

Kundelønnsomhetsanalyser i Norge

- En studie av bruksgrad og nytteverdi

Gard Gustav Havelin og Ane Emilie Ro Helsem

Veileder: Øyvind Helgesen

Masterutredning i 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.

Sammendrag

I senere tid har interessen for kundelønnsomhetsanalyser vært økende. Fagområdet har utviklet seg mye de siste tiårene, men mye er fortsatt uutforsket. Denne studien er den første i Norge til å se på utbredelsen av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. En slik kartlegging bidrar til mer nyansert innsikt i fagområdet.

Vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse av de største selskapene i Norge (etter driftsinntekter 2010). Datamaterialet har blitt hentet inn gjennom utsendelse av et elektronisk spørreskjema til CFO-er, økonomi-, regnskaps- og markedssjefer.

Den første problemstilling vi ønsker å finne svar på, er: *I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?* Funnene våre viser at mange selskap bruker, og har nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Videre viser resultatene at potensiell nytte overstiger nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Av de fire ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder) finner vi at den minst ressurskrevende analyseteknikken, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, har høyest bruksgrad og nytteverdi. Analyseteknikken gir hovedsakelig et oversiktsbilde av kundelønnsomhet for kundesegment, og gir ikke detaljkunnskap om lønnsomhetsforskjeller mellom enkeltkunder. Videre tyder funnene på at de to fremtidsrettede analyseteknikkene (enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder) er lite utbredt, og at kunnskapen om slike analyseteknikker er lav.

Den andre problemstillingen vi ønsker å finne svar på, er: *Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?* Funnene våre viser at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker bruksgraden av noen former for kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan skyldes at de selskapene som bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tar i bruk andre avanserte økonomistyringsverktøy, noe kundelønnsomhetsanalyser kan klassifiseres som. Videre finner vi at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytte av noen former for kundelønnsomhetsanalyser. Med andre ord tyder det på at markedsorienterte selskap i større grad enn andre utfører kunderelaterte analyser.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk styring.

Å studere kundelønnsomhetsanalyser i Norge har vært en interessant og lærerik prosess. Utredningen bygger på en spørreundersøkelse av Norges største selskap, og vi vil takke alle respondentene som stilte opp og svarte på vår undersøkelse. Uten deres deltakelse ville det ikke ha vært mulig å gjennomføre utredningen.

Til slutt vil vi takke vår veileder, professor Øyvind Helgesen. Hans kunnskap og interesse for fagområdet har vært til stor hjelp, med mange gode råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Bergen, 15. juni 2012

Gard Gustav Havelin

Ane Emilie Ro Helsem

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag

Forord

Innholdsfortegnelse

Figurliste

Tabelliste

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål.....	1
1.2 Struktur.....	2
2. Teori	3
2.1 Kundelønnsomhetsanalyser	4
2.1.1 Hva er kundelønnsomhet?	4
2.1.2 Hvorfor utføre kundelønnsomhetsanalyser?	5
2.1.3 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser.....	7
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	7
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment.....	10
Enkeltkunders livsløpsverdi	11
Verdivurdering av enkeltkunder.....	13
2.1.4 Elementer i kundelønnsomhetsanalyser	15
2.1.5 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	17
2.2 Estimeringsmetoder	20
2.2.1 Ulike estimeringsmetoder	21
Bidragsmetoden	21
Selvkostmetoden	22
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC).....	23
Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)	28
2.2.2 Tidligere studier om bruk av ulike estimeringsmetoder	30
2.3 Markedsorientering	32
2.3.1 Tidligere studier om markedsorientering.....	34
2.4 Modell for studien og hypoteseutvikling	36
3. Metode	39
3.1 Forskningsdesign	39
3.2 Studieobjekt	40

3.3	Datainnsamling	42
3.3.1	Innsamling av primærdata	42
3.3.2	Operasjonalisering	44
3.3.3	Pålitelighet og validitet.....	48
3.4	Statistiske metoder	50
4.	Analyse.....	54
4.1	I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?	56
4.1.1	Deskriptiv statistikk	58
4.1.2	Korrelasjonsanalyser og andre analyser.....	62
4.2	Påvirker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser?	64
4.2.1	Deskriptiv statistikk	65
4.2.2	Faktoranalyse	69
4.2.3	Hypotesetester	71
5.	Diskusjon, implikasjoner og konklusjon	76
5.1	Drøftelse av funn.....	76
5.2	Begrensninger og forskningsmessige implikasjoner	85
5.3	Ledelsesmessige implikasjoner	88
5.4	Konklusjon	91
	Litteraturliste	94
	Vedlegg	98
1.	Spørreskjema.....	98
2.	Tilhørende begrepsforklaringer til spørreskjemaet.....	102
3.	E-postinvitasjon	104
4.	Påminnelse	105
5.	Svarfordeling spørsmål 9	106
6.	Svarfordeling spørsmål 13	106
7.	Svar på spørsmål 21a.....	106
8.	Test av forskjell i svar basert på kontrollspørsmål	108
9.	Test av forskjell i svar mellom CFO og andre stillinger for problemstilling 1.....	108
10.	Test av forskjell i svar mellom CFO og andre stillinger for problemstilling 2	109
11.	Faktoranalyse	109

FIGURLISTE

Figur 1.1 Struktur.....	2
Figur 2.1 Modell for studien	3
Figur 2.2 Bidragsprinsippet (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010).....	21
Figur 2.3 Selvkostprinsippet (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010)	23
Figur 2.4 Markedshierarki for ordrehåndterende selskap (Helgesen, 2007).....	25
Figur 2.5 Den prinsipielle kalkulasjonsmodellen i ABC (Hoff et al., 2009)	26
Figur 2.6 Modell for studien	36
Figur 4.1 Bransjefordeling og stillingsoversikt (n=53).....	58
Figur 4.2 Bruksgrad og nytte av ulike analyseteknikker	60
Figur 4.3 Bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ...	61
Figur 4.4 Bransjefordeling og stillingsoversikt (n=44).....	65
Figur 4.5 Bruksgrad av ulike estimeringsmetoder	68

TABELLISTE

Tabell 2.1 Oppstilling av kunderesultat (Bjørnenak & Helgesen, 2009)	8
Tabell 2.2 Eksempel kundelønnsomhet (Hoff et al., 2009).....	9
Tabell 2.3 Eksempel lønnsomhetsanalyse av kundesegment (Ryals, 2002)	10
Tabell 2.4 Aggregeringsnivå i ulike kundelønnsomhetsanalyser	15
Tabell 2.5 Retning (fortid/fremtid) i ulike kundelønnsomhetsanalyser	16
Tabell 2.6 Eksterne virkninger i ulike kundelønnsomhetsanalyser.....	16
Tabell 2.7 Oppsummering av elementer i kundelønnsomhetsanalyser	17
Tabell 2.8 Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Guilding & McManus, 2002)	18
Tabell 2.9 Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Guilding & McManus, 2002).....	18
Tabell 2.10 Forskjeller mellom markedsorientering og kundeorientering (Slater & Narver, 1998) ...	33

Tabell 3.1 Spørsmålstabell.....	45
Tabell 4.1 Svarfordeling spørsmål 20 (n=84)	55
Tabell 4.2 Svarfordeling spørsmål 20 og 21b (n=53)	57
Tabell 4.3 Svarfordeling og deskriptiv statistikk for spørsmål 4, 5, 7, 16, 17 og 18.....	59
Tabell 4.4 Antall analyseteknikker som benyttes i stor grad	62
Tabell 4.5 Korrelasjonskoeffisienter for bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	63
Tabell 4.6 Svarfordeling spørsmål 20 og 21b (n=44)	64
Tabell 4.7 Svarfordeling og deskriptiv statistikk for spørsmål 2, 4, 5, 12, 16 og 17 (n=44)	66
Tabell 4.8 Faktorldning ved bekreftende faktoranalyse	70
Tabell 4.9 Cronbachs alfa ved bekreftende faktoranalyse	70
Tabell 4.10 Konvergent- og diskriminant validitet.....	71
Tabell 4.11 Deskriptiv statistikk for faktorene.....	71
Tabell 4.12 Regresjonsanalyser for bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	73
Tabell 4.13 Oppsummering hypotesetester	75

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Det er først i senere tid at bruken av kunderegnskaper, kundelønnsomhetsanalyser og markedsorienterte analyser har økt i omfang (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Dette kommer av at fagfeltet har utviklet seg mye de siste tiårene. Bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske selskap er undersøkt av flere (Eriksrud & McKeown, 2010; Helgesen & Voldsund, 2009; Johansen, 2010). Disse studiene kartlegger kundelønnsomhetsanalyser som et samlebegrep. Med samlebegrep menes det at alle former for lønnsomhetsanalyser av kunder er inkludert i begrepet.

For å få et mer nyansert bilde av kundelønnsomhetsanalyser kan man bryte det ned i ulike analyseteknikker. De mest omtalte analyseteknikkene er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. I en studie av australske børsnoterte selskap kartlegger Guilding og McManus (2002) bruk og nytte av disse analyseteknikkene samt av samlebegrepet *kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)*. Vi ønsker å gjennomføre en slik kartlegging i norske selskap, da dette ikke er blitt gjort tidligere. Den første problemstillingen vi ønsker å finne svar på, er: *I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?*

Guilding og McManus (2002) undersøker videre om grad av konkurranseintensitet og markedsorientering påvirker bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi ønsker å undersøke påvirkningen av *aktivitetsbaserte estimeringsmetoder* og *markedsorientering*. Formålet er å vise om disse faktorene kan forklare variasjonen i bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i norske selskap. Den andre problemstillingen vi ønsker å finne svar på, er: *Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?*

Vi undersøker om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (*aktivitetsbasert kalkulasjon* og *tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon*), tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Videre undersøker vi om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

1.2 Struktur

Utredningens struktur og problemstillinger er vist under i figur 1.1. Utredningen består av fem kapitler. Kapittel 1 består av utredningens innledning, som presenterer utredningens formål og struktur. Kapittel 2 presenterer teorigrunnlaget, modell for studien og utredningens hypoteser. I kapittel 3 forklares og begrunnes metodiske valg, samt at undersøkelsens validitet og pålitelighet diskuteres. Kapittel 4 viser analyser av innsamlet data. Det avsluttende kapittelet (kapittel 5) drøfter funn, diskuterer ledelsesmessige- og forskningsmessige implikasjoner av funnene og konkluderer.



Figur 1.1 Struktur

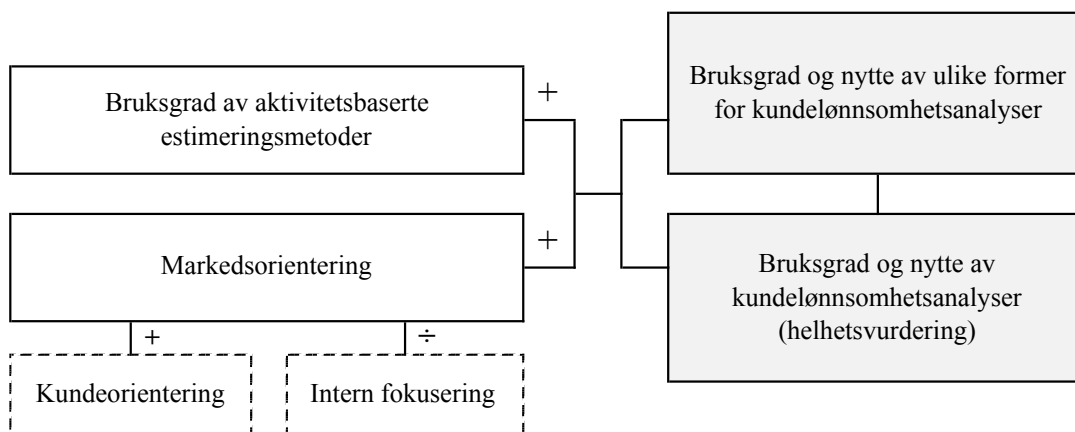
2. Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske fundamentet for studien. Teoridelen hjelper til å besvare utredningens problemstillinger. Videre er det teorien som danner grunnlaget for utredningens hypoteser, og for utformingen av spørsmål til spørreundersøkelsen.

Figur 2.1 viser modell for studien. Modellen tar for seg hoveddelene i utredningens teorikapittel, kundelønnsomhetsanalyser (kapittel 2.1), estimeringsmetoder (kapittel 2.2) og markedsorientering (kapittel 2.3), og viser sammenhengene (+ / ÷) mellom disse. Kundelønnsomhetsanalyser er hovedtema for utredningen. De fire ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser og kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) blir kartlagt. Videre knyttes estimeringsmetoder og markedsorientering opp mot kundelønnsomhetsanalysene i studiens hypoteser (kapittel 2.4).

Estimeringsmetoder omhandler hvordan kostnader og inntekter fordeles. Valg av estimeringsmetode har konsekvenser for hvilke lønnsomhetsbilder kundelønnsomhetsanalyser gir. I tillegg har de ulike estimeringsmetodene ulike styrker og svakheter, som påvirker hvor pålitelige og nøyaktige kundelønnsomhetsanalysene blir. Ut ifra dette antar vi at valg av estimeringsmetode påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

I et markedsorientert selskap er kunden i fokus. Da er det rimelig å tro at kunden også er i fokus når selskap gjør lønnsomhetsanalyser. Vi antar derfor at grad av markedsorientering påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Etter at teoridelen er presentert, blir sammenhengene med tilhørende hypoteser forklart i kapittel 2.4.



Figur 2.1 Modell for studien

Kapittel 2.1 innledes med en definisjon av kundelønnsomhet. Deretter drøftes det hvorfor en bør utføre kundelønnsomhetsanalyser, og hvilke bruksområder kundelønnsomhetsanalyser har. Videre forklares de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder), samt hva som menes med helhetsbegrepet av kundelønnsomhetsanalyser.

Kapittel 2.2 omhandler estimeringsmetoder. Her presenteres de tradisjonelle estimeringsmetodene (bidragsmetoden og selvkostmetoden) og de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene (aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon). Kapittel 2.3 omhandler markedsorientering. Dette kapitlet presenterer hva som kjennetegner et markedsorientert selskap. I tillegg beskriver kapitlet hva som kjennetegner et kundeorientert selskap, og hva som kjennetegner et selskap med internt fokus. De to sistnevnte blir presentert, da disse begrepene blir brukt i utredningen for å sikre konvergent- og diskriminant validitet i måleinstrumentet (se kapittel 3.3.3). I slutten av hvert delkapittel, kapittel 2.1, 2.2 og 2.3, presenteres tidligere studier. Det siste delkapitlet i teoridelen, kapittel 2.4, forklarer modellen for studien ytterligere og presenterer studiens hypoteser.

2.1 Kundelønnsomhetsanalyser

2.1.1 Hva er kundelønnsomhet?

Avklaring av kundebegrepet

En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av produkter og tjenester fra et selskap. Kunder eksisterer i alle ledd i verdikjeden hvor det skjer direkte kjøp. Kundebegrepet avviker derfor fra de mye brukte begrepene forbruker, konsument og sluttbruker, som heller representerer den endelige kjøperen i verdikjeden (Helgesen, 1999).

En relasjon defineres ofte som en forbindelse mellom to eller flere parter. Videre kan man si at en relasjon er en form for forpliktelse over tid (Storbacka, 1994). Når det forekommer flere transaksjoner med en kunde over tid, kaller vi det en kunderelasjon.

Avklaring av lønnsomhetsbegrepet

Lønnsomhetsanalyser kan utarbeides for mange ulike objekter, for eksempel for kunder, produkter eller varemerker. Resultatene av lønnsomhetsanalysene vil variere avhengig av hvilke forutsetninger som legges til grunn. Det kan blant annet legges til grunn ulike aggregeringsnivåer av objektet som analyseres. Eksempelvis kan lønnsomhetsanalyser gjøres for enkeltkunder eller for kundesegmenter. Videre kan lønnsomhet beregnes med ulike estimeringsmetoder (se kapittel 2.2). Lønnsomhetsanalyser bør derfor ikke betraktes som et entydig begrep, men heller et subjektivt konsept. Det betyr at det ikke finnes noe ”korrekt” resultat av lønnsomhetsanalyser. Uansett hvilke forutsetninger som legges til grunn, vil lønnsomheten som beregnes bare kunne gi et omtrentlig bilde av virkeligheten (Helgesen, 1999).

2.1.2 Hvorfor utføre kundelønnsomhetsanalyser?

For de aller fleste selskap er kunder den primære kilden til inntekt. Som hovedkilde til inntekt kan man også si at kunder er hovedkilden til profitt (Wayland & Cole, 1994). Hvis man antar at selskap søker å maksimere profitt, bør altså kunden være i fokus. Markedsførere har lenge argumentert for at essensen i forretningsvirksomhet og kilden til vekst er matching av heterogene kundebehov med passende markedstilbud. Når selskap blir for opptatt av sitt eget produkt og egne tjenester framfor hva kunden ønsker, stopper veksten opp. Når dette skjer, kan konkurrenter se muligheter til å betjene de samme kundene på bedre måter, og konkurranseintensiteten øker (Johnson, 1998).

I marked med økende konkurranse gjør selskap ofte salgsfremmende tiltak for å beholde sine posisjoner. De bruker eksempelvis mer rabatter eller øker servicenivå i håp om at økningen i salgsvolumet beskytter deres profittnivå. Det som da kan overses er at kostnadene forbundet med salgssøkning er høyere enn merinntektene som genereres (Bellis-Jones, 1991). Med andre ord kan selskapene risikere å ende opp med redusert lønnsomhet etter innføring av slike salgsfremmende tiltak. Ifølge Bellis-Jones (1991) kan dette problemet unngås ved bruk av lønnsomhetsanalyser av kunder.

Flere har fremhevet måling av kundelønnsomhet som en nyttig analyseteknikk. Hovedårsaken til at slike målinger bør gjøres, er at ikke all kundeinntekt er like lønnsom (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Foster, Gupta, & Sjoblom, 1996; Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Veia, 2009; van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003). Med andre ord er noen

kunder mer lønnsomme enn andre. Dette kan eksempelvis skyldes at kunder har forskjellige rabattordninger, eller at kundene har ulike krav til servicenivå. Denne typen inntekts- og kostnadsforskjeller kan medføre at to kunder som kjøper samme produkt i samme kvantum til samme pris, har svært ulik lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

En mye brukt tommelfingerregel innen kundelønnsomhet, er 20/80-regelen. Analyser av Kanthal, en produsent av varmeelementer, viste at den såkalte 20/80-regelen ikke lenger var gjeldende. Istedenfor at 20 % av kundene stod for 80 % av lønnsomheten, fant en at 20 % av kundene stod for 225 % av lønnsomheten. Videre viste analysene at 70 % av kundene hadde nullresultat, mens de resterende 10 % av kundene faktisk reduserte overskuddet med 125 % (Cooper & Kaplan, 1991). Ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser får selskapene kunnskap om hvilke kunder som er lønnsomme, hvilke kunder som har nullresultat, og hvilke kunder som er ulønnsomme.

Bruk av kundelønnsomhetsanalyser

Kundelønnsomhetsanalyser bidrar hovedsakelig med to typer innsikt, graden av lønnsomhet for hver enkelt kunde og lønnsomhetsfordelingen blant selskapets kunder (van Raaij, 2005). Ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser har man bedre grunnlag for å vite hvilke kunder en bør satse på, hvilke kunder en bør forbedre lønnsomheten til, og hvilke kunder en bør kvitte seg med. Denne innsikten bør brukes til å iverksette lønnsomhetsfremmende tiltak mot selskapets kunder. Listen under viser mulige tiltak som kan forbedre lønnsomheten (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Hoff et al., 2009).

- Å identifisere og karakterisere de lønnsomme kundene, for så å bruke denne kunnskapen til å endre ulønnsomme kunders atferd.
- Å yte lønnsomme kunder den oppmerksomhet de fortjener.
- Å endre prisstruktur slik at man tar betalt for kostnadsdrivende faktorer, for eksempel ved å innføre prislister for produkttilpasninger og lignende tilleggssytelser.
- Å avklare kvalitetsmessige forhold på forhånd for å redusere uenigheter ved leveranse, og for å redusere sannsynligheten for kostbare reklamasjoner.
- Å utarbeide rabattsystemer som motiverer kundene til en innkjøpsatferd som gir forutsigbar planlegging og god lønnsomhet, eksempelvis ved å oppmuntre til et innkjøpsmønster med store ordre til faste tidspunkt.
- Motivere selgerne til å gjøre kundene mer lønnsomme, for eksempel ved bruk av bonusordninger.

- Å eliminere kunder som ikke kan gjøres lønnsomme forutsatt at dette ikke har negative eksterne virkninger, som for eksempel at kunden fungerer som bindeledd til andre mer lønnsomme kunder.

Det er viktig å rette tiltak både mot ulønnsomme og lønnsomme kunder. Marked med sterk konkurranse innebærer ofte tøff kamp om de ”beste” kundene. Dersom man ikke ivaretar disse relasjonene, kan de mest lønnsomme kundene forsvinne til konkurrenter (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

2.1.3 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

I dette delkapittelet presenterer vi de fire mest omtalte formene for kundelønnsomhetsanalyser. Disse er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006).

De ulike analyseteknikkene går alle inn under samlebegrepet kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er en fellesbetegnelse for å analysere lønnsomheten av kunder. Med andre ord inkluderer det alle kundeanalyser som har som formål å vurdere profitt, inntekter, kostnader eller nåverdien av netto kontantstrømmer knyttet til en kunde eller et kundesegment (Guilding & McManus, 2002). I tillegg til å kartlegge bruk og nytte av de fire formene for kundelønnsomhetsanalyser, kartlegger vår studie bruk, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Denne analyseteknikken måler enkeltkunders bidrag til selskapets profitt for en bestemt periode (Foster & Gupta, 1994). Siden det tas utgangspunkt i den individuelle kunden og ikke i hele kundebasen, betegnes denne tilnærmingen som ”nedenfra og opp” (Ryals, 2002). Bjørnenak og Helgesen (2009) påpeker at utformingen av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder vil variere avhengig av kontekst, men presenterer et mulig utgangspunkt for en slik kundelønnsomhetsanalyse (tabell 2.1).

Tabell 2.1 Oppstilling av kunderesultat (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

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

Kundeinntekter utgjør summen av inntektene av alle transaksjoner gjort med enkeltkunden i det aktuelle tidsrommet. Med *salgsinntektsreduksjoner* menes ulike former for rabatter, eksempelvis kvantumsrabatter, kampanjerabatter og årsbonuser. *Produktkostnader* er kostnadene for å produsere produktet eller levere tjenesten som enkeltkunden kjøper. Dette kan være innkjøpskostnader, produksjonskostnader, direkte lønn m.m. *Finanskostnader kunde* omfatter rentekostnader og bankomkostninger m.m. (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Kundekostnader inneholder alle kostnader som er kundespesifikke. Eksempler på kundekostnader er salgs- og distribusjonskostnader, servicekostnader og kundebearbeidingskostnader. Det vil være store variasjoner i denne typen kostnader, avhengig av kundenes atferd og forbruk av selskapets ressurser. Disse kostnadsforskjellene gir selskapet informasjon som kan brukes til å iverksette lønnsomhetsforbedrende tiltak.

Tabell 2.1 viser at kundekostnader inneholder både direkte- og indirekte kostnader. Det vil si at noen kostnader henføres direkte til enkeltkunden, mens de indirekte kostnadene må fordeles basert på ulike fordelingsnøkler (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Fordeling av indirekte kostnader til kunder kalles kostnadsallokering, og kan gjøres ved hjelp av fire estimeringsmetoder, selvkostmetoden, bidragsmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) (se kapittel 2.2). Tabell 2.2 viser et eksempel på en lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, hvor de indirekte kostnadene fordeles ved hjelp av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (Hoff et al., 2009).

Tabell 2.2 Eksempel kundelønnsomhet (Hoff et al., 2009)

	Kunde A	Kunde B
Brutto salgsinntekter	2 000 000	2 160 000
- Salgsrabatter	40 000	86 400
= Netto salgsinntekter	1 960 000	2 073 600
- Reklamasjoner/returer	39 200	124 416
- Betalingsrabatt		41 472
- Finansieringskostnad	24 500	5 760
= Korrigerte nettoinntekter	1 896 300	1 901 952
- Sum aktivitetskostnader:	114 400	440 720
Ordreprosessering	39 000	39 680
Ordreprosessering, enhetsbasert	12 000	76 800
Hasteordrer	-	12 600
Leveranseprosessering	21 000	134 400
Transport	22 600	131 840
Returer	10 200	23 800
Salgsbesøk	9 600	21 600
= Netto kundelønnsomhet	1 781 900	1 461 232

Tabell 2.2 viser at kunde A er mer lønnsom selv om netto salgsinntekter faktisk er høyere for kunde B. Om vi for eksempel sammenligner kunde A og kunde B sine kostnader for leveranseprosessering og transport, kan vi se noe av årsaken til lønnsomhetsforskjellen. Grunnet mange småbestillinger og hyppige leveranser har kunde B vesentlig høyere leveranse- og transportkostnader enn kunde A (Hoff et al., 2009). Ved å sette opp en slik oppstilling for enkeltkundene, får selskapene frem sammenhengen mellom ressursene som benyttes på den enkelte kunde og kundens bidrag til bedriftens samlede verdiskapning (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Fordelen med en slik tilnærming er at man får en detaljert oversikt over forskjeller mellom enkeltkunder. Med slik innsikt kan man eksempelvis finne at noen krever mye oppfølging og generell service, mens andre kunder er forutsigbare, betaler punktlig og legger lite beslag på ressurser. Disse forskjellene kan føre til svært ulik lønnsomhet, og bør tas hensyn til når selskapene velger hvilke kunder som skal satses på og hvilke tiltak som skal iverksettes. Det er imidlertid også noen ulemper med lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. For det første er det svært tid- og ressurskrevende å estimere enkeltkunders inntekter og kostnader. Dette medfører høye kostnader, spesielt ved store kundebaser. Videre er det ofte slik at tradisjonelle økonomistyringssystemer ikke er velegnede for kundelønnsomhetsanalyser (Foster et al., 1996). Ofte er systemene heller utformet for produktkalkyler, og nødvendige

systemendringer bør også tas hensyn til når selskapet vurderer innføring av analyseteknikken (Berthling-Hansen, 2005).

