredningen også faktorer som forklarer forskjeller i bruksgrad og nytte. En slik undersøkelse er ikke gjennomført tidligere, og utredningen vil dermed bidra med nyansert innsikt i fagområdene kundelønnsomhetsanalyser og rasktvoksende bedrifter.

For å besvare utredningens problemstillinger har vi gjennomført en kvantitativ studie av de 300 største gassellebedriftene i Norge. Data ble innhentet ved å sende en elektronisk spørreundersøkelse til ledelsen i gassellebedriftene. Funnene våre viser at et flertall av gassellebedriftene benytter kundelønnsomhetsanalyser og har nytte av styringsverktøyet. Lønnsomhetsanalysen som har høyest bruksgrad er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, mens fremtidsrettede lønnsomhetsanalyser benyttes i mindre grad. Vår utredning viser også at potensiell nytte overstiger nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette indikerer at gassellebedriftene har et fremtidig potensial knyttet til kundelønnsomhetsanalyser.

Våre resultater avdekker også at gassellebedrifter med høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er et velegnet styringsverktøy for å innhente kundedata og er derfor et godt utgangspunkt for å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser. Tilsvarende finner vi at høyere grad av markedsorientering fører til høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette tyder på at kundefokuserte gassellebedrifter i større grad benytter kunderelaterte styringsverktøy. Videre avdekker resultatene at det ikke foreligger et positivt forhold mellom gassellebedriftenes omsetning og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Det samme gjelder forholdet mellom omsetning og opplevd nytte. Vi finner derimot at kunnskapen om kundelønnsomhetsanalyser er høyere blant gassellebedrifter med høyere omsetning og eldre gassellebedrifter.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

Det har vært en interessant og lærerik prosess å studere kundelønnsomhetsanalyser i norske gassellebedrifter. Vi vil takke alle respondentene som stilte opp og gjennomførte vår spørreundersøkelse. Uten deres deltakelse ville det ikke vært mulig å gjennomføre utredningen. Vi vil også rette en takk til Dagens Næringsliv, og spesielt Thomas Frantsvold, for å ha gitt oss datamaterialet og svart på oppklarende spørsmål vedrørende gassellebedrifter.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder, førsteamanuensis Daniel Johanson. Hans konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis i prosessen har vært til stor hjelp.

Bergen, 9. juni 2015

Oscar Wilhelm Erichsen

Sverre Lind Thornes

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL.....	1
1.2 STRUKTUR	3
2 TEORI	5
2.1 HISTORISK UTVIKLING AV KUNDELØNNSOMHET.....	5
2.1.1 Innføring i markedsføringskonseptet.....	5
2.1.2 Relevance Lost og utviklingen av kundelønnsomhetsanalyser	8
2.2 KUNDELØNNSOMHETSANALYSER	9
2.2.1 Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	10
2.2.2 Lønnsomhetsanalyse av kundesegment.....	12
2.2.3 Enkeltkunders livsløpsverdi	13
2.2.4 Verdivurdering av enkeltkunder	14
2.2.5 Tidligere studier av bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	15
2.3 MARKEDSORIENTERING	16
2.3.1 Markedsorienteringsbegrepet	16
2.3.2 Tidligere studier om markedsorientering	18
2.4 ESTIMERINGSMETODER.....	19
2.4.1 Bidragsmetoden.....	19
2.4.2 Selvkostmetoden	20
2.4.3 Kritikk mot tradisjonelle metoder	20
2.4.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	21
2.4.5 Tidsdrevne ABC.....	24
2.4.6 Tidligere studier av bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	26
2.5 TEORI GASELLE.....	27
2.5.1 Definere begrepet	27
2.5.2 Tidligere forskning på rasktvoksende bedrifter.....	27
2.6 SITUASJONSBESTEMT STYRING	28
2.7 HYPOTESER OG MODELL.....	30

2.7.1 H1: Markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser.....	30
2.7.2 H2: Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser.....	30
2.7.3 H3: Omsetning og kundelønnsomhetsanalyser.....	31
2.7.4 H4: Kunnskap om gaselebedrifter	32
2.7.5 Modell	33
3 METODE.....	34
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	34
3.2 STUDIEOBJEKTET	35
3.3 DATAINNSAMLING	39
3.3.1 Innsamling av primærdata	39
3.3.2 Operasjonalisering av begrep	43
3.3.3 Skala	44
3.3.4 Spørsmålstabell.....	45
3.4 PÅLITELIGHET OG VALIDITET	49
3.4.1 Pålitelighet.....	49
3.4.2 Validitet	50
3.5 STATISTISKE METODER	52
3.5.1 Deskriptiv statistikk.....	52
3.5.2 Grove trekk for statistiske tester	53
3.5.3 T-test.....	55
3.5.4 Variansanalyse.....	55
3.5.5 Korrelasjonsanalyse.....	56
3.5.6 Faktoranalyse.....	56
3.5.7 Multippel regresjonsanalyse	57
3.5.8 Kjikvadrattest	58
4 PRESENTASJON AV RESULTATER OG STATISTISKE TESTER	59
4.1 RESPONSRATE OG EKSKLUDERING	59
4.1.1 Responstrate.....	59
4.1.2 Ekskludering.....	60
4.2 PROBLEMSTILLING 1	61

4.2.1 Deskriptiv statistikk.....	61
4.2.2 Statistiske analyser	68
4.3 PROBLEMSTILLING 2	71
4.3.1 Deskriptiv statistikk.....	71
4.3.2 Statistisk testing av hypoteser	75
4.4 OPPSUMMERING PRESENTASJON AV RESULTATER.....	81
5 DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....	84
5.1 DISKUSJON AV FUNN.....	84
5.1.1 Problemstilling 1	84
5.1.2 Problemstilling 2	89
5.2 GENERALISERING OG BEGRENSNINGER.....	93
5.2.1 Generalisering	93
5.2.2 Utredningens begrensninger.....	94
5.3 IMPLIKASJONER	95
5.3.1 Teoretiske implikasjoner	95
5.3.2 Praktiske implikasjoner	97
6 OPPSUMMERING.....	100
6.1 PROBLEMSTILLING 1	100
6.2 PROBLEMSTILLING 2	101
7 LITTERATURLISTE	103
8 VEDLEGG	115
8.1 VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSEN.....	115
8.2 VEDLEGG 2: E-POSTINVITASJON	119
8.3 VEDLEGG 3: PÅMINNELSE E-POSTINVITASJON	120
8.4 VEDLEGG 4: BEGREPSFORKLARING KUNDELØNNSOMHETSANALYSER.....	121
8.5 VEDLEGG 5: BEGREPSFORKLARING ULIKE KALKYLER	122
8.6 VEDLEGG 6: MANUELLE ENDRINGER RELATERT TIL BRANSJEFORDELINGER.....	123
8.7 VEDLEGG 7: BRANSJEFORDELING	124
8.8 VEDLEGG 8: OMSETNINGSFORDELINGER	125
8.9 VEDLEGG 9: SVARFORDELING SPØRSMÅL 12	126

8.10 VEDLEGG 10: KOMMENTARER TIL SPØRREUNDERSØKELSEN	127
8.11 VEDLEGG 11: NORMALFORDELING I REGRESJONSANALYSENE.....	128
8.12 VEDLEGG 12: VARIANSANALYSE OG T-TESTER KL HELHET	130
8.13 VEDLEGG 13: VARIANSANALYSE OG T-TEST LØNNSOMHETSANALYSENE	131

Figurer

Figur 1.1: Oppgavens struktur	4
Figur 2.1: Tostegsprinsippet i ABC	22
Figur 2.2: Kostnadshierarkiet.....	23
Figur 2.3: Utredningens modell	33
Figur 3.1: Bransjefordeling.....	38
Figur 3.2: Omsetningsfordeling	39
Figur 4.1: Aldersfordeling spørsmål 1	62
Figur 4.2: Omsetningsfordeling	63
Figur 4.3: Bransjefordeling.....	64
Figur 4.4: Gjennomsnittsverdier bruksgrad, nytte og potensiell nytte	68
Figur 4.5: Gjennomsnittlig bruksgrad og nytte av lønnsomhetsanalysene.....	69
Figur 4.6: Omsetningsfordeling	72
Figur 4.7: Bransjefordeling.....	72
Figur 4.8: Utredningens oppdaterte modell	82

Tabeller

Tabell 2.1: Informasjon som kan føre til økt lønnsomhet.....	7
Tabell 2.2: Oppstilling kunderesultat.....	11
Tabell 3.1: Gasseltekriterier	36
Tabell 3.2: Markedsorienteringspåstander	44
Tabell 3.3: Spørsmålsoversikt.....	49
Tabell 4.1: Oversikt over responsraten ved forskjellige tidspunkt.....	59
Tabell 4.2: Svarfordeling spørsmål 13.....	60
Tabell 4.3: Svarfordeling spørsmål 5 og 6.....	65
Tabell 4.4: Svarfordeling spørsmål 7	65
Tabell 4.5: Svarfordeling spørsmål 7 av de som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser	65
Tabell 4.6: Svarfordeling spørsmål 8 og 9.....	66
Tabell 4.7: Antall lønnsomhetsanalyser som benyttes i stor grad.....	67
Tabell 4.8: Svarfordeling spørsmål 10.....	67

Tabell 4.9: Korrelasjonsmatrise av lønnsomhetsanalysene.....	70
Tabell 4.10: Svarfordeling spørsmål 14.....	71
Tabell 4.11: Svarfordeling omsetningsskille 200 MNOK.....	72
Tabell 4.12: Svarfordeling spørsmål 4.....	73
Tabell 4.13: Svarfordeling spørsmål 5 og 6.....	73
Tabell 4.14: Svarfordeling spørsmål 8 og 9.....	74
Tabell 4.15: Svarfordeling spørsmål 11.....	74
Tabell 4.16: Faktoranalyse.....	76
Tabell 4.17: Cronbachs alfa.....	76
Tabell 4.18: Faktorgjennomsnitt.....	76
Tabell 4.19: Regresjonsanalyse av bruksgrad og nytte.....	77
Tabell 4.20: Sammenheng mellom omsetningsdummy og aldersdummy.....	79
Tabell 4.21: Kjikvadrattest omsetningsskille 200 MNOK.....	79
Tabell 4.22: Kjikvadrattest omsetningsskille 500 MNOK.....	80
Tabell 4.23: Kjikvadrattest aldersskille år 2000.....	80
Tabell 4.24: Sammendrag hypotesetester.....	83
Tabell 5.1: Bruksgrad, nytte og potensiell nytte i ulike studier.....	85

Formler

Formel 2.1: Nåverdi.....	13
Formel 2.2: Tilleggssats formel.....	19
Formel 2.3: Kostnadsdriverrate.....	25
Formel 2.4: Kapasitetskostnad.....	25
Formel 3.1: Hypoteser t-test.....	55
Formel 3.2: Hypoteser variansanalyse.....	56
Formel 3.3: Multippel regresjonsanalyse.....	57
Formel 3.4: Forklaringsgrad.....	58
Formel 3.5: Total Sum of Squares.....	58
Formel 4.1: Svarprosent.....	59

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og formål

Oppmerksomheten rundt kunderettede styringsverktøy og kundelønnsomhetsanalyser har i de senere årene økt (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Teknologiske endringer, og en stadig økende konkurranse om marginer, har ført til at bedrifter har blitt nødt til å endre sine økonomisystemer. For å være konkurransedyktig er bedriftene avhengig av å forstå kundens behov, slik at man unngår å investere i prosjekter det ikke finnes betalingsvilje for. Det har derfor blitt viktigere å utforme kalkyler som i større grad tar hensyn til kundens preferanser. Til tross for at kundelønnsomhetsanalyser har blitt anerkjent som et viktig styringsverktøy, er det blitt gjort lite forskning på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (Foster og Gupta, 1997).

Et annet tema som har blitt viet stadig mer oppmerksomhet de senere årene, er rasktvoksende bedrifter. Disse bedriftene er sentrale for verdiskapningen i en økonomi, og flere studier viser at rasktvoksende bedrifter står for en uforholdsmessig stor andel av sysselsettingsveksten (Birch, 1979; Storey, 1994; OECD, 1997; Spilling, 2000; Hölzl, 2006; Henrekson og Johansson, 2009; Flæte, 2011). I Norge ble det blant annet vist at rasktvoksende bedrifter sto for hele seksti prosent av sysselsettingsveksten til tross for at bedriftene kun utgjorde tre prosent av norske bedrifter (Spilling, 2000).

Rasktvoksendebedrifter er med andre ord svært viktig for samfunnet (Huse, 2011).

Dagens Næringsliv har vært en viktig bidragsyter til den økte oppmerksomheten rundt rasktvoksende bedrifter ved at de utgir en rekke artikler som gir innblikk i bedriftene og deres suksesshistorier. Fra 2003 har avisen også utarbeidet en årlig liste over samtlige gasellebedrifter i Norge og kåret Årets Gaselle. For å kvalifiseres til tittelen gaselle må bedriftene oppfylle en rekke kriterier (Frantsovold, 2014). Bedriften må blant annet vise til positivt resultat og en dobling av omsetning i løpet av de siste fire årene. Det er dermed svært få bedrifter som kvalifiseres til denne tittelen.

Grunnlaget for den raske veksten gasellebedrifter opplever er enten et resultat av at bedriften har skapt et nytt marked, eller at bedriften har kapret kunder fra sine konkurrenter. I begge tilfeller vil kundegruppen til gasellebedriften være attraktiv for eksisterende bedrifter og

potensielle nykommere. Flere bedrifter vil ta opp kampen med gabellebedriftene, enten ved å etterligne dem eller utvikle seg selv (Barney, 1991). Dette vil føre til at konkurransesituasjonen til gabellebedrifter tilspisser seg. Det er derfor naturlig å tro at gabellebedrifter som møter sterkere konkurranse vil benytte styringsverktøy som gjør bedriften så konkurransedyktig som mulig. Et egnet styringsverktøy for dette er kundelønnsomhetsanalyser.

Guilding og McManus (2002) sin studie er en av de første som tok for seg bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Bruksgrad innebærer i hvilken grad kundelønnsomhetsanalyser blir benyttet, mens nytten er den opplevde verdien styringsverktøyet gir. Studien tok for seg de 300 største børsnoterte selskapene i Australia og har inspirert til lignende studier (Tanima og Bates, 2011; Helsem og Havelin, 2012). Forarbeidene våre viser derimot at ingen andre studier har sett på utbredelsen av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i gabellebedrifter. Med forskjellige forutsetninger i størrelse, ressurser, konkurransesituasjon og vekst i de senere årene, vil det være interessant å se nærmere på bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i gabellebedrifter. Basert på dette har vi kommet frem til den første problemstillingen:

- 1) I hvilken grad bruker de største norske gabellebedriftene kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

Bruksgraden av styringsverktøy er ofte tilpasset bedriftens eksterne og interne omgivelser (Otley, 1980) Det kan derfor også være interessant å avdekke hvilke faktorer som påvirker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i norske gabellebedrifter. Basert på dette vil problemstilling 2 være:

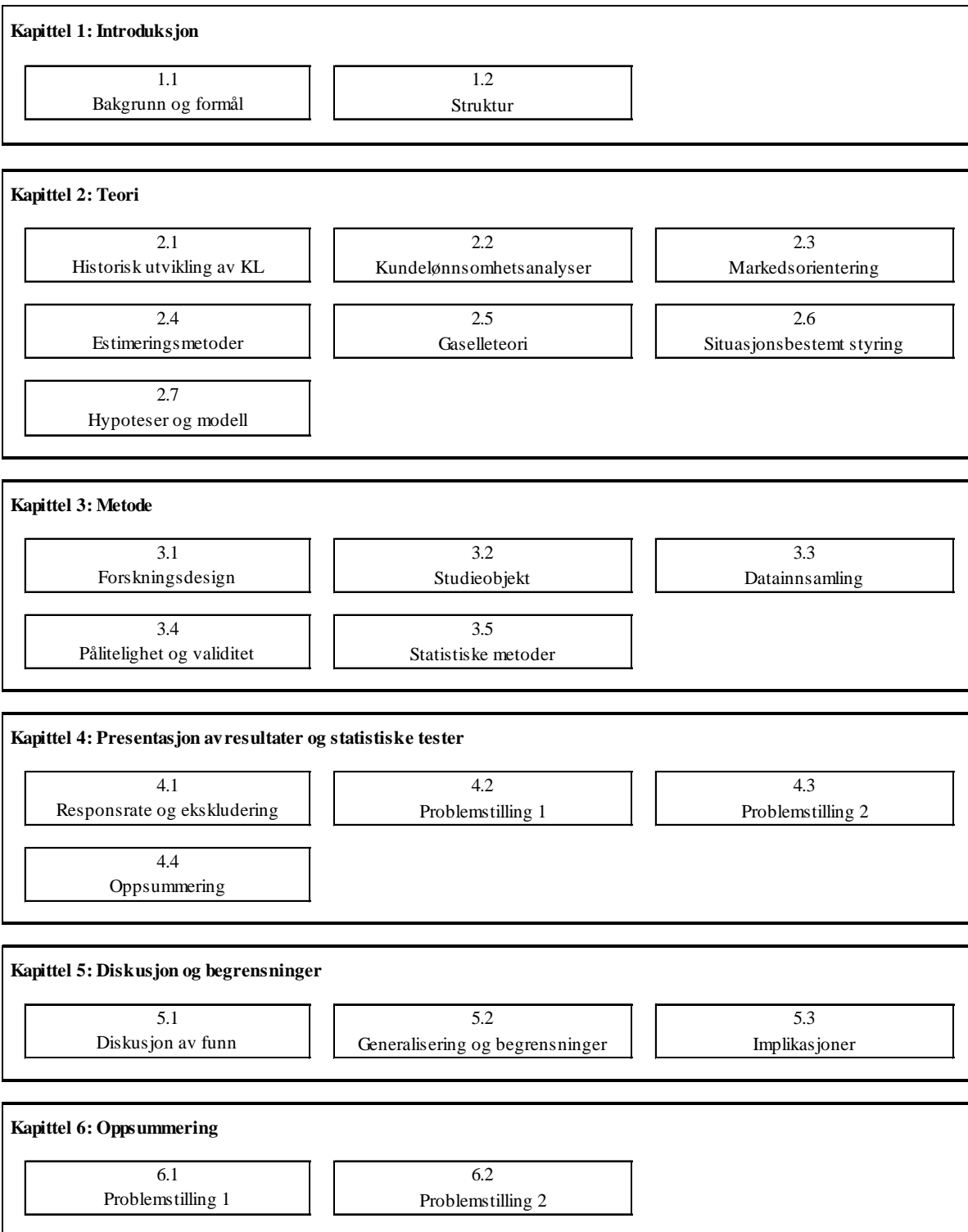
- 2) Hvilke faktorer påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i de største gabellebedriftene i Norge?

De faktorene vi ser på i denne utredningen er bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, graden av markedsorientering og bedriftenes omsetning. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder anses ofte som en mer avansert kalkylemodell for fordeling av kostnader, og Bjørnenak og Helgesen (2009) knytter ofte aktivitetsbasert kalkulasjon som en forutsetning for å kunne avdekke lønnsomme og ulønnsomme kunder.

Graden av markedsorienteringen er en god indikator på hvor stort kundefokus bedriftene har, og hvor innovative de er (Andreassen, 2013). Bedrifter som er opptatt av sine kunder og deres behov vil antakelig velge styringsverktøy som fokuserer på kunder (Guilding og McManus, 2002). I situasjonsbestemt styring, er omsetning en faktor som kan forklare forskjellige tilpasninger i økonomisk styring (Chenhall, 2003). Flere studier viser et positivt forhold mellom størrelsen på bedriften og bruken av avanserte styringsverktøy (Bruns og Waterhouse, 1975; Merchant 1981; Guilding 1999). Basert på argumentene over er det interessant å avdekke om disse tre faktorene medfører høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

1.2 Struktur

Utredningens struktur og problemstilling er presentert i figur 1.1. Denne figuren viser at utredningen er delt opp i 6 kapitler. I kapittel 1 presenteres bakgrunnen for utredningen og utredningens problemstillinger. Kapittel 2 tar for seg teorigrunnlaget problemstillingene er bygget på, og tidligere relevant forskning på fagområdene. Teorien gir også grunnlaget for utredningens hypoteser og modell som presenteres avslutningsvis i dette kapitlet. I kapittel 3 går vi nærmere inn på valg av metode, mens presentasjon av resultatene fra spørreundersøkelsen blir vist i kapittel 4. I kapittel 5 analyseres disse resultatene og knyttes opp mot våre problemstillinger. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn i kapittel 6.



Figur 1.1: Oppgavens struktur

2 Teori

Vi begynner kapittelet med en gjennomgang av den historiske utviklingen av kundelønnsomhet i delkapittel 2.1. Videre forklares kundelønnsomhetsbegrepet og kundelønnsomhetsanalyser i 2.2, markedsorienteringsbegrepet i 2.3, estimeringsmetoder i 2.4, gasselleteori i 2.5 og situasjonsbestemt styring i 2.6. Avslutningsvis, basert på de foregående delkapitlene, presenteres utredningens hypoteser med tilhørende modell i 2.7.

2.1 Historisk utvikling av kundelønnsomhet

I dette delkapittelet presenterer vi først en innføring i markedsføringskonseptet i 2.1.1. Deretter ser vi på Relevance Lost-debatten og utviklingen av kundelønnsomhetsanalyser i 2.1.2.

2.1.1 Innføring i markedsføringskonseptet

Kundelønnsomhetsanalyser har sin opprinnelse i markedsføringsteori. Forskning og studier innenfor markedsføring har pågått i lang tid og er et veletablert konsept innenfor økonomisk teori. Markedsføringskonseptet ble først introdusert av det amerikanske selskapet General Electric i etterkant av andre verdenskrig (Barksdale og Darden, 1971). Introduksjonen skjedde i forbindelse med en reorganisering av selskapet og var et resultat av selskapets nye filosofi. Konseptet bestod av to hovedkomponenter. Den første komponenten var at kunden skulle være helt avgjørende for alle selskapets aktiviteter. Den andre komponenten var at markedsføringsaktiviteter skulle vurderes basert på økning i bedriftens lønnsomhet fremfor økning i salgsvolum (Barksdale og Darden, 1971). Innføringen av denne strategien ga et klart skifte i selskapets fokus og kunden ble anerkjent som en kritisk faktor for selskapets lønnsomhet. I samme prosess endret man også strukturen i hvordan man gikk frem for å utvikle nye produkter. Tidligere lagde bedrifter produkter, for deretter å legge en markedsføringsstrategi for å skape et behov og selge produktene til sine kunder. Endringen i markedsføringskonseptet gjorde at bedrifter begynte å hente informasjon om kundenes behov og ønsker innledningsvis, for deretter å skape produkter som skulle dekke disse behovene (Wilkie, 1994).

Markedsføringskonseptet ble videreutviklet etter sin introduksjon på 1950-tallet, og det ble presentert flere ulike definisjoner på hvordan markedsføringskonseptet burde bli forstått

(Drucker, 1954; Felton, 1959). En av de mer oversiktlige definisjonene ble presentert av Ames (1970) hvor han fokuserte på markedsføring i en industriell sammenheng:

“Rather, marketing in the industrial world is a total business philosophy aimed at improving profit performance by identifying the needs of each key customer group and then designing and producing a product/service package that will enable the company to serve selected groups more effectively than does the competition. This definition reveals four key dimensions to industrial marketing: (1) aiming for improved profit performance; (2) identifying customer needs; (3) selecting customer groups for whom the company can develop a competitive edge; and (4) designing and producing the right product/service package or packages.” (Ames, 1970, s. 95)

En annen oppfatning av markedsføringskonseptet er at markedsføring hovedsakelig er en prosess for å bygge lønnsomme kunderelasjoner. Dette kalles ofte den nordiske skolen innenfor markedsforskningsmiljøer, og er illustrert blant annet av Grönroos (1994):

“Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises.” (Grönroos, 1994, s. 9)

Basert på markedsføringsteori kan man anse markedsføringskonseptets overordnede mål som todelt. Markedsføring må tilfredsstillere kunders behov ved at produkter og tjenester utformes slik at kunders ønsker og krav imøtekommes. I tillegg må markedsføringen tilfredsstillere bedriftens behov ved at bytteforholdet mellom bedriften og kunden fører til lønnsomhet (Helgesen, 1999). For at bytteforholdet mellom kunden og bedriften skal finne sted, må hver av partene oppfatte det slik at verdien man mottar overstiger kostnadene (Forbis og Mehta, 1981; Zeithaml, 1988)

Implementering av markedsføringskonseptet innebærer blant annet å avdekke kundens behov ved å innhente kundeinformasjon. Tidsbruken og kostnadene forbundet med innsamling av informasjon øker verdien som bedriften yter overfor kunden. For å rettferdiggjøre dette er bedriften avhengig av at kundeinformasjon bidrar til økt lønnsomhet. Houston (1986) mener at økt kundeinformasjon må oppfylle en av fem krav for at

informasjonen skal føre til økt lønnsomhet for en bedrift. Disse kravene er presentert i tabell 2.1.

	<u>Økt kundeinformasjon må oppfylle et av fem krav</u>
1	En økning av den verdien som mottas i hvert bytteforhold
2	En økning i antall lønnsomme bytteforhold
3	En reduksjon av den verdien som ytes i hvert bytteforhold
4	Mindre fremtidige anstrengelser for å oppnå et bytteforhold
5	Avdekke bytteforhold som bør unngås

Tabell 2.1: Informasjon som kan føre til økt lønnsomhet

For at en bedrift skal kunne bedømme hvorvidt bytteforholdet er økonomisk gunstige, trengs det informasjon både om de verdier som ytes av kunden og av bedriften (Helgesen, 1999). I lang tid har markedsforskning konsentrert seg om hvordan man skal avdekke kundens behov og tilfredsstille disse behovene. Det har blitt lagt mindre vekt på hvorvidt dette er lønnsomt for bedriften. Tidligere studier viser at få bedrifter har oversikt over hvilke kostnader som påløper ved å oppnå bytteforholdet med kunden (Connolly og Ashworth, 1994; Foster og Gupta, 1994; Foster et al., 1996). Det kan være flere årsaker til manglende fokus på bedriftens side av bytteforholdet. Markedsførere har ikke stilt strenge nok krav til økonomisk informasjon relatert til markedsforhold, og økonomiavdelinger har vært mer opptatt av finansregnskaper, produktkalkyler og finansiell økonomi enn lønnsomhetsanalyser av kunder og kundesegmenter (Ratnatunga et al., 1990; Foster og Gupta, 1994; Foster og Young, 1997). Helgesen (1999) argumenterer for at så lenge det ikke foreligger bedriftsøkonomisk informasjon, så er ikke markedsføringskonseptet implementert i tråd med teoretiske definisjoner og grunnleggende oppfatninger av begrepet. En bedrift gjennomfører derfor ikke markedsføringskonseptet om man bare tar hensyn til kunders ønsker, krav og behov. Bedriftens egne interesser bør ivaretas, noe som innebærer en sikring av lønnsomhet.

Det oppstod imidlertid en økende interesse for lønnsomhetsanalyser knyttet til markedsføring utover 1990-tallet (Cooper og Kaplan, 1991; Foster og Gupta, 1994; Storbacka, 1995; Foster et al., 1996). Forskingen hadde et teoritunget fokus og problematiserte det å få pålitelige kunderegnskaper og kundelønnsomhetsanalyser. Dette bidro til å skape flere utfordringer enn svar knyttet til kundelønnsomhetsanalyser, og det viste seg at det var store avvik mellom teoretiske modeller og hvordan man prøvde å anvende dette i praksis (Helgesen, 1999). Foster og Gupta (1994) argumenterte også for at

økonomisystemene ikke var i stand til å gjennomføre kunderettede lønnsomhetsanalyser da de var utarbeidet for å kalkulere produktlønnsomhet. Det virket derfor som det både var mangel på styringsverktøy som kunne gi tilfredsstillende kundedata, og manglende kunnskap relatert til hvordan bedrifter kunne gjennomføre lønnsomhetsanalyser av kundeforhold i praksis.

2.1.2 Relevance Lost og utviklingen av kundelønnsomhetsanalyser

Tidlig på 1980-tallet presenterte Kaplan (1984) begrensningene til datidens tradisjonelle styringsverktøy. Kritikken rettet seg mot at kostnads- og styringsverktøyene til amerikanske selskaper var tilpasset drift flere tiår tilbake. Dette førte til at selskapene sin mulighet for å oppnå en ledende posisjon innenfor produksjons- og industribransjer ble kraftig redusert (Kaplan, 1984). Kritikken rettet mot tradisjonelle styringsverktøy fikk enda større oppmerksomhet da Johnson og Kaplan (1987) introduserte Relevance Lost-debatten. Hovedargumentene i debatten var at private virksomheter ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere. Dette var et resultat av at styringsdata var for aggregert, at data kom for sent og at man var for påvirket av kravene til ekstern rapportering (Johnson og Kaplan, 1987). Mangel på relevante styringsdata gjorde det vanskelig for bedriftene å fatte beslutninger om hva de skulle produsere, hvordan de skulle produsere og hvilke priser de skulle selge produktene for. I tillegg til dette var styringsverktøyene lite egnet for å evaluere bedriftenes prestasjoner og vurdere hva som burde vektlegges (Johnson og Kaplan, 1987).

Johnson og Kaplan (1987) hevdet at bedriftenes manglende innsikt i hva de tjente penger på var et av de største problemene. En av hovedgrunnene var for enkle og misvisende produktkalkyler. Indirekte kostnader ble i tradisjonelle systemer ofte ansett som faste og derfor fordelt basert på direkte fordelingssatser. Dette førte til feilaktig beslutningsinformasjon knyttet til lønnsomhet for ledelsen. Problemene ble forsøkt løst gjennom innføringen av ABC-kalkyler sent på 1980-tallet (Cooper og Kaplan, 1988). Her ble indirekte kostnader delt inn i flere kostnadsgrupper, for deretter å bli fordelt til objekter basert på kostnadsdrivere. Formålet var å øke nøyaktigheten i produktkalkylene. Cooper og Kaplan (1988) innførte også begrepet Activity-Based Management, som omhandler hvordan ledelsen skal styre bedriftens aktiviteter for å redusere kostnader og øke verdien for bedriftens kunder. Begrepet innebærer også at ledelsen skal benytte ABC-informasjon for å velge hvilke produkter og aktiviteter som er lønnsomme for bedriften. Informasjonen fra ABC-kalkylene kan på denne måten bli brukt for å bedømme kundelønnsomhet og være

grunnlag for kundelønnsomhetsanalyser. Formålet var å avdekke de mest lønnsomme kundene og fokusere mer på disse (Cooper og Kaplan, 1988; Compton, 1994). Et annet styringsverktøy som ble utviklet i kjølvannet av Relevance Lost-debatten var balansert målstyring (Kaplan og Norton, 1992; Kaplan og Norton, 1996). Verktøyet er en kombinasjon av fire hoveddimensjoner som måler operasjonelle og finansielle måltall. En av hoveddimensjonene er kundeperspektivet.

I senere tid har både forskning og bedrifter rettet større oppmerksomhet mot lønnsomhet av kundeforhold. Dette har resultert i flere styringsverktøy som er velegnet for å kunne oppdrive relevante kundedata, som aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring, men også ulike former for kundelønnsomhetsanalyser.

2.2 Kundelønnsomhetsanalyser

Innledningsvis i dette delkapittelet presenterer vi kunde- og lønnsomhetsbegrepet. Deretter tar vi for oss ulike lønnsomhetsanalyser. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder presenteres i 2.2.1, lønnsomhetsanalyse av kundesegment i 2.2.2, enkeltkunders livsløpsverdi i 2.2.3 og verdivurdering av enkeltkunder i 2.2.4. Tidligere forskning om bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser vises i 2.2.5.

Avklaring kundebegrepet:

En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av varer og tjenester fra en bedrift. For mange bedrifter kan det være flere ledd i distribusjonskanalen mellom foretaket og den endelige kjøperen, eksempelvis importører, grossister og detaljister, og således flere kundemarkeder å forholde seg til. Kundebegrepet avviker derfor fra de mye brukte begrepene konsument, forbruker og sluttbruker, som representerer den endelige kjøperen av verdikjeden (Helgesen, 1999).

Avklaring lønnsomhetsbegrepet:

Lønnsomhetsanalyser relateres til objekter, eksempelvis produkter, varemerker eller kunder, og avhenger av situasjonen (Helgesen, 1999). Dette innebærer at resultatene av en lønnsomhetsanalyse avhenger av forutsetninger som legges til grunn og hvilke faktorer som inkluderes i analysen. Valg av begrep og element som inngår i målingen av lønnsomhet, valg av estimeringsmetoder og selve bedømmelsen av lønnsomhetsmålingene kan variere. Lønnsomhet bør derfor ikke betraktes som et entydig begrep (Helgesen, 1999). Dette

innebærer at det ikke finnes et korrekt resultat av lønnsomhetsanalyser, og at lønnsomheten som beregnes bare kan gi et omtrentlig bilde av virkeligheten.

Kundelønnsomhet

Kundelønnsomhet i en periode avhenger av to elementer. Dette er periodens kundekontantstrømmer og endringer i økonomiske kundeverdier i løpet av perioden. Om man tar for seg en finansøkonomisk modell, kan man vurdere kunder som et investeringsobjekt og videre bedømme kundenes verdi gjennom nåverdiberegninger (Helgesen, 1999). I utgangspunktet bidrar kunden til verdiskapning for bedriften hvis nåverdien er positiv. Hvis nåverdien er negativ innebærer dette en økonomisk verdiforringelse for bedriften. Dersom nåverdien er null, dekker innbetalingene fra kunden alle kunderelaterte utbetalinger, inkludert kapitalkostnader (Helgesen, 1999).

Hvorfor utføre kundelønnsomhetsanalyser?

I konkurranseutsatte næringer er det kritisk å velge de produktene og prosjektene som gir det beste resultatet. Dette medfører at det er viktig for en bedrift å kunne avgjøre hvilke kunder som er mest lønnsomme, og hvilke kunder som driver mer kostnader enn inntekter (Cooper og Kaplan, 1988; Cooper og Kaplan, 1991; Compton, 1994; Smith og Dikolli, 1995; Bjørnenak og Helgesen, 2009). Kundelønnsomhetsanalyser har som hensikt å vurdere en bedrifts kundemasse og avdekke hvor lønnsomme hver enkelt kunde eller kundesegment er. For mange virksomheter er ressursbruken i økende grad knyttet til kunderelaterte aktiviteter, og bruksgrad av disse aktivitetene kan gi forskjellig lønnsomhet (Cooper og Kaplan, 1991; Bjørnenak og Helgesen, 2009). Dette medfører at to kunder som kjøper de samme produktene til samme kvantum og pris, kan være svært ulike i lønnsomhet. Årsaken kan være at noen kunder har et atferdsmønster som driver mer kostnader enn andre og bør dermed nedprioriteres fra bedriftens side ved fremtidige investeringer. Det økende kundefokuset støttes også av Guilding og McManus (2002) som kunne se en tendens til at stadig flere selskaper søker konkurransefortrinn i sine bransjer gjennom kundefokuserte strategier.

2.2.1 Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Ved lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder måler bedriften enkeltkunders bidrag til bedriftens totale resultat. Lønnsomhetsanalysen identifiserer forskjellen mellom inntekter og kostnader som en kunde genererer over en gitt tidsperiode, eksempelvis gjennom et år eller kvartal (Shapiro et al., 1987; Cooper og Kaplan, 1991; Smith og Dikolli, 1995; Lind og Strömsten,

2006). En slik tilnærming som tar for seg enkeltkunder og ikke kundebasen i sin helhet kalles nedenfra-og-opp (Ryals, 2002). Allokering av kostnader kan gjøres enkelt eller avansert, men metoden har som regel til formål å fordele totale produktkostnader (Lind og Strömsten, 2006). En enklere metode som vanligvis benyttes, er at kostnader allokeres til en kunde basert på kjøpsvolumet til hver enkelt kunde. Mer avanserte metoder inkluderer aktivitetsbasert kalkulasjon. Tilhengere av ABC mener kundelønnsomhetsanalyser som benytter aktivitetsbasert kalkulasjon, vil resultere i større nøyaktighet siden faste kostnader blir allokert til spesifikke kunder basert på aktivitetsnivå. Logikken bak dette er at aktiviteter forbruker ressurser og kunder konsumerer aktiviteter. Videre argumenterer ABC-tilhengere for at en aktivitetsbasert tilnærming identifiserer kostnadskausalitet på en bedre måte enn tradisjonelle kostnadsmodeller (Cooper og Kaplan, 1991; Smith og Dikolli, 1995; Lind og Strömsten, 2006).

Formålet med å allokere kostnader til kundene er at noen kunder kan ha et atferdsmønster som driver mer kostnader enn andre. En presis allokering vil kunne identifisere de kundene som har negativt kundersultat og de som er lønnsomme, for deretter rette fokuset mot disse kundene (Shapiro et al., 1987; Bjørnenak og Helgesen, 2009). Ulike bransjer utformer lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder forskjellig da ulike faktorer og forhold vektlegges innenfor de ulike bransjene. Til tross for dette har Bjørnenak og Helgesen (2009) presentert en oppstilling med likhetstrekk som ofte foreligger, uavhengig av bransjetilhørighet. Oppstillingen er presentert i tabell 2.2.

Kunderesultat
+ Kundeinntekter
- Salgsinntektsreduksjoner
= Netto kundeinntekt
- Produktkostnader
= Kundeproduktmargin
- Kunderkostnader (direkte og indirekte)
= Kundedriftsmargin
- Finanskostnader kunde
= Kunderesultat

Tabell 2.2: Oppstilling kunderesultat

Fordelen med tilnærmingen presentert i tabell 2.2, er at bedriftene får detaljert oversikt over sine kunder og deres individuelle lønnsomhet. Med dette som grunnlag er det lettere for

ledelsen å analysere hvilke kunder som krever mye oppfølging og service, og hvilke kunder som er punktlige, forutsigbare og driver mindre kostnader (Shapiro et al., 1987; Lind og Strömsten, 2006). Slike forskjeller kan føre til stor ulikhet i lønnsomhet. Dette er av stor betydning for bedriftens strategi knyttet til hvilke kunder de skal satse på, og hvilke tiltak som må innføres for å endre atferden til de ulønnsomme kundene.

