

# **Kundelønnsomhet i bank**

*En casestudie av Sparebanken Sogn og Fjordane*

**Catherine Ngo og Gjermund Hjelmeland**

**Veileder: Professor Kari Nyland**

Masterutredning – Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.



## Forord

Denne utredningen er en del av en master i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og den er skrevet innen området Økonomisk Styring (BUS). Arbeidets omfang er normert til 30 studiepoeng og strekker seg over ett semester.

I vår utredning ser vi på kundelønnsomhet i bank. Hovedfokus har vært å anvende teori, med det formål å utvikle en modell som beregner kundelønnsomhet. Som et ledd i denne prosessen har vi gjort en casestudie av Sparebanken Sogn og Fjordane, og alle beregninger og analyser er fattet på bankens datagrunnlag. Vi ønsker å rose og takke Sparebanken Sogn og Fjordane som umiddelbart viste stor interesse for våre ideer, og som la til rette for at vi skulle få gjøre våre analyser. En særlig takk til Arne Øvrebø og Anne Lødøen Wingo som har vært svært behjelpelige med å gi oss informasjonen vi trengte, og med å svare på spørsmål gjennom hele prosessen. Takk også til våre tre gode hjelpere, Karl, Synnøve og Morten, som ville hjelpe oss med å lese korrektur.

Arbeidet med oppgaven har vært en omfattende, men lærerik og spennende prosess, som har gitt oss dypere innsikt i bankenes kompleksitet og utfordringer knyttet til kundelønnsomhet.

Til slutt ønsker vi å rette en særlig stor takk til vår veileder, professor Kari Nyland, for gode diskusjoner og nyttige innspill gjennom hele prosessen.

Bergen, desember 2012

---

Catherine Ngo

---

Gjermund Hjelmeland

## Figurliste

Figur 1:1 Konstruere modell .....	13
Figur 2:1 Sammenheng mellom formål og tiltak .....	19
Figur 2:2 Customer Life Time Value .....	21
Figur 4:1 Utvikling totalresultat (SSF, 2012).....	62
Figur 4:2 Utvikling innskudd og utlån (SSF, 2012).....	64
Figur 5:1 Beslutningstagernes antagelser om kundelønnsomheten .....	85
Figur 5:2 Kundelønnsomhetsmodell 1: netto renteinntekter .....	87
Figur 5:3 Resultater kundelønnsomhet, netto renteinntekt .....	88
Figur 5:4 Kundelønnsomhetsmodell 2: netto renteinntekter og volumtjenester .....	89
Figur 5:5 Resultater kundelønnsomhet, netto renteinntekter og volumtjenester.....	90
Figur 6:1 Praktisk kapasitet.....	103
Figur 6:2 Kundebidrag .....	113
Figur 6:3 Enkel kundelønnsomhetsmodell.....	113

---

## Tabelliste

Tabell 3:1 Steg i forskningsprosess.....	47
Tabell 3:2 Fem komponenter ved caseundersøkelse .....	49
Tabell 4:1 Kundelojalitet og kundetilfredshet (SSF, 2012) .....	65
Tabell 5:1 Årsresultat før skatt (Årsmelding, 2011) .....	75
Tabell 5:2 Netto renteinntekter (Årsmelding, 2011).....	76
Tabell 5:3 Andre netto driftsinntekter (Årsmelding, 2011) .....	77
Tabell 5:4 Driftskostnader (Årsmelding, 2011) .....	78
Tabell 5:5 Lønnskostnad, rådgivning og dagligbank .....	81
Tabell 5:6 Utregning av netto renteinntekt.....	86
Tabell 5:7 Marginer på volumtjenester .....	89

## Sammendrag

Hovedtemaet i denne masterutredningen er hvordan man kan tilnærme seg fenomenet kundelønnsomhet i bank. Vi har ved hjelp av to forskningsspørsmål forsøkt å besvare vår hovedproblemstilling:

***Hvordan kan vi ved hjelp av dagens registreringssystem og tilgjengelige data i Sparebanken Sogn og Fjordane utarbeide en kundelønnsomhetsmodell?***

Som problemstillingen indikerer, har vi tatt utgangspunkt i én casebank: Sparebanken Sogn og Fjordane. Da banken selv ikke benytter seg av modeller for beregning av kundelønnsomhet, valgte vi å gå inn og gjøre en kostnadsanalyse. Hensikten var å identifisere mest mulig kundedrevne kostnader, for senere å inkludere kostnadene i kundelønnsomhetsmodeller. I tillegg til å finne kostnadsdrivere som kunne fordeles på den enkelte kunde, var det viktig for oss at kostnadene var beslutningsrelevante og at det ga styringsmessig meningsfullhet å inkludere dem i modellene.

Som et ledd i vår utredning, har det vært viktig å vurdere de faktiske observasjoner opp mot teori. Derfor bygger utredningens teorigrunnlag i stor grad på kostnadsbegreper, analyse av disse, og senere anvendelse i forskjellige kalkulasjonsmetoder.

Et funn vi tidlig gjorde, var at bankens kostnadsstruktur er svært kompleks, og dermed en stor utfordring i vår sammenheng. Videre var det krevende å identifisere gode kostnadsdrivere, da en svært liten andel av kostnadene fordeles og registreres på kundenivå.

Gjennom utredningen vil det komme frem at fordeling av alle kunderelaterte kostnader er nært umulig. Det lar seg likevel gjøre å lage modeller som fordeler noen av de kostnadene som utgjør den største delen av kundelønnsomhetselementet. Følgelig er det mulig å gjøre beregningen som til en viss grad besvarer spørsmålet mang en bedriftsleder sitter med: Hvor lønnsom *er* egentlig kunden min?

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>4</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>5</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>11</b>
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	11
1.2 KONKRETISERING AV PROBLEMSTILLING .....	12
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	15
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>16</b>
2.1 KUNDELØNNSOMHET .....	16
2.1.1 <i>Hva er kundelønnsomhet?</i> .....	16
2.1.2 <i>Hvorfor etterspørres kundelønnsomhetsanalyser?</i> .....	17
2.1.3 <i>Hva kan kundelønnsomhetsanalyser benyttes til?</i> .....	19
2.1.4 <i>Strategisk styring etter antagelser</i> .....	20
2.1.5 <i>To grunnmodeller i utarbeidelse av kundelønnsomhet</i> .....	21
2.2 MÅL PÅ LØNNSOMHET – VIKTIGE KOSTNADSBEGREPER .....	23
2.2.1 <i>Særinntekter og særkostnader</i> .....	23
2.2.2 <i>Faste og variable kostnader</i> .....	24
2.2.3 <i>Indirekte og direkte kostnader</i> .....	26
2.2.4 <i>Prinsippet om beslutningsrelevante inntekter og kostnader</i> .....	26
2.3 KALKULASJONSMETODER.....	27
2.3.1 <i>Bidragsmetoden</i> .....	27
2.3.2 <i>Selvkostmetoden</i> .....	29

---

2.3.3	<i>Kritikken tilknyttet de tradisjonelle metodene</i>	30
2.3.4	<i>Kalkyleforbedringer</i>	31
2.4	AKTIVITETSBASERT KALKULASJON - ABC	32
2.4.1	<i>Utvikling av en ABC-kalkyle</i>	33
2.4.2	<i>Kostnadsgruppering</i>	35
2.4.3	<i>Antagelser i ABC</i>	36
2.4.4	<i>Kostnadshierarki</i>	36
2.4.5	<i>Kapasitetskostnader</i>	38
2.4.6	<i>Aggregeringsfeil, spesifikasjonsfeil og målefeil</i>	39
2.4.7	<i>Hvem som har mest nytte av ABC</i>	40
2.4.8	<i>Kost/nytte-vurdering</i>	41
2.4.9	<i>Kritikk av aktivitetsbasert kalkulasjon</i>	42
2.5	TIDSDREVEN ABC	43
2.5.1	<i>Implementering av tidsdreven ABC-kalkyle</i>	44
2.5.2	<i>Oppdatering og vedlikehold av modellen</i>	45
2.5.3	<i>Vurdering av tidsdreven ABC</i>	45
<b>3.</b>	<b>METODE</b>	<b>47</b>
3.1	VALG AV FORSKNINGSDSIGN	47
3.2	DATAKILDER OG DATAINNSAMLING	50
3.3	ANALYSE AV DATA	53
3.4	KVALITETSVURDERING	54
3.4.1	<i>Intervjuene</i>	55
3.5	FORSKNINGSETIKK	60
<b>4.</b>	<b>KONTEKST</b>	<b>61</b>



---

4.1	HVORDAN EN BANK TJENER PENGER .....	61
4.2	INTERBANK OG NIBOR-RENTEN .....	61
4.3	OM SPAREBANKEN SOGN OG FJORDANE .....	62
<b>5.</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>66</b>
5.1	HVILKEN NYTTE SER SENTRALE BESLUTNINGSTAKERE I Å UTARBEIDE EN KUNDELØNNSOMHETSMODELL? .....	66
5.1.1	<i>Formål 1</i> .....	67
5.1.2	<i>Barn og unge</i> .....	67
5.1.3	<i>Studenter og nyetablerte</i> .....	68
5.1.4	<i>Etablerte og eldre</i> .....	70
5.1.5	<i>Spesifisering av formål 1</i> .....	71
5.1.6	<i>Formål 2</i> .....	72
5.2	HVILKE UTFORDRINGER KNYTTES TIL MÅLING AV KUNDELØNNSOMHET I SPAREBANKEN SOGN OG FJORDANE?.....	73
5.2.1	<i>Relevante kostnader</i> .....	73
5.2.2	<i>Registreringssystemet</i> .....	82
5.3	MODELLER FOR BEREGNING AV KUNDELØNNSOMHET .....	84
<b>6.</b>	<b>ANALYSE.....</b>	<b>91</b>
6.1	DEL 1 – KOSTNADSANALYSE.....	92
6.1.1	<i>Markedsføring</i> .....	94
6.1.2	<i>IT-kostnader</i> .....	96
6.2	DEL 2 – ANALYSE AV RESULTATENE OG FORMÅL 1 .....	105
6.2.1	<i>Utgangspunktet: Antagelser</i> .....	106
6.2.2	<i>Tilnærming 2: modell med netto renteinntekter</i> .....	107
6.2.3	<i>Tilnærming 3: modell med netto renteinntekter og volumtjenester</i> .....	110

---

6.2.4	<i>Vurdering av modellene</i> .....	112
6.3	DEL 3 – ANALYSE AV FORMÅL 2.....	112
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>116</b>
<b>8.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>117</b>
8.1	TRYKTE PUBLIKASJONER .....	117
8.2	FORELESNINGSNOTATER.....	120
8.3	NETTSIDER.....	120
8.4	OFFENTLIGE DOKUMENT.....	120
8.5	RAPPORTER.....	120
<b>APPENDIX</b>	.....	<b>121</b>
8.6	INTERVJU 1 – IDÉMYLDRING .....	121
8.7	INTERVJU 2 .....	122
8.8	INTERVJU 3 .....	123

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for tema og problemstilling

En antagelse mange ledere ofte har, og som i mange tilfeller kan vise seg å være feil, er at det er de mest *engasjerte* kundene som er de mest *lønnsomme* kundene (Lem, 2010). Sagt på en annen måte, antar man at de kundene med flest produkter eller som genererer den største inntjeningen til foretaket, også er de kundene som skaper størst verdi. Videre, kan det være andre grunner til at man *antar* en kunde som mer lønnsom enn andre. Feil i ledelsens antagelser kan føre til at et foretak prioriterer kunder de tror er lønnsomme, men som i realiteten er ulønnsomme (Helgesen & Bjørnenak, 2002). Et reelt eksempel på dette har vi fra en studie Helgesen og Bjørnenak (2002) gjorde om fire fiskeeksportører i Norge. Et av funnene var at flere av lederne rangerte kundene sine feil når de, basert på antagelser, skulle rangere kundene etter relativ lønnsomhet. Sett på bakgrunn av dette, bør bedrifter være forsiktig med å styre utelukkende etter antagelser.

Dersom en bedrifts eneste målsetting er å øke salget av dens tjenester og produkter, kan det resultere i at kostnadene som følger med, og som oppstår i etterkant av et salg, blir oversett. Samtidig vil eventuell markedsføring i forkant øke kostnadene uten at det på noen enkel måte kan tilordnes direkte til hver solgte enhet. Dette er eksempler på hvorfor flere bedrifter har fått øynene opp for kundekostnader og kundelønnsomhet (Helgesen, 1999). En annen grunn til økt kundefokus, er hardere konkurranse som følge av en mer globalisert og transparent verden (Gausel & Stefanovic, 1998). Med økt konkurranse følger reduserte marginer, noe som videre gjør det viktigere for en kundeorientert bedrift å klare å identifisere de kundene den tjener penger på (Helgesen og Bjørnenak, 2009). En tredje grunn til økt kundefokusering, er økte kostnader knyttet til de ressurskrevende aktivitetene som de enkelte kundene forårsaker. Variasjon i hvor mye hver enkelt kunde beslaglegger av kundetjenester, er noe tradisjonelle produktkalkyler ikke gir informasjon om. Derfor ser vi i denne sammenheng også en trend mot å ha kunder som kalkyleobjekt, i tillegg til produkter.

En bransje hvor nevnte forhold tydelig er til stede, er i bankbransjen (Gausel & Stefanovic, 1998) Norske banker har opplevd sterkere konkurranse grunnet dereguleringer, ny teknologi, økt produkt- og tjenestespekter, fremtreden av nisjebanker og hardere konkurranse fra utenlandske banker (Gausel & Stefanovic, 1998). Videre har kravstore bankkunder ført til

økte kostnader for bankene, samtidig som kundene er svært ulike med hensyn til arbeidsbyrden de påfører banken sin (Brett King, 2010). Slike ulikheter genererer store forskjeller i kundelønnsomheten, og dette gjør det desto mer interessant for bankene å kunne kartlegge hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme.

Det bankene her etterspør, er kundelønnsomhetsanalyser. Dette begrepet ble vi først presentert for i faget *Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising* med professor Trond Bjørnenak. Kundelønnsomhet er et komplekst og subjektivt begrep, noe som gjør det veldig interessant. Professorene Trond Bjørnenak og Øyvind Helgesen har i flere artikler og forskningsrapporter uttalt interessen for kundelønnsomhet og – analyser i norske bedrifter (Helgesen, 2006a; Helgesen 2006b; Helgesen 2007; Helgesen 2008; Bjørnenak & Helgesen 2009; Lem, 2010). Helgesen hevder videre at det er lite teori publisert om fagfeltet. Til tross for den økende interessen for kundelønnsomhet, særlig i bransjer som er direkte kundeorienterte, er det relativt få bedrifter som i dag kan vise til gode kundelønnsomhetsmodeller og – analyser. En grunn til dette, mener Helgesen, kan være fordi bedrifter sliter med å finne fagrelatert ankerfeste (Lem, 2010).

Etter en gjennomgang av tilgjengelige masteroppgaver fikk vi inntrykk av at *kundelønnsomhet i bank* var et emne som var relativt lite utforsket. Vi stilte spørsmål ved hva grunnen til dette kunne være, og så for oss at bransjens kompleksitet med tanke på kostnadsstruktur og en omfattende kundemasse kunne være mulige faktorer. I betraktning av dette ønsket vi å se på mulighetene for å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell i én bank. Den utvalgte banken er Gjermunds lokalbank, Sparebanken Sogn og Fjordane<sup>1</sup>.

## 1.2 Konkretisering av problemstilling

Temaet i denne utredningen er hvordan en kundelønnsomhetsmodell kan utarbeides i Sparebanken Sogn og Fjordane. Det ble belyst i faget *Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising* at det aldri vil være én type kundelønnsomhetsmodell som vil være egnet for alle typer beslutningssituasjoner. Et viktig element man må ta hensyn til, er at en modell må tilpasses foretakets formål med den. Videre er det foretakets kostnadsstruktur og registreringssystem som styrer hva som er mulig og ikke mulig å inkludere i modellen. Med

---

<sup>1</sup> Heretter kalt *Sparebanken Sogn og Fjordane* eller *banken*.

dette som utgangspunkt må vi undersøke hva banken ønsker å benytte kundelønnsomhetsmodellen til, og hvordan kostnadsstrukturen i banken ser ut.

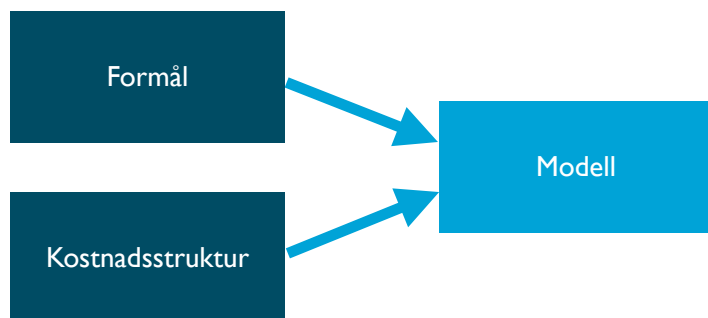
På grunnlag av dette har vi definert følgende forskningsspørsmål;

Forskningsspørsmål 1: Hvilken nytte ser sentrale beslutningstakere i Sparebanken Sogn og Fjordane i å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke utfordringer knyttes til måling av kundelønnsomhet i Sparebanken Sogn og Fjordane?

Basert på informasjon fra forskningsspørsmålene vil vi være i stand til å besvare vår problemstilling:

*Hvordan kan vi ved hjelp av dagens registreringsystem og tilgjengelige data i Sparebanken Sogn og Fjordane utarbeide en kundelønnsomhetsmodell?*



*Figur 1:1 Konstruere modell*

Figur 1:1 illustrerer hvordan de to aspektene, formål og kostnadsstruktur, bør ligge til grunn ved utforming av en kundelønnsomhetsmodell. Vårt første forskningsspørsmål tar for seg det første aspektet, formålet med kundelønnsomhetsmodellen. Fokuset vil være hva sentrale beslutningstakere i banken anser som modellens viktigste formål, da det er de som skal bruke modellen som styringsverktøy når viktige strategiske beslutninger tas. Forståelsen av modellens formål er viktig, fordi ulike problemstillinger krever ulike kostnadsdata. Det har seg slik at *relevante kostnader* ikke er et statisk begrep, men avhenger av hva som ønskes oppnådd. Derfor er det viktig for oss å identifisere hva modellen skal brukes til, slik at vi kan vurdere hvilke kostnader som bør og ikke bør inkluderes i kundelønnsomhetsmodellen.

Neste forskningsspørsmål omhandler utfordringene knyttet til måling av lønnsomheten generert av bankens kunder. Her vil vi kartlegge kostnadsstrukturen til banken og se nærmere på hva bankens datasystemer registrerer. Dette er viktig fordi det til syvende og sist er bankens interne registreringsrutiner som avgjør hvilke kostnader og inntekter vi har mulighet til å fordele på de ulike kundene. Hvilke inntekter og kostnader som inkluderes i modellen avgjør hvordan den blir seende ut og hvorvidt det gir et riktig bilde av kundelønnsomheten.

Vår kundelønnsomhetsmodell vil være en sum av de to aspektene i figuren. Hvorvidt modellen vår kan brukes til beslutningstakernes ønskede formål bestemmes av bankens registreringssystem.

Bankoperasjoner er i dag mangfoldige og komplekse. Dagens finansinstitusjoner tilbyr flere tusen forskjellige produktvarianter til ulike kundesegmenter gjennom flere distribusjonskanaler (Gausel & Stefanovic, 1998). Dette genererer en stor produktportefølje, med påfølgende kostnader og inntekter, som er uoverkommelig for oss å gjennomgå gitt den tidsrammen vi har. I lys av dette vil vi begrense oss til kun å inkludere tradisjonelle bankprodukter i vår kundelønnsomhetsmodell. Med tradisjonelle bankprodukter menes; utlån, innskudd og betalingsformidlingstjenester. Nyere banktjenester som kapitalforvaltning, forsikring og eiendomsmegling vil være utenfor oppgavens fokus.

Videre vil vi begrense oss til å se på én casebank, Sparebanken Sogn og Fjordane. Hovedgrunnen er vår oppgaves korte tidsramme. Selv om vi har begrenset oss til å se på tradisjonelle bankprodukter, er kostnadsbildet fortsatt komplekst. Dette fordi de ulike produktene under hver produktkategori tilpasses hver enkelt kunde i banken gjennom ulike distribusjonskanaler, og som følge av dette resulterer i et stort antall kostnader. Selv om vi kun studerer én bank, vil det være rimelig å anta at tilsvarende banker har en tilsvarende kompleks kostnadsstruktur da de stort sett tilbyr de samme produktene.

Sparebanken Sogn og Fjordane opererer med både privatkunder og bedriftskunder. I denne oppgaven vil vi begrense oss til bankens privatkunder.

## 1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av syv kapitler. En kort og overordnet gjennomgang av hver del vil nå bli belyst.

*Kapittel 2 Teoretisk rammeverk.* I kapittel to vil vi presentere teorien som ligger til grunn for vår oppgave. Delkapittelet om kundelønnsomhet tar for seg begrepet kundelønnsomhet, hvorfor interessen for kundelønnsomhet har økt, hva en kundelønnsomhetsmodell kan brukes til og hvordan man kan utarbeide en modell. Deretter vil viktige kostnadsbegreper og kalkulasjonsmetoder bli forklart. Dette er byggesteinene i en lønnsomhetsmodell, og vi anser det derfor som veldig sentralt. Teoridelen vil gi en gjennomgang av både tradisjonelle og moderne kalkylemodeller.

*Kapittel 3 Metode.* I metodekapittelet gis det en beskrivelse av hvordan vi har gått frem for å samle inn nødvendig informasjon. Da vår oppgave er en case-studie vil denne forskningsstrategien bli omtalt. Vi vil også gjennomgå type data vi har innhentet og fra hvilke kilder. Intervjuene er en vesentlig del av kapittelet. I midlertidig er kvalitetsvurdering av de empiriske data den viktigste delen i metoden.

*Kapittel 4 Kontekst.* Her gis det først en generell innføring om bankbransjen, deretter blir Sparebanken Sogn og Fjordane omtalt.

*Kapittel 5 Empiri.* I denne delen vil vi gjengi den innsamlede empiren. Innhentet data kategoriseres avhengig av om den kan besvare forskningsspørsmål 1 eller forskningsspørsmål 2. Til slutt går vi gjennom hvilke modeller som har vært mulig å lage basert på tilgjengelig data.

*Kapittel 6 Analyse.* I analysedelen vil vi tolke relevante kostnader, formålene og modellene vi presenterte i empirien, i lys av det teoretiske rammeverket.

*Kapittel 7 Konklusjon.* En kort oppsummering av våre viktigste funn vil her bli gjengitt.

## 2. Teoretisk rammeverk

### 2.1 Kundelønnsomhet

#### 2.1.1 Hva er kundelønnsomhet?

Når man skal se på en bedrifts kundelønnsomhet, må man først og fremst avgrense hvilke aktører som defineres som bedriftens kunder. Øyvind Helgesens (1999) definisjon på en kunde er som følger;

*“En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av varer og tjenester fra foretaket og kan dermed avvike fra forbruker/konsument eller sluttbruker.”* (s. 12).

En avgrensing av bedriftens kunder er særlig relevant for banker fordi flere av kundeprofilene i en bank ikke er en direkte kjøper av bankens varer og tjenester. Et eksempel på dette er foreldre som stiller som garantister for sine barns lån. I en kundelønnsomhetsberegning for bankens aktive kunder vil den reelle låntakeren være en relevant kunde, mens foreldrenes garantistengasjement vil holdes utenfor.

Videre må begrepet lønnsomhet defineres. Enkelt kan vi si at en bedrifts lønnsomhet er avkastningen den får på innsatsen.

Tradisjonelt har produktlønnsomhet vært et kjent begrep i styringslitteraturen. Regnskaper, kalkyler og lønnsomhetsanalyser ble i lys av dette relatert til bedrifters produkter (Foster & Gupta, 1994). Et slikt tradisjonelt fokus ble forholdsvis påvirket da to amerikanske professorer, Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan, på slutten av 80-tallet kritiserte virksomheter for manglende produksjon av relevant styringsdata (Bjørnenak, 2003). Som et av flere svar på kritikken ble derfor flere kalkyleobjekter identifisert, deriblant kunder, som naturligvis vil være hovedfokus i kundelønnsomhetsberegninger. Kundelønnsomhet kan vi da, i vårt tilfelle, si er avkastningen banken får på ressursene den legger inn i et kundeforhold. Pfeifer et al. (2004) definerer kundelønnsomhet på følgende måte:

*“Customer Profitability is the difference between the revenues earned from and the costs associated with the customer relationship during a specified period.”* (s. 8).



---

Vi beskrev innledningsvis at en kundelønnsomhetsmodell er avhengig av bedriftens formål og kostnadsstruktur. Med dette mener vi at modellen bør ta hensyn til konteksten og situasjonen den utformes i. Hvilke forutsetninger som legges til grunn, hvilke elementer som trekkes inn i modellen og de påfølgende analysene vil ha stor betydning for hvordan det endelige lønnsomhetsbildet blir seende ut. I så måte kan man hevde at lønnsomhet er et subjektivt begrep (Helgesen, 1999). Dette forsterkes av at det i stor grad er opp til den som utfører lønnsomhetsanalysen å avgjøre hvilken estimeringsmetode som skal benyttes, og til slutt hvordan evalueringen av lønnsomhetsmålene blir. Følgelig, vil en lønnsomhetsanalyse kun gi et estimert bilde av situasjonen (Helgesen, 1999).

Dette betyr at det er flere forhold vi må ta hensyn til og flere forutsetninger vi må ta når vi skal beregne kundelønnsomheten i Sparebanken Sogn og Fjordane. Vi vil gjennom hele oppgaven ha fokus på at det er *formål* og bankens *kostnadsstruktur* som ligger til grunn ved utforming av en lønnsomhetsmodell.

Videre vil vi nå ta for oss *hvorfor* kundelønnsomhetsanalyser er relevante og *hva* de kan brukes til. Deretter vil vi beskrive *hvordan* en lønnsomhetsmodell kan utarbeides. Her vil vi presentere to grunnmodeller, Customer Lifetime Value og Customer Profitability.

### **2.1.2 Hvorfor etterspørres kundelønnsomhetsanalyser?**

Det er flere forhold i og utenfor virksomheter som driver etterspørselen etter kundelønnsomhetsanalyser. I dette avsnittet vil tre aspekter utdypes. Det første knyttes til det faktum at konkurransen i mange bedrifter nå retter seg mer mot kunder enn produkter. Det andre aspektet omhandler bedriftens kostnadsandel knyttet til kunderelaterte aktiviteter. Siste aspekt tar for seg variasjoner i arbeidsbyrden kundene genererer.

Guerreiro et al. (2008) hevder at konkurransen for mange bedrifter retter seg mot kunder fremfor produkter. Dette gjelder spesielt i tjenestebedrifter der lønnsomhet per kunde ofte er mer interessant enn lønnsomhet per produkt. Det som er i fokus, er kundenes produktsammensetninger, som til dels kan bestå av ulønnsomme produkter så lenge kundens samlede lønnsomhet er eller vil bli positiv (Helgesen, 1999). I slike bedrifter er det kundebehov og – atferd som driver bedriftens inntjening, og derfor er det viktig å ha innsikt i kundelønnsomheten og drivere bak den (Helgesen, 1999).

Kostnadsanalyser er interessant for bedrifter der kostnader knyttet til kunderelaterte aktiviteter er betydelige. Det har seg slik at to kunder som kjøper de samme produktene i samme kvantum og til samme pris, allikevel kan ha ulik lønnsomhet (Helgesen & Bjørnenak, 2009). Bakgrunnen for dette er at markeds-kostnader overses, og dermed uteblir fra regnestykket. Markeds-kostnader er ifølge Helgesen (1999) knyttet til ressurser foretaket benytter innenfor markedsføring, salgsfremmende tiltak, gjennomføringen av leveransen, administrasjon av markedsføring, salg og distribusjon og alle andre aktiviteter som gjennomføres for å tilfredsstille kunders ønsker, krav og behov. I betraktning av dette, vil den kunderelaterte markeds-kostnaden variere fra kunde til kunde på bakgrunn av behov og atferd. Bedrifter som utsettes for økt konkurranse, har en tendens til å ty til salgsfremmende tiltak, med det formål å fremstå mer attraktive i forhold til sine konkurrenter. Således kan markeds-kostnadene bli høyere enn merinntektene kundene genererer, og lønnsomheten i bedriften følgelig bli redusert (Bellis-Jones, 1989). Gode kundelønnsomhetsanalyser fremhever kostnadsforskjeller mellom kundene, og fanger dermed opp når den kundedrevne kostnaden blir større enn inntektene kunden genererer. Virksomheter er nødt til å forstå at ikke all kundeinntekt bidrar like mye til bedriftens lønnsomhet (Narayanan 2001; Pfeifer et al., 2004, s. 7).

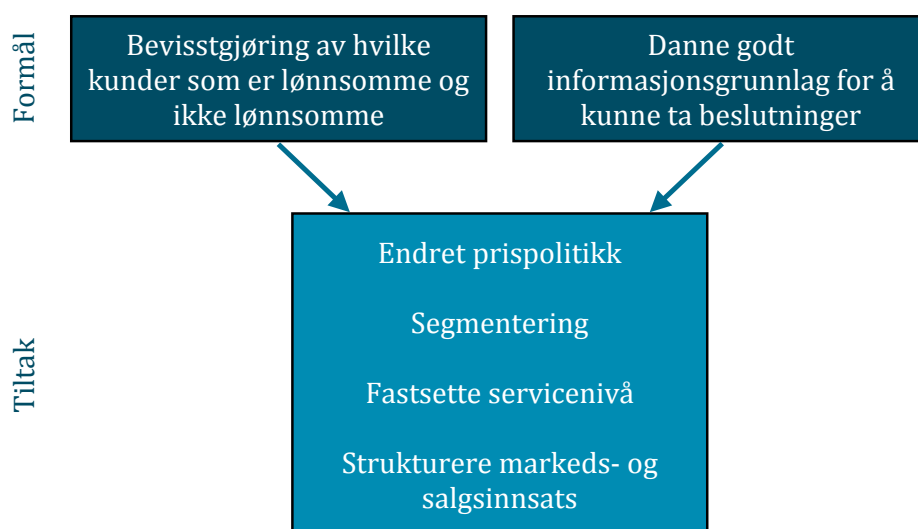
Lønnsomhetsanalyser er videre vesentlige i bedrifter der det er store variasjoner i hvordan kunder forårsaker kostnader. Store variasjoner i kundedrevne aktiviteter tilsier at lønnsomhetsspekteret i kundeporteføljen er stor, og at det derfor er desto viktigere å kunne identifisere de kundene som er mest lønnsomme. Faktorer som kan resultere i betydelige forskjeller mellom kunders lønnsomhet kan være at; noen kunder krever skreddersydde produkter og tjenester mer enn andre, noen krever mer oppfølging og etter-service enn andre, noen har flere reklamasjoner og returer enn andre m.m. (Helgesen og Bjørnenak, 2009). Listen er ikke utfyllende, men viser at kundens atferd i stor grad kan påvirke kostnaden den påfører bedriften.

Banknæringen opplever stor konkurranse om kundene, samtidig som vi vet at kundelønnsomheten varierer veldig fra kunde til kunde. Dersom en bank ikke har analyser som setter kunden i fokus, vil den ikke vite hvilke kunder som må satses på for å hindre at de forsvinner til en av konkurrentene.

### 2.1.3 Hva kan kundelønnsomhetsanalyser benyttes til?

Det overordnede formålet med kundelønnsomhetsanalyser er som illustrert ovenfor bevisstgjøring av hvilke kunder som er lønnsomme og ikke lønnsomme. Analysene kan videre benyttes som grunnlag for beslutninger og iverksettelse av tiltak for å bedre kundenes lønnsomhet. Med andre ord kan bedriften, basert på kundelønnsomhetsanalyser, kartlegge konkrete tiltak som kan øke verdiskapningen i bedriften.

Analysene kan, blant annet, være av stor betydning for bedriftens prispolitikk. Dersom det er mulig å segmentere kunder og differensiere på pris, kan bedriften tilby priser basert på arbeidsbyrden kundene genererer. Dette for å sørge for mest mulig kostnadsdekning til bedriften. Videre kan analysene brukes for å endre kundenes atferd i riktig retning. Prising av tjenester kan påvirke kundene til å velge lavkosttjenester fremfor tjenester med høye kostnader. Eksempelvis kan dette være informasjon som skal veilede kundene til å benytte nettbaserte løsninger istedenfor å oppsøke bankkontoret. Fastsettelse av servicenivå til den enkelte kunde er et ytterligere tiltak. Lønnsomhetsanalysen kan brukes for å prioritere lønnsomme kunder, for eksempel ved å gi dem prioritet når de ringer kundesenteret eller ved å tilby ekstraordinær kundeservice. Analysen kan videre brukes for å strukturere markeds- og salgsinnsatsen. Bedriften kan beslutte å rette mer markedsføring og oppmerksomhet mot lønnsomme kunder og bruke mindre midler på ulønnsomme kunder (Helgesen, 1999). I figur 2:1. har vi illustrert hvordan en modells formål legger grunnlag for iverksettelse av tiltak.



Figur 2:1 Sammenheng mellom formål og tiltak

Vi har til nå presentert noen av formålene med kundelønnsomhetsanalyser. Fra figur 1:1 i problemstillingen ser vi at dette er det første av to aspekter man må ta hensyn til ved utforming av en kundelønnsomhetsmodell. Neste aspekt omfatter hvordan modellen må utarbeides slik at den gjenspeiler og henter ut elementer fra bankens kostnadsstruktur. Resultatet avhenger av hvilke målinger som er mulig å gjennomføre. Sagt på en annen måte, må vi vurdere hvilke begreper og elementer vi velger å ta med i målingen av lønnsomhet, og hvilke estimeringsmetoder vi skal benytte oss av (Helgesen, 1999).

Vi vil i det følgende presentere to mulige angrepsmåter for å beregne kundelønnsomhet; Customer Lifetime Value og Customer Profitability. Valg av fremgangsmåte vil legge grunnlag for hvilke data og kostnader vi må inkludere i analysen. Vi bruker engelske terminologier fordi det i norsk litteratur brukes så mange forskjellige begreper, som kan forvirre lesere.

Først skal vi imidlertid ta et lite sidespor og se på en studie Helgesen og Bjørnenak (2002) gjorde. Dette vil belyse behovet for kundelønnsomhetsanalyser.

#### **2.1.4 Strategisk styring etter antagelser**

En studie Helgesen og Bjørnenak (2002) har gjort, ser blant annet på hvordan lederes antagelser om kundelønnsomhet i egen bedrift stemmer over ens med det faktiske lønnsomhetsbildet. Motivasjonen bak studien var at andre empiriske studier indikerer at få bedrifter har god innsikt i sin egen kundelønnsomhet. Studien var gjort på fire norske bedrifter som eksporterer fiskeprodukter.

Før lederne både skulle estimere en enkelte kundes absolutte lønnsomhetsverdi og rangere kundene etter relativ lønnsomhet, hadde de tilgang til all ønsket data. Etter å ha gjort lønnsomhetsanalyser, viste det seg at kun én av 14 ledere, uavhengig av utdanning eller relevant erfaring, hadde signifikant korrelasjon mellom sine antagelser og de faktiske forhold. Lønnsomhetsanalysene antas å ha vært gode, da det i bransjen lar seg gjøre å fordele nær 98 prosent av kostnadene (Helgesen & Bjørnenak, 2002).

Et av hovedfunnene Helgesen og Bjørnenak (2002) gjorde, var at lederne i stor grad hadde samstemte antagelser om både absolutt og relativ lønnsomhet hos sine kunder. Forfatterne påpeker avslutningsvis at slike felles antagelser gjerne anses som en fordel. Likevel, for at

det skal være en reell fordel, forutsettes det at antagelsene er riktige (Helgesen og Bjørnenak, 2002).

Vi ser nå nytten av å utarbeide kundelønnsomhetsanalyser, og vil gå videre med å se på de to tilnærmingene, Customer Lifetime Value og Customer Profitability.