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Denne analyseteknikken ligner lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, men til forskjell er kundesegment analyseobjektet (Guilding & McManus, 2002). Et kundesegment vil si en gruppe med homogene karakteristika. I forbrukermarkedet er det vanlig å segmentere kunder basert på geografiske-, demografiske- og atferdsmessige karakteristikk. I bedriftsmarkedet blir i tillegg segmentering basert på eksempelvis kjøpsprosess og bransje (Helgesen, 2006b). Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har en ”ovenfra og ned” tilnærming ved at den tar utgangspunkt i selskapets totale profitt, og deretter beregner profitten for ulike kundesegment (Ryals, 2002). Dette innebærer at detaljer om enkeltkunder ikke fanges opp. Tabell 2.3 viser et eksempel om hvordan lønnsomhetsanalyser av kundesegment kan se ut. Her ser vi at segment A er det mest lønnsomme.

Tabell 2.3 Eksempel lønnsomhetsanalyse av kundesegment (Ryals, 2002)

	Totalt	Segment A	Segment B	Segment C
Inntekter	300	100	100	100
Direkte produktkostnader	100	20	30	50
Indirekte kostnadsallokering	100	33,3	33,3	33,3
Totale kostnader segment		53,3	63,3	83,3
Lønnsomhet kundesegment		46,7	36,7	16,7

Én av ulempene med lønnsomhetsanalyser av kundesegment er at det svært vanskelig å få et nøyaktig bilde av lønnsomheten. Indirekte kostnader fordeles ofte proporsjonalt med volum, selv om dette ikke nødvendigvis gir en god indikasjon på kundenes ressursbeslag. I eksempelet over blir de indirekte kostnadene fordelt basert på kundesegmentenes andel av inntektene, slik at hvert kundesegment får tildelt en tredjedel av de indirekte kostnadene (Ryals, 2002). Den implisitte antagelsen er da at kundesegment som tilfører like mye inntekter, også legger like mye beslag på selskapets ressurser. Gitt at kundesegment ofte har varierende behov og etterspør forskjellige produkter/tjenester, er det sannsynlig at denne antagelsen ikke holder (Ryals, 2002).

Dette er riktignok ikke den eneste måten å fordele de indirekte kostnadene på (se kapittel 2.2). Ved bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon skal man i prinsippet få et mer nøyaktig bilde av lønnsomheten. Dog må det påpekes at det for selskap som benytter slike avanserte

estimeringsmetoder er nærliggende å analysere kunder enkeltvis, da detaljnivået allerede er såpass omfattende.

Fordelen med lønnsomhetsanalyser av kundesegment er at den er lite ressurskrevende, samt at den er relativt enkel å utføre og oppdatere. I virksomheter med et stort antall kunder vil det ikke alltid være hensiktsmessig å foreta kundelønnsomhetsvurderinger på hver enkeltkunde. Ledere kan etterlyse slik detaljinformasjon, men det er sjelden en nødvendighet for overordnet styring (Berthling-Hansen, 2005). Analyseteknikken er velegnet for kunderelasjoner som ikke er viktige nok til at de bør analyseres individuelt (Lind & Strömsten, 2006).

Enkeltkunders livsløpsverdi

Enkeltkunders livsløpsverdi, bedre kjent som *customer lifetime value* (Pfeifer, Haskins, & Conroy, 2005), er mer fremtidsrettet enn lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Analyseteknikken innebærer et skifte fra retrospektive analyser til prospektive analyser (van Raaij, 2005). Enkeltkunders livsløpsverdi forsøker å estimere verdien av det gjenværende livsløpet for en enkeltkunde (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006). Med andre ord fokuserer analyseteknikken kun på hva som skjer i fremtiden, og ikke hva som har skjedd frem til i dag. I stedet for å basere analysene på historisk profitt, beregnes nåverdien av enkeltkunders fremtidige netto kontantstrømmer (Ryals, 2002). Med fremtidige netto kontantstrømmer menes fremtidige forventede kundeinnbetalinger fratrukket fremtidige forventede kunderelaterte utbetalinger (Helgesen, 1999).

Det kan sies at denne analyseteknikken betrakter kundene som investeringsobjekter. I likhet med ordinære investeringer, må kunderelasjoner generere mer verdi enn kapitalkostnaden forbundet med relasjonen. Kunder som krever betydelige investeringer, har høyere kapitalkostnader enn de som ikke gjør krav om dette (Ryals, 2002). Med et eksempel kan det vises hvordan enkeltkunders livsløpsverdi kan beregnes (Blocher, Stout, & Cokins, 2010).

$$\text{Enkeltkunders livsløpsverdi for kunde A (kr)} = 23\,460 = -30\,000 + \frac{20\,000}{(1+0,06)} + \frac{20\,000}{(1+0,06)^2} + \frac{20\,000}{(1+0,06)^3}$$

I dette eksempelet ser vi at selskapet investerer kr 30 000 i en ny kunde, kunde A. Dette kan eksempelvis være en investering i systemtilpasninger eller akkvisisjonskostnader. Med akkvisisjonskostnader menes kostnader som påløper i arbeidet med å få en kunde til å bli

kunde. I bedriftsmarkedet kan slike kostnader være høye, da man ofte må bearbeide en kunde mye før kunderelasjonen blir etablert. I eksempelet forventer selskapet at kunderelasjonen skal vare i tre år, med en årlig fremtidig netto kontantstrøm på kr 20 000. For å finne nåverdien av den fremtidige netto kontantstrømmen benytter selskapet 6 % kapitalkostnad. Kapitalkostnaden kan eksempelvis være basert på kundens risikoprofil. Vi ser at kr 23 460 er verdien av enkeltkundens gjenværende livsløpsverdi målt i dagens pengeverdi.

Det å estimere fremtidige netto kontantstrømmer er en krevende oppgave. For det første er det alltid vanskelig å forutse fremtiden. Det er ofte svært stor usikkerhet knyttet til varigheten av kunderelasjonen samt det fremtidige aktivitetsnivået mellom partene. For det andre skjer analysene på individuelt nivå. Med store kundebaser blir dette en meget omfattende og ressurskrevende prosess (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det kan eksempelvis oppstå uforutsette hendelser som gjør at selskapet har mindre interaksjon med kunden enn først antatt.

Med et historisk utgangspunkt kan selskapet ha et bedre grunnlag for å forutsi hvordan kunderelasjonen vil utvikle seg, samt hvilken diskonteringsrente som er hensiktsmessig ut ifra erfaring med kunderisikoen (Ryals, 2002). Historisk informasjon om enkeltkunder, for eksempel fra lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, kan gjøre estimeringene mer overkommelige. På den andre siden er det viktig å unngå at historiske data blir for ledende. En kunde som historisk sett har vært ulønnsom, kan ha en positiv nåverdi for den gjenværende kundelevetiden (Foster & Gupta, 1994; Pfeifer et al., 2005). For en bank kan eksempelvis kundelønnsomhetsanalyser basert på historisk profitt vise at en student er ulønnsom. Dersom selskapet heller gjennomfører fremtidsrettede lønnsomhetsanalyser, kan de finne at studenten er svært lønnsom over gjenværende kundelevetid. Dette fordi studenten kan bli lønnsom etter studiene når han/hun har høyere inntekt og eksempelvis tar opp boliglån.

Én av fordelene med enkeltkunders livsløpsverdi er at den, sammenlignet med retrospektive lønnsomhetsanalyser, gir et mer strategisk relevant mål på kundenes verdi. Dette fordi selskapets forventninger om kundenes lønnsomhetsutvikling tas med i beregningene (Blocher et al., 2010). Dette gir selskapet bedre retningslinjer for kundestrategier (Ryals, 2002). Dersom en analyse av enkeltkundens livsløpsverdi viser at en kunde vil være

ulønnsom i fremtiden, kan selskapet iverksette kundestrategier som endrer enkeltkundens fremtidige lønnsomhetsutvikling.

Verdivurdering av enkeltkunder

I likhet med enkeltkunders livsløpsverdi, baserer denne analyseteknikken seg på nåverdikalkuleringer av fremtidig netto kontantstrøm. Til forskjell fra enkeltkunders livsløpsverdi tar verdivurdering av enkeltkunder også hensyn til eksterne virkninger som en kunde medfører (Lind & Strömsten, 2006). Med eksterne virkninger menes positive/negative bivirkninger eller strategiske konsekvenser av en kunderelasjon. Eksterne virkninger kan ha store negative- og positive konsekvenser for den faktiske verdien av en kunderelasjon, og ignorering av disse kan gi ufullstendige lønnsomhetsbilder (Helgesen, 1999). Ettersom nåverdikalkuleringene har blitt omtalt over, vil fokuset være på de eksterne virkningene i dette delkapittelet.

En kunde er strategisk verdifull bare hvis relasjonen til denne kunden fører til påviselige økninger i inntekter hos andre kunder i dag eller i nær fremtid. Ifølge van Raaij (2005) er det tre kilder til slike indirekte inntektsøkninger: tiltrekning, læring og volum. På den andre siden kan dette også være kilder til indirekte inntektsreduksjoner.

Et eksempel på *tiltrekning* er at en eksisterende kunde, kunde A, fungerer som bindeledd til en ny kunde, kunde B. Kunde A betegnes da gjerne som en referansekunde. Tanken er at kunde B ikke ville ha kjøpt av selskapet hvis ikke det hadde vært for kunde A (van Raaij, 2005). Ifølge denne analyseteknikken verdsettes da kunde A ved å beregne nåverdien av både kunde A og deler av kunde B sine fremtidige netto kontantstrømmer.

Det er viktig å påpeke at en kunde også kan ha negativ tiltrekning. Et eksempel på negativ tiltrekning kan være at en eksisterende kunderelasjon benytter seg av barnearbeid. Det at selskapet har en slik kunde i porteføljen, kan svekke deres omdømme og tiltrekningsevne. Den svekkede tiltrekningsevnen kan føre til inntektsreduksjoner for selskapet.

Med *læring* menes at noen kunder bidrar med verdiskaping ved at de fungerer som samarbeidspartnere. Eksempelvis kan en kunde bidra til å utvikle nye produkter som kan selges til selskapets øvrige kunder. Videre kan en kunde hjelpe selskapet til å effektivisere prosesser, og på den måten bidra til at kostnadene reduseres. Kunder som tilfører kunnskap eller driver selskapets utvikling, trenger ikke å være lønnsomme isolert sett. Dette fordi

kostnadene for å opprettholde en slik relasjon ofte er lavere enn verdiene relasjonen genererer (Ryals, 2002).

Store kunder kan være strategisk viktige grunnet *volum*. Mer spesifikt kan kunder som står for en stor del av selskapets omsetning, også dekke store deler av de faste kostnadene. Når de faste kostnadene er dekket, får selskapet friere handlingsrom i andre lønnsomme kunderelasjoner (van Raaij, 2005). For eksempel kan selskapet da redusere priser eller øke servicenivået, i håp om å etablere langsiktige og lønnsomme relasjoner.

Det er rimelig å tro at mange selskap beholder ulønnsomme kunder i sin portefølje fordi de bidrar positivt i form av tiltrekning, læring og/eller volum. Et eksempel kan være en stor kunde, kunde A, som bidrar med høy omsetning, men som ikke er lønnsom fordi kunden har høy forhandlingsmakt. Kunde A kan eksempelvis ha godt omdømme i markedet, som kan føre til at andre kunder blir tiltrukket. Dette fordi de ser det som tillitsskapende og betryggende at selskapet har kunde A i sin kundeportefølje. Det blir på denne måten rettfærdig at kunde A tillegges verdi utover nåverdien av sin egen fremtidige netto kontantstrøm (Lind & Strömsten, 2006).

Verdivurdering av enkeltkunder har i stor grad de samme fordelene og ulempene som enkeltkunders livsløpsverdi, da begge analyseteknikkene innebærer nåverdikalkuleringer av fremtidige netto kontantstrømmer. Kort oppsummert er ulemper med denne beregningsmetoden at den er kostnadskreven, og at det er knyttet usikkerhet til estimering av fremtidig lønnsomhet. Fordelen er at slike beregninger gir et bedre grunnlag for kundestrategier, da de er opptatt av kundenes fremtidige utvikling. Dog er det noen flere fordeler og ulemper for som bør omtales her ettersom verdivurdering av enkeltkunder også tar hensyn til eksterne virkninger.

En fordel med bruk av verdivurdering av enkeltkunder er at selskapene får en bedre og mer rettfærdig helhetlig vurdering av kundene. Dette fordi kunder tillegges verdi utover egen lønnsomhet, basert på deres strategiske betydning. En ulempe med verdivurdering av enkeltkunder er at det er en svært krevende oppgave å fastsette hvor mye som skal tillegges/fratrekkes en kunde med strategisk positiv/negativ betydning (van Raaij, 2005). For eksempel hvor mange år skal en kunde (kunde A) tillegges verdi for en kunderelasjon (kunde B) som den introduserte? Det er rimelig å tro at kunde A sin betydning som bindeledd svekkes med tiden. Kunde B, som kunde A introduserte, vil over tid opparbeide egen

lojalitet til selskapet. Dermed vil kunde B sin lønnsomhet i avtakende grad skyldes kunde A, og det vil ikke lenger være hensiktsmessig å tillegge kunde A verdier for denne kunden.

2.1.4 Elementer i kundelønnsomhetsanalyser

Guilding og McManus (2002) etterlyser en mer objektiv kartlegging av de ulike kundelønnsomhetsanalysene som er omtalt over. En måte å gjøre dette på er å se på enkeltmomentene som inngår i de ulike analyseteknikkene. Noen av faktorene som skaper variasjon i analyseteknikkene, er aggregeringsnivå, retning (fortid/fremtid) og eksterne virkninger (Helgesen, 1999; Mulhern, 1999). Vi tar for oss ett og ett element. Først forklares elementet, og deretter viser vi om det inngår i de fire ulike analyseteknikkene.

I lønnsomhetsanalysene kan kundene analyseres på ulike *aggregeringsnivåer*. De kan analyseres som enkeltkunder eller med et høyere aggregeringsnivå, som ved kundesegmenter (Mulhern, 1999). Det er ofte slik at jo høyere aggregeringsnivå dess mindre ressurskrevende er analysene. Dette skyldes at detaljnivået er lavere med høyere aggregering. Av de omtalte analyseteknikkene er det kun lønnsomhetsanalyse av kundesegment som analyserer med et høyere aggregeringsnivå enn enkeltkunder (tabell 2.4).

Tabell 2.4 Aggregeringsnivå i ulike kundelønnsomhetsanalyser

	Aggregeringsnivå	
	Enkeltkunder	Kundesegment
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	X	
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment		X
Enkeltkunders livsløpsverdi	X	
Verdivurdering av enkeltkunder	X	

Lønnsomhetsanalyser kan utformes med ulik *retning* (*fortid/fremtid*). En kunderelasjon kan analyseres ex-post, dvs. hvor lønnsom kunderelasjon har vært historisk, og ex-ante, dvs. hvor lønnsom selskapet tror kunderelasjonen vil bli i tiden fremover. Ex-ante-lønnsomhetsanalyser baserer seg på prognoser og estimater, mens ex-post på realiserte tallstørrelser. Når lønnsomhetsanalysene er fremtidsrettede, er det vanlig å estimere kontantstrømmer (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen, 1999). Et vanlig mål på lønnsomhet er da nåverdien av fremtidig netto kontantstrømmer. Ved ex-post-lønnsomhetsanalyser, derimot, måles ofte lønnsomhet med utgangspunkt i historisk profitt.

Tabell 2.5 viser at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundeselement baserer seg på historisk profitt, mens enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder baserer seg på nåverdi av fremtidige netto kontantstrømmer.

Tabell 2.5 Retning (fortid/fremtid) i ulike kundelønnsomhetsanalyser

	Retning (fortid/fremtid)	
	Historisk profitt	Nåverdi av fremtidige netto kontantstrømmer
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	X	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	X	
Enkeltkunders livsløpsverdi		X
Verdivurdering av enkeltkunder		X

Eksterne virkninger kan betegnes som positive- og negative bieffekter. I et kundeperspektiv kan dette altså sies å være bieffekter som inntreffer som følge av en kunderelasjon. Over ble tiltrekning, læring og volum fremhevet som kategorier av eksterne virkninger (van Raaij, 2005). Av de omtalte analyseteknikkene er det kun verdivurdering av enkeltkunder som inkluderer eksterne virkninger (tabell 2.6).

Tabell 2.6 Eksterne virkninger i ulike kundelønnsomhetsanalyser

	Eksterne virkninger
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	
Enkeltkunders livsløpsverdi	
Verdivurdering av enkeltkunder	X

Ved hjelp av disse elementene får vi en mer objektiv beskrivelse av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Tabell 2.7 viser en oppsummering av hvilke elementer inngår i de omtalte analyseteknikkene.

Tabell 2.7 Oppsummering av elementer i kundelønnsomhetsanalyser

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Enkeltkunder, historisk profitt
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Kundeselement, historisk profitt
Enkeltkunders livsløpsverdi	Enkeltkunder, nåverdi av fremtidige netto kontantstrømmer
Verdivurdering av enkeltkunder	Enkeltkunder, nåverdi av fremtidige netto kontantstrømmer, eksterne virkninger

Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er en totalvurdering av alle former for kundeanalyser. Det betyr at alle elementene som er beskrevet i kapittel 2.1.4, går inn under begrepet. Av denne årsak blir kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) utelatt i dette delkapittelet.

2.1.5 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Oss bekjent, er Guilding og McManus (2002) den eneste studien som har kartlagt bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. Analyseteknikkene de kartlegger er kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (*"customer accounting"*), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (*"customer profitability analysis"*), lønnsomhetsanalyse av kundeselement (*"customer segment profitability analysis"*), enkeltkunders livsløpsverdi (*"lifetime customer profitability analysis"*) og verdivurdering av enkeltkunder (*"valuation of customers or customer groups as assets"*), altså de samme som er forklart i kapittel 2.1.3 og 2.1.4. Utvalget i deres studie er økonomisjefer og markedssjefer i de 300 største børsnoterte selskapene i Australia. Spørreskjemaet og tilhørende begrepsforklaring blir sendt ut postalt til 251 selskap. Studien oppnår de en responsrate på 49,4 % (124 respondenter).

Tabell 2.8 viser bruksgrad av de ulike analyseteknikkene samt bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Tabell 2.8 rangerer de ulike begrepene fra høyest- til lavest bruksgrad. Spørsmålet som ble stilt var: I hvilken grad bruker deres selskap følgende teknikker? (*"To what extent does your company use the following practices?"*) (Guilding & McManus, 2002, s. 50). På en skala fra 1 til 7, der 1 er "ikke i det hele tatt" (*"used not at all"*) og 7 er "i stor grad" (*"used to a large extent"*), viser resultatene at gjennomsnittlig bruk av analyseteknikkene varierer fra 2,58 til 4,22. I tillegg kunne

respondentene svare "ikke anvendelig", dersom teknikken ikke var relevant for deres selskap.

Tabell 2.8 Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Guilding & McManus, 2002)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skala		% "Ikke anvendelig"
			Min.	Maks.	
Kundelønnsomhetsanalyser	4,22	2,14	1	7	15
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	4,12	2,14	1	7	17
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,03	2,10	1	7	19
Enkeltkunders livsløpsverdi	2,64	1,89	1	7	23
Verdivurdering av enkeltkunder	2,58	1,96	1	7	22

n=124

Tabell 2.8 viser at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) har den høyeste bruksgraden (4,22). Både lønnsomhetsanalyse av kundeselement og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har gjennomsnittlig bruk over fire, mens enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder har bruksgrad under tre. Blant respondentene svarer 15 % at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ikke er anvendelig for deres selskap. Høyeste nivå for ikke anvendelighet er 23 % på enkeltkunders livsløpsverdi.

Tabell 2.9 viser nytteverdien av de ulike analyseteknikkene samt nytteverdi for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Tabell 2.9 rangerer de ulike begrepene fra høyest- til lavest nytteverdi. Spørsmålet som ble stilt var: I hvilken grad mener du følgende teknikker ville vært nyttig for styring av deres selskap? ("To what extent do you consider the following practices would be a useful aid to management in your company?") (Guilding & McManus, 2002, s. 51). På en skala fra 1 til 7, der 1 er "ikke i det hele tatt" og 7 er "i stor grad", viser resultatene at gjennomsnittlig nytte av analyseteknikkene varierer fra 4,19 til 5,28. Det vil si at gjennomsnittlig nytteverdi overstiger bruksgrad for samtlige analyseteknikker.

Tabell 2.9 Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Guilding & McManus, 2002)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skala		% "Ikke anvendelig"
			Min.	Maks.	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	5,28	1,87	1	7	15
Kundelønnsomhetsanalyser	5,21	1,93	1	7	12
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	5,08	2,04	1	7	15
Enkeltkunders livsløpsverdi	4,38	2,08	1	7	19
Verdivurdering av enkeltkunder	4,19	2,07	1	7	17

n=124

Ved måling av nytteverdi har lønnsomhetsanalyse av kundesegment det høyeste gjennomsnittet (5,28). Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har også gjennomsnittlig nytteverdi over fem, mens enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder har nytteverdi under fem.

Det er gjennomført flere studier av bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) tidligere. Dog er det stor variasjonen i hvor stor grad disse studiene fokuserer på temaet. Under går vi gjennom resultater og tilnærminger i tre relevante studier gjennomført i Norge.

Som en del av sin studie om spredning av Beyond Budgeting i norske sparebanker, kartlegger Johansen (2010) bruk og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Studien hadde en svarrespons på 68,6 % (81 respondenter). Respondenten blir spurt om grad av bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, sammen med fire andre styringsverktøy (Balanced Scorecard, benchmarking, rullerende prognoser og Activity-Based Costing). Studien benytter en skala fra 1 til 5, der 1 er ”ikke i det hele tatt”/”ingen nytte” og 5 er ”i svært stor grad”/”svært stor nytte”. Gjennomsnittlig bruk av kundelønnsomhetsanalyser er 2,79, mens opplevd nytteverdi er i gjennomsnitt 3,57. Blant respondentene oppgir 28,4 % at de bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor grad (svarer 4 eller 5 på skalaen), mens 13,6 % oppgir at de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt (svarer 1 på skalaen). På nytteverdi oppgir 13,6 % av respondentene at de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, 2,9 % at de ikke har noen nytte av kundelønnsomhetsanalyser, mens 55,7 % av respondentene oppgir at de har stor nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

En annen studie om Beyond Budgeting i Norge kartlegger også kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (Eriksrud & McKeown, 2010). Utvalget i studien er tidligere og nåværende studenter ved Norges Handelshøyskoles MBA-program. Studien hadde en svarrespons på 58,6 % (109 respondenter). Respondenten blir spurt om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser og elleve andre verktøy. Spørsmål om bruksgrad bruker en skala fra 1 til 5, der 1 er ”bruker ikke” og 5 er ”bruker i stor grad”. Eriksrud og McKeown (2010) finner at gjennomsnittlig bruk av kundelønnsomhetsanalyser er 2,26 (5 punkts skala), mens gjennomsnittlig nytte er 3,07 (6 punkts skala). Blant respondentene oppgir 17,4 % at de bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor grad (svarer 4 eller 5 på skalaen), mens 41,3 % oppgir at de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt (svarer 1 på skalaen). På spørsmål om hvilken nytte de har av kundelønnsomhetsanalyser oppgir 38,3 % av

respondentene at de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, 1,9 % at de ikke har noe nytte av kundelønnsomhetsanalyser, og 29,9 % at de har stor nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

I en studie av fiskeriindustrien og møbelindustrien undersøker Helgesen og Voldsund (2009) nytten/verdien og den potensielle nytten/verdien av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Studien har en svarrespons på 33 % (118 respondenter). Studien benytter en skala fra 1 til 7, der 1 er "liten verdi/nytte" og 7 er "svært stor verdi/nytte". I fiskeriindustrien er nåværende nytte/verdi av kundelønnsomhetsanalyser 4,21 og potensiell nytte/verdi 4,77 (n = 61). Dette gir en potensiell forbedring på 0,56. For møbelindustrien finner studien at nåværende nytte/verdi av kundelønnsomhetsanalyser er 4,29, mens potensiell nytte/verdi er 5,24 (n = 41). Dette gir et forbedringspotensial på 0,95.