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har imidlertid ulemper som bedriftene må overveie før de benytter styringsverktøyet. Det er tids- og ressurskrevende å estimere enkeltkunders kostnader og inntekter. For flere bedrifter vil kostnadene forbundet med dette arbeidet overstige nytten, noe som spesielt gjelder ved store kundebaser (McManus, 2007).

2.2.2 Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment tar for seg måling av en gruppe eller segment av bedriftens kunder (Quain, 1992; McManus, 2007). I motsetning til lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, fokuserer denne tilnærmingen først på bedriftens totale resultat og totale kundebase, for deretter å anslå lønnsomheten av kundesegmentet (Ryals, 2002).

Segmenteringen kan baseres på ulike variabler som kjøpsatferd, geografisk lokalisering, demografiske variabler eller andre faktorer som kan separere kunder fra hverandre (Lind og Strömsten, 2006). Allokeringen av direkte kostnader til de ulike kundesegmentene vil kunne gjøres med stor nøyaktighet da de fleste styringssystemer er utarbeidet for produktlønnsomhet, og direkte produktkostnader er lette å identifisere.

Indirekte kostnader blir som oftest allokert til kundesegment basert på omsetningen til det respektive segmentet (Ryals, 2002). Dette er en ulempe knyttet til lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Indirekte kostnader er ofte knyttet til salgskostnader, administrasjonskostnader og markedsføringskostnader. Fordelingen av disse kostnadene basert på omsetning tilsier at indirekte kostnader drives proporsjonalt med økt omsetning. Videre vil en slik fordeling anta at hvert kundesegment benytter like mye indirekte kostnader relativt til segmentets omsetning. Da ulike segmenter kjøper ulike produkter, vil trolig ikke kundesegmentene drive kostnader likt. Dette medfører at resultatet til ressurskrevende kundesegmenter blir overvurdert, mens mindre ressurskrevende segmenter blir undervurdert. Om de indirekte kostnadene utgjør en stor andel av totale kostnader, kan en slik allokering føre til suboptimale markedsstrategier (Ryals, 2002). Fordelen med å benytte lønnsomhetsanalyse av kundesegment fremfor enkeltkunder er at denne analysen er mindre

ressurskrevende og relativt enkel å utføre. Videre er kundesegment å foretrekke når kundeforholdene ikke er vesentlig nok til å analyseres individuelt (Berthling-Hansen, 2005; Lind og Strömsten, 2006).

2.2.3 Enkeltkunders livsløpsverdi

De to foregående lønnsomhetsanalysene kan betegnes som retrospektive kundelønnsomhetsanalyser. Dette er lønnsomhetsanalyser som baserer seg på historiske inntekts- og kostnadsdata. I følge van Raaij (2005) bør man fokusere på kunders fremtidige inntekter og kostnader. Ved å gjennomføre slike prospektive lønnsomhetsanalyser, får bedrifter et bedre bilde av kundens lønnsomhet. Om lengden på kundeforholdet inkluderes i denne analysen er det mulig å komme frem til enkeltkunders livsløpsverdi (van Raaij, 2005)

Enkeltkunders livsløpsverdi er nåverdien av kundens fremtidige inntekter og kostnader (Ryals, 2002; Venkatesan og Kumar, 2004; Lind og Strömsten, 2006). Kundene blir her betraktet som investeringsobjekter. I likhet med ordinære investeringer, må kunderelasjoner generere høyere inntekter enn tilknyttede kapitalkostnader forbundet med relasjonen. Vanligvis beregnes enkeltkunders livsløpsverdi basert på forventede inntekter og kostnader neddiskontert til i dag. Kunder som krever betydelige investeringer har høyere kapitalkostnader enn kunder som ikke gjør det (Ryals, 2002). Beregningen av nåverdien er presentert i formel 2.1 (Venkatesan og Kumar, 2004).

$$\text{Nåverdi} = \sum \frac{(\text{inntekter fra kunden} - \text{kostnader fra kunden})}{(1 + \text{avkastingskrav})^t}$$

Formel 2.1: Nåverdi

En styrke ved enkeltkunders livsløpsverdi er at lønnsomhetsanalysen tar utgangspunkt i fremtidig prognoser istedenfor historisk datagrunnlag. Dette innebærer at kunder med høy fremtidig lønnsomhet vil bli prioritert. Nåværende og historiske transaksjoner kan være lite forklarende for fremtiden (Ryals, 2002). Enkeltkunders livsløpsverdi kan derfor fungere som en bedre indikator for videre strategier og fokusområder for kunder (Venkatesan og Kumar, 2004).

En nåverdiberegning, som presentert i formel 2.1, forekommer likevel sjeldent i praksis. Grunnen til dette er usikkerheten knyttet til kunderelasjonens varighet og kunderesultatet

over tid. Denne usikkerheten øker for bedrifter som har et stort antall ulike kunder, og dette er en av svakhetene til enkeltkunders livsløpsverdi (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

2.2.4 Verdivurdering av enkeltkunder

De tre foregående lønnsomhetsanalysene fokuserer på finansielle kundeverdier. Ryals (2008) og Palmatier (2008) hevder imidlertid at å kun fokusere på finansielle verdier i forbindelse med kundelønnsomhet ikke gir det fullstendige bildet. Grunnen er at kundeforholdet kan skape verdier for bedrifter på andre måter. En mer fullstendig lønnsomhetsanalyse inkluderer relasjonelle verdier i tillegg til finansielle verdier. Dette fører til at verdivurdering av enkeltkunder også kalles relasjonell verdivurdering av kunder (Ryals, 2008). Merverdien en kunde gir en bedrift utover det finansielle, omtales ofte som den strategiske verdien av kunden (Ryals, 2008). Bedrifter må imidlertid være varsomme med å legge for stor vekt på denne verdien. En kunde er bare strategisk verdifull om kunden fører til økte indirekte inntektsstrømmer fra andre kunder, enten nå eller i fremtiden (Ryals, 2008; Palmatier, 2008).

Det finnes flere kilder til eventuelle indirekte inntektsstrømmer (van Raaij, 2005; Ryals, 2008; Palmatier, 2008). Hovedsakelig kan kildene deles inn i tiltrekning, læring og volum. Tiltrekning innebærer at noen kunder kan fungere som referanseclient for anskaffelsen av andre, lønnsomme kunder. Det kan for eksempel være at noen kunder velger bedriften på grunnlag av at tiltrekningskunden er kunde der. Tiltrekningskunden kan også bidra til nye kunder ved å anbefale bedriften til andre. Slike kunder vil redusere bedriftens kostnader forbundet med anskaffelse av nye kunder. Læring innebærer at kunder kan skape verdi som utviklingspartner ved at kunden deler erfaringer og bidrar til å redusere kostnadene og/eller øke inntektene til selskapet. Dette kan både skje gjennom produktforbedringer og interne prosessendringer. Læringskunder kan også gi inspirasjon til nye produkter og dermed øke bedriftens inntekter. Volumkunder vil øke lønnsomheten til bedriften ved at de kan absorbere store andeler av bedriftens faste kostnader grunnet deres størrelse. Ved å ha slike kunder, muliggjør det at bedriften kan inngå lønnsomme samarbeid med andre kunder som ellers ikke ville vært finansielt gjennomførbart (van Raaij, 2005).

Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder regnes som de prospektive lønnsomhetsanalysene. De prospektive lønnsomhetsanalysene avhenger av estimer, forutsetninger og fremtidsberegninger, mens de retrospektive lønnsomhetsanalysene benytter

historisk datagrunnlag. Alle de fire lønnsomhetsanalysene har styrker og svakheter, og lønnsomhetsanalysene komplementere hverandre (van Raiij, 2005).

2.2.5 Tidligere studier av bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Det har vært flere studier som har undersøkt bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. I 2002 gjennomførte Guilding og McManus en undersøkelse av de 300 største børsnoterte selskapene i Australia og deres bruk av kundelønnsomhetsanalyser. De tok for seg de fire lønnsomhetsanalysene presentert ovenfor, samt introduserte kundelønnsomhetsanalyse som helhet. De fant at tre av fem kundelønnsomhetsanalyser hadde over middels bruksgrad, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene ble brukt i mindre grad. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment var den lønnsomhetsanalysen med høyest bruksgrad. Forskningen fant videre ut at selskapene mente kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de fire hadde nytte over middels. McManus gjennomførte en ny undersøkelse i 2013 der forskningen fokuserte på hotellnæringen i Australia. Studien fant at desentraliserte hoteller hadde høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

Guilding og McManus (2002) inspirerte til to lignende studier i New Zealand. En studie fra 2007 viste lavere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser blant de børsnoterte selskapene i New Zealand sammenlignet med Australia (Lord et al., 2007). Forskjellen mellom disse studiene var bakgrunnen for at Tanima og Bates gjennomførte sin studie i 2011. Her fant de at bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i New Zealand var tilnærmet resultatene fra Australia (Guilding og McManus, 2002).

I Norge er det blitt gjort noen lignende studier som har fokusert på kundelønnsomhetsanalyser. Helgesen og Voldsund (2009) gjennomførte en studie for å avdekke bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser i møbelindustrien og fiskeriindustrien. Studien viste at selskapene hadde over middels nytte av kundelønnsomhetsanalyser, og at den potensielle nytten oversteg den nåværende nytteverdien. De kunne derfor konkludere med at det eksisterer et forbedringspotensial relatert til kunderelasjoner og kundelønnsomhetsanalyser i disse industriene (Helgesen og Voldsund, 2009).

Utbredelsen av styringsverktøy var hovedformålet i Eriksrud og McKeown (2010) sin masteroppgave. Respondentene i studien var tidligere og daværende studenter på Norges Handelshøyskoles Executive MBA-program. Utvalget ble spurt om bruksgraden til tolv ulike styringsverktøy, deriblant kundelønnsomhetsanalyser. 41,3 % av respondentene svarte at de ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser, mens 17,4 % svarte at de benyttet kundelønnsomhetsanalyser i stor grad.

Havelin og Helsem (2012), Karlsen og Lyshagen (2014) og Tuen og Wigestrands (2014) er andre masteroppgaver som i de senere årene har sett på utbredelsen av kundelønnsomhetsanalyser i Norge. Havelin og Helsem undersøkte de 300 største selskapene i Norge med utgangspunkt i Guilding og McManus sin studie fra 2002. Her fant de at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest utbredt og hadde høyest opplevd nytte. Karlsen og Lyshagen (2014) og Tuen og Wigestrands (2014) har sett på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i forholdsvis den norske hotellbransjen og norske sparebanker. I forskningen til Karlsen og Lyshagen (2014) fant de at det er høyere bruksgrad av kundetilfredshets- og kundelojalitetsanalyser enn kundelønnsomhetsanalyser. Den lønnsomhetsanalysen som har høyest bruksgrad, er lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Tuen og Wigestrands (2014) fant at bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet hadde gått ned i norske sparebanker i forhold til tidligere forskning fra 86 % til 44 % (Johansen, 2010). Videre fant de at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er den lønnsomhetsanalysen med høyest bruksgrad.

2.3 Markedsorientering

I dette delkapittelet forklarer vi begrepet markedsorientering og hva det innebærer at et selskap er markedsorientert i 2.3.1. Deretter tar vi for oss tidligere studier om markedsorientering i 2.3.2.

2.3.1 Markedsorienteringsbegrepet

Markedsorientering er et grunnsyn innenfor markedsføring som setter potensielle og eksisterende kunders behov i fokus. Her fokuserer man på å utvikle et tilbud som dekker behovet i markedet. En utbredt definisjon av markedsorientering ble introdusert av Narver og Slater i 1990 (DAMVAD, 2011):

“Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for creation of superior value for buyers and thus, continuous superior performance for the business.” (Narver og Slater 1990, s. 21)

Kohli og Jaworski (1990) utforsket også markedsorienteringsbegrepet, og de lanserte en lignende definisjon samme år:

“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.” (Kohli og Jaworski, 1990, s. 6)

Markedsorientering blir av Kohli og Jaworski (1990) delt i tre elementer og består av innsamlingen av markedsinformasjon, forståelse av den innsamlede markedsinformasjonen og organisasjonens respons på informasjonen. På lik linje med Kohli og Jaworski, deler Narver og Slater (1990) markedsorienteringen i tre elementer. Markedsorientering blir her delt i kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering.

Kundeorientering omhandler bedriftenes forståelse av kunden og kundens behov, samt bedriftenes evne til å tilegne seg denne kunnskapen. Videre vil kundeorientering ta for seg eksterne forhold som kan føre til at kundenes behov endres i fremtiden. Med konkurrentorientering menes bedriftens evne til å forstå konkurrenter og potensielle konkurrenter, i tillegg til å samle inn denne informasjonen. Interfunksjonell koordinering går på iverksettelse av organisasjonens samlede innsats basert på informasjonen for å skape en konkurransefordel.

Til tross for flere likheter mellom bidragene, tar Narver og Slater sin definisjon utgangspunkt i at markedsorienteringen ligger i organisasjonskulturen og påvirker dermed organisasjonens adferd. Dette synet deles av Dehpandé, Farley og Webster (1993) som betrakter kundeorientering som en organisasjonskultur. Derimot skiller det seg fra synet til Kohli og Jaworski, som kun ser på implementeringen av aktivitetene (Gripsrud og Olsen, 2001). Videre i denne oppgaven vil vi benytte Narver og Slater (1990) sin definisjon av markedsorientering.

2.3.2 Tidligere studier om markedsorientering

Det er tidligere gjennomført flere studier om markedsorientering (Helgesen, 1999). En av de større studiene i Norge i nyere tid er gjennomført av DAMVAD (2011) i samarbeid med Innovasjon Norge. Studien måler blant annet norske selskaper sin grad av markedsorientering gjennom diverse påstander. Den gjennomsnittlige graden av markedsorientering er 3,79 på en fempunktsskala. De tre mest markedsorienterte bransjene i Norge er finansiering og forsikring, kultur, fritid og andre tjenester og informasjon og kommunikasjon. Bygg og anlegg, offentlig administrasjon, undervisning og helse og industri og fremstilling er de tre bransjene med minst grad av markedsorientering (DAMVAD, 2011).

Det er også blitt gjennomført noen studier som ser på sammenhengen mellom grad av markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser. Guilding og McManus (2002) undersøkte blant annet om graden av markedsorientering påvirket bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser blant de 300 største børsnoterte selskapene i Australia. Her målte de markedsorientering gjennom fire påstander som ga en tilfredsstillende Cronbachs alfa på 0,86. Studiens resultater viste en positiv sammenheng mellom graden av markedsorientering og bruksgraden til tre av fem kundelønnsomhetsanalyser. Dette var kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de prospektive lønnsomhetsanalysene (Guilding og McManus, 2002). Lord et al. (2007) fant motstridende resultater der ingen signifikante forhold ble funnet mellom markedsorientering og bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i New Zealand. En annen studie fra New Zealand fant derimot et signifikant positivt forhold mellom graden av markedsorientering og bruken av retrospektive lønnsomhetsanalyser (Tanima og Bates, 2011).

Det er også blitt gjennomført studier inspirert av Guilding og McManus som har tatt for seg forholdet mellom markedsorientering og kundelønnsomhet i Norge. Helsem og Havelin (2012) studerte de 300 største selskapene i Norge og fant et positivt forhold mellom graden av markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyse som helhet, lønnsomhetsanalyse av kundesegment og enkeltkunders livsløpsverdi. Karlsen og Lyshagen (2014) fant at høyere grad av markedsorientering fører til økt bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og de prospektive lønnsomhetsanalysene

2.4 Estimeringsmetoder

I dette delkapittelet tar vi for oss fire forskjellige estimeringsmetoder. Vi presenterer de tradisjonelle estimeringsmetodene først, med henholdsvis bidragsmetoden i 2.4.1 og selvkostmetoden i 2.4.2. I 2.4.3 oppsummerer vi kort kritikken rettet mot de tradisjonelle estimeringsmetodene. Deretter presenteres aktivitetsbasert kalkulasjon i 2.4.4 og tidsdrevne ABC i 2.4.5. Selv om problemstilling 2 kun tar for seg de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene, presenterer vi først de tradisjonelle estimeringsmetodene for å få en dypere forståelse. I tillegg inkluderes de tradisjonelle estimeringsmetodene i spørreundersøkelsen.

2.4.1 Bidragsmetoden

Bidragsmetoden går ut på at man kun fordeler variable kostnader til kostnadsobjekter (Hughes og Gjerde, 2003). Dette inkluderer direkte kostnader og indirekte variable kostnader. Direkte kostnader er kostnader som enkelt kan knyttes til et objekt, eksempelvis materialkostnader. Kostnader som ikke kan henvises direkte til et objekt kalles indirekte kostnader (Hughes og Gjerde, 2003). Dette kan oppstå ved at flere objekter passerer gjennom samme produksjonsprosess hvor det er vanskelig å skille ut hvor stor del av kostnaden som skal føres til hvert av objektene. Et eksempel på dette kan være vedlikehold på en maskin som produserer flere produkter. Ved økt produksjon trenger maskinen hyppigere vedlikehold, og dermed vil den økte vedlikeholdskostnaden bli karakterisert som en indirekte variabel kostnad. Da det er vanskelig å beregne hvilket av objektene som er grunnlaget for den økte kostnaden, vil denne kostnaden fordeles til objektene gjennom en tilleggssats. Tilleggssatsene blir beregnet som vist i formel 2.2.

$$\text{Tilleggssats} = \frac{\text{Indirekte kostnader}}{\text{Fordelingsgrunnlag}}$$

Formel 2.2: Tilleggssats formel

Tilhengere av bidragsmetoden hevder at det ofte er en sammenheng mellom direkte og indirekte variable kostnader, noe som fører til at direkte kostnader stort sett benyttes som fordelingsgrunnlag. Fordeling gjennom bidragsmetoden blir riktigere jo større sammenhengen mellom de direkte og indirekte kostnadene er. I tillegg er direkte kostnader ofte lette å måle. De faste kostnadene fordeles ikke i bidragsmetoden. Disse regnes som periodekostnader og blir dermed ikke henvist til objekter (Hughes og Gjerde, 2003).

2.4.2 Selvkostmetoden

I motsetning til bidragsmetoden, som kun tar for seg variable kostnader, vil faste kostnader likestilles med variable kostnader i selvkostmetoden. Dette innebærer at selvkostmetoden inkluderer samtlige kostnader forbundet med et produkt (Hughes og Gjerde, 2003).

Tilhengere av selvkostmetoden vil argumentere for at bedriftene ikke kan overleve på lengre sikt uten at samtlige kostnader blir dekket. Derfor bør samtlige kostnader blir reflektert når prisen på produktene blir satt.

Måten de faste kostnadene blir henvist til objektene på er ved å gi tilleggssetser som inkluderer både variable og faste kostnader. Ved å fordele faste kostnader på denne metoden vil de virke som disse kostnadene avhenger av produksjonen, noe som ikke er tilfelle i praksis. Per definisjon er faste kostnader uavhengig produksjonsvolum. Konsekvensen av dette er ofte at de faste kostnadene blir fordelt på feil grunnlag.

2.4.3 Kritikk mot tradisjonelle metoder

Det har vært rettet kritikk mot tradisjonelle estimeringsmetoder over lengre tid. Goetz (1949) hevder blant annet at det er uhensiktsmessig og misvisende å fordele de indirekte kostnadene etter tradisjonelle metoder. Wiles (1961) er enig i denne kritikken og hevder at det er irrasjonelt at produktlinjer skal bli tildelt administrative kostnader basert på fordelingsnøkler som direkte lønn eller direkte råmaterialer. I nedgangstider vil disse variablene synke og føre til at de faste kostnadene per produktenhet vil stige kraftig siden nevnevolumet blir redusert (Chatfield, 1977). Dette har senere blitt omtalt som dødens spiral i ABC-litteraturen (Cooper og Kaplan, 1988; Bjørnenak, 1993).

En annen svakhet med de tradisjonelle estimeringsmetodene er at årsaks-virkningsforholdet mellom forbruket av ressurser og indirekte kostnader er for svak. En av grunnene er at bedriftene stort sett benytter få kostnadsgrupper (Cooper og Kaplan, 1988). På denne måten får man ikke frem at ulike produkter forbruker ulike ressurser innad i forskjellige kostnadsgrupper. Dette problemet har økt i de senere årene grunnet at de indirekte kostnadene utgjør en stadig større del av de totale kostnadene (Bjørnenak, 1993).

På midten av 1980-tallet oppsto Relevance Lost-debatten, som nevnt i delkapittel 2.1. Her oppsto det sentrale argumenter for at internregnskapet hadde mistet sin relevans siden det har skjedd store endringer i bedriftene, både i bedriftens omgivelser og kravene stilt til

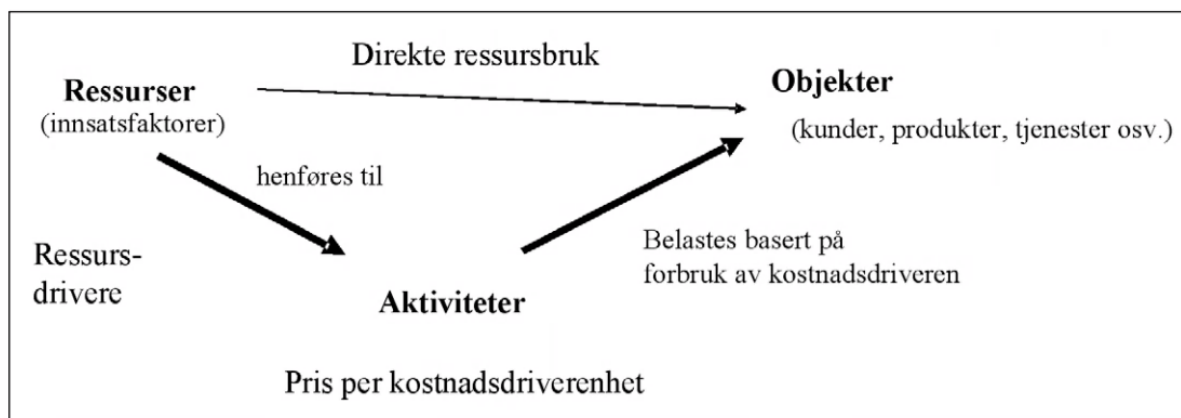
bedriftene. Det ble blant annet hevdet at siden marginene har blitt mindre må bedriftene i større grad være bevisst på hvilke produkter, ordre og kunder de velger. Dette gjør at det stilles høyere krav til bedriftens kalkylesystem. I tillegg bidro lavere kostnader tilknyttet informasjonsteknologi, større og mer differensierte produktspekter og endret kostnadsstruktur til at de tradisjonelle metodene mistet sin relevans (Johnson og Kaplan, 1987; Cooper og Kaplan, 1988; Drucker, 1995). Dette la grunnlaget for aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak, 2010).

2.4.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

I dag stilles det større krav til å kartlegge de faktorene som forårsaker bedriftens kostnader, også kalt de underliggende kostnadsdriverne (Cooper og Kaplan, 1991; Drucker, 1995; Bjørnenak, 2005). Det er også blitt et større fokus relatert til at kostnader skal fordeles til tjenester og produkter basert på et årsaks-virkningsforhold. Dette er grunnlaget for at Cooper og Kaplan (1988) introduserte aktivitetsbasert kalkulasjon. Her var fokuset først og fremst at den aktivitetsbasert informasjonen skulle benyttes til styringsformål. Tidlige versjoner av ABC fokuserte på fordeling og måling av produktkostnader. De senere årene har oppmerksomheten også rettet seg mot hvordan aktiviteter påvirker ressursbruken og hvordan denne ressursbruken kan påvirkes (Compton, 1994; Drucker, 1995; Bjørnenak, 2005).

Kostnadsfordelingen i ABC foregår gjennom et tostegsprinsipp som for de tradisjonelle metodene, men stegene skiller seg fra bidragsmetoden og selvkostmetoden.

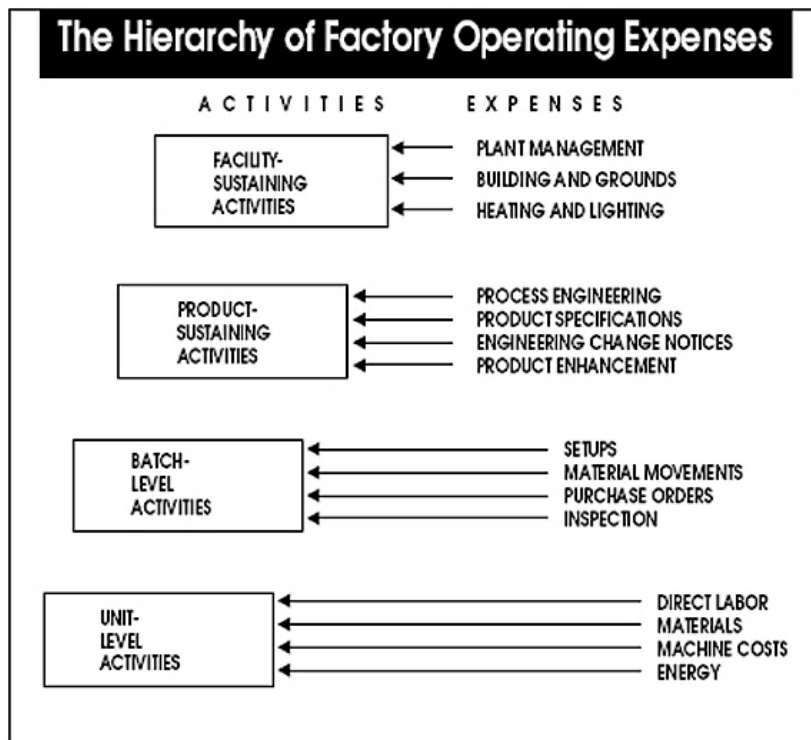
Tostegsprinsippet er illustrert av Bjørnenak (2005) i figur 2.1. Produkter, kunder og tjenester er kostnadsobjekter som forbruker direkte ressurser, mens hovedtyngden av ressursforbruket skjer indirekte gjennom aktiviteter (Cooper og Kaplan, 1988). Prisen for de enkelte aktivitetene fastsettes i henhold til den faktoren som dimensjonerer aktivitetenes totale arbeidsbyrde, også kalt kostnadsdriveren. Den enkleste måten å definere en kostnadsdriver er at den fungerer som en uavhengig variabel som forklarer variasjon i de totale kostnadene for et kostnadsobjekt (Cooper og Kaplan, 1988). Et eksempel er at antall maskintimer vil fungere som en kostnadsdriver for maskinkostnader. Første steg i fordelingen er derfor å knytte kostnader til aktiviteter basert på hvordan aktivitetene forbruker ressurser. Basert på aktivitetenes ressursbruk og måling av kostnadsdriveren, fastsettes prisene per kostnadsdriverenhet. Denne prisen ligger til grunn for andre steg i fordelingen, der kostnadene belastes kostnadsobjektene basert på forbruk av kostnadsdriveren (Cooper og Kaplan, 1988).



Figur 2.1: Tostegsprinsippet i ABC

Den underliggende teorien for ABC er at kompleksitet driver kostnader, og at dette er vesentlig for å synliggjøre produktspesifikke stordriftsfordeler (Cooper og Kaplan, 1988; Drucker, 1995). Produktspesifikke stordriftsfordeler fremkommer gjennom lave enhetskostnader ved produksjon i store serier og/eller høye produktvolumer. Den typiske effekten av å innføre ABC-kalkyler i industrien har vært at lavvolumprodukter fremstår som dyrere, og analysen trekker derfor i retning av å redusere produktspekteret til bedriften (Cooper og Kaplan, 1988; Cooper og Kaplan, 1992). Årsaken er at ABC tar hensyn til det som populært blir kalt ikke-volumbaserte fordelingsnøkler, der kostnadene forbundet med å produsere korte serier eller mange ulike produkter blir plukket opp. Dette er forskjellig fra de tradisjonelle estimeringsmetodene som kun skiller mellom faste og volumvariable kostnader (Cooper og Kaplan, 1988)

Et annet sentralt begrep innenfor ABC-teorien er kostnadshierarkiet, og dette blir benyttet for å gi en oversikt over flerfaktorvariabilitet i aktivitetsbasert kalkulasjon. Cooper og Kaplan (1991) innførte kostnadshierarkiet i ABC-litteraturen, og de fire nivåene er presentert i figur 2.2.



Figur 2.2: Kostnadshierarkiet

Ved å synliggjøre kostnadene gjennom kostnadshierarkiet vil bedriften kunne få en bedre oversikt over sine kostnader. Det vil også være enklere å fordele riktige kostnader til sine produkter og dermed kunne foreta bedre vurderinger knyttet til produktlønnsomhet (Cooper og Kaplan 1991; Bjørnenak, 2005). En av kostnadene som ikke blir fordelt til produktene er ledig kapasitet (Cooper og Kaplan, 1988). I ABC-teorien er det tre former for kapasitet. Dette er henholdsvis teoretisk, praktisk og ledig kapasitet. Teoretisk kapasitet er eksempelvis det maksimale produksjonsnivå en maskin kan ligge på om maskinen produserer kontinuerlig. Dette blir sjeldent brukt som et kapasitetsmål, og man benytter som oftest praktisk kapasitet der man reduserer den teoretiske kapasiteten med vedlikehold, reparasjon, sykefravær og andre naturlige avbrekk (Kaplan og Anderson, 2004). Forskjellen mellom benyttet kapasitet og praktisk kapasitet er ledig kapasitet. Dette vil være ineffektivitet og kostnaden forbundet med dette blir i motsetning til de tradisjonelle estimeringsmetodene ikke fordelt til produktene ved bruk av ABC-kalkyler (Bjørnenak, 2005). Grunnen er for å unngå dødens spiral der fordelte ineffektivitetskostnader og kapasitetskostnader reduserer lønnsomheten til produktene ytterligere. Dette fører til lavere produksjonsvolum og økt ledig kapasitet, som igjen fører til økte kapasitetskostnader (Cooper og Kaplan, 1988).

Det er noen forutsetninger som må ligge til grunn for å benytte ABC-kalkyler. De viktigste forutsetningene er linearitet, homogenitet og separabilitet (Noreen, 1991; Bjørnenak, 2005). Linearitet innebærer at kostnadene antas å variere lineært i forhold til kostnadsdriveren. Homogenitet betyr at hver enkelt aktivitet har kun en kostnadsdriver, mens separabilitet innebærer at man kan skille ut kostnaden for hver aktivitet og hvert produkt. Disse kravene oppfattes gjerne som strenge, og flere studier har stilt seg kritisk til hvorvidt grunnlaget for utarbeidelsen av aktivitetsbasert kalkulasjon er fjernt fra virkeligheten (Noreen, 1991; Datar et al., 1993; Noreen og Soderström, 1997; Ittner et al., 1997). Estimeringsmetoden betraktes derfor ofte som en oppmerksomhetsskapende metode som kan benyttes for å redusere antall beslutninger (Bjørnenak, 2005).

Andre svakheter ved innføring av ABC-kalkyle er målefeil. Målefeil er knyttet til registrering og måling av verdiene som inngår i kalkylen, og disse målefeilene vil øke ved bruk av ABC-kalkyler (Datar og Gupta, 1994). Årsaken er at oppsplittingen av kostnader i en rekke kostnadsgrupper i og måling av mange forskjellige fordelingsnøkler, øker usikkerheten og dermed også muligheten for målefeil (Datar og Gupta, 1994; Bjørnenak, 2005).

2.4.5 Tidsreven ABC

Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon ble utviklet av Kaplan og Anderson (2004) som en reaksjon på utfordringer rundt implementeringen av ABC. Utfordringene var høye målekostnader og tidskrevende arbeid for å avdekke kostnadsdrivere og kostnadsgrupperinger, spesielt i store selskaper. ABC virket som en god tilnærming for kostnadsfordeling i teorien, men viste seg å være for komplisert når ledelsen ønsket å innføre prinsippene i sine bedrifter (Kaplan og Anderson, 2004). Tidsreven ABC ble introdusert for å være enklere å implementere og oppdatere, og på denne måten redusere kostnadsbruken og tidsbruken relatert til ABC.

Tidsreven ABC er en forenkling av ABC der ressurskostnadene fordeles direkte til kostnadsobjektene ved hjelp av tidslikninger. En tidslikning er en formel som beskriver tidsforbruket for hver aktivitet og baseres på egenskapene ved aktiviteten (Everaert et al., 2008). For å kunne utføre tidsreven ABC må man finne kostnadsdriverraten for alle aktivitetene, slik at man videre kan fordele kostnadene til de forskjellige kostnadsobjektene. Kostnadsdriverraten kalkuleres som presentert i formel 2.3 (Kaplan og Anderson, 2004).

$$\text{Kostnadsdriverrate} = \text{Kapasitetskostnad} * \text{Enhetstiden}$$

Formel 2.3: Kostnadsdriverrate

Kostnadsdriverraten består av to komponenter, kapasitetskostnaden og enhetstiden. Kapasitetskostnaden kan utregnes ved formel 2.4 (Kaplan og Anderson, 2004).

$$\text{Kapasitetskostnad} = \frac{\text{Total kostnad per ressursgruppe}}{\text{Praktisk kapasitet per ressursgruppe}}$$

Formel 2.4: Kapasitetskostnad

I en produksjonsbedrift er for eksempel kostnaden per ressursgruppe de kvartalsvise kostnadene for den operasjonelle avdelingen. Dette beløpet inkluderer blant annet kostnader til ansatte i kundeservice og deres overordnede, og kostnader til avdelingens IT-systemer. Den praktiske kapasiteten har vi allerede gått gjennom i ABC-teorien, og som en tommelfingerregel ligger den praktiske kapasiteten mellom 80 % og 85 % av teoretisk kapasitet. Om vi følger det samme eksempelet som ovenfor, så vil den operasjonelle avdelingens praktiske kapasitet kalkuleres ved å legge sammen den praktiske tidsbruken til hver ansatt for den gitte tidsperioden. Dette tallet, sammen med total kostnad for avdelingen, vil gi kapasitetskostnaden.

Den andre komponenten i kostnadsdriverraten er enhetstiden, og dette er tiden det tar å gjennomføre en aktivitet (Kaplan og Anderson, 2004). I en serviceavdeling er dette tiden det tar å besvare en telefon, behandle en kundeforespørsel og lignende. For å benytte formel 2.3 må man ha et tidsestimat i minutter og ikke den prosentvise andelen av den ansattes tid. Enhetstiden er enkel å oppdatere om man ønsker å ta hensyn til at transaksjoner kan være forskjellige. En ny kundeordre tar ofte lengre tid enn en eksisterende kundeordre, noe man kan ta hensyn til i tidslikningen ved å legge til en variabel som øker tidsbruken om kunden er ny. Det er flere metoder for å finne denne enhetstiden. De vanligste måtene er ved å benytte bedriftens datasystemer, datainnsamling eller direkte observasjon av ansatte.

Fordelen med tidsreven ABC er at den både er enklere å innføre og utføre enn den originale ABC (Kaplan og Anderson, 2004). Det kan også argumenteres for at tidsreven ABC er mer objektiv ved at man måler hvor lang tid aktivitetene tar fremfor å samle inn informasjon fra

de ansatte om hvor stor andel av tiden de selv mener de bruker på ulike aktiviteter. Utfordringen ved å samle inn informasjon fra de ansatte er at de kan overdrive tidsbruken for å sette seg i bedre lys ved eventuelle målinger.

Ulempen med tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon er at faren for målefeil er stor (Gervais et al., 2010). Dette kan eksempelvis være at den målte tidsbruken ikke er representativ for den faktiske tidsbruken, da ansatte kan ha en annen tidsbruk når de blir observert. I tillegg fant Gervais, Levant og Ducrocq (2010) at det var utfordringer knyttet til homogenitet i tidsdrevne ABC på samme måte som for ordinær ABC, og at dette har blitt ignorert i utarbeidelsen av metoden.

2.4.6 Tidligere studier av bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder

Tanima og Bates (2011) undersøkte bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i New Zealand. Studien fant ingen sammenheng mellom bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser. Derimot fant de en sammenheng mellom bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og nytten av lønnsomhetsanalyse av kundesegment og enkeltkunders livsløpsverdi. Målingen av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ble gjort ved at respondenten enten kunne svare ja eller nei på om de benyttet det. Det vil si at studien benyttet en dummyvariabel i regresjonsanalysen for å måle sammenhengene. Studien viser ikke hvilken andel som svarte ja på at de benyttet aktivitetsbasert estimeringsmetoder

Johansen (2010) undersøkte utbredelsen av Beyond Budgeting i norske sparebanker. I denne undersøkelsen ble det også forsket på utbredelsen av aktivitetsbasert kalkulasjon, og resultatene gir uttrykk av at ABC ikke er utbredt i stor grad blant de norske bankene. Hele 84 % av bankene uttalte at de ikke benyttet ABC, mens kun 1,2 % uttalte at de benyttet estimeringsmetoden i stor grad. Utbredelsen av aktivitetsbasert kalkulasjon var også en del av forskningen til Eriksrud og McKeown (2010). 57,9 % av respondentene svarte at de ikke benyttet ABC, mens 7,5 % svarte at de benyttet ABC i stor grad.

Havelin og Helsem (2012), som undersøkte kundelønnsomhetsanalyser i de største norske selskapene, fant at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker bruksgraden av noen former for kundelønnsomhetsanalyser. De mente at en av årsakene til

dette kunne være at bedriftene som benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder også tar i bruk andre avanserte styringsverktøy, som kundelønnsomhetsanalyser. Bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ble også avdekket. Det var 40,9 % som benyttet ABC i stor grad og 20,5 % som ikke benyttet estimeringsmetoden. Tilsvarende tall for tidsdreven ABC var henholdsvis 18,1 % og 45,5 %.

2.5 Teori gaselle

I dette delkapittelet definerer vi gasellebegrepet i 2.5.1, før vi presenterer tidligere forskning på rasktvoksende bedrifter i 2.5.2.