### 2.1.5 To grunnmodeller i utarbeidelse av kundelønnsomhet

Customer Lifetime Value er en enkel finansøkonomisk modell der objektet oppfattes som investeringsprosjekter (Helgesen, 1999). I denne modellen tillegges kunden en anskaffelseskostnad, og forventes videre å generere fremtidige kontantstrømmer. Langsiktig lønnsomhet kan beregnes ved å neddiskontere forventede fremtidige kontantstrømmer med et avkastningskrav som gjenspeiler risiko og alternativ anvendelse av kapital. Pfeifer et al. (2004) definerer Customer Lifetime Value som nåverdien av fremtidige kontantstrømmer relatert til et kundeforhold.

$$NV(k) = NV(k)_{t_0} + \sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - u_t)}{(1 + k_t)^t}$$

Verdi i dag + Sum av neddiskonterte, fremtidige kontantsrømmer

$NV( )$ = nåverdi
$k$ = avkastningskrav
$t$ = tidspunkt, tidsperiode
$E( )$ = forventet verdi
$i$ = inntekter
$u$ = kostnader

Figur 2:2 Customer Life Time Value

Nåverdien forteller om kunden er lønnsom eller ikke. Ved positiv nåverdi, er kontantstrømmene positive, og man får dekket både de reelle kostnadene og kapitalkostnaden ved å binde kapital over tid. Er nåverdien lik null, utligner inntekter og kostnader hverandre. Kunden genererer da ikke positive kontantstrømmer. Ved negativ nåverdi, påfører kunden foretaket direkte tap. Det må da vurderes om man skal gjøre endringer i kundens betingelser, eller om kundeforholdet i verste fall bør avsluttes.

Denne metoden er spesielt fordelaktig i banknæringen fordi en kunderelasjon som oftest varer over en lengre periode. I en slik situasjon er det viktig å tenke på kundelønnsomhet over livsløpet. En kunde kan være ulønnsom i dag, men likevel lønnsom over livsløpet, fordi

den på et senere tidspunkt blir lønnsom for banken. Et eksempel på dette er studenter som i dag har svært gunstige vilkår i flere banker. Ved å spare i BSU påfører studenten banken negative rentemarginer, i tillegg til at mange har gratis bruk av transaksjonstjenester. Etter studietiden kan studenten derimot bruke sparepengene til å ta et boliglån som vil generere positive rentemarginer til banken. Ideelt sett bør derfor banken se på kundelønnsomhet som en forventningsverdi for den perioden banken har en relasjon til kunden (Helgesen, 1999).

Likevel brukes metoden sjeldent i praksis (Helgesen, 1999). Grunnen til dette er det faktum at det er vanskelig å separere fremtidige kundekontantstrømmer. Strømmen til innbetalinger kan beregnes uten for store vansker, men å estimere kunderelaterte utbetalinger er ofte umulig (Helgesen, 1999, Helgesen & Bjørnenak, 2009). Videre er det vanskelig å forutse hvilken tidshorisont som skal legges til grunn fordi det knyttes stor usikkerhet til hvor lenge en kunderelasjon vil vare og fordi anskaffelse av bankprodukt i stor grad er situasjonsbestemt. Man må også vurdere hvilke tidligere inn- og utbetalinger som skal inkluderes, og hvordan disse skal estimeres.

På bakgrunn av disse utfordringene er det en annen tilnærming som i praksis benyttes i større grad; Customer Profitability (Pfeifer et al., 2004). Metoden fungerer mer som et kunderegnskap, og som vi tidligere har sett Pfeifer et al. (2004) definere, er Customer Profitability differansen mellom inntekter og kostnader relatert til en kunde, over en spesifisert tidsperiode.

Fra definisjonen ser vi at Customer Profitability skiller seg fra Customer Lifetime Value på to måter. Customer Profitability har en ex ante tidshorisont. Det vil si at modellen tar for seg kundens historiske inntekter og kostnader. Den andre forskjellen er at man avgrenser kundeforholdet ved å se på en spesifikk tidsperiode. Perioden avgrenses typisk til ett kvartal eller ett år (Helgesen, 1999). En svakhet ved å se på lønnsomheten i en begrenset periode, for eksempel siste regnskapsår, er at kostnadsdataene kan gi et misvisende bilde. Dette kan være forårsaket av ekstraordinære forhold som gjør at periodens kostnader ikke er representative for kostnadsnivået på lengre sikt (Helgesen, 1999).

En mulig oppstilling som Helgesen og Bjørnenak (2009) presenterer i sin artikkel er;

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

Figur 2:3 Kunderegnskap

Forfatterne hevder at hovedutfordringen, uansett oppstilling, knyttes til å beregne kundekostnader. Noen av kostnadene vil kunne henføres direkte, mens andre kostnader må henføres ved hjelp av fordelingsnøkler. Omfanget av de kostnadene som kan fordeles direkte vil variere fra foretak til foretak fordi det avhenger av bedriftens kostnadsstruktur og hvor mye innsats som legges ned for å identifisere kostnader som kan fordeles (Helgesen & Bjørnenak, 2009). Problemstillingene knyttet til dette vil være fokus i påfølgende delkapitler. Før vi ser på ulike tilnærminger som brukes for å måle kundekostnader, vil vi først konseptualisere og operasjonalisere et par begreper fra litteratur om ulike kalkyler. Deretter vil vi presentere ulike metoder til bruk for å beregne kundekostnadene.

## 2.2 Mål på lønnsomhet – viktige kostnadsbegreper

I denne delen behandles sentrale begreper og teoretiske tilnærminger som er vesentlige å forstå når man skal utarbeide lønnsomhetskalkyler (Helgesen, 1999).

### 2.2.1 Særinntekter og særkostnader

En generell måte å måle lønnsomhet på er å beregne særinntekter minus totale relevante kostnader (Helgesen, 1999). En mulig definisjon på særinntekter er inntekter som genereres ved en bestemt aktivitet. I så måte faller særinntekten bort dersom aktiviteten ikke utføres (lederkilden.no). Helgesen (1999) definerer særinntekt som;

*“framtidige inntekter som er forskjellige for ett handlingsalternativ i forhold til “nullalternativet”, dvs. at det ikke gjøres noen endringer.” (s. 17).*

Når et nytt produkt innføres, og dette produktet kun utnytter ledig kapasitet, er det rimelig å si at produktet ikke har generert noen inkrementelle kostnader eller særkostnader. Således, er særkostnaden for produktet differansen i de målte totalkostnadene med og uten produktet (Bjørnenak et al., 2005). Bjørnenak et al. (2005, s 46) hevder at forutsetningen for at det ikke knytter seg kostnader til å utnytte ledig kapasitet, er at sannsynligheten for at kapasiteten kan anvendes til andre verdiskapende formål er lik 0 på det tidspunktet kostnadsobjektet binder opp kapasiteten. I praksis benyttes ofte de variable kostnadene som en tilnærming til et kostnadsobjekts særkostnad (Helgesen, 1999). Dette er imidlertid en forenkling av det teoretiske begrepet, fordi den virkelige særkostnaden avhenger av den spesifikke beslutningssituasjonen og hva kalkylen skal brukes til (Helgesen, 1999).

En annen type kostnader som et kostnadsobjekt forårsaker, er alternativkostnader (Helgesen, 1999). Når en bedrift produserer et produkt, anvendes det tid og ressurser for å fremstille dette produktet. Dermed reduseres muligheten til å gjøre noe annet, gitt en fast begrenset kapasitet. Dette defineres som produktets alternativkostnad. Med andre ord, er alternativkostnader et uttrykk for å binde opp ressurser (Bjørnenak, 1996). Normalt finner man ikke alternativkostnader i bedriftens regnskaper. I praksis benyttes det derfor ulike metoder for å beregne en tilnærming til alternativkostnader (Helgesen, 1999). Videre er ikke skillet mellom særkostnader og alternativkostnader trivielt. Det som er alternativkostnader på kort sikt, kan på lengre sikt være en særkostnad (Helgesen, 1999).

I så måte, kan man si at relevante kostnader er summen av kostnadsobjektets særkostnader og alternativkostnader.

### **2.2.2 Faste og variable kostnader**

Den tilsynelatende enkleste fordelingen av kostnader er skillet mellom faste og variable kostnader (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Tradisjonell litteratur har ofte fremstilt et klart kostnadsskille mellom variable og faste kostnader (Bjørnenak, 1996). Ifølge bidrag- og selvkostmetoden defineres variable kostnader som kostnader som varierer med produkt- og tjenestevolum. Mens faste kostnader er kostnader som oppstår uavhengig av produkt- og tjenestevolumet. Dette er en forenkling av virkeligheten fordi kostnader også dimensjoneres



---

av andre faktorer enn produksjonsvolum (Bjørnenak et al., 2005). Mengde post i Posten er helt klart en kostnadsdriver, men kostnadene i Posten påvirkes også av andre variabilitetsfaktorer. For eksempel antall kjørte kilometer og ferdselstiden. Dette er kostnader som også er variable, men som ikke varierer med mengden post (Bjørnenak et al., 2005).

Når man skal avgjøre om en kostnad er variabel eller fast, er det viktig å ta stilling til to spørsmål (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003):

- Fast eller variabel i forhold til hva?
- Fast eller variabel i forhold til hvilken tidshorisont?

Et eksempel med drivstoffkostnader kan illustrere dette. Drivstoffkostnader i et flyselskap er en variabel kostnad i forhold til “anvendt flytid”. Det vil si at drivstoffkostnadene vil øke proporsjonalt med økt anvendt flytid.

På den annen side kan det hende at flyselskapet på kort sikt har bundet seg fast til et avtalt antall flygninger. Kostnadene tilknyttet drivstoffkostnader vil da være en fast kostnad. Dersom denne avtalen kan varieres på langs sikt, vil drivstoffkostnadene i denne sammenheng være en variabel kostnad (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Dette eksemplet understøtter viktigheten av å ta stilling til spørsmålene ovenfor når man skal avgjøre om en kostnad er variabel eller fast.

For å beslutte om en fast kostnad er en beslutningsrelevant kostnad, er det i mange sammenhenger fornuftig å dele de faste kostnadene inn i to ulike kategorier, direkte faste kostnader og faste felleskostnader (Boye 1994; Brenno 1997, s. 17-18; Boye et al., 2004). Faste kostnader er som kjent kostnader som er upåvirket av endringer i aktivitet. Direkte faste kostnader er imidlertid mulig å tilordne ett kostnadsobjekt. Mens faste felleskostnader er kostnader som er krevende eller umulig å fordele til andre kostnadsobjekter enn bedriften (Boye et al., 2004). De faste felleskostnadene kan igjen deles opp i to grupper; kapasitetskostnader og periodekostnader. Kapasitetskostnader er knyttet til å tilby en fast felles kapasitet på kort sikt, mens periodekostnader er kostnader som er faste på grunnlag av periodiske beslutninger (Brenno, 1997, s. 17).

### 2.2.3 Indirekte og direkte kostnader

Et annet viktig skille i kostnadslitteraturen er direkte og indirekte kostnader. En direkte kostnad er kostnader som direkte kan henføres til et produkt. Mens en indirekte kostnad må fordeles på produktet ved hjelp av en fordelingsnøkkel. Igjen avhenger en klassifisering mellom indirekte og direkte kostnader av spørsmålet i forhold til hva? (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Materialforbruk kan for eksempel være en direkte kostnad i én type beslutningssituasjon, men en indirekte i en annen (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Bedriftens registreringssystem er også med på å avgjøre om en kostnad kan klassifiseres som direkte eller indirekte (Bjørnenak et al., 2005). Dersom virksomheten har gode registreringsrutiner kan flere kostnader henføres direkte til et kostnadsobjekt.

### 2.2.4 Prinsippet om beslutningsrelevante inntekter og kostnader

Som uttrykt innledningsvis er et generelt mål på lønnsomhet særinntekter minus totale relevante kostnader.

Diskusjonen foran tyder på at det ikke er en triviell oppgave å identifisere hva et kostnadsobjekts relevante kostnader er. Derfor er det i mange sammenhenger nødvendig å gjøre en kostnadsanalyse av bedriftens kostnadsstruktur for å identifisere kostnader som kostnadsobjektet forårsaker.

Ulike kalkylemetoder utnyttes for å beregne tilnærminger til særkostnader og alternativkostnader (Bjørnenak, 1996). Hvilke inntekter og kostnader som bør og kan inkluderes i en kalkyle avhenger blant annet av kostnadsobjektet, kalkylens formål og bedriftens kostnadsstruktur. En annen måte å uttrykke dette på, er si at kun beslutningsrelevante kostnader og inntekter skal inkluderes i en kalkyle.

En beslutningsrelevant kostnad er en kostnad som vil endre seg som følge av en beslutning i en gitt situasjon. Det samme gjelder for beslutningsrelevante inntekter. Dermed kan inntekter og kostnader som ikke endres som følge av en beslutning, ignoreres (Helgesen, 1999).

Prinsippet om beslutningsrelevans er sentralt i kostnadsanalyser fordi relevante kostnadsdata i ulike beslutningssituasjoner vil være forskjellige (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Berthling-Hansen og Skaldehaug (2003) påpeker at

*“Kostnadsobjektet skal bære del av virksomhetens totalkostnader som er relevant i den enkelte beslutningssituasjon.” Det vil si at ulike problemstillinger og beslutninger krever ulik kostnadsinformasjon.*

Diskusjonen foran fremhever at en sjeldent kan klassifisere en kostnadstype som det ene eller det andre. Beslutningssituasjonen og registreringssystemet bestemmer med dette om en kostnad kan klassifiseres som indirekte og faste, direkte og faste, indirekte og variable eller direkte og variable. (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003)

I påfølgende avsnitt vil det bli gitt en beskrivelse av hvordan ulike kalkulasjonsmetoder behandler kostnadsbegrepene og de andre teoretiske tilnærmingene som har blitt belyst i dette delkapittelet.

## 2.3 Kalkulasjonsmetoder

Ved hjelp av kalkyler ønsker bedrifter å skape et mest mulig rettviseende kostnadsbilde. Dette er relevant informasjon i en styringssammenheng. Tradisjonelt er det to generiske tilnærminger for å estimere relevante kostnader (Bjørnenak, 1996). Siden de tradisjonelle kalkylene først og fremst har blitt brukt til å estimere kostnader tilknyttet bedriftens produkter, vil produktkalkulasjon være et gjennomgående eksempel. De samme prinsippene gjelder imidlertid også for kunder som kostnadsobjekt.

### 2.3.1 Bidragsmetoden

I bidragsmetoden inkluderes kun de variable kostnadene. Faste kostnader anses som periodedrevne kostnader og fordeles således ikke på den enkelte (Bjørnenak et al., 2005).

Etter bidragsprinsippet består produktkostnaden av følgende komponenter;

<b>Produktkostnad</b>
Direkte variable kostnader
+ Indirekte variable kostnader
= Produktkostnad

*Figur 2:4 Produktkostnad*

De variable kostnadene er en tilnærming til produktets særkostnad (Helgesen, 1999). Metoden fokuserer på produktets dekningsbidrag som beregnes ved å ta omsetning minus

særkostnader (Bjørnenak et al., 2005). Summen av dette er det beløpet bedriften har for å dekke sine faste kostnader, og generere overskudd.

Således er produktets dekningsbidrag ikke det samme som lønnsomhet fordi alternativkostnadene holdes utenfor (Bjørnenak et al., 2005). Lønnsomhet krever at produktet dekker alle kostnadene tilknyttet den arbeidsbyrden det genererer, dette inkluderer alternativkostnaden. I praksis er alternativkostnaden vanskelig å estimere, men som regel er den høyere enn null (Bjørnenak et al., 2005). Dersom en bidragsmetode skal benyttes må det stilles strenge krav til dekningsbidraget, og det må vurderes opp mot produktets alternativkostnader (Bjørnenak, 1996).

Videre kritiseres metoden for å ha et kortsiktig og snevert syn på skillet mellom faste og variable kostnader, noe som fører til en undervurdering av de variable kostnadene (Bjørnenak et al., 2005). Bjørnenak (1996) hevder at mange av de kostnadene som defineres som faste, vil kunne variere på lengre sikt. En viktig bidragsyter i denne debatten er Robert S. Kaplan som har uttalt følgende (Bjørnenak et al., 2005, s 45);

*“It strikes us as peculiar that the costs that have varied (increased) the most are costs that accountants have classified as fixed” (1990, s 4).*

Bidragsmetoden er også misvisende fordi den har et tradisjonelt fokus på produksjonsvolum som eneste kostnadsdriver (Bjørnenak, 1996).

I tabellen under har vi oppsummert metodens syn på variabilitet, hvordan den håndterer alternativkostnader og hvilke kostnader som eksplisitt er med i kalkylen.

<b>Bidragsmetoden</b>	
Kostnader som eksplisitt er med i kalkylen	Variable (særkostnader)
Syn på variabilitet	Ofte kortsiktig
Alternativkostnader	Utenfor modellen

Tabell 2:1 Egenskaper ved bidragsmetoden (Bjørnenak, 2011)

### 2.3.2 Selvkostmetoden

Selvkostmetoden blir også kalt fullkostmetoden, fordi formålet er full kostnadsdekning (Bjørnenak et al., 2005). Prinsippet innebærer at både direkte, og faste- og variable indirekte kostnader veltes over på produktet.

Produktkostnad, selvkost	
	Direkte variable kostnader
+	Indirekte variable kostnader
+	Faste kostnader
=	Produktkostnader

Figur 2:5 Produktkostnad, selvkost

Selvkostmetoden var i første rekke en reaksjon på svakheten ved bidragsmetoden vedrørende utelatelsen av alternativkostnader (Bjørnenak et al., 2005). Fordelingen av produktets faste kostnader kan dermed anses som en tilnærming til alternativkostnadene. Problemet er at de indirekte kostnadene, inkludert de indirekte faste kostnadene, blir fordelt basert på enkle volumbaserte fordelingsnøkler. En slik tilnærming fører til at alternativkostnadene øker jo færre produkter som produseres. Dette er ikke i overensstemmelse med økonomisk teori som hevder at alternativkostnader som oftest er liten når det er mye ledig kapasitet i bedriften, og som øker jo høyere kapasitetsutnyttelsen er (Bjørnenak, 1994).

Selvkostmetoden får kritikk for at den fordeler de faste indirekte kostnadene, også de som ikke har en logisk tilknytning til produktet (Bjørnenak et al., 2005). Fordelingsnøklerne som brukes blir også kritisert. Istedenfor å ta hensyn til hva som faktisk driver kostnadene, baserer metoden seg ofte på enkle volumbaserte fordelingsnøkler (Bjørnenak, 1994).

Tabellen under oppsummerer metodens syn på variabilitet, hvordan alternativkostnadene håndteres og hvilke kostnader som eksplisitt er med i kalkylen.

Selvkostmetoden	
Kostnader som eksplisitt er med i kalkylen	Alle
Syn på variabilitet	Langsiktig tilnærming
Alternativkostnader	Fordeling av faste kostnader er en tilnærming

Tabell 2:2 Egenskaper ved selvkostmetoden (Bjørnenak, 2011)

### 2.3.3 Kritikken tilknyttet de tradisjonelle metodene

Håndtering av kostnader som er knyttet direkte til et produkt skaper ikke problemer i kalkylesammenheng. Utfordringen tilknyttes behandlingen av indirekte kostnader. På 1950 og 1960-tallet kritiserte fremtredende forskere praksis for å være for opptatt med å fordele irrelevante kostnader (Bjørnenak, 2005). Et typisk eksempel har man fra den engelske økonomen Robert Edwards (Bjørnenak, 2005);

*“...I believe that cost accountants have spent too much effort in trying to arrive at total cost by building up complicated and dedicate on cost structures which depend on arbitrary assumptions” (s. 101).*

Hovedkritikken gikk ut på at en fordeling av kostnader som ikke har en logisk tilknytning til hvert enkelt produkt, ikke skal fordeles. En skjønsmessig fordeling kan føre til et misvisende beslutningsgrunnlag (Hoff, 2002).

På den annen side hadde man praktikere som, til tross for anvisningene fra teoretikerne, fortsatte å velte indirekte kostnader over på produkter (Bjørnenak et al., 2005). Zimmerman (1979) var opptatt av å finne et svar på paradokset. Han utleder i sin artikkel to hovedargumenter for å fordele kostnader. Det ene argumentet er for å kunne påvirke ledelsesatferd. Det andre argumentet knytter seg til vanskelig observerbare alternativkostnader. Siden denne kostnaden er vanskelig å fange opp, brukes kostnadsallokering som en tilnærming til alternativkostnaden.

Som diskutert foran krever lønnsomhet at produkter dekker kostnader knyttet til all den arbeidsbyrde som produktet genererer. Dette vil si at det også skal dekke kostnaden knyttet til alternativ anvendelse av ressursene (Bjørnenak et al., 2005). I lys av dette kan man hevde at selvkostmetoden er bedre egnet enn bidragsmetoden i en lønnsomhetssammenheng. Dette

---

fordi fordeling av faste kostnader er en tilnærming til alternativkostnader, mens bidragsmetoden holder alternativkostnader helt utenfor modellen. På den annen side kritiseres selvkostmetoden for å fordele *alle* kostnader på produkter, også irrelevante kostnader. Selvkostmetoden benytter ikke riktige alternativkostnader, men fordeler kostnader som et mer eller mindre godt anslag for alternativkostnaden (Bjørnenak et al., 2005). En årsak til at selvkostmetoden kan føre til en overvurdering av alternativkostnaden, er fordi ledig kapasitet ikke skilles ut, men fordeles på produktene (Bjørnenak et al., 2005).

Tradisjonelt anvender man feil priser på fordelingsnøklene. Ved å fordele kostnader som ikke er forårsaket av fordelingsnøkkelen får man ofte for høye priser per fordelingsnøkkelenhet (Bjørnenak, 1996). Dette kan føre til aggregeringsfeil, og resultatet er at kalkylen blir misvisende med hensyn til hva kunden forårsaker av kostnader.

Annen kritikk knyttes til bruk av volumbaserte fordelingsnøkler uten å ta hensyn til hva som faktisk driver de indirekte kostnadene. Dette kalles spesifikasjonsfeil. Resultatet er at kalkylen blir misvisende med hensyn til hva som forårsaker kostnadene. Når man anvender svært enkle fordelingsnøkler, som for eksempel antall produserte enheter, kan dette resultere i at man ikke får frem viktige forskjeller i lønnsomheten, og at man i kalkylen driver med det som kalles kryss-subsidiering. Det vil si at noen produkter tildeles mindre kostnader enn de forårsaker, mens andre produkter tildeles mer enn de forårsaker (Bjørnenak, 1996).

### **2.3.4 Kalkyleforbedringer**

På bakgrunn av svakhetene metodene har blitt kritisert for, har flere akademikere fremhevet hva som kan bedres i de tradisjonelle kalkylene. Bjørnenak (1996) tar for seg følgende tre punkter i sin artikkel.

Flere av kostnadene bør henføres direkte til kalkyleobjektet. Dette vil redusere innslaget av feilfordeling. Smartere registreringssystemer og bedre rutiner for å registrere kostnader direkte vil gjøre dette mulig.

For å unngå spesifikasjonsfeil, bør bedriftene bruke mer tid på å finne gode kostnadsdrivere. Det vil si å identifisere faktorer som faktisk driver kostnadene knyttet til et produkt. Videre må det fokuseres på hva som vil drive kostnadene til et produkt i fremtiden og ikke hva som historisk sett har drevet kostnadene.

Til slutt må man anvende mer korrekte priser på fordelingsnøkkelenhetene for å hindre aggregeringsfeil. Har bedriften en maskin eller ansatte med permanent ledig kapasitet bør bedriften være forsiktig med å sette for høye priser på å utnytte denne. Dette vil nemlig gi incentiver til å utnytte ressursen mindre, som følgelig vil øke den ledige kapasiteten ytterligere. (Bjørnenak, 1996)

## 2.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon - ABC

I nyere tid har aktivitetsbasert kalkulasjon blitt presentert som en ny, mer nyansert og nøyaktig måte å estimere kostnader på. Den grunnleggende tankegangen er at kostnader fordeles til produkter og tjenester basert på et årsak-/virkningsforhold, via definerte aktiviteter som utføres for å fremstille produktet eller tilby tjenesten (Bjørnenak et al., 2005). Tankegangen er at man estimerer kostnaden for ressursbruk som må til for å utføre disse aktivitetene. Dette gjøres ved å identifisere og sette kostnad på de faktorene som forårsaker arbeidsbyrden. De bakenforliggende faktorene kalles gjerne kostnadsdrivere. En kostnadsdriver gjenspeiler ressursbruk. En følge av å fokusere på kostnadsdrivere, kan være at man oppnår oppmerksomhet rundt de faktorene som bestemmer arbeidsbyrden i bedriften (Bjørnenak et al., 2005). Et slikt fokus vil videre kunne gi grunnlag for å gjøre viktige strategiske og taktiske beslutninger.

Ved å identifisere slike kostnadsdrivere, forsøker man å gjøre flere indirekte kostnader om til direkte kostnader (Bjørnenak et al., 2005). For å muliggjøre denne fordelingen av indirekte kostnader, har bruk av ABC innført begrepet kostnadshierarki. Formålet er å kategorisere kostnadene på forskjellige nivå etter hvor de inntreffer og hva som driver kostnaden (Bjørnenak et al., 2005).

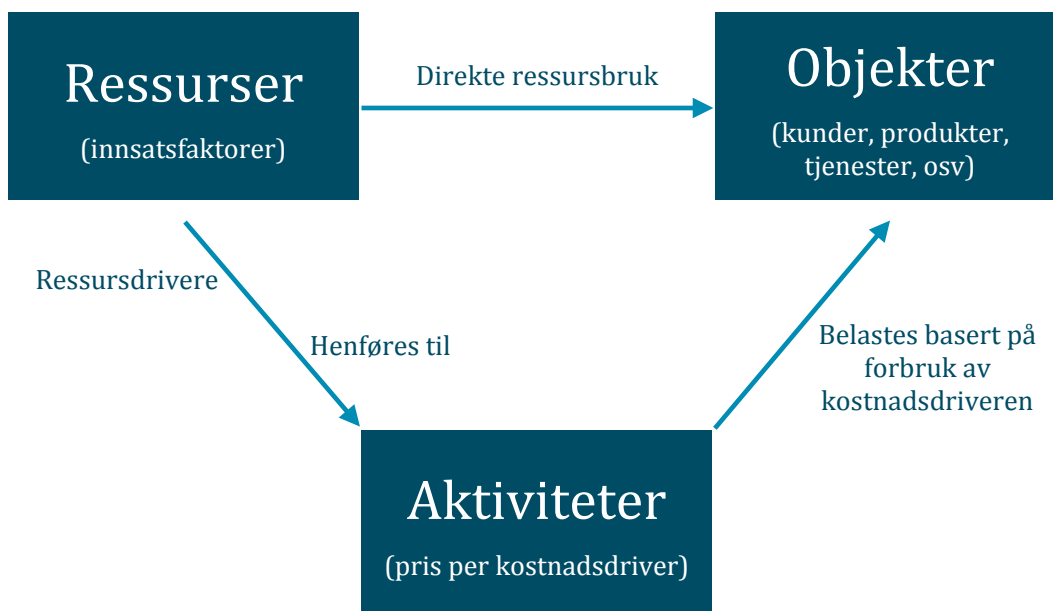
Opprinnelig var ABC tenkt for å kalkulere produktkostnader i industribedrifter, men vi ser i dag at metoden i større og større grad, også i Norge, tas i bruk i tjenesteytende bedrifter. (Havelin & Helsem, 2012). Årsaken er at de der ser indirekte kostnader som en svært stor og økende andel av sin kostnadsstruktur (Bjørnenak, 1993), slik at en kostnad i utgangspunktet vanskelig kan henføres til et bestemt produkt (Cooper & Kaplan, 1999).

Typiske trekk er at variabilitet, altså hvor stor variasjon det er over tid eller fra situasjon til situasjon, kan beskrives i flere dimensjoner, og at ledig kapasitet kan skilles ut. Variabilitet tilsier at kostnadsbildet er komplekst, altså at kostnadene bestemmes av flere ulike faktorer.



Ledig kapasitet vil si at en ressurs, for eksempel en kundeveileders arbeidstid, ikke blir utnyttet fullt ut. Ved å skille ut denne ledige kapasiteten, unngår vi også at kostnadsobjekter, enten det er produkter, tjenester eller kunder, belastes med kostnaden for ineffektiv drift (Bjørnenak, 2005). Ineffektiv drift, praktisk og ledig kapasitet vil bli omtalt i kapitlet om kapasitetskostnader.

I figuren under illustrerer Bjørnenak et al. (2005) det komplekse kostnadsbildet knyttet til et objekt. For å forklare modellen, kan vi bruke et enkelt eksempel. Ved produksjon av et brød (kostnadsobjekt), vil det kreve visse råvarer (ressurser) i form av mel, gjær og vann. Mengden av råvarene (ressursbruken) kan henføres direkte til brødet. For å fremstille sluttproduktet, må det i tillegg utføres visse aktiviteter, som for eksempel elting, heving og steking. Disse aktivitetene krever ressurser i form av arbeidskraft, maskiner og elektrisitet til ovnen. For å kalkulere brødets total kostnad, må disse aktivitetenes regnes inn. Til dette formål er aktivitetsbasert kalkulasjon velegnet.



Figur 2:6 ABC-metodens grunnprinsipper (Bjørnenak, 2005)

### 2.4.1 Utvikling av en ABC-kalkyle

Ved utvikling av en ABC-kalkyle, kan dette gjøres ved å se for seg en prosess bestående av fem steg (Bjørnenak, 2011). Hovedelementene i denne prosessen vil i det påfølgende bli belyst.



Figur 2:7 Utvikling av en ABC-kalkyle

### Definere aktiviteter

Som tidligere omtalt, har vi som formål å fordele kostnader basert på aktiviteter. En aktivitet er det en gjør, eller en gruppe homogene arbeidsoppgaver (Bjørnenak, 1994). For å identifisere og definere disse, må man gå gjennom alle arbeidsprosesser eller arbeidsoperasjoner som foregår i foretaket. Hvis samme arbeidsoppgave går igjen, vil den følgelig defineres som én og samme aktivitet. På denne måten erstatter aktiviteter de indirekte kostnadsgruppene vi har i tradisjonelle system (Bjørnenak, 1994). For en leder eller en utenforstående kan det være utfordrende å definere alle aktiviteter. Dette kan løses ved å overvåke prosesser eller intervju de ansatte (Cooper & Kaplan, 1999).

### Fordele kostnader til aktiviteter

Neste oppgave er å fordele kostnader ut på aktivitetene. Den totale kostnaden reflekteres av den ressursbruken som må til for å gjennomføre aktiviteten, og omfatter både arbeidskraft og bruk av utstyr. Det essensielle er nå at riktig kostnadsandel allokeres til riktig aktivitet, ut fra dens forbruk av ressurser. Også her kan det være utfordrende å gjøre riktige fordelinger, spesielt når aktiviteter utføres av mennesker. Ved å gi de ansatte en liste over alle aktiviteter, kan man be dem oppgi hvor mye av sin tid de bruker på de forskjellige aktivitetene (Cooper & Kaplan, 1999). Eventuelt kan man også her overvåke prosessene.

### Valg av kostnadsdriver

Etter at aktivitetene er definert og kostnadene er fordelt, må man identifisere og velge kostnadsdriver for de ulike aktivitetene. Bjørnenak (1994) definerer en kostnadsdriver som den faktor som forårsaker endring i en aktivitets kostnad. Eksempelvis kan vi si at ved sensur av eksamensoppgaver vil kostnadsdriveren være tiden sensor bruker på å lese gjennom og vurdere oppgavene. Bruker sensor lang tid, vil kostnaden øke, mens hurtig sensur vil redusere kostnaden. Vi har altså et årsak-virkningsforhold mellom valgt kostnadsdriver og aktivitet.

Ved valg av kostnadsdrivere må vi ta hensyn til de tre kravene separabilitet, homogenitet og styringsmessig meningsfullhet (Bjørnenak, 2005). Videre vil et kostnadshierarki hjelpe oss å

---

identifisere de faktorene som driver kostnader i de forskjellige aktivitetene. Begge disse momentene kommer vi tilbake til i følgende avsnitt.

### **Fastsette kostnadsdrivervolum**

For å bestemme kostnad på hver enkelt kostnadsdriverenhet, tar man den totale kostnaden og dividerer på totalt kostnadsdrivervolum. Volumet må her settes til full kapasitetsutnyttelse, også kalt full praktisk kapasitet. Dette vil utdypes i avsnitt om kapasitetskostnader.

### **Fordeling av kostnader til kostnadsobjekt**

Etter at aktiviteter og kostnadsdrivere er definerte, og kostnad per kostnadsdriver er estimert, kan vi fordele kostnadene til objektene. Dette gjøres enkelt ved å multiplisere kostnadsdrivernes enhetskost med forbruk.

## **2.4.2 Kostnadsgruppering**

Innen ABC snakker man ofte om kostnadsgruppering. Fra teori om ABC stilles det tre krav for at aktivitetsbasert kalkulasjon og dens kostnadsgruppering skal gi mening som styringsverktøy. Kravene er *separabilitet*, *homogenitet* og *styringsmessig meningsfullhet* (Bjørnenak, 2005).

Separabilitet tilsier at kostnaden knyttet til en aktivitet eller en fordelingsnøkkel, skal være mulig å separere fra kostnadene knyttet til de andre aktivitetene og fordelingsnøklene (Bjørnenak, 1994). På denne måten skal kostnaden for hvert enkelt kostnadsobjekt kunne beregnes hver for seg. Ved å eliminere linker mellom kostnadsobjekt, eliminerer man både felleskostnader og eventuelle synergieffekter som kunne oppstå.

Homogenitet forklares av at én kostnadsdriver alene skal kunne beskrive variasjon i en kostnadsgruppe. En gitt aktivitet må dermed ha en felles faktor som avgjør variasjon, og dermed den totale kostnaden. Eksempelvis kan dette være hvis kostnaden for kunderådgiving kun avhenger av antall minutter rådgiveren bruker, uavhengig av hvilken tjeneste som tilbys eller hvilken rådgiver det er.

Bjørnenak et al. (2005) påpeker at fokuset på kostnadsdrivernes homogenitet må veies mot det tredje kravet til grupperingen; at den skal gi styringsmessig meningsfullhet. I det legger man at det skal være mulig å forså hva man bruker ressurser på, og at det skal være mulig å gjøre beslutninger ut fra kostnadspostene som belyses. På denne måten vil ABC-kalkylen i langt større grad bidra som et styringsmiddel, ved at effektivitetspotensialet kartlegges.

Bjørnenak et al. (2005) konkluderer med at dersom man skal sette sammenlignbare enheter, som for eksempel to filialer i samme konsern, opp mot hverandre, vil det være hensiktsmessig å vektlegge meningsfullhet tyngst. Skal man derimot belyse hva som bestemmer kostnaden, bør homogenitet vektlegges.

Når formålet er å fordele kostnader ut på kundene, slik som i en kundelønnsomhetsanalyse, må man først identifisere kostnadsdriverne til hver aktivitet, slik som kunderådgivning og kundebehandling i dagligbank. Deretter identifiseres den kundedrevne ressursbruken på tvers av alle aktiviteter kunden forbruker.

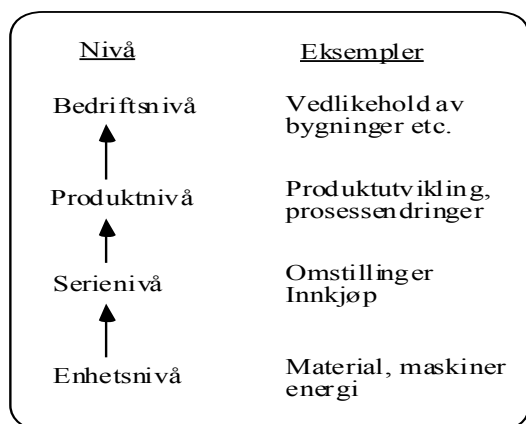
### **2.4.3 Antagelser i ABC**

I tillegg til de tidligere omtalte antagelsene/kravene om separabilitet og homogenitet, har vi antagelsen om linearitet. Sistnevnte innebærer at det skal være en lineær sammenheng mellom forbruk av kostnadsdriveren og dens tilhørende enhetskostnad (Bjørnenak, 1994). Som et eksempel kan vi se på SMS-bank. Her er det en gitt kostnad per SMS, og den totale kostnaden akkumuleres etter hvert som SMS-tjenesten blir brukt. Følgelig er også kostnaden reversibel, i form av at mindre bruk reduserer kostnaden i et lineært forhold.