2.2 Estimeringsmetoder

I dette delkapittelet forklarer vi de tradisjonelle estimeringsmetodene (bidragsmetoden og selvkostmetoden) og de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene (aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon). Kapittel 2.4 viser at det kun er aktivitetsbaserte estimeringsmetoder som brukes direkte i studiens hypoteser. De tradisjonelle estimeringsmetodene blir likevel forklart, da det gir bedre forståelse for hva aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er.

Estimeringsmetoder benyttes for å finne inntekter, kostnader, profitt eller nåverdi av kontantstrømmer knyttet til et kalkyleobjekt. Typiske kalkyleobjekter er produkter, kunder eller tjenester. Da denne studien undersøker sammenhengen mellom estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser, er det naturlig å forklare med utgangspunkt i kunder der det er mulig.

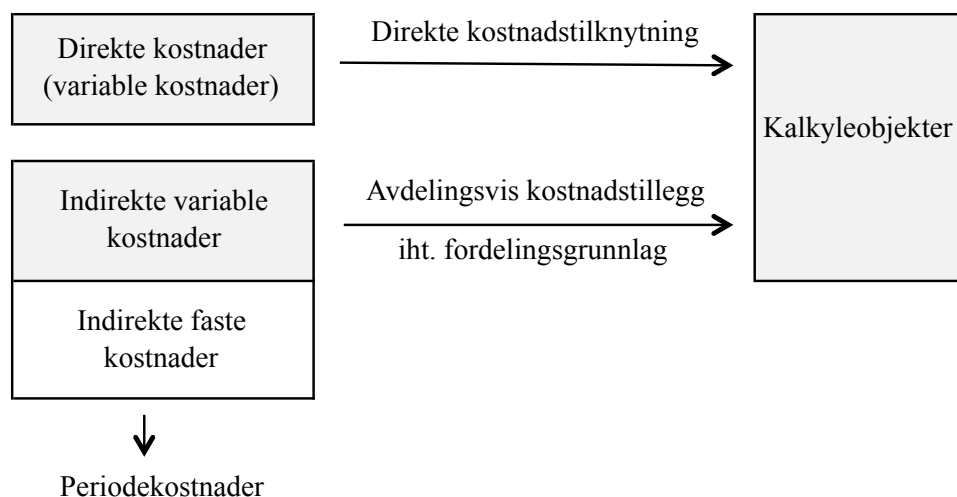
Estimeringsmetoder er en sentral del av kundelønnsomhetsanalyser, da inntekts- og kostnadsfordelingen påvirker hvor reliable kundelønnsomhetsanalysene blir. Jo mer reliable kundelønnsomhetsanalysene er, desto bedre beslutningsgrunnlag får man. Reliabiliteten øker når kostnader fordeles etter årsak-/virkningsprinsippet, hvilket innebærer at et kostnadsobjekt (en kunde) får den kostnadsbelastningen som reflekterer dets reelle forbruk av ressurser. Dette er som regel et enkelt prinsipp å følge for fordelingen av direkte kostnader. Utfordringen er hvordan man skal fordele de indirekte kostnadene til et kostnadsobjekt (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

2.2.1 Ulike estimeringsmetoder

I det følgende kommer en presentasjon av fire ulike estimeringsmetoder, bidragsmetoden, selvkostmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC). De to førstnevnte betegnes som regel som tradisjonelle estimeringsmetoder, og de to sistnevnte som aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Vi skal se at de ulike estimeringsmetodene fordeler de indirekte kostnadene etter ulike prinsipper. Det kan ikke gis et generelt svar på hvilken metode en bør velge. Valg av estimeringsmetode kommer an på hva kalkylen skal brukes til (Boye et al., 2011). Likevel vet vi at mer nøyaktighet i kalkulasjonsarbeidet som regel medfører mer arbeid, og dermed er mer kostnadskreven. En avgjørende faktor for valg av estimeringsmetode kan derfor være å vurdere kostnadene ved kalkulasjonsarbeidet opp mot nytte.

Bidragsmetoden

I bidragsmetoden belastes samtlige variable kostnader til kalkyleobjekter. Faste kostnader belastes ikke kalkyleobjekter, men den perioden de påløper (periodekostnader) (Boye et al., 2011). Figur 2.2 viser hvordan direkte og indirekte kostnader blir fordelt etter bidragsprinsippet.



Figur 2.2 Bidragsprinsippet (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010)

Figur 2.2 viser at direkte kostnader henføres rett til kalkyleobjekter (Boye et al., 2011). Direkte kostnader består vanligvis av direkte lønn og direkte materialkostnader. Indirekte variable kostnader kan ikke fordeles direkte, og vi må bruke avdelingsvise tilleggssatser. Ved hjelp av disse tilleggssatsene blir indirekte variable kostnader fordelt til kalkyleobjekter.

Den avdelingsvise tilleggssatsen for indirekte variable kostnader beregnes i bidragskalkulasjon etter formelen (eksempel i parentes):

$$\text{Avdelingsvis tilleggssats (0,15)} = \frac{\text{Indirekte variable kostnader i avdelingen (kr 75 000)}}{\text{Fordelingsgrunnlaget (kr 500 000)}}$$

Først identifiseres indirekte variable kostnader i én avdeling, for eksempel indirekte variable materialkostnader på kr 75 000, i avdeling for materialforvaltning. Deretter bestemmes hvilket fordelingsgrunnlag som skal benyttes for avdelingen. Fordelingsgrunnlaget skal reflektere avdelingens underliggende bruk av ressurser (Hoff & Bjørnenak, 2010). I eksempelet bruker vi direkte materialforbruk, som er kr 500 000. Det er ofte en årsaks-/virkningssammenheng mellom direkte kostnader og indirekte variable kostnader. Av denne årsak brukes direkte materialforbruk (direkte kostnad) som fordelingsgrunnlag i eksempelet. Tilleggssatsen er 0,15 (kr 75 000 / kr 500 000 = 0,15 (15 %)) (Boye et al., 2011). Til slutt brukes tilleggssatsen til å fordele de indirekte variable kostnadene til kalkyleobjektene. Ett av selskapets produkt har et direkte materialforbruk på kr 1 000, og tillegges derfor kr 150 (kr 1 000 * 15 %) av de indirekte variable materialkostnadene.

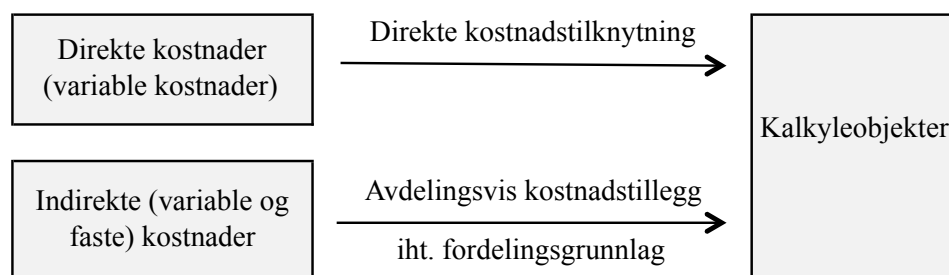
Det er rimelig å tro at direkte materialforbruk og indirekte variable materialkostnader har tilfredsstillende samvariasjon. Dog er én av ulempene med bidragsmetoden at det ikke alltid er lett å oppfylle kravet om en årsaks-/virkningssammenheng mellom fordelingsgrunnlaget og de indirekte variable kostnader. Det medfører at fordelingsgrunnlag velges mer eller mindre vilkårlig og en får unøyaktigheter i kalkulasjonen (Boye et al., 2011).

Tildeling av kun de variable kostnadene og unøyaktig kalkulasjon gjør at en ikke med sikkerhet kan vite hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er mindre lønnsomme. Av denne grunn har derfor bidragsmetoden et relativt svakt beslutningsgrunnlag, som gjør det vanskelig å vite hvilke tiltak som skal iverksettes for å øke lønnsomheten. På den andre siden, er den enkle fordelingen av kostnader lite kostnadskrevende i forhold til de andre estimeringsmetodene. Dette kan være en grunn til at bidragsmetoden har stor utbredelse i Norge (se kapittel 2.2.2) (Bjørnenak, 1994; Boye et al., 2011).

Selvkostmetoden

Hovedforskjellen mellom bidrags- og selvkostmetoden er behandlingen av faste kostnader. I selvkostprinsippet belastes alle kostnadene, både de faste og de variable, til

kostnadsobjekter. Figur 2.3 viser hvordan de direkte og indirekte kostnadene fordeles til kalkyleobjekter.



Figur 2.3 Selvkostprinsippet (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010)

De direkte kostnadene henføres rett til kalkyleobjektene. Fordelingen av de indirekte kostnadene (som også inkluderer faste kostnader) fordeles ved hjelp av en tilleggssats. Formelen for tilleggssatsen i selvkostprinsippet er vist under.

$$\text{Avdelingsvis tilleggssats} = \frac{\text{Indirekte kostnader i avdelingen}}{\text{Fordelingsgrunnlaget}}$$

Formelen er ulik bidragsprinsippets formel ved at de faste kostnadene er inkludert i indirekte avdelingskostnader. Ut fra figur 2.3 kan det se ut som de faste kostnadene også varierer med volum. Det stemmer ikke, da de faste kostnadene på kort sikt er tilnærmet upåvirket av produksjonsvolumet. Fordelingen av de faste kostnadene er derfor sjelden fordelt ut fra årsaks-/virkningsprinsippet. Konsekvensen er ofte en vilkårlig fordeling av faste kostnader, som skaper unøyaktige kalkyler. Dette er ett av hovedproblemene med selvkostmetoden (Boye et al., 2011).

Selvkostmetoden og bidragsmetoden deler flere av de samme fordelene og ulempene, da kostnadsfordeling skjer etter samme hovedprinsipp. Ulempen metodene opplever med fordelingen av de indirekte kostnadene tilsier at de passer best i selskap med en høy andel direkte kostnader. I likhet med bidragsmetoden er selvkostmetoden lett å forstå og lett å bruke. Begge er lite ressurskrevende i forhold til de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene.

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

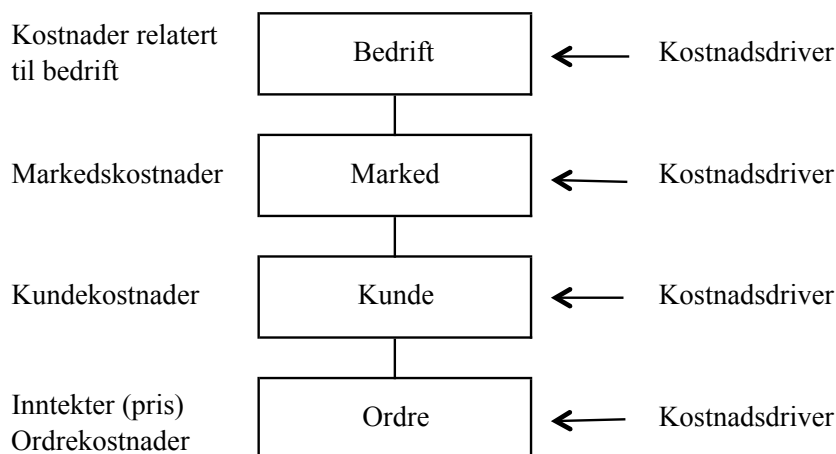
Aktivitetsbasert kalkulasjon, ofte forkortet til ABC etter den engelske betegnelsen *Activity-Based Costing*, ble introdusert av Cooper og Kaplan i 1987 (Bjørnenak, 1993). ABC ble utviklet som følge av kritikken mot de tradisjonelle estimeringsmetodene. Hovedproblemet

med bidrags- og selvkostmetoden er at de er unøyaktige, fordi enkelte indirekte kostnader fordeles uten å baserer seg på årsak-virkningssammenhenger (Boye et al., 2011). Dette problemet er forsterket de senere årene siden kostnadsstrukturen i bedrifter har endret seg til en økende andel indirekte kostnader (Bellis-Jones, 1992).

Det er i hovedsak to komponenter som skal gjøre ABC mer nøyaktig enn tradisjonelle estimeringsmetoder. Den første, og hovedprinsippet i ABC, er å tilordne kostnader til kalkyleobjekter med utgangspunkt i *aktiviteter*. Dette skiller seg fra de avdelingsvise inndelingene i tradisjonelle kalkyler. Den andre, og mest betydningsfulle forskjellen ifølge ABC-litteraturen, er at ABC fordeler kostnader basert på hvilke faktorer som driver kostnadene i virksomheten, *kostnadsdriverne*. Dette skiller seg fra tradisjonelle estimeringsmetoder med fordeling kun på volumbaserte faktorer, som for eksempel arbeidstimer (Hoff, 2009).

Kostnadshierarkiet

Sentralt i ABC- teorien er tanken om at *kompleksitet* driver kostnader. I tradisjonelle kalkyler er det ikke mulig å identifisere kompleksitetskostnader, som for eksempel kostnader for å produsere små serier, eller kostnader ved ha mange ulike produkter. For å sette fokus på å flere forhold enn volum driver kostnader, ble *ABC-hierarkiet* innført i 1990 (Hoff, 2009). Kostnadshierarkiet har blitt så sentralt at det er blitt benyttet som definisjon på hva et ABC system virkelig er (Hoff et al., 2009). Likevel hevdes det at det vanligvis *ikke* tas hensyn til kostnadshierarkiet i det som i praksis betegnes ABC systemer (Bjørndal, Bjørnenak, & Johnsen, 2003). Hierarkiet tar hensyn til at kostnader påløper på ulike nivåer i selskapet. Kostnadshierarkiet ble opprinnelig utviklet med fire følgende nivåer: (1) enhetsnivå, (2) serienivå, (3) produktnivå og (4) bedriftsnivå (Bjørndal et al., 2003). Dette hierarkiet er best egnet for produksjonsbedrifter. I senere tid har kostnadshierarkiet også blitt tilpasset til ordrehåndterende- og tjenesteytende selskap. Figur 2.4 viser et tilsvarende hierarki med fokus på ulike markedsnivåer: (1) ordrenivå, (2) kundenivå, (3), markedsnivå og (4) bedriftsnivå.

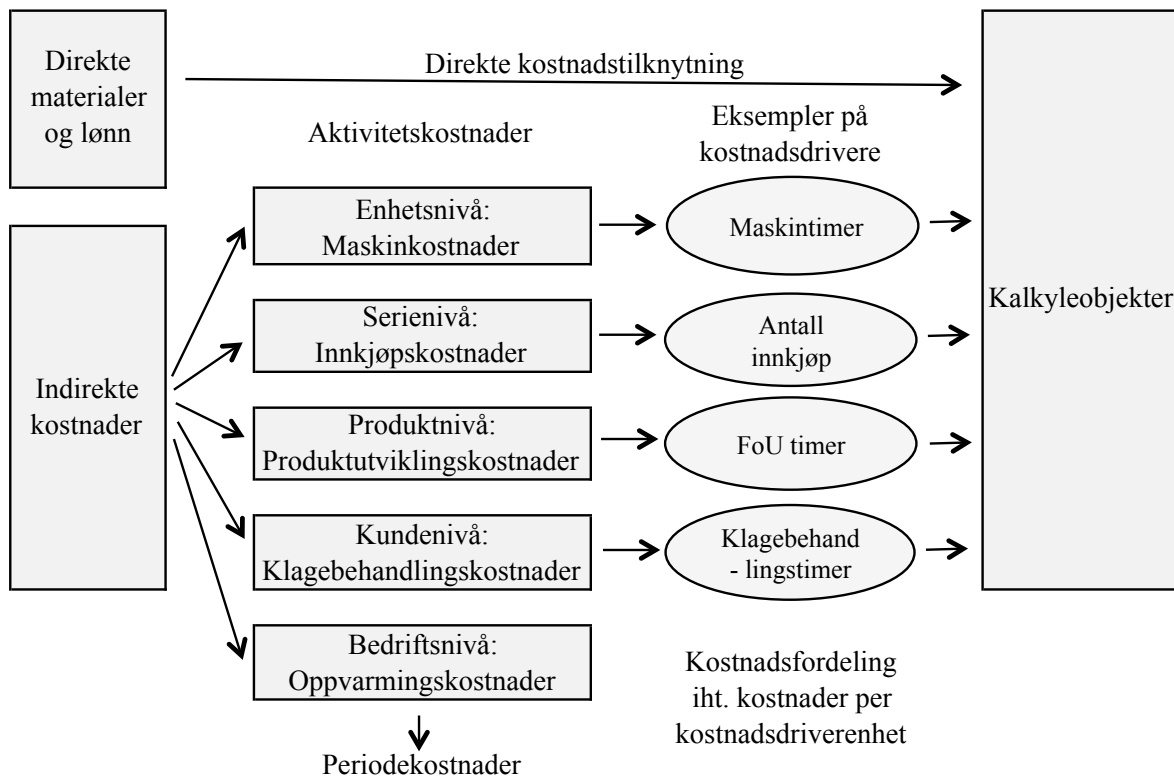


Figur 2.4 Markedshierarki for ordrehåndterende selskap (Helgesen, 2007)

Alle inntekter er relatert til ordrenivået. Ordresultatet for hver ordre fremkommer ved at kostnadene for ordrene blir trukket fra inntektene av ordrene. Deretter blir inntektene og kostnadene fra ordrenivået overført til kundenivået. Kunderesultatet beregnes ved å samle inntektene fra ordre relatert til en kunde, for så å trekke fra de samlede kostnadene for ordren og kostnadene relatert til kunden. På tilsvarende vis blir markedsresultatet og bedriftsresultatet estimert (Helgesen, 2007). Kostnadshierarkiet i figur 2.4 kan benyttes for ordrehåndterende- og tjenesteytende selskap. Andre selskap som ikke benytter markedshierarkiet, men som har høyt ressursbruk mot kunderettede aktiviteter, legger ofte til et femte nivå, kundenivået, til det tradisjonelle kostnadshierarkiet (Hoff et al., 2009). Dette hierarkiet blir benyttet i forklaringen under om hvordan kostnader fordeles i ABC (se figur 2.5).

Fordelingen av kostnader til kostnadsobjekter

Mens man i tradisjonelle estimeringsmetoder skiller mellom faste og variable kostnader, antar man i ABC at så å si alle kostnader er variable (Bjørnenak, 1993). Figur 2.5 viser hvordan de direkte og indirekte kostnadene blir fordelt til kalkyleobjekter. Direkte kostnader som eksempelvis direkte materialer og direkte lønn henføres direkte til kalkyleobjekter, mens indirekte kostnader henføres gjennom to stegs-prinsippet som forklares under figur 2.5.



Figur 2.5 Den prinsipielle kalkulasjonsmodellen i ABC (Hoff et al., 2009)

Først defineres alle aktivitetene som utføres. ”Med aktiviteter menes en eller en gruppe avgrensede, gjentatte arbeidsprosesser” (Hoff, 2009, s. 226). Under seriebaserte aktiviteter finner vi for eksempel innkjøp, og under kundebaserte aktiviteter finner vi klagebehandling. Deretter fordeles kostnader til de ulike aktivitetene. Kostnaden for en aktivitet inkluderer alle innsatsfaktorer som inngår i aktiviteten, dvs. arbeidskraft, maskiner, osv.

I neste steg defineres kostnadsdrivere for aktivitetene. ”Kostnadsdriveren er den faktoren som på lang sikt er dimensjonerende for en aktivitet” (Hoff, 2009, s. 228). Eksempler på kostnadsdrivere er antall innkjøp og klagebehandlingstimer. Når kostnadsdrivere er basert på frekvens, bruker en *kostnader per kostnadsdriverenhet* for å henføre aktivitetskostnadene til et kostnadsobjekt. Formelen vises under, med eksempel i parentes.

$$\text{Kostnaden per kostnadsdriverenhet (kr 50 per time)} = \frac{\text{Aktivitetskostnaden (kr 200 000)}}{\text{Sum antall enheter av kostnadsdriveren (5 000 timer)}}$$

Kostnaden per kostnadsdriverenhet finnes ved å dividere kostnaden for en aktivitet med den praktiske kapasiteten av kostnadsdriveren (Hoff et al., 2009). Med praktisk kapasitet menes maksimal kapasitet for en kostnadsdriver. En kundeserviceavdeling kan eksempelvis

gjennomføre 5 000 timer klagebehandling i året med nåværende bemanning (praktisk kapasitet). Dersom de indirekte kostnadene til klagebehandling er kr 200 000 per år, blir kostnaden per klagebehandlingstime kr 50 (kostnadsdriverenhet).

De indirekte kostnadene fordeles ved at kostnaden per kostnadsdriverenhet multipliseres med antall ganger kalkyleobjektet har forbrukt aktiviteten i perioden. Skal man for eksempel fordele klagebeholdningskostnader til kunder, må man måle hvor mange klagebehandlingstimer hver kunde har brukt, og multiplisere med kostnaden per kostnadsdriverenhet (kr 50).

Fordeler, ulemper og kritikk med ABC

Aktivitetsbasert kalkulasjon bruker aktiviteter som utgangspunkt for å fordele kostnader. Dette gir bedre styringsinformasjon fordi det kan gi en bedre forklaring på hvorfor kunder er ulønnsomme. Det gir muligheter til å finne aktiviteter som kan reduseres eller elimineres og på denne måten redusere aktivitetskostnader. Ved at ABC benytter praktisk kapasitet framfor budsjettert eller virkelig nivå (som i tradisjonelle kalkyler), fordeles ikke alle aktivitetskostnader til et kalkyleobjekt. De ufordelte kostnadene er kostnader for ledig kapasitet. Ved å synliggjøre disse kostnadene ser selskapet hvor stor gevinst de vil ha av å øke kapasitetsutnyttelsen (Hoff & Bjørnenak, 2010; Hoff et al., 2009).

ABC bruker flere og riktigere kostnadsdrivere for fordeling av aktivitetskostnader, som øker kalkylens nøyaktighet. Dette skyldes at årsaks-/virkningsprinsippet ivaretas bedre enn i de tradisjonelle estimeringsmetodene (Hoff & Bjørnenak, 2010; Hoff et al., 2009).

På den andre siden er det også stilt kritiske spørsmål om hvor nøyaktig ABC-kalkylen egentlig er (Hoff et al., 2009; Labro, 2006). Den økte kompleksiteten kan i seg selv gi unøyaktigheter, og informasjon som hentes inn fra ansatte kan gi subjektive og unøyaktige mål (Kaplan & Anderson, 2007a). Labro (2006) hevder at man ikke kan si at ABC er nøyaktig når man kun sammenlikner utregningene med de tradisjonelle metodene, uten å vite hva som er de sanne kalkylekostnadene. I tillegg er det rettet kritikk mot ABC fordi den er basert på strenge antagelser. Kritikken har i første rekke vært rettet mot de grunnleggende antagelsene (linearitet, separabilitet og homogenitet), som i hovedsak omhandler aktivitetene og kostnadsdriverne (Bjørndal et al., 2003; Bjørnenak, 1994).

”I ABC-tankegangen skal man søke en kostnadsdriver for hver kostnadsgruppe eller aktivitet. Denne kostnadsdriveren skal velges slik at man har en lineær sammenheng

mellom aktivitetens kostnadsnivå og kostnadsdriveren. Dette stiller i midlertidig meget strenge krav til homogenitet ved valg av aktiviteter, noe som lett kan føre til svært komplekse kalkyler” (Bjørnenak, 1993, s. 21).

Ifølge Hoff (2010) er kostnadene ved å måle ressursbruken sannsynligvis den største ulempen for ABC. Noen bedrifter løser problemet ved å ikke følge ABC metodens prinsipper til punkt og prikke, ved å for eksempel bruke færre aktiviteter.

Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)

Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC), eller *Time-Driven Activity-Based Costing* på engelsk, er en forenklet versjon av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). Kaplan og Anderson utviklet en ny versjon av ABC for å løse utfordringene ved ABC metoden (Hoff, 2009). Metoden blir presentert som enklere å utføre og oppdatere, og regnes derfor som mindre tid- og kostnadskrevende. TDABC inkluderer ikke steget i den konvensjonelle ABC med å henvføre ressurskostnader til ulike aktiviteter før de fordeles til kostnadsobjekter (Kaplan & Anderson, 2004, 2007b). I stedet fordeles ressurskostnader direkte til kalkyleobjektene ved hjelp av tidslikninger. Likningene viser hvor mye *tid* kalkyleobjektene forbruker i de ulike aktivitetene (Hoff & Bjørnenak, 2010). Under forklares hvordan man utarbeider tidslikninger.