2.5.1 Definere begrepet

I litteraturen finnes det mange navn på små bedrifter som vokser betydelig raskere enn andre bedrifter. De har blitt omtalt som raskt-ekspanderende bedrifter, høyvekst bedrifter, gaseller, flyvende bedrifter, ekspanderende bedrifter, hurtigvoksende bedrifter og rasktvoksende bedrifter. Videre i utredningen benytter vi begrepene rasktvoksende bedrifter og gasellebedrifter. Disse bedriftene tiltrekker seg mye oppmerksomhet da de gjør noe bedre eller annerledes enn andre bedrifter, der den raske veksten blir sett på som en indikator på den overordnede suksessen (Fischer og Reuber, 2003). Det benyttes ikke bare mange forskjellige navn på rasktvoksende bedrifter, men i litteraturen finnes det ingen allmenn akseptert definisjon på rask vekst (Lin, 2007; Daunfeldt et al., 2012). Siden definisjonen på rask vekst er inkonsistent, vil forskning på rasktvoksende bedrifter gi sprikende resultater og vanskeliggjør sammenligning mellom studier. Tre vanlige måter å definere rask vekst på er ved å se på veksten i ansatte, omsetningen eller en kombinasjon av ansatte og omsetning (Bastesen og Vatne, 2009). I denne utredningen vil vi benytte Dagens Næringslivs definisjon på gaselle, som tar utgangspunkt i en dobling av omsetning over en fire års periode.

2.5.2 Tidligere forskning på rasktvoksende bedrifter

Doktorgradsstipendiat Jarle Bastesen, som skriver avhandling ved NHH om gasellebedrifter, har blitt sitert av Guro Valland fra Bergens Tidende (2015) på at “fenomenet med rask vekst engasjerer både styresmaktene og innovasjonsmiljøene, men til nå har det vært lite forskning på området.” Til tross for at det er lite forskning på området, gjennomførte Birch en studie tilbake i 1979 som omhandlet forhold som kunne forbedre amerikanske slumområder. Birch (1979) konkluderte med at tilveksten av småbedrifter ville tilføre nye arbeidsplasser og hadde dermed en positiv effekt på samfunnet. I etterkant ble imidlertid konklusjonen endret

til at det ikke var småbedrifter som sto for den positive effekten, men rasktvoksende bedrifter. Disse bedriftene fikk navnet gabellebedrifter og ble ansett som essensielle for samfunnets utvikling (Huse, 2011). Gabellebedriftene bidro med rundt sytti prosent av alle nye jobber, til tross for at de kun utgjorde fire prosent av amerikanske bedrifter (Birch, 1987). Flere studier i senere tid har støttet opp resultatene til Birch med at rasktvoksende bedrifter står for en uforholdsmessig stor andel av nye arbeidsplasser (Storey, 1994; OECD, 1997; Spilling, 2000; Hölzl, 2006; Henrekson og Johansson, 2009; Flæte, 2011)

Viktigheten av gabellebedrifter har ført til at gabellebedrifter har blitt et interessant studieobjekt. Forskning på gabellebedrifter har i hovedsak fokusert på tre områder (Bastesen og Vatne, 2009). Det første området er karakteristikken til gabellebedriftene, det andre er hvorfor noen bedrifter vokser raskere enn andre og det tredje er effektene av veksten til bedriftene. En av de større studiene på karakteristikken til gabellebedrifter er gjennomført av Storey i 1994 (Spilling et al., 2011). Denne studien undersøkte i overkant av 25 tidligere studier på rasktvoksende bedrifter. Til tross for at definisjonene var ulik i noen studier, konkluderte Storey (1994) med at rasktvoksende bedrifter er svært mangfoldig. Likevel pekte hovedmønster i retning om at entreprenøren har større ambisjoner om vekst enn andre bedrifter. Videre er det ofte en tendens til at gabellebedrifter er yngre bedrifter fremfor eldre. Det var også en tendens til at gabellebedriftene har en bevisst markedsstrategi, og at gabellebedriftene driver med produktutvikling og introduserer nye produkter i markedet. En rekke nyere studier har også kommet frem til lignende funn (Autio et al., 2007; Delmar og Wennberg 2010; Spilling et al., 2010). Siden gabellebedrifter er representert i alle bransjer og har vidt forskjellig omsetning, er det vanskelig å si noe mer bestemt på karakteristikken. I tillegg vil det være vanskelig å forutsi hvilke bedrifter som kommer til å lykkes i å bli gabellebedrifter, spesielt i en tidlig fase (Spilling et al., 2011).

2.6 Situasjonsbestemt styring

Situasjonsbestemt teori har sin opprinnelse fra 1960-tallet og baserer seg på at det ikke finnes en bestemt måte å foreta beslutninger, drive økonomisk styring eller utøve ledelse på for alle typer organisasjoner. Dette vil avhenge av hvilket miljø organisasjonene befinner seg i (Lawrence og Lorsch, 1967; Harvey, 1968; Luthans, 1976). Denne teorien ga utgangspunktet for “the contingency approach to management accounting”, heretter kalt situasjonsbestemt styring (Otley, 1980). Otley (1980) kom med sin definisjon av

situasjonsbestemt styring, og hvilke forhold bedriften må ta hensyn til vedrørende økonomisk styring:

“The contingency approach to management accounting is based on the premise that there is no universally appropriate accounting system which applies equally to all organisations in all circumstances. Rather, it is suggested that particular features of an appropriate accounting system ‘will depend upon the specific circumstances in which an organisation finds itself. Thus a contingency theory must identify specific aspects of an accounting system which are associated with certain defined circumstances and demonstrate an appropriate matching.” (Otley, 1980, s. 413)

Det har vært laget flere modeller med hensikt å forklare de faktorene som påvirker tilpasningen av økonomiske styringsverktøy. I tidlige modeller fokuserte man hovedsakelig på tre hovedfaktorer og deres innvirkning på situasjonsbestemt styring. Dette var bedriftens produksjonsteknologi, bedriftens organisasjonsstruktur og bedriftens konkurransemiljø (Harvey, 1968; Child, 1972; Khandwalla, 1972; Tiessen og Waterhouse, 1983). Tiessen og Waterhouse (1983) mente at bedriftens produksjonsteknologi og konkurransemiljø påvirker bedriftens organisasjonsstruktur, for at organisasjonsstrukturen deretter bestemmer tilpasningen av økonomisk styring.

I nyere tid har situasjonsbestemt styring blitt videreutviklet, og et av fellestrekkene ved nyere modeller er inkluderingen av flere faktorer som påvirker den økonomiske styringen. Macy og Arunachalam (1995) utviklet en modell der de inkluderte faktorer som bedriftens strategi og økonomisystemenes tilpasningsevne for å få større innsikt i bedrifters tilpassete styring. En omfattende studie av Chenhall (2003) gjennomgår tidligere studier rettet mot situasjonsbestemt styring og fokuserer først og fremst på det funksjonelle perspektivet ved økonomisk styring. Dette innebærer at styringsverktøy blir tatt i bruk for å hjelpe ledelsen å oppnå mål eller bedriftsøkonomiske resultater. Denne studien presenterer også seks faktorer som i stor grad skal kunne forklare ulikheter i økonomisk styring på tvers av bedrifter. Disse faktorene er eksternt miljø, bedriftens teknologi, bedriftsstruktur, bedriftsstørrelse, bedriftens strategi og nasjonal kultur (Chenhall, 2003).

Kort oppsummert så omhandler situasjonsbestemt teori at det ikke finnes en beste måte å styre organisasjoner på i alle situasjoner. Dette vil blant annet gjelde bedriftenes valg knyttet

til bruk av kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Det er verdt å presisere at ulike lønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder vil kunne komplementere hverandre siden de bidrar med forskjellig informasjon.

2.7 Hypoteser og modell

Teorikapittelet har gitt innsikt i kundelønnsomhetsanalyser, markedsorientering, estimeringsmetoder, gasselleteori og situasjonsbestemt styring. Teorien vi har presentert er utgangspunktet for utredningens problemstillinger og hypoteser. I dette delkapittelet tar vi for oss hypotesene tilknyttet faktorene som påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Med kundelønnsomhetsanalyser menes både kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Vi ser på markedsorientering i 2.7.1, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder i 2.7.2, omsetning i 2.7.3 og kunnskap i 2.7.4. Basert på hypotesene presenteres utredningens modell i 2.7.5.

2.7.1 H1: Markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser

Markedsorienterte bedrifter har et eksternt fokus hvor det å skape verdi for kunder er sentralt (Narver og Slater, 1990). Fokuset til bedrifter spiller stor rolle for hva slags økonomiske styringsverktøy bedrifter velger (Chenhall, 2003). Bedrifter som er opptatt av sine kunder og deres behov vil antakelig velge styringsverktøy som fokuserer på kunder (Guilding og McManus, 2002). Det er derfor naturlig å anta at markedsorienterte bedrifter vil velge kundelønnsomhetsanalyser, og at disse bedriftene vil oppnå større nytte ved bruk av dette styringsverktøyet. Med utgangspunkt i disse forventningene vil vi se på følgende hypoteser:

H1a: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H1b: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

2.7.2 H2: Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser

I dag stilles det større krav til å kartlegge de faktorene som forårsaker bedriftens kostnader, også kalt de underliggende kostnadsdriverne (Bjørnenak, 2005). Dette gjelder særlig i konkurranseutsatte markeder der det er kritisk å velge de produktene og prosjektene som gir det beste resultatet (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Bedriftene vil dermed være avhengig av å ha en nøyaktig fordeling av kostnader. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder anses ofte

som en mer avansert og nøyaktig kalkylemodell for dette formålet (Cooper og Kaplan, 1988; Lind og Strömsten, 2006; Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser er tett knyttet sammen. Bjørnenak og Helgesen (2009) legger ofte aktivitetsbasert kalkulasjon som en forutsetning for å kunne avdekke lønnsomme og ulønnsomme kunder. Kundelønnsomhetsanalyser som benytter aktivitetsbasert kalkulasjon vil også ha større grad av nøyaktighet (Cooper og Kaplan, 1991; Lind og Strömsten, 2006). Vi tror at gasellebedrifter som benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder også vil benytte kundelønnsomhetsanalyser i større grad. Dette er først og fremst på bakgrunn av at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er velegnet for kundelønnsomhetsanalyser og at det derfor vil være sannsynlig at bedrifter vil bruke styringsverktøy som er kompatible. Det er i tillegg reduserte ressursinvesteringer knyttet til innføring av kundelønnsomhetsanalyser om man allerede har avanserte økonomisystemer knyttet til ABC og tidsdrevne ABC (Foster et al., 1996). Nyttene av å bruke kundelønnsomhetsanalyser vil også øke ved å bruke egnede estimeringsmetoder. På bakgrunn av dette ønsker vi å se på følgende hypoteser:

H2a: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H2b: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

2.7.3 H3: Omsetning og kundelønnsomhetsanalyser

Tidligere studier har påvist at det er et positivt forhold mellom størrelsen på bedriften og bruken av avanserte styringsverktøy (Bruns og Waterhouse, 1975; Merchant 1981; Guilding 1999). Kundelønnsomhetsanalyser anses som et krevende verktøy å bruke da det blant annet er ressurskrevende å innhente kundeinformasjon (Houston, 1986). Det er derfor naturlig å anta at det er mer attraktivt å benytte kundelønnsomhetsanalyser for større bedrifter enn for mindre bedrifter med knapphet på ressurser. Gasellebedrifter med stor omsetning vil også utsettes for høyere grad av konkurranse, og andre selskaper vil ønske å imitere gasellebedriftenes suksessformel (Barney, 1991). For å opprettholde sin konkurransevne er det naturlig at de større gasellebedriftene vil innføre kundelønnsomhetsanalyser og andre avanserte styringsverktøy, og på denne måten takle den økende konkurransen (Guilding og McManus, 2002). Basert på dette ønsker vi å teste følgende hypoteser:

H3a: Gasselebedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser enn gasselebedrifter med lavere omsetning.

H3b: Gasselebedrifter med høyere omsetning har høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser enn gasselebedrifter med lavere omsetning.

2.7.4 H4: Kunnskap om gasselebedrifter

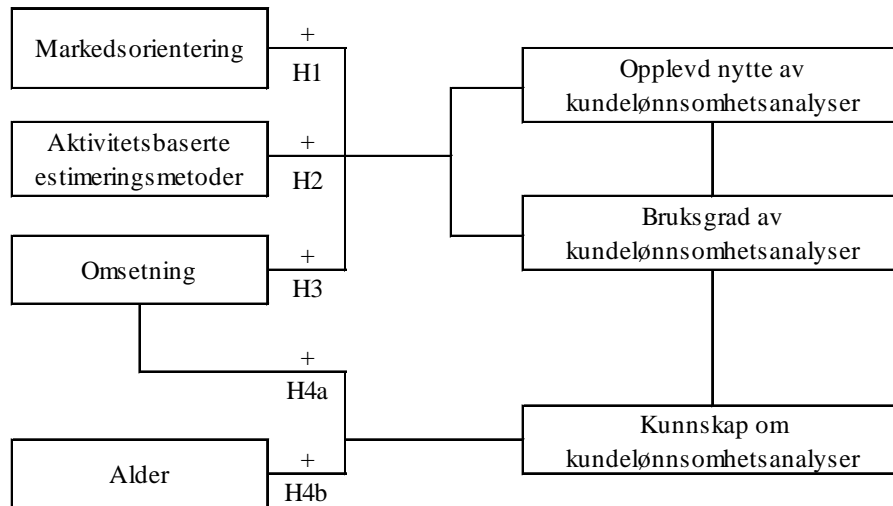
Bruksgrad og kunnskap av styringsverktøy er tett knyttet opp til hverandre. I vår undersøkelse vil vi avdekke hvorvidt respondenten har tilstrekkelig med kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser eller ikke. Det er store forskjeller i omsetning og alder blant norske gasselebedrifter. Eksterne og interne omgivelser påvirker bruksgraden og tilpasningen av økonomisk styring (Otley, 1980). Siden bruksgraden av avanserte styringsverktøy er høyere blant større bedrifter, vil det også trolig være høyere kunnskap om avanserte styringsverktøyene blant bedrifter med høyere omsetning. Eldre bedrifter har hatt lengre tid på å tilegne seg kunnskap om avanserte styringsverktøy, og vil derfor trolig ha høyere kunnskap om avanserte styringsverktøy enn yngre bedrifter. Med dette som utgangspunkt ønsker vi å teste følgende hypoteser:

H4a: Gasselebedrifter med høyere omsetning har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn gasselebedrifter med lavere omsetning.

H4b: Eldre gasselebedrifter har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyse enn yngre gasselebedrifter.

2.7.5 Modell

Basert på hypotesene har vi utarbeidet en modell, presentert i figur 2.3, der vi viser hvilke faktorer vi mener vil påvirke bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser.



Figur 2.3: Utredningens modell

3 Metode

I dette kapittelet presenteres metoden som ligger til grunn for vår utredning. Vi beskriver valg av forskningsdesign i 3.1, studieobjektet i 3.2, datainnsamling i 3.3, pålitelighet og validitet i 3.4 og de relevante statistiske metodene i 3.5. Under datainnsamling i delkapittel 3.3 er det en oversikt over samtlige spørsmål i spørreundersøkelsen med tilhørende forklaringer og begrunnelser.

Metode innebærer hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon. Ved valg av metode er det viktig å legge til grunn hvilket mål studien har, hvordan man ser på omgivelsene og hvilke ressurser man har til disposisjon. Valg av riktig metode er essensielt for å kunne besvare problemstillingene på best mulig måte (Gripsrud et al., 2010)

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign fungerer som den overordnede planen for hvordan man planlegger å besvare problemstillingene (Saunders et al., 2009). Det er hovedsakelig tre forskjellige forskningsdesign man kan velge mellom. Dette er eksplorativt, deskriptivt eller kausalt design (Saunders et al., 2009). Formålet med forskningen vil i stor grad avgjøre hvilket design som er best egnet (Gripsrud et al., 2010). Vi tar derfor utgangspunkt i våre problemstillinger og deres analyseformål ved valg av design.

Problemstilling 1 har som mål å kartlegge bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i norske gasslebedrifter. For denne problemstillingen er det hensiktsmessig å benytte et deskriptivt design da vi ønsker å beskrive en allerede eksisterende situasjon (Robson, 2002).

Formålet med problemstilling 2 er å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Disse problemstillingene er nærliggende et årsaks-virkningsforhold da vi ønsker å avdekke eventuelle kausale sammenhenger. For å avdekke kausale sammenhenger best mulig, ville det vært fordelaktig med en longitudinell undersøkelse der man samler inn data på over en lengre tidsperiode (Saunders et al., 2009). Da vi har et begrenset tidsrom for vår utredning, vil vi gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Dette innebærer at data fra et bestemt tidspunkt blir benyttet. Ved bruk av tverrsnittsanalyse kan man ikke konkludere at det foreligger kausale sammenhenger

mellom variablene, men man kan likevel si at det finnes samvariasjon mellom variablene på tidspunktet dataene ble samlet inn (Saunders et al., 2009).

Videre er det naturlig å velge en metodisk tilnærming som virker hensiktsmessig for vårt formål. Valget står mellom intensive eller ekstensive opplegg, og mellom kvantitative eller kvalitative metoder. Valg av design, opplegg og metode er ofte tett knyttet opp til hverandre (Morgan, 2014). Formålet med vår utredning er å skaffe et representativt bilde over bruken av kundelønnsomhetsanalyser i norske gasellebedrifter. For å tjene dette formålet vil et ekstensivt design være best egnet. Vi velger å benytte en kvantitativ metode da denne metoden er hensiktsmessig for studier der man ønsker data fra et stort antall respondenter (Saunders, 2009).

Til slutt må man avgjøre hvilken tilnærming som skal benyttes for at bilde av virkeligheten skal bli så korrekt som mulig. Valget står mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming betyr at man genererer teori basert på observasjoner, og her samles all relevant informasjon for deretter danne grunnlag for teori. Deduktiv tilnærming tester teori gjennom observasjoner, der tidligere forskning og funn danner forventninger om resultat (Morgan, 2014). For problemstilling 1 finnes det lite tidligere forskning på området som kan gi forventninger om resultat, og vi velger derfor en induktiv tilnærming for å besvare denne problemstillingen. En deduktiv tilnærming er hensiktsmessig for problemstilling 2 da det allerede eksisterer teori knyttet til markedsorientering, kundelønnsomhet og omsetning, og at vi her har forventninger til resultat uttrykt gjennom hypotesene i delkapittel 2.7. Ved å bruke en deduktiv tilnærming må man være klar over at dette kan føre til at annen viktig informasjon oversees da man i utgangspunktet ser etter informasjon som støtter våre forventninger (Morgan, 2014).

3.2 Studieobjektet

Denne utredningen vil se på kundelønnsomhetsanalyser i gasellebedrifter. Det er blitt gjennomført flere studier som har hatt formål om å kartlegge bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Eriksrud og McKeown (2010) undersøkte bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet for studenter ved NHH sitt Executive MBA-program. Studien undersøkte kundelønnsomhetsanalyser kun som en av flere styringsverktøy og ga derfor lite nyansert informasjon. Havelin og Helsem (2012) så på bruksgraden og nytten av kundelønnsomhet i de 300 største bedriftene i Norge, inspirert av en lignende studie

gjennomført i Australia av Guilding og McManus (2002). Lord et al. (2007) og Tanima og Bates (2011) undersøkte børsnoterte selskaper i New Zealand. Det er gjort lite forskning relatert til gasselbedrifter og styringsverktøy generelt, både i Norge og internasjonalt (Valland, 2015). Dette gjør det interessant å kartlegge bruken av kundelønnsomhetsanalyser i gasselbedrifter.

Vi vil i denne utredningen benytte oss av samme definisjon på gasselbedrifter som DN. For å bli definert som en gassel har komiteen i DN og Bisnode Credit kommet frem til seks kriterier. Kriteriene er presentert i tabell 3.1 (Frantsvold, 2014).

Gassel kriterier	
1	Lever godkjente regnskaper
2	Minst doblet omsetningen
3	Ha en omsetning på over 1 MNOK første år
4	Positivt samlet driftsresultat
5	Unngått negativ vekst
6	Aksjeselskap

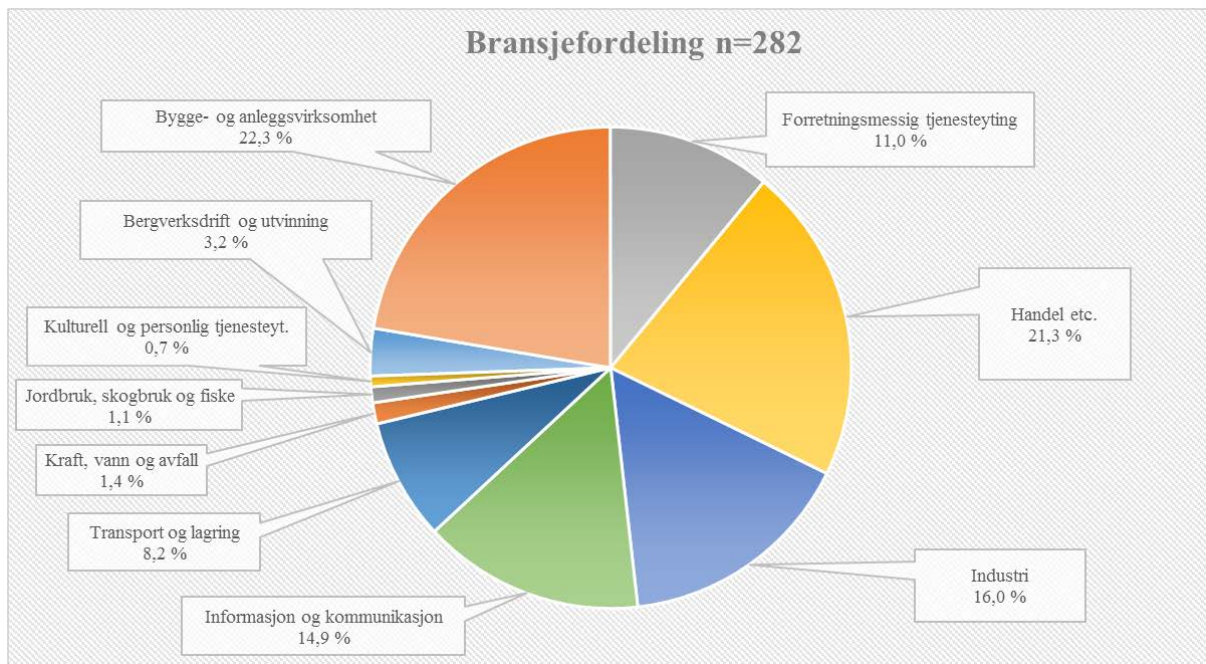
Tabell 3.1: Gasselkriterier

Siden omsetningen måles relativt, vil det være vanskeligere for større bedrifter å doble omsetningen enn mindre bedrifter. Dette fører til at småbedrifter er overrepresentert. Kriteriene presentert i tabell 3.1 blir vurdert på bakgrunn av regnskapene for de fire seneste årene. Etter at komiteen har funnet de bedriftene som oppfyller disse kravene, går de manuelt gjennom listen for å utelukke bedrifter som de mener ikke bør vurderes. Dette gjelder eksempelvis konserner, holdingselskaper, offentlige finansierte virksomheter og finansselskaper.

Det er 2936 bedrifter som klassifiseres som gasselbedrifter, basert på rapporterte omsetningstall for 2013. For oppgavens formål, er det uhensiktsmessig å studere samtlige av gasselbedriftene. Inspirert av Guilding og McManus (2002), velger vi derfor å undersøke de 300 største gasselbedriftene. På denne måten sørger vi for en viss størrelse på gasselbedriftene, samtidig som det ville vært vanskelig og tidkrevende å få kontaktinformasjon til samtlige gasselbedrifter. De 300 største gasselbedriftene er hentet fra datamaterialet vi mottok fra DN. All informasjon er tilgjengelig på DN sine hjemmesider, men av praktiske årsaker var det mest hensiktsmessig å få utdelt rådata for videre analyser.

Etter å ha hentet ut de 300 største gasselbedriftene fra datasettet, gjennomgikk vi gasselisten manuelt. Flere bedrifter ble fjernet basert på skjønn. Dette gjaldt blant annet opprettede aksjeselskap der eneste inntektskilde var driften av en kjedebutikk, eksempelvis KIWI og REMA. Dette mente vi ikke kvalifiserte til gasselbedrift da vi ikke anser franchisebedrifter og utsalgssteder som egne bedrifter. I tillegg ekskluderte vi en bedrift som siden nyttår har blitt kjøpt opp av et annet selskap, og dermed vil resultatene fra spørreundersøkelsen være av mindre interesse for vår utredning. Ved innsamlingen av kontaktinformasjon til gasselbedriftene var det et noen bedrifter som ikke hadde hjemmeside eller andre muligheter å komme i kontakt med. Disse bedriftene ble også ekskludert. De siste selskapene som vi fjernet før vi sendte ut spørreundersøkelsen var selskaper som vi tok kontakt med for å innhente kontaktinformasjon, men som ga klart uttrykk for at de ikke ønsket eller hadde tid til å delta på en slik undersøkelse. Totalt ble 14 bedrifter ekskludert før utsendelse av undersøkelsen.

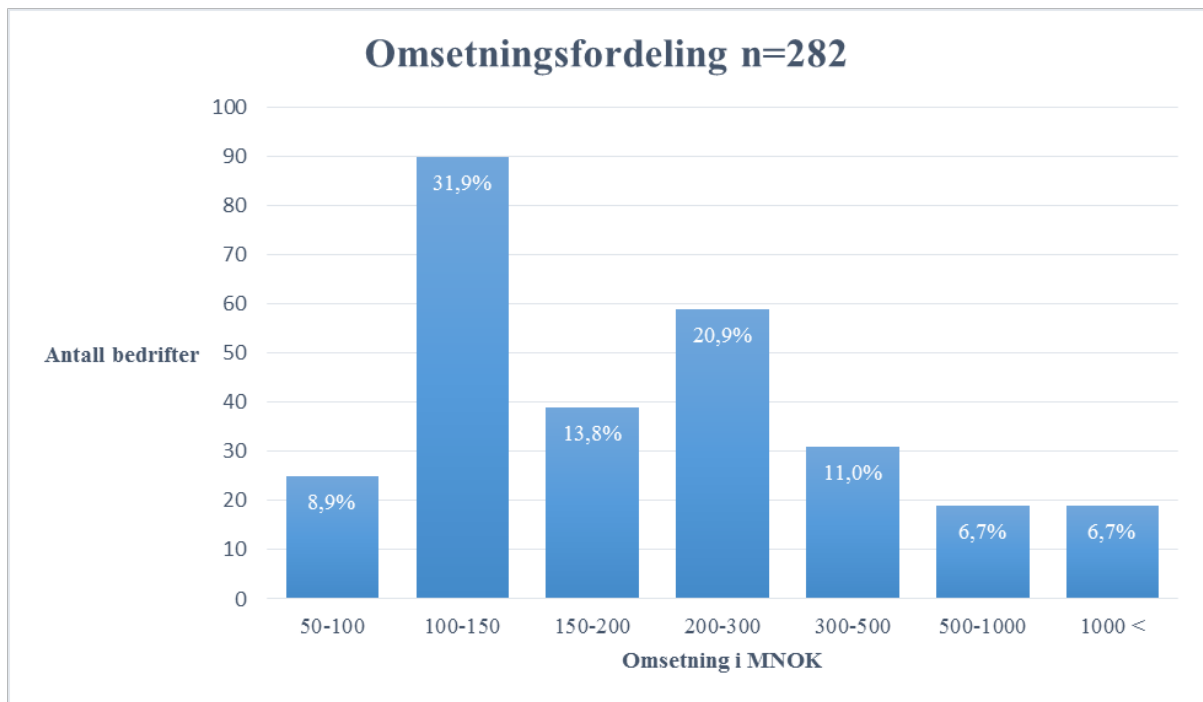
Etter at vi sendte ut undersøkelsen, mottok vi tilbakemeldinger som førte til ytterligere ekskluderinger i populasjonen. Til tross for at DN utelukker holdingsselskap og selskap som i praksis er holdingsselskap, var det flere bedrifter som tok kontakt med oss på mail der de ga uttrykk for at de ikke hadde noen reell drift i selskapet og/eller at de ikke hadde noen ansatte. Disse bedriftene ekskluderte vi fra populasjonen. Det var også en bedrift som stilte spørsmål om de faktisk oppfylte gasselkravene. Tilgjengelige regnskapstall viste seg å ikke stemme overens med bedriftens faktiske tall. Da de faktiske tallene ikke oppfylte gasselkravene, ble bedriften ekskludert fra populasjonen. Totalt ekskluderte vi fire bedrifter i denne prosessen og satt igjen med en faktisk populasjon på 282 gasselbedrifter. Karakteristikk til den faktiske populasjonen er presentert i bransje- og omsetningsfordeling i henholdsvis figur 3.1 og 3.2.



Figur 3.1: Bransjefordeling

Fire bransjer utgjør i overkant av sytti prosent av bransjene. Det er bygge- og anleggsvirksomhet som er mest representert, etterfulgt av handel etc., industri og informasjon og kommunikasjon. Forretningsmessig tjenesteyting og transport og lagring utgjør rundt ti prosent hver. Fra bransjeoversikten ser vi at det er en relativt stor spredning i bransjer gassellebedriftene opererer.

Omsetningen til den faktiske populasjonen varierer fra i overkant av 90 MNOK til 12 000 MNOK. Det er med andre ord stor forskjell i omsetning mellom den største og den minste gassellebedriften. Den gjennomsnittlige omsetningen er nesten 400 MNOK, mens vi ser av fordelingen i figur 3.2 at de fleste har en omsetning mellom 100 MNOK og 300 MNOK. Dette indikerer at de største bedriftene drar opp gjennomsnittet vesentlig.



Figur 3.2: Omsetningsfordeling

3.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet beskriver vi innsamlingen av primærdata i 3.3.1, operasjonalisering av begrep 3.3.2, bruk av skala i 3.3.3 og spørsmålstabell i 3.3.4.

3.3.1 Innsamling av primærdata

Vanligvis skiller vi mellom to forskjellige typer data, primærdata og sekundærdata.

Primærdata er data som er innhentet spesielt for et forskningsprosjekt, mens sekundærdata er data som er blitt brukt til andre formål tidligere (Saunders et al., 2009). Vi vil benytte oss av primærdata for å besvare problemstillingene i vår utredning, da det ikke foreligger relevant data tilgjengelig. Tidligere studier vil imidlertid bli brukt som sammenligningsgrunnlag (Guilding og McManus, 2002; Johansen, 2010; Eriksrud og McKeown, 2010; Tanima og Bates, 2011; Havelin og Helsem, 2012).

En kvantitativ metode muliggjør datainnsamling fra en stor populasjon. I vår utredning samlet vi inn kvantitative data gjennom en nettbasert spørreundersøkelse siden verktøyet er godt egnet for vårt formål. Vi distribuerte undersøkelsen gjennom programmet Qualtrics da vi har tilgang til programmet gjennom Norges Handelshøyskole. Spørreundersøkelsen er utarbeidet med lukkede svaralternativer, noe som tilsier at respondenten besvarer spørsmålene med forhåndsbestemte svaralternativer. Dette er både for at spørsmålene skal ta

kortere tid å besvare, men også for å forenkle analyseringen i ettertid (de Vaus, 2002). Spørreundersøkelsen var også utformet slik at alle spørsmålene var obligatoriske for å unngå ufullstendige datasett.

Det finnes flere fordeler ved bruk av spørreundersøkelse som verktøy for innhenting av data. En av disse er lave kostnader knyttet til både utforming og distribusjon av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelser tar også relativt kort tid å besvare for respondentene, og kan besvares når det passer vedkommende. Dette er med på å øke antall respondenter og sannsynliggjøre generalisering av resultatene (de Vaus, 2002). Dataene fra undersøkelsen vil også være godt egnet for videre kvantitative analyser og hypotesetesting (Saunders et al., 2009).

Utfordringene ved bruk av spørreundersøkelser er at det ikke er mulig å tilpasse spørsmålene til forskjellige respondenter. Det er naturlig å anta at respondentene har ulike forutsetninger for å svare på spørsmål om temaet, og dette tar ikke spørreundersøkelser hensyn til. Respondenten har heller ikke mulighet til å komme med oppklarende spørsmål underveis i spørreundersøkelsen. Andre utfordringer med spørreundersøkelser er at respondentene kan bli påvirket av hvordan spørsmålene er formulert, rekkefølgen på spørsmålene og de tilgjengelige svaralternativene. For å minimere disse utfordringene er det anbefalt å følge de retningslinjene og rådene for utforming av spørreundersøkelser som faglitteraturen tilbyr (de Vaus, 2002; Saunders et al., 2009). Retningslinjene innebærer å stille klare spørsmål, og gi respondentene følelsen av rask fremgang ved å begynne undersøkelsen med lette spørsmål. Tyngre spørsmål vil først komme senere i spørreundersøkelsen.

De ulike lønnsomhetsanalysene og estimeringsmetodene er komplekse begrep som respondentene kan ha vanskeligheter med å forstå. I tillegg kan gassellebedriftenes faktiske bruk av kundelønnsomhetsanalyser skille seg fra de teoretiske begrepene vi benytter. Disse nyansene vil ikke bli fanget opp i vår spørreundersøkelse. For å sikre at respondentene vet hva vi legger i begrepene vedrørende kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder, har vi gjort forklaringer av begrepene tilgjengelig for respondentene via en link. Respondentene oppmuntres til å lese gjennom disse i løpet av undersøkelsen. Begrepsforklaringene kan ses i vedlegg 4 og 5. Med forklaringene tilgjengelig mener vi respondentene har mulighet til å forstå begrepene slik de er tiltenkt. Dette gjør at vi kan stille spørsmål knyttet til disse begrepene direkte.

Ved utforming av spørreundersøkelser må man ta et valg vedrørende hvor mye informasjon man ønsker å få fra respondenten i forhold til hvor lang spørreundersøkelsen skal være. Det kan være interessant å få vite så mye som mulig fra respondenten, men vi har heller fokusert på at undersøkelsen skal måle det vi anser som mest vesentlig for å besvare problemstillingene. På denne måten har vi redusert tiden det tar å gjennomføre spørreundersøkelsen. Dette er nøye overveid etter at vi har sett at nylige norske studier har hatt utfordringer med å få en høy nok responsrate (Helsem og Havelin, 2012; Karlsen og Lyshagen, 2014; Tuen og Wigestrang, 2014). Ved å ha en undersøkelse som tar i underkant av fem minutter å fullføre mener vi at våre muligheter har økt for å få flest mulig respondenter. Dette er særlig viktig da gassellebedrifter ofte har få ansatte og hektiske arbeidsdager. Andre tiltak som ble innført for å øke responsraten var en progresjonsbar som viste respondenten hvor langt vedkommende hadde kommet til enhver tid. Dette var for å motivere respondenten og gi respondenten inntrykk av at man nærmet seg fullført spørreundersøkelse. Progresjonsbaren er vist i den fullstendige spørreundersøkelsen i vedlegg 1.

Før undersøkelsen ble sendt ut, gjennomførte vi pretester. Grunnen var for å kartlegge eventuelle uklare spørsmål, tekniske problemer og om tidsbruken var rundt fem minutter. Veileder, medstudenter og familiemedlemmer deltok i prosessen, og deres tilbakemeldinger førte til en bedre og mer brukervennlig spørreundersøkelse.

I utarbeidelsen av undersøkelsen la vi stor vekt på at spørsmålene ikke kunne identifisere hvilken bedrift respondentene kom fra. Det er flere grunner til det. En av grunnene er at undersøkelser som ikke er anonyme kan føre til skeptiske respondenter, og dermed lavere responsrate. Da er det også fare for at respondentene svarer annerledes. Dette vil vi komme nærmere tilbake til under pålitelighet og validitet i delkapittel 3.4. At undersøkelsen var anonym og at alle analysene ville bli gjennomført på et overordnet nivå, ble også presisert i informasjonsskrivet. Informasjonsskrivet er presentert i vedlegg 2. Siden vi har en relativt liten populasjon på i underkant av 300 bedrifter, vil gassellebedriftene kunne identifiseres gjennom omsetning og bransje. Optimalt sett ønsket vi å ha den eksakte omsetningen til hver gassellebedrift, men for å bevare anonymiteten delte vi respondentene inn i omsetningsintervaller. De største gassellebedriftene har mye større omsetning enn den gjennomsnittlige gassellebedriften, noe som gjorde det problematisk å dele inn i like store

intervall. For å forsikre oss om nok respondenter i hvert intervall, valgte vi omsetningsintervall av ulik størrelse. Det er ikke bare utformingen av spørsmålene som er av betydning for om bedriftene forblir anonyme. Behandlingen av dataen vil også kunne gjøre slik at gassellebedriftene blir avslørt. For å sikre oss at gassellebedriftene forble anonyme gjennom hele prosessen, valgte vi at Qualtrics skulle anonymisere svarsdataen for oss.

Spørreundersøkelsen ble sendt til de ansatte vi mente var best egnet for å svare på spørsmålene, og vi prioriterte derfor CFO og andre økonomiansvarlige. Siden flere av gassellebedriftene er relativt små i størrelse og har et begrenset antall ansatte, var det ikke alle bedriftene som hadde egne økonomiansvarlige. I disse tilfellene ble daglig leder/administrerende direktør prioritert, før vi eventuelt henvendte oss til salgs- og markedsansvarlige. E-postene ble i størst mulig grad innhentet direkte fra bedriftenes hjemmesider, men det var flere bedrifter som enten ikke hadde hjemmeside, eller hadde hjemmesider uten personlige e-postadresser. I disse tilfellene ringte vi bedriftene for å skaffe e-postadressene slik at vi minimerte antall upersonlige e-postadresser til for eksempel kundesenter. Dette var ønskelig for å øke sannsynligheten for at riktig person endte opp med vår undersøkelse, og dermed øke responsraten. Vi presiserte også i informasjonsskrivet hvilken bedrift vi ønsket å få svar fra, da vi observerte at flere personer vi kontaktet hadde ansvar for flere ulike bedrifter.