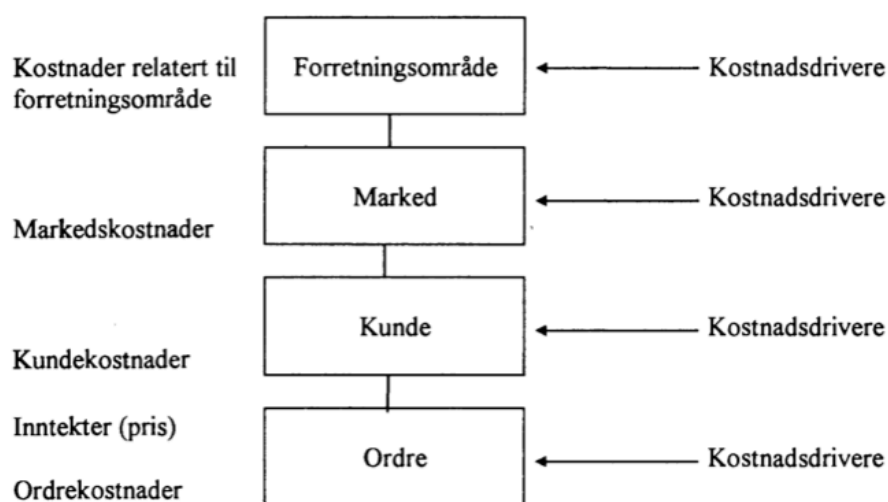
### **2.4.4 Kostnadshierarki**

Kostnadshierarki har blitt et mer og mer sentralt begrep innenfor aktivitetsbasert kalkulasjon (Bjørnenak, 2005). Et kostnadshierarki grupperer kostnader inn i forskjellige nivåer, alt etter hva som er kilden til kostnaden og i hvilken grad den kan henføres til kunde eller produkt. Alternativt kan kostnaden fordeles på et høyere nivå i hierarkiet. Aktivitetsbasert kalkulasjon baserer seg på flerfaktorvariabilitet i form av kostnadshierarkiet. Dette tilsier at ikke alle kostnader skal henføres til produkter, eller i vårt tilfelle kunder. Likevel forsøker man, noe ulikt selvkost- og bidragsmetoden, å skyve kostnadene ned i hierarkiet. Dette oppnår man ved å fordele kostnader til lavere nivåer (Kvamsdahl, 1997).

Kostnadshierarkiet ble først, i likhet med ABC generelt, utviklet for produksjonsbedrifter. Helgesen (1999) har imidlertid også utformet et eksempel på hierarki tilpasset fordeling av kostnader knyttet til markedsobjekter, som ligger noe nærmere en kundelønnsomhetsberegning. Under følger først to modeller av hierarkiene, og deretter en gjennomgang av kostnadshierarkiet som er utarbeidet for markedsobjekt.



Figur 2:8 Produksjonsorientert kostnadshierarki (Bjørnenak, 2005)



Figur 2:9 Kostnadshierarki for markedsobjekt (Helgesen, 1999)

På ordrenivå finner vi de volumvariable kostnadene. I en tjenestebedrift, slik som en bank, kan dette best illustreres av de ansatte kunderådgivernes tidsbruk. Andre kostnader på enhetsnivå er varekjøp med kort eller transaksjonene kunden gjør. Alle disse kostnadene er avhengige av bruken.

På kundenivå har vi kostnader knyttet til å anskaffe en ny kunde. Kostnaden vil da ikke være knyttet til den enkelte kundes atferd, men til antall nye kunder. Dersom alle kunder får et standard introduksjonsmøte med en veileder ved første kontotegning, vil dette være en kundekostnad. Det samme gjelder gebyret en bank må betale for å opprette en kundekonto.

Markedsnivå omtales av Helgesen (1999) som geografisk relaterte markeds kostnader. I en bank vil dette kunne være kostnader knyttet til en filial som har sin egen kundemasse, eller til kampanjer rettet mot kunder i et avgrenset geografisk område.

Forretningsområde viser kostnader som er uavhengige av foretakets enkeltkunder, men som gjerne knytter seg til hele divisjoner i foretaket. I en bank har man gjerne egne avdelinger for valutahandel, fond og dagligbank. Kostnadene som er knyttet til driften av disse forretningsområdene, og som påløper uavhengig av kundenes atferd, vil ligge på dette nivået.

### 2.4.5 Kapasitetskostnader

Et annet sentralt tema i aktivitetsbasert kalkulasjon er kapasitetskostnader og muligheten til å skille ut kostnad for ledig kapasitet. Når vi skal gi kostnadsdriverne verdi, divideres total kostnad for en aktivitet med antall kostnadsdrivere. Vi legger da til grunn full utnyttelse av praktisk kapasitet (Cooper & Kaplan, 1999). Praktisk kapasitet kan vi forklare ut ifra følgende beregning:

Praktisk kapasitet
Teoretisk kapasitet
- Uunngåelig ledig kapasitet
- Ønsket ledig kapasitet
- "Permanent" ledig kapasitet
= Praktisk kapasitet

*Figur 2:10 Praktisk kapasitet*

Et enkelt eksempel kan vi ta ut fra en ansatt i en tjenesteytende bedrifts arbeidsdag. Gitt at arbeidsdagen er åtte timer, er dette teoretisk kapasitet. Uunngåelig ledig kapasitet er tid som alltid vil gå bort. Eksempler er lunsjpause og toalettbesøk. Ønsket ledig kapasitet kan være at den ansatte alltid kalkulerer inn litt tid til å behandle akutte forespørsler, for eksempel hvis bedriften har en svært viktig kunde eller et kundesegment som til enhver tid skal prioriteres. Sistnevnte er typisk en kostnad som bør skilles ut og ikke fordeles på de øvrige kundene. Bjørnenak (2011) poengterer at "kostnader for det man ikke gjør, bør ikke belastes det man gjør". Det kan eventuelt besluttes at denne ønskede ledige kapasiteten tillegges kunden eller kundesegmentet tiden holdes av for (Cooper & Kaplan, 1999). Ut ifra dette kan vi si at

---

praktisk kapasitet er den maksimale kapasiteten som er praktisk mulig å utnytte (Bjørnenak, 1993). Benytter man ikke all praktisk kapasitet, skilles ubenyttet/uønsket ledig kapasitet ut.

Ved å fordele kostnad til kostnadsdriverne basert på praktisk kapasitet, og ikke faktisk utnyttet kapasitet, sikrer vi at kostnadsobjektene ikke belastes med kostnader for ineffektivitet. Et eksempel kan illustrere dette. Hvis en tjenesteytende avdeling plutselig får mange færre henvendelser, vil det på kort sikt oppstå ledig kapasitet siden arbeidsstokken fortsatt er den samme. I og med at kostnaden er fordelt etter praktisk kapasitet, påvirkes ikke kostnadsobjektet av denne ledige kapasiteten. Hadde kostnad blitt fordelt etter faktisk benyttet kapasitet, ville kostnad per objekt økt. For å heve lønnsomheten til tidligere nivå, ville bedriften kunne velge å øke pris på tjenestene. Dette ville redusert etterspørsel etter tjenestene, og følgelig ville vi fått ny, ubenyttet kapasitet. Denne negative spiralen forhindres altså ved bruk av praktisk kapasitet.

Når vi skal se på ABC-måten å fordele kapasitetskostnader på, kan vi sammenligne med selvkostmetoden. Her benyttes faktisk- eller budsjettert kapasitet ved kostnadsfordeling. Har bedriften en kapasitetsgrense, vil det tilsi at når man går ut over denne, vil kostnaden til kostnadsobjektene undervurderes. Tilsvarende vil kostnaden overvurderes ved ledig kapasitet, fordi hele kapasitetskostnaden fordeles på kostnadsobjektene. Som vi har sett, økes faren for dødens spiral når man fordeler kapasitetskostnadene på denne måten.

#### **2.4.6 Aggregeringsfeil, spesifikasjonsfeil og målefeil**

Innen aktivitetsbaserte kalkyler skiller vi gjerne mellom tre typer feil: aggregeringsfeil, spesifikasjonsfeil og målefeil.

Aggregeringsfeil oppstår når kalkylen benytter riktige fordelingsnøkler, men feil priser knyttet til de aktuelle fordelingsnøklerne (Datar & Gupta, 1994). Et enkelt, bankrelatert eksempel kan være hvis man bruker antall transaksjoner for å finne total betalingsformidlingskostnad, og setter en standard pris på transaksjoner. I virkeligheten er det gjerne ulik kostnad på betalingsformidlingstjenestene, avhengig av hvilken type transaksjon det er. I dette tilfellet bryter man med homogenitetsprinsippet, noe som kan forhindres ved å øke antall kostnadsgrupper og dermed innføre mer detaljerte kalkyler.

Spesifikasjonsfeil vil si at kalkylen baserer seg på feil fordelingsnøkler. Følgelig fanger den ikke opp den underliggende kostnadsstrukturen (Datar & Gupta, 1994). Eksempelvis kan

dette være beregning av kostnadene en enkelt kunde påfører en bank, knyttet til bruk av kunderådgivere. I og med at kundemøter gjerne har forskjellige lengder, avhengig av hvem som er rådgiver, hvem som er kunde og hva som blir snakket om, kan det bli unøyaktig å sette en fast pris per kundemøte. Ved å se på den underliggende kostnadsstrukturen, ser man gjerne at tidsbruken til rådgiveren er et bedre estimat for kostnaden enn antall kundemøter. Spesifikasjonsfeil vil også oppstå hvis kostnaden fordeles ut fra en feil funksjon. Ofte antar man at kostnaden øker lineært med forbruk. I tjenestebedrifter kan den, så vel som i produksjonsbedrifter, øke når man nærmer seg kapasitetsgrensen.

På den annen side kan man si at ved å redusere aggregeringsfeil, oppstår et nytt problem. Målefeil oppstår fordi det blir vanskeligere å registrere og måle verdier som inngår i kalkylene, jo mer detaljerte kalkylene blir (Bjørnenak, 2005). I så måte representerer målefeil usikkerhet knyttet både til måling av kostnaden eller prisen i hver kostnadsgruppe, og til måling av forbruket av de enkelte fordelingsnøkler. Jo flere kostnadsgrupper og fordelingsnøkler man har, jo mer øker usikkerheten, og dermed også faren for målefeil.

#### **2.4.7 Hvem som har mest nytte av ABC**

Som vi beskrev innledningsvis, ble ABC først utviklet for bruk i produksjonsbedrifter. Senere har man sett at metoden egner seg vel så godt for tjenesteytende bedrifter, da de ofte har en større andel indirekte kostnader enn produksjonsbedrifter (Cooper & Kaplan, 1999).

Cooper og Kaplan (1999) skriver om to tilfeller der ABC er særlig relevant, og de kaller de to tilfellene eller reglene for *The Willie Sutton Rule* og *The High Diversity Rule*. Førstnevnte regel gjelder for bedrifter som har sett en gradvis andelsmessig økning i indirekte kostnader, og som dermed vil dra nytte av en mer nyansert fordeling av kostnadene. Til sammenligning vil en bedrift der direkte kostnader øker få mer eller mindre samme resultat uansett hvilken kalkylemetode som brukes. *The High Diversity Rule* gjelder bedrifter som opplever store variasjoner i alt fra prosesser og produkter til kunder og kundegrupper. Ved å fordele kostnader aktivitetsbasert, unngår man i større grad at produkter får for høy eller for lav kostnad. ABC vil i dette tilfellet få frem lønnsomhetsforskjeller mellom de ulike produktene, kundene og gruppene (Cooper & Kaplan, 1999).

Diskusjonen over bekrefter at tjenesteytende bedrifter vil kunne dra nytte av å implementere ABC-beregninger. På den annen side vet vi at det blir mer ressurskrevende å gjøre fullverdige ABC-analyser jo mer kompleks kostnadsstrukturen og prosessene er. Dette

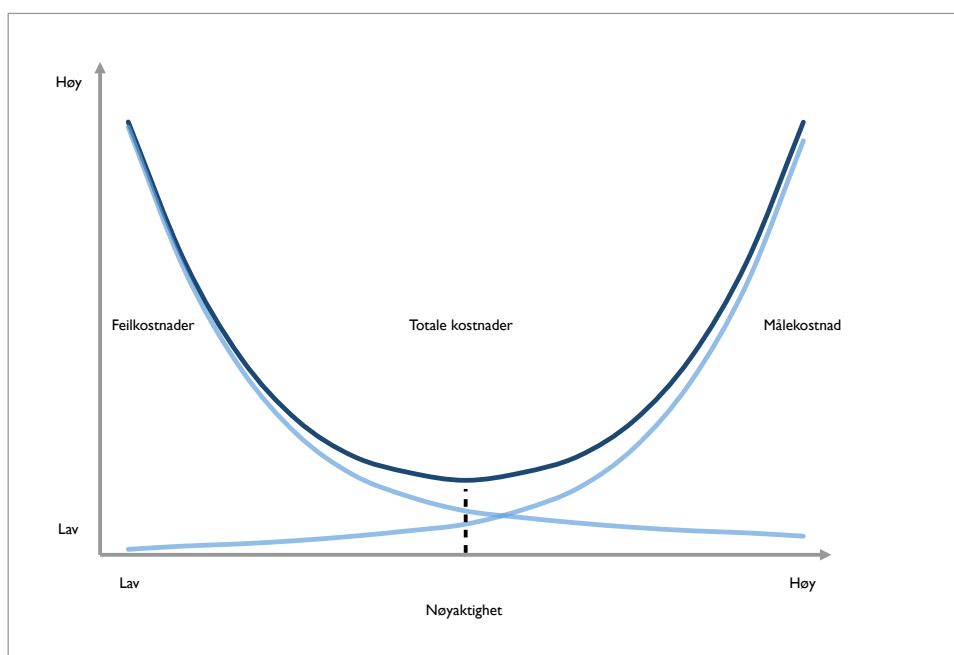


medfører nye kostnader. Dette bytteforholdet mellom kostnad og nytte er viktig å reflektere rundt, og vi vil nå se på hvordan en kost/nytte-vurdering kan gjøres.

## 2.4.8 Kost/nytte-vurdering

Cooper og Kaplan (1998) har presentert en modell som forklarer kost/nytte-forholdet ved bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon. Ved å sette kostnader for måling (målekostnader) og kostnader ved feil (feilkostnader) opp mot hverandre, ser man at de gjerne er omvendt korrelert. Dimensjonene i figuren er nøyaktighet og totalkostnad.

Ved lav nøyaktighet vil naturligvis målekostnaden være lav. Samtidig vil lav nøyaktighet kunne føre til høye feilkostnader. På dette nivået vil økt målekostnad for å øke nøyaktigheten "én enhet" være lav. Nøyaktigheten har imidlertid da prosentvis økt mye, noe som vil føre til relativt stor reduksjon i feilkostnader. Etterhvert som nøyaktigheten økes videre, vil målekostnaden øke mer og mer, mens feilkostnadene vil avta som følge av redusert antall feil. Ved høy nøyaktighet vil målekostnadene overgå feilkostnadene. Som et resultat av dette, må man ta en avveining mellom kostnad og nytte. Slik finner man det nivået som gir god nytte til en akseptabel kostnad (Cooper & Kaplan, 1998). For noen bedrifter vil det være et problem at kostnaden forbundet med innføring av ABC overstiger nytten kalkylene gir tilbake (Boye et al., 2004).



Figur 2:11 Optimalt designet ABC-system (Kaplan & Cooper, 1998)

### 2.4.9 Kritikk av aktivitetsbasert kalkulasjon

Aktivitetsbasert kalkulasjon har fått mye positiv omtale, da metoden fordeler indirekte kostnader på en mer nyansert måte enn man kan med bidrag og selvkost. På den måten får man et klarere bilde av hvilke produkter eller kunder man tjener penger på, samtidig som man belyser hvilke prosesser som må effektiviseres. Likevel, selv om man da kan si at ABC kan være et godt verktøy for strategisk styring, er metoden også utsatt for kritikk.

Første punkt er at det kan være svært ressurskrevende å identifisere og gruppere alle aktiviteter i en bedrift. Til slutt sitter man også gjerne igjen med en lang rekke aktiviteter, hvor flere er tilnærmet like. Problemet kan da løses ved å slå sammen disse. Følgen er imidlertid at unøyaktighet oppstår ved at aktiviteter i neste omgang blir tillagt feil kostnad. Videre, må de ansatte estimere hvor mye tid de bruker på hver aktivitet. Denne prosessen gjøres best gjennom intervjuer, noe som kan være tidkrevende. Svarene vil også være subjektive, og følgelig er faren for redusert nøyaktighet til stede. Ansatte vil som oftest overestimere sin effektivitet av redsel for hva som kan skje hvis de rapporterer om ledig kapasitet. Kaplan og Anderson (2004) poengterer derfor at ABC-kalkylene som en følge av dette ofte baserer seg på at de ansatte utnytter all kapasitet.

Etter at en ABC-kalkyle er utarbeidet, bygger den på det settet med aktiviteter som er i foretaket på det gitte tidspunktet. Foretas det endringer i prosesser og nye aktiviteter tilkommer, vil disse ikke være inkludert i kalkylen. Følgelig må man da på nytt gjøre en full analyse av foretaket, slik at nye aktivitetsdefinisjoner og andelsmessig ressursbruk på de ulike aktivitetene defineres. Kaplan og Anderson (2007) er blant de som hevder at dette er en stor ulempe for foretak som stadig står overfor endringer. Videre argumenterer de samme forfatterne for at ABC-kalkyle som er utarbeidet for én avdeling vanskelig kan overføres til andre avdelinger eller utvides til større deler av selskapet. En slik utvidelse eller overføring krever ny gjennomgang av aktiviteter, forbruk og kostnader.

Som vi har sett, er separabilitet et av kravene til ABC. Dette tilsier at kostnaden for forskjellige produkter skal kunne separeres fullstendig. En konsekvens av dette er at vi ser bort fra synergieffekter. I realiteten kan produksjon av et produkt være billigere enn ABC-kalkylen tilsier, gitt at produksjonen utnytter overskuddskapasitet. Også distribusjonskostnader kan være lavere enn ABC-kalkylen anslår, da distribusjon av flere produkter samtidig kan være kostnadsbesparende i forhold til å ha egne

---

distribusjonsprosesser per produkt. Disse aspektene tar ikke ABC-kalkylen hensyn til (Kaplan & Anderson, 2004).

Kravet om linearitet er også offer for kritikk. I ABC forutsettes det at det er en lineær sammenheng mellom kostnad og ressursbruk. I praksis ser vi gjerne at kostnaden, ved en viss mengde produserte enheter, reduseres. Samtidig vil kostnaden stige når man nærmer seg kapasitetsgrensen. Linearitet innebærer også full reversibilitet, som tilsier at hvis produksjon av en vare eller tjeneste opphører, vil alle kostnader forbundet med varen/tjenesten forsvinne. Bjørnenak (1993) hevder at selv om et produkt forsvinner, vil aktivitetens totale kostnad være uforandret.

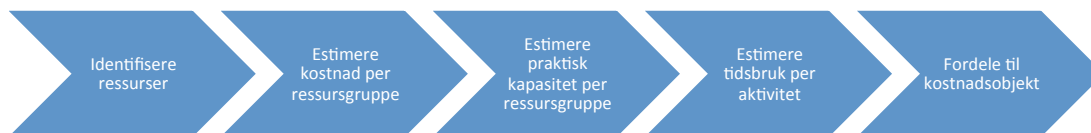
Til slutt kan det også nevnes at ABC i mange sammenhenger genererer så store datamengder for registrering og kostnadskalkulasjon at det ikke lenger er en hensiktsmessig kalkulasjonsmetode. Flere steder har man opplevd at datamengden blir så stor at tradisjonelle IT-systemer ikke klarer å behandle den. Et resultat er at bedriftene må investere i nye, dyre og avanserte IT-systemer, noe som medfører en ny kostnad (Kaplan & Anderson, 2004).

## 2.5 Tidsdreven ABC

Det har vist seg at den aktivitetsbaserte kalkylemetoden har vært mer ideell i teori enn i praksis. Til tross for kritikken hevder Kaplan og Andersen (2004) at metoden ikke skal forkastes, men heller simplifiseres. Den simplifiserte modellen kalles tidsdreven ABC og er mindre tidkrevende, mer fleksibel og enklere å oppdatere. Grunnprinsippet i tidsdreven ABC er at den fordeler ressurskostnader direkte til kostnadsobjektene istedenfor å gå veien gjennom aktiviteter slik som den gamle metoden (Kaplan & Anderson, 2004). Eksempelvis beregner vi kostnaden per tidsenhet for den ansatte, uavhengig av oppgaven den utfører. Den ansattes tidsbruk blir dermed dimensjonerende for kostnadsobjektets kostnad. Resultatet er at vi står igjen med to parametere når vi skal beregne kostnaden; kostnad per tidsenhet, og forbruk av antall tidsenheter (Kaplan & Anderson, 2004) På denne måten fjerner vi noe av kompleksiteten med aktivitetene i tradisjonell ABC.

## 2.5.1 Implementering av tidsdreven ABC-kalkyle

Fremgangsmåte for å utarbeide en tidsdreven ABC-kalkyle kan beskrives gjennom fem steg. Vi vil bruke et eksempel fra bank for å demonstrere hvordan man går fram, og hvordan vi forenkler kostnadskalkulasjonen.



Figur 2:12 Steg i tidsdreven ABC

### Identifisere ressurser

Bank er, som vi har nevnt flere ganger, en tjenesteytende bedrift. En svært stor ressurs er dermed de ansatte. En annen ressurs er bankens IT-systemer. I motsetning til tradisjonell ABC, slipper man i denne prosessen å bruke store ressurser på intervjuer og observasjon for å identifisere alle aktiviteter i bedriften. Ressursene anses som enkelt observerbare i forhold til aktiviteter.

### Estimere kostnad per ressursgruppe

For å estimere kostnaden for en ressursgruppe, ser man på total kostnad for den aktuelle ressursen. Kostnaden for ansatte i kundeservice kan estimeres ved å se på kostnaden for lønn og personal, relatert til den aktuelle avdelingen.

### Estimere praktisk kapasitet per kostnadsgruppe

Praktisk kapasitet kalkuleres på tilsvarende måte som i tradisjonell ABC. Argumentasjonen for å benytte akkurat praktisk kapasitet er dermed den samme. I tradisjonell ABC har vi sett at praktisk kapasitet videreføres på aktivitetene etter de ansattes andelsmessige tidsbruk. Denne metoden går man bort ifra i tidsdreven ABC, noe som gjør at man unngår tidkrevende intervjuer og subjektive fordelinger (Kaplan & Anderson, 2004). Kaplan og Anderson (2004) anslår at for ansatte vil praktisk kapasitet være ca. 80 prosent av teoretisk kapasitet. Eventuelt kan dette estimeres ut ifra historiske data om de ansattes arbeidsoppgaver, rutiner og tillatte pauser.

### Estimere tidsbruk per aktivitet

Etter å ha kalkulert kostnad per tidsenhet, må tidsbruk per aktivitet estimeres. Dette kan, som

---

i tradisjonell ABC, gjøres gjennom intervjuer eller observasjon. Kaplan og Anderson (2004) poengterer at det nå er absolutt tidsbruk, og ikke andelsmessig, slik som i tradisjonell ABC. Helt presise mål for tidsbruken er heller ikke nødvendig, da man anser veloverveide estimater som godt nok (Kaplan & Anderson, 2004). Eksempler på hva man skal estimere tidsbruk for, er hvor lang tid det tar å behandle en giro, eller hvor lang tid det tar å fylle ut lånepapirene.

### **Fordele kostnader til kostnadsobjekt**

Som vi sa innledningsvis, kalkuleres kostnadsobjektets kostnad ved å sammenstille kostnad per tidsenhet og forbruk av tidsenheter. I bank vil man ha regnet ut kostnadsestimater for alt fra lånesøknad og sperring av konto, til å behandle manuelle giroer. Ved å summere de tjenestene kunden etterspør, vil den totale kostnaden tillegges kunden (Kaplan & Anderson, 2004).

## **2.5.2 Oppdatering og vedlikehold av modellen**

Tidsdreven ABC har som hensikt å eliminere kritikken tradisjonell ABC får om at den er vanskelig å oppdatere og vedlikeholde. Ved å se bort ifra andelsmessig tidsbruk, og heller beregne aktivitetens absolutte tidsbruk, lar dette seg gjøre. Selv om nye arbeidsoppgaver og aktiviteter oppstår, trenger man ikke en ny, full gjennomgang av alle prosesser. Å estimere tidsbruk på den nye aktiviteten, og dermed tillegge den en kostnad basert på tidsbruken, er det eneste som kreves (Kaplan & Anderson, 2004).

Også kostnadsdriverne kan på en enkel måte oppdateres, i og med at modellen kun benytter seg av to inputs; kostnad per tidsenhet og antall tidsenheter per aktivitet. Hvis de ansatte får økt lønn, slik at lønns- og personalkostnadene stiger, justeres kostnad per tidsenhet opp tilsvarende. Det samme gjelder hvis effektiviteten i bedriften endres, i form av at prosesser tar kortere eller lengre tid. Mens tradisjonell ABC er krevende å oppdatere og derfor baserer seg på hvordan bedriften var da estimatene ble gjort, er tidsdreven modell mer dynamisk og kan oppdateres fortløpende. Kaplan og Anderson (2004) ser dette som en klar fordel med tidsdreven ABC.

## **2.5.3 Vurdering av tidsdreven ABC**

I tillegg til å være enklere å utvikle og vedlikeholde enn tradisjonell ABC, vil den gi mer korrekte estimater på hva en aktivitet koster bedriften. Dette gir bedre grunnlag for styring,

samtidig som det blir enklere å identifisere lønnsomme og ulønnsomme kostnadsobjekter (Kaplan & Anderson, 2004).

Svakheter med metoden er at den fortsatt bygger på estimer, som kan være utsatt for målefeilene vi omtalte i kapittel 2.4.6.

### 3. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode omfatter hvordan man skal gå fram for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan innhentet informasjon skal bearbeides og analyseres for å gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2005). Metodelære brukes for å treffe hensiktsmessige beslutninger om hvordan man skal gå frem for å undersøke om ens antagelser samsvarer med virkeligheten eller ikke. (Johannessen et al., 2005).

I det følgende vil vi presentere vår forskningsprosess og oppgavens metode i fem faser;

Steg i forskningsprosess
1 Valg av forskningsdesign
2 Datakilder og datainnsamling
3 Dataanalyse
4 Kvalitetsvurdering
5 (Forskningsetikk)

Tabell 3:1 Steg i forskningsprosess

I første fase drøftes valg av forskningsdesign og -metode. Det er oppgavens problemstilling som har vært styrende for valg av design og metode. Videre i del to, vil vi gi en beskrivelse av hvilke metoder som har blitt benyttet for å innhente data, hvilke kilder som har blitt brukt, og type data som har blitt samlet inn. Under dataanalyse forklares hvordan empiri har blitt redusert, systematisert og fortolket. I fase fire foretas en vurdering av kvaliteten på kvalitative og kvantitative data. Til slutt vil vi belyse viktigheten ved forskningsetikk.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en detaljert plan for hvordan man vil organisere og gjennomføre undersøkelser for å sikre at forskningsmessige mål nås (Johannessen et al., 2011, Grenness, 2011). Designet bestemmes av forskerens problemstilling og de ressursene og den tiden forskeren har til rådighet (Grenness, 2001).

Det skilles ofte mellom tre ulike typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Eksplorativt design, også kalt utforskende design, brukes når forskeren har lite forkunnskap

om temaet og derfor ikke kan stille klare hypoteser. Deskriptivt design benyttes når man ønsker å beskrive variabler og sammenhengen mellom disse. Mens et kausalt design dreier seg om å finne årsaksforklaringer (Grenness, 2001).

Utredningens hovedformål har vært å undersøke hvordan vi kan utarbeide en kundelønnsomhetsmodell i en utvalgt bank. Før vi utarbeidet modellen, var det vesentlig å få innsikt i bankens nåværende praksis, formålet med modellen og bankens kostnadsstruktur. Dette er en deskriptiv metode, fordi vi ønsker å tilegne oss kunnskap om banken for å kunne gi en beskrivelse av hvordan dagens kontekst ser ut. Siden vi har begrensede forutsetninger om hvilke funn som vil fremstå under den deskriptive delen, vil selve oppbygningen av modellen være et eksplorativt design. Således kan man si at vårt forskningsdesign er preget av både eksplorativ og deskriptiv metode.

Det har vært nødvendig med en detaljert og omfattende datainnsamling av studieobjektet for å kunne gi svar på vår problemstilling. Videre har vi kombinert forskjellige metoder for å skaffe data, og benyttet oss av ulike datakilder. Kvalitativ metode har på bakgrunn av dette vært en god tilnærming. I motsetning til kvantitative metoder, er datainnsamlingen i en kvalitativ metode mer fleksibel (Thaagaard, 1998). Forskeren låser seg ikke fast til en bestemt datainnsamlingsmetode, men innsamlingen foregår parallelt med analyse (Thaagaard, 1998). Dette har vært hensiktsmessig i vårt forskningsopplegg, fordi vi forut for analysen ikke var sikre på hva slags data vi hadde behov for. Svakheten ved kvalitative undersøkelser er at de ikke gir statistisk generaliserbare resultater (Johannessen et al., 2011).

Yin (2003) definerer casestudier som følger;

*“En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”.*

I så måte er det ikke urimelig å tro at vi har gjennomført en casestudie fordi utredningens formål har vært å gå i dybden i et aktuelt fenomen, kundelønnsomhet, i dets virkelige kontekst, en utvalgt bank. At grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare, tolker vi som at fenomenet vil være vanskelig å fange opp i en sammenheng som rommer flere komplekse fenomener. Fenomenet kundelønnsomhet, vil derfor forstås bedre ved å gjennomføre en casestudie.



Yin (2007) påpeker at det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomførelsen av caseundersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 84).

Fem komponenter som er viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser
1 Problemstilling
2 Teoretiske antakelser
3 Analyseenheter
4 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser
5 Kriterier for å tolke funnene

Tabell 3:2 Fem komponenter ved caseundersøkelse

For det første er det vanlig å basere caseundersøkelsen på et problem hentet fra praksis, gjerne av generell interesse. I lys av problemet stiller forskeren ofte “hvordan” eller “hvorfor” spørsmål som ender opp i en mer presis problemstilling (Yin 2007; Johannessen et al., 2011). Professorene Trond Bjørnenak og Øyvind Helgesen har i flere artikler og forskningsrapporter uttalt interessen for kundelønnsomhet og -analyser i norske bedrifter (Helgesen, 2006a; Helgesen 2006b; Helgesen 2007; Helgesen 2008; Bjørnenak & Helgesen 2009; Lem, 2010). Helgesen hevder videre at interessen startet på 60-tallet, men at det fremdeles er lite teori som er publisert om fagfeltet (Lem, 2010). Særlig bransjer som er direkte kundebaserte har fått en økende interesse for kundelønnsomhet, men bedriftene sliter med å finne et fagrelatert ankerfeste.

Etter å ha undersøkt hva som er tilgjengelig av masteroppgaver om kundelønnsomhet, fikk vi et inntrykk av at *kundelønnsomhet i bank* var et emne som var lite utforsket. Vi stilte spørsmål ved om grunnen til dette er bransjens kompleksitet, spesielt med tanke på bransjens kostnadsstruktur og kundemasse. På bakgrunn av dette ønsket vi å se på mulighetene for å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell i én bank.

Etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål, gjør forskeren seg noen antagelser i lys av relevant teori. Antagelsene vil ligge til grunn for den videre undersøkelsen, og det vil veilede datainnsamling og analyse. (Yin 2007; Johannessen et al., 2011).

Vi har, i lys av teori, lagt til grunn at en kundelønnsomhetsmodell bør utarbeides på grunnlag av bedriftens formål og kostnadsstruktur. Denne antagelsen har gjennomgående vært i fokus i vår utredning, og veiledet både datainnsamling og analyse.

Etter at problemstillingen er definert, må forskeren avgrense enheten som skal studeres (Yin 2007; Johannessen et al., 2011). Enheten vi skal undersøke er Sparebanken Sogn og Fjordane. Vi har valgt å gjennomføre intervjuer med sentrale beslutningstakere som på sett og vis vil belyse tematikken på vegne av banken.

Neste punkt krever en logisk sammenheng mellom data og antagelser (Yin 2007; Johannessen et al., 2011). Det er to analysestrategier som kan benyttes for å knytte data og antagelser, teoretiske antagelser og beskrivende case sammen. Vår analyse er styrt av de teoretiske rammeverkene presentert i kapittel 2.

Siste komponent går ut på å tolke funnene opp mot eksisterende teori på området (Yin 2007; Johannessen et al., 2011). Yin (2007) påpeker at det er viktig å ha en foreløpig teori før datainnsamlingen. Med utgangspunkt i de fire komponentene som er beskrevet foran, er det mulig å relatere funnene til eksisterende teori. På bakgrunn av dette kan forskeren velge å beholde eksisterende teori, modifisere eller videreutvikle teori, eller bygge en helt ny teori (Andersen 1997; Yin 2007; Johannessen et al., 2011).

Basert på oppgavens funn, vil vi vurdere hvorvidt eksisterende og generell teori om kostnadsfordeling og kundelønnsomhet er godt egnet og kan benyttes, for henholdsvis å belyse utfordringer knyttet til kostnadsfordeling og mulig oppbygning av kundelønnsomhet i en bank.

## 3.2 Datakilder og datainnsamling

Når en forsker skal undersøke virkeligheten, er det viktig at det samles inn relevante og pålitelige data som kan dokumentere forskerens arbeid (Johannessen et al., 2011). Vanligvis skilles det mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren selv samler inn for prosjektets formål (Jacobsen, 2005). Sekundærdata er opplysninger som er samlet inn av andre forskere, og som oftest til et annet formål (Jacobsen, 2005).

### **Intervju som metode for å samle inn data**

Den mest populære datageneringsmetoden innenfor kvalitativ metode er ulike typer

---

intervjuer, og da særlig såkalte semistrukturerte intervjuer og dybdeintervjuer (Tjora, 2010). Dybdeintervjuer brukes for å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2010). Forskeren ønsker i en slik situasjon å skape en relativt fri samtale om et spesifikt tema som forskeren har bestemt på forhånd. Semistrukturerte intervjuer er et delvis strukturert intervju. Denne metoden har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølgen på spørsmålene kan endres underveis i intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Primærdata har i hovedsak blitt hentet gjennom intervjuer med fem av bankens ansatte på leder- og direktørnivå. For at respondentene skulle føle seg komfortable med intervjusituasjonen, valgte vi å gjennomføre intervjuene på kontorene deres i Bergen og i Førde. Intervjumetoden som har blitt tatt i bruk har vært semistrukturerte- og dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer som metode ble brukt fordi vi hadde lite kunnskap om kundelønnsomhet på forhånd, spesielt relatert til bank. Videre brukte vi semi-strukturerte intervjuer fordi temaet er så stort og komplekst. For å sørge for å holde oss til det som var relevant for å besvare oppgavens problemstilling, ønsket vi å ha delvis strukturerte intervjuer. Derfor utarbeidet vi intervjuguider med retningslinjer for hvilke emner vi ville ta opp og spørsmål vi ønsket svar på. Vi utelukket derimot ikke at det kunne dukke opp tilleggs- og oppklarende spørsmål underveis i intervjuene. Intervjuguidene var dermed bare tentative planer for hva som skulle diskuteres. Det ble foretatt til sammen tre intervjuer som varte fra 40 minutter til 1 time og 40 minutter.