I TDABC må en finne *kostnadsdriverraten* (kostnad per tidsenhet) før en kan fordele kostnader til kalkyleobjekter. Det er to parametere som trenger å bli estimert for hver avdeling eller prosess for å finne kostnadsdriverraten:

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

Kaplan og Anderson (2007a) viser med et eksempel hvordan en kan beregne kostnadsdriverraten i en serviceavdeling. For å beregne det første estimatet, *kapasitetskostnaden*, benyttes denne formelen (eksempel i parentes):

$$\text{Kapasitetskostnad (\$0,90 per minutt)} = \frac{\text{Kostnaden per ressursgruppe (\$567 000)}}{\text{Praktisk kapasitet per ressursgruppe (630 000 minutter)}}$$

Avdelingen har totale operasjonelle kostnader på \$567 000 per kvartal (kostnad per ressursgruppe). Dette beløpet inkluderer for eksempel kostnader til kundeservice-ansatte og deres overordnede, og kostnader til avdelingens IT-systemer.

Den *praktiske kapasiteten* kan identifiseres ved å evaluere aktivitetsnivåer av ansatte og/eller maskiner, eller ut fra tommelfingerregler. Som regel ligger den praktiske kapasiteten på 80-85 % av teoretisk full kapasitet. Det vil si at ansatte og/eller maskiner ikke utnytter 15-20 % av tilgjengelig tid til å utføre aktiviteten. Denne tiden er ”uproduktiv” tid, som eksempelvis pauser, kommunikasjon og vedlikehold, og skal trekkes fra den teoretiske kapasiteten (Kaplan & Anderson, 2004). I eksempelet estimeres den praktiske kapasiteten ut fra evaluering av aktivitetsnivået til 28 kundeservice-ansatte. Hver ansatt jobber i gjennomsnitt 20 dager i måneden (60 dager i kvartalet), og blir betalt for 7,5 timers (450 minutter) arbeid per dag. Når uproduktiv tid er trukket fra, regner man med at den praktiske kapasiteten per ansatt er 22 500 minutter per kvartal (375 minutter per dag i 60 dager i kvartalet). Med 28 ansatte får avdelingen en praktisk kapasitet på 630 000 minutter (Kaplan & Anderson, 2007b). Kapasitetskostnaden kan nå beregnes, og blir \$0,90 per minutt ($\$567\,000 / 630\,000$ minutter = \$0,90 per minutt).

Det andre estimatet, *enhetstiden*, er den tiden det tar å gjennomføre en aktivitet. I en kundeserviceavdeling er det den tiden det tar å behandle en kundeforespørsel, gjennomføre en kredittsjekk, og så videre. Et sentralt poeng er at det ikke er den prosentvise tiden en ansatt bruker på en aktivitet som er viktig, men hvor lang tid (antall minutter) det tar å fullføre en enhet av aktiviteten. Tidsestimatene kan hentes fra bedriftens datasystemer, eller innhentes ved direkte observasjon eller datainnsamling. I vårt eksempel tar en kundeordre 8 minutter å gjennomføre. Kostnadsdriverraten kan nå bli estimert ved å multiplisere kapasitetskostnaden med enhetstiden.

$$\text{Kostnadsdriverrate (\$ 7,2 per minutt)} = \text{Kapasitetskostnaden (\$ 0,90 per minutt)} * \text{Enhetstiden (8 minutter)}$$

Kapasitetskostnaden er \$0.90 per minutt, og å gjennomføre en kundeordre tar 8 minutter. Det gir en standard kostnadsdriverrate for en kundeordre på \$7,20 per minutt. Kostnaden fordeles til et kalkyleobjekt ved å multiplisere med antallet kundeordre. En utvidet tidsligning kan se slik ut:

$$\begin{aligned} \text{Kostnad kunde A} &= \$ 7,20 * (\text{antall kundeordre}) \\ &+ \$ 8,00 * (\text{antall kredittsjekker}) \\ &+ \$ 4,00 * (\text{antall reklamasjoner}) \end{aligned}$$

Til nå har vi antatt at alle kundeordre tar like lang tid (8 minutter). Denne forenklete antagelsen er ikke en nødvendighet i TDABC. *Tidsligninger* muliggjør at en kan ta hensyn til

at en transaksjon eller aktivitet ikke alltid er lik. En kundeordre kan ha spesielle karakteristikk, som eksempelvis om en kunde er ny eller eksisterende, eller om det er en hasteordre eller ikke. De ulike karakteristikkene kalles *tidsdrivere* fordi de driver tiden brukt på en aktivitet. Spesifikasjonene i tidslikningene medfører at en får en mer nøyaktige kalkulasjon av komplekse aktiviteter (Kaplan & Anderson, 2004, 2007a). Et eksempel på en tidslikning er vist under.

Tid for en kundeordre = 4 minutter
+ 5 minutter (hvis ny kundekonto)
+ 10 minutter (hvis hasteordre)

Tidslikningene er enkle å oppdatere. Tidsdriveren for en hasteordre kan for eksempel reduseres dersom effektiviteten forbedres på grunn av ny teknologi. Det kan i midlertidig være vanskelig eller tidkrevende å fremskaffe detaljerte data til tidslikninger.

Tidsdreven aktivitetsbasert ABC egner seg ikke for alle typer bedrifter. Det er i mange bedrifter ikke mulig å fastsette en standard tid. Det kan også være vanskelig å bruke tid som kostnadsdriver (Hoff & Bjørnenak, 2010). Eksempelvis kan kapasiteten til et lager ikke måles i tid, men i kvadratmeter. TDABC gir typisk gode muligheter i selskap med komplekse aktiviteter, som i eksempelvis sykehus og i tjenesteytende selskap generelt (Everaert, Bruggeman, Sarens, Anderson, & Levant, 2008).

Fordelen med tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon er at den er enklere å utføre og lettere å oppdatere enn konvensjonell ABC. I tillegg er tilnærmingen mer objektiv ved at man måler hvor lang tid aktivitetene tar, framfor å samle inn informasjon fra ansatte om hvor stor andel av tiden de mener de bruker på ulike aktiviteter (konvensjonell ABC). Faren med sistnevnte er at ansatte overdriver sin tidsbruk, for å sette seg selv i et bedre lys.

Ulempen med tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon er at faren for målefeil er stor. Når aktivitetenes tidsbruk måles er det ikke sikkert at den aktuelle målingen representerer faktisk tidsbruk. Dette kan skyldes at den ansatte er mer effektiv enn vanlig når den vet at noen observerer (observasjonseffekt).

2.2.2 Tidligere studier om bruk av ulike estimeringsmetoder

Vår studie undersøker i hvilken grad bidragsmetoden, selvkostmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) benyttes i norske

selskap. Vår studie undersøker i tillegg hvilke estimeringsmetoder som benyttes i de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Oss bekjent, er en slik kartlegging ikke blitt gjennomført tidligere. Under oppsummeres den historiske utviklingen av bruk av estimeringsmetoder i Norge og andre vestlige land. I tillegg presenteres noen av de nyeste studiene som kartlegger bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon i Norge (Eriksrud & McKeown, 2010; Johansen, 2010).

I mange vestlige land (eksempelvis Tyskland, England, USA og Frankrike) har selvkostmetoden vært den dominerende kalkylemetoden. Dansk og finsk kalkulasjonspraksis har derimot vært bidragsorientert (Boye et al., 2011). I perioden 1948-1975 var trenden i Norge en overgang fra selvkostkalkulasjon til bidragskalkulasjon. Mens de fleste vestlige land hadde dominans av selvkostkalkulasjon, hadde bidragsmetoden en spesiell stor utbredelse i Norge (Bjørnenak, 1994; Boye et al., 2011). Bjørnenak (1994) utførte i 1993 en undersøkelse av kalkulasjonspraksisen blant større norske industribedrifter. Han fant at norsk kalkulasjonspraksis var bidragsorientert på det tidspunktet. Resultatene viser at hele 93 % av bedriftene anvendte både bidrags- og selvkostmetoden i en eller flere situasjoner. Videre at 53,8 % benytter bidragsmetoden som hovedprinsipp, 34,1 % benytter selvkostmetoden som hovedprinsipp, og at de resterende bruker begge som hovedprinsipp. Boye (2011) hevder at situasjonen i Norge igjen har endret seg. Det vil si at bidragsorienteringen er mindre fremtredende enn tidligere, mens selvkostmetoden har økende bruk. Også aktivitetsbasert kalkulasjon er helt eller delvis implementert i flere selskap.

Som en del av sin studie om spredning av Beyond Budgeting i norske sparebanker, kartlegger Johansen (2010) bruk av Activity-Based Costing. Her blir respondenten spurt om bruksgrad av Activity-Based Costing og fire andre styringsverktøy (Balanced Scorecard, benchmarking, rullerende prognoser og kundelønnsomhetsanalyser). Studien benytter en skala fra 1 til 5, der 1 er ”ikke i det hele tatt” og 5 er ”i svært stor grad”. Gjennomsnittlig bruksgrad av Activity-Based Costing er 1,26, som er vesentlig lavere enn bruken av de andre styringsverktøyene. Hele 84 % (av 81 respondenter) svarer at de ikke bruker Activity-Based Costing, mens 1,2 % bruker teknikken i stor grad.

Som en del av Eriksrud og McKeown (2010) sin undersøkelse om Beyond Budgeting i Norge kartlegger de bruk av Activity-Based Costing/Management. Utvalget i studien er tidligere og nåværende studenter ved Norges Handelshøyskoles MBA-program. Respondenten blir spurt om bruksgrad av Activity-Based Costing/Management og elleve

andre verktøy. Studien benytter en skala fra 1 til 5, der 1 er ”bruker ikke” og 5 er ”bruker i stor grad”. De finner at gjennomsnittlig bruksgrad av Activity-Based Costing/Management er 1,72. I denne undersøkelsen svarer 57,9 % (av 107 respondenter) at de ikke bruker teknikken, mens 7,5 % bruker teknikken i stor grad.

2.3 Markedsorientering

I dette delkapittelet forklarer vi hva det innebærer at et selskap er *markedsorientert*, *kundeorientert* og *internt fokusert*. Kapittel 2.4 viser at det kun er markedsorientering som brukes direkte i studiens hypoteser, mens kundeorientering og internt fokus blir brukt til å sikre at måleinstrumentet faktisk måler markedsorientering (se kapittel 3.3.3). Disse tre begrepene blir forklart i dette delkapittelet for å vise hva som er grunnlaget for påstandene vi har utarbeidet i spørreskjemaet (se kapittel 3.3.2).

Narver og Slater (1990) finner at markedsorientering består av tre elementer, kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering. Kundeorientering og konkurrentorientering omhandler anskaffelse av og formidling av informasjon om kjøpere og konkurrenter i målmarkedet. Det tredje elementet innebærer iverksettelse av handling basert på denne informasjonen, med formål om å skape verdi for kunder. Denne definisjonen er konsistent med Kohli og Jaworski (1990). Her defineres markedsorientering som organisasjonell generering av markedsforståelse om nåværende- og fremtidige kundebehov, spredning av denne markedsforståelsen internt i selskapet, og organisasjonell respons til denne informasjonen.

Markedsorientering har mange likhetstrekk med kundeorientering. Begge begrepene har et eksternt fokus og er opptatt av kunder. For å gjøre det lettere å skille disse to begrepene viser vi noen av forskjellene i tabell 2.10 (Slater & Narver, 1998). Tabell 2.10 viser at et markedsorientert selskap er proaktivt og har et langsiktig fokus, som forsøker å finne ut hvilke kundebehov de må dekke i fremtiden. Markedsorientering innebærer at man er kontinuerlig opptatt av å skape kunde verdi. Dette tankesett gjennomsyrrer hele organisasjonen, og leder til generativ læring, som vil si at de har evne til å se verden på nye måter, være kreative og innovative (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1998).

Tabell 2.10 Forskjeller mellom markedsorientering og kundeorientering (Slater & Narver, 1998)

	Markedsorientering	Kundeorientering
Strategisk orientering	Underliggende behov	Uttrykte ønsker
Tilpasning	Proaktiv	Reaktiv
Tidsperspektiv	Langsiktig	Kortsiktig
Mål	Kunde verdi	Kundetilfredshet
Læringsform	Generativ	Adaptiv

Kundeorientering

Som navnet tilsier innebærer kundeorientering at kunden er i fokus. Tabell 2.10 viser at kundeorientering har en reaktiv og kortsiktig tilnærming, som baserer seg på å forstå og tilfredsstille kundenes uttrykte ønsker. Kundeorienterte selskap måler ofte kundetilfredshet for å forstå kundenes tilfredshet av eksisterende produkter og tjenester. Dette leder ofte til adaptiv læring, som kan begrense firmaets evne til å være innovative, fordi en er mest opptatt av å tilfredsstille sine eksisterende kunder. Dette er i kontrast til markedsorienterte selskap, som også er opptatt av å lete etter nye markeder (Slater & Narver, 1998). Narver og Slater (1998) hevder at kundeorienterte selskap kan egne seg i forutsigbare omgivelser hvor en skal ta vare på en stabil kundebase, men ikke som tilnærming i dynamiske marked.

Tabell 2.10, Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) danner grunnlaget for spørsmål om markedsorientering og kundeorientering i studiens spørreskjema (se kapittel 3.3.2).

Internt fokus

De to overnevnte begrepene, markedsorientering og kundeorientering, kan betegnes som eksternt fokuserte. I denne delen presenterer vi disse orienteringenes motstykke, internt fokus. Under viser vi at *interne prosessforbedringer* og *kostnadslederstrategier* kan betraktes som uttrykk for internt fokus.

Strategisk posisjonering blir ansett for å være for statisk i dagens dynamiske marked, hvor teknologien endres raskt. Det hevdes at posisjoner lett kan imiteres, og at konkurransefortrinn i beste fall er midlertidige (D'Aveni, Dagnino, & Smith, 2010). Skeptikerne av strategisk posisjonering mener at når posisjonene uansett ikke kan beskyttes, bør heller selskapene velge å fokusere på interne prosessforbedringer. Dette kan sies å være et skifte fra eksternt fokus til internt fokus, en utvikling som bekymrer Porter (1996). For å

undersøke selskapenes interne fokus måler vi intern prosessforbedringer i spørreskjemaet (se kapittel 3.3.2).

Ifølge Porter (1985) finnes det tre generiske konkurransestrategier: kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Disse strategiene beskriver hvordan selskap skal oppnå konkurransefortrinn i målmarkedet (Porter, 1985). Et selskap som fokuserer på interne prosessforbedringer kan sies å ha en kostnadslederskapsstrategi. Det vil si at selskapets strategi er å ha lavere produksjonskostnader enn konkurrentene. Kostnadsfordelen kan enten brukes til å tilby produkter til lavere priser enn konkurrentene, eller til å oppnå høyere lønnsomhetsmargin. For å oppnå høyere lønnsomhetsmargin forutsettes det at selskapet tilbyr produktet til markedspris, og at produktet oppleves som likeverdig. Hvis et selskap kan opprettholde fullstendig kostnadslederskap vil det oppnå resultater over gjennomsnittet for bransjen (Porter, 1985). For å undersøke selskapenes interne fokus måler vi i hvor stor grad selskapet mener de har en kostnadslederskapsstrategi (se kapittel 3.3.2).

2.3.1 Tidligere studier om markedsorientering

Det finnes svært mange studier om markedsorientering (Helgesen, 1999). En større norsk studie av nyere dato, ”Markedsorientering i norsk næringsliv”, er gjennomført av DAMVAD for Innovasjon Norge (DAMVAD, 2011). Ved hjelp av ulike påstander måler studien blant annet norske selskap grad av markedsorientering. I studien benyttes en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ”svært uenig/utilfreds” og 5 er ”svært enig/utilfreds”. Den gjennomsnittlige graden av markedsorientering for norske selskap er 3,79 (1024 respondenter) Samlet sett, finner studien at de markedsorienterte selskapene både har en høyere omsetning og en høyere omsetningsvekst, sammenliknet med de øvrige bedriftene i undersøkelsen. Resultatene viser at de tre mest markedsorienterte bransjene i Norge er ”finansiering og forsikring”, ”kultur, fritid og andre tjenester” og ”informasjon og kommunikasjon”. De tre minst markedsorienterte bransjene i Norge er ”bygg og anlegg”, ”offentlig administrasjon, undervisning og helse” og ”industri og fremstilling”.

Det foreligger mange lignende bidrag om ulike kunderelaterte begreper, som kundebehov, markedsorientering og kundetilfredshet. Få studier har imidlertid sett på sammenhenger mellom slike kunderelaterte begreper og foretaksprestasjoner, herunder kundelønnsomhet (Helgesen, 1999, 2006a). Guilding og McManus (2002) er en av få studier som bidrar med slik kunnskap. De undersøker hvordan markedsorientering påvirker bruk og nytteverdi av

ulike kundelønnsomhetsanalyser ved hjelp av følgende hypoteser (Guilding & McManus, 2002, s. 50):

Hypotese 2a. Bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser er høyere i selskap med høy markedsorientering. ("Hypothesis 2a. CA usage rates are higher in companies with a high market orientation.")

Hypotese 2b. Opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser er høyere i selskap med høy markedsorientering. ("Hypothesis 2b. Perceived managerial benefit of CA is greater in companies with a high market orientation").

Guilding og McManus (2002, s. 51) måler markedsorientering ved at respondentene oppgir i hvilken grad de er enig i følgende påstander:

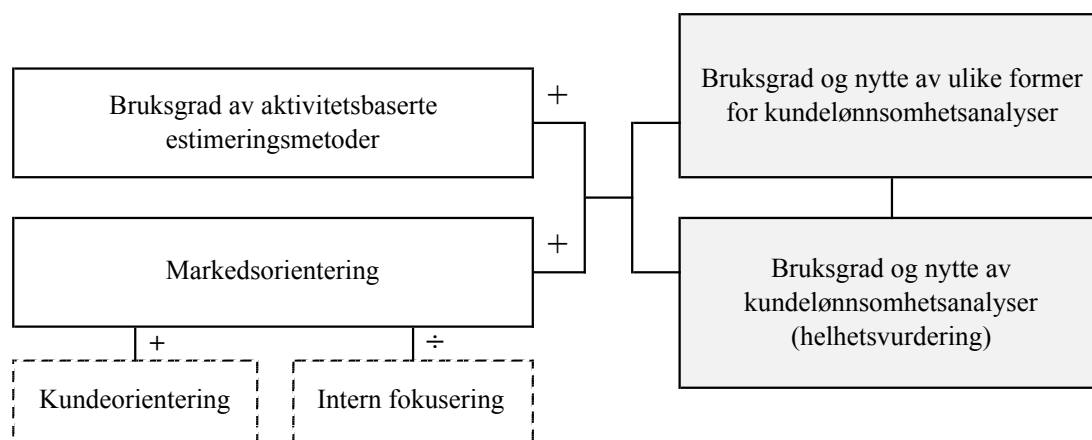
1. Mitt selskap har en god forståelse av kundene våre ("My company has a strong understanding of our customers");
2. De ulike funksjonene i mitt selskap arbeider tett sammen for å skape overlegen kunde verdi for våre kunder ("The functions in my company work closely together to create superior value for our customers");
3. Ledelsen i mitt selskap jobber mot å tilfredsstillere behovene og ønskene til bestemt definerte markeder utvalgt på grunn av deres potensielle langsiktige vekst og profitt for selskapet ("Management in my organisation thinks in terms of serving the needs and wants of well-defined markets chosen for their long-term growth and profit potential for the company"); og
4. Mitt selskap har en sterk markedsorientering ("My company has a strong market orientation").

Begrepet "Markedsorientering" er målt ved hjelp av fire påstander, alle på en skala fra 1 til 7. Cronbachs alfa for de fire påstandene er 0,86. Denne statistikken bør være høyere enn 0,70 for å være akseptabel. Det kan derfor hevdes at begrepet er målt på en pålitelig måte. Studien finner at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (10% signifikansnivå), enkeltkunders livsløpsverdi (1% signifikansnivå) og verdivurdering av enkeltkunder (1% signifikansnivå). Studien finner også at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere opplevd nytteverdi

av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder (1% signifikansnivå).

2.4 Modell for studien og hypoteseutvikling

Teorikapittelet gir innsikt i kundelønnsomhetsanalyser (kapittel 2.1), estimeringsmetoder (kapittel 2.2) og markedsorientering (kapittel 2.3), og danner grunnlaget for studiens modell (figur 2.6). De grå boksene i figur 2.6 omhandler kundelønnsomhetsanalyser, som er hovedtemaet for utredningen. Vi kartlegger utbredelse, bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og de ulike analyseteknikkene (kapittel 2.1.3). Figur 2.6 viser at vi antar at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Disse antagelsene er utgangspunktet for utredningens hypoteser, som blir utledet under figur 2.6. Kundeorientering og intern fokusering er inkludert i modellen for å sikre konvergent- og diskriminant validitet i målingen av markedsorientering, og er ikke en del av hypotesene (se kapittel 3.3.3).



Figur 2.6 Modell for studien

Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundelønnsomhetsanalyser

Bjørnenak (1994) gjør rede for ulike faktorer ved dagens omgivelser, økt konkurranse, større produktspekter, endret kostnadsstruktur m.m., som øker behovet for mer nøyaktige kostnadsfordelinger. Bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er av flere fremhevet som en måte å øke nøyaktigheten (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010; Hoff et al., 2009). Både aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon

(TDABC) gir ledere et bedre bilde av kostnadene og lønnsomheten til produkter og kunder (Kaplan & Anderson, 2007b).

Aktivitetsbasert kalkulasjon er ifølge Bjørnenak og Helgesen (2009) en vanlig tilnærming å benytte ved kundelønnsomhetsanalyser. Kalkylene gir god innsikt i hvorfor en kunde er ulønnsom, og hvor man eventuelt kan redusere kostnader (Hoff et al., 2009). For å iverksette de riktige tiltakene er det viktig at beslutningsgrunnlaget er basert på nøyaktig informasjon.

I modellen for studien (figur 2.6) legger vi til grunn at det er en positiv samvariasjon mellom de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene og bruk/nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Denne sammenhengen kan begrunnes med at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er godt egnet som underlag for beslutningstaking (Helgesen, 2007). Med et bedre beslutningsgrunnlag vil selskap kunne være sikrere på at de riktige tiltakene iverksettes for å øke lønnsomheten av sine kunder. Dette øker nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser. Når nytten av analyseteknikken øker, er det rimelig å tro at den også brukes mer. Basert på dette ønsker vi å teste følgende hypoteser:

H_{1a}: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H_{1b}: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Med kundelønnsomhetsanalyser i hypotesene menes kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder.

Markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser

Et markedsorientert selskap har et eksternt fokus, hvor kunder er en av de sentrale komponentene (Slater & Narver, 1998). Hvilket fokus et selskap har, vil ha betydning for hva slags økonomistyring som er hensiktsmessig. For et selskap som er opptatt av interne prosessforbedringer er det hensiktsmessig at økonomiske styringsverktøy overvåker selskapets arbeidsprosesser. For et markedsorientert selskap, som er opptatt av å forstå og tilfredsstille sine kunder, er det rimelig å tro at økonomistyringssystemene fokuserer på kunder (Guilding & McManus, 2002). Vi forventer at selskap med høyere markedsorientering har høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Basert på dette ønsker vi å teste følgende hypoteser:

H_{2a}: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H_{2b}: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Med kundelønnsomhetsanalyser i hypotesene menes kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder.

3. Metode

Med metode mener vi hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon. Valg av metode vil ha stor betydning for innsamlingsprosessen, og for resultatene vi kommer frem til (Larsen, 2007). Det er derfor viktig at metodevalgene gjøres slik at problemstillingene kan besvares på best mulig måte.

I dette kapittelet beskrives metoden som ligger til grunn for vår utredning. Dette kapittelet består av forskningsdesign (kapittel 3.1), studieobjekt (kapittel 3.2), datainnsamling (kapittel 3.3) og statistiske metoder (kapittel 3.4). I kapittel 3.3.2 presenteres en spørsmålstabell (tabell 3.1) som forklarer hvordan de ulike spørsmålene skal besvare problemstillingene.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å velge den overordnede planen som gjør oss i stand til å besvare problemstillingen best mulig (Saunders et. al, 2009). En kan i hovedsak velge mellom tre ulike design: *eksplorativt* (utforskende) design, *deskriptivt* (beskrivende) design og *kausalt* (årsak-virkning) design (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Analysens formål bestemmer i stor grad hvilket design som er aktuelt (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Ved valg av design tar vi utgangspunkt i våre to problemstillinger og deres analyseformål.

Problemstilling 1 har som formål å kartlegge bruken og nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser i Norge. For denne problemstillingen er det hensiktsmessig med et deskriptivt (beskrivende) design, da formålet er å beskrive en situasjon som eksisterer på ett tidspunkt (Jacobsen, 2005).

Problemstilling 2 har som formål å undersøke om bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Denne problemstillingen er nærliggende et kausalt design, som forsøker å avdekke årsakssammenhenger. Et slikt design innebærer i midlertidig at informasjon samles inn fra flere ulike tidspunkt (longitudinell undersøkelse) (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2008). I og med at utredningen skal gjennomføres i løpet av et relativt kort tidsrom, er det ikke tilstrekkelig med tid til å gjennomføre en longitudinell undersøkelse. Derfor utføres studien som en tversnittundersøkelse. Da kan vi ikke påstå at det foreligger kausale sammenhenger mellom variablene, men vi kan likevel si at det

foreligger samvariasjon mellom variablene på innsamlingstidspunktet. Forskningsdesignet vil altså være deskriptivt. Da kan vi både beskrive en situasjon på ett bestemt tidspunkt, samt finne ut av hvilke faktorer som forekommer samtidig (Jacobsen, 2005).