For å øke responsraten, innhentet vi også flere e-postadresser fra bedriftene slik at vi kunne distribuere undersøkelsen til ulike personer innad i bedriftene. Det er påvist i tidligere studier at det ikke er signifikante forskjeller mellom svarene til administrerende direktører, økonomiansvarlige eller markedsansvarlige, og vi anser det derfor som forsvarlig å vurdere svarene til ulike stillinger i bedrifter som likeverdige (Helsem og Havelin, 2012; Karlsen og Lyshagen, 2014). Vi lagde derfor to ulike panel for gassellebedriftene, der det første panelet inneholdt de ansatte som vi mente hadde de beste forutsetningene for å svare på spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser. Det andre panelet besto av de ansatte som vi mente hadde nest best forutsetninger for å svare. Ved å ha muligheten til å sende spørreundersøkelsen til flere personer fra samme bedrift, økte vi sjansene våre for en høyere responsrate. Det var aldri flere panel som svarte på undersøkelsene samtidig, og bedrifter som fullførte undersøkelsen ble fjernet fra panelene. Dette var for å unngå flere svar fra samme bedrift.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til e-postadressene vi hadde samlet inn på forhånd. Vi sendte undersøkelsen til panel 1 først, for deretter sende en påminnelse til dette panelet en uke etterpå. Vi gjentok denne prosessen med panel 2 med unntak av at tiden fra utsendelse til påminnelse ble noe lenger grunnet feriedager. Til slutt sendte vi en ny påminnelse til panel 1, før vi gjorde det samme for panel 2. Ved å benytte to panel, samt sende påminnelser til begge panel to ganger, mener vi at vi har økt sjansene for en høyere responsrate. Dette blir vist i tabell 4.1 i delkapittel 4.1.

Nederst i e-postinvitasjonen ga vi respondenten muligheten til å klikke på en link for å melde seg ut av undersøkelsen og dermed ikke motta flere påminnelser i fremtiden. Dette var både for å slippe unødvendig e-poster fra vår side til personer som ikke var interessert, og for å øke sannsynlighet for at e-posten ikke havnet i bedriftens søppelpost. Vi la også til NHH-professor Trond Bjørnenak sin kontaktinformasjon med hans godkjennelse, da han er en anerkjent forsker på kundelønnsomhet og aktivitetsbasert kalkulasjon i Norge. Dette gjorde vi for å øke troverdigheten til spørreundersøkelsen. Vi prøvde også å legge inn NHH sin logo øverst i invitasjonen, men dette førte til at e-posten havnet i søppelpost og vi måtte derfor fjerne alt av bilder for å unngå dette. Spørreundersøkelsen, e-postinvitasjonen og en av purringene kan leses i vedlegg 1, 2 og 3.

3.3.2 Operasjonalisering av begrep

Dersom en spørreundersøkelse skal kunne måle forskjellige begrep, er man avhengig av en operasjonalisering av de respektive begrepene. Dette innebærer å konkretisere begrepene og utvikle gode indikatorer for å måle begrepene gjennom spørreundersøkelsen (de Vaus, 2002).

Begrep kan være vanskelig å konkretisere da det ofte er abstrakte konsepter som ikke direkte kan måles (Saunders et al., 2009). For å løse dette problemet deler vi begrep opp i delkomponenter. Disse delkomponentene kan måles gjennom et eller flere spørsmål, og summen av disse svarene vil utgjøre det opprinnelige begrepet (de Vaus, 2002). I vår utredning vil dette gjelde målingen av begrepet markedsorientering. Markedsorientering er et sammensatt begrep og vanskelig å måle direkte. Det er derfor hensiktsmessig å dele begrepet opp i flere komponenter, og vi har i vår spørreundersøkelse valgt å måle markedsorientering gjennom fire påstander presentert i tabell 3.2.

	Markedsorienteringspåstander
1	Min bedrift har sterk kunnskap og forståelse om våre kunder.
2	Selskapets avdelinger samarbeider tett for å skape verdier for våre kunder.
3	Ledelsen i selskapet fokuserer på markeder med utgangspunkt i markedets langsiktige vekst og potensielle profitt.
4	Mitt selskap har en sterk grad av markedsorientering.

Tabell 3.2: Markedsorienteringspåstander

Respondenten skal gi uttrykk for hvor enig han eller hun er i de fire påstandene. Valg av påstander er inspirert av studien til Guilding og McManus (2002). I denne studien var påstandene gode måleindikatorer for markedsorientering gjennom faktortesting, og med utgangspunkt i de teoretiske definisjonene av markedsorientering mener vi disse påstandene er godt egnet.

3.3.3 Skala

Tidligere studier har valgt forskjellig skala (Guilding og McManus 2002; Eriksrud og McKeown, 2010; Tanima og Bates, 2011; Helsem og Havelin, 2012). For vår utredning vurderte vi i hovedsak en ordinal skala med 5 eller 7 svaralternativer. Tidligere studier viser at dette valget er av minimal betydning da resultatene vil være tilnærmet like ved begge skalaer (Colman et al., 1997). Vi valgte å gi respondenten 7 svaralternativer og inkludere et siste alternativ som var ingen bruk/nytte.

Grunnet ulik bruk av skalaen, vil det ikke være mulig å sammenligne gjennomsnittsverdiene til bruksgrad, nytte og potensiell nytte med studiene til Guilding og McManus (2002) og Tanima og Bates (2011). Begge studiene benytter en skala fra 1 til 7 der 1 er ingen bruksgrad. Flere av de statistiske metodene har en forutsetning om at det skal være lik forholdstall mellom intervallene. Ved å ha en skala fra 1 til 7, med 1 som ingen bruksgrad og 4 som middels, så vil skalaen bli skjev. Derfor har vi valgt å gi verdien 0 til de som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser. Disse blir inkludert i våre gjennomsnittsberegninger.

Sammenligning direkte med Helsem og Havelin (2012) vil heller ikke være relevant.

Grunnen er at de som ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene og estimeringsmetodene blir utelatt fra gjennomsnittsberegningene. I tillegg har Helsem og Havelin (2012) beregnet den opplevde nytten kun til de som benytter lønnsomhetsanalysene. Da problemstillingen vår tar for seg den generelle bruksgraden og den opplevde nytten blant gasselbedriftene,

mener vi det er riktig å inkludere samtlige gasselbedrifter. Eriksrud og McKeown (2010) benytter en skala med 5 svaralternativer, der 1 er ingen bruksgrad. Det vil dermed heller ikke være mulig å sammenligne direkte med denne studien.

Skalaen til vår utredning er valgt på bakgrunn av hva vi mener er den mest teoretisk riktige skalaen. Dette argumentet mener vi veier tyngre enn at sammenligningene med tidligere studier vil kunne gjøres direkte. En utfordring med ordinal skala er at ulike respondenter kan ha ulik oppfattelse av skalaverdiene. Respondenter kan eksempelvis oppfatte skalaverdien 5 forskjellig, noe som kan medfører at gjennomsnittsverdiene ikke gir et representativt bilde. Dette er en generell utfordring for spørreundersøkelser med ordinal skala. En mulig løsning kunne vært å stille flere spørsmål om samme tema. Grunnet vårt ønske om flest mulig respondenter, var en kort spørreundersøkelse å foretrekke fremfor en lengre og mer detaljert undersøkelse.

3.3.4 Spørsmålstabell

Tabell 3.3 inneholder samtlige spørsmål fra undersøkelsen med tilhørende begrunnelsen og forklaring. Spørreundersøkelsen er også presentert i sin helhet i vedlegg 1 slik den fremsto for respondentene.

	Spørsmål	Forklaring og begrunnelse
	Introduksjonsspørsmål	
1	Hvilket år ble bedriften opprettet?	<p><u>Forklaring:</u> Svaralternativene er årvis fra 2010 til det siste alternativet "1990 eller eldre".</p> <p><u>Bakgrunn:</u> For å undersøke om det eksisterer forskjeller mellom yngre og eldre bedrifter. Resultatene vil bli brukt for å teste hypotesen: (H4b) Eldre gasselbedrifter har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn yngre gasselbedrifter.</p>

2	Hvor stor omsetning hadde bedriften i 2013 i MNOK?	<p><u>Forklaring:</u> Svaralternativene var følgende (i MNOK): 50-100, 100-150, 150-200, 200-300, 300-500, 500-1000 og 1000 -></p> <p><u>Begrunnelse:</u> For å vurdere om ulik omsetning kan være grunnlag for ulik bruksgrad og kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser, og vurdere hvorvidt vi kan generalisere våre resultater. Svarene vil bli brukt for å teste hypotesene: (H3a) Gasselbedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser enn gasselbedrifter med lavere omsetning, (H3b) Gasselbedrifter med høyere omsetning har høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser enn gasselbedrifter med lavere omsetning og (H4a) Gasselbedrifter med høyere omsetning har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn gasselbedrifter med lavere omsetning.</p>
3	Hvilken bransje tilhører deres selskap hovedsakelig?	<p><u>Forklaring:</u> Bransjefordeling er basert på DN sin bransjefordeling av gasselbedriftene. Muligheter for å velge "Annet" og spesifisere bedriftens bransje.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Formålet er å vurdere om forskjellige bransjer har ulik bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser og for å vurdere hvorvidt vi kan generalisere våre resultater.</p>
	Markedsorientering	
4	Ta stilling til følgende påstander:	<p><u>Forklaring:</u> De fire påstandene om markedsorientering er presentert under. Respondenten velger hvor enig eller uenig vedkommende er til hver påstand på en skala fra 1 til 7.</p> <p><u>Bakgrunn:</u> Formålet er å besvare problemstilling 2 hvor vi ønsker å avdekke eventuelle sammenhenger mellom graden av markedsorientering og bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene skal brukes for å teste følgende hypoteser: (H1a) Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser, (H1b) Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene kan også sammenlignes mot tidligere studier.</p>
4.1	Min bedrift har sterk kunnskap og forståelse om våre kunder	Påstand inspirert av studien til Guilding og McManus (2002) og er påvist som en god indikator for å måle markedsorientering.
4.2	Selskapets avdelinger samarbeider tett for å skape verdier for våre kunder	Påstand inspirert av studien til Guilding og McManus (2002) og er påvist som en god indikator for å måle markedsorientering.
4.3	Ledelsen i selskapet fokuserer på markeder med utgangspunkt i markedets langsiktige vekst og potensielle profitt	Påstand inspirert av studien til Guilding og McManus (2002) og er påvist som en god indikator for å måle markedsorientering.
4.4	Mitt selskap har sterk grad av markedsorientering	Påstand inspirert av studien til Guilding og McManus (2002) og er påvist som en god indikator for å måle markedsorientering.

	Kundelønnsomhetsanalyser (helhet)	
5	I hvilken grad bruker deres selskap kundelønnsomhetsanalyser?	<p><u>Forklaring:</u> 7 svaralternativer der respondenten skal svare om kundelønnsomhetsanalyser blir svært lite brukt (1) til svært mye brukt (7). Et siste alternativ “Blir ikke benyttet” er også lagt til.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Spørsmålet skal besvare den første delen av problemstilling 1 vedrørende bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Ved å benytte kundelønnsomhetsanalyse som helhet har vi muligheten til å bruke svarene i regresjonsanalyser under problemstilling 2. Gir også et sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.</p>
6	Hvor stor nytte har deres selskap av kundelønnsomhetsanalyser i dag?	<p><u>Forklaring:</u> 7 svaralternativer fra svært liten nytte (1) til svært stor nytte (7), med et siste alternativ “Blir ikke benyttet”.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Spørsmålet skal besvare den andre delen av problemstilling 1 vedrørende nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Ved å benytte kundelønnsomhetsanalyse som helhet har vi muligheten til å bruke svarene i regresjonsanalyser under problemstilling 2. Gir også et sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.</p>
7	Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av kundelønnsomhetsanalyser?	<p><u>Forklaring:</u> 7 svaralternativer fra svært liten (1) til svært stor (7) og et siste alternativ med “Ingen nytte”</p> <p><u>Begrunnelse:</u> For å avdekke om respondentene ser en potensiell nytte høyere enn nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Gir også et sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.</p>
Ulike kundelønnsomhetsanalyser		
	Beskrivelse av kundelønnsomhetsmetoder	<p><u>Forklaring:</u> Her linkes respondentene til en nettside med begrepsforklaring av de ulike lønnsomhetsanalysene.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Formålet er at respondentene skal ha en klar formening om hva som menes med hver av lønnsomhetsanalysene og på denne måten styrke begrepsvaliditeten.</p>
8	I hvilken grad bruker deres selskap følgende kundelønnsomhetsanalyser?	<p><u>Forklaring:</u> De fire lønnsomhetsanalysene listes opp: lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunde. Hver av lønnsomhetsanalysene har en kort beskrivelse under spørsmålet for å forsikre seg om at respondenten forstår hvilken betydning hver lønnsomhetsanalyse har. Svaralternativene er fra svært liten (1) til svært stor (7) og “ Blir ikke benyttet” som et siste alternativ.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Formålet er å avdekke bruksgraden til forskjellige typer lønnsomhetsanalyser. Svarene vil bli benyttet for å besvare problemstilling 1 og under regresjonsanalysen i problemstilling 2. Spørsmålet vil gi svar på om noen lønnsomhetsanalyser blir brukt mer enn andre. Resultatene vil også fungere som sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.</p>

9	Hvor stor nytte har deres selskap av følgende kundelønnsomhetsanalyser?	<p><u>Forklaring:</u> De fire lønnsomhetsanalysene blir listet opp med tilhørende korte forklaringer, og respondenten kan besvare spørsmålet ved hjelp av en 7-punktsskala fra svært liten til svært stor og alternativet “Blir ikke benyttet”</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Svarene vil bli benyttet for å besvare problemstilling 1 og under regresjonsanalysen i problemstilling 2. Resultatene vil også fungere som sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.</p>
10	Ta stilling til følgende påstand relatert til de forskjellige kundelønnsomhetsanalysene: “Denne lønnsomhetsanalysen er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien”	<p><u>Forklaring:</u> De fire lønnsomhetsanalysene blir listet opp med tilhørende forklaring og respondenten kan velge svar fra helt uenig (1) til helt enig (7). Alternativet “Uvisst” kan velges dersom respondenten ikke mener han eller hun har forutsetninger for å besvare spørsmålet.</p> <p><u>Bakgrunn:</u> Spørsmålet skal gi bredere innsikt i problemstilling 1, og gi innsikt i oppfattet nytte av lønnsomhetsanalyser i et kost-nytteforhold.</p>
	Kalkyler	
	Beskrivelse av kalkyler	<p><u>Forklaring:</u> Her linkes respondentene til en nettside med en begrepsforklaring av de ulike estimeringsmetodene.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Formålet er at respondentene skal ha en klar formening om hva som menes med hver av estimeringsmetodene og at vi på denne måten styrker begrepsvaliditeten. Begrepet kalkyler ble foretrukket fremfor estimeringsmetoder da dette begrepet trolig er mer kjent for respondentene.</p>
11	I hvilken grad bruker deres selskap følgende kalkyler?	<p><u>Forklaring:</u> Her listes de fire forskjellige estimeringsmetodene. Det er bidragsmetoden, selvkostmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon. Respondenten kan velge bruksgrad mellom i svært liten grad (1) til i svært stor grad (7) og alternativet “Blir ikke benyttet”.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Spørsmålet skal besvare problemstilling 2 der vi ønsker å avdekke om bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Vi ønsker å benytte svarene for å teste følgende hypoteser: (H2a) Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og (H2b) Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene vil også kunne sammenlignes mot tidligere studier.</p>
12	Hvilken kalkyle bruker deres selskap hovedsakelig i forbindelse med de ulike kundelønnsomhetsanalysene?	<p><u>Forklaring:</u> De forskjellige lønnsomhetsanalysene er listet opp og respondentene kan velge den estimeringsmetoden som hovedsakelig benyttes for hver av lønnsomhetsanalysene. Det er bare mulig å velge en estimeringsmetode for hver lønnsomhetsanalyse. Respondenten kan også velge alternativet “Blir ikke benyttet”</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Kartlegger hvilken estimeringsmetode som hovedsakelig benyttes til de ulike lønnsomhetsanalysene.</p>

	Avsluttende spørsmål	
13	Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	<p><u>Forklaring:</u> Respondenten kan velge mellom ja eller nei.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Spørsmålet skal gi oss innblikk i hvor mange respondenter som har grunnlag for å besvare spørsmålene vedrørende kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene skal også benyttes for å teste hypotese (H4a) Gasselebedrifter med høyere omsetning har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn gasselebedrifter med lavere omsetning og (H4b) Eldre gasselebedrifter har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn yngre bedrifter. Spørsmålet er også inkludert for å kunne ekskludere respondenter og dermed øke begrepsvaliditeten.</p>
14	Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av kalkyler i denne spørreundersøkelsen?	<p><u>Forklaring:</u> Respondenten kan velge mellom ja eller nei.</p> <p><u>Begrunnelse:</u> Spørsmålet skal gi oss innblikk i hvor mange respondenter som har grunnlag for å besvare spørsmålene vedrørende estimeringsmetoder. Spørsmålet er også inkludert for å kunne ekskludere respondenter og dermed øke begrepsvaliditeten.</p>
15	Eventuelle kommentarer til undersøkelsen	Respondenten kan komme med utfyllende informasjon vedrørende avgitte svar, tilbakemeldinger på spørreundersøkelsen eller andre kommentarer som kan gi viktig informasjon til vår analyse.

Tabell 3.3: Spørsmålsoversikt

3.4 Pålitelighet og validitet

I dette delkapittelet presenteres pålitelighet i 3.4.1 og validitet i 3.4.2. Disse faktorene er vesentlig for å vurdere kvaliteten til en spørreundersøkelse.

3.4.1 Pålitelighet

At en undersøkelse oppfyller kravet om pålitelighet, innebærer at man ville fått de samme resultatene om man gjennomførte tilsvarende undersøkelse gjentatte ganger (de Vaus, 2002). Dette innebærer også at de tilfeldige feilene i resultatene er minimale (Drost, 2011). I følge Robson (2002) er det fire trusler mot pålitelighet. Dette er observasjonsfeil, observasjonspartiskhet, deltakerpartiskhet og deltakerfeil.

Observasjonsfeil er relatert til at man misforstår svarene som respondentene avgir, mens observasjonspartiskhet er knyttet til at man eksempelvis vrir resultatene fra undersøkelsen til forskningens fordel (Robson, 2002). Dette kan være for å få de resultatene man ønsker og dermed tolker svarene forskjellig fra hva respondenten har gitt. Vår spørreundersøkelse har lukkede svaralternativer, der respondentene svarer gjennom avkryssing. Dette gjør at vi

verken kan misforstå svarene som er avgitt, samt at vi ikke har muligheten til å vri svarene til vår fordel. Vi mener derfor at vi i vår utredning kan se vekk fra både observasjonsfeil og observasjonspartiskhet.

En annen trussel mot påliteligheten til spørreundersøkelsen kan være at deltakerne svarer det de tror vi ønsker å høre. Dette kalles deltakerpartiskhet og er vanskelig å utelukke fullstendig i en spørreundersøkelse (Robson, 2002). Denne trusselen vil gjelde i like stor grad for alle spørsmålene, så vi kan forvente at interne sammenligner er pålitelige. I tillegg er respondentene anonyme, og spørsmålene i undersøkelsen er relatert til lite personlige temaer. Det er derfor lite som vil tilsi at deltakerne skal være motiverte til å svare uærlig. Vi anser derfor ikke deltakerpartiskhet som en stor trussel for vår utredning. Deltakerfeil er knyttet til variasjoner som kommer som et resultat av sted eller tid da undersøkelsen ble utført (Robson, 2002). Dette er heller ikke mulig å eliminere fullstendig, men vi mener konsekvensen av dette vil være minimale i vår undersøkelse. Respondentene kunne selv velge når de ønsket å ta spørreundersøkelsen, og dette reduserer sannsynligheten for deltakerfeil. Respondentgruppen består av personer med svært hektisk hverdag og noen deltakere kan ha hastet seg gjennom spørreundersøkelsen og dermed levert svar som ikke er representative. Denne utfordringen har vi prøvd å løse ved å ha en tidsmåler i undersøkelsen som viser tidsbruken respondenten har brukt per side i undersøkelsen. Svar som er blitt levert uforsvarlig raskt vil bli gjennomgått for å vurdere om de skal være med i videre analyser. Om svarene bærer preg av at respondenten ikke har lest undersøkelsen nøye, ved for eksempel inkonsistente svar, vil respondenten bli ekskludert fra utvalgene våre for å ikke forstyrre analysene.

Vi mener at truslene mot pålitelighet for undersøkelsen er minimale, og at dataene oppfyller kravet om pålitelighet.

3.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (de Vaus, 2002). Ved å oppfylle kravet om validitet minimerer man de systematiske feilene i undersøkelsen (Drost, 2011). I hovedsak er det fire typer validitet man vurderer. Dette er statistisk konklusjon validitet, intern validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet (Drost, 2011). Da vår utredning baserer seg på en tverrsnittsundersøkelse er det ikke mulig å påvise kausale sammenhenger (Saunders et al., 2008). Dette gjør det mindre interessant å vurdere statistisk

konklusjon validitet og intern validitet som i hovedsak omhandler validitet knyttet til kausale forhold. Vi vil derfor konsentrere oss om begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet omhandler hvor godt man har klart å transformere begrep til operasjonelle spørsmål (Drost, 2011). Dette kan være hvor godt spørsmålene vedrørende kundelønnsomhetsanalyser måler respondentens bruk og nytte av disse analysene i virkeligheten. For vår spørreundersøkelse er denne form for validitet spesielt viktig siden vi benytter lukkede svaralternativer.

Vår utredning måler bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i Norge og ser på bruksgraden av forskjellige estimeringsmetoder. Det er blitt gjort få tilsvarende undersøkelser i norske bedrifter, og det er vanskelig å bedømme hvorvidt norske gassellebedrifter er kjent med de teoretiske begrepene vi har i vår undersøkelse. For å kunne måle bruksgrad og nytte og analysere dataene i ettertid, er det viktig at respondentene har forstått begrepene i spørreundersøkelsen. Dette har vi løst gjennom å legge ved begrepsforklaringer til både kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder i undersøkelsen slik respondentene har mulighet til å vite hva vi legger i begrepene. Vi avslutter også spørreundersøkelsen med to kontrollspørsmål der respondenten skal gi et svar på om vedkommende følte de hadde nok kunnskap til å besvare spørsmålene om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder, henholdsvis spørsmål 13 og 14. I informasjonsskrivet ble det presisert at det er ønskelig at undersøkelsen besvares av den personen med mest kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser. Det er derimot ikke gitt at alle gassellebedrifter har denne kunnskapen innad i bedriften. Videre kan det tenkes at noen respondenter tror de har tilfredsstillende kunnskap til å besvare undersøkelsen, men finner ut underveis at de ikke har det. Disse respondentene vil vi trekke ut av analysene for å ikke forstyrre analysene med resultater avgitt uten tilstrekkelig forkunnskaper.

Ekstern validitet innebærer at studiens resultater lar seg generalisere til andre grupper, sammenhenger og situasjoner (Drost, 2011). Cook og Campbell (1979) anbefalte at forskning basert på spørreundersøkelser skal være forsiktig med å generalisere resultater utover populasjonen utvalget er trukket fra. I vår utredning består populasjonen av de 300 største gassellebedriftene med en faktisk populasjon på 282 etter ekskluderingene. Siden den faktiske populasjonen er relativt liten og vi har valgt en metode som gjør det mulig å samle inn data fra mange respondenter, vil spørreundersøkelsen bli sendt ut til samtlige

gassebedrifter i den faktiske populasjonen. For at vi skal kunne oppfylle kravet om ekstern validitet må respondentene være representative for den faktiske populasjonen. Dette vil vi vurdere på bakgrunn av karakteristikk som bransje- og omsetningsfordeling.

Noe som kan vanskeliggjøre utredningens eksterne validitet, er lav responsrate. Med lav responsrate risikerer vi å ikke kunne forsvare en generalisering av resultater (Calder et al., 1982). Jo høyere responsraten er, jo høyere er sannsynligheten for at man får et representativt utvalg av populasjonen. Det er naturlig at ledelsen i gassebedrifter har en travel arbeidshverdag, og at de derfor ikke har mulighet eller tar seg tid til å besvare spørreundersøkelser. Dette har vi prøvd å løse gjennom å ha en så kort undersøkelse som mulig, sende ut påminnelser om spørreundersøkelsen med jevne mellomrom og ved å sende spørreundersøkelsen til flere i samme bedrift dersom vi ikke har mottatt svar.

Vi mener at truslene mot validitet er minimale og at spørreundersøkelsen vår oppfyller kravene om pålitelighet og validitet.

3.5 Statistiske metoder

I dette delkapittelet presenterer vi de ulike statistiske metodene vi benytter i kapittel 4. Først presenteres deskriptiv statistikk i 3.5.1. Deretter fortsetter vi med grove trekk for statistiske tester i 3.5.2. Videre presenterer vi de ulike testene med t-test i 3.5.3, variansanalyse i 3.5.4, korrelasjonsanalyse i 3.5.5, faktoranalyse i 3.5.6, multippel regresjonsanalyse i 3.5.7, før vi avslutningsvis presenterer kjikvadrattest i 3.5.8.

3.5.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er en presentasjon av kvantitative data på en hensiktsmessig måte (Hagen, 2010). I vår oppgave vil vi presentere en svarfordeling til alle spørsmål, samt en grafisk fremstilling av aktuelle svar. I tillegg vil spørsmål bli presentert med gjennomsnittsverdier og standardavvik der det er mulig.

Spørreundersøkelsen inkluderer flere spørsmål som benytter svaralternativer med en Likert skala. Det vil si at dataen vi sitter igjen med er ordinale. I utgangspunktet så er det teoretisk feil å benytte gjennomsnittsverdier når man benytter en ordinal skala (Gripsrud et al., 2010). Flere av våre statistiske testere er avhengig av å benytte gjennomsnittsverdier. Bruken av gjennomsnittsverdier kan forsvares hvis man antar at svaralternativene på den ordinale

skalaen har lik avstand (Gripsrud et al., 2010). Med unntak av omsetning vil dette være tilfelle i vår utredning. For omsetning vil vi benytte en dummyvariabel for å unngå dette problemet. Valg av skala er nøyere forklart i 3.3.

En trussel med bruken av gjennomsnittsverdier er ekstremverdier. Ekstremverdier kan påvirke datasettet og dermed gi misvisende informasjon om gjennomsnittet (Christophersen, 2013). Derfor vil resultatene våre bli presentert med standardavvik for å gi en oversikt over spredningen i datamaterialet. Videre er det viktig å gjennomgå datasettet nøye for å avdekke uregelmessigheter. Hvis ekstremverdier oppstår grunnet feilregistreringer, bør dette korrigeres. Sannsynligheten for feilregistreringer er liten da undersøkelsen vår består av lukkede spørsmål.

3.5.2 Grove trekk for statistiske tester

Statistiske metoder benyttes blant annet for å gjennomføre estimering og hypotesetesting. Estimering fokuserer på utvalgsgjennomsnittet og standardavvik, mens hypotesetesting fokuserer på sammenhenger mellom en eller flere variabler i populasjonen. For å besvare problemstilling 1 vil vi i utgangspunktet fokusere på estimering og presentasjon av data deskriptivt. Problemstilling 2 vil blant annet teste hypotesene presentert i 2.7. Her vil vi hovedsakelig benytte multiple regresjonsanalyser. Alle tester i denne utredningen vil bli gjennomført i statistikkprogrammet SPSS.

Ringdal (2007) skisserer følgende fem trinn i hypotesetesting som mange tester følger i grove trekk.

1. Avgjøre hvilken test som skal benyttes

For å teste forskjellig forhold vil man være avhengig av å benytte forskjellige tester. Vi vil senere i delkapittelet 3.5 presentere samtlige av testene vi benytter i kapittel 4. Dette er t-test, korrelasjonsanalyse, faktoranalyse, regresjonsanalyse og kjikvadrattest. Grunnen til at vi må benytte flere tester er at forskjellige tester benyttes i forskjellige situasjoner.

2. Formulere hypoteser

Hypoteser kan formuleres til å være enten ensidig eller tosidig. Ved en tosidig test vil nullhypotesen påstå at det ikke er en sammenheng mellom variablene i populasjonen, mens alternativhypotesen påstår at det er en sammenheng. En ensidig test vil også undersøke om det finnes en bestemt retning på sammenhengen. Alternativhypotesen vil da være at det er en

positiv eller negativ sammenheng mellom variablene i populasjonen. Videre i utredningen benytter vi tosidige tester.

3. Velge signifikansnivå

I hypotesetesting tar man alltid utgangspunkt i at nullhypotesen er korrekt, altså at det ikke er en sammenheng. I de tilfeller der nullhypotesen er korrekt, vil vi gjøre feil hvis vi forkaster nullhypotesen. Dette kalles feil av type 1. Det vi kan gjøre er å sette en grense for hvor ofte vi på lang sikt aksepterer å gjøre feil av denne typen. Denne grensen kalles signifikansnivå. Det mest brukte signifikansnivået er at man aksepterer at det gjøres feil av type 1 i en av tyve tilfeller. Dette utgjør dermed et signifikansnivå på 5 %. Andre mye brukte signifikansnivåer er på 1 % og 10 %.

Signifikansnivået gjelder kun faren for type 1 feil. En annen feil man kan gjøre er å beholde nullhypotesen når nullhypotesen er feil. Dette kalles feil av type 2, og denne typen feil vil øke når signifikansnivået reduseres. I denne utredningen vil vi presentere signifikansnivå på både 5 % og 10%, der henholdsvis 2 stjerner og 1 stjerne bak tallene vil indikere signifikansnivået.

4. Beregne testobservatoren

Hvilken testobservator som skal benyttes avhenger av hvilken test som gjennomføres. Testobservator er et tall som angir forskjellen mellom det observerte utvalgsresultatet, og resultatet vi skulle fått dersom utvalgsresultatet var identisk med nullhypotesen. Jo høyere tallverdi testobservatoren har, jo lengre unna nullhypotesen befinner utvalgsresultatet seg.

En moderne variant som erstatter bruken av testobservatoren, er at man beregner signifikanssannsynligheten, også kalt p-verdi. P-verdien viser sannsynligheten for å observere en verdi på testobservatoren som er minst like høy som den i utvalget, gitt at nullhypotesen er sann. En lavere p-verdi vil øke sannsynligheten for å forkaste nullhypotesen.

5. Trekke konklusjon av testen

For å trekke konklusjoner sammenligner man testobservatoren med en kritisk verdi som tilsvarer det valgte signifikansnivået. Denne verdien vil være forskjellig fra test til test, og blir blant annet påvirket av antall frihetsgrader, som beregnes med utgangspunkt i antall observasjoner. Overskrider testobservatoren den kritiske verdien, forkastes nullhypotesen.

Hvis ikke må nullhypotesen beholdes. Den moderne varianten sammenligner p-verdien direkte opp mot signifikansnivået, og nullhypotesen forkastes hvis p-verdien er lavere enn det gitte signifikansnivået. Begge metodene gir alltid samme konklusjon. Siden p-verdien blir presentert i SPSS, så vil vi benytte den moderne metoden.

Når vi nedenfor tar for oss de ulike statistiske metodene vil vi ikke gå nærmere inn på testobservatorene eller frihetsgradene for hver enkelt test, da dette både vil være uoversiktlig og uhensiktsmessig for oppgavens formål.

3.5.3 T-test

For å vurdere hvorvidt det er signifikante forskjeller mellom to populasjoner, benytter vi t-test av to uavhengige stikkprøver (Gripsrud et al., 2010). Vi vil benytte t-test for å sammenligne gjennomsnittet til bruksgrad, nytte og potensiell nytte i problemstilling 1. Videre vil vi også gjennomføre dette på de ulike lønnsomhetsanalysene. T-test gjøres ved å sjekke om gjennomsnittene i populasjonene, μ_1 og μ_2 , er signifikant forskjellige ved å undersøke hypotesene presentert i formel 3.1.

$$H_0: \mu_2 - \mu_1 = 0$$

$$H_A: \mu_2 - \mu_1 \neq 0$$

Formel 3.1: Hypoteser t-test

3.5.4 Variansanalyse

I motsetning til t-test, kan variansanalyser benyttes for å teste signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdier mellom flere ulike populasjoner (Gripsrud et al., 2010).

Variansanalysen er basert på at man sammenligner to variansestimater. Dette er variabilitet innenfor gruppene og variabilitet mellom gruppene. Hvis det finnes forskjeller mellom gruppenes gjennomsnittsverdier, kan man deretter benytte t-tester for å sammenligne to og to grupper. Vi vil benytte variansanalyse på bruksgrad, nytte og potensiell nytte under problemstilling 1. Videre vil vi også gjennomføre dette på de ulike lønnsomhetsanalysene. Variansanalysens nullhypotese og alternativhypotese er presentert i formel 3.2.

H_0 : alle gruppene har likt gjennomsnitt

H_A : minst en gruppe har forskjellig gjennomsnitt

Formel 3.2: Hypoteser variansanalyse

3.5.5 Korrelasjonsanalyse

For å teste om det er sammenheng mellom to variabler på en kontinuerlig skala, kan man benytte Pearsons korrelasjonstest. Denne testen vil benyttes i problemstilling 1 for å sjekke hvilke lønnsomhetsanalyser som benyttes sammen. Nullhypotesen vil være at det ikke er noen korrelasjon mellom variablene som testes, mens alternativhypotesen er at det er en korrelasjon.

Korrelasjonstesten vil gi en koeffisientverdi mellom -1 og 1, der -1 indikerer perfekt negativ korrelasjon og 1 perfekt positiv korrelasjon. I de tilfeller der det ikke er noen korrelasjon mellom variablene vil verdien være 0. Cohen (1988) hevder at en korrelasjon mellom variablene under 0,3 blir ansett som en svak korrelasjon, verdier mellom 0,3 og 0,5 indikerer en moderat korrelasjon, mens verdier over 0,5 viser en sterk korrelasjon. Videre er det viktig å presisere at korrelasjonskoeffisientene ikke sier noe om årsaksforholdet. Dette må dermed ikke forveksles med en regresjonsanalyse som består av avhengige og uavhengige variabler.

3.5.6 Faktoranalyse

Faktoranalyse brukes til å analysere sammenhengen mellom variabler og forklare sammenhengen ut ifra variablenes felles underliggende faktor (Gripsrud et al., 2010). Det vil si at faktoranalyse vil være med på å redusere datamengden, da antall faktorer stort sett er betydelig mindre enn antall variabler. Vi vil benytte faktoranalyse i problemstilling 2 der vi ønsker å lage en faktor av markedsorienteringspåstandene i spørsmål 4, og en faktor knyttet til spørsmålene om aktivitetsbaserte estimeringsmetoder i spørsmål 11. Man skiller mellom eksplorerende og bekreftende faktoranalyser (Gripsrud et al., 2010). I eksplorerende faktoranalyse ønsker man å utforske om det finnes noen sammenhenger i dataen uten å tilpasse dataen en bestemt struktur. I en bekreftende faktoranalyse har man derimot en klar oppfatning av hvilke variabler som hører sammen, og man kontrollerer om dataene passer til forventningene. I denne utredningen har vi klare forventninger om at påstandene vedrørende markedsorientering og spørsmålene tilknyttet aktivitetsbaserte estimeringsmetodene lader på hver sin faktor. Dette er basert på tidligere studier (Guilding og McManus, 2002; Helsem og Havelin, 2012).

For å teste om våre forventninger stemmer, undersøker vi variablenes faktorladning. Faktorladning kan sammenlignes med korrelasjonskoeffisienter. Dette innebærer at faktorladningen beskriver den lineære sammenhengen mellom en variabel og en faktor. En vanlig tommelfingerregel er at faktorladningen er tilfredsstillende om den er over 0,5 (Sannes, 2004). Videre skal nest høyeste faktorladningen skal ikke overstige 0,3. For å beregne den interne konsistensen blant variablene, er det mulig å benytte Cronbachs alfa (Drost, 2011). Analysen vil gi svar på hvor godt de forskjellige spørsmålene samvarierer og om de da måler det samme. Verdien av Cronbachs alfa varierer mellom 0 og 1 (Drost, 2011). Nunnally (1978) kom frem til at verdier over 0,7 regnes som pålitelige, men at det ikke er ønskelig med verdier langt over 0,8. Dette er grunnet at spørsmålene da mest sannsynlig er for like hverandre og at man ikke har klart å fange det fullstendige begrepet man ønsket å måle.

3.5.7 Multippel regresjonsanalyse

For å besvare problemstilling 2 vil vi i hovedsak benytte multippel regresjonsanalyse. Denne analysen forsøker å beskrive sammenhengen mellom en avhengig og flere uavhengige variabler. En multippel regresjonsanalyse er presentert i formel 3.3, der y er den avhengige variabelen, β_i er koeffisientene, x_i er de uavhengige variablene og ε representerer feilledet. En økning med 1 av x_1 , vil føre til at den avhengige variabelen øker med β_1

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 \pm \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

Formel 3.3: Multippel regresjonsanalyse

Regresjonsanalyser benyttes til å studere årsaks-virkningssammenhenger der man vanligvis antar en lineær sammenheng (Gripsrud et al., 2010). Dette gjøres ved at man tester om koeffisientene til de uavhengige variablene er signifikant forskjellig fra 0 ved å benytte t-tester. En forutsetning for å kunne få forventningsrettede koeffisienter, er normalfordelte data. Dette kan man blant vurdere ved å observere data i et normalfordelingsplott. Ved perfekt normalfordelte data vil alle punktene ligge på en lineær linje.

I regresjonsanalyser kan forskjeller mellom ulike grupper avdekkes ved å benytte dummyvariabler. Dette gjøres ved å gi en gruppe variabelverdien 1 hvis kriteriet er oppfylt og 0 ellers. I regresjonsanalysen vår benytter vi en dummyvariabel på bedrifter med høy omsetning for å kontrollere om det er forskjeller mellom bedrifter med omsetning over 200

MNOK og bedrifter med lavere omsetning. Hvis bedriften har høyere omsetning enn 200 MNOK, så vil dummyvariabelen være 1 og få en verdi som påvirker den avhengige variabelen. På lik linje med de andre uavhengige variablene, vil det være mulig å sjekke om koeffisienten er signifikant forskjellig fra 0.