Det første intervjuet var et innledende intervju, med Regionsjef og Direktør Privatmarked i Bergen. Formålet var her å drøfte hva som var aktuelt å skrive om innen det overordnede temaet. Vi ønsket å bli kjent med bankens strategiske hverdag, kundenes atferd og å få en oversikt over bankens tjeneste- og produktspekter.

Det andre intervjuet fant sted på hovedkontoret i Førde. Respondentene som var til stede var Banksjef Produkt, Direktør Privatmarked og Fagsjef Datavarehus. Under det andre intervjuet hadde vi snevret inn temaet en hel del i forhold til første gangen, og problemstillingen var så å si fastsatt. Derfor hadde vi mer konkrete spørsmål, og var mer spesifikke med tanke på hvilke deler av banken vi ønsket informasjon om. Formålet var å kartlegge hva slags kundedata som var mulig å innhente, hvilke kostnader og inntekter banken hadde oversikt over, og å få innsyn i modeller de opererte med.

På det siste møtet, deltok alle de fem respondentene vi hadde intervjuet tidligere. Intervjuet ble gjennomført i Bergen, hvor Regionsjef og Leder Privatmarked var til stede, mens de øvrige respondentene deltok over bankens interne videokamera og -høytaler. Under dette intervjuet var problemstillingen og forskningsspørsmålene fastsatt. Formålet var å klarlegge hva kundelønnsomhetsmodellen skulle brukes til, utfordringer knyttet til kostnadsfordeling og hvilke antagelser de hadde tilknyttet kundelønnsomhet.

I tabellen under har vi listet opp hvem vi intervjuet, når, hvor intervjuet fant sted og intervjuenes varighet. Som nevnt, ble det intervjuet til sammen fem personer. De respondentene som er listet med samme tittel er en og samme person.

Dato og klokkeslett	Varighet (ca.)	Tittel	Sted
13. september 2012	40 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionsjef</li> <li>▪ Leder</li> </ul> privatmarkedet	Bergen
18. september 2012	1 time og 40 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fagsjef</li> <li>▪ Banksjef, produkt</li> </ul> Datavarehus	Førde
19.oktober 2012	1 time og 15 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionsjef</li> <li>▪ Leder</li> <li>▪ Fagsjef</li> <li>▪ Banksjef, produkt</li> <li>▪ Direktør</li> </ul> personmarked	Bergen (og Førde)

*Tabell 3:3 Intervjuoversikt*

På hvert av intervjuene hadde vi med oss lydopptaker. Kort tid etter hvert intervju transkriberte vi intervjuene fra muntlig tale til skriftlig tekst. Da det transkriberte arbeidet var ferdig, fortettet vi usammenhengende og meningsløse setninger, med det vi husket fra intervjuene og respondentenes svar. Vi har vært kritiske til egen tolkning, og har passet på at fortettingen ikke har farget respondentenes faktiske svar. Da dette var gjort, sendte vi de ferdige dokumentene til respondentene for endelig godkjenning. De fikk da mulighet til å gi tilbakemelding på transkriberingen og om vi hadde tolket budskapet deres riktig.

### **Andre datainnsamlingsmetoder**

Informasjon har også blitt innhentet gjennom forløpende e-postutveksling med Banksjef Produkt og Fagsjef Datavarehus. I e-postene har vi blant annet stilt ytterligere spørsmål som vi har sett behov for i etterkant av intervjuene. I tillegg har vi etterspurt en rekke

---

kvantitative data som kostnadsrapporter, informasjon om årsverk og rentesatser, aktivitetsrapporter, lønnsomhetskalkyler, rapport om kundetilfredshet og lojalitet, prislister m.m. Materialet som ble tilsendt har stort sett vært sekundærdata.

Av primærdata fikk vi tilsendt opplysninger om 2000 av bankens kunder. Kundene ble hentet ut statistisk tilfeldig fra bankens totale kundemasse. Datasettet var betydningsfullt, da det ble brukt som input i vår kundelønnsomhetsmodell. Det var Fagsjef Datavarehus som hentet ut nødvendig transaksjonsstatistikk. For å sikre oss at vi fikk tilsendt relevante data, ga vi tydelig uttrykk for hva slags data vi hadde behov for. I tillegg forklarte vi hva datasettet skulle benyttes til, slik at det kunne tilpasses vårt formål.

### 3.3 Analyse av data

Analyse av kvalitative data har to hensikter (Johannessen et al., 2005). Det første er å organisere tema ved å redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Det andre er å analysere og tolke informasjon som ligger i datamaterialet for å identifisere temaer som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering (Johannessen et al., 2005).

Utfordringen er å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturerte data (Johannessen et al., 2011).

Etter mange timers opptak som ble transkribert, og gjennomgang av en mengde rapporter med kostnadsoversikt, var neste steg å redusere informasjonsmengden slik at den ble håndterlig. Samt å lage et rammeverk som kunne formidle innholdet på en forståelig måte.

Dette ble gjort ved å luke bort all overflødig og uvesentlig informasjon, slik at vi kun satt igjen med relevante data som kunne hjelpe oss med å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre har vi funnet det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene ved presentasjon av informasjon i empiridelen. Vi har derfor samlet data som kan gi svar på forskningsspørsmål 1 under første del av empirikapittelet, og data som kan gi svar på forskningsspørsmål 2 i del to av empirikapittelet. Dette gjorde vi for å gi oppgaven en helhetlig rød tråd, som ville gjøre det lettere, både for oss og leser å følge gangen i oppgaven, og ikke minst for å forenkle systematiseringen av innhentet data.

Yin (2003) beskriver en metode som kan brukes til å knytte data med de teoretiske antagelsene, *mønstermatching*. Når en forsker skal søke etter mening og sammenheng, kan

dette ses på som en søken etter mønstre som passer sammen (Johannessen et al., 2011). Teknikken Yin referer til, handler om å se om ulike mønstre samsvarer. Dersom et mønster basert på empiriske data passer inn med mønsteret forskeren hadde predikert i form av antagelser og teoretiske begreper på forhånd, kan man si at det foreligger høy grad av det Yin kaller mønstermatching. (Johannessen et al., 2011) Med andre ord kan det indikere at forskningen oppfyller kravet om intern validitet.

Basert på oppgavens funn, vil vi vurdere hvorvidt eksisterende og generell teori om kostnadsfordeling og kundelønnsomhet er godt egnet og kan benyttes til å belyse utfordringer knyttet til kostnadsfordeling og mulig oppbygning av en kundelønnsomhetsmodell, i en bank.

En antagelse vi på forhånd hadde i lys av teori, var at det er utfordrende å fordele kostnader i banken på grunn av mange store indirekte kostnader. Videre antok vi at en aktivitetsbasert tilnærming ville være en bedre metode å benytte en de tradisjonelle ved fordeling av bankens indirekte kostnader. I de tilfeller hvor respondentenes svar samsvarte med antagelser vi hadde satt på grunnlag av teori, tydet dette på intern validitet. Der det ikke var overensstemmelse mellom respondentenes svar og det teorien antydde, søkte vi etter mulige årsaker til dette, i analysen.

En god analyseprosess er vesentlig når man bruker mønstermatching, fordi det fører til at nye mulige sammenhenger trer fram.

### 3.4 Kvalitetsvurdering

I et hvert forskningsopplegg er det vesentlig å vurdere kvaliteten på data som benyttes (Johannessen et al., 2011). Generelt opereres det med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i kvalitative forskningsstudier (Lincoln og Guba 1985;1989; Johannessen et al., 2011, s. 227).

Kvaliteten på kvalitative data innhentet gjennom intervjuene og e-post vil først bli vurdert. Deretter vil vi vurdere kvaliteten på kvantitative data.

---

### 3.4.1 Intervjuene

#### **Pålitelighet**

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataens pålitelighet (Johannessen et al., 2005). Spørsmålet man stiller seg er, i hvilken grad man kan stole på datamaterialet som anvendes. Pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de er innhentet, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011)

Påliteligheten til våre kvalitative data som er samlet inn gjennom intervjuer og e-post, styrkes fordi det er primærdata. Dette er informasjon vi selv har hentet, og som er tilpasset vår problemstilling. Videre har vi intervjuet ansatte på direktør- og ledernivå, som har lang fartstid i banken, og derfor har kunnskap og innsikt i kundelønnsomhet. Beslutning om iverksettelse av kundelønnsomhetsanalyser blir fortrinnsvis tatt på overordnet nivå, derfor så vi det som hensiktsmessig å intervju angitte personer. Før hvert intervju ga vi Direktør Privatmarked beskjed om hvilke emner vi ønsket å belyse, og ble henvist til de *riktige* personene. Angitte handlinger gjorde vi for å øke påliteligheten i respondentens svar. En svakhet er at vi ikke har intervjuet ansatte på lavere nivå, som har daglig kontakt med bankens kunder. Det er en risiko for at ledelsens oppfattelse av kundelønnsomhet er forskjellig fra det bildet ansatte i dagligbank har.

Kvalitativ informasjon ble også hentet gjennom sekundærkilder. Informasjon ble blant annet hentet fra bankens hjemmeside, årsberetning for 2011, rapport om kundelojalitet og kundetilfredshet utarbeidet av banken, oversikt over markedsaktiviteter m.m. Data innhentet gjennom sekundærkilder, har stort sett blitt hentet fra skriftlig materiale banken selv har laget. Det er rimelig å anta at materiale fra banken selv er en pålitelig kilde. Videre har vi ved bruk av sekundærkilder vært bevisst at opplysningene har blitt innhentet til andre formål.

#### **Troverdighet**

Troverdighet går ut på i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn, på en riktig måte, reflekterer formålet med studien og representerer den virkelige verden (Johannessen et al., 2011). Forskeren må stille spørsmål ved sammenhengen mellom det fenomenet som undersøkes og data som samles inn. Undersøker metoden det den har til hensikt å undersøke? Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger inngår i en vurdering av framgangsmåten- og informasjonens troverdighet. (Johannessen et al., 2011)

Dybdeintervjuer ble brukt fordi vi ønsket å fordype oss og få innsikt i et gitt temafelt. Respondentene ble valgt ut til å representere *bankens* synspunkter på kundelønnsomhet. Intervjuene ble for eksempel brukt for å få innspill til hvordan en lønnsomhetsmodell kan bli utarbeidet, og hvordan analyser av kundelønnsomhet kan bedres i banken. Bruk av for eksempel spørreundersøkelser ville ikke gitt en like dyp innsikt.

En mulig svakhet kan, som nevnt foran, være utvalgsskjevhet. Det er en risiko for at de sentrale beslutningstakernes antagelser og meninger ikke er representative for hele banken. På den annen side har vi blitt henvist til de “riktige” personene av Direktør Privatmarked, og det må være rimelig å anta at direktøren har henvist oss til de personene som har vært best egnet til å besvare våre henvendelser.

Grunnen til at semi-strukturerte og ikke strukturerte intervjuer ble brukt, var for fordi tematikken ikke var helt fastlagt på forhånd. Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer kan man forfølge problemstillinger som dukker opp underveis i intervjuet (Johannessen et al., 2011). Videre sørget intervjuguiden for at vi ikke skulle falle utenfor det gitte temafeltet, og for å styrke sammenhengen mellom oppgavens problemstilling og innhentet informasjon.

For å sikre at respondentenes svar var sammenfallende med spørsmålene vi stilte, formulerte vi oss så konkret som mulig. Vi ga i tillegg uttrykk for at de sto fritt til å stille oppklarende spørsmål, og gi oss informasjon de anså som relevant, men som vi ikke direkte spurte om. Både vi og respondentene sørget for å bruke et språk som ga begrepsmessig klarhet, slik at vi under hele intervjuprosessen var på bølgelengde.

Vi valgte videre å gjennomføre gruppeintervjuer for å få fram diskusjonsinformasjon. Det er ingen rett og galt svar når det gjelder nytten beslutningstakere ser i å utarbeide lønnsomhetsmodeller. Videre kan respondentene ha ulike oppfatninger om hvilke utfordringer som knytter seg til måling av kostnader. Sistnevnte vil lede oss i ulike retninger når vi skal identifisere hva slags kostnader som bør måles og ikke måles, og hvilke kostnader som kan fordeles og ikke fordeles.

Ved å ha gruppeintervjuer fikk vi fram ulike påstander og synspunkter, samtidig som de utfordret hverandres argumenter. På den annen side kan gruppeintervjuer ha vært en mulig svakhet. Når man intervjuer i grupper, er det en risiko for at informanten føler seg reservert med tanke på egne meninger og oppfatninger, og at man derfor blir påvirket av gruppepress (Johannessen et al., 2011). Vi mener derimot at dette ikke har vært et problem fordi



---

respondentene hadde gode diskusjoner underveis. De var ikke samstemte i alle svar, og dette tyder derfor på at de har frontet sine meninger. Vi sendte også spørsmålene på forhånd slik at respondentene kunne tenke gjennom svarene sine, og vi ga tydelig beskjed om at vi ville høre deres personlige mening.

Lyddopptak ble brukt under hvert av intervjuene slik at vi kunne ha vårt fulle fokus på respondentenes svar istedenfor å konsentrere oss om å ta notater. På denne måten fikk vi med oss meningsinnholdet i respondentenes svar og kunne stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart.

### **Overførbarhet**

Når forskeren skal vurdere overførbarhet, skal han vurdere i hvilken grad resultater fra undersøkelsen kan overføres til lignende fenomener eller situasjoner (Johannessen et al., 2011). Det dreier seg med andre ord om hvorvidt man har lyktes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige også i andre sammenhenger.

*“Hvorvidt tokningen som utvikles innenfor rammen av en undersøkelse kan være relevant i andre sammenhenger?” (Thagaard, 2007).*

I vårt tilfelle vil overførbarhet si i hvilken grad resultater fra vår undersøkelse kan overføres til andre banker eller sparebanker. Det er rimelig å tro at det produkt- og tjenestespekteret vi har hatt fokus på, tradisjonelle bankprodukter og –tjenester, er bortimot likt i alle banker i Norge. Videre har nye tjenester og nye former for tradisjonelle produkter blitt lansert i tråd med inntreden av ny teknologi. Apper, nettbank og andre nye tjenestekanaler blir derimot raskt kopiert på grunn av transparentheten som preger bankens natur.

Det fremstår som rimelig at priser, gebyrer og kostnader er tilnærmet like i alle banker, fordi de i stor grad blir stemt av konkurranseforholdet i markedet. Rentesatser blir bestemt av Norges bank og konjunkturførholdene i markedet. Videre blir Nibor-renten satt av interbankmarkedet. I lys av dette kan det legges til grunn at deler av kostnadsstrukturen i banker med samme størrelse som Sparebanken Sogn og Fjordane er tilnærmet lik.

Bankenes registreringssystemer kan vi derimot ikke si noe om. Sannsynligvis har store banker et mer avansert registreringssystem da flere av dem gjerne investerer i utvikling av egne løsninger. I så måte er det rimelig å tro at større bankers registreringssystemer i større grad tilrettelegger for å gjøre kundelønnsomhetsanalyser.

Kan kunnskapen om bankens kostnadsfordeling overføres til andre banker? Denne undersøkelsen ser i stor grad på interne forhold, eksempelvis registreringssystemet. Resultatene kan derfor ikke uten videre generaliseres til å gjelde for de andre. Men modellene vi presenterer vil kunne si noe om rammebetingelser for hva man må ta hensyn til ved oppbygningen av en kundelønnsomhetsmodell i en bank.

Beslutningstakernes antagelser om nivåforskjeller i lønnsomheten mellom de ulike segmentene kan til en viss grad antas å være tilnærmet like for flere av bankene. Dette er fordi mange av bankenes produkter er aldersbestemte. Derfor vil lønnsomhetsnivåene mellom segmentene kunne antas å være relativt like for andre banker.

*“I og med at bankane har svært like produkttilbod, trur eg det dykk finn hos oss vil vere til nytte også for andre banker. Ikkje nødvendigvis alle, men hovudmengda av bankane.”* Direktør Privatmarked

### **Bekreftbarhet / overensstemmelse**

Det er viktig at de empiriske funnene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011).

Dette sørget vi for ved å ha et klart skille mellom egne meninger og antagelser, og beslutningstagerne erfaringer og meninger. Våre egne tolkninger ble atskilt fra respondentenes både ved transkriberingen og i empirien. I empiridelen har vi presentert data fra intervjuene og andre kilder, og brukt teori til å begrunne de valgene vi har gjort. Det er først i oppgavens analysedel vi trekker inn egne tolkninger og kommentarer.

Vi var klar over intervjueneffektene, som innebærer at intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst, informanten og dennes svar gjennom for eksempel kroppsspråk, stemmeleie og holdninger. Slik at informanten vet hvilke svar som forventes. I de tilfeller hvor dette har vært en risiko, prøvde vi ikke å stille ledende spørsmål. I stedet for å stille spørsmål som “er prispolitikk og kostnadsstruktur viktige formål for Sparebanken Sogn og Fjordane?” stilte vi spørsmål som “hvilke formål ser dere i en kundelønnsomhetsanalyse?” (Johannessen et al., 2011).

### **Kvalitetssikring kvantitative data**

Alle kvantitative data som vi har benyttet er primærdata eller sekundærdata hentet fra banken selv som kilde. Banken som kilde, anser vi som en sikker kilde.

I de tilfeller hvor vi har fått Fagsjef Datavarehus til å hente ut opplysninger om bankens kunder, har vi vært veldig tydelig på hvilke data vi ville ha, slik at vi fikk tilsendt det vi var ute etter. Videre har vi gått gjennom hele datasettet for å sjekke om variablene vi har fått tilsendt har sett fornuftige ut. Eksempelvis sjekket vi gebyrer opp mot prislister på bankens hjemmesider, og vi sjekket om størrelsene på rentesatsene var fornuftige. Videre sa vi ifra til fagsjefen dersom noen av variablene var utenom det normale, og fikk sjekket disse opp.

Et viktig moment er at alle våre beregninger er basert på opplysninger fra et utvalg på 2.000 kunder som er statistisk tilfeldig valgt ut av bankens totale kundemasse som teller nesten 79.000. Hvorvidt utvalget er representativt kan det derfor stilles spørsmål ved. Modellen ble imidlertid første testet ut på et utvalg på 1000 tilfeldige bankkunder, og deretter sammenliknet med det neste utvalget på 1000. Det vi sammenliknet var gjennomsnittslønnsomhet per aldersgruppe, med et intervall på 5 år. Resultatene viste at snittlønnsomheten per aldersgruppe for det første utvalget var tilnærmet lik snittlønnsomheten for det andre utvalget. Dette kan til en viss grad gi antydning om at utvalget på 2000 kunder er representativt.

For å styrke kvaliteten på datagrunnlaget, valgte vi å renske datasettet. Dette gjorde vi ved å fjerne *sovende* kunder. Disse betegnes ved at de kun har innskudd og/eller lån som er lik eller tilsvarende lik null. Sovende kunder vil knapt generere kostnader og inntekter for banken, og vil dermed kun bidra med å dra ned gjennomsnittlig kundelønnsomhet i sine respektive aldersgrupper. I samråd med Sparebanken Sogn og Fjordane definerte vi en sovende kunde som en kunde med et engasjement, eller sum lån og sparing, på mindre enn 1000 kroner. Renskingen har ikke endret utvalgets fordeling utover aldersgruppene, slik vi ser av tabellen under.

Aldersintervall	Totalt SSF		Datasett		Renska datasett	
	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel
0 - 12 år	11371	14 %	292	15 %	263	15 %
13 - 17 år	5233	7 %	141	7 %	118	7 %
18 - 33 år	18790	24 %	488	24 %	393	23 %
34 - 50 år	20125	26 %	501	25 %	414	24 %
51 år +	23110	29 %	578	29 %	537	31 %
<b>Sum</b>	<b>78629</b>	<b>100 %</b>	<b>2000</b>	<b>100 %</b>	<b>1725</b>	<b>100 %</b>

Tabell 3:4 Fordeling av datasett

Vi har imidlertid ikke fjernet ekstreme observasjoner. Dette kan sies å være en svakhet ved anvendelsen av datasettet, og dermed analysen. Videre kan det stilles spørsmålsteget ved

hvorvidt gjennomsnittslønnsomhetsbetraktningene våre er representative, da det knytter seg store svakheter ved å beregne gjennomsnittstall. At eventuelle ekstreme observasjoner ikke er fjernet, svekker bruken av gjennomsnitt ytterligere, da de vil trekke snittet unormalt mye i sin retning.

Vi har i tillegg vurdert en gammel kundelønnsomhetsmodell som ikke lenger er i bruk. Ved vurderingen av denne modellen, som er sekundærdata, har vi tatt hensyn til at modellen har hatt andre formål enn vår modell.

I de tilfellene vi har følt at vi har manglet informasjon til å gjøre fullstendige analyser har vi tatt enkelte forutsetninger. Antagelsene vil vi kommentere der dette har vært aktuelt.

### 3.5 Forskningsetikk

Når det kommer til forskningsetikk er det to forhold som har vært viktige. Vi har sørget for å ikke tåkelegge respondentenes meninger og antagelser i de tilfellene de ikke har vært sammenfallende med våre egne. Det empiriske materialet er respondentenes egne meninger og erfaringer, og det er først i analysen at våre fortolkninger av teori og empiri, samt egne oppfatninger om omgivelsene, har kommet til uttrykk.

Det andre forholdet knytter seg til datasettet. Vi har sørget for at alle sensitive opplysninger vi har fått tilsendt om bankens kunder har vært anonyme. Det er ikke mulig for oss eller andre utenforstående å gjenkjenne eller identifisere noen av kundene.

## 4. Kontekst

### 4.1 Hvordan en bank tjener penger

Bankenes hovedoppgave i samfunnet er å være et bindeledd mellom de aktørene som ønsker å låne penger og de aktørene som ønsker å låne ut penger. Ved å betjene begge disse gruppene, sikrer banken både innlån og utlån, noe som er nødvendig for å drive. Innskuddet banken får, brukes til utlån til andre kunder. Ved å opprette renteforskjeller, vil banken videre tjene penger. Normalt vil derfor renten på utlån være høyere enn på innskudd.

En annen oppgave bankene har, er å drive betalingsformidling. Følgelig er også dette et potensielt inntjeningsselement. Banken har visse kostnader knyttet til formidlingen, og oppnår marginer ved å pålegge kundene gebyr.

Dagens bank tilbyr også en rekke andre produkter som forsikring, valuta- og aksjehandel, og diverse spareprodukt. Disse konstrueres både for å være attraktiv som totalbank for kunden, men også fordi det er potensiell inntjening å hente.

### 4.2 Interbank og NIBOR-renten

De aller fleste banker, også Sparebanken Sogn og Fjordane, låner ut mer til sine kunder enn hva innskuddene er. For at dette skal være mulig, må også banken låne penger. Dette gjøres i et interbankmarked. Renten på disse lånene kalles NIBOR-renten, eller Norwegian Interbank Offered Rate.

NIBOR-renten regnes ut ved å ta utgangspunkt i valutaswapmarkedet, og praksis i dag er å se i forhold til dollarrenten(USD). Ved utregning ses dollarrenten og dagens (spot) vekslingskurs mot fremtidig forventet vekslingskurs. På denne måten vil NIBOR-renten avhenge av utviklingen i amerikansk økonomi, noe vi så utslag av under finanskrisen. Da ble det gjort høyere påslag, som reflekterte økt kreditt- og likviditetsrisiko (Regjeringen, NOU 2011: 1)

NIBOR-renten regnes ut for 1-12mnds perspektiv, men i praksis brukes 3mnds rente mest. Dette gjelder også for Sparebanken Sogn og Fjordane.

## 4.3 Om Sparebanken Sogn og Fjordane

### Generelt

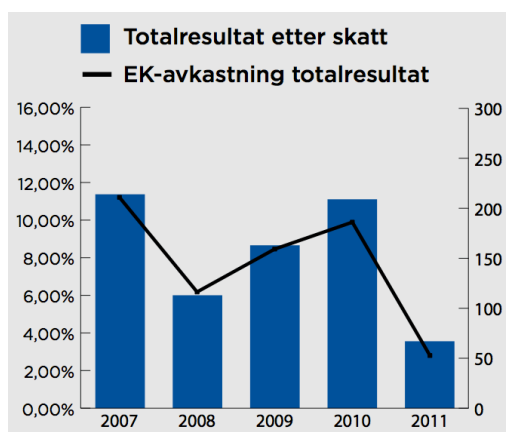
I 1842 ble lokalbanken Førde Sparebank etablert. 170 år og en rekke fusjoner senere står Sparebanken Sogn og Fjordane som fylkets største bank, med en forvaltningskapital på 36,3 mrd og 269 årsverk. Bankens 22 salgskontor og 18 Bank i Butikk er fordelt utover 21 av de 26 kommunene i fylket. Blant de 22 finner vi også et regionkontor i Bergen.

Sparebanken er morbank i et heleid konsern som består av tre datterselskap og et tilknyttet selskap. Disse er Bankeigedom Sogn og Fjordane AS, Egedomsmeikling Sogn og Fjordane AS og Bustadkreditt Sogn og Fjordane AS som alle tre er heleide. I tillegg kommer Fjord Invest AS, der konsernet eier 45,3 prosent

### Økonomisk posisjon

Sparebanken Sogn og Fjordane er normalt en bank som leverer gode resultater. På grunn av uventa tap på noen få næringslivsengasjement i 2011, ble resultatet dårligere enn normalen. Per tredje kvartal 2012, leverer imidlertid banken et totalresultat på 252 mill, noe som er 150 mill bedre enn på samme tid foregående år.

Hele bankbransjen står, som resultat av økonomisk uro i verdensøkonomien, overfor et merkbart marginpress. Spesielt i 2011 opplevde man en prisøkning på penger, som gikk hardt utover inntjening på blant annet boliglån. Prisen kunden fikk ble i noen tilfeller lavere enn pengene kostet banken. Sparebanken Sogn og Fjordane kompenserte dette med å justere sine priser i november 2011.



Figur 4:1 Utvikling totalresultat (SSF, 2012)

---

## ***Visjon og strategi***

Visjonen til Sparebanken Sogn og Fjordane er å være en drivkraft for fylket. For å oppfylle denne visjonen, skal banken bidra med god rådgiving, og med kapital til sunne prosjekt som kommer både næringslivet og folk flest til gode. Banken engasjerer seg sterkt innen det kulturelle i fylket, og sier selv at *mangfald, trivsel* og *nyskaping* er stikkord for sine engasjement.

Sparebanken Sogn og Fjordane har som mål å være en av landets mest kostnadseffektive banker, og ønsker å levere en egenkapitalavkastning på lik linje med de ti største sparebankene i landet. Målet skal nås blant annet gjennom å være innovative og å fremme selvbetjeningstjenester. I 2011 så man at bruken av mobilbank og SMS-bank ble mangedoblet, og i overkant av 10.000 kunder lastet ned mobilappen til banken. I tillegg har banken i overkant av 52.000 signerte nettbankavtaler.

Kundetilfredshet står høyt hos banken. Dette skal komme ved å fokusere på service og kunderelasjoner. Hver kunde skal ha én tildelt kunderådgiver, og kunderådgiverne skal kunne rådgi på tvers av produktkategorier, både for å effektivisere interne prosesser og for at kunden skal sitte igjen med en god opplevelse av profesjonalitet.

## ***Markedsprofil***

Sparebanken Sogn og Fjordane ønsker å være synlig både blant eksisterende og potensielle kunder. Derfor brukte banken i 2011 16 mill på markedsføring. Halvparten av dette var direkte sponning, hovedsakelig innen idrett for barn og unge. I tillegg stiller banken som sponsor for de fleste kulturelle arrangement i fylket. Sponsingen henger sammen med visjonen om å være en drivkraft i fylket.

Furorestipendiet er et stipend banken har opprettet for å hjelpe unge talent fra fylket opp og fram. Stipendene er normalt i størrelsesorden 10.000 - 100.000 kr, og gis innen alt fra musikk, dans og billedkunst til idrett.

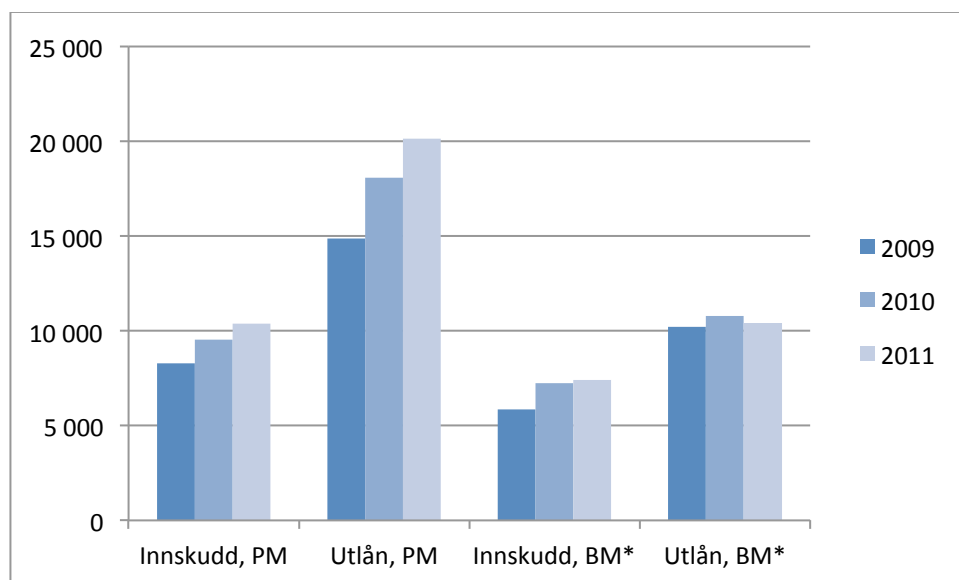
## **Sosiale media**

En kostnadseffektiv og appellerende måte å møte kunden på, er gjennom sosiale medier. Dette utnytter Sparebanken Sogn og Fjordane til fulle. Ved å være ivrig twitrer, ha profil på Instagram og LinkedIn, og å ha i overkant av 11.000 følgere på Facebook, oppnår de kundekontakt på en effektiv og mindre formell måte. I tillegg har banken en blogg der det skrives om alt fra personlig sparing til utvikling i banken.

## Kundene og segmentering

### Kundemassen

Sparebanken Sogn og Fjordane har kunder innenfor personmarkedet, bedriftsmarkedet og i offentlig sektor. Banken er i stadig vekst, både i innskudd og utlån, antall kunder og i markedsandeler i fylket.



Figur 4:2 Utvikling innskudd og utlån (SSF, 2012)

Personmarkedet lånte per 31.12.2011 20,1 mrd kroner, noe som utgjorde 66 prosent av de totale utlåna til banken. Tilsvarende tall på innskudd var 10,4 mrd og 58 prosent.

38 prosent av utlånsvolumet i personmarkedet går til kunder utenfor Sogn og Fjordane, og 40 prosent av alle nye lån går til unge voksne som etablerer seg utenfor fylket. Dette sier noe om lojaliteten kundene har til banken.

34 prosent av bankens utlån (10,4 mrd) går til bedrifter, hovedsakelig lokalisert i Sogn og Fjordane. I tillegg har flere kommuner i fylket Sparebanken Sogn og Fjordane som sin hovedbank, og har samlet sett innskudd på 1,5 mrd kroner.

### Segment

Sparebanken Sogn og Fjordane segmenterer sine kunder i aldersintervall. Ved å dele etter alder, vil kundegruppen stort sett etterspørre de samme produktene, og kommunikasjon ut til segmentet blir enklere. Til hvert segment har de også utviklet fordelsprogram som



totalkundene automatisk er medlem av. Det vil si kundene som bruker SSF som sin primærbank, og som har en viss produktportefølje.

Første segment er for barn under 13 år. Her får barna en Konglekonto, og de blir medlemmer i Kongleriket. SSF har fokus på å få barna inn som kunde tidlig, både for å skape relasjoner, men også for å få inntjening så tidlig som mulig.

Andre segment er for ungdommer i alderen 13 – 18 år. Kunden drar med seg innskudd på Konglekontoen, og kan overføres til fordelsprogrammet So Bra Start. Kunden får bankens beste vilkår på innskudd og betalingstjenester.

Segmentet 18 – 33 år får av banken et sterkt fokus. Denne aldersgruppen er gjerne i etableringsfasen, og er derfor i en kritisk fase. Banken opplever konkurransen i dette segmentet som den sterkeste, og at den er økende. Tilhørende fordelsprogram er So Bra, som i tillegg til å gi kunden en fast kontaktperson, gir bankens beste vilkår på innskudd, lån og dagligbank.

Øverste segment er for de over 33 år. Fordelsprogrammet So Bra Total gir fast kontaktperson og beste vilkår på innskudd, lån og betalingstjenester.

### **Kundelojalitet og kundetilfredshet**

Fokus på relasjonsbygging og kompetanseutvikling er definert som viktige årsaker til at banken har god score på kundetilfredshet. Siste kundetilfredshetsundersøkelse ga 78,8 poeng, noe som er godt over bransjesnittet. Tilsvarende gjelder for kundelojaliteten.

<b>Årstall</b>	<b>Kundetilfredshet</b>	<b>Kundelojalitet</b>
2008	74,7	85,3
2009	77,2	88,3
2010	79,4	87,3
2011	78,8	86,7
2012	78,7	86,1
<b>Bransjenorm</b>	> 70 er bra > 75 er svært bra	> 75 er bra > 80 er svært bra

*Tabell 4:1 Kundelojalitet og kundetilfredshet (SSF, 2012)*

## 5. Empiri

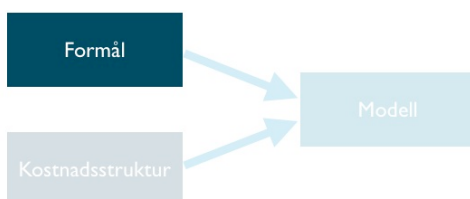
I dette kapitlet vil vi presentere relevante funn fra intervjuene og annen data innhentet fra andre kilder. De to første delene vil være presentasjon av intervjuene og beslutningstakernes antagelser.

Første del vil belyse hvilke formål vår kundelønnsomhetsmodell bør innfri. Deretter tar vi i andre del for oss hvordan det lar seg gjøre å utvikle en modell med hensyn til kostnadsstrukturen og registreringssystemet som er i banken. I tredje del vil vi ende opp med å presentere noen modeller for beregning av kundelønnsomhet i Sparebanken Sogn og Fjordane.

### 5.1 Hvilken nytte ser sentrale beslutningstakere i å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell?

I samtaler med beslutningstagere i banken kom det tidlig frem at banken i dag ikke bruker kundelønnsomhetsmodeller. I 2008 utarbeidet de en kundelønnsomhetskalkyle, men denne er ikke lenger i bruk. Kalkylen, eller modellen, kan sammenstilles med en inntjeningskalkulator fordi den opprinnelig ble brukt for å beregne fremtidig inntjening på en ny eller potensiell kunde. Senere i empiridelen vil vi omtale hvilke elementer fra modellen vi ønsker å ta med oss videre. Hvilke elementer vi eventuelt tar med, avhenger av hvilke formål modellen skal ha.

Formål er et av de to aspektene vi må ta hensyn til ved utvikling av en modell. Gjennom å presentere beslutningstakernes antagelser og ønsker, vil vi nå prøve å identifisere formål som kan stå til vår modell.



### 5.1.1 Formål 1

En direkte konsekvens av at banken ikke gjør kundelønnsomhetsanalyser, er at strategiske beslutninger vedrørende prising av produkt og tjenester overfor ulike kundegrupper i stor grad blir tatt basert på antagelser om lønnsomhet og en grundig konkurrentanalyse. Banken opererer i dag med omtrent 60 000 aktive kunder. Direktør Privatmarked hevder at uten en god metode for kundelønnsomhetsberegninger er det så godt som uoverkommelig for beslutningstakere å si noe om lønnsomheten til hver enkelt kunde. Av praktiske grunner blir derfor antagelsene, i likhet med strategiske beslutninger, basert på segmentnivå. Kundesegmentene er, som presentert i kontekstkapittelet, delt inn etter alder; 0 – 12 år, 13 – 17 år, 18 – 33 år og 33 år +.