Videre er det naturlig å velge hvilken metodisk tilnærming som er hensiktsmessig. Valget står mellom *intensive* (dype) eller *ekstensiv* (brede) opplegg, samt mellom *kvantitative* eller *kvalitative* metoder. Valget av design, opplegg og metode henger som regel naturlig sammen (Jacobsen, 2005). Vår hensikt er å få en representativ oversikt av selskapenes bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Da er det passende med et ekstensivt opplegg fordi vi undersøker mange enheter. Vi benytter en kvantitativ metode fordi det er hensiktsmessig i studier som kartlegger utbredelse (Johannessen et al., 2008).

Avslutningsvis skal vi se på hvilken tilnærming som skal benyttes for å få et så korrekt bilde av virkeligheten som mulig. Valget står mellom å benytte en *induktiv*- (“fra empiri til teori”) eller en *deduktiv* tilnæringsmåte (“fra teori til empiri”) (Jacobsen, 2005). Vi benytter en kombinasjon av disse tilnærmingene. For å besvare problemstilling 1 benyttes en induktiv tilnærming. Dette fordi det ikke er tilstrekkelig eksisterende teori om emnet til å ha forventninger om funn. Derfor ønsker vi å samle inn all relevant informasjon når vi kartlegger bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. For å besvare problemstilling 2 benyttes en deduktiv tilnærming. Dette gjøres fordi det er mulig å utvikle hypoteser fra eksisterende teori. Ved bruk av en deduktiv tilnærming har man konkrete forventninger om funn. Faren ved dette er at vi leter etter informasjon som støtter våre forventninger, hvilket kan medføre at viktig informasjon blir oversett (Jacobsen, 2005).

3.2 Studieobjekt

Flere studier har kartlagt bruk og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i Norge. I disse studiene er kundelønnsomhetsanalyser kartlagt som et samlebegrep, og utgjør kun en liten del av undersøkelsene. Johansen (2010) undersøker norske sparebanker, mens Eriksrud og McKeown (2010) undersøker tidligere og nåværende studenter ved Norges Handelshøyskoles Executive MBA-program innen økonomisk styring og ledelse. Da det ikke er gjennomført like nyanserte undersøkelser av kundelønnsomhetsanalyser i Norge tidligere, mener vi det er hensiktsmessig med en bredere populasjon enn de to nevnte studiene.

Inspirert av Guilding og McManus (2002), som undersøker de 300 største selskapene i Australia, velger vi å undersøke de 300 største selskapene i Norge (etter driftsinntekter 2010). Til forskjell fra Johansen (2010) undersøker vi på tvers av bransjer, og i motsetning til Eriksrud og McKeown kartlegger vi respondenter som antagelig har ulikt kunnskapsnivå om økonomiske styringsverktøy.

Selskapene er hentet fra oversikten ”Norges Største Bedrifter” (www.norgesstorstebedrifter.no). Fra denne oversikten velger vi å undersøke de 300 største selskapene, alle med over 1,7 milliarder kroner i driftsinntekter (2010). Noen av disse selskap vurderer vi som uinteressante for vår utredning. Av den årsak ekskluderer vi følgende kategorier:

- Helseforetak
- Holdingselskap (ingen eller liten egen tilvirkning)
- Kraftprodusenter
- Utvinning av råolje og naturgass

Ekskluderingen blir gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger før og etter utsending av spørreundersøkelsen. Årsaken er at mange selskap ikke har kunder i tradisjonell forstand, eller at kundelønnsomhetsanalyser ikke egner seg for deres selskap. Dette gjelder for eksempel for selskap som utvinner råolje og naturgass. Disse selger sine produkter via et spotmarked og ikke direkte til kunder. På denne måten har ikke disse selskapene kunderelasjoner i tradisjonell forstand. Helseforetak har heller ikke kunderelasjoner i tradisjonell forstand, og kundelønnsomhetsanalyser er ikke velegnet i den bransjen. Dette fremkommer av følgende mail: ”Jeg har lest igjennom spørsmålene, men finner disse lite relevant og passer ikke for vår virksomhet. Bakgrunnen for dette er at vårt formål er å sørge for at befolkningen har tilgang til gode og likeverdige spesialiserte helsetjenester når man trenger det, uavhengig av alder, kjønn, bosted, økonomi eller etnisk bakgrunn”.

I utgangspunktet ønsker vi å undersøke de 300 største selskapene i Norge. Dette kan sies å være utredningens teoretiske populasjon. Etter å ha undersøkt hva som kjennetegner de ulike selskapene finner vi at mange selskap bør ekskluderes. Etter ekskluderingen består den faktiske populasjonen av 233 selskap. Med faktisk populasjon menes alle de selskapene som vi faktisk kan uttale oss om (Jacobsen, 2005).

Stillinger som blir undersøkt i utredningen er hovedsakelig CFO-er, økonomisjefer, regnskapssjefer og markedsjefer. CFO-er, økonomisjefer og regnskapssjefer blir kontaktet fordi de ofte har erfaring med forskjellige styringsverktøy samt påvirkning på hvilke verktøy som adopteres, og det er derfor sannsynlig at de har kjennskap til fenomenet vi undersøker. Markedsjefer blir kontaktet da det er rimelig å tro at disse har kjennskap til og er opptatt av hvordan kunder analyseres. De nevnte stillingene i de 233 selskapene er utredningens teoretiske utvalg. Vi kontakter med andre ord alle selskapene i den faktiske populasjonen. Det er ikke sannsynlig at alle i det teoretiske utvalget vil besvare spørreundersøkelsen. Det faktiske antall respondenter som besvarer undersøkelsen kaller vi faktisk utvalg (Jacobsen, 2005). Disse blir presentert innledningsvis i kapittel 4.

3.3 Datainnsamling

I denne delen tar vi for oss hva slags type data vi samler inn for å besvare problemstillingene i utredningen. Det er vanlig å skille mellom to ulike former for data, *primærdata* og *sekundærdata*. Med primærdata menes data som samles inn spesielt for et forskningsprosjekt. Data som har blitt brukt til andre formål tidligere, kaller vi sekundærdata (Saunders et al., 2009). Vi benytter primærdata for å besvare problemstillingene i denne utredningen. Sekundærdata vil ikke bli benyttet, men vi vil sammenligne våre resultater med andre studier (DAMVAD, 2011; Eriksrud & McKeown, 2010; Guilding & McManus, 2002; Helgesen & Voldsund, 2009; Johansen, 2010). I det følgende beskriver vi innsamlingen av primærdata, operasjonalisering med tilhørende spørsmålstabell (tabell 3.1), og til slutt beskriver vi pålitelighet og validitet.

3.3.1 Innsamling av primærdata

Den kvantitative metoden innebærer at vi må standardisere informasjonsinnsamlingen. Dette er både styrken og svakheten til den kvantitative metoden. I denne utredningen skal vi samle inn de kvantitative dataene ved hjelp av *spørreskjema med lukkede svaralternativer*. Kort sagt vil det si at respondenten må besvare spørsmål med forhåndsbestemte- og faste svaralternativer. Denne innsamlingsmetoden er den mest vanlige for å analysere mange enheter samlet på en effektiv måte (Jacobsen, 2005).

En fordel med spørreskjema er at en kan få oversikt over store og komplekse data på en enkel måte. Kostnadene ved en slik undersøkelse er relativt lave, og undersøkelsen tar kort

tid. Dette fører til at en kan samle inn data fra mange respondenter, som gir muligheter til å undersøke utbredelse og til å generalisere funn (Jacobsen, 2005; Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Man har også mulighet til å bruke statistiske analyser for å teste hypoteser, og for å undersøke sammenhenger mellom variabler (Johannessen et al., 2005).

En ulempe med spørreskjema er at det ikke er mulig å tilpasse spørsmålene til forskjellige respondenter. De som svarer på spørreskjemaet vil ha ulik kunnskap om temaet. Respondentene kan bli påvirket av måten spørsmålene er formulert, hvilke svaralternativer som er tilgjengelige, i hvilke rekkefølge spørsmålene kommer, og så videre. Derfor er det viktig å utforme spørreskjemaet i henhold til de retningslinjer som anbefales i faglitteraturen. Dette har vi prøvd å ta hensyn til i størst mulig grad. For å få en oversiktlig og hensiktsmessig rekkefølge på spørsmålene ble det lagt vekt på å starte med enkle spørsmål. Dette for å ha en ”myk” start på spørreundersøkelsen. Midtdelen av spørreskjemaet er den mest tekniske og viktige delen av undersøkelsen. Spørreundersøkelsen avsluttes med bakgrunnsspørsmål om respondenten.

Spørsmålene til spørreskjemaet er utformet med ønske om å besvare utredningens to problemstillinger, og med ønske om å oppnå høy validitet for temaene som undersøkes. Dette blir nøye gjennomgått i delkapittelet om operasjonalisering (kapittel 3.3.2). Det er mye som kunne vært interessant å undersøke innenfor studiens temaer, men vi valgte å begrense antallet spørsmål til et minimumsnivå for å øke sannsynligheten for høyere svarrespons. Denne prioriteringen ble gjort på bakgrunn av at utvalget består hovedsakelig av sjefsstillinger, som antagelig har en travel arbeidshverdag. Tiden det tar å besvare spørreskjemaet, er cirka 8-10 minutter.

Før undersøkelsen ble sendt ut, gjennomførte vi en pretest. Dette ble gjort hovedsakelig for å undersøke om noen spørsmål ble oppfattet som uklare. Veileder, medstudenter og familiemedlemmer deltok i pretesten. Tilbakemeldingene bidro til å forbedre enkelte elementer i spørreskjemaet. Vi distribuerte undersøkelsen via leverandøren QuestBack (www.questback.no). En internetbasert undersøkelse gir gode forutsetninger for å komme frem til riktig respondent. Det er en svært billig måte å samle inn data på, samt at det tillater respondenten selv å velge tid og sted for å besvare spørreskjemaet. Det ble sendt ut to purringer med cirka to ukers mellomrom, noe som bidro til å øke svarprosenten. Spørreskjemaet, e-postinvitasjonen og én av purringene kan leses i vedlegg 1, 3 og 4.

3.3.2 Operasjonalisering

Før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres må en legge spesiell vekt på operasjonalisering av begreper, det vil si å gjøre begreper målbare. Dette innebærer at en må konkretisere og kategorisere sentrale begrep (Jacobsen, 2005).

Ofte begynner vi med et abstrakt, teoretisk begrep. For å konkretisere begrepet deler vi opp i enkelte delkomponenter. Hver av disse delkomponentene kan så måles gjennom ett eller flere spørsmål (Jacobsen, 2005). Denne tilnærmingen benytter vi for eksempel ved måling av markedsorientering. Markedsorientering er et sammensatt begrep, og det er hensiktsmessig å bryte dette ned. Vi gjør dette ved å måle hvor enig respondentene er i følgende påstander: (1) *Selskapets strategi er drevet av å skape verdi for våre kunder*, (2) *vi har et langsiktig kundeperspektiv*, og (3) *vårt selskap har en sterk markedsorientering* (se vedlegg 1). Påstandene er utledet med utgangspunkt i den teoretiske definisjonen av markedsorientering (se kapittel 2.3).

Noen konkretiseringer er problematiske. Estimeringsmetodene og de ulike kundelønnsomhetsteknikkene er komplekse begrep, og det er rimelig å tro at mange respondentene ikke har kunnskap om dette fra før. Disse er vanskelig å måle med delkomponenter. For å konkretisere disse begrepene henviser vi respondentene til en egenlaget nettside med definisjoner underveis i spørreundersøkelsen (se vedlegg 2). På denne måten blir det forsvarlig å måle begrepene direkte med ett spørsmål.

Tabell 3.1 viser en spørsmålstabell som inneholder alle spørsmål fra spørreskjemaet (vedlegg 1). I tabell 3.1 forklares det hvordan spørsmålene skal bidra til å besvare problemstillingene, og hvordan de skal gi annen interessant innsikt. Spørsmålene plasseres i kategoriene bakgrunn, ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), bruk av estimeringsmetoder og markedsorientering.

Tabell 3.1 Spørsmålstabell

Spm.	Spørsmål om bakgrunn	Begrunnelse
1.	Hvilken bransje tilhører deres selskap hovedsakelig?	For å vite hvilke bransjer som ligger til grunn for resultatene. For å oppdage eventuelle systematiske skjevheter. Dersom få bransjer svarer, vil det være problematisk å generalisere (ekstern gyldighet).
19.	Hvilken stilling har du i deres selskap?	Undersøke om det er signifikante forskjeller i resultatene avhengig av stilling. Dette for å oppdage systematiske skjevheter. Når flere personer i et selskap svarer, ønsker vi å vite hvilken stilling respondentene har for å kunne velge å ta med den stillingen som er mest representert blant alle respondentene. På denne måten kan vi sørge for homogene respondenter.
20a.	Har du/har du hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser?	Undersøker om respondentene har hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser.
20b.	Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	Vi har bevisst utelatt svaralternativet "vet ikke" i spørsmålene om kundelønnsomhetsanalyser. Dette er gjort for å unngå at respondenter som faktisk har forståelse for kundelønnsomhetsanalyser tar den enkle veien ut ved å svare "vet ikke". Spørsmål 20b er inkludert for å kunne fange opp de som faktisk ikke vet. Respondenter som svarer "nei" på spørsmål 20b filtreres ut i analyser som omhandler kundelønnsomhetsanalyser. De som ikke har grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (spm. 4 og 5, og 16 og 17) inkluderes derfor ikke i analysene som skal besvare problemstilling 1 og 2. Filtreringen sørger for at resultatene blir mer pålitelige.
20c.	Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?	Vi har bevisst utelatt svaralternativet "vet ikke" i spørsmålene om estimeringsmetoder. Dette er gjort for å unngå at respondenter som faktisk har forståelse for estimeringsmetoder tar den enkle veien ut ved å svare "vet ikke". Spørsmål 20c er inkludert for å kunne fange opp de som faktisk ikke vet. Respondenter som svarer "nei" på spørsmål 20c, filtreres ut i analyser som omhandler estimeringsmetoder. De som ikke har grunnlag til å besvare spørsmålet om bruk av estimeringsmetoder (spm.12) inkluderes derfor ikke i analysen som skal besvare problemstilling 2. Filtreringen sørger for at resultatene blir mer pålitelige.
21a.	Eventuelle kommentarer til undersøkelsen	Kan gi verdifull tilbakemelding, eksempelvis om svakheter ved studiet.
21b.	Ønsker du å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen?	Ment som et insentiv for å besvare undersøkelsen. Respondenten får velge om han/hun vil få tilsendt utredningen eller ikke. Unngår derfor at respondenter som ikke ønsker å lese utredningen får den tilsendt. Kan gi en indikasjon på hvor interessant respondentene synes studien er.

Spm.	Spørsmål om ulike former for kundelønnsomhetsanalyser	Begrunnelse
	Beskrivelse av analyseteknikker	Her linkes respondentene til en egenlaget nettside med begrepsforklaring av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Sørger for at respondentene har forståelse for konseptene vi ønsker å måle. Dette bidrar til begrepsgyldighet.
4.	I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker? (Oversatt fra Guilding & McManus, 2002)	De fire analyseteknikkene (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi, og verddivurdering av enkeltkunder) listes opp, og bruksgrad oppgis for hver av de (skala 1-7). Spørsmålet skal besvare første del av problemstillingen: I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? Til forskjell fra Guilding & McManus (2002) er kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ekskludert fra svaralternativene, men heller tatt med som et eget spørsmål i undersøkelsen (spm. 16). Vi mener det er unaturlig å inkludere kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) som svaralternativ når spørsmålet som stilles er om "analyseteknikker". Guilding og McManus (2002) har også en annen skala enn vår studie, og inkluderer svaralternativet "ikke anvendelig" (se kapittel 2.1.5).
5.	Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?	De fire analyseteknikkene listes opp, og nytteverdi oppgis for hver av de (skala 1-7). Spørsmålet skal besvare siste del av problemstillingen: I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?
7.	Ta stilling til følgende påstand: "Denne analyseteknikken er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi"	De fire analyseteknikkene listes opp, og respondenten velger om han/hun er uenig, verken eller, eller enig (på skalaen 1-7). Spørsmålet skal besvare siste del av problemstillingen: I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? Kombinert med spm. 5 måles nytteverdien på to måter. Dette måler hvordan nytteverdien oppleves for de ulike analyseteknikkene i et kost/nytte perspektiv.
9.	Hvilke momenter mener du inngår i følgende analyseteknikker? (Flere valg tillatt)	De fire analyseteknikkene listes opp. Vi ber ikke respondentene beskrive kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Dersom kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) hadde vært inkludert skulle alle elementer vært huket av, da dette er et samlebegrep som inkluderer alle former for lønnsomhetsanalyser av kunder. Ved at respondentene beskriver hvilke momenter de mener inngår, sikrer vi økt begrepsgyldighet. Svarene undersøker om respondentene har forstått konseptene korrekt.

Spm.	Spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Begrunnelse
	Beskrivelse av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Begrepsforklaring som sørger for at respondentene forstår at vi her mener en totalvurdering av alle former for lønnsomhetsanalyser av kunder. Spørsmålene (16, 17, 18) om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) gjør at vi kan benytte én regresjonsligning for hvordan aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og kundeorientering påvirker bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.
16.	I hvilken grad bruker deres selskap kundelønnsomhetsanalyser?	Spørsmålet skal besvare første del av problemstillingen: I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? Skal muliggjøre én regresjonsligning. Gjør det mulig å sammenlikne med flere tidligere studier om bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).
17.	Hvor stor nytte har deres selskap av kundelønnsomhetsanalyser i dag?	Spørsmålet skal besvare første del av problemstillingen: I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? Skal muliggjøre én regresjonsligning. Gjør det mulig å sammenlikne med flere tidligere studier om nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).
18.	Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av kundelønnsomhetsanalyser?	Ved å undersøke differansen mellom potensiell nytte og nåværende nytte kan vi se hvor langt unna maksnivå selskapene mener at de er.

Spm.	Spørsmål om bruk av estimeringsmetoder	Begrunnelse
	Beskrivelse av estimeringsmetoder	Her linkes respondentene til en egenlaget nettside med begrepsforklaring av de ulike estimeringsmetodene. Sørger for at respondentene har forståelse for konseptene vi ønsker å måle. Dette bidrar til begrepsgyldighet.
12.	I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsmetoder?	Lister opp de fire estimeringsmetodene (selvkostmetoden, bidragsmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), og tidsdrevne ABC), og bruksgrad oppgis for hver av de (skala 1-7). Spørsmålet kartlegger bruksgrad av ulike estimeringsmetoder. I tillegg lager vi faktoren, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, som er gjennomsnittet av målingene av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne ABC. Dette skal brukes til å besvare den første faktoren i følgende problemstilling: Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser? Dette undersøkes ved å teste følgende hypoteser: (1) Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. (2) Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Se kapittel 2.4 Modell for studien og hypoteseutvikling.
13.	Hvilke estimeringsmetoder bruker deres selskap i forbindelse med de ulike analyseteknikkene? (Flere valg tillatt)	Kartlegger hvilke estimeringsmetoder som brukes til de ulike analyseteknikkene.

Spm.	Spørsmål om markedsorientering	Begrunnelse
2	Ta stilling til følgende påstander.	Ni påstander (se under) listes opp, og respondenten velger om han/hun er uenig, verken eller, eller enig (på skalaen 1-7). Tre av påstandene omhandler markedsorientering (M1, M2, M3), tre påstander omhandler kundeorientering (K1, K2, K3), og tre påstander omhandler internt fokus (I1, I2, I3). Påstandene om kundeorientering, markedsorientering, og internt fokus brukes til å lage tre faktorer ved hjelp av bekreftende faktoranalyse (se kapittel 3.4). Skal besvare den andre faktoren i problemstillingen: Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser? Dette undersøkes ved å teste følgende hypoteser: (1) Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. (2) Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Se kapittel 2.4 Modell for studien og hypoteseutvikling.
M1	Selskapets strategi er drevet av å skape verdi for våre kunder	Måler markedsorientering, jf. Narver og Slater (1998).
I1	Vårt selskap fokuserer hovedsakelig på interne prosessforbedringer	Måler internt fokus jf. Porter (1996) (som er motsatt av kundeorientering/ekstern fokusering). Skal kontrollere diskriminant validitet. Forutsetter lav korrelasjon med kundeorientering.
M2	Vi har et langsiktig kundeperspektiv	Måler markedsorientering, jf. Narver og Slater (1998).
K1	Vårt selskap har en sterk kundeorientering	Måler kundeorientering. Skal kontrollere konvergent validitet. Forutsetter at markedsorientering og kundeorientering har høy korrelasjon.
I2	Vårt selskap har et sterkt internt fokus	Måler internt fokus (som er motsatt av kundeorientering/ekstern fokus). Skal kontrollere diskriminant validitet. Forutsetter lav korrelasjon med markedsorientering.
K2	Vi reagerer raskt på endringer i kundens ønsker	Måler kundeorientering, jf. Narver og Slater (1998). Skal kontrollere konvergent validitet. Forutsetter at markedsorientering og kundeorientering har høy korrelasjon.
M3	Vårt selskap har en sterk markedsorientering	Måler markedsorientering.
I3	Vi har hovedsakelig en kostnadslederstrategi	Et selskap med kostnadslederstrategi har en internt fokus, jf. Porter (1985). Skal kontrollere diskriminant validitet. Forutsetter lav korrelasjon med kundeorientering.
K3	Vi måler kundetilfredshet systematisk	Måler kundeorientering, jf. Narver og Slater (1998). Skal kontrollere konvergent validitet. Forutsetter at markedsorientering og kundeorientering har høy korrelasjon.

3.3.3 Pålitelighet og validitet

Jacobsen (2005) hevder at en god undersøkelse har følgende kjennetegn: (1) Undersøkelsen er pålitelig (pålitelighet), (2) undersøkelsen måler det den sier den skal måle (begrepsgyldighet), (3) undersøkelsen sannsynliggjør at forhold som samvarierer også henger kausalt sammen (intern gyldighet), og (4) resultatene av undersøkelsen kan overføres til andre områder (ekstern gyldighet). Ettersom vår studie er en tverrsnittsundersøkelse, kan vi ikke påvise kausale sammenhenger. Det er følgelig ikke relevant å vurdere intern gyldighet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). I dette delkapittelet vil vi omtale pålitelighet, begrepsgyldighet og ekstern gyldighet.

Pålitelighet

Med *pålitelig* menes at undersøkelsen må være til å stole på. Det innebærer at studien er gjennomført på en troverdig måte. En nyttig sjekk i denne forbindelse er om man hadde fått akkurat de samme resultatene ved å gjennomføre undersøkelsen to ganger. Vi må altså passe på at det ikke er egenskaper ved målingsprosessen eller målingsinstrumentene som skaper resultatene (Jacobsen, 2005; Neuman, 2011).

Det finnes tre typer pålitelighet, (1) stabilitet, (2) representativitet og (3) likeverdighet (Neuman, 2011). Med *stabilitet* menes om resultatene er pålitelige over tid. Med andre ord om målinger utført på forskjellig tidspunkt, gir samme svar. I vårt tilfelle kan naturligvis bruk og nytte endre seg over tid. Likevel bør det være lite variasjon på kort sikt. Pålitelighet kunne da vært sikret ved hjelp av en såkalt test-retest. Dog vil ikke dette være mulig å gjennomføre grunnet studiens korte varighet. Med *representativitet* menes at resultatene ikke avviker mellom ulike undergrupper. Det er lite sannsynlig at kjønn og alder vil skape avvik i vår undersøkelse. Dog kan resultater variere avhengig av hvilken stilling respondentene har i selskapene. Ved bruk av en t-test undersøker vi eksempelvis om det er signifikante forskjeller mellom CFO-er og andre stillinger. Den tredje formen for pålitelighet omhandler *likeverdighet*, og er relevant når fenomener måles med flere indikatorer. Spørsmålet er om de ulike indikatorene gir konsistente resultater (Neuman, 2011). I vår studie kan vi undersøke likeverdighet ved å sammenligne resultater fra spørsmål 5 og spørsmål 7. Begge omhandler nytte, og bør gi konsistente resultater.

Begrepsgyldighet

Med *begrepsgyldighet* menes om vi faktisk måler det vi tror vi måler (Jacobsen, 2005). I vårt tilfelle blir dette spesielt viktig når spørreundersøkelsen utformes. Da vi bruker spørreskjema med faste svaralternativer, må vi være sikre på at spørsmålene som benyttes faktisk måler det teoretiske konseptet vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005).

I vår studie måler vi bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser samt bruk av estimeringsmetoder. De ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser er ikke tidligere kartlagt i Norge, og det er derfor vanskelig å vite om dette er teoretiske begreper som respondentene kjenner til. Når vi måler bruken og nytten av kundelønnsomhetsanalysene, er det derfor viktig at vi vet at respondentene har skjønt de teoretiske begrepene.