Feilledet ε i regresjonsanalysen representerer det uforklarte, mens resten består av den forklarte delen. En høyere forklart del vil føre til at forklaringsgraden, R^2 , øker (Gripsrud et al., 2010). Formelen for forklaringsgraden er presentert i formel 3.4.

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS}$$

Formel 3.4: Forklaringsgrad

Total Sum of Squares beregnes i formel 3.5.

$$TSS = RSS \text{ (Regression Sum of Squares)} + ESS \text{ (Error Sum of Squares)}$$

Formel 3.5: Total Sum of Squares

Dette fører til at forklaringsgraden vil ha en verdi mellom 0 og 1, der det er ønskelig at den skal være så høy som mulig. Hvis verdien er 0,5 vil det si at de uavhengige variablene forklarer 50 % av den avhengige variabelen, mens 50 % er forklart av andre faktorer. Det er verdt å nevne at forklaringsgraden er en ikke-avtakende funksjon av antall forklaringsvariabler. Dette vil si at jo flere forklaringsvariabler som blir inkludert, uavhengig om de er relevante eller ikke, så vil forklaringsgraden øke (Gripsrud et al., 2010). Det er derfor viktig at man ikke benytter forklaringsvariabelen ukritisk som et kvalitetskriterium. Ved å benytte justert forklaringsgrad reduseres dette problemet, da ikke-signifikante uavhengige variabler vil føre til en lavere forklaringsgrad.

3.5.8 Kjikkvadrattest

Kjikkvadrattest blir benyttet for å sjekke om det er en sammenheng mellom to variabler på nominell skala. Denne testen vil vi benytte i problemstilling 2 for å teste hypotesene om kunnskap. På denne måten vil vi se om det er en sammenheng mellom gasselbedriftens alder og om de svarer ja eller nei på spørsmål 13. Tilsvarende vil vi se på gasselbedriftens omsetning.

4 Presentasjon av resultater og statistiske tester

Dette kapittelet tar for seg responsraten og ekskludering i delkapittel 4.1. Deretter tar delkapittel 4.2 for seg problemstilling 1 og presenterer tilhørende deskriptiv statistikk og andre statistiske tester. Tilsvarende presenteres problemstilling 2 i delkapittel 4.3. I delkapittel 4.4 oppsummerer vi kapittelet, og presenterer utredningens oppdaterte modell og resultatene av hypotesetestingen

4.1 Responsrate og ekskludering

I 4.1.1 presenteres resultatene av våre tiltak for å øke responsraten til spørreundersøkelsen. Videre tar 4.1.2 for seg ekskludering av respondenter til vi sitter igjen med et utvalg på 79 respondenter.

4.1.1 Responsrate

Spørreundersøkelsen ble besvart av to panel som forklart i kapittel 3.3. Tabell 4.1 viser når vi sendte ut undersøkelsen og responsraten ved de forskjellige utsendelsene.

Responsoversikt	Første utsendelse		Første påminnelse		Andre påminnelse		Respondenter Totalt
	Antall	Dato	Antall	Dato	Antall	Dato	
Panel 1	44	18.3.15	13	24.3.15	11	15.4.15	68
Panel 2	17	26.3.15	13	8.4.15	7	21.4.15	37
Totalt							105

Tabell 4.1: Oversikt over responsraten ved forskjellige tidspunkt.

Ved å benytte to panel og sende to påminnelser til hvert av panelene, endte vi med totalt 105 respondenter. Dette gir en svarprosent vist i formel 4.1.

$$\text{Svarprosent} = \frac{105}{282} = 37,23\%$$

Formel 4.1: Svarprosent

Vi så en tendens til at responsen på påminnelsene var lavere ved andre utsendelse enn første, og vi bestemte oss for å ikke kontakte respondentene noe mer på dette tidspunktet. Dette var hovedsakelig fordi vi så at effekten av flere påminnelser var marginal, og at vi ikke ønsket å tvinge oss på bedriftene. Dette kunne hatt negativ påvirkning på gasellebedriftenes oppfatning av både vår utredning og NHH som utdanningsinstitusjon.

4.1.2 Ekskludering

For å sikre at respondentene som svarte på undersøkelsen hadde avgitt pålitelige svar, gikk vi gjennom tidsbruken per respondent. Vi utarbeidet en undersøkelse som tok omtrent fem minutter å gjennomføre basert på våre testresultater, noe som ble bekreftet da flertallet av respondentene brukte mellom fire og seks minutter. Vi undersøkte derfor de respondentene som fullførte undersøkelsen på under tre minutter for å se om respondenten ga tilsynelatende pålitelig svar, og om vi burde ekskludere respondenten fra analysegrunnlaget. Dette ville typisk vært om respondenten ga samme svaralternativ for alle spørsmål, eller om vi fant inkonsistente svar som følge av at respondenten ikke leste tydelig gjennom spørsmålene. Av de respondentene som hadde brukt under tre minutter på undersøkelsen, fant vi til sammen fire respondenter som hadde gitt såpass motstridende svar at vi valgte å ekskludere dem. Disse fire respondentene svarte også at de ikke hadde kunnskap relatert til kundelønnsomhetsanalyser i spørsmål 13, så samtlige ville uansett blitt ekskludert fra videre analyser på et senere tidspunkt.

Spørreundersøkelsen inkluderte to kontrollspørsmål avslutningsvis for å styrke begrepsvaliditeten, nøyere forklart i 3.4. Spørsmål 13 og 14 ble lagt til spørreundersøkelsen for å forsikre oss om at respondenten hadde tilstrekkelig kunnskap til å svare på spørsmålene vedrørende kundelønnsomhetsanalyser og ulike estimeringsmetoder. Dersom respondenten føler at de manglet denne kunnskapen, er det en risiko å inkludere disse svarene i våre analyser. Dette kan medføre misvisende konklusjoner. Spørsmål 13 fungerer som et ekskluderingsspørsmål for begge problemstillingene, mens vi kommer tilbake til spørsmål 14 i analysen av problemstilling 2. Svarfordelingen for spørsmål 13 presentert i tabell 4.2.

Svarfordeling spørsmål 13	Ja	Nei
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser?	79 (75,2%)	26 (24,8%)

n=105

Tabell 4.2: Svarfordeling spørsmål 13

Som tabellen viser svarte 79 respondenter at de mente de hadde grunnlag for å besvare spørsmål om bruksgrad og nytte knyttet til kundelønnsomhetsanalyser, mens 26 mente at de ikke hadde denne kunnskapen. For å sikre pålitelige resultater i våre analyser ekskluderte vi disse 26 respondentene fra analysegrunnlaget vårt. Dette utgjør 24,8 % av fullførte

undersøkelser. Videre kontrollerte vi for inkonsistente svar blant de resterende 79 respondentene. Dette gjaldt hovedsakelig svarene som var avgitt på spørsmål 5 og 6 om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser og spørsmål 8 og 9 på bruksgrad og nytte av de ulike lønnsomhetsanalysene. Her så vi at flere svarte at de ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser, men at de samme respondentene mente de hadde nytte av kundelønnsomhetsanalyser i forskjellig grad. Dette kan være et resultat av en misforståelse av spørsmålet der respondenten kan ha trodd det ble spurt om potensiell nytte istedenfor nåværende nytte, og dermed gitt svar som ikke er representativt for virkeligheten. Vi valgte å rette opp svarene på disse spørsmålene fremfor å fjerne respondentene fra analysegrunnet. Dette kan forsvares ved at et bedre design på spørreundersøkelsen ville forhindre slike misforståelser, forklart nærmere i delkapittel 5.2 om utredningens begrensninger. Ved å beholde disse respondentene sikret vi et så rikt utvalg av gassellebedrifter som mulig. Resterende spørsmål i spørreundersøkelsen var heller ikke påvirket av svarene fra spørsmål 5, 6, 8 og 9.

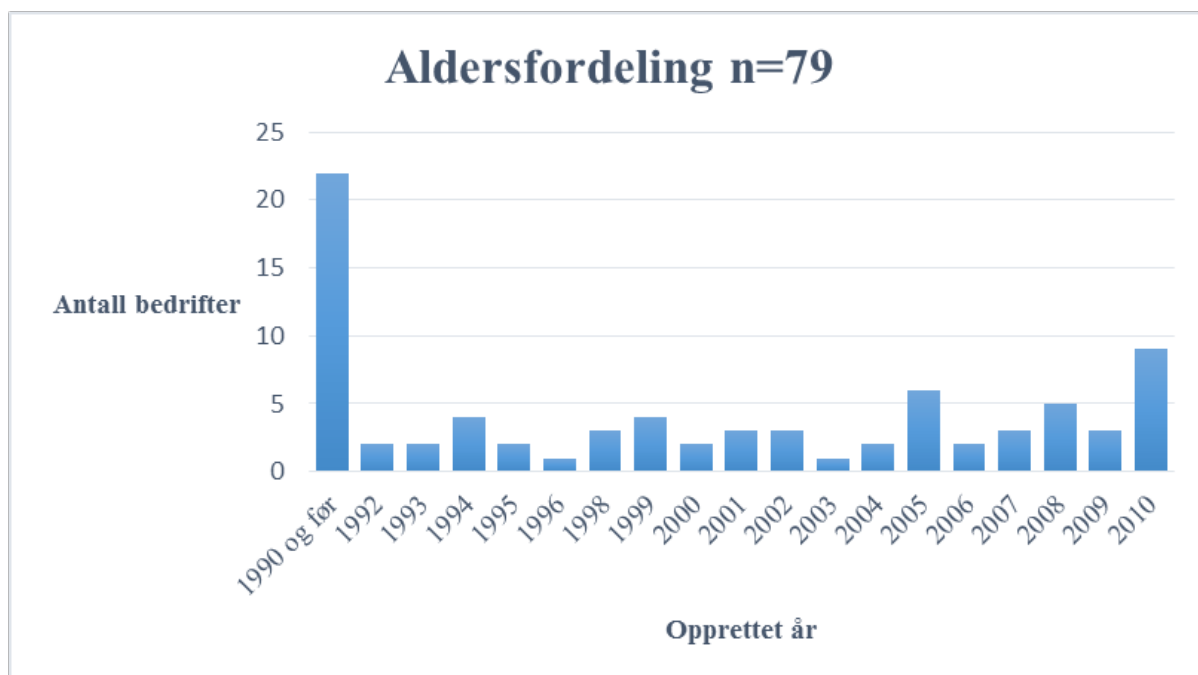
4.2 I hvilken grad bruker de største norske gassellebedriftene kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

Vi presenterer utvalget vi benytter for problemstilling 1 og deskriptiv statistikk i 4.2.1. Tilhørende statistiske tester vises i 4.2.2.

4.2.1 Deskriptiv statistikk

Spørsmål 1, 2 og 3 om karakteristikk

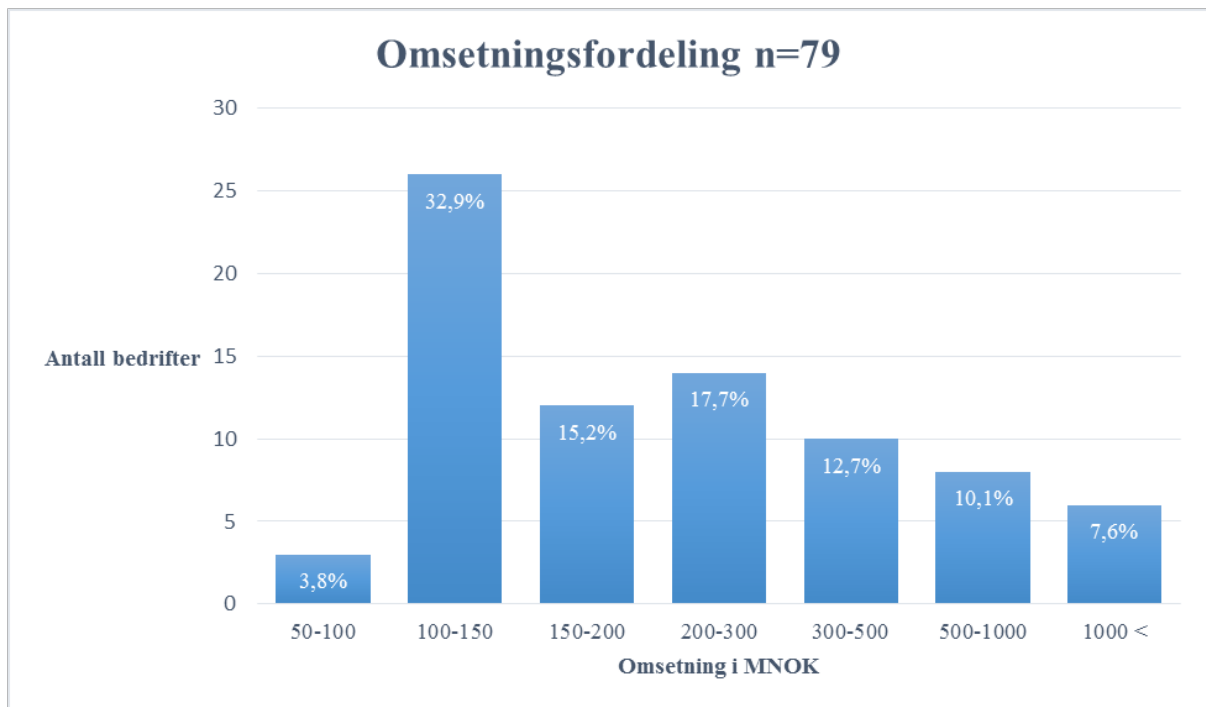
Respondentgruppen er de 79 respondentene som svarte at de hadde grunnlag til å svare på spørsmålene knyttet til kundelønnsomhetsanalyser. Spørsmål 1 i spørreundersøkelsen er knyttet til når bedriften ble opprettet. Aldersfordelingen er presentert i figur 4.1.



Figur 4.1: Aldersfordeling spørsmål 1

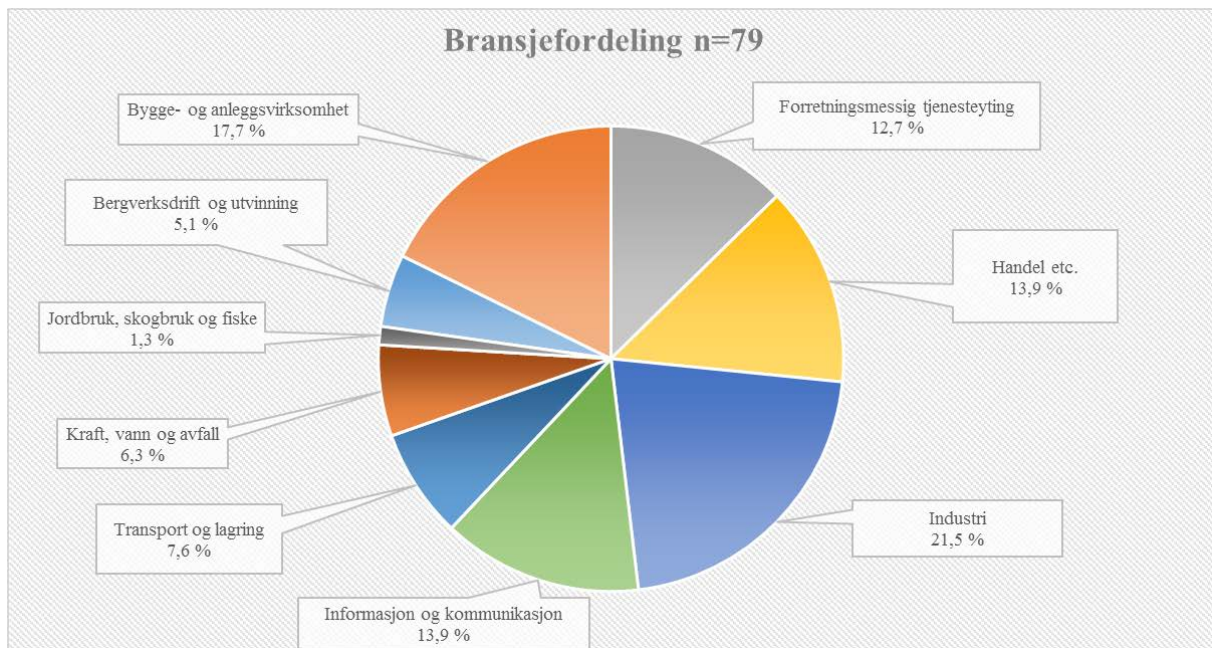
Av figur 4.1 kan vi se at rundt halvparten av bedriftene er opprettet før 2000. Den største andelen av bedrifter er opprettet i 1990 eller tidligere.

Spørsmål 2 omhandlet hvilken omsetning gabellebedriftene hadde i 2013. Som nevnt i 3.3 var svaralternativene utformet i intervaller slik at undersøkelsen ikke var truende for respondentene sin anonymitet. Det var i alt 7 forskjellige svaralternativer. I figur 4.2 ser vi at de fleste gabellebedriftene har en omsetning mellom 100 MNOK og 300 MNOK.



Figur 4.2: Omsetningsfordeling

I spørsmål 3 ble respondentgruppen bedt om å svare på hvilken bransje de hovedsakelig tilhørte. Her hadde respondenten muligheten til å velge mellom de samme elleve bransjene DN har utarbeidet i forbindelse med gasselékåringene, samt et siste alternativ der man kunne spesifisere bransjen sin under annet. Det var totalt 17 respondenter som valgte dette siste alternativet. For å kunne sammenligne den faktiske populasjonen med utvalget på 79, var vi avhengig av å plassere disse respondentene i de opprinnelige elleve bransjene. Dette ble gjort ved å se hvilken bransje bedriftene passet best i basert på deres spesifisering, samt å sammenligne hvor DN hadde plassert lignende bedrifter. Et eksempel er de som skrev “IT” under annet. Disse ble plassert i bransjen informasjon og kommunikasjon. Den fullstendige listen over hvor de forskjellige bedriftene ble plassert kan sees i vedlegg 6. Etter plasseringen av spesifiseringene, er oversikten over andelen gasselébedrifter i hver bransje vist i figur 4.3.



Figur 4.3: Bransjefordeling

De bransjene som er representert med høyest antall respondenter er industri og bygge- og anleggsvirksomhet med henholdsvis 21 % og 18 %. Jordbruk, skogbruk og fiske, bergverksdrift og utvinning, samt kraft, vann og avfall er de minste bransjene der kun 1 %, 5 % og 6 % svarte at deres bedrift tilhørte disse bransjene. Kulturell tjenesteyting er representert i den faktiske populasjonen med 1 %, men er ikke representert i utvalget med 79 respondenter.

Spørsmål 5, 6 og 7 om kundelønnsomhetsanalyse som helhet

Tabell 4.3 viser svarfordelingen for spørsmål 5, 6 og 7 knyttet til bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Her er gjennomsnittsverdier og tilhørende standardavvik presentert til høyre for svarfordelingen. De respondentene som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser har fått verdien 0, og er plassert til venstre i svarfordelingen. Disse svarene er inkludert i utarbeidelsen av gjennomsnittsverdiene, som nøyere forklart i 3.3.

Svarfordeling spørsmål 5 og 6	Ubenyttet	Svært liten		Middels				Svært stor	Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Spørsmål 5: Bruksgrad	21,5 %	5,1 %	8,9 %	6,3 %	12,7 %	13,9 %	20,3 %	11,4 %	3,63	2,50
Spørsmål 6: Nytte	21,5 %	3,8 %	8,9 %	5,1 %	16,5 %	13,9 %	17,7 %	12,7 %	3,67	2,48
n=79										

Tabell 4.3: Svarfordeling spørsmål 5 og 6

Tabell 4.3 viser at den gjennomsnittlige bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser er 3,63, mens den opplevde nytten av kundelønnsomhetsanalyser er 3,67. Dette gir en differanse på 0,04. Videre kan vi også se at kundelønnsomhetsanalyse som helhet blir benyttet av 45,6 % av respondentene i stor grad. Dette tilsvarer de som har svart 5, 6 eller 7. Blant respondentene er det 44,3 % som mener de har stor grad av nytte relatert til kundelønnsomhetsanalyse som helhet.

Svarfordeling spørsmål 7	Ingen nytte	Svært liten		Middels				Svært stor	Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Spørsmål 7: Potensiell nytte	3,8 %	5,1 %	3,8 %	5,1 %	22,8 %	10,1 %	26,6 %	22,8 %	4,89	1,94
n=79										

Tabell 4.4: Svarfordeling spørsmål 7

Ved å sammenligne bruksgrad og nytte med potensiell nytte, ser vi at 59,5 % av respondentene mener at det er en stor potensiell nytte knyttet til kundelønnsomhetsanalyser. Dette er vist i tabell 4.4. Gjennomsnittsverdien til potensiell nytte ligger på 4,89, noe som tilsvarer en differanse til bruksgrad på 1,26 og til nytte på 1,22. Hvorvidt gjennomsnittsverdiene er signifikant forskjellig vil testes i 4.2.2. I tabell 4.5 ser vi oversikt over potensiell nytte i spørsmål 7 basert på de som svarte at de ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser i spørsmål 5. Svarfordelingen viser et gjennomsnitt på 2,88.

Svarfordeling spørsmål 7	Ingen nytte	Svært liten		Middels				Svært stor	Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Spørsmål 7: Potensiell nytte	17,6 %	17,6 %	11,8 %	11,8 %	17,6 %	5,9 %	11,8 %	5,9 %	2,88	2,26
n=17										

Tabell 4.5: Svarfordeling spørsmål 7 av de som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser

Spørsmål 8 og 9 om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

Tabell 4.6 viser svarfordelingen, gjennomsnittlig bruksgrad og nytte, samt standardavviket for spørsmål 8 og 9 relatert til de forskjellige lønnsomhetsanalysene.

Svarfordeling spørsmål 8	Ubenyttet	Svært liten		Middels			Svært stor		Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	24,1 %	2,5 %	10,1 %	3,8 %	5,1 %	16,5 %	25,3 %	12,7 %	3,77	2,62
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	32,9 %	6,3 %	7,6 %	7,6 %	12,7 %	7,6 %	16,5 %	8,9 %	2,94	2,59
Enkeltkunders livsløpsverdi	44,3 %	6,3 %	8,9 %	7,6 %	10,1 %	8,9 %	7,6 %	6,3 %	2,22	2,44
Verdivurdering enkeltkunde	45,6 %	5,1 %	10,1 %	5,1 %	11,4 %	6,3 %	7,6 %	8,9 %	2,25	2,53
n=79										

Svarfordeling spørsmål 9	Ubenyttet	Svært liten		Middels			Svært stor		Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	24,1 %	2,5 %	6,3 %	3,8 %	12,7 %	13,9 %	21,5 %	15,2 %	3,82	2,61
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	32,9 %	2,5 %	7,6 %	8,9 %	8,9 %	8,9 %	15,2 %	15,2 %	3,22	2,73
Enkeltkunders livsløpsverdi	44,3 %	2,5 %	8,9 %	6,3 %	11,4 %	6,3 %	12,7 %	7,6 %	2,46	2,59
Verdivurdering enkeltkunde	45,6 %	5,1 %	8,9 %	5,1 %	8,9 %	7,6 %	13,9 %	5,1 %	2,30	2,54
n=79										

Tabell 4.6: Svarfordeling spørsmål 8 og 9

Tabell 4.6 viser bruksgraden og nytten til de fire lønnsomhetsanalysene. Resultatene fra spørsmål 8 om bruksgraden til de ulike lønnsomhetsanalysene viser at gjennomsnittlig bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er høyest med en verdi på 3,77, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 2,94. Disse to lønnsomhetsanalysene er de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder gir henholdsvis gjennomsnittlig bruksgrad på 2,22 og 2,25. De to sistnevnte lønnsomhetsanalysene er også omtalt som de prospektive lønnsomhetsanalysene. Vi ser også at 44,3 % av respondentene ikke benytter enkeltkunders livsløpsverdi og at 45,6 % ikke benytter verdivurdering av enkeltkunder.

Spørsmål 9 omhandler den opplevde nytten av de forskjellige lønnsomhetsanalysene, og resultatene er presentert i tabell 4.6. Her ser vi at gjennomsnittsnyttens er høyere enn bruksgraden for de fire lønnsomhetsanalysene. Gjennomsnittsnyttens for lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 3,82, mens den er 3,22 for lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Nyttens av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder er henholdsvis 2,46 og 2,30.

Tabell 4.7 viser om gassellebedriftene benytter en eller flere forskjellige former for lønnsomhetsanalyser i stor grad. I stor grad innebærer at respondenten svarte at de benyttet lønnsomhetsanalysene over middels, altså verdi 5, 6 eller 7.

Fordeling av lønnsomhetsanalysene som benyttes i stor grad	Andel	Kumulativ %
Bruker alle fire lønnsomhetsanalysene i stor grad	7,6 %	7,6 %
Bruker tre av lønnsomhetsanalysene i stor grad	12,7 %	20,3 %
Bruker to av lønnsomhetsanalysene i stor grad	21,5 %	41,8 %
Bruker en av lønnsomhetsanalysene i stor grad	21,5 %	63,3 %
Bruker ingen av lønnsomhetsanalysene i stor grad	36,7 %	100,0 %
n=79		

Tabell 4.7: Antall lønnsomhetsanalyser som benyttes i stor grad

Fra tabell 4.7 kan vi se at 7,6 % av gasslebedriftene benytter alle de fire lønnsomhetsanalysene i stor grad. Videre ser vi at 12,7 % av bedriftene benytter tre av lønnsomhetsanalysene i stor grad. 21,5 % av bedriftene benytter to av lønnsomhetsanalysene i stor grad, mens 21,5% benytter kun en av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Dette innebærer at 63,3 % benytter minst en av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Med andre ord benytter ikke 36,7 % av respondentene noen av lønnsomhetsanalysene i stor grad.

Spørsmål 10 om kost-nytteforhold til ulike lønnsomhetsanalyser

Svarfordeling spørsmål 10	n*	Helt uenig							Helt enig	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6	7			
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	68	23,5 %	19,1 %	2,9 %	17,6 %	13,2 %	13,2 %	10,3 %	3,59	2,096	
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	59	16,9 %	11,9 %	16,9 %	23,7 %	11,9 %	8,5 %	10,2 %	3,68	1,870	
Enkeltkunders livsløpsverdi	54	11,1 %	13,0 %	11,1 %	25,9 %	11,1 %	13,0 %	14,8 %	4,11	1,910	
Verdivurdering enkeltkunde	55	12,7 %	10,9 %	10,9 %	21,8 %	10,9 %	18,2 %	14,5 %	4,20	1,966	
* n = 79 - Uvisst svar											

Tabell 4.8: Svarfordeling spørsmål 10

Spørsmål 10 viser hvor enig respondenten er i påstanden “Denne lønnsomhetsanalysen er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi”. Svarfordelingen er vist i tabell 4.8.

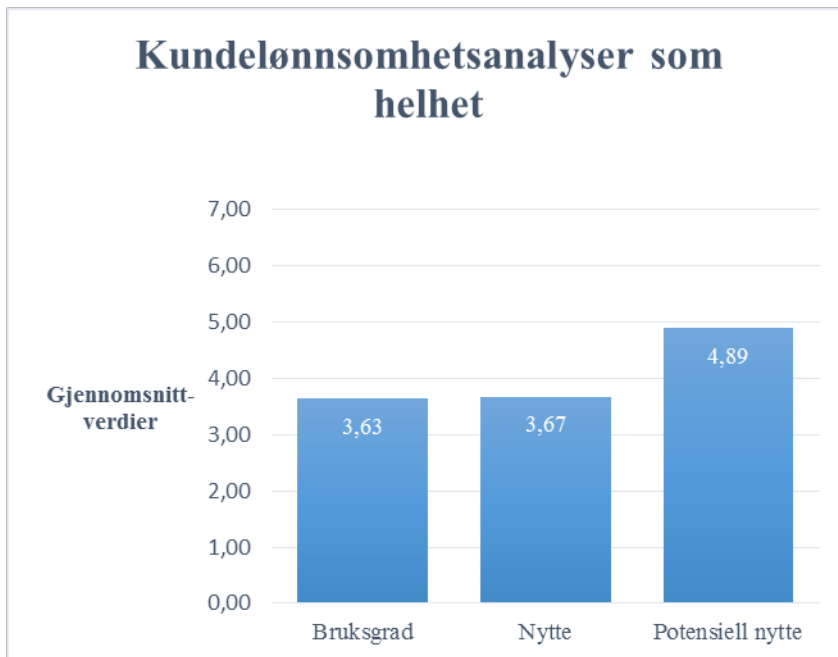
Gjennomsnittsverdien til lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 3,59 og 3,68 for lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Respondentene mener at de prospektive lønnsomhetsanalysene er mer ressurskrevende i forhold til nytten, da gjennomsnittsverdi til enkeltkunders livsløpsverdi er 4,11 og verdivurdering av enkeltkunder er 4,20.

Respondentene som har svart uvisst har blitt trukket ut av gjennomsnittsberegningene til de forskjellige lønnsomhetsanalysene. Grunnen til dette er at det ikke er mulig å forsvare en tilfeldig verdi til disse respondentene og vi ønsker ikke å påvirke gjennomsnittet i videre analyser.

4.2.2 Statistiske analyser

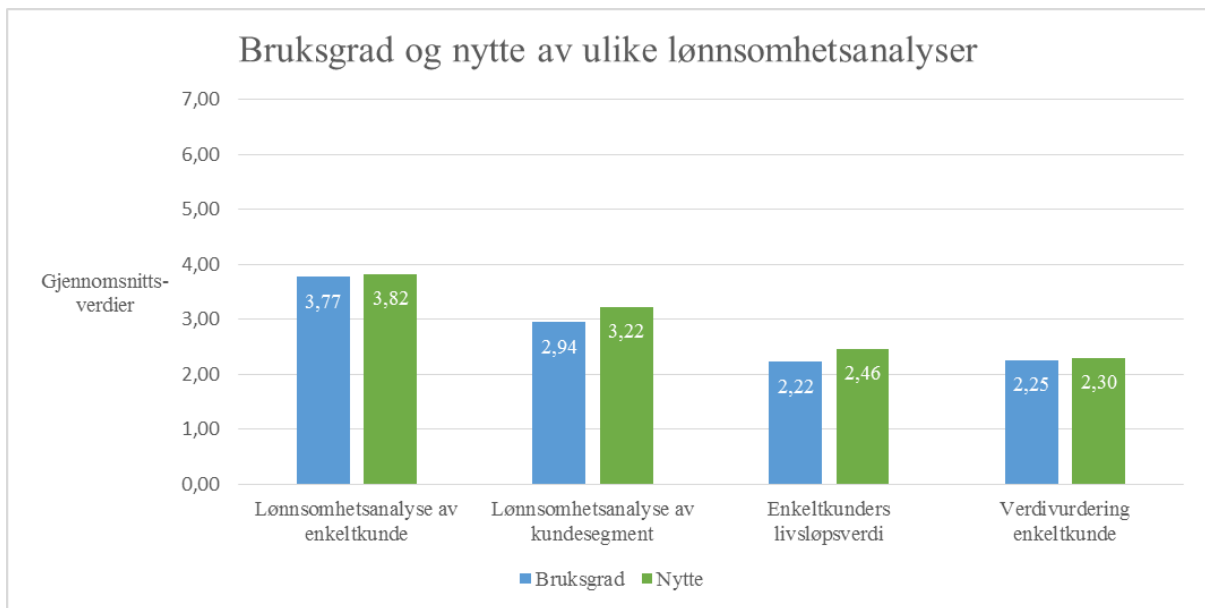
Variansanalyser og t-tester

I kapittel 4.2.1 har vi sett nærmere på respondentgruppen og kartleggingen av bruksgraden og nytten av ulike kundelønnsomhetsanalyser. Vi så blant annet at gjennomsnittsverdien til kundelønnsomhetsanalyse som helhet varierte fra bruksgrad, nytte og potensiell nytte, også vist i figur 4.4.



Figur 4.4: Gjennomsnittsverdier bruksgrad, nytte og potensiell nytte

For å avdekke om differansene i gjennomsnittsverdi for bruksgrad, nytte og potensiell nytte er signifikant forskjellig fra hverandre, benytter vi variansanalyse. Variansanalysen konkluderer med at minst en av gjennomsnittsverdiene er signifikant forskjellig på 5%-signifikansnivå. Deretter gjennomfører vi t-tester for å vurdere om potensiell nytte er signifikant høyere enn bruksgrad og nåværende nytte. T-testen viser at dette er tilfellet på 5%-signifikansnivå. Vi kan derfor konkludere med at potensiell nytte er signifikant høyere enn både nåværende bruksgrad og nytte. Resultatene av variansanalysen og t-testene kan sees i vedlegg 12.



Figur 4.5: Gjennomsnittlig bruksgrad og nytte av lønnsomhetsanalysene

Videre så vi på forskjeller i bruksgrad og nytte blant de ulike lønnsomhetsanalysene. Gjennomsnittsverdiene for bruksgrad og nytte er presentert i figur 4.5. For å avdekke eventuelle signifikante forskjeller gjennomfører vi en variansanalyse for både bruksgrad og nytte. Begge variansanalysene konkluderer med at minst en av gjennomsnittsverdiene er signifikant forskjellig på 5%-signifikansnivå. Vi benyttet så t-tester på bruksgrad og avdekket at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har signifikant høyere bruksgrad enn de resterende lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. Videre har lønnsomhetsanalyse av kundesegment signifikant høyere bruksgrad enn de prospektive lønnsomhetsanalysene på et 10%-signifikansnivå. Vi gjennomførte så t-tester på opplevd nytte og fant at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har signifikant høyere nytte enn de prospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. Ingen signifikante forhold ble funnet mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Videre var nytteverdien av lønnsomhetsanalyse av kundesegment høyere enn enkeltkunders livsløpsverdi på et 10%-signifikansnivå og høyere enn verdivurdering av enkeltkunder på et 5%-signifikansnivå. Ingen signifikante forhold ble avdekket mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene på bruksgrad eller nytte. Variansanalysene og resultatet av t-testene er presentert i vedlegg 13.

Korrelasjonsanalyse

I delkapittel 4.2.1 ser vi at flere gassbedrifter benytter ulike lønnsomhetsanalyser samtidig. Blant annet benytter 41,8 % minst to lønnsomhetsanalyser i stor grad. For å videre

undersøke sammenhengen mellom de forskjellige lønnsomhetsanalysene foretar vi en korrelasjonsanalyse for å vurdere i hvilken grad lønnsomhetsanalysene samvarierer.

Resultatet av korrelasjonsanalysen er presentert i tabell 4.9.

Pearson rangkorrelasjonen	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	1			
Lønnsomhetsanalyse kundeselement	0,512**	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,427**	0,518**	1	
Verdivurdering enkeltkunder	0,384**	0,528**	0,817**	1

** p < 0,05
 * p < 0,1
 n=79

Tabell 4.9: Korrelasjonsmatrise av lønnsomhetsanalysene.

Tabell 4.9 viser korrelasjonskoeffisientene og signifikansnivåene for bruksgraden av de ulike lønnsomhetsanalysene. Vi ser at det er en sterk korrelasjon mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundeselement, der korrelasjonskoeffisienten er 0,512. Det er også en sterk korrelasjon mellom lønnsomhetsanalyse av kundeselement og verdivurdering av enkeltkunder og enkeltkunders livsløpsverdi med koeffisienter på henholdsvis 0,518 og 0,528. Korrelasjonen mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene er også veldig sterk med en koeffisient på 0,817. Det er moderat korrelasjon mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og de prospektive lønnsomhetsanalysene, med koeffisienter på henholdsvis 0,384 og 0,427. Alle korrelasjoner mellom lønnsomhetsanalysene er signifikante på et 5%-signifikansnivå.

4.3 Hvilke faktorer påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i de største gasslebedriftene i Norge?

Innledningsvis i delkapittelet ekskluderes ytterligere 8 respondenter. I 4.3.1 presenteres det nye utvalget sammen med relevant deskriptiv statistikk knyttet til problemstilling 2. Videre gjennomfører vi statistiske tester for å teste hypotesene knyttet til problemstilling 2 i 4.3.2.

For å besvare problemstilling 2 fokuserer vi på faktorene markedsorientering, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og omsetning. For at resultatene skal gi pålitelige svar er vi dermed avhengig av at respondentene har kunnskap om estimeringsmetoder. De som svarte nei på spørsmål 14 om de hadde nok kunnskap til å besvare spørsmålene tilknyttet estimeringsmetodene, ble derfor ekskludert i tillegg til de som allerede er ekskludert basert på spørsmål 13. Dette utgjorde 8 nye respondenter og er presentert i tabell 4.10.