### 5.1.2 Barn og unge

*”Alt under 18 år, og i alle fall opp til 12 – 13 år er normalt rene innskotskunder og skal gje oss god lønsemd. Mot denne gruppa har vi Kongle-aktivitetar som kostar å drifte, men isolert sett ser vi at vi har eit godt bidrag frå dei unge.” Banksjef Produkt*

Direktør Privatmarked er ikke helt enig i påstanden over. Han mener at det fra 0 – 13 er inntjening, men ikke god inntjening. Grunnen til dette er at det koster med kontohold, og fordi gjennomsnittlig innskudd på en Konglekonto er relativt lavt.

*”Vidare opp mot ungdomssegmentet er det meir usikkert. Her er det aktiv bruk av kort som i stor grad er prisa svært lågt eller gratis. Dei kan ikkje ha kredittar, og då er det gjerne små innskot på brukskonto, samtidig som dei brukar kortet flittig. Mitt inntrykk er difor at lønsnemda frå 13 – 18 år ikkje er særleg god.” Banksjef Produkt*

*”Det at ein begynner å spare i BSU, styrkar dette då det er eit produkt med høgare innskotsrente enn vår utlånsrente. Difor er dette eit segment der vi sannsynlegvis har negativ margin. Dette er grovt sett ut ifrå ein gjennomsnittskunde. Det vil sjølvsagt vere avvik frå dette. Ein barnekunde kan ha høge innskot, for eksempel dersom ein kjem frå ein familie med høg formue.” Direktør Privatmarkedet*

Når det kommer til ungdomssegmentet, tror beslutningstakerne at lønnsomheten vil synke noe i forhold til 0 – 13 år. Dette fordi bankkundene i 13-årsalderen går fra å være rene innskuddskunder til å kunne bruke bankkort og nettbank. Hver gang en tenåring gjør en transaksjon vil dette påføre banken kostnader, og siden man etter norsk lov ikke kan ta opp

kreditt før man fyller 18, vil kortbruk isolert sett føre til at kunden blir mindre lønnsom. Hovedinntrykket er at lønnsomheten fra 13 – 18 år ikke er særlig god.

Oppsummert, er det litt uenighet om aldersgruppen 0 – 12 år, men det heller mot litt under moderat inntjening. Fra fødsel til fylte 12 – 13 år, vil kundens bidrag være gjennom sparing på Konglekonto. Positiv rentemargin gjør at lønnsomheten stiger mer eller mindre proporsjonalt med sparebeløpet. Kostnader påløper i form av kontoopprettelse, kontohold og diverse markedsbaserte ”Kongleaktiviteter”. Transaksjonskostnader vil styres av antall innskudd.

Når kunden fyller 13 år, kan man utstede Visa Electron bankkort, som gjør at banken får kostnader knyttet til kortbruk. Kortbruken er gratis for denne aldersgruppen, og dermed får banken negativ margin på de transaksjonene kunden gjør. Når kunden fyller 16 år kan den i tillegg ta i bruk nettbank med enkle funksjoner. Respondentene hevder at det er aktiv bruk av kort i denne aldersgruppen, samtidig som innskuddene er små. Lønnsomheten antas derfor å være lavere enn- og synkende i forhold til forrige segment.

### **5.1.3 Studenter og nyetablerte**

Et moment som tilsier at aldersgruppen 18 – 25 har lav lønnsomhet, er, som Direktør Privatmarked sier, boligsparing for unge (BSU). Banken opplever størst, og også økende, konkurranse om kundene i alderssegmentet 18 – 33 år. Årsaken er at de fleste bankkunder blir total kunder i denne perioden, med økt sparing og flere forskjellige lån forbundet med familieetablering. Økt konkurranse fører til at marginer presses, og eksempelvis tilbys BSU og BSU 2 med negativ rentemargin. Dette taler for at kundene i aldersgruppen 18 – 25 er ulønnsomme. Allikevel er det i dette segmentet kundene begynner å ta opp forbrukslån, huslån og billån som isolert sett genererer inntjening til banken. Direktør Privatmarked mener imidlertid at flertallet av kundene ikke begynner å ta opp lån før etter en alder av 25. Inntjening forutsetter selvsagt også at kunden kan betjene gjelden sin i form av rentekostnader og eventuelle avdrag. Økte krav til egenkapitalandel og nedbetalingsdyktighet reduserer imidlertid denne risikoen. Totalt sett var det dermed enighet blant respondentene om at lønnsomheten i segmentet 18 – 25 år er lavt til moderat.

*”I segmentet 25 – 33 begynner det å skje ting. I dette segmentet begynner inntektene å løpe. Då henter vi margin på lån, vi har gjerne selt inn forsikring mot dødsfall, uføre, bustad og bil. Når vi får inntekter også frå slike produkt, stig lønsemda betrakteleg. Her antar vi altså at det er god lønsemd. Basert på dei aktive kundane våre, altså dei som brukar oss som sin hovudbank, vil eg altså seie at det er svært god lønsemd på denne gruppa, 25 – 33 år.”* Direktør Privatmarkedet

Som direktøren påpeker, antar de god lønnsomhet for den nevnte aldersgruppen. I motsatt retning trekker det faktum at denne aldersgruppen fortsatt kan benytte seg av BSU med en negativ margin for banken. Et annet moment som taler mot god lønnsomhet er bruk av kunderådgivning. I følge Regionsjefen triggjes ønske om tunge rådgivningsmøter av behov for oppussing, bilkjøp eller lignende, og dette skjer hyppig i aldersgruppen 25 – 33. Provisjonsinntekter fra salg av forskjellige forsikringsprodukter gir inntjening, men i vår oppgave ønsker vi kun å se på rene tradisjonelle bankprodukt. Hovedinntrykket til beslutningstakerne er at segmentet 25 – 33 gir god lønnsomhet.

Gjennom intervjuene kom det frem at lønnsomheten mulig reflekterer en annen segmentinndeling enn den banken i dag benytter. Inntrykket er at det er et skille mellom aldersgruppene 18 – 25 og 26 – 33, der aldersgruppen 18-25 har en lav lønnsomhet, relativt til 26 – 33. Dersom forskjellene mellom de to aldersgruppene er veldig store kan det være et behov for et skille mellom de respektive aldersgruppene når strategiske beslutninger tas.

*“Vi ser at inndeling på alder fungerer godt opp til ein er i alle fall 25 år. Frå og med om lag 30 år er ikkje alder eit godt kriterium lenger... Skal vi endre noko, trur eg at det er riktig å tenke alder opp til etablering rundt 25 år, men at vi burde begynne å bli meir nyanserte ut frå behov og livsfase etterpå. Til dømes kunne ein oppretta ei gruppe for dei med mykje lån, dei som er høgt formuande, slik som private banking- bankane, men der er ikkje vi komne i dag.”* Banksjef Produkt

Oppsummert, kan vi si at det knyttes stor usikkerhet til segmentet 18 – 33. Lønnsomheten til første halvdel, 18 – 25 år antas å være lav. Når kunden fyller 18 år kan den få nettbank med alle funksjoner. Videre har kunden mulighet til å spare i BSU, som er et produkt med negativ rentemargin, sett fra bankens ståsted. På den annen side ble det påpekt at kundene i denne aldersgruppen begynner og ta opp lån, og enkelte kunder ikke begynner å spare i BSU før fra de fyller 25. Allikevel var helhetsinntrykket at lønnsomheten er lav til moderat i første halvdel av segmentet.

Fra 25 år og oppover vil de fleste begynne å etablere seg, med fast inntekt og gjerne lån til bolig, bil og lignende. En økning i produktporteføljen, i form av låneprodukter, genererer inntekt til banken. Derfor antar respondentene at lønnsomheten i andre halvdel av segmentet, 26 – 33 år, er god.

#### **5.1.4 Etablerte og eldre**

Etter at kundene har passert 33 år, antar respondentene at lønnsomheten stiger. Når folk stifter familie, stabiliserer gjerne kundeforholdet seg. Om ikke før, blir flere total kunder, og banken får solgt inn produkter mot barn og familie. Aldersgruppen kjennetegnes også ved at man "alltid" har ny bil og at man kjøper eller eier hytte. Dette medfører lite nedbetaling på lån, og dermed god lønnsomhet for banken.

*"Vi kan nok seie at frå 34 – 50 år kanskje er den aldersgruppa med best lønsemd." Banksjef Produkt*

Det er enighet om at 34 – 50 er det segmentet med best lønnsomhet i banken. Deretter vil lønnsomheten gå gradvis nedover, men fortsatt holde seg på et relativt høyt nivå. En ny trend er at flere og flere etablerer seg på nytt når de er rundt 50 – 55 år. Reetablering medfører store utgifter for kunden, noe som igjen betyr god inntjening i banken.

*"Vi kan gjerne seie at segmentet 35 – 60 er eit segment der lønsemda er god, men det skjer mykje forskjellig, og så standardiserer det seg meir frå 60-åra og utover. Men dette er glidande overgangar." Banksjef Produkt*

Respondentene tror at lønnsomheten fortsetter å være god fra 34 år og oppover. Direktør Privatmarked poengterer likevel at dersom man ser på den totale lønnsomheten over livstid, begynner nok lønnsomheten å bikke litt nedover igjen fra 50-årene og oppover. Han hevder så at det ikke er snakk om mye reduksjon i lønnsomhet fordi de gjerne selger flere typer spareprodukter til denne aldersgruppen. Et moment som likevel taler for at lønnsomheten synker, er at sparing gir en lavere margin til banken enn lån. På den annen side påpeker Direktør Privatmarked at trenden, grovt sett, er at aldersgruppen 50 – 65 har mye innskudd og sparing, samtidig som de opprettholder en stor andel lån.

*"Den "nye" 60-aringen har betydeleg mykje meir lån enn ein hadde for 5 – 10 år sidan. Dette har tredobla seg dei siste fem åra." Direktør Privatmarked.*

Toppunktet mener de vil være rundt 34 – 50 år. Det er i denne aldersgruppen kundene gjerne har stiftet familie, og banken får inn inntekter fra produkter mot barn og familie som bidrar

---

til økt lønnsomhet for banken. De hevder videre at utlånet til kundene er stort, samtidig som det er relativt lite nedbetaling på lån. Dette genererer god inntjening. Lønnsomheten for aldersgruppen 33+ år holder seg på et høyt nivå til rundt 50-årsalderen. Dette grunnet skilsmisser og nye giftemål, økt pensjonssparing og annen sparing, samtidig som kundene opprettholder en stor andel av lån. Fra og med rundt 50-årsalderen bikker lønnsomheten nedover.

### **5.1.5 Spesifisering av formål 1**

I diskusjonen foran har vi belyst at respondentenes antagelser ikke er helt samstemte. Usikkerheten respondentene sitter inne med gjør at de ser nytten av å ha en modell som kan estimere hva kundelønnsomheten til de ulike aldersgruppene i realiteten er.

Det segmentet beslutningstakerne er mest usikre på, er 18 – 33 år. På den ene siden argumenteres det for at det er først i andre halvdel de fleste kundene kommer i en låneposisjon. Derfor gir aldersgruppen 26 – 33 en relativt større lønnsomhet. Dette argumentet forsterkes av antagelsene om at gruppen 18 – 25 har muligheten til å spare i BSU, noe som gir banken en negativ rentemargin. På den annen side argumenteres det for at mange av kundene ikke sparer i BSU før de fyller 25, da de ikke har høy nok inntekt til å spare store beløp før denne alderen. Et resultat av dette er at det stilles spørsmål ved om segmentet 18 – 33 er en fornuftig inndeling når det kommer til lønnsomhet.

Siden beslutningstakerne ikke har en fullstendig sammenfattet oppfatning av kundelønnsomheten, er det behov for å komme med mer konkret styringsinformasjon. Dette både for å få et reelt bilde av kundelønnsomheten, og for å skape en felles forståelse innad i banken. Modellen kan videre brukes til vurdere hvorvidt segmentet 18 – 33 er en fornuftig inndeling.

Modellens første formål er *å estimere hvordan kundelønnsomheten i banken ser ut, slik at banken kan sammenligne dette med deres nåværende antagelser og skape felles forståelse av kundelønnsomhetsbildet innad i banken.*

### 5.1.6 Formål 2

Leder av privatmarkedet hevder at en kundelønnsomhetsanalyse er formålstjenlig fordi den øker bevisstheten om hvilke kunder banken tjener, og ikke tjener, penger på. Denne informasjonen kan utnyttes til å øke virksomhetens inntjening.

*“Når det kjem til kva vi skal bruke dette til, vil vi jo, gitt at de finn ut at enkelte segment er svært ulønnsame, sjå på mogelegheita til å prise opp produkt.” Banksjef Produkt*

Et av bruksområdene kundelønnsomhetsmodellen vil ha er knyttet til bankens prispolitikk. Banksjefen hevder samtidig at dagens priser i stor grad blir bestemt av markedet. Derfor vil beslutninger tilknyttet prisendringer også ta hensyn til konkurranseforholdet mellom bankene.

Gjennom å prise opp produkter kan bedriften endre kundeatferd. Ved å for eksempel øke prisen på manuelle tjenester, motiverer banken kundene til mer selvbetjening. Isolert sett er dette rimeligere for banken.

*“Noko eg synest er interessant, er om vi opp til låneetablering har tap eller inntening. Dette veit vi svært lite om. Vi håpar at vi tener penger også her, utan at vi har eit svar på det. I dag ser vi på kundeforholdet fram til ein tek opp lån som ei investering.” Direktør Privatmarked*

I tillegg til å se på prising av produkt, er en mulighet å se på hvor mye ressurser banken skal allokere til de ulike aldersgruppene. Informasjon fra modellen kan videre brukes til å strukturere markedsinnsatsen. I dag bruker banken store deler av markedsbudsjettet sitt på aldersgruppen 0 – 25 år. Dersom det viser seg at segmentet er svært ulønnsomt bør banken vurdere hvorvidt det er rasjonelt å benytte så mye ressurser på det. Eventuelt, kan de flytte profileringen over i mer kostnadseffektiv teknologi.

Et annet formål respondentene nevner, knytter seg til å differensiere servicenivået til kundene. Innsikt i hvilke kunder som bidrar lite eller mye til bedriftens overskudd, kan brukes som informasjonsgrunnlag til å prioritere noen kunder framfor andre.

Modellens andre formål er å *identifisere lønnsomme og ulønnsomme kunder og bruke dette som informasjonsgrunnlag for kundelønnsomhetsanalyser.*

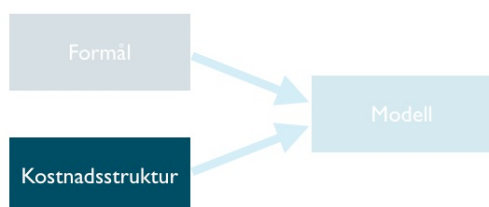


## 5.2 Hvilke utfordringer knyttes til måling av kundelønnsomhet i Sparebanken Sogn og Fjordane?

Vi har nå sett på hvilke formål beslutningstakerne i Sparebanken Sogn og Fjordane ser for seg at en kundelønnsomhetsmodell skal ha. Dette er et av de to aspektene som ligger til grunn når vi skal utvikle en modell. Det andre aspektet er kostnadsstrukturen.

Regionbanksjefen trekker frem datavarehuset og registreringssystemet som en avgjørende faktor for at de i dag ikke har en kundelønnsomhetsmodell som er i bruk. Først i 2007 fikk Sparebanken Sogn og Fjordane et datavarehus som muliggjorde uthenting av detaljerte data på kundenivå. Det nye systemet tilrettelegger i større grad for å beregne lønnsomheten til kundene, men slike prosjekter er likevel ikke igangsatt.

Vi vil nå presentere beslutningstakernes tanker om hvilke kostnader de anser som relevante, i tillegg til at vi vil omtale registrering av disse, og mulighet til å hente ut data for hver enkelt kunde. Deretter vil vi se på hvordan bankens registreringssystem kan gjøre det mulig å fordele kostnadene ut på den enkelte kunde.



### 5.2.1 Relevante kostnader

*”Det de burde spørje dykk i oppgåva er; kva slags parameter er det i eit kundeforhold som har **signifikant innverknad** på lønnsomhetselementet? Dersom ein ser at kortbruken eller transaksjonsbruken er så liten i forhold til det store regnestykket, så set vi desse parametra til 0. Dette fordi det ikkje slår ut på hovudregnestykket når det gjeld kunde over tid. De må vurdere kostnadens relevans.” Regionssjef Privatmarked*

Regionssjef Privatmarked poengterer at banken, i en lønnsomhetsberegning, kun ser det som hensiktsmessig å inkludere parametrene i et kundeforhold som har signifikant innvirkning på lønnsomhetselementet. De vurderer med andre ord kostnadens beslutningsrelevans i hvert tilfelle. Under “kort og konto” er det for eksempel knyttet kostnader til å tilby tjenester som *rebestilling av PIN, eget bilde på VISA-kortet, nytt kort på grunn av skade, hastekort og nødkort*. Dette er tjenester som relativt få kunder benytter seg av, og for de aktuelle kundene

er det gjerne en éngangshendelse. Som et resultat av dette, ser ikke banken det som en relevant kostnad.

Videre understreker Regionssjefen at vi må konsentrere oss om noen få, store kostnader som utgjør størsteparten av totalen, mens de fleste kostnadene er så små at de alene har liten forklaringskraft i bankens kostnadsbilde.

*“Trur de må benytte 80/20 regelen. Ta vekk 80 prosent av parametra som utgjør 10-20 prosent av lønsemda. Då sit de igjen med å vurdere dei 20 prosent av parametra som utgjør om lag 80 prosent av lønsemda i banken.”  
Regionssjef Privatmarked*

Respondentene er videre enige om at det kun er kostnader som kundene forårsaker som skal inkluderes i en kundelønnsomhetsmodell. De kostnadene som kundene genererer er knyttet til bankens tjenester og produkter som kundene tar i bruk.

*“(…) for det blir så grovt viss du berre tek dei store faste kostnadene inn i kalkyler. Det blir så feil! Og vi har ikkje datakvalitet nok til å få det til, og på ein god måte” Regionssjef Privatmarked*

Ut fra diskusjonene ble det konkludert med at beslutningsrelevante kostnader er kostnader som *kunden forårsaker* og som tillegg er *store nok* til å ha signifikant innvirkning på bankens total kostnader som følge av en beslutning.

Heretter vil vi omtale *relevante* kostnader som en betegnelse på kostnader kunden genererer. For at vi i tillegg skal kalle dem *beslutningsrelevante*, må kostnadene gi relevant styringsinformasjon som kan brukes som grunnlag for å fatte beslutninger.

### ***Presentasjon av regnskapstall***

For å identifisere relevante inntekter og kostnader, har vi tatt utgangspunkt i bankens internregnskap og årsregnskapet for 2011. Alternativt kunne vi brukt tall fra 3. kvartal 2012. Dette ville gitt et bedre bilde av situasjonen i dag. Element som ville gjort utslag, er økte driftsinntekter og reduserte driftskostnader. Likevel har vi valgt å se på tall fra 2011, da årsrapporten er mer nyansert enn kvartalsrapporten på netto renteinntekter, og fordi vi kun har internregnskapstall fra 2011. Internregnskapet vil gi oss nyttig informasjon om driftskostnadene. Vi vil i hovedsak omtale relative størrelser og forskjeller, og anser derfor årsregnskapet 2011 som representativt.

I regnskapssammenheng defineres *Morbank* som en samling av *Finans*, *Bedriftsmarked/offentlig*, *Personmarked* og *Andre*. *Bustadkreditt*, *Eigedomsmekling* og *Bankeigedom* er egne datterselskaper. Boliglån med god sikkerhet overføres til datterselskapet Bustadkreditt. Banken er snart i den posisjon at de har finansiert alle privatmarkeds lån med egenkapital og innlån til Bustadkreditt. Følgelig er datterselskapet vesentlig når vi snakker om kundelønnsomhet fra privatkundene. Sett i lys av dette, vil vi inkludere lønnsomheten fra Bustadkreditt, og dermed fokusere mest på tall for konsernet.

### Resultat før skatt; et overordnet blikk

Figur 5:1 viser en oppstilling for resultat før skatt, både for konsernet og de underliggende avdelingene.

Umiddelbart ser vi at Netto rente- og kredittprovisjonsinntekter utgjør de største inntektene. Videre vil vi likevel gå inn på både *netto renteinntekter*, *andre driftsinntekter* og *driftskostnader* for å vurdere hvilke kostnader som vil være beslutningsrelevante i vår sammenheng.

Av konsernets 539 millioner kroner i netto renteinntekter, kan 244 millioner (personmarked 221 + bustadkreditt 23), eller i overkant av 45 prosent relateres til privatkundene. Tilsvarende andeler for andre driftsinntekter og driftskostnader er henholdsvis 68 prosent og 57 prosent.

Resultat 31.12.11	Sum konsern	Finans	Bedrifts- marked/ offentlig	Person- marked	Andre	Bustad- kreditt	Eigedom- mekling	Bank- eigedom	Eliminerte poster
Netto rente- og kredittprovisjonsinntekter*	539	26	270	221	0	23	0	-1	0
Netto andre driftsinntekter**	111	-28	32	76	12	0	20	11	-12
<b>Sum inntekter</b>	<b>650</b>	<b>-2</b>	<b>302</b>	<b>297</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>-12</b>
Driftskostnader***	363	4	140	201	6	6	15	3	-12
<b>Resultat før nedskrivning på utlån</b>	<b>287</b>	<b>-6</b>	<b>162</b>	<b>97</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Netto gevinst på varige driftsmidler	2	0	1	2	0	0	0	-1	0
Nedskrivning på utlån og garantier	163	0	138	22	0	4	0	0	0
<b>Resultat før skatt</b>	<b>125</b>	<b>-6</b>	<b>25</b>	<b>77</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Tabell 5:1 Årsresultat før skatt (Årsmelding, 2011)

## Renteinntekter og rentekostnader

* Netto renteinntekter		
Morbank		Konsern
	<b>Renteinntekter</b>	
1 133	Utlån til- og fordringer på kunder, vurdert til amortisert kost	1 263
79	Utlån til- og fordringer på kunder, bestemt regnskapsført til virkelig verdi	79
240	Utlån/fordringer kredittinst, rentebærende verdipapir, andre renteinntekter	179
<b>1 452</b>	<b>Sum renteinntekter</b>	<b>1 521</b>
	<b>Rentekostnader</b>	
424	Innskudd og lån fra kunder, vurdert til amortisert kost	424
23	Innskudd og lån fra kunder, bestemt regnskapsført til virkelig verdi	23
234	Utskrevne verdipapir, vurdert til amortisert kost	285
158	Utskrevne verdipapir, vurdert til virkelig verdi	158
96	Andre rentekostnader	93
<b>935</b>	<b>Sum rentekostnader</b>	<b>982</b>
<b>517</b>	<b>Netto renteinntekter</b>	<b>539</b>

Tabell 5:2 Netto renteinntekter (Årsmelding, 2011)

Tabellen over viser en detaljert oversikt over renteinntekter og rentekostnader. Det har ikke latt seg gjøre å skille renteinntekter og rentekostnader ut på kundegruppene eller selskapene. Vi vil derfor både her og i analysen snakke om konserntall, for å kunne inkludere tallene fra Bustadkreditt.

Tabell 5:2 viser at det er renteinntektene i de to første linjene, på henholdsvis 1263 millioner og 79 millioner, som genereres gjennom utlån til og fordringer på bankens kunder. Under *rentekostnader* vil også de to øverste linjene utgjøre kostnader tilknyttet innskudd og lån fra kunder. De øvrige kostnadene er knyttet til fond og verdipapirer, og er derfor utenfor oppgavens fokus.

Selv om vi ikke har fått ut tall kun relatert til privatkunder, har antydes det av blant annet Regionssjef Privatmarked at forholdstallene er representative også for privatkundene.

*“Det er her vi henter pengane (...) Det er lån og innskot som er dei store inntektskildene frå kunder.” Regionssjef Privatmarked*

Bankens renteinntekter genereres av kundenes lånerenter. Tilsvarende føres kundenes innskuddsrente som en kostnad i bankens regnskaper.

## Driftsinntekter og driftskostnader

<b>** Andre netto driftsinntekter</b>		
<b>Morbank</b>		<b>Konsern</b>
	<b>Netto provisjonsinntekter</b>	
54	Betalingsformidling	54
11	Verdipapiromsetning	11
9	Garantiprovisjon	9
5	Valutaforrentning og utenlandsbetaling	5
22	Forsikringstjenester og andre provisjonsinntekter	23
<b>100</b>	<b>Sum gebyr og provisjonsinntekter</b>	<b>101</b>
6	Interbankprovisjon	6
11	Betalingsformidling	11
<b>17</b>	<b>Sum provisjonskostnader</b>	<b>17</b>
<b>83</b>	<b>Netto provisjonsinntekter</b>	<b>84</b>
<b>-20</b>	<b>Netto gevinst på finansielle instrument til virkelig verdi</b>	<b>-20</b>
<b>28</b>	<b>Andre inntekter</b>	<b>47</b>
<b>92</b>	<b>Andre netto driftsinntekter</b>	<b>111</b>

Tabell 5:3 Andre netto driftsinntekter (Årsmelding, 2011)

Tabellen over gir en oppstilling av inntektene banken har forbundet med gebyrer og provisjon, og kostnader tilknyttet provisjon og betalingsformidling. Når det gjelder inntekter og kostnader i tabellen, er det kun inntekter og kostnader tilknyttet betalingsformidling og interbankprovisjon som er tradisjonelle bankprodukter og -tjenester. Øvrige kostnader og inntekter knytter seg til fond, valuta og forsikring og er utenfor oppgavens fokus.

Vi ser at inntektene og kostnadene tilknyttet betalingsformidling er på henholdsvis 54 millioner og 11 millioner kroner. Følgelig utgjør betalingsformidlingen over 50 prosent av provisjonsinntektene, og, sammen med interbankprovisjon, 100 prosent av provisjonskostnadene. Det har heller ikke her vært mulig å hente ut tall som kun gjelder for privatmarkedet, derfor er dette beløp for hele konsernet. De nevnte inntektene og kostnadene er like i morbanken og konsernet, da det kun er morbanken som tilbyr betalingstjenester. Nest siste linje som refererer til *Andre inntekter* reflekterer inntekter fra eiendom, Gjensidige Bank ASA, eiendomsmegling, kredittforetak, Sparebankstiftinga og andre driftsinntekter. Posten relateres ikke til privatkundene.

Etter renteinntekter, hevder Banksjef Produkt at *netto driftsinntekter* er den største lønnsomhetskilden. Banksjefen har videre påpekt at det er IT-kostnader og personalkostnader som er de største kostnadskomponentene under driftskostnader.

I tabellen under har vi delt opp driftskostnadene i de ulike kostnadsgruppene for å vurdere hvorvidt vi kan si at de ulike postene genereres av kundene, og for å vurdere den relative størrelsen på hver av kostnadsgruppene.

<b>*** Driftskostnader</b>		
<b>Morbank</b>		<b>Konsern</b>
	<b>Lønn og andre personalkostnader</b>	
129	Ordinær lønn, honorar og lignende	136
110	<i>Ordinær lønn personal</i>	
0,65	<i>Timelønn</i>	
0,23	<i>Bonus / prestasjonslønn</i>	
2,41	<i>Overtidslønn</i>	
15,71	<i>Refusjon, godtgjøring, honorar, fordel, renter etc</i>	
17	Pensjonskostnader	18
19	Arbeidsgiveravgift	20
10	Øvrige personalkostnader	10
<b>175</b>	<b>SUM Lønn og personal</b>	<b>184</b>
	<b>Administrasjonskostnader</b>	
70	IT-kostnader	72
23,80	<i>EDB Køyreutgifter</i>	
14,26	<i>EDB regnskap/betalingsformidling</i>	
3,57	<i>EDB nettverkstjenester</i>	
0,06	<i>EDB div</i>	
0,63	<i>EDB konsulentbistand</i>	
9,27	<i>IT-kostnad Fjaler Sparebank</i>	
4,47	<i>Andre fremmede IT-tjenester</i>	
0,46	<i>Gebyr verdipapirsentralen</i>	
9,21	<i>Sw/Hw/Kjøp/Leie/Drift</i>	
0,73	<i>Datavarehus</i>	
3,55	<i>Andre IT-kostnader</i>	
16	Markedsføring	20
10	Porto, pengetransport og telekommunikasjon	10
5	Rekvizita, plastkort, tidsskrift og lignende	5
5	Reise- og opplæringskostnader	5
<b>106</b>	<b>SUM Administrasjon</b>	<b>112</b>
	<b>Andre kostnader</b>	
16	Husleie	7
14	Kostnader eiendom	15
4	Revisjonskostnader	4
5	Kostnader betalingsterminaler	5
1	Eksterne konsulenter	3
10	Andre driftskostnader	12
<b>50</b>	<b>SUM Andre kostnader</b>	<b>46</b>
	<b>Av- og nedskrivninger</b>	
19	Varige driftsmidler og immatrielle eiendeler	22
5,13	Maskiner	
1,88	Inventar o.l	
8,25	Software	
0,92	Egne forretningsbygg	
3,19	A.F.eiendom	
<b>19</b>	<b>SUM Av- og nedskrivninger</b>	<b>22</b>
<b>351</b>	<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	<b>363</b>

Tabell 5:4 Driftskostnader (Årsmelding, 2011)

---

Oppstillingen viser at *lønn og personal* og *administrasjon* utgjør de største driftskostnadene. Postene utgjør henholdsvis i overkant av 50 og 30 prosent av totale driftskostnader. Etter å ha splittet opp administrasjonskostnadene ytterligere, fremkommer IT som den største enkeltposten. Alene utgjør den i underkant av 65 prosent av administrasjon, og like under 20 prosent av total driftskostnad. Kostnad for markedsføring er nest største kostnadspost i administrasjonen.

### **IT-kostnader**

Fra listen over IT-kostnader er det betalingsformidling som kan relateres til den enkelte kunde. Betalingsformidling er tjenester banken tilbyr kundene sine for å håndtere betaling. Kostnaden reflekterer gebyrer banken må betale til sine leverandører, mens inntektene er gebyrer banken tillegger kunden.

Bankens betalingstjenester kan deles inn i tre hovedgrupper:

- Elektroniske betalingsinstrumenter
- Blankettbaserte betalingsinstrumenter
- Kontanttjenester

Betalingsformidling utgjør kun 4 prosent av de totale driftskostnadene. Hvorvidt denne kostnaden er hensiktsmessig å inkludere i en kundelønnsomhetsmodell, vil belyses i analysen.

Bankens andre IT-kostnader; EDB-kjøreutgifter, EDB-nettverkstjenester, EDB-diverse, konsulentbistand, Datavarehus, SW/HW/kjøp/leie/drift er faste felleskostnader.

### **Lønn og personal**

I regnskapet er lønns- og personalkostnader en sekkepost som inkluderer kostnadene for alle bankens ansatte. Dette inkluderer konsernledere, regionbanksjefer, mellomledere, kundebehandlere og stabs- og fellesfunksjonærer. De kostnadene kundene genererer, er de som kan relateres til kunderettede aktiviteter. I banken er det kundebehandlerne som daglig har direkte kontakt med bankens kunder. Overordnet kan bankens kundepleie deles inn i dagligbank og rådgivning. Med dagligbank menes aktiviteter som utføres i skranken. Sparebanken Sogn og Fjordane kaller dagligbanktjenester manuelle servicetjenester, og det inkluderer blant annet brevgiro, skrankegiro, innkassering av sjekker, bankremisse, kontantuttak m.m. En kunderådgiver i Sparebanken Sogn og Fjordane gir økonomisk

rådgivning innen lån til bolig, bil og andre forbruk eller refinansiering, person eller skadeforsikring, alternative sparemuligheter og andre aktuelle banktjenester.

Det er ingen direkte inntekter tilknyttet rådgivning da tjenesten ikke prises direkte og påfører kunden gebyrer. Inntekten vil kun tilkomme ved salg av enkelte produkter, eksempelvis gjennom et etableringsgebyr på lån.

For, i analysen, å se på muligheten for å fordele kostnad for lønn og personal på kundene, har vi regnet ut estimater for lønns- og personalkostnader knyttet til kundebehandling.

Av data har vi tatt utgangspunkt i en total ordinær lønn i banken på 110 millioner og 267 årsverk. Fra Banksjef Produkt har vi fått oppgitt at det i rådgivning og dagligbank er henholdsvis 71 og 18,5 årsverk. De to stillingene har en gjennomsnittlig grunnlønn på kr 408.000 og kr 345.000. Våre estimater tilsier at disse to avdelingene bemanner 34 prosent av årsverkene i morbanken, og at ordinær lønnskostnad utgjør 32 prosent. Videre har vi fordelt *pensjonskostnad* og *arbeidsgiveravgift* prosentvis etter lønnskostnad, og *øvrige lønn og personal* etter samme prosentsats som antall årsverk utgjør. Utrekningene vises i tabellen under, og vi kom frem til at lønn og personalkostnad for rådgivning og dagligbank er henholdsvis 41,2 millioner og 9,1 millioner. Total lønns- og personalkostnad for ansatte som driver kundebehandling er, etter våre estimater, 50,3 millioner kroner.



1000 kr	Årsverk	Snitt ordinær årslønn	Total ordinær årslønn	Andel av RG + DB
Rådgivning, RG	71	408	28 968	82 %
Dagligbank, DB	18,5	345	6 383	18 %
<b>SUM RG + DB</b>	<b>89,5</b>		<b>35 351</b>	

	Årsverk	Total ordinær årslønn
Totalt årsverk SSF	267	110 000
Andel årsverk i RG + DB	34 %	32 %

	Totalt, SSF	Relatert til RG + DB*	Relatert til RG	Relatert til DB
Pensjonskost	17 000	5 463		
Arbeidsgiveravgift	19 000	6 106		
Øvrig lønn og personal	10 000	3 352	82 %	18 %
<b>Sum RG + DB</b>		<b>14 921</b>	<b>12 227</b>	<b>2 694</b>

	Totalt per år
Bankens kost, RG	41 195
Bankens kost, DB	9 077
<b>Total lønn- og personalkostnad RG+DB</b>	<b>50 272</b>

\*Pensjon og arbeidsgiveravgift er fordelt per lønnskostnad, andelsmessig av total lønn i SSF  
\*Øvrig lønn og personal er fordelt per årsverk, andelsmessig av totalt antall årsverk i SSF

Tabell 5:5 Lønnskostnad, rådgivning og dagligbank

## Markedsføring

Gjennom intervjuer ble vi fortalt at banken setter av et betydelig markedsføringsbudsjett. Regnskapet viser en kostnad på 20 millioner kroner for konsernet, derav 16 millioner i morbanken.

*”Vi har eit marknadsbudsjett på 16 millionar i året. Eg tippar at, grovt sett, 14 millioner blir brukt mot privatmarknaden. Halvparten av dette går mot sponsorverksemd, som har mykje med barn og ungdomssegmentet å gjere.”*  
*Direktør Privatmarked*

Videre ble vi fortalt at markedsføringen stort sett skjer på segmentnivå, og hovedsakelig gjennom elektroniske kanaler. Bankens ønsker å nedtone bruk av tradisjonell markedsføring i form av brosjyrer og avertering, og prioriterer heller kostnadseffektive kanaler som sosiale medier, nyhetsbrev, bankens hjemmeside, SMS, blogg og flatskjermer i kontorlokalene.

Direktør Personmarked mener at markedsføring også har en vanskelig målbar side. Ansatte og kunder som driver positiv vareprat er en type markedsføring som banken er godt tjent med.

*”Dette har vi fått dokumentert gjennom ei ny kundetilfredshetsundersøking som viser at svært mange av kundane våre snakkar varmt om banken. Dermed blir dei viktige ambassadørar for oss, og dette er eit viktig ledd i marknadsføringa.” Direktør Personmarked*

Hvorvidt markedsføring genererer en beslutningsrelevant inntekt og representerer en beslutningsrelevant kostnad, vil bli belyst i analysedelen.