I vår studie sikres begrepsgyldigheten blant annet med begrepsforklaring (vedlegg 2) og ved å inkludere to kontrollspørsmål (spørsmål 20). I kontrollspørsmålene spør vi respondentene om de føler de hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser, og om de føler de hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder. Med denne informasjonen kan vi undersøke om svarene fra de som mener de har grunnlag til å besvare spørsmålene er signifikant forskjellig fra de som ikke har grunnlag. Vi kan også velge å ekskludere de respondentene som mener de ikke hadde grunnlag til å svare på spørsmålene i analysen. Dette gir økt begrepsgyldighet, og vi kan være sikrere på at undersøkelsen måler det den skal måle.

Begrepsvaliditet øker gjerne ved bruk av konvergent validitet og diskriminant validitet (Neuman, 2011). Ved konvergent validitet måler vi faktorer som er tett forbundet med hverandre. Mellom disse begrepene ønskes høy korrelasjon. I vår studie kontrollerer vi konvergent validitet med markedsorientering og kundeorientering, som begge er forbundet med et selskaps eksterne fokusering. Sammenhengen vises i modellen for studien i figur 2.6.

Ved diskriminant validitet undersøker man om to ulike begreper, som ikke er tett forbundet med hverandre, har lav korrelasjon (Neuman, 2011). I vår studie kontrollerer vi diskriminant validitet med markedsorientering og intern fokusering. For eksempel bør et selskap som hovedsakelig har fokus på interne prosessforbedringer ha lavere verdier på måling av markedsorientering, da dette måler eksternt fokusering. Ved bruk av konvergent- og diskriminant validitet kan vi altså være sikrere på at vi måler det vi ønsker å måle.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad undersøkelsens resultater kan generaliseres. Jacobsen (2005, s. 365) fremhever en viktig regel for generalisering ved et kvantitativt undersøkelsesopplegg: ”Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra (...)”. I vår utredning består den faktiske populasjonen av 233 selskap, og utvalget er trukket ut fra disse selskapene. For at utredningen skal ha god ekstern gyldighet må de som besvarer spørreundersøkelsen (faktisk utvalg) være representative for den faktiske populasjonen (Jacobsen, 2005).

Noe som kan true ekstern gyldighet, og som antagelig er et sannsynlig problem i vårt utvalg, er bortfall. Med store bortfall kan vi risikere at generalisering ikke er forsvarlig (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010). Det er rimelig å tro at CFO-er, økonomisjefer, regnskapssjefer og markedssjefer i Norges største selskap har travle dager, hvilket øker sannsynligheten for bortfall. Dog har vi forsøkt å ta hensyn til dette ved å gjøre spørreundersøkelsen så lite tidkrevende som mulig, samt at vi sendte vi ut to påminnelser med to ukers mellomrom. De selskapene som ikke besvarer spørreskjemaet, kan representere en spesiell kategori selskap. Slike systematiske skjevheter kan true ekstern gyldighet. Dette problemet kan reduseres ved at de som ikke besvarer spørreundersøkelsen, blir bedt om å oppgi årsaken til at de ikke ønsker å delta.

3.4 Statistiske metoder

I dette delkapittelet beskriver vi hvilke statistiske metoder som benyttes i analysene (kapittel 4). For å analysere problemstilling 1 bruker vi deskriptiv statistikk, t-test og korrelasjonsanalyse. For å analysere problemstilling 2 bruker vi deskriptiv statistikk, t-test, faktoranalyse og regresjonsanalyse.

Deskriptiv statistikk

Alle aktuelle spørsmål fra spørreundersøkelsen blir presentert med svarfordeling. Det vil si en oversikt over hvor mange som svarer de ulike svaralternativene. Spørsmål på ordinalnivå (rangering fra 1-7) blir dessuten presentert med gjennomsnittsverdier og standardavvik. Dette gjelder spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser, estimeringsmetoder og markedsorientering.

Vi benytter *gjennomsnittverdier* ved rapporteringen av resultatene. Dette finnes ved å summere alle responsverdier og dele på antall observasjoner. Ifølge Gripsrud (2004) er det i utgangspunktet teoretisk galt å bruke gjennomsnittverdier ved ordinalnivå, siden den er utviklet for data på intervall- og forholdstallsnivå. Likevel er det greit å bruke gjennomsnittverdier når vi antar at den ordinale variabelen kan oppfattes som intervall med lik avstand mellom de enkelte nivåene (1-7). Et annet argument som forsvarer bruk av gjennomsnittverdier er at vår studie måler begrep ved hjelp av flere spørsmål. Dersom ett begrep måles med tre spørsmål og hvert spørsmål bruker en syvpunkts Likertskala, kan respondenten svare fra 3 til 21. Det vil si at respondenten har 19 svaralternativer. Jo flere svaralternativer, desto mer forsvarlig er det å beregne gjennomsnittverdier ved en ordinal tilnærming.

Et problem med gjennomsnittverdier er at det er følsomt for ekstremverdier. Ekstremverdier i dataanalysen kan gi uheldige effekter ved estimeringer, og føre til at man får et feilaktig inntrykk av dataene (Gripsrud et al., 2004). Man har da to valg, enten å ekskludere ekstremverdiene fra datamaterialet eller å inkludere ulike mål på variasjon (spredningsmål) i fordelingen. Vi bruker derfor *standardavviket*, som er et spredningsmål, for å gi uttrykk for hvor mye observasjonene avviker fra gjennomsnittet.

T-test

For å undersøke om det er signifikante forskjeller mellom ulike grupper blant respondentene, benytter vi *t-testen for to uavhengige stikkprøver* (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Ved slike t-tester undersøker man om gjennomsnittet for gruppe 1 (μ_1), er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet for gruppe 2 (μ_2). Dette gjøres ved å undersøke følgende hypoteser:

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

$$H_1: \mu_2 - \mu_1 \neq 0$$

Korrelasjonsanalyse

For å kartlegge bruk og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (problemstilling 1) undersøker vi også *korrelasjonskoeffisienter* (Pearson-korrelasjon). Denne analyseteknikken er beregnet for data på intervall- og forholdstallsnivå, men som tidligere nevnt er det vanlig at man antar intervallnivå for data som egentlig er på ordinalnivå. Vi velger derfor benytte korrelasjonskoeffisienter i analysen (Gripsrud et al., 2004; Jacobsen, 2005).

Pearson-koeffisienten (r) har verdier mellom - 1 og 1, hvor - 1 indikerer perfekt negativ og + 1 indikerer perfekt positiv sammenheng. Verdien 0 vil si at variablene ikke har samvariasjon. I praksis vil man så å si aldri få perfekt positiv eller perfekt negativ samvariasjon. Koeffisienter mellom 0,3 og 0,4 blir som regel sett på som relativt sterk samvariasjon. Alt under 0,2 blir sett på som svak samvariasjon. Og alt over 0,5 tilsier meget sterk samvariasjon (Johannessen et al., 2005).

Faktoranalyse

Det finnes to typer faktoranalyse, *utforskende-* og *bekreftende faktoranalyse*. Ved utforskende faktoranalyse forsøker man, uten klare forventninger i forkant, å finne ut hvilke variabler som hører sammen. Mer spesifikt samler man variabler som representerer de samme underliggende faktorene og som har høy korrelasjon med hverandre (Malhotra & Birks, 2006). Ved bekreftende faktoranalyse, derimot, har man en forventning om hvilke variabler som hører sammen, og faktoranalysen undersøker om disse forventningene stemmer. Felles for faktoranalysene er at man ønsker å redusere datamengden, fra mange variabler til et mindre antall faktorer.

I vår studie bruker vi faktoranalyse når vi måler markedsorientering, kundeorientering og internt fokus. Hvert av disse tre begrepene måles med tre påstander. Analyseteknikken blir også brukt når vi måler aktivitetsbasert estimeringsmetoder. Dette tar utgangspunkt i spørsmål om bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) (Spørsmål 12). Vi har i begge tilfeller forventninger om hvilke variabler som hører sammen, og det er hensiktsmessig å benytte en bekreftende faktoranalyse.

For å teste om våre forventninger stemmer, undersøker vi variablenes faktorladning og faktorenes Cronbachs alfa. Faktorladning kan sammenlignes med korrelasjonskoeffisienter, det vil si at den sier noe om lineære sammenhengene mellom en variabel og en faktor. En vanlig tommelfingerregel er at faktorladningen må være 0,5 eller høyere, og at variabelen ikke må ha høyere faktorladning enn 0,3 for en annen faktor (Sannes, 2004). Cronbachs alfa brukes til å undersøke faktorens pålitelighet, og dette gjøres separat for hver faktor. Cronbachs alfa måler intern konsistens, det vil si i hvilken grad komponentene (spørsmålene) i faktoren måler det samme. Jo høyere Cronbachs alfa, jo høyere intern konsistens. Verdien på Cronbachs alfa øker når antall komponenter (spørsmål) i faktoren øker, og når korrelasjonen mellom komponentene (spørsmålene) i faktoren øker. En vanlig

tommelfingerregel er at Cronbachs alfa er: utmerket ($> 0,9$), god ($> 0,8$), akseptabel ($> 0,7$), tvilsom ($> 0,6$), svak ($> 0,5$), uakseptabel ($< 0,5$) (George & Mallery, 2011).

Regresjonsanalyse

For å forklare variasjonen i bruksgrad/nytteverdi undersøker vi om aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og/eller markedsorientering påvirker bruksgrad/nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette testes gjennom fire hypoteser (kapittel 2.4). Vi benytter *multippel regresjonsanalyse* for hypotesetestingen. Vi kan ikke bevise noen årsakssammenheng med multippel regresjonsanalyse, men vi kan teste om mulige sammenhenger er signifikant forskjellige fra null (Gripsrud et al., 2004). Multippel regresjonsanalyse er en analyseteknikk som undersøker hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med flere uavhengige variabler (Johannessen et al., 2011).

Under viser vi en multippel regresjonslikning. Regresjonskoeffisienten (b_1) viser hvor mye en endring i den uavhengige variabelen (x_1) påvirker den avhengige variabelen (Y). Konstantleddet (b_0) angir verdien på den avhengige variabelen når de uavhengige variablene har verdien 0 (Johannessen et al., 2011). Eksempelvis kan man undersøke om grad av markedsorientering (x_1) og bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (x_2) påvirker bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (Y).

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$$

Det er ønskelig at regresjonsmodellen forklarer så mye av variasjonen i den avhengig variabelen som mulig. Som et mål på regresjonslikningens forklaringskraft brukes justert R^2 . Justert R^2 kan variere mellom 0 og 1. Jo høyere verdi, desto mer forklarer de uavhengige variablene variasjoner i den avhengige variabelen (Bjørnstad, 1997). Alle funn kommenteres på 5 % signifikansnivå ($p < 0,05$) og 10 % signifikansnivå ($p < 0,10$). Med et eksempel kan vi illustrere hva 5 % signifikansnivå innebærer. I vår studie er en av hypotesene at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (se kapittel 2.4). Dersom regresjonsanalysen bekrefter denne hypotesen på 5 % signifikansnivå, kan vi med 95 % sikkerhet si at grad av markedsorientering påvirker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) for selskapene i den faktiske populasjonen (Jacobsen, 2005). Til sist kan det nevnes at vi vil benytte statistisk programvare (STATA) for å gjennomføre alle analyser.

4. Analyse

Denne delen består av to delkapitler, ett delkapittel for hver av problemstillingene. I denne innledningen presenterer vi utredningens respondenter, og spesifiserer hvilke respondenter som benyttes til å besvare problemstilling 1 og 2.

Spørreundersøkelsen ble besvart av totalt 102 respondenter. Av disse ble 18 svar fjernet fordi selskapene er utenfor studiens målgruppe (5 helseforetak, 1 kraftprodusent, 1 utvinning av råolje og naturgass) (kapittel 3.2), eller fordi selskapene hadde svart dobbelt (11 stk.). Ved doble svar, blir CFO foretrukket for å oppnå mest mulig homogent utvalg. Av den faktiske populasjonen på 233 selskap, ender vi opp med 84 respondenter (faktisk utvalg) ($102 - 18 = 84$). Det gir følgende svarprosent (Johannessen et al., 2011):

$$84 / 233 = 36,1 \%$$

For å undersøke om bortfall kan true den eksterne gyldigheten, sendte vi en e-post til de selskapene som ikke besvarte spørreskjemaet. Henvendelsen ble besvart av 27 selskap. Frafallet skyldes mangel på tid (18 stk.), lite kunnskap om emne (2 stk.), at de mener de er feil mottaker av undersøkelsen (3 stk.), og at de mener selskapet ikke egner seg for kundelønnsomhetsanalyser (4 stk.). Sistnevnte kategori skulle tilsi at den faktiske populasjonen burde vært enda lavere. Selskapene blir likevel ikke ekskludert fra den faktiske populasjonen siden de ikke representerer kategoriene som ekskluderes i kapittel 3.2. Videre blir ikke bransjene ekskludert i kapittel 3.2 fordi andre selskap fra disse bransjer har besvart undersøkelsen, og disse svarene tyder på at kundelønnsomhetsanalyser kan være velegnet for selskap i bransjen. Det ser ikke ut til at selskapene som faller fra representerer en spesiell kategori, og vi kan si at den eksterne gyldigheten ikke er truet (se kapittel 3.3.3).

I det utsendte spørreskjemaet inkluderte vi to kontrollspørsmål som hadde til hensikt å øke utredningens begrepsgyldighet (kapittel 3.3.3). Ett kontrollspørsmål måler om respondentene følte de hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser, og ett spørsmål måler om respondentene følte de hadde grunnlag til å besvare spørsmål om estimeringsmetoder. Det er en fare for at de som mener de ikke har grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder, har oppgitt svar om bruk og nytte som ikke er korrekte. For å se nærmere på dette undersøker vi om det er signifikante forskjeller i bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16) og

bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment (spørsmål 4), avhengig av hva de har svart på kontrollspørsmålene. T-testen for to uavhengige stikkprøver viser at det er signifikante forskjeller i gjennomsnittlig bruksgrad og kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, mellom de to gruppene (se vedlegg 8). Disse resultatene viser at vi ikke bør inkludere respondenter som ikke har grunnlag til å svare på spørsmålene i analysene.

Tabell 4.1 viser hva de 84 respondentene svarte på disse kontrollspørsmålene (spørsmål 20). Hva de svarer på kontrollspørsmålene avgjør om de blir brukt i analysene av problemstilling 1 og 2.

Tabell 4.1 Svarfordeling spørsmål 20 (n=84)

Spørsmål 20*:	Nei	Ja
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	19 (22,6%)	65 (77,4%)
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?	30 (35,7%)	54 (64,3%)

n=84

* obligatorisk spørsmål

Det første delkapittelet (kapittel 4.1) omhandler problemstilling 1 og kartlegger bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. For at analysene av denne problemstillingen skal være pålitelig er det viktig at respondentene føler de hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser. Tabell 4.1 viser at 65 respondenter mener at de hadde grunnlag til å besvare slike spørsmål, mens 19 respondenter mener at de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. For å sørge for at vi får en pålitelig kartlegging av kundelønnsomhetsanalyser, ekskluderer vi alle respondenter som svarer at de ikke hadde grunnlag til å besvare slike spørsmål (19 respondenter) i analysene av problemstilling 1.

Når vi analyserer de 65 respondentene som mener at de har grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser, tyder resultatene på at det er flere respondenter som bør ekskluderes fra analysene av problemstilling 1. Dette er respondenter som svarer inkonsistent i spørsmål 4 og 5, om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser (se vedlegg 1). For eksempel oppgir noen respondenter at de bruker lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder i spørsmål 4, mens de i spørsmål 5 oppgir at de ikke bruker analyseteknikken. Slik inkonsistens tyder på at respondentene er usikre på om

analyseteknikkene brukes eller ikke, som stiller tvil til om de faktisk har grunnlag til å besvare slike spørsmål. Vi velger å ekskludere alle respondenter som svarer inkonsistent på spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (12 respondenter). Det faktiske utvalget i problemstilling 1 er da 53 ($84 - 19 - 12 = 53$). Det gir følgende svarprosent for problemstilling 1 (Johannessen et al., 2011):

$$53 / 233 = 22,7 \%$$

Det andre delkapittelet omhandler problemstilling 2 (kapittel 4.2), og undersøker om bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. For at analysene av denne problemstillingen skal være pålitelige er det viktig at respondentene føler at de hadde grunnlag til å besvare spørsmål både om kundelønnsomhetsanalyser og om estimeringsmetoder. Først ekskluderer vi alle respondenter som ikke har grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser ($19 + 12 = 31$ respondenter), som vist i avsnittet over. I tillegg ekskluderer vi respondenter som oppgir at de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om estimeringsmetoder. Tabell 4.1 viser at 30 respondenter mener at de ikke hadde grunnlag til å besvare slike spørsmål, men mange av disse er allerede ekskludert da de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser. Vi reduserer ytterligere 9 respondenter som følge av manglende grunnlag til å besvare spørsmål om estimeringsmetoder. Det faktiske utvalget i problemstilling 2 er 44 ($84 - 31 - 9 = 44$). Det gir følgende svarprosent for problemstilling 2 (Johannessen et al., 2011):

$$44 / 233 = 18,9 \%$$

Kapittel 4.1 analyserer problemstilling 1, og tar utgangspunkt i 53 respondenter. Kapittel 4.2 analyserer problemstilling 2, og tar utgangspunkt i 44 respondenter.

4.1 I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

For å besvare problemstilling 1 analyseres spørsmålene som kartlegger bruk og nytteverdier av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 4, 5 og 7), og spørsmålene

som kartlegger bruk og nytteverdier av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16, 17 og 18).

Problemstilling 1 belyses med deskriptiv statistikk (kapittel 4.1.1), og med korrelasjonsanalyser og andre analyser (kapittel 4.1.2). Den deskriptive delen (kapittel 4.1.1) viser svarfordeling, gjennomsnitt og standardavvik for alle de aktuelle spørsmålene samt histogrammer med gjennomsnittsverdier av bruksgrad og nytte. Den andre delen (kapittel 4.1.2) viser hvor stor andel av selskapene som bruker én eller flere ulike analyseteknikker i stor grad, og om det er samvariasjon mellom bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsanalyser samt mellom nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser. Problemstilling 1 besvares ved å analysere svarene fra 53 respondenter. Deres bakgrunnsinformasjon er vist under i tabell 4.2 (spørsmål 20 og 21b), og i figur 4.1 (spørsmål 1 og 19).

Tabell 4.2 viser svarfordelingen fra spørsmål 20 og 21b. Alle de 53 respondentene føler de har grunnlag til å svare på spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. Flertallet (92,5 %) har også hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser.

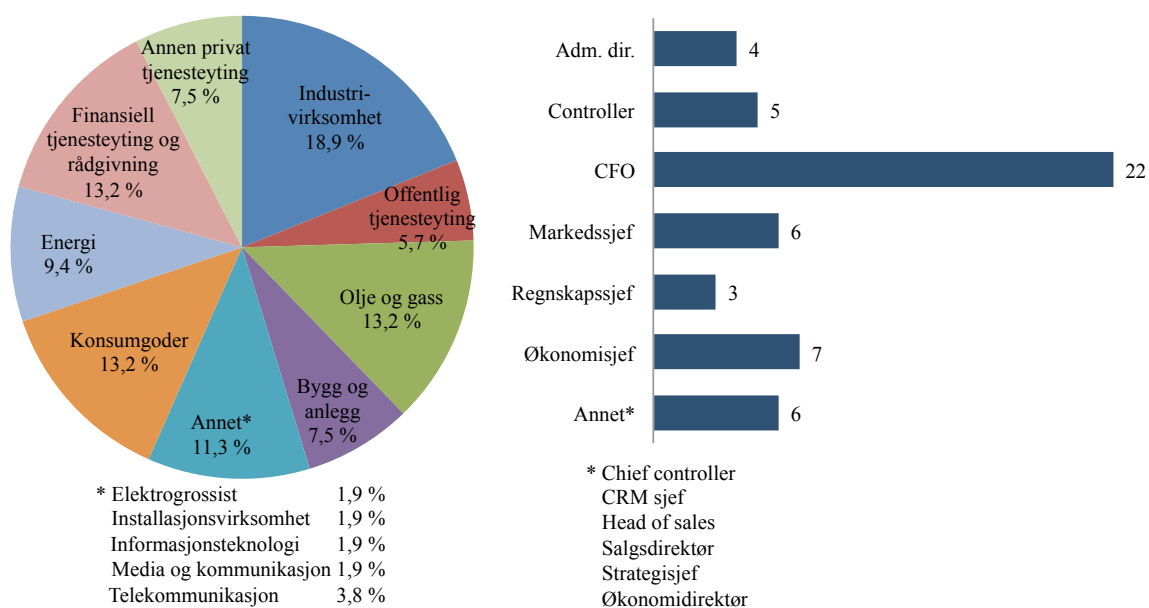
Tabell 4.2 Svarfordeling spørsmål 20 og 21b (n=53)

Spørsmål 20*:	Nei	Ja
Har du/har du hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser?	7,5%	92,5%
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	0,0%	100,0%
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?	17,0%	83,0%
Spørsmål 21b:		
Jeg ønsker å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen		66,0%

n=53

* obligatorisk spørsmål

Figur 4.1 viser svarfordelingen fra spørsmål 1 om bransje, og fra spørsmål 19 om stillinger. De 53 respondentene fordeler seg over 13 ulike bransjer. Over halvparten av selskapene tilhører følgende fire bransjer: industrivirksomhet (18,9 %), finansiell tjenesteyting og rådgivning (13,2 %), konsumgoder (13,2 %) og olje og gass (13,2 %). CFO er den mest representerte stillingen med 22 respondenter (41,5 %).



Figur 4.1 Bransjefordeling og stillingsoversikt (n=53)

Vi undersøker om det er systematiske skjevheter i respondenters svar for å vurdere om svarene er representative (se kapittel 3.3.3). Til dette benytter vi t-testen for to uavhengige stikkprøver. Vi undersøker om det er forskjeller i svar avhengig av om respondenter er CFO (gruppe 1) eller er en annen stilling (gruppe 2) (spørsmål 19). Gruppens resultater ble testet for gjennomsnittlig bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16), og for gjennomsnittlig nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av kundesegment (spørsmål 5). T-testene viser at det ikke er signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdier mellom CFO-er og andre stillinger (se vedlegg 9).

4.1.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 4.3 viser svarfordelingen, gjennomsnittlig bruksgrad og nytte, og standardavvik for bruksgrad og nytte for spørsmål 4, 5 og 7, som omhandler bruk og nytte av ulike analyseteknikker, og for spørsmål 16, 17 og 18, som omhandler bruk, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).

Tabell 4.3 Svarfordeling og deskriptiv statistikk for spørsmål 4, 5, 7, 16, 17 og 18

Spørsmål 4:

I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker?* (n=53)

	I svært liten grad					I svært stor grad		Gjennomsnittlig bruksgrad	Standardavvik bruksgrad	Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	3,8 %	9,4 %	7,5 %	11,3 %	26,4 %	26,4 %	9,4 %	4,74	1,63	5,7 %
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,0 %	5,7 %	3,8 %	13,2 %	11,3 %	41,5 %	18,9 %	5,44	1,39	5,7 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	11,3 %	13,2 %	9,4 %	13,2 %	9,4 %	9,4 %	3,8 %	3,57	1,85	30,2 %
Verdivurdering av enkeltkunder	5,7 %	7,5 %	11,3 %	11,3 %	20,8 %	9,4 %	11,3 %	4,39	1,79	22,6 %

Spørsmål 5:

Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?* (n=53)

	Svært liten nytte					Svært stor nytte		Gjennomsnittlig nytte	Standardavvik nytte	Ingen nytte	Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7				
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1,9 %	0,0 %	5,7 %	13,2 %	22,6 %	28,3 %	22,6 %	5,44	1,34	0,0 %	5,7 %
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,0 %	0,0 %	1,9 %	9,4 %	17,0 %	37,7 %	28,3 %	5,86	1,03	0,0 %	5,7 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	9,4 %	5,7 %	9,4 %	11,3 %	11,3 %	11,3 %	11,3 %	4,27	2,00	0,0 %	30,2 %
Verdivurdering av enkeltkunder	5,7 %	7,5 %	7,5 %	17,0 %	9,4 %	18,9 %	11,3 %	4,54	1,83	0,0 %	22,6 %

Spørsmål 7:

Ta stilling til følgende påstand.