Svarfordeling spørsmål 14	Ja	Nei
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av kalkyler i denne spørreundersøkelsen?	71 (89,9 %)	8 (10,1 %)
n=79		

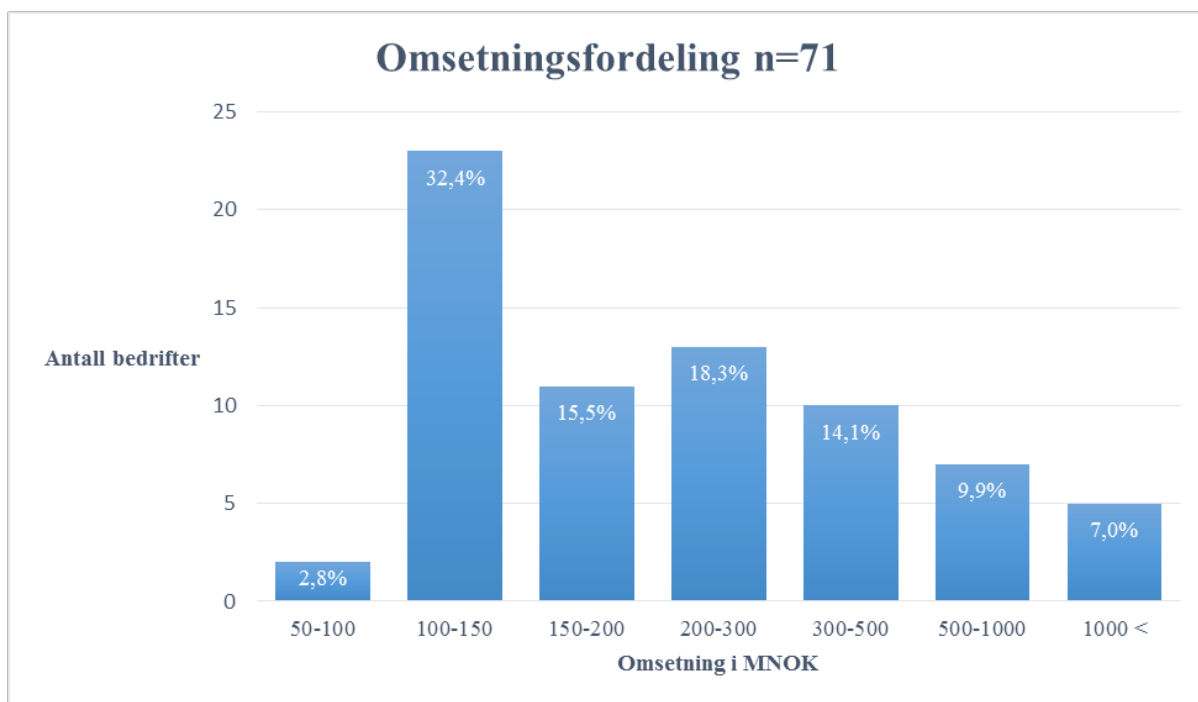
Tabell 4.10: Svarfordeling spørsmål 14

Etter eksklusjonen sitter vi igjen med et utvalg på 71 respondenter, der alle føler at de har tilstrekkelig kunnskap om både kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Dette utvalget vil benyttes for å analysere problemstilling 2.

4.3.1 Deskriptiv statistikk

Spørsmål 2 og 3 om karakteristikk

I figur 4.6 og 4.7 presenteres bedriftenes omsetning og bransje til utvalget med 71 respondenter. Omsetningen er også vist i to grupper i tabell 4.11. Det er denne fordelingen vi benytter i senere analyser. Forskjellene fra utvalget med 79 respondenter er minimale, og vi vil dermed ikke gå nærmere inn på disse deskriptivt utover å vise figurene og tabellen.

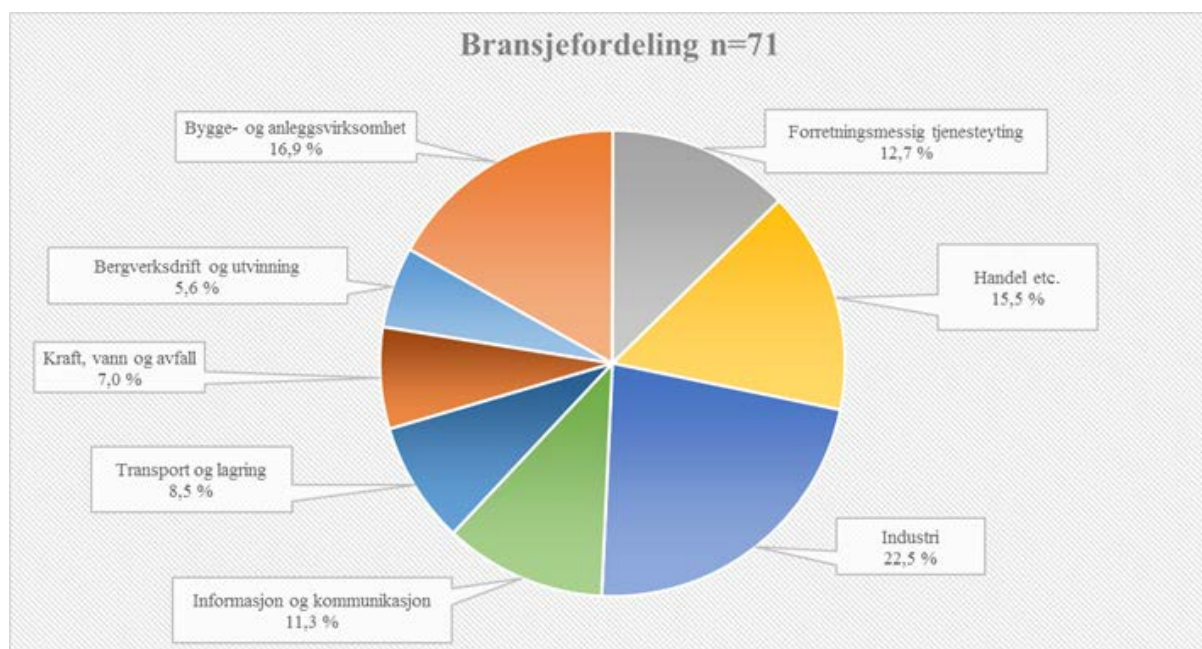


Figur 4.6: Omsetningsfordeling

Gruppert omsetning	Antall	i %
Under 200	36	50,7 %
Over 200	35	49,3 %

n=71

Tabell 4.11: Svarfordeling omsetningsskille 200 MNOK



Figur 4.7: Bransjefordeling

Spørsmål 4 om markedsorientering

Tabell 4.12 viser i hvilken grad respondenten er enig eller uenig i 4 påstander tilknyttet markedsorientering. Påstandene har henholdsvis fått gjennomsnittet 6,10, 5,80, 5,87 og 5,85.

Svarfordeling spørsmål 4	Helt uenig		Middels				Helt enig		Gjennom- snitt	Standard- avvik
	1	2	3	4	5	6	7			
4.1 Min bedrift har sterk kunnskap og forståelse om våre kunder	1,4 %	1,4 %	0,0 %	2,8 %	11,3 %	43,7 %	39,4 %	6,10	1,10	
4.2 Selskapets avdelinger samarbeider tett for å skape verdier for våre kunder	1,4 %	2,8 %	1,4 %	1,4 %	21,1 %	45,1 %	26,8 %	5,80	1,20	
4.3 Ledelsen fokuserer på markeder med langsiktige vekst og potensiell profitt*	2,8 %	1,4 %	4,2 %	1,4 %	16,9 %	33,8 %	39,4 %	5,87	1,39	
4.4 Mitt selskap har en sterk grad av markedsorientering	1,4 %	0,0 %	5,6 %	5,6 %	14,1 %	39,4 %	33,8 %	5,85	1,25	
*Forkortet versjon n=71										

Tabell 4.12: Svarfordeling spørsmål 4

Spørsmål 5 og 6 om bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet

Tabell 4.13 viser at gjennomsnittlig bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet er henholdsvis 3,51 og 3,56.

Svarfordeling spørsmål 5 og 6	Ubenyttet	Svært liten		Middels				Svært stor	Gjennom- snitt	Standard- avvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Spørsmål 5: Bruksgrad	22,5 %	5,6 %	9,9 %	7,0 %	12,7 %	11,3 %	19,7 %	11,3 %	3,51	2,52
Spørsmål 6: Nytte	22,5 %	4,2 %	9,9 %	5,6 %	18,3 %	8,5 %	16,9 %	14,1 %	3,56	2,52
n=71										

Tabell 4.13: Svarfordeling spørsmål 5 og 6

Spørsmål 8 og 9 om bruksgrad og nytte av lønnsomhetsanalysene

Svarfordeling spørsmål 8	Ubenyttet	Svært liten							Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	23,9 %	2,8 %	11,3 %	4,2 %	5,6 %	14,1 %	23,9 %	14,1 %	3,73	2,64
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	33,8 %	7,0 %	8,5 %	8,5 %	11,3 %	7,0 %	15,5 %	8,5 %	2,82	2,57
Enkeltkunders livsløpsverdi	43,7 %	7,0 %	9,9 %	8,5 %	8,5 %	8,5 %	7,0 %	7,0 %	2,20	2,44
Verdivurdering av enkeltkunder	45,1 %	5,6 %	11,3 %	5,6 %	11,3 %	4,2 %	7,0 %	9,9 %	2,23	2,53
n=71										

Svarfordeling spørsmål 9	Ubenyttet	Svært liten							Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	23,9 %	2,8 %	7,0 %	4,2 %	12,7 %	12,7 %	22,5 %	14,1 %	3,77	2,60
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	33,8 %	2,8 %	8,5 %	9,9 %	9,9 %	8,5 %	12,7 %	14,1 %	3,06	2,68
Enkeltkunders livsløpsverdi	43,7 %	2,8 %	9,9 %	7,0 %	11,3 %	7,0 %	11,3 %	7,0 %	2,41	2,53
Verdivurdering av enkeltkunder	45,1 %	5,6 %	9,9 %	5,6 %	7,0 %	7,0 %	14,1 %	5,6 %	2,30	2,55
n=71										

Tabell 4.14: Svarfordeling spørsmål 8 og 9

Resultatene av spørsmål 8, presentert i tabell 4.14, viser at gjennomsnittlig bruksgrad av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er på 3,73 og er høyere enn bruksgraden av de andre lønnsomhetsanalysene. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder har gjennomsnittsverdier på henholdsvis 2,82, 2,20 og 2,23. Videre ser vi at andelen som ikke benytter disse tre lønnsomhetsanalysene er henholdsvis 33,8 %, 43,7 % og 45,1 %.

Ved å analysere nytten av lønnsomhetsanalysene i tabell 4.14, ser vi at gjennomsnittlig nytte er høyere enn bruksgraden for samtlige av lønnsomhetsanalysene. Vi ser også her at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har høyest gjennomsnittsverdi med 3,77, mens de andre lønnsomhetsanalysene har gjennomsnittsverdier på 3,06, 2,41 og 2,30.

Spørsmål 11 om estimeringsmetoder

Svarfordeling spørsmål 11	Ubenyttet	Svært liten							Gjennomsnitt	Standardavvik
	0	1	2	3	4	5	6	7		
Bidragmetoden	23,9 %	2,8 %	4,2 %	4,2 %	2,8 %	4,2 %	11,3 %	46,5 %	4,49	2,98
Selvkostmetoden	25,4 %	4,2 %	4,2 %	4,2 %	8,5 %	14,1 %	22,5 %	16,9 %	3,83	2,70
ABC	45,1 %	12,7 %	11,3 %	2,8 %	9,9 %	8,5 %	8,5 %	1,4 %	1,86	2,21
Tidsdrevne ABC	49,3 %	15,5 %	7,0 %	1,4 %	15,5 %	2,8 %	7,0 %	1,4 %	1,62	2,10
n=71										

Tabell 4.15: Svarfordeling spørsmål 11

I tabell 4.15 ser vi at gjennomsnittlig bruksgrad for de tradisjonelle estimeringsmetodene er betydelig høyere enn for de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene. Bidragsmetoden har en gjennomsnittlig bruksgrad på 4,49, mens selvkostmetodens gjennomsnittsverdi er på 3,83. Den største forskjellen er at 46,5 % svarer at de benytter bidragsmetoden i svært stor grad, mens 16,9 % svarer det samme om selvkostmetoden. For bidragsmetoden og selvkostmetoden er det henholdsvis 23,9 % og 25,4 % som svarer at de ikke benytter estimeringsmetoden. Til sammenligning svarer 45,1 % og 49,3 % at de ikke benytter ABC og tidsdreven ABC. Dette er med på å dra gjennomsnittsverdien til ABC ned til 1,86 og tidsdreven ABC til 1,62. De lave gjennomsnittsverdiene skyldes også at de som benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder benytter disse i mindre grad enn de tradisjonelle estimeringsmetodene.

4.3.2 Statistisk testing av hypoteser

I dette delkapittelet tester vi hypotesene tilknyttet problemstilling 2. Hypotesene knyttet til faktorer som påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, vil testes ved å benytte en multippel regresjonsanalyse. Videre testes hypotesene relatert til kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser med kjikvadrattester. Vi presenterer først faktorene som påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, før vi ser nærmere på faktorer som påvirker kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser.

Faktoranalyse og multippel regresjon

For å avgjøre hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser benytter vi multippel regresjon. Før vi kan gjennomføre regresjonsanalysen er vi avhengig av å lage faktorer for markedsorientering og aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. For å bedømme hvorvidt vi kan forsvare bruken av disse faktorene, gjennomfører vi en faktoranalyse.

For å teste hypotese H1 om høyere grad av markedsorientering fører til høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, er vi avhengig av å lage en markedsorienteringsfaktor. Spørsmål 4 i spørreundersøkelsen har tatt for seg fire påstander for å måle dette begrepet. I tillegg er vi avhengig av en felles aktivitetsbasert estimeringsmetodefaktor, heretter kalt ABC-faktor, basert på spørsmål 11 om ABC og tidsdreven ABC. Dette vil være nødvendig for å besvare hypotese H2 om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder fører til høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsmetoder. For å lage

markedsorienteringsfaktoren og ABC-faktoren, har vi gjennomført en bekreftende faktoranalyse vist i tabell 4.16.

Faktoranalyse	Faktor 1	Faktor 2
Min bedrift har sterk kunnskap og forståelse om våre kunder	0,814	
Selskapets avdelinger samarbeider tett for å skape verdier for våre kunder	0,816	
Ledelsen fokuserer på markeder med langsiktige vekst og potensielle profitt*	0,911	
Mitt selskap har en sterk grad av markedsorientering	0,846	
Aktivitetsbasert kalkulasjon		0,895
Tidsdreven ABC		0,903
*Forkortet versjon n=105		

Tabell 4.16: Faktoranalyse

Fra tabell 4.16 ser vi at de fire første påstandene om markedsorientering lader på samme faktor, mens de to siste spørsmålene om aktivitetsbaserte estimeringsmetoder lader på samme faktor. Samtlige faktorladninger er tilfredsstillende med en faktorladning høyere enn 0,8 for de faktorene de er ment å representere. I tabell 4.17 ser vi at den interne konsistensen er tilfredsstillende for både markedsorienteringsfaktoren og ABC-faktoren med Cronbachs alfa på henholdsvis 0,87 og 0,95. Dette er med god margin over verdien 0,7 som regnes som pålitelig.

Cronbachs alfa ved bekreftende faktoranalyse	Cronbachs alfa
Markedsorientering	0,872
ABC	0,951
n=71	

Tabell 4.17: Cronbachs alfa

Dette forsvarer at vi lager variablene markedsorienteringsfaktor og ABC-faktor for å teste hypotesene.

Deskriptiv statistikk for faktorene	Gjennomsnitt	Standardavvik
Markedsorienteringsfaktor	5,90	1,05
ABC-faktor	1,74	1,96
n=71		

Tabell 4.18: Faktorgjennomsnitt

Tabell 4.18 viser deskriptiv statistikk av de nye variablene. Markedsorienteringsfaktoren er et gjennomsnitt av de fire påstandene i spørsmål 4, mens ABC-faktoren er gjennomsnitt av de to spørsmålene som måler aktivitetsbaserte estimeringsmetoder i spørsmål 11. Disse faktorene, sammen med omsetning, vil utgjøre de uavhengige variablene i regresjonsanalysene.

I tabell 4.19 representerer hver kolonne en regresjonsanalyse. Det er totalt ti ulike regresjonsanalyser. Tittelen på hver kolonne representerer den avhengige variabelen for den respektive regresjonsanalysen, og det er gjennomført en analyse for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og for de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Regresjonsanalysene er gjennomført både for bruksgrad og for nytte. Spørsmålene om bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet er knyttet til spørsmål 5 og 6, mens bruksgraden og nytten av de ulike lønnsomhetsanalysene er spørsmål 8 og 9. I regresjonsanalysene utgjør markedsorienteringsfaktoren, ABC-faktoren og dummyvariabelen omsetning de uavhengige variablene. Dummyvariabelen ga verdi 1 om gasellebedriften hadde høyere omsetning enn 200 MNOK, og 0 om bedriften hadde en lavere omsetning.

Regresjon: Bruksgrad	Helhet	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Konstant	-3,119**	-2,391	-2,801	-3,911**	-3,062*
Markedsorientering	0,974**	0,897**	0,797**	0,777**	0,637**
ABC	0,346**	0,372**	0,403**	0,447**	0,529**
Omsetning stor	-0,538	-0,361	-0,412	-1,461**	-1,191**
Justert R ²	0,188	0,152	0,149	0,244	0,215
** p < 0,05					
* p < 0,1					
n=71					

Regresjon: Nytte	Helhet	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Konstant	-3,376**	-3,010*	-2,884	-3,848**	-3,399**
Markedsorientering	1,073**	1,001**	0,838**	0,802**	0,712**
ABC	0,220	0,355**	0,380**	0,426**	0,502**
Omsetning stor	-0,44	-0,511	-0,656	-1,534**	-1,218**
Justert R ²	0,183	0,185	0,138	0,226	0,212
** p < 0,05					
* p < 0,1					
n=71					

Tabell 4.19: Regresjonsanalyse av bruksgrad og nytte

Regresjonsanalysene for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser har justert forklaringsgrad mellom 0,149 og 0,244. Dette er presentert ved justert R^2 . De regresjonsanalysene med høyest forklaringsgrad er enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder med henholdsvis 0,244 og 0,215.

For å få forventningsrette koeffisienter i regresjonsanalysen, må dataen være tilnærmet normalfordelt. I vedlegg 11 viser vi at dette er tilfellet ved å se på normalfordelingsplottene, og koeffisientene er dermed forventningsrette. Koeffisientene til markedsorientering er signifikante på et 5%-signifikansnivå for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige fire lønnsomhetsanalyser. Det samme gjelder for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder på et 5%-signifikansnivå. Til slutt er omsetning signifikant for enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder på et 5%-signifikansnivå. Begge har negative koeffisienter, som innebærer at gassellebedrifter med høyere omsetning har lavere bruksgrad av disse lønnsomhetsanalysene. Verdien til koeffisientene viser hvor stor innvirkning den uavhengige variabelene har på den avhengige variabelen. Eksempelvis vil en økning i markedsorienteringsfaktor med 1 tilsvare en økt bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet med 0,974. For dummyvariablene vil koeffisienten ha en annen påvirkning på den avhengige variabelen. En bedrift som har høyere omsetning enn 200 MNOK vil ha 1,461 lavere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi enn en bedrift med omsetning lavere enn 200 MNOK.

Regresjonsanalysene for nytte av kundelønnsomhetsanalyser har justert forklaringsgrad mellom 0,138 og 0,226. Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder er regresjonsanalysene med høyest forklaringsgrad på henholdsvis 0,226 og 0,212. Tabell 4.19 viser at graden av markedsorientering er signifikant for nytten til kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige fire lønnsomhetsanalyser på et 5%-signifikansnivå. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har en signifikant effekt på nytten til de fire ulike lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå, men det er ikke en signifikant effekt for kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Videre har bedrifter med høyere omsetning lavere nytte av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder på et 5%-signifikansnivå.

Kjikkvadrattest

Hypotesene relatert til kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser vil bli testet på samtlige 105 som har svart på spørreundersøkelsen. Dette er fordi vi ønsker å undersøke eventuelle signifikante forskjeller mellom de 79 som mener de har kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser og de 26 respondentene som ikke har nok kunnskap, basert på avgitte svar i spørsmål 13. Dette inkluderer også respondenter med raske og/eller inkonsistente svar, da vi forutsetter at de har gitt pålitelig svar om bedriftens karakteristikk. Vi vil konsentrere oss om to faktorer, og dette er forskjeller i omsetning og alder. Grunnen til at vi tester disse separat er at vi ikke fant noen signifikante sammenhenger mellom de to variablene, vist i tabell 4.20.

Kjikkvadrattest: Alders- og omsetningsdummy	Oppstart		Totalt
	Før 2000	Etter 2000	
Mindre enn 200 MNOK	24	34	58
Større enn 200 MNOK	24	23	47
Totalt	48	57	105
Kjikkvadratverdi	0,981		
P-verdi	0,322		
n=105			

Tabell 4.20: Sammenheng mellom omsetningsdummy og aldersdummy

I tabell 4.21 ser man en kjikkvadrattest som tester om det er forskjeller i kunnskap til kundelønnsomhetsanalyser basert på gassellebedriftens omsetning. Respondentene ble delt inn i to grupper der man skilte mellom bedrifter som hadde opptil 200 MNOK i omsetning og de med høyere omsetning enn dette i 2013.

Kjikkvadrattest: Omsetningsskille 200	Omsetning		Totalt
	Under 200 MNOK	Over 200 MNOK	
Spørsmål 13: Ja	41	38	79
Spørsmål 13: Nei	17	9	26
Totalt	58	47	105
Kjikkvadratverdi	1,439		
P-verdi	0,230		
n=105			

Tabell 4.21: Kjikkvadrattest omsetningsskille 200 MNOK

Kjikkvadrattesten viser at det ikke er signifikante i forskjeller i kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser mellom de to gruppene. For å videre vurdere om det kunne være

forskjeller basert på omsetning, delte vi respondentene inn i to nye grupper. Den ene gruppen var gabellebedrifter med 500 MNOK i omsetning eller mindre, mens den andre gruppen var gabellebedriftene med høyere omsetning enn dette. Resultatet av kjikvadrattesten med disse to gruppene er vist i tabell 4.22.

Kjikvadrattest: Omsetningsskille 500	Omsetning		Totalt
	Under 500 MNOK	Over 500 MNOK	
Spørsmål 13: Ja	65	14	79
Spørsmål 13: Nei	25	1	26
Totalt	90	15	105
Kjivadratverdi	3,076		
P-verdi	0,079		
n=105			

Tabell 4.22: Kjikvadrattest omsetningsskille 500 MNOK

Ved å benytte det nye omsetningsskillet ser vi en signifikant forskjell mellom respondentene med lav og høy omsetning. Gabellebedrifter med høy omsetning har høyere kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser på et 10%-signifikansnivå.

Den neste faktoren vi ønsket å se nærmere på er om alderen til gabellebedriftene påvirker kunnskapsnivået. Her delte vi inn bedriftene i om de var opprettet før eller etter 2000. Her ble det også gjennomført en kjikvadrattest, og resultatene er presentert i tabell i 4.23.

Kjikvadrattest: Aldersskille 2000	Oppstart		Totalt
	Før 2000	Etter 2000	
Spørsmål 13: Ja	40	39	79
Spørsmål 13: Nei	8	18	26
Totalt	48	57	105
Kjivadratverdi	3,110		
P-verdi	0,078		
n=105			

Tabell 4.23: Kjikvadrattest aldersskille år 2000

Kjikvadrattesten viser en signifikant forskjell mellom respondentgruppene. Eldre gabellebedrifter har høyere kunnskap enn yngre gabellebedrifter på et 10%-signifikansnivå.

4.4 Oppsummering presentasjon av resultater

Delkapittel 4.2 viser analyser som skal besvare problemstilling 1 om bruksgraden og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser i norske gasselbedrifter. Av de ulike formene for lønnsomhetsanalyser er det lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder som har høyest bruksgrad, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av kundeselement og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Videre ser vi at de retrospektive lønnsomhetsanalysene har høyere nytte enn de prospektive lønnsomhetsanalysene. Analysene viser at 63,3 % av gasselbedriftene benytter minst en av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Vi ser også at nesten halvparten av respondentene ikke benytter enkeltkunders livsløpsverdi eller verdivurdering av enkeltkunder. Bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet benyttes av 45,6 % av respondentene i stor grad. Videre ser vi at den potensielle nytten er signifikant høyere enn den nåværende bruksgraden og den nåværende nytten av kundelønnsomhetsanalyser.

Delkapittel 4.3 viser analysene brukt for å besvare problemstilling 2 relatert til faktorene som påvirker bruksgraden og den opplevde nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Tabell 4.23 viser en oppsummering av hypotesetestingen.

For hypotese H1a om markedsorientering påvirker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser, støttes dette for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige lønnsomhetsanalyser. Hypotese H1b om markedsorientering påvirker nytten til kundelønnsomhetsanalyser, støttes også for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige lønnsomhetsanalyser.

Hypotese H2a og H2b er relatert til aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og ABC sin påvirkning på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. H2a viser at bruksgraden av ABC øker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser, og dette støttes for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og for alle de fire lønnsomhetsanalysene. For ABC sin påvirkning på opplevd nytte støttes dette for samtlige av lønnsomhetsanalysene, men ikke for kundelønnsomhetsanalyse som helhet.

For hypotese H3a og H3b finner vi ingen støtte for at gasselbedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad eller nytte av kundelønnsomhetsanalyser i forhold til gasselbedrifter

med lavere omsetning. Derimot finner vi at bedrifter med høyere omsetning har lavere bruksgrad og nytte av de prospektive lønnsomhetsanalysene.

Hypotesen H4a relatert til at høyere omsetning innebærer høyere kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser støttes når vi sammenligner gasellebedrifter med høyere og lavere omsetning enn 500 MNOK. Vi finner også støtte for hypotesen H4b om at eldre gasellebedrifter har høyere kunnskap enn yngre bedrifter.

Utredningens oppdaterte modell er presentert i figur 4.8, og et sammendrag av alle hypotesene er presentert i tabell 4.24.

		Helhet	Enkeltkunde	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering		
Markedsorientering	H1a:	0,97**	0,90**	0,80**	0,78**	0,64**	Bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	
	H1b:	1,07**	1,00**	0,84**	0,80**	0,71**		
Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	H2a:	0,35**	0,37**	0,40**	0,45**	0,53**		
	H2b:		0,36**	0,38**	0,43**	0,50**		
Omsetning	H3a:				-1,46**	-1,19**		
	H3b:				-1,53**	-1,22**		
	H4a:	+*						
Alder	H4b:	+*						

Figur 4.8: Utredningens oppdaterte modell

H1a:	Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Støttes**
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Støttes**
	Verdivurdering av enkeltkunder	Støttes**
H1b:	Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Støttes**
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Støttes**
	Verdivurdering av enkeltkunder	Støttes**
H2a:	Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Støttes**
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Støttes**
	Verdivurdering av enkeltkunder	Støttes**
H2b:	Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes**
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Støttes**
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Støttes**
	Verdivurdering av enkeltkunder	Støttes**
H3a:	Gasellebedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser enn gasellebedrifter med lavere omsetning:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Forkastet
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
	Verdivurdering av enkeltkunder	Forkastet
H3b:	Gasellebedrifter med høyere omsetning har høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser enn gasellebedrifter med lavere omsetning:	
	Kundelønnsomhetsanalyse som helhet	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter	Forkastet
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
	Verdivurdering av enkeltkunder	Forkastet
H4a:	Gasellebedrifter med høyere omsetning har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn gasellebedrifter med lavere omsetning:	
		Støttes ^{1*}
H4b:	Eldre gasellebedrifter har mer kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn yngre gasellebedrifter:	
		Støttes*

**p<0,05

*p<0,10

1: Benyttet et omsetningsskille på 500 MNOK fremfor 200 MNOK som benyttes i regresjonsanalysene.

Tabell 4.24: Sammendrag hypotesetester

5 Diskusjon og implikasjoner

I dette kapittelet diskuterer vi våre funn i delkapittel 5.1. Videre presenteres generalisering og utredningens begrensninger i delkapittel 5.2. I delkapittel 5.3 presenterer utredningens implikasjoner.

5.1 Diskusjon av funn

Resultatene fra kapittel 4 danner utgangspunkt for diskusjonen og sammenligning i dette delkapittelet. Delkapittel 5.1 består av en del for hver av problemstillingene, der vi fokuserer på problemstilling 1 i 5.1.1 og problemstilling 2 i 5.1.2.

5.1.1 I hvilken grad bruker de største norske gasselbedriftene kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

For å besvare problemstilling 1 ser vi først på kundelønnsomhetsanalyse som helhet, før vi går nærmere inn på de fire ulike lønnsomhetsanalysene.

Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet

I denne delen vil vi drøfte spørsmål 5, 6 og 7 om bruksgrad, opplevd nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Spørsmål 5 viser at de største gasselbedriftene benytter kundelønnsomhetsanalyser i svært forskjellig grad, der hele skalaen er blitt tatt i bruk. Med en gjennomsnittsverdi på 3,63, vil den gjennomsnittlige gasselbedriften benytte kundelønnsomhetsanalyse som helhet i underkant av middels grad. Samme spredningen i avgitte svar ser vi for spørsmål 6 angående opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Her er gjennomsnittsverdien også under middels med 3,67. Potensiell nytte har derimot en gjennomsnittsverdi på 4,89 og anses derfor for å ligge over middels grad. I delkapittel 4.2 fant vi at potensiell nytte var signifikant høyere enn bruksgraden og nytten. Dette funnet tyder på at mange av gasselbedriftene mener de kan ha høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser i fremtiden enn de har på nåværende tidspunkt. Av de 17 respondentene som svarte at de ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i dag, så hadde de et gjennomsnitt på 2,88 på potensiell nytte. Dette tilsier at selv bedrifter som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i dag ser at kundelønnsomhetsanalyser kan ha en verdi for dem i fremtiden. En av forklaringene på at potensiell nytte er høyere enn opplevd nytte kan være at gasselbedriftene vil få større nytte av kundelønnsomhetsanalysene jo større

bedriftene blir. Dette blir nærmere forklart når vi sammenligner gasellebedrifter med de største norske selskapene.

Som forklart i metodedelen i 3.3 vil det ikke være mulig å direkte sammenligne gjennomsnittsverdiene med studiene til Guilding og McManus (2002), Tanima og Bates (2011), Helsem og Havelin (2012) eller Eriksrud og McKeown (2010). For spørsmål 5, 6 og 7 vil sammenligningen med Helsem og Havelin (2012) likevel kunne gjøres direkte da deres utredning ikke har noen respondenter som har svart at de ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser.

En fremstilling som også gjør det mulig å sammenligne våre resultater med studien til Eriksrud og McKeown (2010), er å se på hvem som svarer at de benytter kundelønnsomhetsanalyser i stor grad. I studien til Helsem og Havelin (2012) og vår utredning, vil dette være de som svarer 5, 6 og 7 på en syvpunktsskala. Eriksrud og McKeown (2010) benytter en fempunktsskala, og stor grad vil derfor være 4 og 5. Det er store avvik mellom andelen respondenter som benytter kundelønnsomhetsanalyser i stor bruksgrad i de tre studiene, vist i tabell 5.1. I våre analyser benytter 45,6 % av respondentene kundelønnsomhetsanalyser i stor grad, mens tilsvarende verdier i studiene til Helsem og Havelin (2012) og Eriksrud og McKeown (2010) er på henholdsvis 73,6 % og 17,4 %. Dersom vi skal se andelen respondenter som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, finner vi at dette utgjør 21,5 % av respondentene i vår utredning. Andelen som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser hos Helsem og Havelin (2012) og Eriksrud og McKeown (2010) er henholdsvis 0 % og 41,3 %.

Sammenligning av studier	Vår utredning			Helsem og Havelin 2012			Eriksrud og McKeown 2010	
	Gjennomsnitt	Stor grad	Ingen	Gjennomsnitt	Stor grad	Ingen	Stor grad	Ingen
Bruksgrad	3,63	45,6 %	21,5 %	5,17	73,6 %	0	17,4 %	41,3 %
Nytte	3,67	44,3 %	21,5 %	5,34	79,3 %	0		
Potensiell nytte	4,89	59,5 %	3,8 %	5,96	90,6 %	0		
	n=79			n=53			n=109	

Tabell 5.1: Bruksgrad, nytte og potensiell nytte i ulike studier

Årsaken til store avvik mellom svarene fra disse tre undersøkelsen kan være at Eriksrud og McKeown (2010) sine spørsmål er stilt i en annen kontekst. Her har respondentene svart på i hvilken grad de benytter kundelønnsomhetsanalyser i en liste som inkluderer flere styringsverktøy. Det vil dermed være en mulighet at respondentene svarer på spørsmålet i

relativt forstand, og hvis de da benytter de andre styringsverktøyene relativt sett i større grad vil kundelønnsomhetsanalyser dermed få en lavere gjennomsnittsverdi.

Resultatene til Helsem og Havelin (2012), med henholdsvis 5,17, 5,34 og 5,96 på bruksgrad, nytte og potensiell nytte for de 300 største bedriftene i Norge, er betydelig høyere enn resultatene for de 300 største gaselebedriftene. I tillegg er det 21,5 % av gaselebedriftene som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, mens samtlige av de største bedriftene benytter dette styringsverktøyet. Det er flere faktorer som kan forklare disse forskjellene i bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. En av faktorene er et resultat av at de største selskapene ofte har flere kunder og mer kompliserte kundeforhold enn gaselebedriftene. For å analysere disse kundeforholdene, vil selskapene være mer avhengig og få større nytte av avanserte styringsverktøy (Bruns og Waterhouse, 1975; Merchant 1981; Guilding 1999). En annen faktor som kan påvirke bruksgraden og nytten er tilgjengeligheten av ressurser. Da vi innhentet kontaktinformasjonen til gaselebedriftene i vår utredning, la vi merke til at en stor andel bedrifter ikke hadde egne økonomiavdelinger eller økonomistillinger. I disse bedriftene er det begrenset med muligheter for å benytte avanserte styringsverktøy som kundelønnsomhetsanalyser. Blant de største selskapene vil ikke dette være et problem da det ofte er store økonomiavdelinger. Det er dermed større sannsynlighet for at disse avdelingene sitter med høyere kunnskap og kjennskap til kundelønnsomhetsanalyser. Større økonomiavdelinger vil også være i stand til mer omfattende økonomisk styring, noe som kan føre til at største selskapene benytter kundelønnsomhetsanalyser sammen med andre styringsverktøy (Bruns og Waterhouse, 1975; Merchant 1981; Guilding 1999). Gaselebedrifter vil i større grad være avhengig av å kun benytte de mest relevante styringsverktøyene, da ressursene er begrenset. Hvor bedriftene befinner seg i livsløpet vil også kunne være av betydning. De største selskapene befinner seg i modningsfasen og har kommet lengre i livsløpet enn gaselebedriftene. Modningsfasen vil være preget av høyere grad av rivalisering, noe som vil presse selskapenes marginer (Daft, 2013). Med en høyere grad av konkurranse vil viktigheten av å avdekke lønnsomme kunder øke. Dette tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (Bjørnenak, 2009).

De fire ulike lønnsomhetsanalysene

Fra svarfordelingen på spørsmål 8 ser vi at 63,3 % benytter minst en av de fire lønnsomhetsanalysene i stor grad. Samtidig svarer 41,8 % at de benytter minst to av

lønnsomhetsanalysene i stor grad. Dette viser at mange av respondentene benytter flere lønnsomhetsanalyser sammen, noe som tyder på at de forskjellige lønnsomhetsanalysene komplementerer hverandre fremfor å ekskludere hverandre. Korrelasjonsmatrisen i delkapittel 4.2 viser en spesielt sterk korrelasjon mellom enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder, også kalt de prospektive analysene. En forklaring på dette kan være at merkostnaden relatert til å innføre den andre analysen i de tilfeller der man allerede benytter en av de prospektive lønnsomhetsanalysene er lav, da begge lønnsomhetsanalysene beregner kundelønnsomhet gjennom nåverdiberegninger. De resterende korrelasjonen mellom lønnsomhetsanalysene er moderat til sterk.

Svarene fra spørsmål 8 viser en gjennomsnittlig bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder på henholdsvis 3,77, 2,94, 2,22 og 2,25.

Gjennomsnittsverdiene fra spørsmål 9 knyttet til opplevd nytte av de samme lønnsomhetsanalysene er henholdsvis 3,82, 3,22, 2,46 og 2,30. Dette gjør lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder til den lønnsomhetsanalysen med høyest bruksgrad. Tidligere studier viser derimot at lønnsomhetsanalyser av kundesegment har høyest bruksgrad etterfulgt av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder (Guilding og McManus, 2002; Tanima og Bates 2011; Helsem og Havelin, 2012). Disse studiene baserer seg på de største børsnoterte selskapene i Australia, New Zealand og Norge. En mulig forklaring på at bruksgraden til lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er høyere enn bruksgraden til lønnsomhetsanalyser av kundesegment i vår utredning, er at gasslebedriftene ofte er mindre bedrifter og derfor har færre kunder (Waters, 2010). Dette støttes av at flere respondenter kommenterte at de har relativt få kunder i spørsmål 15, vist i vedlegg 10. En av kommentarene var at “vårt kundesegment er relativt lite. Den består i hovedsak av 15 til 20 store kunder. Vi bruker derfor ikke noe analyseverktøy for å kartlegge kundemassen.” Mindre bedrifter vil derfor ofte ha en mindre kundeportefølje enn større og etablerte selskaper, og da er det lite hensiktsmessig å dele kundene opp i ulike segmenter. En mindre kundeportefølje gjør også det mulig å benytte lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder da det er et overkommelig antall kunder å analysere. De største bedriftene derimot har trolig flere kunder og mer kompliserte kundeforhold. Da vil kundesegmentering føre til at analysen blir mindre ressurs- og kostnadskreven (Berthling-Hansen, 2005; Lind og Strömsten, 2006).

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er den lønnsomhetsanalysen med nest høyest bruksgrad blant gabellebedriftene. De minst brukte analysene er henholdsvis enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder, på lik linje med studiene til Guilding og McManus (2002) og Tanima og Bates (2011). En grunn kan være at de prospektive lønnsomhetsanalysene ofte oppfattes som mer ressurskrevende enn de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Dette støttes ved å studere svarfordelingen fra spørsmål 10, der respondentene gir uttrykk for om de ulike lønnsomhetsanalysene er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien. Fra resultatene ser vi at gabellebedriftene mener at ressursbruken relatert til de prospektive lønnsomhetsanalysene overstiger nytteverdien. Gabellebedriftene mener derimot at de retrospektive lønnsomhetsanalyse har en nytteverdi som er høyere enn kostnadene. Studien til Helsem og Havelin (2012) fant også at de retrospektive lønnsomhetsanalysene ga høyere nytte i forhold til kostnad sammenlignet med de prospektive lønnsomhetsanalysene. Disse resultatene støtter våre funn og gir oss en mulig forklaring på forskjellene i bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene.