### **5.2.2 Registreringssystemet**

Hva registreringssystemet i banken registrerer, og hvilke data som kan hentes ut på kundenivå, er avgjørende for oppbygningen av vår lønnsomhetsmodell. I avsnittet foran har vi sett på de forskjellige kostnadenes dimensjoner. Nå vil vi belyse hva som er *mulig* å fremskaffe av informasjon, ut fra intervjuene og data vi har fått tilsendt.

For at kostnadene skal kunne inkluderes i vår kundelønnsomhetsmodell må det være mulig å identifisere produktets eller aktivitetens inntekter og kostnader. Videre må det kunne hentes informasjon om hver enkelt kundes relasjon til produktene og aktivitetene, slik at det er mulig å fordele kostnadene og inntektene ut på hver enkelt kunde. Her vil det kun bli gitt en kortfattet beskrivelse av inntekter og kostnader vi har identifisert. En dypere analyse vil bli gjort i analysedelen.

*“Det blir vanskeleg å få til ei kundelønnsemdanalyse på detaljnivå. Det er veldig individuelt. Du får ikkje meir ut av datavarehuset enn du putter inn. Det er det som er utfordringa. Ein kan ikkje drive å registrere altfor mange ting. Det har med kost/nytte å gjere.” Banksjef Produkt*

I utgangpunktet ble det antydnet at få kostnader og aktiviteter kunne fordeles på kundenivå. Vi ønsket likevel å gjøre et forsøk på å fordele mest mulig ut på enkeltkunder, og gjorde funnene som i det følgende beskrives.

#### ***Kostnader som registreres på kundenivå***

Fra kostnadsstrukturen så vi at netto renteinntekter er den desidert største posten. Rentekostnadene som inngår i netto renteinntekter ønsker vi derfor å fordele. Dette lar seg gjøre med dagens registreringssystem. Vi kan hente ut saldo fra alle innskudds- og lånekonti,

---

og tilhørende rentesatser. Følgelig vil det desidert største lønnsomhetsmomentet i bankens regnskap kunne fordeles på den enkelte kunde.

### ***Kostnader som delvis registreres på kundenivå***

Bankens registreringssystem gir mulighet til å identifisere bruken på en del av volumtjenestene tilknyttet betalingsformidling. Typiske volumtjenester som kortbruk, girobetaling og gebyrer på lån og kort kan identifiseres på individnivå, og vi kan videre skille ut både inntekt og kostnad knyttet til forbruket. En komplett liste over hvilke volumtjenester som registreres, vil presenteres i appendixet.

Betalingsformidlingen alene utgjør kun i overkant av 4 prosent av driftskostnadene. Hvorvidt inntekter og kostnader tilknyttet de typiske volumtjenestene er kostnadsnyttig å fordele vil vi se nærmere på i analysen.

### ***Kostnader som ikke registreres på kundenivå***

Per i dag registreres ikke aktiviteter eller de ansattes tidsbruk per kunde. Registreringen omfatter kun salg. Kostnad for lønn og personal knyttet til rådgivning og dagligbank er dermed ikke mulig å fordele på kundene.

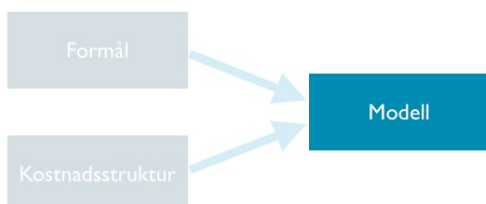
IT-tjenester som ikke omfatter betalingsformidling er heller ikke mulig å fordele på enkeltkunder, da fakturering fra leverandør skjer i bulk, og/eller fordi registreringssystemet ikke logger kundenes bruk. Eksempler på tjenester der enhetskostnaden ikke kan identifiseres, er automatiske betalinger og SMS-tjenester.

Markedsføring gjennomføres primært på segmentnivå. Banken har videre uttalt at det i mange sammenhenger er vanskelig å identifisere hvem som er den reelle mottaker av markedsføringen, noe som gjenspeiler at det med dagens registreringssystem ikke er mulig å identifisere markedsføringens enhetskost per kunde.

Øvrige kostnader som ikke er nevnt, er heller ikke mulig å fordele på kunde per i dag.

## 5.3 Modeller for beregning av kundelønnsomhet

I de to foregående delkapitlene har vi tatt for oss formål og kostnadsstruktur, som begge gir føringer for hvordan en kundelønnsomhetsmodell kan utvikles. I det følgende vil vi presentere tre tilnærminger til hvordan man kan betrakte kundelønnsomhet, der de to siste tilnærmingene er modeller vi har utviklet.



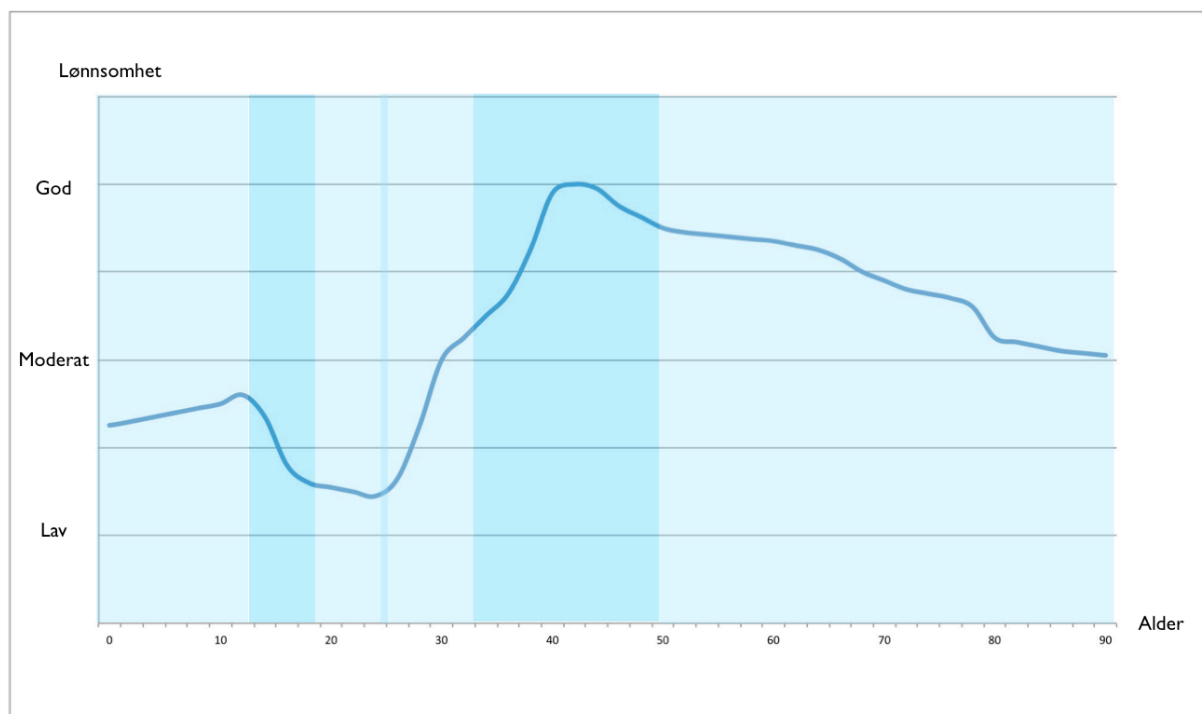
De tre tilnærmingene vi, basert på teori og intervjuer med sentrale beslutningstakere i banken, ønsker å se på, er følgende:

1. Kundelønnsomhet basert på antagelser
2. Kundelønnsomhetsmodell som beregner netto renteinntekter
3. Kundelønnsomhetsmodell som beregner netto renteinntekter og lønnsomhet på volumtjenester.

Da vi jobber med én casebank, vil modellene være basert på deres mulighet til å benytte dagens registreringssystem for å identifisere kostnader og inntekter på individnivå. Metode 1 kan kun vurdere kundelønnsomhet på segmentnivå, mens de andre modellene, 2 og 3, vil beregne kundelønnsomheten på individnivå. Resultatene fra individnivå vil brukes videre til å omtale kundesegmentene. Vi vil først presentere modellenes oppbygging. Deretter vil vi i analysedelen vurdere modellenes relevans og svakheter.

### *Tilnærming 1 – Antagelser*

Å se kundelønnsomhet kun basert på antagelser var noe vi kom opp med etter intervjuer med bankens beslutningstagere. Det viste seg at de i dag ikke har en modell som beregner lønnsomheten fra kundene, men de har likevel til en viss grad samkjørte, og veloverveide, antagelser. Ved å ha kjennskap til marginer på produkter og de overordnede atferdsmønstrene til kundene, kan man danne seg et bilde av hvordan lønnsomhetsbildet ser ut. Fra første del her i empirien har vi belyst beslutningstagernes antagelser, og vi har nå figurert deres antagelser under.



*Figur 5:1 Beslutningstagernes antagelser om kundelønnsomheten*

Kort oppsummert er antagelsene at lønnsomheten er opp mot moderat, og økende, i aldersgruppen 0 – 12 år. Fra 13 – 17 år er lønnsomheten nedadgående, som følge av gratis kortbruk og nettbanktjenester. 18 – 25 år har moderat til lav lønnsomhet, mens bildet snus ved fylte 25 år, slik at lønnsomheten øker kraftig fra 25 – 33 år. Dette er en følge av etablering og opptak av lån. Segmentet 33 – 50 år er det mest lønnsomme segmentet, med topp rundt 45 år, og etter fylte 50 år er lønnsomheten svakt avtagende.

Forskjell i bakgrunnsfarge er for å demonstrere bankens segmenter, i tillegg til ”vendepunktet” de nevner ved 25 år. Vi har også lagt på et skille ved 50 år, som følge av antagelsen om jevnt avtakende lønnsomhet ut livet. De påfølgende modellene vil ha de samme bakgrunnsfargene, med identisk inndeling.

### ***Tilnærming 2 – Netto renteinntekter***

Ved å hente ut saldo på kundenes innskudds- og lånekonti, og sammenstille disse med deres respektive rentesatser, kan vi beregne netto renteinntekter per kunde.

Metoden vi skal bruke for å beregne netto renteinntekter krever to forskjellige data; En periodes gjennomsnittssaldo på konto, og samme periodes gjennomsnittsrente på tilhørende konto. Med ett års tidshorisont vil man slippe å regne rentesats om til antall rentedager i den aktuelle perioden. Vårt datasett baserer seg imidlertid på saldo og rentesats per 31.10.2012.

Vi forutsetter da at det overordnede bildet ikke vil avvike mye fra en beregning med gjennomsnittsdata for en ett-års periode, selv om avvik på enkeltkunder kan ha oppstått.

Under ser vi først et enkelt eksempel på utregning av netto renteinntekt på et boliglån og en innskuddskonto til en tilfeldig kunde. Deretter viser vi modellen som vi, med bakgrunn i Sparebanken Sogn og Fjordanes registreringssystem, har utviklet.

Eksempel, netto renteinntekt, utlån			Eksempel, netto renteinntekt, innskudd		
Kundens lånebeløp		kr 659 375	Kundens bankinnskudd		kr 47 392
Kundens rentesats		4,87 %	Kundens rentesats		0,25 %
NIBOR	1,90 %		NIBOR	1,90 %	
Risikotillegg, lån i pengemarkedet	0,60 %		Risikotillegg, utlån i pengemarkedet	1,60 %	
Administrasjonstillegg	0,20 %		Bankens kalkylerente innskudd		3,50 %
Bankens kalkylerente utlån		2,70 %	Rentemargin		3,25 %
Rentemargin		2,17 %	<b>Netto renteinntekt fra innskudd</b>		<b>kr 1 540</b>
<b>Netto renteinntekt fra lån</b>		<b>kr 14 308</b>			

*Tabell 5:6 Utregning av netto renteinntekt*

I eksempelet om utlån, har kunden et boliglån på kr 659 375. Tilhørende lånerente er 4,87 prosent. Bankens kostnad, eller kalkylerente på utlån, er 2,70 prosent. Dette gir en rentemargin på 2,17 prosent. Bankens netto renteinntekt fra lånet er da kr 14 308.

Bankens rentekostnad er bygd opp av tre elementer; NIBOR-renten, risikotillegg og administrasjonstillegg. I kontekst-kapittelet så vi at NIBOR-renten nå er 1,90 prosent. Dette er grunnkostnaden ved lån i pengemarkedet. I tillegg legges det på et risikotillegg som baseres på risikoen i utlånet banken skal gjøre. Som vi har sett, kan Sparebanken Sogn og Fjordane nå finansiere nærmest alle privatlån gjennom datterselskapet Bustadkreditt, og får dermed et lavt risikopålegg, 0,60 prosent. Siste kostnadselement er administrasjonstillegg på 0,20 prosent som dekker kontohold. Kalkylerenten vil si at banken vil tjene på de utlån som har en rentesats større enn 2,70 prosent.

På kundenes innskudd vil tilsvarende regnemåte gjelde, men kundens rente anses nå som en kostnad for banken. Banken regner inn et risikotillegg på 1,60 prosent i tillegg til NIBOR-renten på utlån i pengemarkedet. Dette gir en innskudds-kalkylerente på 3,50 prosent, og banken vil tjene penger på alle innskudd som har innskuddsrente lavere enn dette. I eksempelet har banken en rentemargin på 3,25 prosent, og tjener over en ett-års periode kr 1 540 på et innskudd pålydende kr 47 392.

Figuren under viser hvordan vi har bygd opp vår kundelønnsomhetsmodell, som kun tar hensyn til netto renteinntekter.

Modell for kundelønnsomhet		Trykk her for å nullstille modeller			
		Netto renteinntekter			
		Saldo/antall	Rente/qebyr	År 1	Etter år 1
<b>Lån</b>	Boliglån		0		
	Andre lån / kreditter 2		0		
	Andre lån / kreditter 3		0	0	0
<b>Innskudd</b>	Brukskonti		0,25 %	0	
	Plasseringskonti		1,90 %	0	
	BSU		4,40 %	0	
	Andre innskudd		1,50 %	0	0
<b>Sum kundelønnsomhet</b>				<b>0</b>	<b>0</b>

vnr 018 - 2012.12.06

Figur 5:2 Kundelønnsomhetsmodell 1: netto renteinntekter

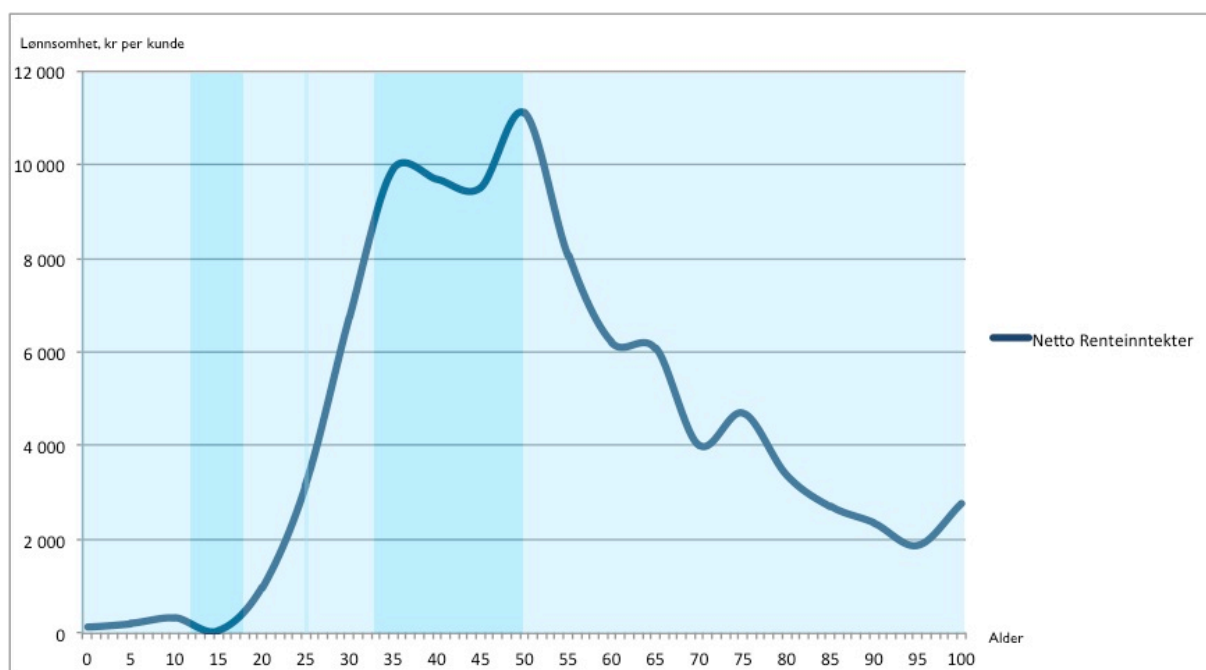
Modellen er en forenklet, oppdatert og automatisert versjon av kalkylemodellen banken utviklet i 2008. Elementene vi ser over var alle inkludert i den originale modellen. I tillegg inkluderte den tidligere provisjon for salg av skadeforsikring, personforsikring og fond. Vi ekskluderer disse tre elementene og fokuserer kun på netto renteinntekter. Modellens tidligere formål var å kalkulere fremtidig inntjening på en potensiell eller ny kunde, og ble brukt av rådgivere i forkant av og i kundemøter.

I motsetning til modellen fra 2008, tar vår modell i bruk historiske data. Ved å kun kreve saldo og tilhørende rentesats per konto, kan datavarehuset gjøre uttrekk som passer inn til modellen. Den er som nevnt automatisert ved hjelp av en makro, slik at den kan kjøre gjennom store kundegrupper om gangen.

Etter å ha kjørt gjennom datasettet vi fikk tilsendt fra banken, utformet vi en graf, tilsvarende den som illustrerer beslutningstakernes antagelser. For å fremstille denne grafen, sorterte vi først datasettet stigende etter kundenes alder. Deretter lot vi modellen regne ut hver enkelt kundes bidrag og tilbakeføre dette i en egen kolonne, tilknyttet den aktuelle kunden. Etter at alle kundenes bidrag var regnet ut, delte vi kundene inn i aldersgrupper med fem års intervall. Vi lot en egen gruppe inneholde de nyfødte, 0 år, og deretter var gruppene definert som 1 – 5 år, 6 – 10 år, 11 – 15 år osv. Ved å bruke aritmetiske gjennomsnitt kalkulerte vi det gjennomsnittlige bidraget til en kunde i det gitte aldersintervall. Aritmetisk gjennomsnitt tilsier at vi summerer alle verdiene (her bidrag fra hver kunde) innenfor et bestemt aldersintervall og dividerer på antall observasjoner (kunder) i intervallet.

Skal vi se kritisk på vår fremgangsmåte, kunne vi for å få mer nøyaktig tallmateriale til grafene, valgt et kortere aldersintervall. Dette ville eksempelvis gjort overganger fra mindre lønnsomme til lønnsomme aldersgrupper mer nyanserte. Da vi i hovedsak ville se den overordnede utviklingen, så vi det imidlertid som en god nok tilnærming å bruke fem års intervall. I tillegg kan det kritiseres at med relativt spredte observasjoner kan det gi lite mening å snakke om en *gjennomsnittskunde*. Likevel anser vi et aritmetisk gjennomsnitt som et hensiktsmessig sentralitetsmål i vår sammenheng.

Grafen ble, basert på utregninger av netto renteinntekter, sende slik ut:



Figur 5:3 Resultater kundelønnsomhet, netto renteinntekt

Kommentarer til resultatene, både isolert sett og opp imot antagelsene, vil bli gjort i analysekapittelet.

### Tilnærming 3 – Netto renteinntekter og volumtjenester

I et forsøk på å fordele mest mulig av bankens direkte kostnader ut på kunde, har vi utviklet en modell som i tillegg til netto renteinntekter fordeler de volumtjenestene vi ut ifra dagens registreringssystemer har mulighet til å fordele. Tabellen under viser volumtjenestene banken har klart å estimere kostnadene på.



Volumtjenester	Kostnad	Gebyr programkunde	Gebyr øvrige	Margin programkunde	Margin øvrige
Minibankuttak	4,50	7,00	7,00	2,50	2,50
Varekjøp*	0,20	0,00	2,00	-0,20	1,80
Brevgiro	13,60	12,00	12,00	-1,60	-1,60
Papirgiro	10,15	40,00	40,00	29,85	29,85
Visa, årspris*	30,00	250,00	250,00	220,00	220,00
MasterCard, årspris	30,00	0,00	0,00	-30,00	-30,00
Etableringsgebyr lån	0,00	Varierer	Varierer	Varierer	Varierer
Termingebyr lån	0,00	35,00	35,00	35,00	35,00

\*Alle under 18 år har gratis varekjøp og årspris på kort

Tabell 5:7 Marginer på volumtjenester

For å kunne regne ut lønnsomheten, hentes forbruk av den enkelte kunde på hver tjeneste ut av datavarehuset. Deretter regner modellen automatisk ut marginer på hver tjeneste ved å sammenstille kostnadene banken har til sine leverandører med gebyrene kundene pålegges. Enkelte tjenester, som varekjøp, har ulike vilkår hos programkunder og øvrige kunder.

Som tillegg til modell 1, har vi inkludert *Etableringsgebyr*, *Termingebyr*, *Minibankuttak i annen banks minibank*, *Varekjøp kort*, *Brevgiro*, *Papirgiro*, *MasterCard* og *Visa*. Figuren under viser modellens utforming.

Modell for kundelønnsomhet		Trykk her for å nullstille modeller			
Programkunde	(Ja/Nei)	Netto renteinntekter			
Alder	(Alder)	Netto renteinntekter og volumtjenester			
		Saldo/antall	Rente/gebyr	År 1	Etter år 1
<b>Lån</b>	Boliglån			0	
	Andre lån / kreditter 2			0	
	Andre lån / kreditter 3			0	
	Sum Etableringsgebyr			0	
	Termingebyr		35	0	0
<b>Innskudd</b>	Brukskonti		0,25 %	0	
	Plasseringskonti		1,90 %	0	
	BSU		4,40 %	0	
	Andre innskudd		1,50 %	0	0
<b>Volumtjenester</b>	<b>Antall</b>				
	Minibankuttak			0	
	Varekjøp kort			0	
	Brevgiro			0	
	Papirgiro			0	
<b>Kort</b>	MasterCard		0	0	
	Visa		250	0	0
<b>Sum kundelønnsomhet</b>				<b>0</b>	<b>0</b>

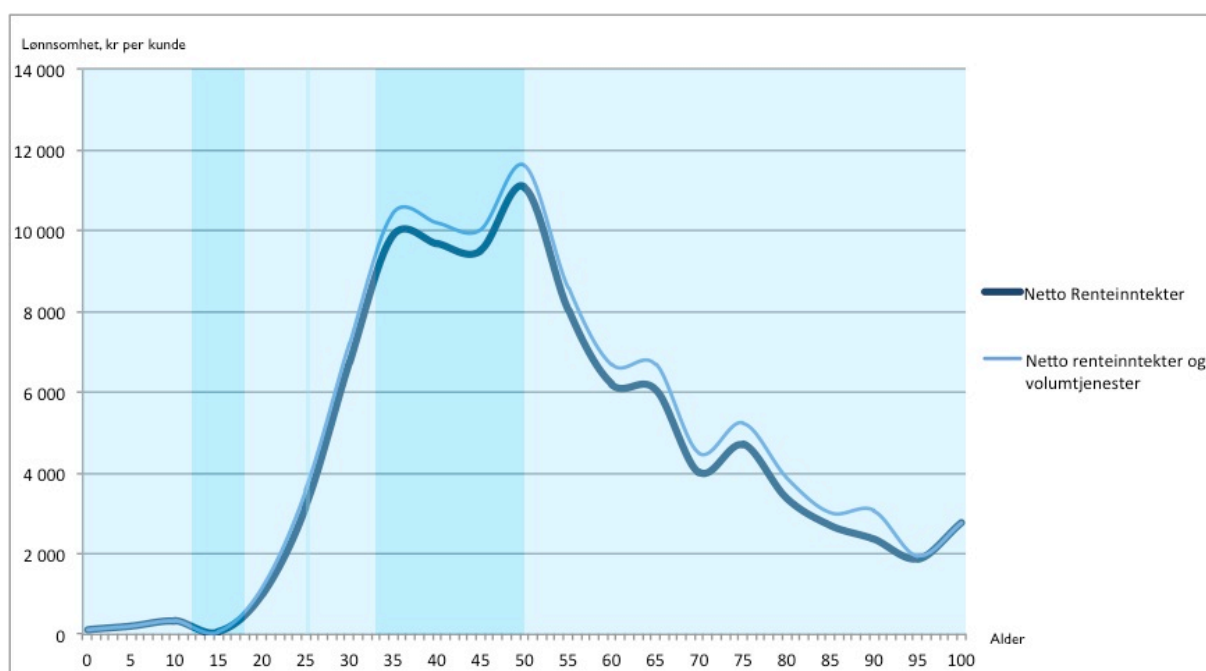
vnr 018 - 2012.12.06

Figur 5:4 Kundelønnsomhetsmodell 2: netto renteinntekter og volumtjenester

Modellen 2 er bygd opp på tilsvarende måte som modell 1, og baserer seg på historiske data. Vi stiller nå krav til at datauttrekket identifiserer absolutt antall forbruk av hver

volumtjeneste per kunde. Dette fylles automatisk inn i modellen på lik linje som saldo og rentesatser. Deretter kalkuleres bidrag fra hver volumtjeneste, med bakgrunn i marginene i tabellen over. For å skille priser mellom fordelskunder og ikke-fordelskunder, og å gi alle kunder under 18 år gratis kortbruk, er variabler for alder og programkunde opprettet.

Modell 2 er testet på samme datasett som modell 1. Under ser vi resultatene, sammenlignet med resultatene fra modell 1. Resultatene vil kommenteres og vurderes opp mot antagelser og resultatene fra modell 1 i analysekapittelet.

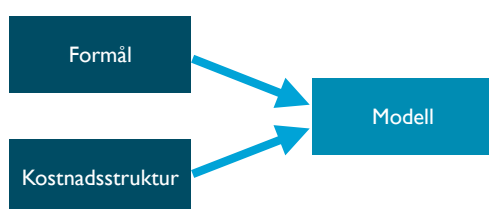


*Figur 5:5 Resultater kundelønnsomhet, netto renteinntekter og volumtjenester*

## 6. Analyse

I dette kapitlet vil vi trekke fram viktige elementer fra teorien for å drøfte og analysere våre empiriske funn.

I empiridelen gikk vi systematisk gjennom figuren under. Først identifiserte vi beslutningstakernes formål. Dette gjorde vi ved å stille forskningsspørsmål 1; *hvilken nytte ser sentrale beslutningstakere i å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell*. Deretter undersøkte vi bankens kostnadsstruktur ved å stille forskningsspørsmål 2; *Hvilke utfordringer knyttes til måling av kundelønnsomhet i Sparebanken Sogn og Fjordane*. Summen av de to, ledet oss til de tre tilnærmingene / modellene vi presenterte på slutten av empirikapitlet.



Vi vil nå ta stilling til følgende setning, som er hentet direkte fra kapittel 2.1, Konkretisering av problemstilling:

*Hvorvidt modellen vår kan brukes til beslutningstakernes ønskede formål bestemmes av bankens registreringsystem.*

Setningen antyder at det er registreringsystemet som bestemmer om den endelige modellen kan brukes til de tiltenkte formålene eller ikke. Med dette som utgangspunkt vil vi dele analysedelen inn i tre deler.

Vi snur nå litt på rekkefølgen i forhold til empirien, og tar først for oss kostnadsstrukturen. Først gjør vi en kostnadsanalyse for å vurdere kostnadenes relevans opp mot de kravene teorien og respondentene har satt. Samtidig undersøker vi om bankens registreringsrutiner muliggjør en fordeling kostnaden på kunden eller ikke.

I andre del vil vi vurdere hvilke av de tre tilnærmingene som gir det mest hensiktsmessige grunnlaget for strategisk styring. Vi ser da på bankens ønskede formål, som sa at vi skulle sammenligne funn med antagelsene de i dag har. For at vi skal kunne anbefale de to andre modellene, må vi kunne vise at de gir mer hensiktsmessig styringsinformasjon enn det

banken i dag har. Modellenes resultater vil derfor både settes opp mot antagelsene, men også mot hverandre.

I tredje del vil vi ta for oss den modellen vi anser som mest hensiktsmessig, og vurdere hvorvidt den kan benyttes til ønskede formål.

## 6.1 Del 1 – Kostnadsanalyse

I empiridelen kom vi frem til at det overordnede formålet med kundelønnsomhetsmodeller er å belyse hvilke kunder som henholdsvis er lønnsomme og ulønnsomme. Resultatene ville videre bli benyttet til to formål. Det ene for å sammenlikne resultatene med bankens nåværende antagelser. Det andre var å gi informasjonsgrunnlag for å ta beslutninger tilknyttet blant annet prispolitikk, ressursallokering og kundemiks m.m.

Modellen er på individnivå, hvilket betyr at den beregner lønnsomheten for hver enkelt kunde. Helgesen (1999) viser til to grunnmodeller som kan brukes når man skal beregne kundelønnsomhet; nåverdmodellen og kunderegnskap. Bankens kundedatabase og registreringssystem innehar kun historiske data. Det er mulig å gjøre analyser for å anslå fremtidige kontantstrømmer basert på historiske data, men dette er en svært vanskelig oppgave. Det knytter seg i tillegg stor usikkerhet til forhold som fremtidige endringer i konkurranse, produkt- og tjenestespekter, lovgivning og konjunktursvingninger. Videre er det krevende å forutsi hvor lenge et kundeforhold mellom kunde og bank vil vedvare. Med hensyn til dette valgte vi å utarbeide et kunderegnskap.

Hvor lønnsomt et kundeforhold er for banken, er i vår modell summen av kundens historiske inntekter og kostnader over en spesifikk tidsperiode. Helgesen (1999) hevder at hovedutfordringen knytter seg til å beregne kundekostnader. Vi er i utgangspunktet enige i dette. Kundekostnadene har uten tvil vært mer krevende å identifisere og fordele enn kundeinntekter, men også ved identifisering av kundeinntektene har vi møtt utfordringer. Omfanget av de kostnadene vi har klart å tilordne den enkelte kunde har, i samsvar med Helgesen & Bjørnenaks (2009) påstand, blitt bestemt av bankens kostnadsstruktur og dens registreringssystem.

Gjennom hele oppgaven har vi lagt til grunn figuren som illustrerer at vår kundelønnsomhetsmodell skal bygges opp etter *hva modellen skal brukes til og bankens*

---

*kostnadsstruktur*. Ulike formål styrer hvorvidt forskjellige kostnader er relevante eller ikke, og dermed hvorvidt de bør inkluderes i modellen (Berthling-Hansen & Skaldehaug 2003). Videre avgjør kostnadsstrukturen om det er mulig å inkludere de inntektene og kostnadene som er nødvendig for at modellen skal kunne brukes til ønskede formål (Bjørnenak et al., 2005, Berthling-Hansen & Skaldehaug 2003).

Vi vil første gjennomføre en grundig undersøkelse av de kunderelaterte kostnadene vi identifiserte i empiridelen. Disse fant vi på bakgrunn av bankens interne resultatregnskap, årsberetningen og intervjuene.

Det ble i lys av teori og empiri identifisert fire forhold som vi anså som vesentlige ved en vurdering av kostnadene.

Det første er *styringsmessig meningsfullhet*. For at en kostnadsgruppe skal være styringsmessig meningsfull, må en fordeling av den øke beslutningstakers forståelse av hva ressurser brukes til, med andre ord, hva som driver kostnadene (Bjørnenak et al., 2005).

Det andre forholdet er *beslutningsrelevans*. For at en kostnadsgruppe skal være beslutningsrelevant, må det kunne påvirkes av beslutningene som tas (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Dermed vil faste felleskostnader som ikke blir påvirket av beslutninger tilknyttet kundelønnsomhet, være irrelevante.

Det tredje forholdet knytter seg til et av regionssjefens sitater. I banken er det svært mange relativt små kostnadsgrupper som i beslutningssammenheng ikke vil ha særlig betydning. Selv om disse kostnadene varierer fra kunde til kunde, og dermed kan belyse lønnsomhetsforskjeller, er dette kostnader som i det store bildet, har lite forklaringskraft for bankens lønnsomhet. Han påpekte derfor at det kun er kostnadsgrupper som vil ha *signifikant innvirkning* på lønnsomhetselementet, som bør inkluderes i en modell.

Det fjerde elementet knytter seg til hvorvidt det er *kostnadsnyttig* å inkludere og fordele en kostnad ut på den enkelte kunde (Kaplan & Cooper, 1998).

Et overordnet element som vi har tatt hensyn til i oppbygningen av en modell, er at det ikke er et mål i seg selv å lage en fullstendig nøyaktig kalkyle, ettersom målekostnaden vokser med økt detaljeringsgrad (Bjørnenak, 1994). Modellen må derfor bare være så nøyaktig at rimelige og rasjonelle beslutninger kan fattes.

Et gjennomgående problem for flere kostnadsgrupper var separabilitet. Det viste seg å være vanskelig å skille kostnader tilknyttet privatmarkedet fra kostnadene knyttet til bedriftsmarkedet. Derfor har det vært krevende å hente ut de kostnadene som kun gjelder for privatkundene, og si noe om deres relative størrelser. Vi har derimot fått bekreftet av respondentene at netto renteinntekter var bankens største lønnsomhetskilde. Dernest var henholdsvis lønn- og personalkostnader og IT-kostnader bankens største kostnadsposter.

Hensikten bak kvantifiseringen av inntekter og kostnader var å vurdere forholdet som ble belyst av regionssjefen angående *signifikant innvirkning*. Utfra størrelsen på de ulike inntektene og kostnadene er det mulig å si noe om i hvilken grad de ulike kostnads- og inntektsgruppene er relevante for styring og beslutningstaking om kundelønnsomhet. Dette er, som Berthling-Hansen og Skaldehaug (2003) antyder, en viktig del av vurderingen rundt det om kundene skal bære kostnadene eller ikke. *"Kostnadsobjektet skal bære den del av virksomhetens totalkostnader som er relevant i den enkelte beslutningssituasjon"* (Berthling-Hansen & Skaldehaug, 2003). Eksempelvis er det rimelig å tro at renteinntekter og -kostnader i stor grad er vesentlige i en beslutningssammenheng fordi størrelsesorden på elementene er en betydelig andel av bankens totale inntekter og kostnader. Dette til forskjell fra betalingsformidling som kun utgjør en liten prosentandel av bankens totale inntekter og kostnader.

Netto renteinntekter er i lys av dette styringsmessig meningsfulle. Vi ser også variasjon i kundeinntekter og -kostnader som en direkte effekt av at elementene avhenger av saldo og tilhørende renter. På bakgrunn av dette er netto renteinntekter også beslutningsrelevante. Videre er rentene justerbare for hver enkelt kunde. Dermed gir denne lønnsomhetskilden relevant styringsinformasjon. Til slutt kan vi også si at netto renteinntekter er separable fra kunde til kunde, og opplysninger om hver enkelt kunde registreres i bankens datasystem.

Videre, er netto renteinntekter en tilnærming til kundenes direkte variable særkostnader. Ifølge Helgesen (1999), Bjørnenak (1996) og Bjørnenak et al., (2005) er det vesentlig at den enkelte kunde dekker sine særkostnader. På bakgrunn av diskusjonen over, har vi ansett netto renteinntekter til å være hensiktsmessig å inkludere i vår modell.

### **6.1.1 Markedsføring**

Bankens markedsføringskostnader kan karakteriseres som en periodekostnad fordi de på kort sikt er faste på grunnlag av periodiske beslutninger (Boye, 2004). Det totale

---

markedsføringsbudsjettet settes i forkant av året, slik at summen av kampanje- og andre profileringskostnader må holde seg innenfor den gitte rammen. Direktør Privatmarked beregnet at kostnadene tilknyttet privatmarkedet grovt sett lå på 14 millioner kroner i 2011. Videre hevdet han at markedsføring stort sett retter seg mot de ulike segmentene i banken.