"Denne analyseteknikken er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi". (n=52)

	Helt uenig		Verken eller			Helt enig		Gjennomsnittlig enighet	Standardavvik enighet	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	11,5 %	25,0 %	21,2 %	23,1 %	9,6 %	5,8 %	0,0 %	3,12	1,39	3,8 %
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	15,4 %	28,8 %	23,1 %	15,4 %	9,6 %	3,8 %	0,0 %	2,86	1,37	3,8 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	5,8 %	9,6 %	7,7 %	15,4 %	13,5 %	19,2 %	1,9 %	4,18	1,69	26,9 %
Verdivurdering av enkeltkunder	5,8 %	7,7 %	7,7 %	30,8 %	15,4 %	9,6 %	1,9 %	4,00	1,45	21,2 %

Spørsmål 16, 17 og 18 om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).* (n=53)

	1	2	3	4	5	6	7	Gjennomsnittlig bruksgrad	Standardavvik bruksgrad	Ingen nytte	Bruker ikke teknikken
Spørsmål 16: Bruk	0,0 %	5,7 %	3,8 %	17,0 %	30,2 %	28,3 %	15,1 %	5,17	1,31	0,0 %	0,0 %
Spørsmål 17: Nytte	0,0 %	3,8 %	3,8 %	13,2 %	35,9 %	20,8 %	22,6 %	5,34	1,29	0,0 %	0,0 %
Spørsmål 18: Potensiell nytte	0,0 %	0,0 %	0,0 %	9,4 %	15,1 %	45,3 %	30,2 %	5,96	0,92	0,0 %	0,0 %

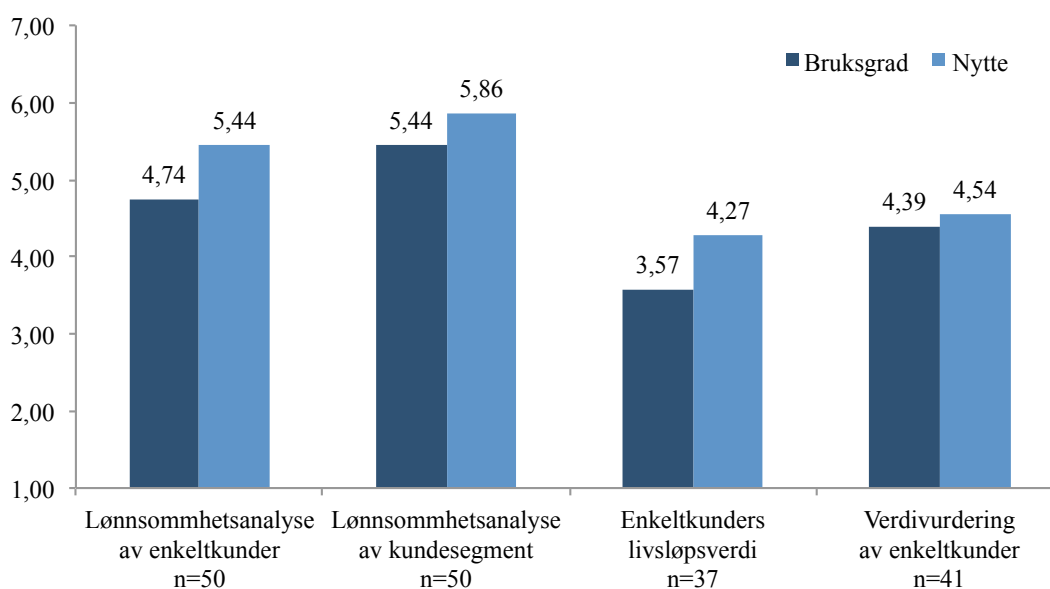
* obligatorisk spørsmål

Spørsmål 4, 5 og 7 om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

Tabell 4.3 og figur 4.2 viser gjennomsnittlig bruksgrad og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 4 og 5). Resultatene fra spørsmål 4, viser at

lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest gjennomsnittlig bruksgrad (5,44), etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (4,74), verdivurdering av enkeltkunder (4,39) og enkeltkunders livsløpsverdi (3,57). En stor andel oppgir at de ikke bruker enkeltkunders livsløpsverdi (30,2 %) og verdivurdering av enkeltkunder (22,6 %).

Ved analyse av spørsmål 5 ser vi at gjennomsnittlig nytte er høyere enn gjennomsnittlig bruksgrad for samtlige former for kundelønnsomhetsanalyser. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest gjennomsnittlig nytte (5,86), etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (5,44), verdivurdering av enkeltkunder (4,54) og enkeltkunders livsløpsverdi (4,27).



Figur 4.2 Bruksgrad og nytte av ulike analyseteknikker

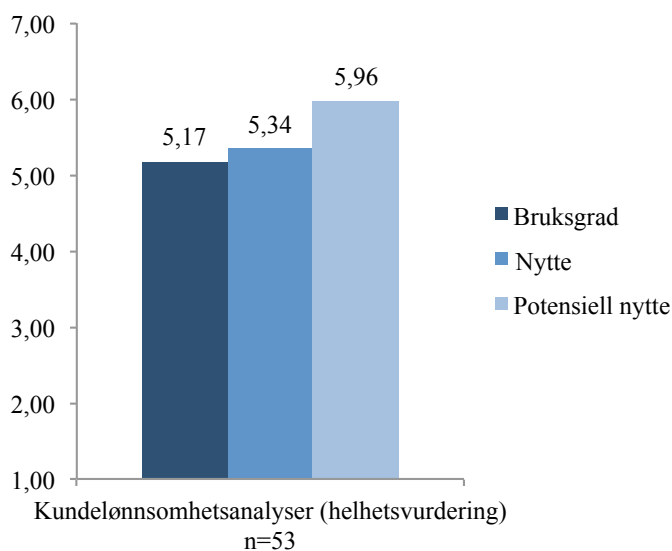
Spørsmål 7 i tabell 4.3 viser hvor enige eller uenige respondentene er i følgende påstand: ”Denne analyseteknikken er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi”. Dette spørsmålet måler nytten på en annen måte enn i spørsmål 5, ved at det ser på de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser i et kost-nytte perspektiv. Spørsmålet analyseres ved å se hvor stor andel som er uenige (svarer 1, 2 eller 3) eller enige (svarer 5, 6 eller 7) i påstanden. I motsetning til de andre spørsmålene i tabell 4.3 (spørsmål 4, 5, 16, 17 og 18) er ikke spørsmål 7 obligatorisk. Én respondent har valgt å ikke svare på spørsmålet, hvilket fører til at antall observasjoner (n) er 52 for spørsmål 7. For lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 57,7 % av respondentene uenige i at analyseteknikken er for ressurskrevende, mens 15,4 % er enige i påstanden. For lønnsomhetsanalyse av kundesegment er 67,3 % av respondentene

uenige i at analyseteknikken er for ressurskrevende, mens 13,4 % er enige i påstanden. En stor andel av respondentene svarer ”vet ikke” på enkeltkunders livsløpsverdi (26,9 %) og verdivurdering av enkeltkunder (21,2 %). Flere mener også at de to sistnevnte analyseteknikkene er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi. For enkeltkunders livsløpsverdi er 34,6% enige i påstanden, og for verdivurdering av enkeltkunder er 26,9 % enige i påstanden (spørsmål 7).

Spørsmål 16, 17 og 18 om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

I tillegg til å kartlegge bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, kartlegger vi også bruk, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) med spørsmål 16, 17 og 18 (se kapittel 2.1.3).

Tabell 4.3 og figur 4.3 viser at gjennomsnittlig bruksgrad for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 5,17, gjennomsnittlig nytteverdi for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 5,34, mens gjennomsnittlig potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 5,96. Nytten av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) overstiger bruksgraden med 0,17, mens den potensielle nytten av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) overstiger nytten av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) med 0,62.



Figur 4.3 Bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

I spørsmål 16 (tabell 4.3), oppgir 73,6 % av respondentene at de bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) i stor grad (svarer 5, 6 eller 7), mens 9,5 %

oppgir at de bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) i liten grad (svarer 1, 2 eller 3).

I spørsmål 17 (tabell 4.3), oppgir 79,3 % av respondentene at de har høy nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (svarer 5, 6 eller 7), mens 7,6 % oppgir at de har lav nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (svarer 1, 2 eller 3).

I spørsmål 18 (tabell 4.3), mener 90,6 % av respondentene at de har høy potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (svarer 5, 6 eller 7), mens ingen mener de har lav potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (svarer 1, 2 eller 3).

4.1.2 Korrelasjonsanalyser og andre analyser

I kapittel 4.1.1 kartlegger vi bruksgrad og nytte av ulike analyseteknikker (tabell 4.3 og figur 4.2 og 4.3). I denne delen undersøker vi om selskapene bruker flere analyseteknikker i stor grad, og i tillegg om det er noen analyseteknikker som ofte brukes sammen.

Tabell 4.4 viser om selskapene bruker én eller flere ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i stor grad (svar 5, 6 eller 7). Tabell 4.4 viser at 7,5 % av selskapene bruker alle fire analyseteknikker i stor grad. Videre at 22,6 % av selskapene bruker tre av analyseteknikkene i stor grad. Den største andelen selskap, 37,7 %, oppgir at de bruker to av analyseteknikkene i stor grad, mens 24,5 % av selskapene oppgir at de kun bruker én av analyseteknikkene i stor grad.

Tabell 4.4 Antall analyseteknikker som benyttes i stor grad

Andel selskap som bruker ulike kundelønnsomhetsanalyser i stor grad	Andel som svarer
	5, 6, eller 7
Bruker én av analyseteknikkene	24,5 %
Bruker to av analyseteknikkene	37,7 %
Bruker tre av analyseteknikkene	22,6 %
Bruker de fire ulike analyseteknikkene	7,5 %

n=53

Over halvparten av selskapene bruker mer enn én analyseteknikk i stor grad (37,7 % + 22,6 % + 7,5 % = 67,8 %). For å undersøke om det er ulike analyseteknikker som ofte brukes sammen analyserer vi korrelasjonskoeffisienter mellom bruksgrad av de ulike analyseteknikkene.

Tabell 4.5 viser korrelasjonskoeffisientene for bruksgrad av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser, og for nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Det er meget sterk korrelasjon (0,52) mellom bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi og bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunder. Det er også meget sterk korrelasjon (0,63) mellom nytte av enkeltkunders livsløpsverdi og nytte av verdivurdering av enkeltkunder. Begge samvariasjonene er signifikante på 5 %-nivå.

Bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har sterk korrelasjon (0,30) med bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunder (10 % signifikansnivå), og nytten av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har sterk korrelasjon (0,39) med nytte av verdivurdering av enkeltkunder (5 % signifikansnivå).

Tabell 4.5 Korrelasjonskoeffisienter for bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Korrelasjonskoeffisienter for bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsanalyser

	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1			
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,13	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,09	0,03	1	
Verdivurdering av enkeltkunder	0,30**	0,12	0,52*	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,10$

Korrelasjonskoeffisienter for nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser

	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1			
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,08	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,14	0,05	1	
Verdivurdering av enkeltkunder	0,39*	0,24	0,63*	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,10$

4.2 Påvirker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser?

For å besvare problemstilling 2 analyseres spørsmålene som kartlegger bruk og nytteverdier av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 4, 5 og 7) og spørsmålene som kartlegger bruk og nytteverdier av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16, 17 og 18). I tillegg analyseres spørsmålet som kartlegger bruk av estimeringsmetoder (spørsmål 12), og spørsmålene som kartlegger grad av markedsorientering (spørsmål 2).

Problemstilling 2 skal besvares ved hjelp av hypotesetester (kapittel 4.2.3). Før disse resultatene vises er det hensiktsmessig å presentere deskriptiv statistikk (kapittel 4.2.1) og faktoranalyse (kapittel 4.2.2), disse resultatene er grunnlaget for hypotesetestene. Kapittel 4.2.1 viser svarfordeling, gjennomsnitt og standardavvik for alle de aktuelle spørsmålene samt et histogram med gjennomsnittsverdier av bruksgrad for estimeringsmetoder. Kapittel 4.2.2 presenterer faktoranalysene, som brukes til å lage faktorene aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering. Kapittel 4.2.3 tester utredningens hypoteser ved hjelp av multiple regresjonsanalyser. Problemstilling 2 besvares ved å analysere svarene fra 44 respondenter. Deres bakgrunnsinformasjon er vist under i tabell 4.6 (spørsmål 20 og 21b), og i figur 4.4 (spørsmål 1 og 19).

Tabell 4.6 viser svarfordelingen fra spørsmål 20 og 21b. Alle de 44 respondentene føler de har grunnlag til å svare på spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder og spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser.

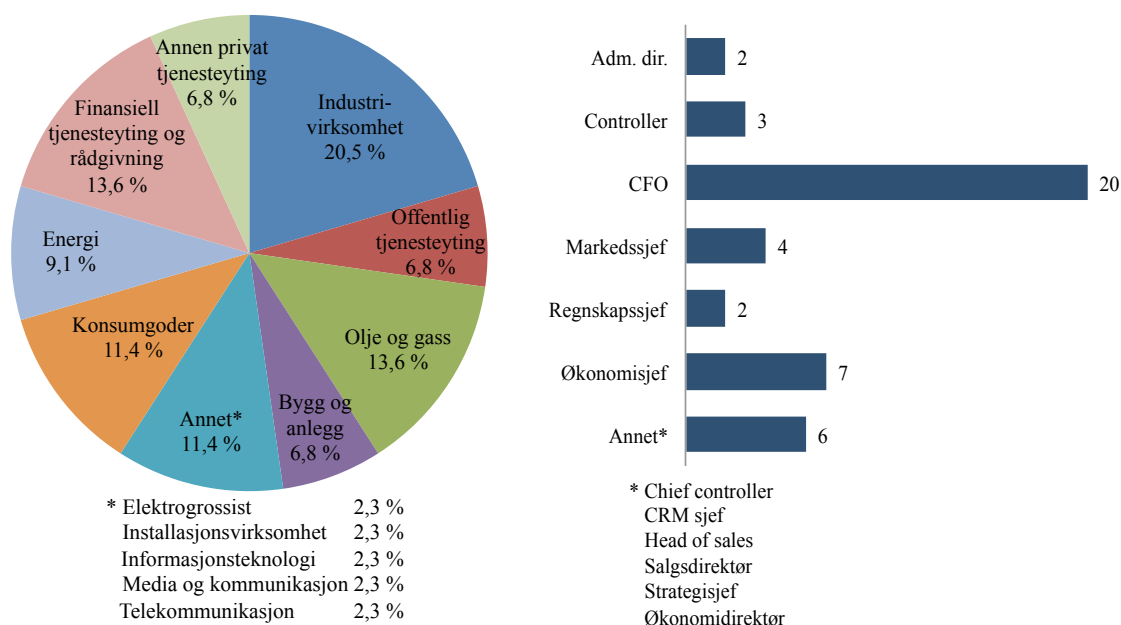
Tabell 4.6 Svarfordeling spørsmål 20 og 21b (n=44)

Spørsmål 20*:	Nei	Ja
Har du/har du hatt befåning med kundelønnsomhetsanalyser?	9,1%	90,9%
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	0,0%	100,0%
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?	0,0%	100,0%
Spørsmål 21b:		
Jeg ønsker å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen		65,9%

n=44

* obligatorisk spørsmål

Figur 4.4 viser svarfordelingen fra spørsmål 1 om bransje, og fra spørsmål 19 om stillinger. De 44 respondentene fordeler seg over 13 ulike bransjer. Over halvparten av selskapene tilhører følgende fire bransjer: industrivirksomhet (20,5 %), finansiell tjenesteyting og rådgivning (13,6 %), olje og gass (13,6 %) og konsumgoder (11,4 %). CFO er den mest representerte stillingen med 20 respondenter (45,5 %).



Figur 4.4 Bransjefordeling og stillingsoversikt (n=44)

Vi undersøker om det er systematiske skjevheter i respondenters svar for å vurdere om svarene er representative (se kapittel 3.3.3). Til dette benytter vi t-testen for to uavhengige stikkprøver. Vi undersøker om det er forskjeller i svar, avhengig av om respondenter er CFO (gruppe 1) eller om de er i andre stillinger (gruppe 2) (spørsmål 19). Gruppens resultater ble testet for gjennomsnittlig bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (se tabell 4.11), og for grad av markedsorientering (se tabell 4.11). T-testene viser at det ikke er signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdier mellom CFO-er og andre stillinger (se vedlegg 10).

4.2.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 4.7 viser svarfordelingen, gjennomsnittsverdier og standardavvik for spørsmål 2, 4, 5, 12, 16 og 17. Spørsmål 4 og 5 omhandler bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. Spørsmål 16 og 17 omhandler bruk og nytte av

kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Spørsmål 12 omhandler bruk av estimeringsmetoder, og spørsmål 2 omhandler grad av markedsorientering, kundeorientering og internt fokus.

Tabell 4.7 Svarfordeling og deskriptiv statistikk for spørsmål 2, 4, 5, 12, 16 og 17 (n=44)

Spørsmål 4:

I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker?*(n=44)

	I svært liten grad					I svært stor grad		Gjennomsnittlig bruksgrad	Standardavvik	Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	2,3 %	9,1 %	9,1 %	11,4 %	25,0 %	29,5 %	9,1 %	4,81	1,57	4,5 %
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	0,0 %	6,8 %	2,3 %	13,6 %	9,1 %	43,2 %	18,2 %	5,44	1,42	6,8 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	9,1 %	11,4 %	9,1 %	15,9 %	11,4 %	11,4 %	0,0 %	3,63	1,67	31,8 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,5 %	6,8 %	11,4 %	11,4 %	25,0 %	6,8 %	11,4 %	4,44	1,71	22,7 %

Spørsmål 5:

Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?*(n=44)

	Svært liten nytte					Svært stor nytte		Gjennomsnittlig nytte	Standardavvik	Ingen nytte	Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7				
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	2,3 %	0,0 %	4,5 %	15,9 %	25,0 %	27,3 %	20,5 %	5,36	1,34	0,0 %	4,5 %
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	0,0 %	0,0 %	2,3 %	6,8 %	18,2 %	40,9 %	25,0 %	5,85	0,99	0,0 %	6,8 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	6,8 %	6,8 %	9,1 %	11,4 %	13,6 %	11,4 %	9,1 %	4,30	1,88	0,0 %	31,8 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,5 %	6,8 %	6,8 %	15,9 %	11,4 %	20,5 %	11,4 %	4,68	1,77	0,0 %	22,7 %

Spørsmål 16 og 17 om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).*(n=44)

	1	2	3	4	5	6	7	Gjennomsnittlig bruksgrad	Standardavvik	Ingen nytte	Bruker ikke teknikken
Spørsmål 16: Bruk	0,0 %	6,8 %	4,6 %	15,9 %	31,8 %	27,3 %	13,6 %	5,09	1,34	0,0 %	0,0 %
Spørsmål 17: Nytte	0,0 %	4,6 %	4,6 %	13,6 %	36,4 %	22,7 %	18,2 %	5,23	1,29	0,0 %	0,0 %

Spørsmål 12:

I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsmetoder?*(n=44)

	I svært liten grad					I svært stor grad		Gjennomsnittlig bruksgrad	Standardavvik	Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7			
Selvkostmetoden	9,1 %	2,3 %	6,8 %	6,8 %	13,6 %	25,0 %	20,5 %	5,03	1,94	15,9 %
Bidragsmetoden	2,3 %	0,0 %	9,1 %	13,6 %	11,4 %	36,4 %	15,9 %	5,31	1,44	11,4 %
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	6,8 %	13,6 %	6,8 %	11,4 %	13,6 %	18,2 %	9,1 %	4,29	1,92	20,5 %
Tidsdrevne ABC	13,6 %	11,4 %	4,5 %	6,8 %	4,5 %	9,1 %	4,5 %	3,42	2,12	45,5 %

* obligatorisk spørsmål

Spørsmål 2:

Ta stilling til følgende påstander.* (n= 44)

		Helt uenig		Verken eller			Helt enig		Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6	7		
M1	Selskapets strategi er drevet av å skape verdi for våre kunder	0,0 %	0,0 %	2,3 %	2,3 %	20,5 %	40,9 %	34,1 %	6,02	0,93
I1	Vårt selskap fokuserer hovedsakelig på interne prosessforbedringer	2,3 %	4,5 %	15,9 %	31,8 %	29,5 %	13,6 %	2,3 %	4,32	1,23
M2	Vi har et langsiktig kundeperspektiv	0,0 %	0,0 %	2,3 %	0,0 %	15,9 %	27,3 %	54,5 %	6,32	0,91
K1	Vårt selskap har en sterk kundeorientering	0,0 %	0,0 %	2,3 %	6,8 %	27,3 %	29,5 %	34,1 %	5,86	1,05
I2	Vårt selskap har et sterkt internt fokus	0,0 %	4,5 %	9,1 %	45,5 %	22,7 %	13,6 %	4,5 %	4,45	1,13
K2	Vi reagerer raskt på endringer i kundens ønsker	0,0 %	0,0 %	11,4 %	20,5 %	36,4 %	20,5 %	11,4 %	5,00	1,16
M3	Vårt selskap har en sterk markedsorientering	0,0 %	0,0 %	2,3 %	22,7 %	27,3 %	29,5 %	18,2 %	5,39	1,10
I3	Vi har hovedsakelig en kostnadslederstrategi	2,3 %	20,5 %	18,2 %	18,2 %	22,7 %	15,9 %	2,3 %	3,95	1,52
K3	Vi måler kundetilfredshet systematisk	0,0 %	4,5 %	13,6 %	0,0 %	22,7 %	20,5 %	38,6 %	5,57	1,56

* obligatorisk spørsmål

Spørsmål 4 og 5 om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

Analyser av spørsmål 4 (tabell 4.7), om bruk av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, viser at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest gjennomsnittlig bruksgrad (5,44), etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (4,81), verdivurdering av enkeltkunder (4,44) og enkeltkunders livsløpsverdi (3,63). En stor andel oppgir at de ikke bruker enkeltkunders livsløpsverdi (31,8 %) og verdivurdering av enkeltkunder (22,7 %).

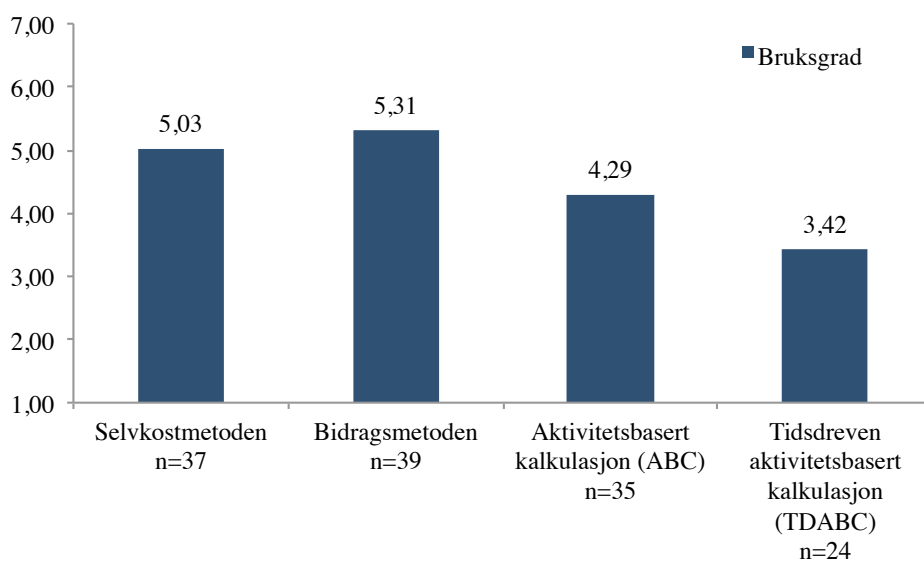
Analyser av spørsmål 5 (tabell 4.7), om nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, viser at gjennomsnittlig nytte er høyere enn gjennomsnittlig bruksgrad for samtlige former for kundelønnsomhetsanalyser. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest gjennomsnittlig nytte (5,85), etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (5,36), verdivurdering av enkeltkunder (4,68) og enkeltkunders livsløpsverdi (4,30).

Spørsmål 16 og 17 om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Tabell 4.7 viser at gjennomsnittlig bruksgrad for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 5,09, og at gjennomsnittlig nytte for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 5,23.

Spørsmål 12 om bruk av ulike estimeringsmetoder

Spørsmål 12 i tabell 4.7 og i figur 4.5 viser gjennomsnittlig bruksgrad og nytte av ulike estimeringsmetoder. Bidragsmetoden har høyest gjennomsnittlig bruksgrad (5,31), etterfulgt av selvkostmetoden (5,03), aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (4,29) og tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) (3,42). En stor andel av respondentene oppgir at de ikke bruker aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (20,5 %) og tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) (45,5 %).



Figur 4.5 Bruksgrad av ulike estimeringsmetoder

Spørsmål 12 (tabell 4.7) viser at hele 88,7, % av respondentene oppgir at de bruker bidragsmetoden i en eller annen grad (svar fra 1-7), hvorav 63,7 % bruker den i stor grad (svar fra 5-7). Videre oppgir 84,1 % at de bruker selvkostmetoden i en eller annen grad (svar fra 1-7), hvorav 59,1 % bruker den i stor grad (svar fra 5-7). Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) brukes i en eller annen grad av 79,5 % av respondentene, hvorav 40,9 % bruker den i stor grad (svar fra 5-7). Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) brukes i en eller annen grad av 54,4 % av respondentene, hvorav kun 18,1 % bruker den i stor grad (svar fra 5-7).