En annen forklaring på at de prospektive lønnsomhetsanalysene blir benyttet i mindre grad enn de retrospektive analysene, kan være at de prospektive lønnsomhetsanalysene er preget av nåverdiberegninger med usikre faktorer. Det vil spesielt være usikkerhet knyttet til utviklingen av kundeforhold, der fremtidig konkurransesituasjon vil være av stor betydning (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Valg av diskonteringsfaktor gir også store utslag i nåverdiberegningene. Til motsetning baserer de retrospektive analysene seg på historiske data (Ryals, 2002). Dette kan føre til at de retrospektive analysene blir oppfattet som mer pålitelige, og det vil dermed føles tryggere å utøve handlinger basert på de retrospektive analysene.

Resultatene fra spørsmål 10 gir indikasjoner på at gabellebedriftene har forskjellig kunnskap om de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Dette fremkommer ved at flere respondenter svarte uvisst på de prospektive lønnsomhetsanalysene sammenlignet med de retrospektive analysene. Tilsvarende tendenser ser vi også blant selskapene i studien til Helsem og Havelin (2012). En slik svarrespons kan innebære at respondentene har mindre kunnskap om de prospektive lønnsomhetsanalysene, noe som kan hindre at bedriftene tar disse lønnsomhetsanalysene i bruk.

Kort delkonklusjon

Gasellebedrifter benytter kundelønnsomhetsanalyser i forskjellig grad, der den gjennomsnittlige bruksgraden er under middels grad. Nåværende nytte er på tilnærmet likt nivå, mens bedriftene ser en potensiell nytte som overstiger den nåværende nytten.

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er den lønnsomhetsanalysen med høyest bruksgrad. Videre ser vi at de prospektive metodene benyttes minst. Noen av årsakene til dette kan være høy ressursbruk i forhold til nytte, usikkerhet knyttet til nåverdiberegninger og mangel på kunnskap.

5.1.2 Hvilke faktorer påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i de største gasellebedriftene i Norge?

Vi tar her for oss faktorene markedsorientering, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og omsetning, og ser i hvilken grad faktorene påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i norske gasellebedrifter. Videre ser vi på om alder og omsetning kan påvirke kunnskapen om kundelønnsomhetsanalyser.

Graden av markedsorientering

For å måle graden av markedsorientering, har vi benyttet en faktor ved hjelp av fire påstander. Den interne konsistensen ga en Cronbachs alfa på 0,872, og er dermed tilfredsstillende. Dette forsvarer at vi kan benytte markedsorienteringspåstandene som en faktor.

Vi finner støtte for at hypotesen om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og for de fire ulike lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. Guilding og McManus (2002) fant i sin studie signifikante forhold mellom graden av markedsorientering og bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet på et 10%-signifikansnivå, samt for de prospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. En studie i New Zealand av Tanima og Bates (2011) fant signifikant sammenheng mellom graden av markedsorientering og de retrospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. For å sammenligne resultatene våre mot norske studier på samme området, fant Helsem og Havelin (2012) at graden av markedsorientering hadde en signifikant effekt på bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på et 5%-signifikansnivå, og for enkeltkunders livsløpsverdi på et 10%-signifikansnivå.

Graden av markedsorientering har også positiv påvirkning på den opplevde nytten av kundelønnsomhetsanalyser. I våre analyser fant vi at høyere grad av markedsorientering gir høyere opplevd nytte for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige fire lønnsomhetsanalyser på et 5%-signifikansnivå. Guilding og McManus (2002) fant lignende signifikante forhold for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de prospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. I Tanima og Bates (2011) sin studie fant man at høyere grad av markedsorientering gir høyere opplevd nytte av de retrospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. For de 300 største børsnoterte selskapene i Norge fant Helsem og Havelin (2012) at markedsorientering hadde positiv påvirkning på den opplevde nytten til kundelønnsomhetsanalyse som helhet på et 10%-signifikansnivå.

Resultatene fra vår utredning støtter teorien om at markedsorienterte selskaper vil benytte styringsverktøy som fokuserer på kunden for å skape enestående verdi for både nåværende og fremtidige kunder (Narver og Slater, 1990; Kohli og Jaworski, 1990). Det er interessant at vår utredning viser at markedsorientering påvirker både bruksgraden og den opplevde nytten for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og samtlige fire lønnsomhetsanalyser. Dette er ulikt tidligere studier der kun enkelte lønnsomhetsanalyser ble støttet. En mulig forklaring på hvorfor markedsorientering har en mer signifikant påvirkning på bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i gasslebedrifter fremfor de største selskapene, kan være organiseringen i bedriftene. I større selskap er det ofte mange avdelinger som har forskjellig fokus. Dette kan føre til at man benytter styringsverktøy som ikke er optimalisert for markedsorientering da man prioriterer sin egen avdeling fremfor selskapets overordnede strategi (Bower og Gilbert, 2007). En annen mulig forklaring på at vi har funnet mer signifikante resultater på markedsorientering i forhold til Helsem og Havelin (2012) kan også være at vi har flere respondenter.

Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder

For å måle bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, har vi konstruert en faktor ved hjelp av spørsmål 11. Den interne konsistensen ga en Cronbachs alfa på 0,951, og er dermed tilfredsstillende. I utgangspunktet er det ikke ønskelig med en så høy Cronbachs alfa, men i dette tilfellet er det uproblematisk. Dette er fordi vi ikke ønsker å måle nyanser av et begrep, men benytter faktoranalysen og sammenslåingen for å redusere antall variabler i regresjonsanalysen.

Vi finner støtte for hypotesen om at bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og alle de fire ulike lønnsomhetsanalysene positivt på et 5%-signifikansnivå. Tanima og Bates (2011) fant ingen signifikante forhold mellom bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser. I denne studien var påvirkningen av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder målt med en dummyvariabel i de multiple regresjonsanalysene, noe som skiller seg vekk fra vår utredning der respondentene ble bedt om å svare på bruksgrad av ABC og tidsdreven ABC ved hjelp av en Likert skala. Helsem og Havelin (2012) sin studie fant at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder innebærer høyere bruksgrad på kundelønnsomhetsanalyse som helhet og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på et 5%-signifikansnivå, og for verdivurdering av enkeltkunder på et 10%-signifikansnivå.

Videre testet vi hypotesen om at bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker den opplevde nytten til kundelønnsomhetsanalyser. Denne hypotesen støttes for de fire ulike lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå, men ikke for kundelønnsomhetsanalyse som helhet. I studien til Tanima og Bates (2011) fant man at bruken av ABC ga høyere opplevd nytte av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og for enkeltkunders livsløpsverdi på et 10%-signifikansnivå. Dette skiller seg fra Helsem og Havelin (2012) der de ikke fant noen signifikante funn vedrørende den opplevde nytten av kundelønnsomhetsanalyser og bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Teorien tilsier at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er et godt utgangspunkt for å hente kundedata, og er dermed en velegnet metode å benytte sammen med kundelønnsomhetsanalyser (Lind og Strömsten, 2006; Bjørnenak og Helgesen, 2009). I tillegg vil det være reduserte kostnader for å innføre kundelønnsomhetsanalyser om man allerede benytter andre avanserte styringsverktøy som ABC og tidsdreven ABC (Foster et al., 1996). Teorien samsvarer med resultatene fra vår utredning, der vi finner at bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Vår utredning skiller seg fra tidligere studier ved at den støtter at samtlige kundelønnsomhetsanalyser brukes i høyere grad av gassellebedrifter som benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, der andre studier ikke viser like mange sammenhenger mellom styringsverktøyene (Tanima og Bates, 2011; Havelin og Helsem, 2012). Årsaken til disse forskjellene kan være rent teknisk ved at vår utredning har et høyere antall

respondenter enn de andre studiene, og at bruksgraden av de aktivitetsbaserte estimeringsmetoder måles annerledes enn studien til Tanima og Bates (2010).

Graden av omsetning

Vi fant ingen støtte for hypotesen om at gasselbedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet eller for de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Tanima og Bates (2011) fant heller ingen signifikante sammenhenger i sin studie mellom omsetning og bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser. I studien til Guilding og McManus (2002) hadde graden av omsetning en positiv påvirkning på bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyse som helhet på et 10%-signifikansnivå.

Det var heller ingen støtte for hypotesen relatert til at høyere omsetning gir høyere opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet eller for de ulike lønnsomhetsanalysene. Dette samsvarer med studien til Tanima og Bates (2011) der man ikke fant noen signifikant påvirkning mellom omsetning og kundelønnsomhetsanalyser. Guilding og McManus (2002) viste at omsetning påvirker de retrospektive lønnsomhetsanalysene og enkeltkunders livsløpsverdi positivt på et 5%-signifikansnivå. Kundelønnsomhetsanalyse som helhet og verdivurdering av enkeltkunder ble påvirket positivt på et 10%-signifikansnivå.

Våre regresjonsanalyser viser at gasselbedrifter med høyere omsetning ble påvist å ha lavere bruksgrad av de prospektive lønnsomhetsanalysene på et 5%-signifikansnivå. Dette er i strid med våre antakelser da vi trodde at større gasselbedrifter ville ha større insentiv for å benytte kundelønnsomhetsanalyser. En mulig forklaring på våre funn kan være at mindre gasselbedrifter har en mindre kundebase som er mer oversiktlig, og at dette gjør kundelønnsomhetsanalyser som fokuserer på enkeltkunder bedre egnet. I tillegg er det mulig at nåverdiberegninger er enklere og mindre resurskrevende å utarbeide for mindre bedrifter med enklere kundeforhold. Dette vil være tilfellet for de prospektive lønnsomhetsanalysene. Det kan også hende at det ville vært mer hensiktsmessig å måle omsetningen på en annen måte enn ved dummyvariabel, da dette kan føre til at vi mister nyanser som kunne vært interessante. Likevel ble dummyvariabel foretrukket i denne utredningen, som forklart i delkapittel 3.3.

Kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser

Hypotesen om at graden av omsetning påvirker kunnskapen om kundelønnsomhetsanalyser støttes på et 10%-signifikansnivå da vi benyttet et omsetningsskille på 500 MNOK. Dette

omsetningsskillet er høyere enn ved regresjonsanalysene, der vi skilte mellom bedrifter med høyere eller lavere enn 200 MNOK i omsetning. Testen viste at det var et større antall bedrifter med høyere omsetning som hadde kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn bedrifter med lav omsetning. En av forklaringene på dette kan være at større gassellebedrifter er avhengig av mer avanserte styringsverktøy (Bruns og Waterhouse, 1975; Merchant 1981; Guilding 1999). Kundelønnsomhetsanalyser anses ofte som ressurskrevende, og for mindre bedrifter er det mulig at nytten ikke overstiger kostnaden som hører med innføringen av et slikt styringsverktøy. Dette vil føre til at ledelsen har mindre kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser.

Eldre bedrifter hadde også signifikant høyere kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser enn yngre bedrifter på et 10%-signifikansnivå. Dette ble testet ved å benytte et aldersskille for gassellebedrifter med oppstart før og etter år 2000. Testen viser et høyere antall bedrifter som var opprettet etter år 2000 som svarte at de ikke hadde kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser. En mulighet for denne sammenhengen er at eldre bedrifter har lengre tid til å tilegne seg kunnskap om ulike former for økonomisk styring, samt hatt muligheten til å teste ulike styringsverktøy i praksis, enn yngre gassellebedrifter.

5.2 Generalisering og begrensninger

I dette delkapittelet vurderer vi først utredningens eksterne validitet og hvorvidt vi kan generalisere våre funn i 5.2.1, før vi presenterer utredningens begrensninger i 5.2.2.

5.2.1 Generalisering

For å vurdere hvorvidt vi kan generalisere våre funn til populasjonen, er vi avhengig av at utvalget er representativt for den faktiske populasjonen, som forklart i delkapittel 3.4. Dette vil vi kontrollere ved å se på bransjefordeling og omsetning. På generell basis vil flere respondenter øke sannsynligheten for at dette er tilfellet, så antall respondenter er derfor også av avgjørende betydning.

Av 282 gassellebedrifter i den faktiske populasjonen, fullførte 105 gassellebedrifter spørreundersøkelsen. Dette utgjør en svarprosent på 37,2 %, som er en høy svarprosent sammenlignet med tidligere studier (Guilding og McManus, 2002; Eriksrud og McKeown, 2010; Tanima og Bates, 2011; Helsem og Havelin, 2012). Likevel, svarer flere at de ikke har nok kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Disse respondentene

har blitt ekskludert for å øke begrepsvaliditeten og dermed sikre pålitelig svar. Dette medfører at utvalgene er på 79 og 71 respondenter for henholdsvis problemstilling 1 og problemstilling 2. Med en faktisk populasjon på 282, så utgjør de nye utvalgene en svarprosent på 28,0 % og 25,2 %.

Ved å sammenligne bransjene til utvalgene og den faktiske populasjonen, ser vi at kraft, vann og avfall er noe overrepresentert, mens handel etc. er noe underrepresentert. Videre er det to bransjer som ikke er representert i utvalget med 71 respondenter, men hver av disse bransjene utgjør rundt en prosent av den faktiske populasjonen og avvikene er dermed minimale. Ellers er alle bransjene representert med en tilnærmet lik fordeling i forhold til den faktiske populasjonen. På bakgrunn av dette vil utvalgenes bransjefordeling være representativ for den faktiske populasjonen. Dette er også presentert i vedlegg 7.

Sammenligningen av omsetningen til utvalgene og den faktiske populasjonen viser at vi også har fått representative utvalg basert på omsetning. Omsetningsfordelingen er presentert i vedlegg 8.

Ved å se på både bransje- og omsetningsfordelingene kan vi trekke konklusjonen at vi har fått et representativt utvalg av populasjonen. Dette fører dermed til at vi kan generalisere våre funn til de største gaselebedriftene, altså populasjonen på 282 bedrifter. Vi kan derimot ikke generalisere våre funn utover vår populasjon (Cook og Campbell, 1979). Dette gjelder både for samtlige gaselebedrifter og andre norske bedrifter.

5.2.2 Utredningens begrensninger

De generelle begrensningene som gjelder for spørreundersøkelser, vil også være gjeldende i vår utredning. Begrensningene, og våre tiltak for å minimere effekten av begrensningene, er nærmere forklart i delkapittel 3.3. Vi fokuserer derfor på spesifikke begrensninger tilknyttet vår utredning nedenfor.

I ettertid ser vi at ikke alle respondentene hadde trengt å svare på alle spørsmålene i spørreundersøkelsen. Spørsmål 5 burde vært avgjørende for hvilke spørsmål respondenten videre skulle svare på. Dette spørsmålet tok for seg gaselebedriftenes bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Dersom respondenten hadde svart at bedriften ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, burde respondenten sluppet å svare på resterende

spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser i undersøkelsen. Respondenten ville da fått et spørsmål om hvorfor de ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i deres bedrift på nåværende tidspunkt, og om bedriften ser en potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette ville ikke bare gitt oss dypere innsikt, men i tillegg redusert antall inkonsistente svar som følge av at respondenten ikke lenger ville svart på irrelevante spørsmål. I tillegg burde spørreundersøkelsen vært utformet slik at respondenter som benyttet kundelønnsomhetsanalyser i noe grad, bare svarte på nyttespørsmålene knyttet til lønnsomhetsanalyse de benyttet i spørsmål 8. Siden vi ikke hadde utarbeidet spørreundersøkelsen på denne måten, valgte vi å rette opp inkonsistente svar manuelt. Denne endringen i design ville også muligens ført til flere fullførte undersøkelser.

Spørsmål 12 i undersøkelsen viste seg å være vanskelig å forstå for respondentene. Her skulle respondentene velge hvilken estimeringsmetode som hovedsakelig blir brukt for de ulike lønnsomhetsanalysene. Formålet var å avdekke trender og sammenhenger mellom ulike estimeringsmetoder og lønnsomhetsanalyser, men svarene vi fikk var inkonsistente. Flere respondenter svarte at de ikke benyttet lønnsomhetsanalyser som de tidligere hadde gitt både bruksgrad og nytteverdi. Dette tyder på at spørsmålet var for komplisert, og respondentene kan ha valgt et trygt alternativ ved å svare at de ikke benyttet lønnsomhetsanalysene. Vi endte derfor med å ikke benytte resultatene fra spørsmål 12, da det kunne føre til misvisende konklusjoner. Dette spørsmålet burde heller ikke samtlige respondenter svart på, men kun de respondentene som svarte at de benyttet de respektive lønnsomhetsanalysene i spørsmål 8. Svarfordelingen for spørsmål 12 er presentert i vedlegg 9.

5.3 Implikasjoner

I dette delkapittelet presenterer vi utredningens teoretiske implikasjoner og praktiske implikasjoner i henholdsvis 5.3.1 og 5.3.2.

5.3.1 Teoretiske implikasjoner

I vår utredning benytter vi multiple regresjonsanalyser for å bedømme faktorene som påvirket bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de ulike lønnsomhetsanalysene. Som vist i delkapittel 4.3 hadde våre regresjonsanalyser varierende forklaringsgrad. For bruksgrad og nytte varierte forklaringsgradene mellom 0,138 og 0,244.

Disse forklaringsgradene viser at det er en stor del av variasjonen i bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser som forklares av faktorer utenfor våre analyser. Dette innebærer at videre forskning bør se på andre variabler som kan forklare bruksgraden og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser i gassellebedrifter. Forklaringsgraden har også vært lav i tidligere studier, noe som gjør det vel så interessant å se på tilsvarende faktorer for andre bedrifter også.

Innenfor fagområdet kundelønnsomhet er det fortsatt mye som ikke er utforsket (Foster og Young, 1997). Våre funn viser at det er en sammenheng mellom bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser. Videre forskning kan undersøke om lignende sammenhenger vil være tilfelle for andre styringsverktøy. Det vil være spesielt interessant å se nærmere på styringsverktøy som er velegnet for kundelønnsomhetsanalyser, som blant annet balansert målstyring. I tillegg vil det være interessant å se hvorvidt styringsverktøyene tilpasser og komplementerer hverandre for å avdekke samspillet og interaksjonene mellom de ulike styringsverktøyene.

For videre forskning kan det være interessant å gjennomføre kvalitative studier for å se nærmere på hvordan kundelønnsomhetsanalyser blir brukt i praksis. De fire lønnsomhetsanalysene i vår utredning er forankret i teorien, og det er ikke sikkert at disse teoretiske begrepene samsvarer med hvordan bedriftene faktisk gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser.

Vår utredning viser også en signifikant forskjell mellom potensiell nytte og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Et forslag til videre forskning er å se hva bedrifter legger i dette potensielle nytteoverskuddet og hva som hindrer dem å benytte mer kundelønnsomhetsanalyser på nåværende tidspunkt. Det vil trolig være hensiktsmessig å benytte kvalitative studier da man er avhengig av utdypende svar og oppfølgingsspørsmål for å skaffe innsikt i disse problemstillingene.

Videre forskning kan også undersøke om det finnes felles faktorer som er grunnen til at gassellebedrifter har opplevd sterk vekst. Det kan være interessant å se nærmere på om valg av styringsverktøy kan være en mulig faktor. Det behøver ikke nødvendigvis å være et ideelt styringsverktøy som passer alle, men fremtidige studier kan vurdere hvorvidt gassellebedrifter

er dyktige i å velge riktig styringsverktøy basert på bedriftens bransje og konkurransesituasjon.

5.3.2 Praktiske implikasjoner

Bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser er forskjellig i de største børsnoterte selskapene i forhold til gasellebedriftene, vist gjennom tidligere studier (Guilding og McManus, 2002; Tanima og Bates, 2011; Helsem og Havelin, 2012). Det er ingen fasitsvar på hvor høy bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser bedriftene bør ha. Bedriftene bør heller tilpasse bruksgraden av avanserte styringsverktøy i forhold til bedriftenes konkurransesituasjon (Otley, 1980; Daft, 2013). Om en bedrift eksempelvis har kundeforhold som består av få kunder med lang varighet, vil hver enkelt kunde ha en større påvirkning på bedriftens resultat. Bedrifter kan i slike tilfeller være tjent med å gjennomføre omfattende lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. I disse tilfellene kan det være spesielt viktig å inkludere nåverdiberegninger av fremtidig kunderesultat.

Kundelønnsomhetsanalyser er heller ikke like aktuelt for alle gasellebedrifter, eksempelvis prosjektbaserte bedrifter. For slike bedrifter vil det være bedre å benytte styringsverktøy som er rettet mot andre lønnsomhetsobjekter.

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er den lønnsomhetsanalysen som har høyest bruksgrad blant gasellebedriftene. Fordelen ved å benytte lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er at man får frem forskjellene i kundekostnader blant bedriftens kunder. Ulike kunder med lik omsetning kan kreve svært ulike aktiviteter og dermed drive kostnader på forskjellige vis (Cooper og Kaplan, 1991, Bjørnenak og Helgesen, 2009). Det å avdekke disse forskjellene regnes som en av hovedårsakene til å drive kundelønnsomhetsanalyser i utgangspunktet. Svakheten ved å benytte lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er imidlertid at det krever detaljert kundeinformasjon, som både er tids- og ressurskrevende (Foster et al., 1996). Når gasellebedriftene øker omsetningen er dette trolig et resultat av økt antall kunder. Dersom gasellebedriftene vokser seg store nok, er det naturlig å anta at deres behov vil ligne de største selskapene. Gasellebedriftene bør derfor være tilpasningsdyktige og benytte de lønnsomhetsanalysene som er best egnet for den nye situasjonen. Eksempelvis kan det hende at lønnsomhetsanalyse av hver enkelt kunde ikke lenger vil være hensiktsmessig, noe vi ser ved at de største selskapene foretrekker lønnsomhetsanalyse av kundesegment (Guilding og McManus, 2002; Tanima og Bates, 2011; Helsem og Havelin, 2012).

I følge teorien er beregning av kundelønnsomhet mest nøyaktig om man kombinerer retrospektive og prospektive lønnsomhetsanalyser (van Raiij, 2005). På denne måten vil man kunne supplere historiske kundedata med fremtidige prognoser, og deretter avgjøre hvilke kunder som er lønnsomme og ikke. Ved analysen av bruksgraden til de ulike lønnsomhetsanalysene, ser vi at de prospektive lønnsomhetsanalysene benyttes av færre gabellebedrifter enn de retrospektive analysene. Dette innebærer at et større antall gabellebedrifter ikke har et fremtidsrettet kundefokus i sine lønnsomhetsanalyser. Ved å utelate informasjon om fremtidige kundeinntekter og kundekostnader, samt eksterne virkninger, kan dette medføre feilaktige konklusjoner relatert til hvilke kunder som er lønnsomme (Ryals, 2002; van Raiij, 2005). Kunder som har liten kjøpekraft på nåværende tidspunkt, men som vil være lønnsomme i fremtiden, vil betegnes som ulønnsomme i retrospektive lønnsomhetsanalyser. Det samme gjelder kunder som tiltrekker seg andre kunder, men som ikke har et positivt kunderesultat på nåværende tidspunkt. Disse vil også nedprioriteres i de samme lønnsomhetsanalysene. Bedrifter som ikke tar innover seg viktigheten av fremtidig lønnsomhet og eksterne virkninger kan gå glipp av de beste kundene. Det ser tilsynelatende ut som at det er mangel på kunnskap for å gjennomføre prospektive lønnsomhetsanalyser blant gabellebedrifter. Når kunnskapen om de prospektive lønnsomhetsanalysene er lavt, vil det være enkelt for gabellebedrifter å velge bort disse lønnsomhetsanalysene. Det kan også hende at bedriftene tar hensyn til fremtidig inntekt, utvikling og eksterne virkninger ved hjelp av andre styringsverktøy enn de som er direkte koblet til kundelønnsomhet.

I våre analyser ser vi også at gabellebedriftene ser en høyere potensiell nytte knyttet til kundelønnsomhetsanalyser enn det som er i dag. Det vil si at gabellebedriftene ser et forbedringspotensial ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser i forhold til dagens situasjon. En mulighet for å utnytte dette potensialet er muligens å øke kunnskapen til gabellebedriftene. Omtrent en fjerdedel av respondentene svarte at de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap for å besvare spørreundersøkelsen. Mangel på kunnskap kom også frem ved vurderingene av kost-nytteforholdet til de ulike lønnsomhetsanalysene ved at mange svarte uvisst. Tilføring av kunnskap kan føre til at gabellebedriftene kan utnytte lønnsomhetsanalyser på en bedre måte enn dagens situasjon. Videre kan det også føre til at de klarer å velge riktige lønnsomhetsanalyser tilpasset bedriftens behov, og at de klarer å koble andre styringsverktøy opp til lønnsomhetsanalysene der det er hensiktsmessig. Høyere kunnskap vil dermed føre til at gabellebedriftene ser alle mulighetene

kundelønnsomhetsanalyser tilbyr, som igjen leder til at gassellebedriftene får mer ut av å benytte dette styringsverktøyet.

6 Oppsummering

Forarbeidene våre viser at ingen andre studier har sett på utbredelsen av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i gassellebedrifter. Denne utredningen vil dermed være den første til å avdekke disse forholdene og være med på å gi innsikt i to relativt lite utforskete fagområder. Problemstillingene ble besvart ved å samle inn primærdata for de 300 største gassellebedriftene i Norge basert på omsetning i 2013. Dataene ble samlet inn ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse og problemstillingens konklusjoner er presentert under.

6.1 I hvilken grad bruker de største norske gassellebedriftene kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

Funn fra utredningen viser at rundt tyve prosent av de største norske gassellebedriftene ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser. Videre funn viser at gjennomsnittlig bruksgrad for kundelønnsomhetsanalyse som helhet og de fire ulike lønnsomhetsanalysene er under middels grad. Den opplevde nytten for de fire lønnsomhetsanalysene er høyere enn bruksgraden. På tross av at mange gassellebedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, svarer i overkant av seksti prosent av gassellebedriftene at de benytter minst en av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Dette viser at kundelønnsomhetsanalyser er relativt utbredt blant gassellebedriftene.

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er den lønnsomhetsanalysen som har høyest bruksgrad, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Disse lønnsomhetsanalysene kalles de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Deretter følger enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunde, også kalt de prospektive lønnsomhetsanalysene. De prospektive lønnsomhetsanalysene har lavere bruksgrad og opplevd nytte enn de retrospektive analysene. Respondentene mener at disse lønnsomhetsanalysene er for ressurskrevende i forhold til nytten de gir, noe som er med på å forklare at nesten halvparten av de største gassellebedriftene ikke benytter de prospektive lønnsomhetsanalysene. Til sammenligning blir de retrospektive lønnsomhetsanalysene benyttet av rundt tre fjerdedeler av gassellebedriftene, noe som kan forklares ved at den gjennomsnittlige nytten overstiger kostnaden for de retrospektive lønnsomhetsanalysene.

Funn fra utredningen viser at den potensielle nytten for kundelønnsomhetsanalyse som helhet overstiger både den opplevde nytten og bruksgraden. Dette indikerer at bedriftene har et forbedringspotensial knyttet til kundelønnsomhetsanalyser i fremtiden.

6.2 Hvilke faktorer påvirker bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser i de største gassellebedriftene i Norge?

Vi finner at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og for de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Markedsorienterte selskap har et eksternt fokus, og våre funn støtter antakelsene om at disse selskapene benytter styringsverktøy som ivaretar både nåværende og fremtidige kunder. Dette støttes også av at høyere grad av markedsorientering gir høyere opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyse som helhet og for de fire lønnsomhetsanalysene.

Vår utredning støtter hypotesene om at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av både kundelønnsomhetsanalyse som helhet, og for samtlige lønnsomhetsanalyser. For å kunne gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser på best mulig måte er man avhengig av et nøyaktig beslutningsgrunnlag, noe aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er godt egnet for. Dette støttes ved at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder også gir høyere opplevd nytte for de fire ulike lønnsomhetsanalysene.

Utredningen finner ingen støtte for at gassellebedrifter med høyere omsetning har høyere bruksgrad eller nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Det viste seg derimot at gassellebedrifter med høyere omsetning har lavere bruksgrad av de prospektive lønnsomhetsanalysene enn gassellebedriftene med lavere omsetning.

Vi undersøkte i tillegg hva som kan være årsaken til forskjeller i kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser. Her fant vi støtte for at både eldre gassellebedrifter og bedrifter med høyere omsetning hadde mer kunnskap enn yngre og mindre gassellebedrifter. Dette samsvarer med våre antakelser om at eldre bedrifter har over lengre tid tilegnet seg denne kunnskapen. Videre vil gassellebedrifter med høyere omsetning ofte benytte flere styringsverktøy og dermed ha kunnskap om økonomisk styring utover de enkle og tradisjonelle styringsverktøyene.

Vi håper vår utredning fører til mer forskning på kundelønnsomhetsanalyser og gassellebedrifter. Videre håper vi at utredningen er med på å øke kunnskapen og interessen om kundelønnsomhetsanalyser i norsk næringsliv. Våre resultater tyder på at det er noe mangel på kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser i norske gassellebedrifter. Det er forskjellig styrker og svakheter knyttet til de ulike lønnsomhetsanalysene, i tillegg til at bedriftene har forskjellig behov. Ved å tilegne seg mer kunnskap, vil gassellebedriftene være i bedre stand til å benytte de lønnsomhetsanalysene som er best egnet for deres konkurransesituasjon.

7 Litteraturliste

Ames, B.C. (1970), Trappings vs. Substance in industrial marketing, Harvard Business Review utg. juli/aug., Cambridge: Harvard Business Publishing, s. 93-102.

Andreassen, T.W. (2013), Bedriftsorientering og innovasjoner, Center for Service Innovation, 24.6, lastet ned 13.3.2015, <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?tag=markedsorientering>.

Autio, E., Kronlund, M. og Kovalainen, A. (2007), High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, Helsinki: Edita Publishing Ltd.

Barksdale, H.C. og Darden, B. (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, Journal of Marketing utg. 35, s. 29-36.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, utg. 17 nr. 1, s. 99-120.

Bastesen, J. og Vatne, E. (2009), The Geography of Rapid-growth Firms Exploring the Role and Location of Entrepreneurial Ventures, Bergen: Institute for research in economics and business administration.

Berthling-Hansen, P. (2005), Hvorfor de fleste kundelønnsomhetsanalyser har feil utgangspunkt, Praktisk økonomi og finans utg. 2, Oslo: Universitetsforlaget, s. 71-75.

Birch, D.G.W. (1979), The Job Generation Process, Cambridge: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.

Birch, D.G.W. (1987), Job Creation in America: how our smallest companies put the most people to work, New York: Free Press.

Bjørnenak, T. (1993), ABC – hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon, Praktisk økonomi og ledelse, utg. 9 nr. 2, Oslo: Universitetsforlaget.

Bjørnenak, T., Dalen, D.M., von der Fehr, N.H.M., Olsen, T.E. og Torsvik, G. (2005), På like vilkår - en analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak, Oslo/Bergen: Konkurransetilsynet.

Bjørnenak, T. og Helgesen, Ø. (2009), Kunderelasjoner og økonomisk styring. I Kalsaas, B.T, Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne, Trondheim: Tapir akademisk forlag, s. 99- 115.

Bjørnenak, T. (2010), Økonomistyringens tapte relevans del 1 og 2 – eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år, utgave 4, Oslo: Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, s. 49–54.

Bjørnenak, T. (2013), Management accounting tools in banks: are banks without budgets more profitable?, I Kaarbør, K., Gooderham, P.N. og Nørreklit, H., Managing in Dynamic Business Environments - Between control and autonomy, Northampton: Edward Elgar, s 51,68.

Bower, J.L. og Gilbert, C., (2007), How Managers' Everyday Decisions Create - or Destroy - Your Company's Strategy, Harvard Business Review, utg. 85 nr. 2.

Bruns, W.J.Jr., og Waterhouse, J.H. (1975), Budgetary Control and Organization Structure, Journal of Accounting Research, utg. 13 nr. 2, Chicago: Accounting Research Center, Booth School of Business, s. 177-203.

Calder B.J., Phillips L.W. og Tybout, A.M. 1982, The concept of external validity, Journal of Consumer Research, utg. 9, s. 240-244.

Chenhall, R.H. (2003), Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society 28, Clayton: Elsevier Science Ltd, s. 127-168.

Chatfield, M. (1977), A history of accounting thought, Ann Arbor: RE Krieger Publishing Company.

Child, J., (1972), Organisation Structure, Environment and Performance - The Role of Strategic Choice, *Sociology*, utg. 6 nr, s. 1-22.

Christoffersen, KA., (2013), Introduksjon til Statistisk Analyse: Regresjonsbaserte metoder og anvendelse utg. 1, Oslo: Gyldendal Akademisk.

Cohen, C. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, utg. 2, New York: Lawrence Erlbaum Associates, s. 273-288.

Colman, A.M., Norris, C.E., og Preston, C.C., (1997), Comparing rating scales of different lengths: Equivalence of scores from 5-point and 7-point scales, nr. 80, *Leicester: Psychological Reports*, s. 355-362.

Compton, TR., (1994), Using activity-based costing in your organization - Part 1, *Journal of Systems Management*, s. 31-39.

Connolly, T. og Ashworth, G., (1994), Managing Customers to Profit, *Management Accounting*, utg. April, s. 34-39.

Cook, T.D. and Campbell, D.T. (1979), *Quasi-Experimentation: Design og Analysis Issues for Field Settings*, Boston: Houghton Muffin Company, s. 37- 94.

Cooper, R. og Kaplan, R.S. (1991), Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, utg. 69 nr. 3, s. 130-135.

Cooper, R. og Kaplan, R.S. (1988), Measure Costs Right: Make the Right Decision, *Harvard Business Review*, utg. 66 nr. 5, s. 96-103.

Cooper, R. og Kaplan R.S. (1992), Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage, *Accounting Horizons* utg. sept., s. 1-13.

Daft, R.L. (2013), *Organizational Theory and Design*, utg. 11, Mason: Cengage Learning.

- Datar, S.M., Kekre, S., Mukhopadhyay, T. og Srinivasan, K. (1993), Simultaneous estimation of cost drivers, *The Accounting Review*, utg. 68 nr. 3, s. 602–614.
- Datar, S. og Gupta, M. (1994), Aggregation, specification and measurement errors in product costing, *The Accounting Review*, utg. 69 nr. 4, s. 567–591.
- Daunfeldt, S.O., Halvarsson, D. og Johansson, D. (2012), A cautionary note on using the Eurostat-OECD definition of high-growth firms, *Stocholm: HUI Research*
- Delmar, F. og Wennberg, K. (2011) *Knowledge Intensive Entrepreneurship: the birth, growth and demise of entrepreneurial firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd
- Deshpande, R., Farley J.U. og Webster, F.E. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, utg. 57 nr. 1, s. 23–37.
- de Vaus, D.A. (2002), *Surveys in Social Research*, utg. 5, Crows Nest: Allen og Unwin.
- Drost, E.A. (2011), *Validity and Reliability in Social Science Research, Education Research and Perspectives*, utg. 38 nr. 1, Los Angeles: California State University.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper og Row.
- Drucker, P. (1995), The Information Executives Truly Need, *Harvard Business Review*, utg. jan-feb.
- Eriksrud, M.S. og McKeown, M.B. (2010), *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*, Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Hölzl, W. (2006), *Gazelles, Scoping Paper 31.5, Europe Innova –The network driving European innovation*.

Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S.R., og Levant, Y. (2008), Cost modeling in logistics using time-driven ABC Experiences from a wholesaler, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, utg. 38 nr. 3, s. 172-191.

Felton, A.P. (1959), Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review*, utg. 37, s. 55-65.

Fischer, E., og Reuber, A.R. (2003), Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management*, utg. 41 nr.4, s. 346-365.

Flæte, A. (2011), Skapte jobbvinner, 24.10, *Dagens Næringsliv*, lastet ned 28.3.2015, <http://www.dn.no/gasellene/2011/10/24/skapte-jobbvinner>.

Frantsvold, T. (2014), Hva er gasellene?, 21.10, *Dagens Næringsliv*, lastet ned 15.2.2015, <http://www.dn.no/gasellene/2014/10/21/2121/Gasellene/hva-er-gasellene>.

Forbis, J. og Mehta, N. (1981), Value-Based Strategies for Industrial Products, *Business Horizons*, utg. 24 nr. 3, s. 44-52.

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

Foster, G, Gupta, M, og Sjoblom, L 1996, Customer profitability analysis: Challenges and new directions, *Cost Management* 10, utg. vår, s. 5-17.

Foster, G. og Young, S.M. (1997), Frontiers of management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, utg. 9, s. 63-77.

Gervais, M., Levant. Y. og Ducrocq, C. (2010), Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study, *Journal of Applied Management Accounting Research*, utg. 8 nr. 2, s. 1-20.

Goetz, B.E. (1949), *Management Planning and Control: Managerial Approach to Industrial Accounting*, New York: McGraw-Hill.

Gripsrud, G. og Olsen, N.V. (2001), *Hvordan virker samvirker? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*, Forskningsrapport 2, Sandvika: Handelshøyskolen BI

Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2010), *Metode og datanalyse - Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*, 2. utgave, Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Grönroos, C. (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, utg. 32 nr. 2, s. 4-20

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

Guilding, C. (1999), *Competitor-focused accounting: an exploratory note*, *Accounting Organizations and Society*, utg. 24 nr. 7, 583-595.

Harvey, E. (1968), *Technology and the Structure of Organizations*, *American Sociological Review*, utg. 33 nr. 2, s. 247-259.

Havelin, G.G. og Helsem, A.E.R. (2012), *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge - En studie av bruksgrad og nytteverdi*, Bergen: Norges Handelshøyskole

Helgesen, Ø. (1999), *Kundelønnsomhet*, Bergen: Norges Handelshøyskole

Helgesen, Ø. og Voldsund, T. (2009), *Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries*, *British Food Journal*, utg. 111 nr. 7, s. 622-642.

Henrekson, M. og Johannson, D. (2009), *Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence*, *Small Business Economics*, utg. 35 nr. 2, s. 227-244.

Houston, F.S. (1986), The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not, *Journal of Marketing*, utg. 50 nr. 2, s. 81-87.

Hughes, S.B. og Gjerde, K.A.P. (2003), Do Different Cost Systems Make a Difference, *Management Accounting Quarterly*, utg. 5 nr. 1, s. 22-30.

Huse, M. (2011), Styret i gassellebedrifter, *Magma*, utg. 7, s. 23-29.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. og Randall, T. (1997), The activity-based cost hierarchy, production policies and firm profitability, *Journal of Management Accounting Research*, utg. 9, 143–162.