Markedsføring består av mange forskjellige aktiviteter der kostnadene for hver aktivitet drives av forskjellige faktorer. Kostnader tilknyttet en reklame i avisen vil, for eksempel, være upåvirket av bankens kunder. Det er ikke slik at kostnadene dobles dersom antall kunder dobles. På den annen side har banken sms-reklamer som sendes til et utvalg av kundene. Denne kostnaden vil øke i takt med antall sms-reklame kunden får. Det kan derimot stilles spørsmål ved om kostnadene skal påføres den enkelte kunde når kostnadene drives av bankens ønske om å komme ut til nye og eksisterende kunder.

Den første utfordringen er at banken ikke har oversikt over markedsføringskostnadene tilknyttet de ulike kampanjene eller segmentene. Dette betyr at ressursbruken for de ulike aktivitetene og kostnadsobjektene ikke er separable (Bjørnenak et al., 2005). Vi velger derfor å se på alle markedsføringsaktiviteter under ett, men vil se bort i fra dette når vi skal illustrere poenger.

Vi har ikke lyktes med å komme frem til en passende kostnadsdriver for markedsføringskostnadene. Videre har det vært krevende å bestemme hvilke kunder en reklamekostnad skal belastes. Dette er vanskelig fordi banken ikke registrerer eller vet hvem markedsføringen treffer. Et eksempel med BSU 2 lanseringen kan illustrere dette. Skal kampanjekostnadene tildeles alle kundene som har BSU 2? Eller skal man fordele kostnadene ut på de kundene som fikk seg BSU 2 i kampanjeperioden? En annen mulighet er å intervju alle som fikk seg BSU 2 i kampanjeperioden for å identifisere de som kjøpte produktet som følge av markedsføringen.

Når banken skal velge en fornuftig kostnadsfordeling, bør dette bestemmes på bakgrunn av en kost/nyttevurdering (Kaplan & Cooper 1998). Det er rimelig å tro at intervjumetoden gir den mest nøyaktige fordelingen. På den annen side vil det å intervju kundene mest sannsynlig medføre nye målekostnader og økt bruk av ressurser, slik at det ender opp med å ikke være kostnadsnyttig. Den rimeligste fordelingsmetoden er det Bjørnenak (1996) kaller for *peanøtt-smøring*, å fordele kostnadene jevnt ut over en eller flere kundegrupper, basert på hvem kampanjen gjelder for. Dette vil gi lite styringsmessig meningsfull informasjon i vårt

tilfelle, fordi den ikke fanger opp den underliggende kostnadsstrukturen (Datar & Gupta, 1994). En jevn fordeling vil også kunne gi spesifikasjonsfeil. Når det i tillegg er vanskelig å identifisere kostnadene for et kostnadsobjekt eller aktivitet, som er tilfelle her, er det risiko for at feil prising av fordelingsnøkler kan oppstå (Bjørnenak et al., 2005)

I lys av diskusjonen foran kom vi fram til at usikkerheten rundt måling av kostnader og fordelingen av dem veide tyngre enn nytten av å inkludere kostnadene. Med dette som utgangspunkt, vil kostnadene heller ikke være *beslutningsrelevante* (Bethling-Hansen og Skaldehaug, 2005).

Fra resultatregnskapet vet vi at de totale markedsføringskostnadene utgjør 4,6 prosent (16 mill / 351mill) av bankens driftskostnader, som inkluderer både privatmarkedet og bedriftsmarkedet. Av denne grunn er det rimelig å anta at kostnadene vil ha en relativt liten forklaringskraft sammenliknet med rente- og lønns- og personalkostnader. Vi anser det derfor ikke som et betydelig problem at kostnadene ikke er inkludert i modellen. Da markedsføringsaktiviteter ikke har en logisk tilknytning til den enkelte kunde og kostnadens størrelsesorden er relativt liten, anser vi heller ikke kostnadene som *styringsmessig meningsfulle*.

I betraktning av diskusjonen foran konkluderer vi med at markedsføringskostnaden er en fast felleskostnad som ikke har en logisk tilknytning til den enkelte kunde. Derfor vil vi ikke inkludere kostnaden i modellen.

### **6.1.2 IT –kostnader**

IT-kostnadene består både av kostnadsgrupper som er faste felleskostnader og kostnadsgrupper som er direkte variable kostnader. Vi vil først ta for oss de faste felleskostnadene.

#### **Faste felleskostnader**

På sett og vis kan man si at alle IT-kostnadene genereres av kundene. Eksempelvis er det rimelig å tro at en stor bank har større IT-kostnader fordi den har flere kunder enn en liten bank. Likevel kan man si at gitt bankens størrelse og nivået på kundemassen i dag, vil den enkelte kunde ikke kunne påvirke IT kostnadene. På kort sikt er de derfor faste felleskostnader (Boye, 2004). Dette gjelder blant annet kostnader tilknyttet EDB-kjøreutgifter, EDB-nettverkstjenester, Datavarehus, leie og drift samt konsulentbistand.



---

Den første utfordringen knytter seg til kostnadsgruppering. Dette er spesielt krevende fordi kostnadene er felles for både bedrifts- og privatmarkedet og for flere aktiviteter. Med andre ord er det vanskelig å skille ut kostnadene tilhørende de ulike kostnadsobjektene og aktivitetene. Kravet om seperabilitet er derfor vanskelig å tilfredsstille, og vi vil derfor se på alle IT-aktivitetene under ett. (Bjørnenak et al., 2005)

Neste utfordring knytter seg til å finne en kostnadsdriver basert på et årsak-virkningsforhold (Bjørnenak et al., 2005). Siden kostnadsgruppen er felles for mange ulike aktiviteter, er det rimelig å tro at kostnadene drives av mange forskjellige faktorer. En mulig driver er kundens tidsbruk. Selv om vi har konkludert med å se på alle IT-aktivitetene under ett, ser vi her bort i fra dette for å illustrere et poeng. Denne driveren kan for eksempel brukes til å fordele kostnader knyttet til bankens hjemmeside, som jo er en netjtjeneste der banken må betale årsleie for domenet. Å vite hvilke kunder som til enhver tid er inne på bankens hjemmeside og hvor lenge, er krevende å registrere. Eksempelet illustrerer at kostnadene knyttet til registrering trolig vil overgå nytten ved å måle kostnadene. Et annet aspekt er at kapasiteten på en hjemmeside er nær uendelig. Dermed er det utfordrende å beregne praktisk kapasitet, og dermed kostnad per tidsenhet.

Et alternativ er å bruke en vilkårlig fordelingsnøkkel, som å smøre alle IT-kostnadene jevnt ut på kundene. Problemet er at dette kan føre til kryss-subsidiering (Bjørnenak 1998). Kostnadsfordelingen blir urimelig fordi noen kunder får mindre kostnader enn de forårsaker, mens andre tildeles mer. Dette kan resultere i at modellen vår gir et uriktig lønnsomhetsbilde, og følgelig at beslutningsgrunnlaget blir dårlig. Dette tilsier at IT-kostnadene ikke er styringsmessig meningsfulle.

Allikevel tyder størrelsen på IT-kostnadene, som utgjør i underkant av 20 prosent av driftskostnadene, at de har *signifikant innvirkning* på lønnsomhetselementet. Dette tilsier at kostnadene bør inkluderes i modellen for på den måten å gi et riktigere bilde av kundelønnsomheten. På den annen side er faste felleskostnader irrelevant for vårt formål fordi en beslutning basert på den enkelte kunde eller kundegruppe ikke vil ha en innvirkning på IT-kostnadene. En endring i ressursbruken på den enkelte kunde eller endring i prisene på et produkt vil ikke påvirke IT-kostnadene. Derfor er ikke kostnadene *beslutningsrelevante*, og er et argument for at kostnadene ikke skal inkluderes i modellen (Berthling-Hansen og Skalderhaug, 2003).

Siden IT-kostnadene er faste felleskostnader har den ingen logisk tilknytning til den enkelte kunde. Følgelig vil ikke IT-kostnadene inkluderes i en kundelønnsomhetsmodell.

### **Betalingsformidling**

Det vi imidlertid klarer å fordele knyttet til IT-tjenester, er inntekter og kostnader tilknyttet enkelte volumtjenester innenfor betalingsformidling. Både kostnadene og inntektene tilknyttet volumtjenestene er direkte variable (Bjørnenak, 1996). Det vil si at de øker i takt med kundens forbruk av tjenestene. Videre er de direkte variable kostnadene en tilnærming til kundens særkostnader, og de direkte variable inntektene en tilnærming til kundens særinntekter. Dette forklares ved at dersom kunden forsvinner, vil også de direkte enhetskostnadene som påløper i banken og inntjeningen som fremkommer i form av gebyrer, forsvinne (Bjørnenak et al., 2005). Således bør de inkluderes i kundelønnsomhetsmodellen.

Inntektene og kostnadene tilknyttet volumtjenestene er *beslutningsrelevante*, fordi bankens kostnadsdekning fra de ulike tjenestene kan justeres direkte gjennom prising. Som et eksempel har banken økt prisene på manuelle volumtjenester for å påvirke kundene til å velge elektroniske tjenester som er mer kostnadseffektive for banken. Videre er kostnadsgruppene styringsmessig meningsfulle fordi en fordeling av dem vil belyse hva den enkelte kunde forårsaker av kostnader. Variasjonen i det kundene forårsaker, forsterkes videre av at noen kunder, som programkunder og barn, benytter tjenestene gratis mens andre kunder må betale for dem.

Hvorvidt det å utvikle en modell som inkluderer inntekter og kostnader fra volumtjenester er kostnadsnyttig eller ikke, og om det har signifikant innvirkning på beslutningsgrunnlaget, vil bli belyst i analysedel 2.

### **Lønns- og personalkostnader**

Også lønn- og personalkostnaden er en fast felleskostnad på kort sikt. På lang sikt, derimot, vil denne kostnaden til dels bestemmes av bankens kunder. Dette kan eksemplifiseres ved at en stor bank med mange kunder har en større lønns- og personalkostnader enn en liten bank med relativt få kunder. Jo større kundemassen er, jo flere kostnader knyttes til for eksempel administrasjon og kundebehandlere.

Lønn og personal er også en felles organisatorisk kapasitetskostnad. I og med at kostnaden på forhånd er bestemt for en gitt periode, vil det være bankens kostnader forbundet med å tilby en viss kapasitet av ressursen arbeidskraft. Dermed kan lønns- og personalkostnader

---

sies å være en vanskelig observerbar alternativkostnad. Helgesen (1999) og Bjørnenak (1996) argumenterer for at kunden forårsaker både særkostnader og alternativkostnader. Derfor må begge deler dekkes før kunden kan sies å bidra med lønnsomhet. Når kunden beslaglegger den ansattes tid kan vi si at den pålegger banken en vanskelig observerbar alternativkostnad fordi den hindrer alternativ bruk av ansattes tid (Zimmerman, 1979). Vi kan da konkludere med at lønns- og personalkostnader ikke er en særkostnad, men en alternativ kapasitetskostnad.

### **Styringsmessig meningsfullhet**

Som Bjørnenak et al. (2005) omtaler, er det viktig at når en kostnad skal fordeles på kunde, må den gi styringsmessig meningsfullhet. To aspekter vi i den sammenheng ønsker å vurdere, er kostnadens omfang og variasjon.

Fra regnskapet har vi sett at lønns- og personalkostnaden utgjør 50 prosent av total driftskostnad i banken. Etter våre beregninger relateres 32 prosent av denne kostnaden til rådgivning og dagligbank. Hvor stor del dette utgjør av driftskostnadene knyttet til privatmarkedet, vet vi ikke da vi ikke har kunnet estimere den totale driftskostnaden. Det er likevel grunn til å anta at kostnaden er stor i omfang, både absolutt og relativt sett i forhold til de øvrige driftskostnadene relatert til privatmarkedet.

Videre vet vi at rådgivningskostnaden kunden genererer er avhengig av hvor mye kunden etterspør av rådgivningstjenester. Gjennom intervjuene fikk vi belyst at dette varierer i stor grad fra kunde til kunde. Vi har altså variasjon fra kunde til kunde angående hvor stort kostnadselementet er.

Gitt at vi klarer å fordele kostnadene forbundet med de ansattes tidsbruk ut på kundene etter deres forbruk, mener vi at det vil gi beslutningstakerne forståelse av hva ressursene brukes til. Selv om en ansatt har gitte arbeidsoppgaver, sier ikke lønns- og personalkostnadsposten i regnskapet noe om hvordan ressursen brukes eller hva som driver den. Ved å registrere kostnaden på kundene, får man frem hvor mye av kostnaden som relateres til kundemassen generelt, hvilke kunder som driver kostnaden i størst grad, og til slutt hvor mye eventuell ledig kapasitet utgjør.

### **Beslutningsrelevans**

Bankens tjenesteytende virksomhet gjør at de ansatte utgjør en stor del både av hva som tilbys kundene, og hva som genererer kostnadene. Dens størrelse gjør at den, ved en

eventuell kostnadseffektiviseringsprosess, vil være et naturlig element å se på. Det samme gjelder hvis banken skal vurdere sin ressursallokering. Gitt at banken beslutter å kutte i arbeidsstokken eller å øke rådgivningstilbudet, vil lønns- og personalkostnaden endres. Etterspørsel etter rådgivning vil også trolig øke som følge av innføring av nye produkter. Dette indikerer at kostnadene knyttet til rådgivning vil kunne påvirkes av strategiske beslutninger som tas for privatmarkedet. Dette stemmer overens med Berthling-Hansen og Skaldehaugs (2003) definisjon av en beslutningsrelevant kostnad.

### **Signifikant innvirkning på lønnsomhetselementet**

Kunderådgivning og kundepleie er tjenester som for den enkelte kunde ikke har en inntekt, i form av gebyrer. Dette tilsier at banken ikke har en direkte inntekt av rådgivningstjenestene, utenom ved direkte salg eller gjennomføring av tjenester som er gebyrbelagt. Når kun kostnader genereres ved bru, og kostnadsposten i tillegg er stor, tilsier dette at den har signifikant innvirkning på lønnsomhetselementet. At kostnaden varier fra kunde til kunde etter bruk forteller oss dessuten at den vil ha signifikant innvirkning også ved å se på den enkelte kunde, ikke bare totalkostnaden.

### **Kost/nytte-vurdering**

Hvorvidt det er kost/nytte-effektivt å fordele lønns- og personalkostnader på kunden avhenger både av nytten det gir, og kostnaden det medfører. At kostnaden innfrir de tre momentene over, tilsier at vi vil ha nytte av å fordele den. Hvor stor nytten er, er imidlertid vanskelig å si før vi vet hvor stor innvirkning den egentlig har på lønnsomhetselementet. Kaplan og Cooper (1998) indikerer at nytten av fordeling også avhenger av hvor nøyaktig vi klarer å fordele kostnaden. I denne sammenheng er det viktig å huske at det ikke er et mål i seg selv å fordele så nøyaktig som mulig, fordi kostnadene gjerne vokser med økt detaljgrad (Bjørnenak, 1994). Kostnaden knyttet til fordeling avhenger av hvor mye ressurser som må til for å gjøre fordelingen.

Da vi tydelig ser nytte av å fordele lønns- og personalkostnaden på individnivå, ønsker vi å gjøre et forsøk på å fordele denne på kundene. Ved å gå gjennom de fem stegene for å utvikle en ABC-kalkyle, vil vi se hvordan dette kan gjøres, samtidig som vi kan identifisere hvilken kostnad det vil medføre.

## *Aktivitetsbasert fordeling av lønns- og personalkostnader*

I regnskapet er lønns- og personalkostnader en sekkepost som inkluderer kostnadene for alle bankens ansatte. Lønns- og personalkostnaden består av faste felleskostnader knyttet til administrasjon, konsernledere og regionbanksjefer, og noen faste kostnader som kun knyttes til privatmarkedet. De faste felleskostnadene er felles for både privat- og bedriftsmarkedet, og er dermed på bedriftsnivå i Helgesens (1999) kostnadshierarki. Dette har gjort det vanskelig å skille ut kostnadene til privatmarkedet fra bedriftsmarkedet. Kostnadsgruppene er med andre ord begrenset separable (Bjørnenak et al., 2005). Videre har det vært krevende å finne en sammenheng mellom kostnadene og den enkelte kunde. En vilkårlig fordeling av de faste felleskostnadene ville gitt samme problemer som forklart under IT-kostnader.

Lønns- og personalkostnadene tilknyttet kundebehandlere i privatmarkedet har vi derimot klart å estimere. Da deres tidsbruk og arbeidsoppgaver bestemmes direkte av kundeatferden, anser vi disse kostnadene som beslutningsrelevante, og vi utelater derfor de øvrige. Utregningen vises i empirikapittel 5.2.1.

Lønns- og personalkostnadene er en indirekte kostnad som utgjør en stor del av bankens kostnadsstruktur. I og med at vi ikke anser kostnaden som en direkte kostnad, er det vanskelig å fordele den direkte til kostnadsobjektet kunde. Ved å fordele kostnadene via aktivitetene som utføres, kan vi likevel gjøre gode estimater på hvor mye den enkelte kunde genererer av kostnader. I tråd med Bjørnenaks (1993) tankegang, gjør dette ABC til en velegnet fordelingsmetode.

Fra teorien om ABC husker vi følgende modell, og vi vil nå begynne på første steg for å se om en fordeling lar seg gjøre.



### **Definere aktiviteter**

Som Bjørnenak (2004) omtaler, ønsker vi å identifisere det de ansatte gjør og definere noen grupper med arbeidsoppgaver eller aktiviteter. Gjennom intervjuene kom vi frem til at de ansattes arbeidsoppgaver overordnet kan kategoriseres i tre aktivitetsgrupper. Disse representerer hver for seg mer eller mindre homogene aktiviteter. De to først aktivitetsgruppene knytter seg til rådgivning av spareprodukter, og låneprodukter. Den siste

gruppen kaller banken *lett* rådgivning, og knytter seg til oppgaver om konto, kort, nettbank og lignende. Aktivitetene er identifisert gjennom våre respondenters kunnskap om kunderådgivning. For å få en komplett og detaljert oversikt over alle aktiviteter kunne vi ha intervjuet flere ansatte (Cooper og Kaplan, 1999). Dette har vi imidlertid ikke fått gjort.

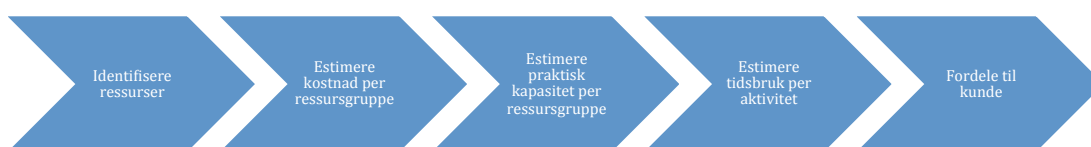
### **Fordele kostnader til aktiviteter**

For å fordele kostnaden til den enkelte aktivitet, kan vi estimere hvor mye tid den enkelte kunderådgiver bruker på hver aktivitetsgruppe. Dette har vist seg å være problematisk i Sparebanken Sogn og Fjordane, da noe av deres ideologi bygger på at rådgiverne skal kunne behandle alle eller flest mulig av rådgivningsproduktene. Dette gjør at et rådgivningsmøte gjerne omhandler lån, sparing og andre produkter. Hensikten med denne strategien er å oppnå en synergieffekt. Ved å selge inn flere produkter samtidig, kan man sikre gode produktporteføljer hos kunden. I tillegg er det tids- og kostnadsbesparende for banken. Utfordringene med å skille tidsbruken gjør at vi bryter med ABC-kalkulasjonens krav om separabilitet.

Vi ser at noe av kritikken rundt ABC inntreffer også i vårt tilfelle. For å løse problemet med separabilitet, kan vi imidlertid forenkle metoden og heller gjøre en tidsdrevne ABC-analyse, i tråd med Kaplan og Andersons (2004) tankegang.

### ***Tidsdrevne ABC-kalkyle for lønns- og personalkostnadene***

Som i ABC, husker vi fra teorien at vi via fem steg kan utvikle en tidsdrevne ABC-kalkyle.



#### **Identifisere ressurser**

Ressursen vi ønsker å fordele er de ansatte innen rådgivning.

#### **Estimere kostnad per ressursgruppe**

Som vi belyste i empirien, har vi fått oppgitt en gjennomsnittlig ordinær lønn per kunderådgiver på kr 408.000. I banken er det i dag 71 årsverk som er allokert til kunderådgivning. Etter å ha estimert pensjonskostnadene, arbeidsgiveravgift og øvrige lønns- og personalkostnader, har vi kommet frem til at årlig total kostnad for ressursgruppen er på ca. 41,2 millioner kroner.

### Estimere praktisk kapasitet per ressursgruppe

For å finne ut hvor mye av de ansattes tid som direkte brukes på kundene, må vi finne ut hva som er praktisk kapasitet for kunderådgiverne i banken. Etter å ha skilt ut tid som brukes på andre oppgaver enn kundene direkte, kan vi estimere kostnad for den praktiske kapasiteten. Ved videre å anta at denne kapasiteten utnyttes fullt ut, kan hele den kundedrevne andelen av lønns- og personalkostnadene fordeles ut på kundene, slik Cooper og Kaplan (1999) ønsker.

Praktisk kapasitet
Teoretisk kapasitet
- Uunngåelig ledig kapasitet
- Ønsket ledig kapasitet
- "Permanent" ledig kapasitet
= Praktisk kapasitet

*Figur 6:1 Praktisk kapasitet*

Modellen over husker vi fra empirien, og ut fra den kan vi finne kunderådgivningens praktiske kapasitet.

Ved å ta utgangspunkt i at et årsverk, inkludert ferie, er 2 080 timer, vil teoretisk kapasitet for rådgivning være 147 680 timer (2 080 timer \* 71 årsverk). Dette baserer seg på 40 timer jobb i 52 uker. Ved å ta bort fem uker ferie og en halvtimes lunsj hver dag, har vi fjernet noe av den uunngåelige ledig kapasiteten. Vi er nå nede i 1 750 timer per årsverk, og har en total kapasitet på 124 250 timer. Uunngåelig ledig kapasitet inkluderer imidlertid også alt fra toalettbesøk til tid brukt på administrative oppgaver. Dette kunne vi prøvd å estimere gjennom å intervjuer ansatte om deres tidsbruk, slik som Kaplan og Anderson (2004) ser som en mulig tilnærming til problemet. Vi har imidlertid ikke valgt å gjennomføre intervjuer for å identifisere de ansattes praktiske kapasitet. En av grunnene til dette er at det er tids- og ressurskrevende (Kaplan & Anderson, 2007). Videre hevder forfatterne at det er en risiko for at svarene blir subjektive og at de ansatte ofte overestimerer sin effektivitet. På bakgrunn av dette ville svarene blitt unøyaktige, og vi så det derfor ikke som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer.

En løsning på denne usikkerheten er å benytte Kaplan og Andersons (2004) anslag på at ansattes praktiske kapasitet vil være ca. 80 prosent av teoretisk kapasitet. Vi forutsetter at

denne metoden kan brukes på tiden de ansatte *er* på jobb, altså fratrukket ferie og lunsj. Praktisk kapasitet som brukes direkte på kundene anslår vi følgelig til 99 400 timer. Denne andelen vil utgjøre ca 27,7 millioner kroner ( $41,2 \text{ mill} * [99\,400/147\,680 \text{ timer}]$ ). Kostnad per time estimeres dermed til 279 kroner ( $27,7 \text{ mill} / 99\,400 \text{ timer}$ ).

### **Estimere tidsbruk per aktivitet**

Problemet vi så når det gjelder separabilitet i den tradisjonelle ABC-fremgangsmåten, kommer nå til dels tilbake. Selv om vi nå burde identifisere absolutt tidsbruk per aktivitet, slik Kaplan og Anderson (2004) forklarer, er dette vanskelig å gjøre i praksis. Årsaken er igjen at flere aktiviteter gjerne utføres parallelt i samme møte. Ved å kalle *alle* rådgivningsaktiviteter for én aktivitet, rådgivning, kan vi redusere dette problemet. I og med at den samme ansatte tilbyr flere typer rådgivning, vil ressursbruken uansett ha den samme kostnaden per ressursenhet, tid. Ved å intervju de ansatte, kan vi nå identifisere tidsbruken, og dermed rådgivningsaktivitetens kostnad (Kaplan & Anderson, 2004).

Fra intervjuene vet vi imidlertid at lengden på rådgivningsmøter varierer veldig fra gang til gang. Å sette en standard tidsbruk er dermed ikke hensiktsmessig. Vi ønsker derfor å løse dette problemet med å registrere tidsbruk per møte. Kostnadsdriveren blir da tid, og gitt at én kostnadsdriverenhet er én time, vil kostnad per kostnadsdriverenhet være 279 kroner.

Registreringen kan gjøres enten av den enkelte kunderådgiver eller av et IT-system. Dette kan eksempelvis løses ved at den ansatte må ”logge inn” på den enkelte kunde i starten av møtet. En tidtaker begynner da automatisk å gå, og når møtet er ferdig, logger den ansatte ut.

### **Fordele kostnader til kostnadsobjekt**

Gitt at vi forenkler og kaller *all* rådgivning for én og samme aktivitet med samme kostnadsdriver, og vi implementerer en ordning som registrerer tidsbruk per kunde, skal det være mulig å fordele de kundegenererte kostnadene til kostnadsobjektet, slik Kaplan og Anderson (2004) også ønsker. Ved å sammenstille tidsbruk per kunde med kostnad per tidsenhet, skal det være enkelt å estimere kostnaden.

### **Kost/nytte-vurdering**

Før vi begynte å se på muligheten for å fordele kostnadene basert på tradisjonell- og tidsdrevne ABC, så vi at det var vanskelig å estimere kostnaden. Kostnaden i dette tilfellet avhenger av hvilken metode som brukes.



---

Gitt at den enkelte ansatte skal registrere tidsbruk per kundemøte, er målekostnaden at den ansatte må bruke tid også på dette. Å notere ned tidsbruk, anser vi som lite tidkrevende, og følgelig har vi en lav målekostnad. Vi kan nå redusere feilkostnadene og bevege oss mot et kost/nytte-effektivt nivå, slik Kaplan og Cooper (1998) omtaler. På den annen side, ved at dette gjøres manuelt, er det stor fare for at det oppstår målefeil. Ved å glemme å ta tiden eller glemme å registrere tidsbruken etter hvert møte, reduseres nøyaktigheten og feilkostnadene øker igjen.

Skal banken investere i IT-systemer som registrerer tidsbruk, vil dette mest sannsynlig ha en investeringskostnad. Hvor stor denne er, er det umulig for oss å anslå. Hvis banken anser det som svært nyttig å fordele lønns- og personalkostnader ut på kundene for å belyse kundelønnsomheten, er kanskje dette en investering man ønsker å ta. De må her vurdere om målekostnaden(investeringen) overgår feilkostnadene ved å ikke fordele lønn og personal på kundene. Hvis investeringen viser seg å være så stor at den overgår feilkostnadene, er det ikke kost/nytte-optimalt å gjøre investeringen.

Ut fra de registreringsrutinene bankene i dag har, har vi klart å inkludere netto renteinntekter og netto inntekter fra enkelte volumtjenester i vår lønnsomhetsmodell. I neste del vil vi vurdere hvorvidt det er styringsmessig meningsfullt å inkludere de to elementene.

## 6.2 Del 2 – Analyse av resultatene og formål 1

Som vi kom fram til i kapittel 5.15, var første formål for utvikling av kundelønnsomhetsmodellen å *estimere hvordan kundelønnsomheten i banken ser ut, slik at banken kan sammenligne dette med deres nåværende antagelser og skape felles forståelse av kundelønnsomhetsbildet innad i banken*. Ved å gjøre dette, kan vi videre bruke sammenligningen som grunnlag for å si hvilken modell som er mest hensiktsmessig, eller styringsmessig meningsfull. Med styringsmessig meningsfull mener vi i denne sammenheng om hvorvidt modellen og dens resultater som helhet gir et bilde av hvordan kundelønnsomheten fordeler seg utover kundemassen, og hvorvidt dette bidrar med å gi endret beslutningsgrunnlag.

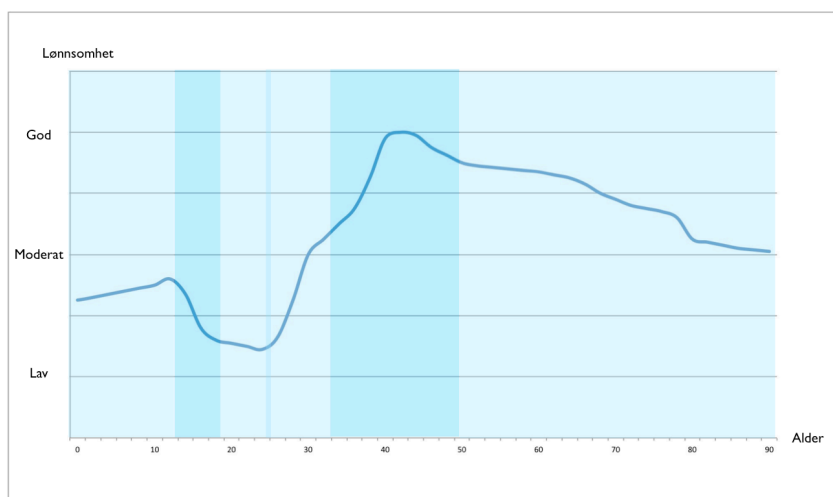
Da vi ikke har tidsseriedata, men et tverrsnitt av dagens situasjon, omtaler vi ikke *trend* som utvikling over tid, men som utvikling fra aldersgruppe til aldersgruppe, eksempelvis utvikling fra 18 – 20 år. Med *nivå* eller *nivåforskjeller* mener vi forskjeller i hvor god

lønnsomheten er. God lønnsomhet ligger på et høyere nivå enn moderat- og dårlig lønnsomhet.

I bruk av ordet *segment* omtaler vi bankens segmenter i praksis: 0 – 12 år, 13 – 17 år, 18 – 33 år og 33+ år. I omtale av *aldersgrupper*, definerer vi aldersintervallet i den enkelte sammenheng.

### 6.2.1 Utgangspunktet: Antagelser

Som vi presenterte i empirien, gjør Sparebanken Sogn og Fjordane i dag sine strategiske beslutninger for privatmarkedet hovedsakelig på bakgrunn av antagelser og grundige konkurrentanalyser. Ved å ha kjennskap til bankens regnskaper og generell kunnskap om kundemassen og produktene som tilbys, mener de fem personene på direktør- og ledernivå innen bankens privatmarked at de kan danne seg et bilde av hvordan kundelønnsomheten ser ut. Selv om respondentene har innsikt i produktmarginer og hvilke kundegrupper de forskjellige produktene er aktuelle for, er ingen direkte tallberegninger gjort for å fremstille antagelsene. Profilen under er gjengitt fra empiri-kapittelet, og illustrerer beslutningstagernes felles antagelser.



### Segmentinndeling

I lys av de antatte resultatene, er hovedinntrykket at bankens eksisterende segmentinndeling er egnet for å belyse lønnsomhetsnivå og -forskjeller fra segment til segment. Vi vil imidlertid omtale unntaket i segmentet 18 – 33 år, der vi ser et tydelig skille ved fylte 25 år.

Selv om antatt nivåforskjell mellom for eksempel yngste og eldste kunde i segmentet 13 – 17 år er til stede, er trenden mer eller mindre lik gjennom hele segmentet. Siden lønnsomhetens

---

utvikling er begrunnet med økende bruk av volumtjenester som har negativ margin, synes det naturlig at kundene er innen samme segment, tross nivåforskjellen.

I og med at respondentene antar et så klart skille ved 25 år, og at dette gjenspeiler seg tydelig i profilen over, kunne man vurdert om segmentet skulle deles i to. Vi ser en tydelig forskjell både på nivå og trend før og etter 25 år i segmentet 18 – 33.

### ***Strategisk styring på bakgrunn av modellen***

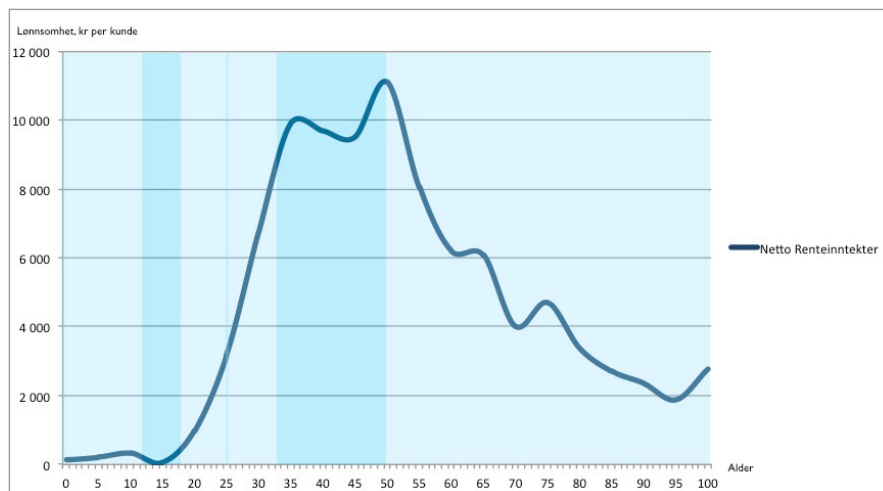
Selv om respondentene på enkelte punkter har forskjellig inntrykk av kundelønnsomheten, kommer de i gruppeintervjuet relativt fort til enighet om overordnede nivåer i de forskjellige segmentene. Om denne enigheten er representativ for en reell diskusjon om strategiske grep, er vanskelig å si noe om, og individuelle intervjuer ville mulig gitt litt mer spredte antagelser. Enigheten om kundelønnsomheten kan minne om studiet Helgesen og Bjørnenak (2002) gjorde på fire norske fiskeeksportbedrifter. Som forfatterne belyser, kan man ved å styre utelukkende etter antagelser, risikere å ta beslutninger på feilaktig grunnlag. At antagelsene fra ledere med forskjellig forretningsområde er samstemte, styrker på den ene side antagelsenes treffsikkerhet. Dette kan tale for at risikoen reduseres. På den annen side kan man hevde at samstemte antagelser ikke nødvendigvis betyr at antagelsene er riktige. Dette taler for at risikoen for å gjøre dårlige strategiske beslutninger øker, gitt at antagelsene er feil (Helgesen & Bjørnenak, 2002).

At beslutningstagerne er uenige på enkelte punkter, styrker våre antagelser om at å innføre en kundelønnsomhetsmodell vil være formålstjenlig.

### **6.2.2 Tilnærming 2: modell med netto renteinntekter**

Den første modellen vi har utviklet, inkluderer kun det største lønnsomhetselementet, netto renteinntekter. Vi vil nå vurdere om modellen gir endret lønnsomhetsbilde, og dermed er styringsmessig meningsfull, sett i forhold til fremstillingen basert på antagelser. Vi forutsetter i det følgende at resultatene gir et representativt bilde av kundelønnsomheten. Hvorvidt dette er tilfelle, vil diskuteres i analysedel 3.

## Segmentinndeling



Umiddelbart, ved å se på profilen, vil vi mene at denne avviker noe fra beslutningstakernes antagelser. Selv om de ikke har snakket om absolutte tall, mener vi å kunne påstå at vi nå ser nivåforskjeller antagelsene ikke omtalte.

### Barn og unge

I segmentet 0 – 12 år, ser vi en årlig svak økning, slik som antatt fra banken. Inntjeningen må likevel kunne sies å ligge på et langt lavere nivå enn antatte *litt under moderat*. Som antagelsene tilsa, ville lønnsomheten etter fylte 13 år gå ned. Dette var imidlertid begrunnet med gratis kortbruk, noe denne modellen ikke tar hensyn til. Følgelig er det nedgang i bankens lønnsomhet i dette segmentet, også på bakgrunn av netto renteinntekter.

Segmentinndelingen anser vi som hensiktsmessig, samtidig som vi ser at modellen gir ny, styringsrelevant informasjon i forhold til antagelsene.