Johansen, M. (2010), *Beyond Budgeting: noe som passer for meg? En studie av spredningen av Beyond Budgeting i Norge*, Bergen: Norges Handelshøyskole.

Johnson, H.T. og Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. og Anderson, S.R. (2004), Time-Driven Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, utg. 82 nr. 11, s. 131-138.

Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, utg. 70 nr. 1, s. 71-79.

Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, utg. 74 og nr 1, s. 75-87.

Kaplan, R.S. (1984), Yesterday's accounting undermines production, *Harvard Business Review*, utg. 62 nr. 4, s. 95–101.

Karlsen, H. og Lyshagen, S. (2014), *Kundelønnsomhetsanalyser og kundemål i hotellnæringen - En kvantitativ studie av bruksgraden og forklaringsfaktorer som kan påvirke bruken*, Bergen: Norges Handelshøyskole.

- Keller, G. (2008), *Managerial Statistics*, utg. 8, Mason: Cengage Learning.
- Khandwalla, P.N. (1972), The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research*, utg. 10 nr. 2, s. 275-285.
- Kohli, A.K. og Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, utg. 54 no. 2, s. 1-18.
- Lawrence, P. R. og J. W. Lorsch (1967), Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, utg. 12 nr. 1, s. 1-47.
- Lin, C.T.A. (2007), Sources of competitive advantage for emerging fast growth small-to-medium enterprises: The role of business orientation, marketing capabilities, customer valuer and firm performance, Melbourne: Royal Melbourne Institute of Technology.
- Lind, J. og Strömsten, T. (2006), When do firms use different types of customer accounting?, *Journal of Business Research*, utg. 59 nr. 12, s. 1257-1266.
- Lord, B.R., Shanahan, Y.P. og Nolan, B.M. (2007), *The Use and Perceived Merit of Customer Accounting in New Zealand*, Christchurch: University of Canterbury.
- Luthans, F. (1976), *Introduction to management: A contingency approach*, New York: McGraw-Hill.
- Macy, G. og Arunachalam, V. (1995), Management accounting systems and contingency theory: In search of effective systems, *Advances in Management Accounting*, utg. 4, s. 63-86.
- March, J. G. og Sutton, R.I. (1997), Organizational Performance as a Dependent Variable, *Organization Science*, utg. 8 nr. 6, s. 698-706.
- McManus, L.A. (2007), The Construction of a Segmental Customer Profitability Analysis, *Journal of Applied Management Accounting Research*, utg. 5 nr. 2, s. 59-74.

McManus, L.A. (2013), Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia, *International Journal of Hospitality Management*, utg. 33, s. 140-152.

Merchant, K.A. (1981), The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavioural and Performance, *The Accounting Review*, utg. 56 nr. 4, s. 813-829.

Morgan, D.L. (2014), *Integrating Qualitative and Quantitative Methods*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Narver, J.C. og Slater, S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, utg. 54 nr. 4, s. 20-35.

Noreen, E. (1991), Conditions under which activity-based cost systems provide relevant costs, *Journal of Management Accounting Research*, utg. 3, s. 159–168.

Noreen, E. og Soderstrom, N. (1997), The accuracy of proportional cost models: evidence from hospital service departments, *Review of Accounting Studies*, utg. 2 nr. 1, s. 89–114.

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, utg. 2, New York: McGraw-Hill

OECD (1997), *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*, Paris: OECD.

Otley, D.T. (1980), The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, utg 5 nr. 4, s 413–428.

Palmatier, R.W. (2008), Interfirm Relational Drivers of Customer Value, *Journal of Marketing*, utg. 72 nr. 4, s. 76–89.

Quain, W.J. (1992), Analyzing Sales-Mix Profitability, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, utg. 33 nr. 2, s. 57-62.

Ratnatunga, J., Pike, R., og Hooley, G.J. (1988), The Application of Management Accounting Techniques to Marketing, *Accounting and Business Research*, utg. 18 nr. 72, s. 363-370.

Ringdal, K. (2007), *Enhet og mangfold*, utg. 2, Bergen: Fagbokforlaget, s. 231-250.

Robson, C. (2002), *Real World Research*, utg. 2, Oxford: Blackwell.

Ryals, L. (2002), Are your customers worth more than money?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, utg. 9 nr. 5, s. 241-251.

Ryals, L. (2008), *Managing Customers Profitably*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Rösler, F. (1996), *Target Costing für die Automobilindustrie*, Seiten: Deutscher Universitätsverlag.

Sannes, R. (2004), *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*, 26.3, lastet ned 7.6.2015, http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, utg. 5, Essex: Pearson Education Ltd.

Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty, R.T. og Ross, E.B. (1987), Manage Customers For Profits (Not Just Sales), *Harvard Business Review*, utg. 65 nr. 5, 101-108.

Smith, M. og Dikolli, S. (1995), Customer Profitability Analysis: An Activity-based Approach, *Managerial Auditing Journal*, utg. 10 nr. 7, s. 3-7.

Spilling, O. R. (2000), *SMB 2000 – fakta om små og mellomstore bedrifter i Norge*, Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O.R., Hansen, B.H. og Bjørnåli, E.S. (2010), Evaluering av Nyvekst, rapport 26, Oslo: Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Spilling, O.R., Moen, Ø., Bjørnåli, E.S., Finne, H. og Sørheim, R. (2011), Høyvekstforetak - utfordringer, behov og virkemidler, Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Storbacka, K. (1995), The Nature of Customer Relationship Profitability. Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking, Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Storey, D. J. (1994), Understanding the Small Business Sector, London: Routledge.

Tanima, F. og Bates, K. (2011), The incidence and perceived managerial merit of customer accounting in New Zealand, Wellington: Victoria University of Wellington.

Tuen, E. og Wigestrånd, O.C. (2014), Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?, Stavanger, Universitet i Stavanger.

Tufte, A. (2005), Statistisk generalisering, Forelesingsnotat høsten 2005 SOS1120 Kvantitativ Metode, Oslo: Universitet i Oslo.

Valland, G. (2015), Ofte Tilfeldig at bedrifter lukkast, Bergens Tidene, 5.5, lastet ned 5.5, <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/-Ofte-tilfeldig-at-bedrifter-lukkast-3353613.html>.

van Raaij, E.M. (2005), The strategic value of customer profitability analysis, Marketing Intelligence and Planning, utg. 23 nr. 4, s. 372-381.

Venkatesan, R. og Kumar, V. (2004), A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, Journal of Marketing, utg. 68 nr. 4, s. 106-125.

Waters, T.J. (2010), Hyperformance: Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution, San Fransisco: Jossey.Bass, s. 22.


Wiles, P.J.D. (1961), *Price, Cost and Output*, Oxford: Basil Blackwell.

Zeithaml, V. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of-Evidence, *Journal of Marketing* utg. 52, s. 2-22.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

NHH



0% 100%

Spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser i gasellebedrifter

Formålet med denne studien er å undersøke kundelønnsomhetsanalyser og ulike kalkyler i de største gasellebedriftene.


Spørreundersøkelsen vil bestå av 4 deler og ta i underkant av 5 minutter:

Del	Tema	Spørsmål
1.	Innledende spørsmål	1-4
2.	Kundelønnsomhetsanalyser	5-10
3.	Kalkyler	11-12
4.	Avsluttende spørsmål	13-15

Alle analyser vil bli gjennomført på et overordnet nivå, slik at ingen selskaper vil kunne identifiseres i utredningen.

Jeg har lest informasjonen over, og ønsker å bidra i denne spørreundersøkelsen.

Ja



NHH



0% 100%

Del 1: Innledende spørsmål 1/2

1) Hvilket år ble bedriften opprettet?

2) Hvor stor omsetning hadde bedriften i 2013 i MNOK?

50-100 100-150 150-200 200-300 300-500 500-1000 1000+ Ønsker ikke å svare

3) Hvilken bransje tilhører deres selskap hovedsaklig?

<input type="radio"/> Bergverksdrift og utvinning	<input type="radio"/> Handel etc.	<input type="radio"/> Jordbruk, skogbruk og fiske	<input type="radio"/> Overnatting og servering
<input type="radio"/> Bygge- og anleggsvirksomhet	<input type="radio"/> Industri	<input type="radio"/> Kraft, vann og avfall	<input type="radio"/> Transport og lagring
<input type="radio"/> Forretningsmessig tjenesteyting	<input type="radio"/> Informasjon og kommunikasjon	<input type="radio"/> Kulturell og personlig tjenesteytende	<input type="radio"/> Annet



0% 100%

Del 1: Innledende spørsmål 2/2

4) Ta stilling til følgende påstander:

	Helt uenig 1	2	3	Verken eller 4	5	6	Helt enig 7
Min bedrift har sterk kunnskap og forståelse om våre kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapets avdelinger samarbeider tett for å skape verdier for våre kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen i selskapet fokuserer på markeder med utgangspunkt i markedets langsiktige vekst og potensielle profitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt selskap har en sterk grad av markedsorientering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< >>



0% 100%

Del 2: Kundelønnsomhetsanalyser 1/2

	Svært liten 1	2	3	Middels 4	5	6	Svært stor 7	Blir ikke beryttet
5) I hvilken grad bruker deres selskap kundelønnsomhetsanalyser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Hvor stor nytte har deres selskap av kundelønnsomhetsanalyser i dag?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av kundelønnsomhetsanalyser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ingen nytte

<< >>



0% 100%

Del 2: Kundelønnsomhetsanalyser 2/2

For begrepsforklaring av ulike kundelønnsomhetsmetoder, vennligst klikk [her](#).

8) I hvilken **grad** bruker deres selskap følgende kundelønnsomhetsanalyser?

	Svært liten 1	2	3	Middels 4	5	6	Svært stor 7	Blir ikke beryttet
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde <small>(Historisk data av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <small>(Historisk data av kundesegment)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi <small>(Innverd av fremtidig inntekt av enkelt kunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunde <small>(Innverd av fremtidig inntekt med eksistene virkninger av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Hvor stor nytte har deres selskap av følgende kundelønnsomhetsanalyser?

	Svært liten 1	2	3	Middels 4	5	6	Svært stor 7	Blir ikke benyttet
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde <small>(historisk data av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <small>(historisk data av kundesegment)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi <small>(nåverdi av fremtidig inntekt av enkelt kunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunde <small>(nåverdi av fremtidig inntekt med eksisterende virkninger av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Ta stilling til følgende påstand relatert til de forskjellige kundelønnsomhetsanalysene:
"Denne lønnsomhetsanalysen er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien"

	Helt uenig 1	2	3	Verken eller 4	5	6	Helt enig 7	Uvisst
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde <small>(historisk data av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <small>(historisk data av kundesegment)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi <small>(nåverdi av fremtidig inntekt av enkelt kunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunde <small>(nåverdi av fremtidig inntekt med eksisterende virkninger av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NHH

Del 3: Kalkyler 1/1

For begrepsforklaring av kalkyler, vennligst klikk [her](#).

11) I hvilken grad bruker deres selskap følgende kalkyler?

	Svært liten 1	2	3	Middels 4	5	6	Svært stor 7	Blir ikke benyttet
Bidragsmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvkostmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tidsreven ABC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Hvilken kalkyle bruker deres selskap hovedsaklig i forbindelse med de ulike kundelønnsomhetsanalysene?

	Bidragsmetoden	Selvkostmetoden	Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	Tidsreven ABC	Blir ikke benyttet
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde <small>(historisk data av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <small>(historisk data av kundesegment)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi <small>(nåverdi av fremtidig inntekt av enkelt kunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunde <small>(nåverdi av fremtidig inntekt med eksisterende virkninger av enkeltkunde)</small>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NHH

Del 4: Avsluttende spørsmål 1/1

13) Felte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?

Ja

Nei

14) Felte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av kalkyler i denne spørreundersøkelsen?

Ja

Nei

15) Eventuelle kommentarer til undersøkelsen

NHH



0% 100%

Takk for tiden du brukte på å fylle ut spørreundersøkelsen.
Dine svar er registrert.

8.2 Vedlegg 2: E-postinvitasjon

Kjære daglige ledere, økonomi-, salgs- og markedsansvarlige og administrerende stillinger

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som skriver en utredning om kundelønnsomhetsanalyser i de 300 største gasellebedriftene i Norge. I den anledningen vil [bedriftens navn] sitt svar på spørreundersøkelsen være helt avgjørende for vår oppgave og våre funn. Dersom du mener undersøkelsen ikke er relevant for din stilling, hadde vi satt stor pris på om du videresender denne henvendelsen til relevant stilling.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser og kalkyler i rasktvoksende bedrifter. En slik kartlegging har ikke blitt gjort tidligere, og resultatene kan tilføre interessant innsikt for både næringsliv og akademia. Alle som svarer på undersøkelsen vil få tilsendt utredning elektronisk når den er ferdig.

Alle analyser vil bli gjennomført på et overordnet nivå, slik at ingen selskaper vil kunne identifiseres i utredningen.

Undersøkelsen tar i underkant av 5 minutter å besvare. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge linken nedenfor:

[Ta spørreundersøkelsen](#)

Eller kopier og lim inn adressen nedenfor:

[\[link til undersøkelsen\]](#)

På forhånd takk for hjelpen, vi setter svært stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Oscar Wilhelm Erichsen
Masterstudent NHH
978 08 212
oscar.erichsen@student.nhh.no

Sverre Lind Thornes
Masterstudent NHH
481 92 488
sverre.thornes@student.nhh.no

Daniel Johanson
Veileder
Førstemanuensis
daniel.johanson@nhh.no

Trond Bjørnenak
Professor og Instituttleder:
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
trond.bjornenak@nhh.no

For å ikke motta flere mail, klikk [her](#):

8.3 Vedlegg 3: Påminnelse e-postinvitasjon

Kjære daglige ledere, økonomi-, salgs- og markedsansvarlige og administrerende stillinger

For fire uker siden fikk du en invitasjon til en undersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser i de 300 største gasellebedriftene i Norge. Vi kan ikke se å ha mottatt svar fra [bedriftens navn], og håper denne påminnelsen vil få deg til å fylle ut skjemaet. Ditt svar er av stor betydning for oss, og vi håper dermed at du tar deg tid til å gjennomføre denne 3-5 minutters spørreundersøkelsen.

Ditt svar er svært viktig for oss da kvaliteten på studiens resultater er avhengig av at så mange som mulig svarer. Dersom du mener at undersøkelsen ikke er relevant for din stilling, hadde vi satt pris på om du videresender denne henvendelsen til relevante stillinger i ditt selskap.

Alle som svarer på undersøkelsen vil få tilsendt utredningen elektronisk når den er ferdig.

Undersøkelsen er helt anonym og alle analyser vil dermed bli gjennomført på et overordnet nivå.

Vennligst benytt lenken under:

[Ta spørreundersøkelsen](#)

Eller kopier og lim inn adressen nedenfor:

[\[Link til undersøkelsen\]](#)

På forhånd takk for hjelpen, vi setter svært stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Oscar Wilhelm Erichsen
Masterstudent NHH
978 08 212
oscar.erichsen@student.nhh.no

Sverre Lind Thornes
Masterstudent NHH
481 92 488
sverre.thornes@student.nhh.no

Daniel Johanson
Veileder
Førstemanuensis
daniel.johanson@nhh.no

Trond Bjørnenak
Professor og Instituttleder:
Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap
trond.bjornenak@nhh.no

8.4 Vedlegg 4: Begrepsforklaring kundelønnsomhetsanalyser

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunde:

Denne analyseteknikken måler enkeltkunders bidrag til selskapets resultat for en bestemt periode. Basert på historisk data fordeles inntekter, direkte kostnader, og indirekte kostnader til enkeltkunder

Lønnsomhetsanalyser av kundesegment:

Denne analyseteknikken er lik som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, men fokuserer på kundesegmenter istedenfor enkeltkunder. Analyseteknikken er en ovenfra-og-ned tilnærming ved at den tar utgangspunkt i selskapets totale resultat, og deretter beregner resultatet for ulike kundesegmenter.

Enkeltkunders livsløpsverdi:

Denne analyseteknikken har et lengre tidsperspektiv enn de overnevnte teknikkene. Her beregnes nåverdien av enkeltkundens fremtidige kontantstrøm. Med andre ord forsøker man å estimere verdien av det gjenværende livsløpet av en kunderelasjon.

Verdivurdering av enkeltkunde:

I likhet med nåverdi av kundelevetid, baserer denne analyseteknikken seg på nåverdikalkulering av fremtidig kontantstrøm. Til forskjell tar verdivurdering av enkeltkunde også hensyn til positive- og negative eksterne virkninger som en kunde medfører. Eksempelvis tillegges en enkeltkunde verdi, dersom den fungerer som et bindeledd for andre kunder.

8.5 Vedlegg 5: Begrepsforklaring ulike kalkyler

Bidragsmetoden:

Her fordeles kun de variable kostnadene. De direkte variable kostnadene føres rett til objektene, mens de indirekte variable kostnadene henføres basert på fordelingsnøkler.

Selvkostmetoden:

Her tilordnes alle kostnadene, både faste og variable. De direkte kostnadene føres rett til objektene, mens de indirekte kostnadene fordeles basert på fordelingsnøkler

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC):

Her tilordnes alle kostnadene til kalkyleobjektene med utgangspunkt i aktiviteter. Først defineres alle aktivitetene som utføres, og tilhørende kostnadsdrivere. Deretter fordeles kostnader til de ulike aktivitetene. Kostnaden for en aktivitet inkluderer alle innsatsfaktorer som inngår i aktiviteten, dvs. arbeidskraft, maskiner, osv. Til slutt fordeles kostnadene til objektene basert på forbruk av kostnadsdriverenheter.

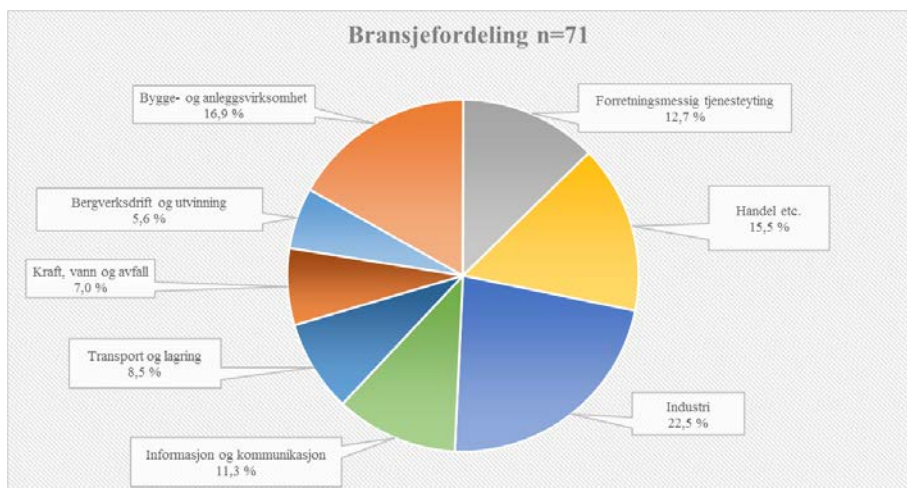
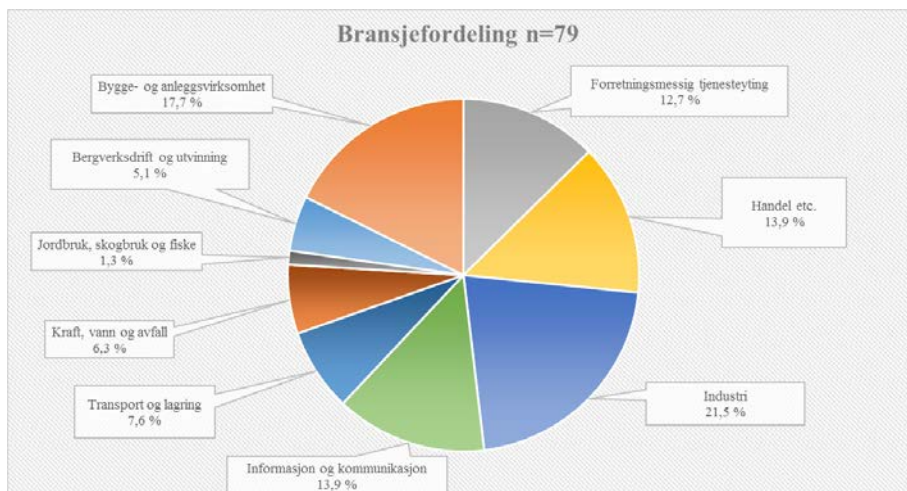
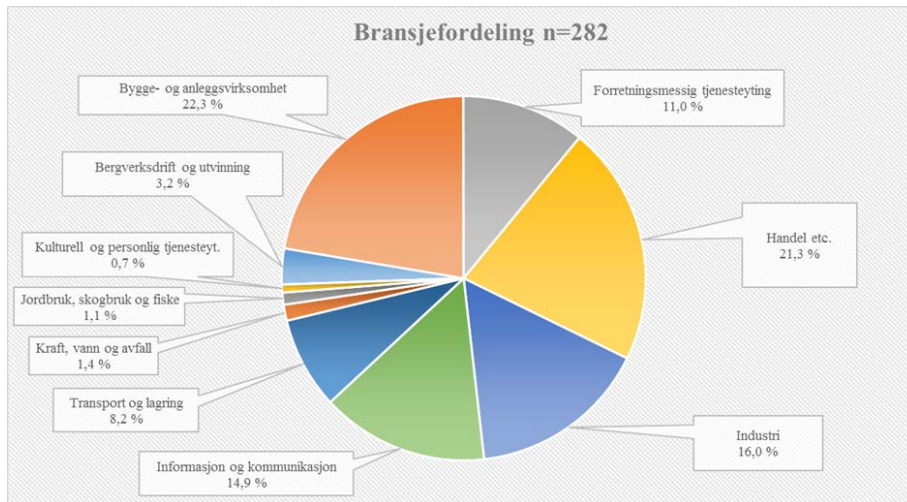
Tidsreven ABC:

Dette er en forenklet versjon av ABC. Her fordeles kostnadene direkte til kundene ved hjelp av tidslikninger. I tidsreven ABC fastsetter man en standard for tidsbruk for hver aktivitet, for så å beregne en kostnad per tidsenhet. Deretter fordeles kostnadene basert på hvor mye tid objektene forbruker i ulike aktiviteter.

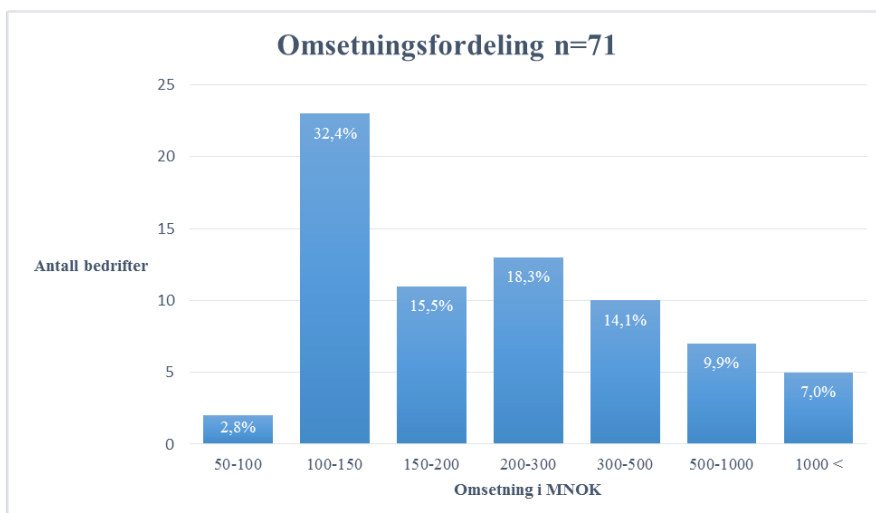
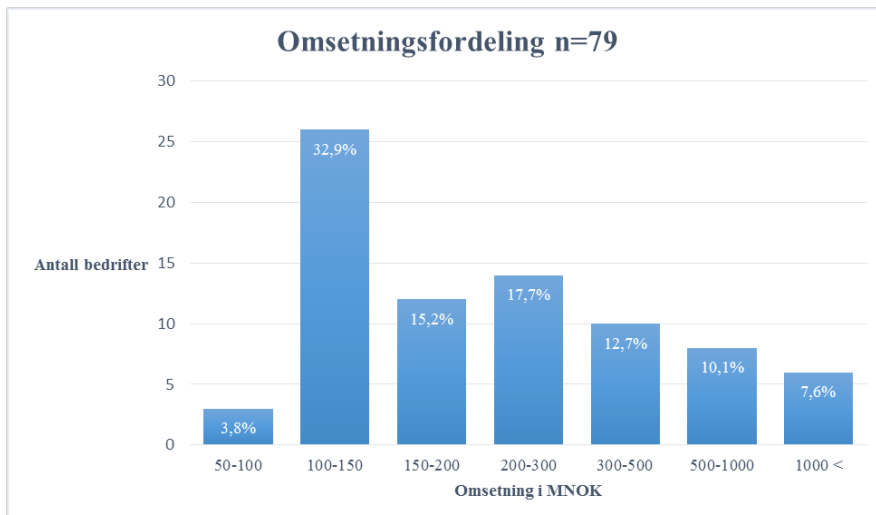
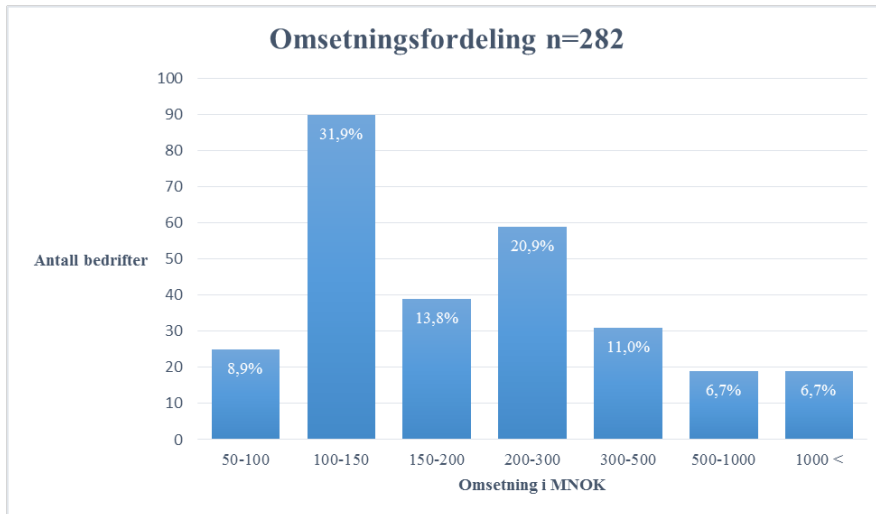
8.6 Vedlegg 6: Manuelle endringer relatert til bransjefordelinger

Manuelle endringer: Bransje Før	Etter
Helse og omsorg	Forretningsmessig tjenesteyting
Salg av olje	Handel etc.
Pedagogiske tjenester	Forretningsmessig tjenesteyting
Kvalitetsovervåkning	Forretningsmessig tjenesteyting
Maritim utstyrsleverandør	Industri
Shipping	Transport og lagring
Telecom	Informasjon og kommunikasjon
Markedsplass/Teknologibedrift	Informasjon og kommunikasjon
Informasjonsteknologi	Informasjon og kommunikasjon
Telekommunikasjon	Informasjon og kommunikasjon
Oljeservice	Bergverksdrift og utvinning
IT	Informasjon og kommunikasjon
SUBSEA og offshore	Bergverksdrift og utvinning
Offshore og riggbransjen	Industri
Sikkerhet	Forretningsmessig tjenesteyting
IT/Data	Informasjon og kommunikasjon
Elektro	Bygge- og anleggsvirksomhet
n=17	

8.7 Vedlegg 7: Bransjefordeling



8.8 Vedlegg 8: Omsetningsfordelinger



8.9 Vedlegg 9: Svarfordeling spørsmål 12

Svarfordeling spørsmål 12	Bidrag	Selvkost	ABC	TDABC	Ubenyttet
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	43,7 %	12,7 %	7,0 %	4,2 %	32,4 %
Lønnsomhetsanalyse kundesegment	35,2 %	11,3 %	5,6 %	1,4 %	46,5 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	16,9 %	11,3 %	4,2 %	1,4 %	66,2 %
Verdivurdering enkeltkunder	16,9 %	12,7 %	4,2 %	2,8 %	63,4 %
n=71					

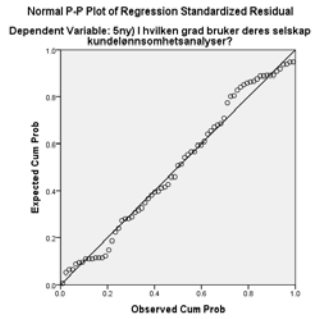
8.10 Vedlegg 10: Kommentarer til spørreundersøkelsen

Svarfordeling spørsmål 15	
1	Vi er i gang med flere prosjekter for å komme tettere på i analysen og planleggingen av aktivitet mot hver enkelt kunde
2	Vårt kundesegment er relativt liten. Den består i hovedsak av 15-20 store kunder. Vi bruker derfor ikke noe analyseverktøy for å kartlegge kundemassen.
3	Vi bruker i liten grad kundelønnsomhetsanalyser. Vi analyserer prosjekt for prosjekt uavhengig av hvilken kunde ettersom lønnsomheten er mer avhengig av type prosjekt/produkt enn hvilken kunde det er.
4	vi er et firma med bare 5-6 kunder slik at vi mener at vi har god kontroll på lønnsomheten fra de ulike uten dype analyser. Videre jobber vi veldig ofte på rammeavtaler der "åpen bok" blir lagt til grunn. Lykke til med oppgaven!
5	For vår virksomhet er det mindre relevant å regne på KUNDELønnsomhet, derimot regner vi på REISE- og/eller KONTRAKTLønnsomhet.
6	Vi driver med retail-business. Kundelønnsomhetsanalyser har derfor ikke samme relevans for oss, som for de som driver B-2-B
7	Vi har en kunde per avdeling/rigg, derfor er dette litt rart å snakke om segment etc.
8	Var litt usikker på fortolkningen av noen spørsmål..
9	300 gassellebedrifter og ikke en egen kategori for IT er ikke helt heldig. Informasjon og kommunikasjon kan umulig gjelde IT bransjen? Bare en liten innvending, og forbehold om jeg tar feil.
10	begrepsforvirring! er ikke sikker på hva jeg svarte på. vi gjør nalayser av kunder kunder, lønnsomheten er veldig synlig i hvert enkelt prosjekt. vi gjør kalkyler, men ikke med fokus på kundelønnsomhet, kalkylene er prosjektbaserte.
11	Driver i en litt spesiell bransje - ergo var mange av spørsmålene ikke relevante
12	flere like spørsmål som ikke illustrerer hvordan vi analyserer markedet. Innen transport er det vanskelig å få økonomi ut av det tradisjonelle markedet , vi spesialisere oss og prøver å tilby nye produkter innen transport.
13	Regn med noe feilmargin da spørsmålene er ganske generelle
14	XXX har konkurranseutsatt sin virksomhet og er således et selskap som har lav aktivitet, og lite behov for kundelønnsomhetsanalyser og kalkyler forespurt i denne undersøkelsen.
15	Svarte etter beste evne, men ikke helt relevant for oss.
16	Vårt firma benytter ikke kundelønnsomhetsanalyser. Vi leier kun ut personell, altså et bemanningsforetak. Vi har rammeavtaler som går over et år og har således fast forutsigbarhet på prosjektene våre. Beklager at vi ikke hadde så mye å komme med og med manglende bruk av metoden. Jeg ønsker dere lykke til med det videre arbeidet.
17	Bedriften har 4 kunder og leverer prosjekter - det som vil være relevant å analysere er hvor lønnsomt hvert enkelt prosjekt er for den enkelte kunde.
18	I vår bransje er kunden i hovedsak offentlige og legger ut konkurranser. Vi vurderer lønnsomhet per tilbud.
n=18	

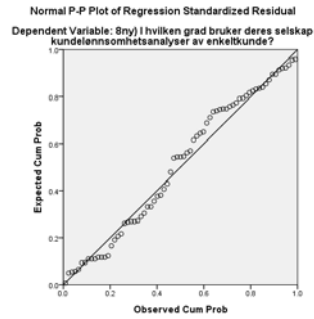
8.11 Vedlegg 11: Normalfordeling i regresjonsanalysene

Regresjonsanalyser bruksgrad – Normalfordeling i Q-Q-plot

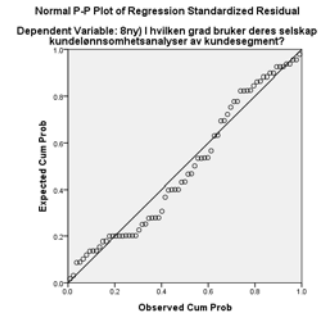
Kundelønnsomhetsanalyse helhet



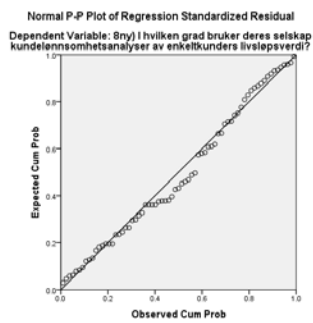
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde



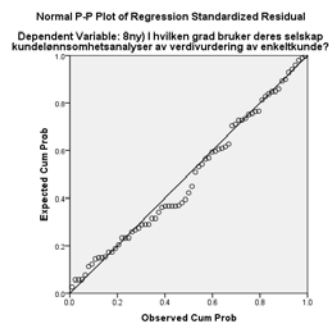
Lønnsomhetsanalyse kundesegment



Enkeltkunders livsløpsverdi

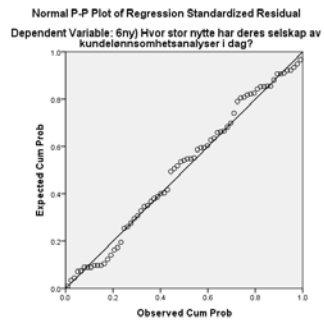


Verdivurdering enkeltkunde

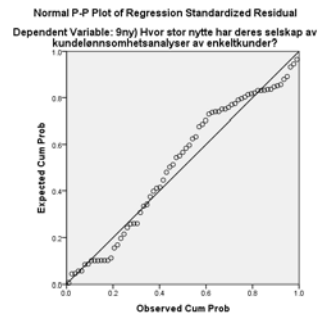


Regresjonsanalyser nytte – Normalfordeling i Q-Q-plot

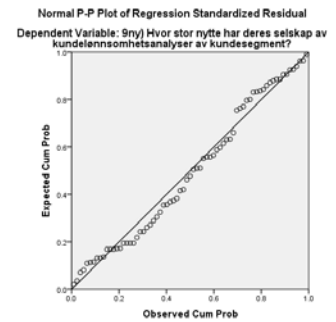
Kundelønnsomhetsanalyse helhet



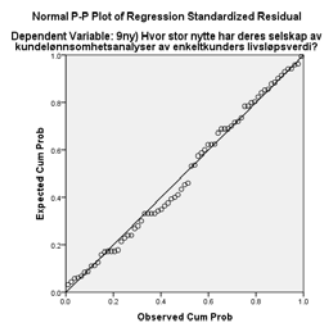
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde



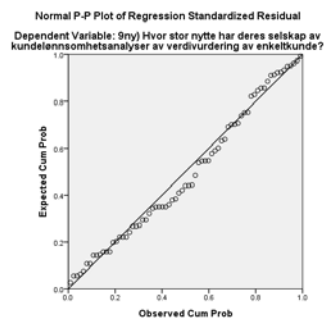
Lønnsomhetsanalyse kundesegment



Enkeltkunders livsløpsverdi



Verdivurdering enkeltkunde



8.12 Vedlegg 12: Variansanalyse og t-tester KL helhet

Variansanalyse:

Bruksgrad, nytte og potensiell nytte	Bruksgrad	Nytte	Potensiell nytte
Gjennomsnitt	3,63	3,67	4,89
	Sum of Squares	Mean Square	
Between Groups	80,278	40,139	
Withinn Groups	1257,772	5,375	
P-verdi	0,001		
n=79			

T-tester mellom:

Bruksgrad, nytte og potensiell nytte	Bruksgrad	Nytte	Potensiell nytte
Bruksgrad	1		
Nytte	0,038	1	
Potensiell nytte	-1,253**	-1,215**	1
** p < 0,05	Eks: Bruksgraden er 1,253 lavere enn potensiell nytte på		
* p < 0,1	5%-signifikansnivå		
n=79			

8.13 Vedlegg 13: Variansanalyse og t-test lønnsomhetsanalysene

Variansanalyse bruksgrad

Variansanalyse:	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Bruksgrad av lønnsomhetsanalyser				
Gjennomsnitt	3,77	2,94	2,22	2,25
	Sum of Squares		Mean Square	
Between Groups	126,769	42,256		
Withinn Groups	2020,861	6,477		
P-verdi	0,000			
n=79				

T-tester bruksgrad

T-tester bruksgrad mellom lønnsomhetsanalysene	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	1			
Lønnsomhetsanalyse kundeselement	0,835**	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,557**	0,722*	1	
Verdivurdering enkeltkunder	1,519**	0,684*	-0,038	1
** p < 0,05	Eks: Enkeltkunder har 0,835 høyere gjennomsnitt enn kundeselement på 5%-signifikansnivå			
* p < 0,1				
n=79				

Variansanalyse nytte

Variansanalyse:	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Nytte av lønnsomhetsanalyser				
Gjennomsnitt	3,82	3,22	2,46	2,3
	Sum of Squares		Mean Square	
Between Groups	118,025	39,342		
Withinn Groups	2133,165	6,837		
P-verdi	0,001			
n=79				

T-tester nytte

T-tester nytte mellom lønnsomhetsanalysene	Enkeltkunder	Kundeselement	Livsløpsverdi	Verdivurdering
Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	1			
Lønnsomhetsanalyse kundeselement	0,608	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,367**	0,759*	1	
Verdivurdering enkeltkunder	1,519**	0,911**	0,152	1
** p < 0,05	Eks: Kundeselement har 0,759 høyere gjennomsnitt enn livsløpsverdi på 10%-signifikansnivå			
* p < 0,1				
n=79				