### Studenter og nyetablerte

I segmentet 18 – 33 ser vi en kraftig oppsving i kundelønnsomheten. Et funn som avviker fra antagelsene, er at lønnsomheten i aldersgruppen 18 – 33 stiger jevnt, slik at vi ikke ser et klart skille i trend før og etter fylte 25 år. Antagelsene inkluderer imidlertid alle kostnader, noe denne modellen ikke gjør. Blant annet tar den ikke hensyn til gratis varekjøp for fordelsprogramkunder eller kostnader forbundet med kunderådgivning. Selv om det ikke er forskjell i trend i de to aldersgruppene, er det tydelige nivåforskjeller innad i segmentet. Ved å omfatte både de bortimot *minst* lønnsomme, og bortimot *mest* lønnsomme kundene banken har, synes det ikke alltid hensiktsmessig å legge strategier eller iverksette tiltak som gjelder alle.

---

Funnene tilsier at det mulig er hensiktsmessig å dele opp segmentet, og også her ser vi at modellen gir ny informasjon som avviker fra antagelsene.

### **Etablerte og eldre**

Nivået segmentet 33 – 50 ligger på, stemmer godt overens med antagelsene beslutningstakerne hadde. Gjennomsnittlig lønnsomhet per kunde i segmentet ser ut til å overgå gjennomsnittlig lønnsomhet per kunde i de øvrige segmentene. Toppunktet ser imidlertid ut til å komme litt senere enn antatt. At segmentet starter og slutter mer eller mindre likt som en ”turbulent” lønnsomhetsperiode som ligger på et relativt høyt nivå, synes dette å indikere at dette er en god segmentinndeling.

Nedadgående lønnsomhet fra fylte 50 år og oppover ser ut til å stemme med antagelsene. Likevel er reduksjonen kanskje større enn antatt. Nedbetaling av lån ser ut til å være årsak til trenden, og i så måte er også dette en god segmentinndeling.

I tillegg til å antyde god segmentinndeling, bekrefter resultatene dels bankens antagelser. En mulig større reduksjon i lønnsomheten enn antatt, kan derimot sies å tilføre ny informasjon.

### **Kost/nytte**

Nytten av å innføre en slik lønnsomhetsmodell, er at banken får et reelt bilde av lønnsomheten, basert på tall og utregninger. På den måten får vi både bekreftet og avkreftet antagelser som finnes i banken.

Ved at vi har identifisert både nivå- og trendavvik fra antagelsene, mener vi at modellen har stor nytte. Dette kan hindre styring basert på uriktig eller mangelfullt informasjonsgrunnlag.

Vi mener at modellen gir styringsmessig meningsfullhet, i den grad at den indikerer forskjeller i lønnsomhet fra de forskjellige kundegruppene. Videre har den vist avvik mellom antagelser og det faktiske lønnsomhetsbildet, noe som endrer bankens beslutningsgrunnlag.

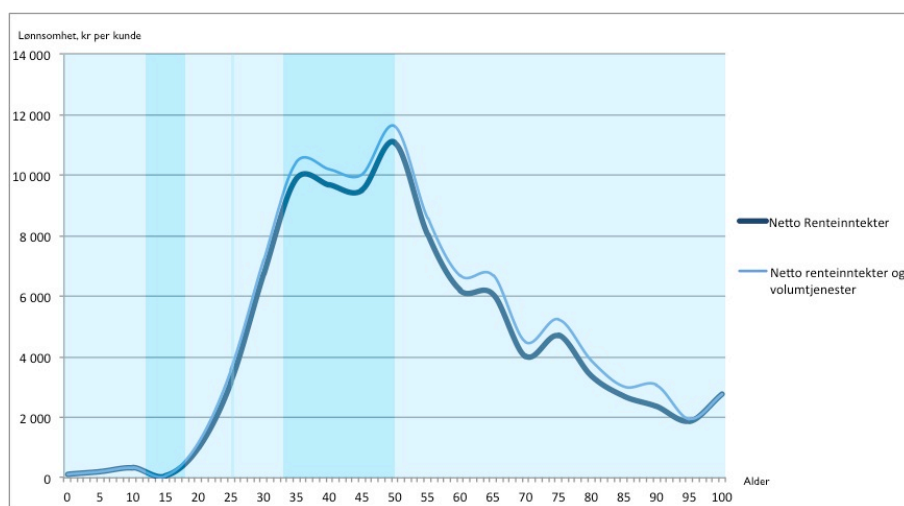
Kostnaden ved å utvikle modellen er minimal. Fra teorien vet vi at når nøyaktigheten øker, vil normalt målekostnaden øke, mens feilkostnaden reduseres (Kaplan & Cooper, 1998). I vårt tilfelle trenger banken bare å hente ut data som allerede registreres, og gjøre beregninger. Den økte målekostnaden er dermed minimal, mens redusert feilkostnad er betydelig. Dette stemmer godt overens med kost/nytte-modellen Kaplan og Cooper (1998) har presentert.

Som følge av et godt kost/nytte-forhold, er det formålstjenlig å innføre en slik kundelønnsomhetsmodell.

### 6.2.3 Tilnærming 3: modell med netto renteinntekter og volumtjenester

Den tredje tilnærmingen til kundelønnsomhet i Sparebanken Sogn og Fjordane vi har sett på, inkluderer både netto renteinntekter og enkelte volumtjenester. Detaljnivået har nå økt i form av at vi har fordelt flere kundedrevne kostnader og inntekter ut på den enkelte kunde.

#### Segmentinndeling



Førsteintrykket etter å ha sett profilen som inkluderer volumtjenester, i tillegg til netto renteinntekter, er at forskjellen er marginal. Vi vil likevel gå gjennom segment for segment, for å vurdere våre funn opp mot antagelsene og den forrige modellen.

#### Barn og unge

I aldersgruppen 0 – 12 år tilfører modellen ingen ny informasjon, sett i forhold til forrige modell. Dette er en direkte konsekvens av at disse kundene kun kan ha sparing.

Aldersgruppen 13 – 17 viser også resultater tilsvarende modellen som kun har netto renteinntekter. Dette tyder på at tap forbundet med gratis kortbruk overordnet sett er mindre enn først antatt. Det er netto renteinntekter som driver lønnsomheten ned i dette segmentet.

#### Studenter og nyetablerte

Også i segmentet 18 – 33 følger lønnsomhetskurven forrige modell mer eller mindre slavisk. Små, positive marginer på volumtjenestene fører imidlertid til marginalt økt lønnsomhet. At

---

man antar flittig kortbruk i dette segmentet, ser altså ikke ut til å slå nevneverdig ut på lønnsomheten.

### **Etablerte og eldre**

Effekten av volumtjenester ser ut til å gjøre størst utslag hos kundene over 33 år. Et funn er imidlertid at vi finner få avvik i profilens retning. Rundt 90 år ser vi det største utslaget, i form av at lønnsomhet med innregnede volumtjenester stiger relativt mer enn lønnsomhet kun basert på netto renteinntekter. Dette kan imidlertid være et resultat av lite data i den aldergruppen, og at én eller noen få kunder har vesentlig høyere forbruk av volumtjenester enn de øvrige i samme aldersgruppe.

### ***Kost/nytte***

Ved å fordele flere kostnader med riktig kostnadsdriver, etter hvor mye den enkelte kunde genererer, får vi økt nytte. Dette i form av et mer riktig bilde av lønnsomheten (Bjørnenak, 2005). Med andre ord, har vi nå et bedre grunnlag for å vurdere resultatene opp imot antagelsene.

Etter å ha sett resultatene, og dermed avvikene fra forrige modell, gir det imidlertid så lite ny informasjon at det ikke gir grunnlag for endret strategisk styring. Vi ser det ikke som styringsmessig meningsfullt. Økt nytte ved å inkludere de volumtjenestene vi har kunnet fordele etter den enkelte kundes bruk, i forhold til kun å se på netto renteinntekter, anser vi derfor som minimal.

Den direkte målekostnaden av å inkludere volumtjenester i beregninger er liten, da dagens kostnadsstruktur og registreringssystem tillater en slik fordeling. Målekostnaden øker imidlertid som følge av økt ressursbruk. Å utvikle modellen på en mer avansert måte, og å hente ut- og samordne mer data, koster i form av tidsbruk for de ansatte. Vi kan derfor si at målekostnaden øker. Avvikene den nye profilen gir, i forhold til forrige modell, er imidlertid så små at redusert feilkostnad er minimal. Ut ifra Kaplan og Coopers (1998) modell om kost/nytte, vet vi at når målekostnaden øker mer enn feilkostnaden reduseres, er nøyaktigheten høyere enn det som er kost/nytte-optimalt.

## 6.2.4 Vurdering av modellene

Som omtalt lenger framme, viste resultatene avvik fra antagelsene. Den økte nøyaktigheten av å gjøre beregninger, mener vi derfor reduserer feilkostnaden mer enn målekostnaden i form av at indirekte lønns- og personalkostnader øker. Som vi har sett av Kaplan og Coopers (2002) modell, er det da kost/nytte-effektivt å gjøre kundelønnsomhetsanalyser.

Som vi har sett, ga volumtjenestene liten effekt på beslutningsgrunnlaget. Etter å ha sammenlignet resultatene fra de to modellene, og satt dette opp imot formålet å estimere hvordan kundelønnsomheten i banken ser ut, slik at banken kan sammenligne dette med deres nåværende antagelser og skape felles forståelse av kundelønnsomhetsbildet innad i banken, har vi kommet fram til følgende konklusjon: Vi mener at det er kost/nytte-effektivt å gjøre kundelønnsomhetsberegninger, men at det ikke er kost/nytte-effektivt å inkludere volumtjenester i tillegg til netto renteinntekter. Som et resultat av dette, vil vi forkaste vår modell som inkluderer volumtjenester, og i fortsettelsen kun fokusere på modell med netto renteinntekter.

## 6.3 Del 3 – Analyse av formål 2

Modellens andre formål gikk ut på å identifisere lønnsomme og ulønnsomme kunder. Følgelig beveger vi oss nå ned på individnivå, og det første vi vil vurdere er hvorvidt modellen kan sies å være en god tilnærming til en enkeltkundes lønnsomhet. Deretter vil vi gå inn på modellens bruksområde.

Modellen vi har utarbeidet er en delvis dekningsbidragsmodell. Kundeinntektene er direkte variable renteinntekter, mens kundekostnadene består av direkte variable rentekostnader (Bjørnenak et al., 2005). Med andre ord har vi inkludert kundenes desidert viktigste variable særinntekter og -kostnader. Dette støttes opp av Banksjef Produkt, som hevder at øvrige inntekter og kostnader er *smådrypp* i forhold. Videre, ble dette belyst ved å inkludere en gruppe volumtjenester i vår modell. Etter en vurdering av resultatene kom vi frem til at volumtjenestene hadde relativt liten forklaringskraft på lønnsomhetselementet, og derfor ga liten effekt på beslutningsgrunnlaget.

Ifølge det teoretiske grunnlaget skal en kunde dekke både sine særkostnader og alternativkostnader for å kunne betraktes som lønnsomt (Bjørnenak 1996). Dette tyder på at



modellen vår vanskelig kan sies å være en lønnsomhetsmodell, da den kun inkluderer variable særkostnader. På den annen side er lønnsomhet et subjektivt begrep.

Kundebidrag
Kundeinntekter
- Særkostnader
<b>= Kundebidrag</b>

*Figur 6:2 Kundebidrag*

Praktikere fortsetter å fordele irrelevante kostnader (Bjørnenak et al., 2005), mens det akademiske miljøet fortsetter å kritisere praksis. Når det gjelder lønns- og personalkostnader for kundebehandlere, støtter vi Zimmerman (1979) sin antydning om at vanskelig observerbare alternativkostnader bør tillegges de kundene som benytter tjenester i så stor grad at andre må vente i kø. Dette vil senke kvaliteten på andre kunders service.

Etter vår mening, hadde derfor lønnsomhetsmodellen under vært mer ideell

Kundelønnsomhetsmodell
Kundeinntekter
- Særkostnader
<b>= Kundebidrag</b>
- Alternativkostnader (rådgivning)
<b>= Kundelønnsomhet</b>

*Figur 6:3 Enkel kundelønnsomhetsmodell*

Med dagens registreringssystem har dette ikke vært mulig å gjennomføre. På grunn av mangelfull registrering av tidsbruken per kunde vedrørende rådgivning, får vi ikke fordelt kostnadene ut på den enkelte. Av kostnadene vi har identifisert, er det fortrinnsvis kun lønns- og personalkostnadene tilknyttet kundebehandling vi anser som betydelig å fordele, gitt at formålet er å belyse forskjeller i kundelønnsomhet. Kort oppsummert, anser vi betalingsformidling til å ikke gi styringsmessig informasjon, markedsføringskostnader har ikke vært mulig å relatere til den enkelte kunde eller kundegruppe, mens fordeling av IT-kostnader er krevende og derfor lite kostnadsnyttig.

På bakgrunn av diskusjonen over, er det nok mer riktig å bruke definisjonen dekningsbidrag fremfor lønnsomhet for kunderesultatet modellen vår genererer for den enkelte kunde. Det betyr imidlertid ikke at modellen vår ikke er relevant. Videre, har vi et forslag til hvordan

enkelte kundebehandlere kan stille krav til dekningsbidraget og vurdere denne opp mot alternativkostnadene, slik Bjørnenak (1996) anbefaler.

Alle rådgivere i banken har en egen, spesifisert kundeportefølje. For å sette krav til dekningsbidraget, kan rådgiver vurdere den enkelte kundens bruk av rådgiverens tid. Det er rimelig å anta at rådgivere vil gjenkjenne kunder som etterspør mye rådgivning, spesielt fordi det er en lokalbank. For disse kundene kan rådgiver grovt anslå om mye eller lite service blir tillagt den enkelte kunde. Ved å bruke modellen til å beregne kundens dekningsbidrag, kan rådgiver vurdere om kunden får et fornuftig servicenivå eller ikke, bidraget tatt i betraktning.

### **Bruksområde**

Etter vår mening gir renteberegningene et nyttig og nøyaktig bilde av kundens bidrag. Dette er informasjon som banken kan benytte til å gjøre kundelønnsomhetsanalyser innenfor sine viktigste produkter, utlån og innskudd. De kan eksempelvis gjennomføre studier av optimale kundeporteføljer for å finne ideelle produktsammensetninger. Analyser av informasjonsgrunnlaget vår modell gir, kan gi støtte til beslutninger innenfor prispolitikk, strukturering av markedsinnsats og differensiering av servicenivået. Dette var noen av bruksområdene respondentene trakk frem under intervjuene.

Differensiering av servicenivå har vi illustrert foran. Det er imidlertid viktig at rådgiver ikke betrakter kundebidraget isolert sett når servicenivået skal fastsettes. Andre avgjørende faktorer kan være alder, historisk bidrag og grad av konkurranse. Eksempelvis, ble det hevdet at den største konkurransen mellom bankene gjelder alderssegmentet 18 – 25 år. Dette fordi aldersgruppen befinner seg like i forkant av etableringsfasen, som vi har sett gir god inntjening til banken. Å redusere servicenivået for enkeltkunder i dette segmentet fordi modellen viser et lite kundebidrag, er ikke fornuftig. Et langsiktig perspektiv på kundeforholdet er derfor helt sentralt når ulike beslutninger tas.

En svakhet ved å se på bidrag i en begrenset periode, slik vi modellen vår gjør, er at kostnadsdataene kan gi et misvisende bilde (Helgesen, 1999). Dersom banken for eksempel bruker modellen til å beregne bidraget til en kunde et år, kan det være ekstraordinære forhold som gjør at periodens kostnader ikke er representativ for kostnadsnivået på lengre sikt (Helgesen, 1999). Et eksempel på dette kan være da Sparebanken Sogn og Fjordane, som en konsekvens av finanskrisen, i 2011 måtte føre store tap på noen få næringslivsengasjement.

Hendelser som finanskrisen kan få stor, unormal innvirkning både på enkeltkunder og kundemassen sett som helhet.

### **Veien videre**

Vår anbefaling er at banken bør bruke større ressurser på å utarbeide gode systemer for registrering av kundeinntekter- og kostnader. Fokuset bør først og fremst være på fordeling av kostnader tilknyttet kundebehandling. Forbedringer knyttet til registreringssystemet bør videre gjøres parallelt med kostnad-nyttevurderinger.

Et annet viktig moment, er at de ansatte må motiveres til å fokusere på kundelønnsomhet fremfor kundeinntjening. Beslutningstakerne hevdet at måling- og belønningssystemet i banken i dag fokuserer på salg. For at de ansatte skal vri vi fokus i riktig retning, vil vi anbefale banken å tilrettelegge for å inkludere lønnsomhetsbetraktninger i dens måling- og belønningssystem.

Iverksetting av prosessene vi har anbefalt, kommer ovenfra. Derfor er det sentralt at ledelsen i banken forstår nytten av å ha innsikt i kundelønnsomhet. Fra intervjuene har vi fått inntrykk av at det er stor interesse for gode kalkyler, men at kompleksiteten i kostnadsstrukturen anses som en stor hindring. Vi ser derimot stort forbedringspotensial i forhold til dagens situasjon, og vil anbefale ledelsen å sette av ressurser til å kartlegge mulighetene i større grad enn det vi har klart med vår beredskap.

Anbefalingene våre styrkes ved at respondentenes antagelser ikke er helt samstemte. Det at de ikke har en felles forståelse innad i banken tyder på at ledelsesvurderingene i dag baserer seg på usikre lønnsomhetsbilder. Videre har de ikke mulighet til å si noe lønnsomheten til den enkelte kunde.

## 7. Konklusjon

Med utgangspunkt i de empiriske data vi har samlet inn, har vi klart å utarbeide en modell som kan beregne hver enkeltkundes dekningsbidrag fra bankens innskudds- og utlånsprodukter. Vi har følgelig klart å inkludere bankens desidert største lønnsomhetskilde i vår modell.

Øvrige kostnader vi har identifisert som relevante har ikke vært mulig å fordele på den enkelte kunde på en hensiktsmessig måte. De kostnadene vi anser som mest betydningsfull i denne sammenheng, er lønns- og personalkostnader tilknyttet kundebehandling. De store utfordringene som har hindret oss i å fordele kostnader er bankens komplekse kostnadsstruktur og registreringssystemet de i dag har. Som en følge av dette har vi bare delvis klart å tilfredsstille beslutningstakernes ønskede formål vedrørende modellen, å belyse lønnsomhetsforskjeller.

Da modellen kun inkluderer variable særinntekter og –kostnader, belyser den ikke kundenes lønnsomhetsforskjeller på en fullgod måte. Ifølge det teoretiske grunnlaget må kundens særinntekter være større enn både særkostnader *og* alternativkostnader før det kan betraktes som lønnsom for banken. Vårt forslag var til dels å sette krav til kundebidraget ved å sammenstille det med servicenivået kunden i dag får. I teorien synes dette å være rimelig, men i praksis er det i midlertidig en rekke andre faktorer som må tas hensyn til.

Vi mener at bidragsmodellen vår gir nytte fordi den kan brukes som informasjonsgrunnlag for analyser og beslutningstaking. Den gir også nytte i form av at den kan skape en felles forståelse innad i banken for hvordan kundelønnsomheten ser ut. Som belyst i oppgaven, blir strategiske beslutninger overfor segmentene i stor grad tatt på antagelser, som vi i intervjuene kom fram til var noe usamstemte, beslutningstakerne imellom.

Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at vår modell ikke gir et fullstendig bilde av kundelønnsomheten, men at den langt på vei vil kunne bidra med nyttig informasjon om bankens kunder og bidraget de genererer.

---

## 8. Litteraturliste

### 8.1 Trykte publikasjoner

- Bellis-Jones, R. (1989) *Customer Profitability Analysis*. Management Accounting (UK), No. February.
- Berthling-Hansen, P. og Skaldehauge, E. (2003) *Beslutningsrelevante kostnader*. Magma 2/2003.
- Bjørnenak, T. (1993) *ABC- hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon*. Praktisk Økonomi og Ledelse, nr.2 1993.
- Bjørnenak, T. (1994) *Aktivitetsbasert kalkulasjon. Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bjørnenak, T. (1996) *Kalkyler for økonomisk styring*. Praktisk Økonomi og ledelse, 1996, Nr 2., s 35-45.
- Bjørnenak, T. (2003) *Strategisk økonomistyring en oversikt*. Magma 2/2003 s, 21-28
- Bjørnenak, T. (2005) *Zimmermans argumenter for å fordele kostnader*. Magma 6/2005, side 81-83
- Bjørnenak, T. (2010) *Økonomistyrings tapte relevant, del 1 og del 2. Fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år*. Magma 4/2010
- Bjørnenak, T. et al., (2005) Kapittel 3 Produktregnskap. I Bjørnenak, T, D M Dalen, N-H M von der Fehr, T E Olsen, og G Torsvik (2005) *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlig private foretak*. Skrifter Fra Konkurransetilsynet 1-2005.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). *Kunderelasjoner og økonomisk styring*. I Kalsaas, B.T. (red.) *Ledelse av verdikjeder*, Trondheim, Tapir akademisk forlag.
- Boye, K., Heksestad, T.,& Holm, E. (2004) *Kostnads- og inntektsanalyse*. 8.utg. Oslo, Universitetsforlaget.

- Brenno, G (1997) *Produktkalkulasjon Gol Stål A/S. En vurdering av dagens kalkulasjonssystem og produktkalkyler*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.
- Brett King (2010) *Bank 2.0 – how customer behavior and technology will change the future of financial services*. Singapore, Marshall Cavendish International Aisa Pre Ltd.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S., (1998) *Cost and effect- using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S.,(1999) *The design of the cost management system:text and cases*. 2<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Datar, S. & Gupta, M. (1994) *Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing*. The Accounting, nr. 4, 567-591.
- Foster, G., & Gupta, M.(1994) *Marketing, Cost Accounting and management accounting* Journal of Management Accounting Research, 6, 43-77.
- Gausel, E. & Stefanovic, N. (1998) *Flerdimensjonal lønnsomhetsmåling (3D) i bank og finans – en historie om strategi og styring*. Praktisk Økonomi & Ledelse
- Guerreiro, R., Bio, S. R., & Merschann, E.V.V.M. (2008) *Cost-to-serve-measurement and customer profitability analysis*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 19. ISS: 3pp. 389 – 407
- Grenness, T. (2001) *Innføring i vitenskapsteori*. 2.utg. Universitetsforlaget.
- Havelin, G. G. & Helsem A. E. R.,(2010) *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge – en studie av bruksgrad og nytteverdi*. Bergen, Masterutredning Norges Handelshøyskole
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet*. Bergen, Doktoravhandling Norges Handelshøyskole.
- Helgesen, Ø. & Bjørnenak, T. (2002) *Do customer profitability analysis provide new information to managers? Some field study evidence*.
- Hoff, K.G. (2002) *Driftsregnskap og budsjettering*. 3.utg. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

- 
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Harvard Business Review, 82(11), 131-138.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvamsdahl, A. (1997) *Relevante kostnader for beslutningstaking. Implikasjoner for reguleringen av telekommunikasjonsmarkedet*. SNF, Bergen (SNF-rapport 87/97)
- Lem, C. H. (2010) *Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler*. Magma 4/2010
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). *Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending*. Journal of Managerial Issues, 17(1), 11-25.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder I praksis*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Yin, R. K.(2003) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Sage Publication
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. 1. utgave. Liber, Malmö.
- Zimmerman, J.L (1979) *Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling. Med kommentarer fra T. Bjørnenak* . Magma 6/2005

## 8.2 Forelesningsnotater

Bjørnenak, T. (2011) *Fra DB til ABC Hvem? hva? effekt?* Forelesning Bus 401 Strategisk lønnsomhetsanalyser og prising.

## 8.3 Nettsider

Lederkilden. URL:

<http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/sarinntekt> (Sett 10.10.12)

Sparebanken Sogn og Fjordane (hjemmesiden). URL:

<https://www.ssf.no/>

## 8.4 Offentlige dokument

NOU 2011: 1, Finansmarknasmeldinga 2011. URL:

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/fin/Dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2011-2012/meld-st-24-20112012/3/11/4.html?id=681405> (Sett 18.10.2012).

## 8.5 Rapporter

Årsmelding 2011, Sparebanken Sogn og Fjordane.

<https://www.ssf.no/Global/rapporter%20pdf/%C3%85rsmelding%202011%20%282%29.pdf>



## Appendix

### *Intervjuguide*

#### 8.6 Intervju 1 – Idémyldring

**Informantene:** Regionbanksjef, Leder Privatmarked

**Sted:** Bergen

**Dato:** 13.september 2012

##### **Fase 1: Rammesetting**

Uformell prat

Presentasjon av oss

Presentasjon av vårt tema og formål

Forespørsel om opptak

Still spørsmål om respondentenes rolle og erfaring i banken

##### **Fase 2: Selve intervjuet**

###### **Tema**

Hva er interessant for dere å vite om kundelønnsomhet?

Hvorfor er kundelønnsomhet nyttig i bank?

Hvilken nytteverdi har en kundelønnsomhetsmodell?

Hvilke konkrete tiltak vil dere i igangsette?

###### **Introduksjon banken**

Hvordan tror dere lønnsomheten ser ut?

Hvordan segmenterer dere kundene?

Hva skal fordeles på kundene?

##### **Fase 3: Avslutning**

Er det noe dere har lyst til å legge til?

Takke for intervjuet

Spørre om e-postadresse slik at vi kan sende oppklarende spørsmål og transkriberte dokumenter

## 8.7 Intervju 2

**Informanter:** Fagsjef Datavarehus, Banksjef Produkt

**Sted:** Førde

**Dato:** 18.september 2012

### **Fase 1: Rammesetting**

Uformell prat

Presentasjon av oss

Presentasjon av vårt tema og formål

Still spørsmål om respondentenes rolle og erfaring i banken

Kort hva vi diskuterte på forrige intervju

Forespørsel om opptak

### **Fase 2: Selve intervjuet**

#### **Kundelønnsomhet**

Hvorfor vil dere ha kundelønnsomhetsanalyser?

#### **Produkt og tjenester**

Hvilke produkter og tjenester har banken?

Hva tjener dere mest på?

#### **Kostnader**

Hva er den største kostnadskomponenten i banken?

Hvilke utfordringer anser dere som de største ved måling av kostnader?

Hva kan vi fordele ut på segment/kunde?

Hva kan vi ikke fordele?

Hvilke kostnader kan dere identifisere?

Hvordan kan vi fordele rådgivningskostnader?

Skal faste kostnader fordeles?

#### **Kunder**

Hvor mange kunder har dere, hvordan er de fordelt ut på segmentene?

**Fase 3: Avslutning**

Er det noe dere har lyst til å legge til?

Takke for intervjuet

Spørre om e-postadresse slik at vi kan sende oppklarende spørsmål og transkriberte dokumenter

## 8.8 Intervju 3

**Informanter:** Regionbanksjef, Leder Privatmarkedet, Fagsjef Datavarehus, Banksjef Produkt, Direktør Privatmarked

**Sted:** Bergen, og over video med Førde

**Dato:** 19.oktober 2012

**Fase 1: Rammesetting**

Takk for sist

En oppdatering, hva vi har gjort siden sist

Forespørsel om opptak

**Fase 2: Selve intervjuet****Lønnsomhetsprofilen**

Hvordan tror dere lønnsomhetsprofilen vil se ut?

Tror dere antagelsene deres er representative for samtlige banker av samme størrelse som dere?

*Vårt formål:*

*Vi kan i analysedelen sammenlikne vår faktiske graf med deres antagelser. Har vi gjort noen nye funn? Eller er den slik de antar (da har vi i alle fall «bekreftet» at den er slik i realiteten).*

**Formål og beslutninger**

Hvilke formål har kundelønnsomhetsanalyser?

Hvilke beslutninger vil dere ta basert på vår lønnsomhetsoversikt?

Dersom et segment viser seg å være lite lønnsomt, hvilke tiltak vil dere igangsette?

*Vårt formål:*

*Dette trenger vi å vite for å kunne identifisere relevante kostnader og fordele disse riktig ut på kundene. En kostnad kan være fast i en beslutningssituasjon, og variabel i en annen.*

### **Segmentering: hvorfor er de aldersfordelte**

Dere har tidligere sagt at segmentene er fordelt i alder fordi kundeprogrammene deres er fordelt på alder.

Hvorfor er kundeprogrammene deres fordelt på alder?

Har de ulike aldersgruppene samme behov?

Hvilke produkter anser dere som aldersbestemte versus situasjonsbestemte?

### **Segment 18 -33**

Hva bør vi fokusere på for å vurdere antagelsene deres om lønnsomhetsforskjell mellom 18-25 og 25 -33?

Har vi mulighet til å se på antall transaksjoner (minibankuttak, SMS, varekjøp med transaksjoner, brevgiro og papirgiro) i de ulike aldersgruppene og kvantifisere det totale beløpet per aldersgruppe?

Er det mulig å se hvilke produkter de ulike aldersgruppene har og kvantifisere ulike produkter for de to alderssegmentene?

### **Markedsføring**

Hva slags markedsføring driver banken med?

Hvilke kanaler brukes, og hvorfor brukes disse kanalene?

Sendes kun generell markedsføring, eller tilpasses den enkeltkunder/segmenter?

Hva gjør dere for å få nye kunder?

Kan markedsføringskostnad identifiseres per segment/kampanje?

### **Rådgivning**

Er det store forskjeller på hvor mye tid rådgivere bruker på ulike produkt og/eller per kunde?

Hvilken kostnadsdriver anser dere som den beste?

Hva driver rådgivningskostnadene, back-office og skranke?

Kan dere angi hvor mye rådgivningstid som i gjennomsnitt blir brukt på de ulike produktene, lån sparing og kort- og kontohold?

### **Kostnadsstruktur**

Hvordan ser kostnadsstrukturen i banken ut?

Hvilke kostnader er variable?

Hvilke kostnader er faste på kort sikt?

Hvilke kostnader er faste på lengre sikt? Hva registreres direkte/indirekte?

Hvilke av de kostnadskomponentene nevnt ovenfor er størst i banken?

### **Kapasitetsutnyttelse**

Når på døgnet har banken høyest kapasitetsutnyttelse i filialene?

Hvilke arbeidsoppgaver har rådgivere/skranke nå ikke hjelper kunder?

### **Avdelinger og ansvarsenheter**

Hvordan er organisasjonen inndelt?

### **Fase 3: Avslutning**

Uformell prat

Takke for intervjuet

## Oversikt innskuddskonti

Utvalg "Brukskonto"	
KO kode	Konto tekst
010101	PERSONKONTO
010601	BRUKSKONTO
010601	NETTNO 18-25 KONTO
010901	PERSONKONTO
011001	BRUKSKONTO START
011601	BRUKSKONTO TOTAL
011601	NETTNO PLUSS
012001	HONNØRKONTO
013001	BRUKSKONTO TOAL FUNKSJONÆR
013001	BRUKSKONTO TOTAL FUNKSJONÆR
013001	NETTNO PLUSS FUNKSJONÆR
400101	BEDRIFTSKONTO
400301	BEDRIFTSKONTO
400401	BEDRIFTSKONTO
400901	BEDRIFTSKONTO
401001	LANDBRUKSKONTO
401801	LANDBRUKSKONTO TOTAL
430401	BEDRIFTSKONTO MARGIN 1M
430402	BEDRIFTSKONTO MARGIN 1M
430501	BEDRIFTSKONTO MARGIN 3M
430502	BEDRIFTSKONTO MARGIN 3M

Utvalg "BSU"	
KO kode	Konto tekst
030101	BUSTADSPARING FOR UNGDOM
030501	BSU 2

Utvalg "Plasseringskonto"	
KO kode	Konto tekst
210101	SPAREKONTO
210201	BARNE-/UNGDOMSKONTO
210201	BARN-/UNGDOMSKONTO
210201	KANXKONTO
210204	BARNE-/UNGDOMSKONTO
210204	BARN-/UNGDOMSKONTO
210204	KANXKONTO
210301	DEPOSITUMKONTO
210501	SPAREKONTO HØGRENTE
211601	SPAREKONTO TOTAL
220801	SPEIELLE VILKÅR BM
220901	SPEIELLE VILKÅR PM
220901	SPEIELLE VILKÅR PM
221001	KLIENKONTO
230101	FASTRENTEINNSKOT
230106	FASTRENTEINNSKOT
230201	FASTRENTEINNSKOT

Utvalg "Andre innskot"	
KO kode	Konto tekst
031001	IPA PENSJONSKONTO
200501	LAGSKONTO
200501	LAGSKONTO
211901	AVSETNINGSKONTO VALUTALÅN
350101	FLEKSILÅN
350201	FLEKSILÅN TILSETTE
440101	VISA GOLD
440201	VISA EXTRA
450101	SKATTETREKSKONTO

## Oversikt utlånskonti

Utvalg "Bustadlån"	
KO kode	Konto tekst
600101	SERIELÅN
600501	FUNKSJONÆRLÅN SERIE
600606	FASTRENTE 3 ÅR SERIE
600706	FASTRENTE 5 ÅR SERIE
600806	FASTRENTE 10 ÅR SERIE
602502	BUSTADLÅN UNG SERIE
603502	BUSTADLÅN UNG TRAPPERENTE S
605001	BUSTADLÅN SERIE
605201	NEDBETALINGSLÅN SERIE
610101	ANNUITETSLÅN
610501	FUNKSJONÆRLÅN ANNUITET
610606	FASTRENTE 3 ÅR ANNUITET
610706	FASTRENTE 5 ÅR ANNUITET
610806	FASTRENTE 10 ÅR ANNUITET
612502	BUSTADLÅN UNG ANNUITET
613001	TRAPPERENTELÅN ANNUITET
613502	BUSTADLÅN UNG TRAPPERENTE A
615001	BUSTADLÅN
615201	NEDBETALINGSLÅN
615301	BUSTADLÅN UNG
615606	FASTRENTE3 ÅR PERSON
615706	FASTRENTE 5 ÅR PERSON
615806	FASTRENTE 10 ÅR PERSON
290201	BUSTADBYGGELÅN
350101	FLEKSILÅN
350201	FLEKSILÅN TILSETTE

Utvalg "Lån 2" (UL - Billån og Forbrukslån)	
KO kode	Konto tekst
615401	FORBRUKSLÅN
615501	BILLÅN

Utvalg "Lån 3" (RK-konti med bevilgning)	
KO kode	Konto tekst
010101	PERSONKONTO
010601	BRUKSKONTO
010601	NETTNO 18-25 KONTO
010901	PERSONKONTO
011001	BRUKSKONTO START
011601	BRUKSKONTO TOTAL
011601	NETTNO PLUSS
012001	HONNØRKONTO
013001	BRUKSKONTO TOAL FUNKSJONÆR
013001	BRUKSKONTO TOTAL FUNKSJONÆR
013001	NETTNO PLUSS FUNKSJONÆR
400101	BEDRIFTSKONTO
400301	BEDRIFTSKONTO
400401	BEDRIFTSKONTO
400901	BEDRIFTSKONTO
401001	LANDBRUKSKONTO
401801	LANDBRUKSKONTO TOTAL
430501	BEDRIFTSKONTO MARGIN 3M
440101	VISA GOLD
440201	VISA EXTRA

## Oversikt volumtjenester

Minibankuttak	
Tellertype	Tellertype navn
1503	Kort_Minib_Ut_Andre

Brevgiro	
Tellertype	Tellertype navn
1250	Regnbet_Brevgiro_PM
1260	Regnbet_Brevgiro_NL

Varekjøp kort	
Tellertype	Tellertype navn
1511	Kort_Visa_Varek_Norge
1512	Kort_Visa_Kont_Norge
1521	Kort_POS_Mkontant
1522	Kort_POS_Ukontant

Papirgiro	
Tellertype	Tellertype navn
1200	Regnbet_Manuelle_Giro
1201	Regnbet_ManGiro_m_mott_kto_reg_kasse
1202	Regnbet_ManGiro_m_mott_kto_reg_BBS
1204	Regnbet_ManGiro_u_mott_kto_reg_kasse_BBS
1205	Regnbet_ManGiro_Andre_kilder