Spørsmål 2 om markedsorientering

Spørsmål 2 i tabell 4.7 viser hvor enige/uenige respondentene er i ni påstander. Tre av påstandene omhandler markedsorientering (M1, M2, M3), tre påstander omhandler kundeorientering (K1, K2, K3), og tre påstander omhandler internt fokus (I1, I2, I3). Gjennomsnittsverdier for påstandene som omhandler markedsorientering, M1, M2 og M3, er

henholdsvis 6,02, 6,32 og 5,39. Gjennomsnittsverdier for påstandene som omhandler kundeorientering, K1, K2 og K3, er 5,86, 5,00 og 5,57. Gjennomsnittsverdier for påstandene som omhandler internt fokus, I1, I2 og I3, er 4,32, 4,45 og 3,95.

4.2.2 Faktoranalyse

Spørsmål 12 måler bruksgrad av estimeringsmetoder, og spørsmål 2 måler grad av markedsorientering, kundeorientering og internt fokus. Disse to spørsmålene er utgangspunktet for faktoranalysene, som blir brukt til å lage faktorene aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering. Disse skal brukes for å besvare hypotesene (kapittel 4.2.3).

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) er to former for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (se kapittel 2.2.1). For å undersøke om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, lager vi én faktor som skal representere begge formene for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (se tabell 4.8). Tabell 4.8 viser at ABC og TDABC har tilfredsstillende faktorladning (høyere enn 0,5) for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Det andre vi undersøker i problemstilling 2 er om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Markedsorientering blir målt med tre påstander (M1, M2, M3). For å undersøke om vi har konvergent- og diskriminant validitet i måleinstrumentet, inkluderer vi påstandene om kundeorientering (K1, K2, K3) og internt fokus (I1, I2, I3) (se kapittel 3.3.3). Vi ønsker å redusere de ni påstandene fra spørsmål 2 til tre faktorer, én for markedsorientering, én for kundeorientering, og én for internt fokus. Vi har forventninger om hvilke påstander som hører sammen, og bruker derfor en bekreftende faktoranalyse (se kapittel 3.4). Tabell 4.8 viser at alle påstandene har tilfredsstillende faktorladning (høyere enn 0,5) for faktorene de er ment å representere.

Tabell 4.8 Faktorladning ved bekreftende faktoranalyse

	Faktor 1 Aktivitets- baserte estimerings- metoder	Faktor 2 Markeds- orientering	Faktor 3 Kunde- orientering	Faktor 4 Internt fokus
ABC	0,92			
TDABC	0,92			
M1		0,83		
M2		0,88		
M3		0,66		
K1			0,84	
K2			0,85	
K3			0,61	
I1				0,74
I2				0,71
I3				0,79

Tabell 4.9 viser at faktoren for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har en god Cronbachs alfa ($> 0,8$), og at faktoren for markedsorientering har en tvilsom Cronbachs alfa ($> 0,6$) (se kapittel 3.4). Vi bør være kritiske til om faktoren for markedsorientering kan brukes når Cronbachs alfa er lavere enn 0,7. I kapittel 3.4 viser vi at Cronbachs alfa øker med antall komponenter (spørsmål) i en faktor. Ettersom vi måler markedsorientering med kun tre påstander, velger vi å bruke faktoren videre. Det har mindre betydning at kundeorientering og internt fokus ikke har tilfredsstillende Cronbachs alfa ($< 0,7$). Kundeorientering og internt fokus skal kun brukes til å validere markedsorientering, og vi velger å bruke disse begrepene slik de er nå.

Tabell 4.9 Cronbachs alfa ved bekreftende faktoranalyse

	Cronbachs alfa
Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	0,83
Markedsorientering	0,69
Kundeorientering	0,62
Internt fokus	0,60

For å undersøke om det er konvergent validitet og diskriminant validitet i måleinstrumentet for markedsorientering, undersøker vi korrelasjonen mellom faktorene markedsorientering, kundeorientering og internt fokus. Markedsorientering og kundeorientering er nærliggende teoretiske begrep, og vi ønsker at respondentenes svar på disse spørsmålene skal ha høy korrelasjon. Mellom markedsorientering og internt fokus, derimot, ønskes lav korrelasjon (se kapittel 2.3 og 3.3.3). Tabell 4.10 viser at markedsorientering og kundeorientering har en korrelasjonskoeffisient lik 0,63, mens markedsorientering og internt fokus har en

korrelasjonskoeffisient lik - 0,20. Når korrelasjonskoeffisientene blir kvadrert, ser vi hvor mye disse faktorene overlapper hverandre. For faktorene som skal vise konvergent validitet ønsker vi overlapping, men ikke høyere enn 50 %. Med mer enn 50 % overlapping, kan faktorene sies å representere det samme, og faktorene bør ikke brukes i modellen. For markedsorientering og kundeorientering er det 39,7 % overlapping, mens for internt fokus og markedsorientering er overlappingen tilnærmet lik null. Resultatene tyder på at vi har konvergent- og diskriminant validitet i måleinstrumentet.

Tabell 4.10 Konvergent- og diskriminant validitet

Korrelasjonskoeffisienter for grad av markedsorientering, kundeorientering og internt fokus

	Markedsorientering	Kundeorientering	Internt fokus
Markedsorientering	1		
Kundeorientering	0,63*	1	
Internt fokus	-0,20	-0,13	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,10$

Tabell 4.11 gir en oversikt over deskriptiv statistikk for de nye variablene, som er et resultat av faktoranalysen. Av disse, blir aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering brukt til å teste studiens hypoteser i kapittel 4.2.3. Faktoren aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er gjennomsnittet av de to spørsmålene som måler aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC, TDABC) (spørsmål 12), og markedsorientering er gjennomsnittet av de tre påstandene om markedsorientering (M1, M2, M3) (spørsmål 2).

Tabell 4.11 Deskriptiv statistikk for faktorene

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (n=36)	3,97	1,84
Markedsorientering (n=44)	5,91	0,77
Kundeorientering (n=44)	5,48	0,96
Internt fokus (n=44)	4,24	0,97

4.2.3 Hypotesetester

I dette delkapittelet forsøker vi å besvare følgende problemstilling: *Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?* Problemstillingen besvares ved å undersøke følgende hypoteser:

H_{1a} : Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H_{1b}: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

H_{2a}: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

H_{2b}: Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Med kundelønnsomhetsanalyser i hypotesene menes kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Hypotesene blir testet ved hjelp av multippel regresjon. Denne statistiske metoden muliggjør kontrollering for flere variabler, og de uavhengige variablenes faktiske påvirkning kommer bedre frem (se kapittel 3.4).

I tabell 4.12 representerer hver kolonne én regresjonslikning. Det er totalt ti ulike regresjonslikninger i tabellen. I den øverste delen av tabellen er bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16) og bruksgrad av de ulike analyseteknikkene (spørsmål 4) regresjonsanalysenes avhengige variabler. I den nederste delen av tabellen er nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 17) og nytte av de ulike analyseteknikkene (spørsmål 5) regresjonsanalysenes avhengige variabler. Bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (spørsmål 12) og grad av markedsorientering (spørsmål 2) er regresjonsmodellenes uavhengige variabler.

Tabell 4.12 viser at regresjonslikningene har varierende antall observasjoner. Dette skyldes at noen av variablene i regresjonsanalysene er basert på bruksgrad, og at respondenter som ikke bruker de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser eller aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ikke kommer med i regresjonslikningene. For eksempel er det færre respondenter som oppgir bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi sammenlignet med lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Med bruksgrad som avhengig variabel vil derfor regresjonslikningen for lønnsomhetsanalyse av kundesegment ha flere observasjoner enn regresjonslikningen for enkeltkunders livsløpsverdi. I tillegg reduseres antall observasjoner i regresjonsanalysene ytterligere fordi flere av respondentene ikke bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Tabell 4.12 Regresjonsanalyser for bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Regresjonsanalyser for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser

	Kundelønnsomhets- analyser (helhetsvurdering)	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Konstant	0,47 (0,32)	2,61 (1,24)	-0,36 (-0,23)	-0,91 (-0,40)	0,73 (0,31)
Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	0,33* (3,19)	0,18 (1,24)	0,32* (2,81)	0,17 (0,98)	0,29** (1,75)
Markedsorientering	0,57* (2,31)	0,23 (0,67)	0,75* (2,82)	0,66** (1,78)	0,43 (1,14)
Justert R ²	0,30	0,00	0,30	0,07	0,08
Observasjoner (n)	36	36	36	28	30

* p < 0,05

** p < 0,10

T-verdier er oppgitt i parentes

Regresjonsanalyser for nytte av kundelønnsomhetsanalyser

	Kundelønnsomhets- analyser (helhetsvurdering)	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Konstant	2,20 (1,35)	5,64* (3,01)	5,09* (3,73)	5,90* (2,12)	5,74* (2,31)
Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	0,10 (0,84)	0,01 (0,07)	0,01 (0,12)	-0,03 (-0,16)	0,24 (1,37)
Markedsorientering	0,46** (1,69)	-0,06 (-0,19)	0,11 (0,48)	-0,26 (-0,58)	-0,36 (-0,89)
Justert R ²	0,05	0,00	0,00	0,00	0,02
Observasjoner (n)	36	36	36	28	30

* p < 0,05

** p < 0,10

T-verdier er oppgitt i parentes

Regresjonsanalysene for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser har forklaringsgrader (justert R²) mellom 0 og 0,30 (tabell 4.12). Det er med andre ord i varierende grad hvor godt regresjonsmodellene forklarer variasjon i de avhengige variablene. Regresjonslikningene med lønnsomhetsanalyse av kundeselement og kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) som avhengige variabler, har de høyeste forklaringsgradene (0,30).

Regresjonskoeffisientene for bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er signifikante på 5 %-nivå for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement. Videre tilsier høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder høyere bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunder (10 % signifikansnivå). Tabell 4.12 viser at grad av markedsorientering har signifikant påvirkning på bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement (5 % signifikansnivå). I tillegg tilsier høyere grad av markedsorientering høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi (10 % signifikansnivå). Kontrollert for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker for eksempel bruksgraden av

kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) med 0,57 når selskapets grad av markedsorientering øker med én måleenhet (ett trinn opp på vår syvpunkts Likertskala).

Regresjonsanalysene for nytte av kundelønnsomhetsanalyser har forklaringsgrader (justert R^2) mellom 0 og 0,05 (tabell 4.12). Alle de fem regresjonsligningene kan sies å svak forklaringsgrad. Tabell 4.12 viser at grad av markedsorientering har signifikant påvirkning på nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (10 % signifikansnivå). Bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, derimot, har ingen signifikant påvirkning på nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). For nytten av de ulike analyseteknikkene har de uavhengige variablene ingen signifikant påvirkning. Dette kan forklare hvorfor regresjonsmodellene for analyseanalyseteknikkene har så lav forklaringsgrad (justert R^2). De uavhengige variablene forklarer tilnærmet null av variasjonen i nytten av de ulike analyseteknikkene.

Oppsummering analyse

Kapittel 4.1 viser analyser som skal besvare problemstilling 1 (I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?). Av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser viser analysene at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest bruksgrad og nytteverdi, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, verdivurdering av enkeltkunder og enkeltkunders livsløpsverdi. Analysene viser også at over halvparten av selskapene bruker mer enn én av analyseteknikkene i stor grad. Videre ser vi at mange selskap ikke bruker enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Når det gjelder bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), oppgir 74 % stor bruksgrad. Videre viser resultatene at nåværende nytte overstiger bruksgrad, og at potensiell nytte over nåværende nytte.

Kapittel 4.2 viser analyser som skal besvare problemstilling 2 (Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?) Tabell 4.13 gir en oppsummering av hypotesetestingen.

For hypotese H_{1a} (Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser) finner vi støtte for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment og verdivurdering av enkeltkunder. For hypotese H_{1b} (Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser) finner vi ingen støtte, og

hypotesen forkastes i sin helhet. For hypotese H_{2a} (Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser) finner vi støtte for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment og enkeltkunders livsløpsverdi. For hypotese H_{2b} (Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser) finner vi kun støtte for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Hypotese H_{2b} for de ulike formene for kundelønnsomhetsanalysene forkastes. Tabell 4.13 viser for hvilke signifikansnivå hypotesene støttes.

Tabell 4.13 Oppsummering hypotesetester

		Utfall
H _{1a}	Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Støtte*
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Støtte*
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
	Verdivurdering av enkeltkunder	Støtte**
H _{1b}	Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Forkastet
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
	Verdivurdering av enkeltkunder	Forkastet
H _{2a}	Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Støtte*
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Støtte*
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Støtte**
	Verdivurdering av enkeltkunder	Forkastet
H _{2b}	Jo høyere grad av markedsorientering, jo høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Støtte**
	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastet
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Forkastet
	Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
	Verdivurdering av enkeltkunder	Forkastet

* p < 0,05
**p < 0,10

5. Diskusjon, implikasjoner og konklusjon

Dette kapittelet består av drøftelse av funn (kapittel 5.1), begrensninger og forskningsmessige implikasjoner (kapittel 5.2), ledelsesmessige implikasjoner (kapittel 5.3) og konklusjon (kapittel 5.4).

Kapittel 5.1 består av to deler, én for hver av problemstillingene. Problemstillingene besvares ved å drøfte hovedfunnene fra analysen og se disse i sammenheng med tidligere arbeid innen fagområdet. I tillegg drøftes den eksterne gyldigheten for begge problemstillinger. Problemstilling 1 (I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?) tar utgangspunkt i analysene fra kapittel 4.1. Her diskuteres først de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 4, 5 og 7) og deretter kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16, 17 og 18). Problemstilling 2 (Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?) tar utgangspunkt i analysene fra kapittel 4.2. Først diskuteres det om bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, og deretter diskuteres det om grad av markedsorientering påvirker bruksgrad og nytte kundelønnsomhetsanalyser.

Kapittel 5.2 diskuterer ulike begrensninger ved utredningen. Våre erfaringer er nyttige å ha med seg til videre forskning, og delkapittelet inneholder derfor også innspill til hvordan studien kan forbedres. I tillegg presenteres forslag til andre studier innen fagområdet. Kapittel 5.3 diskuterer ledelsesmessige implikasjoner, mens det avsluttende kapittelet konkluderer (kapittel 5.4).

5.1 Drøftelse av funn

Tidligere er kundelønnsomhetsanalyser kun kartlagt som samlebegrep i Norge. I tillegg til å kartlegge kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) gir vår studie et mer nyansert bilde av kundelønnsomhetsanalyser. Dette ved å undersøke bruksgrad og nytte av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verddivurdering av enkeltkunder.

Tidligere funn viser at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (Guilding & McManus, 2002). Vår studie undersøker om dette også er tilfellet i Norges største selskap (kapittel 3.2). Vår studie gir også innsikt i om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (Aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdriven aktivitetsbasert kalkulasjon) tilsier høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

Bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

Våre funn viser at gjennomsnittlig bruksgrad av tre av fire analyseteknikker er over midtpunktet på skalaen ”i svært liten grad - i svært stor grad”, og at alle analyseteknikkene har gjennomsnittlig nytte over midtpunktet på skalaen (spørsmål 4 og 5). På skalaen fra 1-7, er gjennomsnittlig bruksgrad (nytte) av lønnsomhetsanalyse av kundesegment 5,44 (5,86), gjennomsnittlig bruksgrad (nytte) av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder 4,74 (5,44), gjennomsnittlig bruksgrad (nytte) av verdivurdering av enkeltkunder 4,39 (4,54), mens gjennomsnittlig bruksgrad (nytte) av enkeltkunders livsløpsverdi 3,57 (4,27).

Guilding og McManus (2002) finner også at bruk og nytte er høyest for lønnsomhetsanalyse av kundesegment (”customer segment profitability analysis”) og nest høyest for lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (”customer profitability analysis”). I motsetning til våre funn finner Guilding og McManus (2002) at enkeltkunders livsløpsverdi (”lifetime customer profitability analysis”) har høyere bruksgrad og nytte enn verdivurdering av enkeltkunder (”valuation of customers or customer groups as assets”). Gjennomsnittverdiene fra studiene sammenlignes ikke ettersom spørsmålene om bruksgrad og nytte baserer seg på ulik skala (se kapittel 2.1.5). I tillegg er ikke svarfordeling fra Guilding og McManus (2002) sin studie kjent.

Av de fire ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser har lønnsomhetsanalyse av kundesegment den høyeste gjennomsnittlige bruksgraden og nytteverdien. Denne analyseteknikken skiller seg fra de andre teknikkene ved at den analyserer lønnsomheten for kundesegment, og ikke lønnsomheten for enkeltkunder (se kapittel 2.1.4). Slike analyser er relativt enkelt å utføre, og i tillegg mindre ressurs- og kostnadskrevende enn å beregne lønnsomheten for enkeltkunder (se kapittel 2.1.3). Én respondent bekrefter at analyser av enkeltkunder ofte oppleves som for kostnadskrevende, ved å kommentere følgende på

spørsmål 21a (vedlegg 7): ”I et skalamarked er enkeltkunder ikke økonomisk forsvarlig å detaljkalkulere, og segmentmetode er derfor riktig for vår del”.

Funn fra spørsmålet om kost-nytte (spørsmål 7) indikerer at lønnsomhetsanalyse av kundesegment oppleves som mindre ressurskrevende enn de andre analyseteknikkene. Resultatene viser at kun 13,4 % av respondentene mener at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi, mens prosentandelene for de øvrige analyseteknikkene er 15,4 % for lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, 26,9 % for verddivurdering av enkeltkunder og 34,6 % for enkeltkunders livsløpsverdi. Dette kan være en av forklaringene på hvorfor lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest bruksgrad og nytteverdi.

Etter lønnsomhetsanalyse av kundesegment har lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder den høyeste gjennomsnittlige bruksgraden og nytteverdien. Begge analyseteknikkene benytter historisk profitt i estimering av lønnsomheten (se kapittel 2.1.4). De to analyseteknikkene gir antakelig et mer presist bilde av kundelønnsomheten enn når det beregnes nåverdi av fremtidig netto kontantstrøm, som ved enkeltkunders livsløpsverdi og verddivurdering av enkeltkunder. Dette fordi det er krevende å forutse fremtidig aktivitetsnivå med enkeltkunder, krevende å forutsi varigheten av en kunderelasjon, og vanskelig å fastsette rett diskonteringsfaktor (se kapittel 2.1.3). Bruk av historisk profitt gir relativt reliable lønnsomhetsbilder. Når dette brukes kan selskapene være sikrere på at beslutningsgrunnlaget er korrekt, og det kan føles tryggere å iverksette tiltak mot enkeltkunder eller kundesegment. Dette kan forklare hvorfor lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyser av kundesegment har høyere bruksgrad og nytteverdi enn de to proaktive analyseteknikkene.

Funnene viser at mange respondenter svarer ”bruker ikke teknikken” om to av analyseteknikkene. Av de 53 selskapene oppgir 16 selskap at de ikke bruker enkeltkunders livsløpsverdi og 12 selskap at de ikke bruker verddivurdering av enkeltkunder. For lønnsomhetsanalyse av kundesegment og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, er det kun tre selskap som ikke bruker hver av teknikkene. Enkeltkunders livsløpsverdi og verddivurdering av enkeltkunder brukes av færre selskap, og har lavere gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi enn de øvrige analyseteknikkene. Funn fra spørsmålet om kost-nytte (spørsmål 7) viser at mange mener at disse to analyseteknikkene er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi. At analyseteknikkene oppleves som for ressurskrevende kan forklare hvorfor disse tas lite i bruk. Enkeltkunders livsløpsverdi og verddivurdering av enkeltkunder har et

fremtidsrettet fokus, som estimerer nåverdi av fremtidig netto kontantstrøm for enkeltkunder (se kapittel 2.1.4). Å beregne nåverdi av fremtidig netto kontantstrøm for hver enkelt kunde er en meget omfattende og tidkrevende prosess. Spesielt for selskap med store kundebaser kan slike analyser være svært ressurs- og kostnadskrevende. Dette kan være en av årsakene til at andre analyseteknikker foretrekkes (se kapittel 2.1.3).

På spørsmålet om kost-nytte (spørsmål 7) svarer 26,9 % av respondentene at de ikke vet om enkeltkunders livsløpsverdi er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi, mens 21,2 % av respondentene ikke vet om verdivurdering av enkeltkunder er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi. Resultatene tyder på at analyseteknikkene er relativt ukjente for respondentene. Dette kan skyldes at de er mindre omtalt i litteraturen enn eksempelvis lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Den lave kjennskapen kan være en annen årsak til at de fremtidsrettede analyseteknikkene brukes av færre selskap og har lavere gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi enn de øvrige analyseteknikkene.

Våre funn viser at en stor andel respondenter bruker flere av de fire ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser i stor grad (svarer 5, 6 eller 7). Resultatene viser at 24,5 % av selskapene kun bruker én analyseteknikk i stor grad, mens hele 67,8 % av selskapene bruker mer enn én analyseteknikk i stor grad. De fleste selskapene (37,7 %) oppgir at de bruker to analyseteknikker i stor grad. For å finne ut hvilke analyseteknikker som ofte brukes sammen vurderer vi korrelasjonskoeffisientene. Funn fra korrelasjonsanalysene viser at mange av de som bruker (har nytte av) enkeltkunders livsløpsverdi også bruker (har nytte av) verdivurdering av enkeltkunder. Samvariasjonen mellom bruksgrad (nytte) av enkeltkunders livsløpsverdi og bruksgrad (nytte) av verdivurdering av enkeltkunder er 0,52 (0,63) (signifikante på 5 %-nivå). Felles for disse analyseteknikkene er at de beregner nåverdi av fremtidig netto kontantstrøm for enkeltkunder (se kapittel 2.1.4). Det kan tenkes at selskap som bruker én av disse teknikkene har lav utviklingskostnad, men stor verdi av å gjøre den andre teknikken også.

Resultatene viser at det er positiv og signifikant samvariasjon mellom bruksgrad (nytte) for de tre analyseteknikkene som fokuserer på enkeltkunder (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunde). De positive korrelasjonskoeffisientene indikerer at disse analyseteknikkene ofte brukes sammen. Funnene kan tyde på at selskap som utfører én lønnsomhetsanalyse med fokus på

enkeltkunder, lettere enn andre selskap, ser verdien av å gjøre flere analyser rettet mot enkeltkunder. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, derimot, har lavere samvariasjon med de andre analyseteknikkene, og samvariasjonene er ikke signifikante. Dette kan indikere at analyseteknikken oftere brukes separat.

Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

I denne delen skal vi se på hvor stor bruksgrad og nytteverdi respondentene har av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 16, 17 og 18). Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er ment som et samlebegrep, og inkluderer derfor implisitt alle de fire analyseteknikkene samt andre analyser av lønnsomheten til kunder (se kapittel 2.1.3).

Våre funn viser at gjennomsnittlig bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er over midtpunktet på skalaen ”i svært liten grad - i svært stor grad”. På skalaen fra 1-7 er gjennomsnittlig bruksgrad 5,17, gjennomsnittlig nytteverdi 5,34 og gjennomsnittlig potensiell nytteverdi 5,96. Differansen mellom gjennomsnittlig potensiell nytte og gjennomsnittlig nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 0,62.

En annen framstilling av bruksgrad er om kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) brukes i *stor grad*. Det er hensiktsmessig å vise disse funnene i tillegg, da det gjør at vi kan sammenlikne med Johansen (2010) sin studie om Beyond Budgeting i norske sparebanker (se kapittel 2.1.5). I vår studie vil i *stor grad* si de som svarer fra 5-7 på syvpunkts skalaen, mens det i studien til Johansen (2010) vil si de som svarer 4-5 på fempunkts skalaen.

Våre funn viser at 73,6 % bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) i stor grad, mens studien til Johansen (2010) finner at 28,4 % bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor grad. Videre viser Johansen (2010) sin studie at 13,6 % av respondentene ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt, mens vår studie viser at alle de 53 respondentene bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). De to studiene har svært forskjellige resultater. En mulig årsak til dette er at spørsmålene om bruk stilles i ulik kontekst i de to studiene. I Johansen (2010) sin studie svarer respondentene på bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i samme spørsmål som bruksgrad av andre styringsverktøy (eksempelvis rullerende prognoser og Balanced Scorecard) (se kapittel 2.1.5). Dette kan medføre at respondentene svarer på bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser relativt til de

andre styringsverktøyene, som kan forklare hvorfor bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er vesentlig høyere i vår studie.

Vår studie finner at gjennomsnittlig potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er 0,62 høyere enn gjennomsnittlig nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). På samme skala (fra 1-7) finner Helgesen og Voldsund (2009) i sin studie at gjennomsnittlig potensiell nytte/verdi er 0,95 høyere enn gjennomsnittlig nåværende nytte/verdi for møbelindustrien og 0,56 høyere for fiskeriindustrien (se kapittel 2.1.5). Disse differanseverdiene kan sies å være den potensielle forbedringen selskapene mener de har av kundelønnsomhetsanalyser. Funnene tyder på at mange selskap mener de kan ha høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser i fremtiden sammenlignet med nytten de har i dag.

For at selskapene skal nå sitt potensial er det rimelig å tro at de må øke kunnskapen sin innen fagområdet. Resultatene våre tyder på at det er en interesse for å lære mer om kundelønnsomhetsanalyser, da andelen som ønsker utredningen tilsendt er 66,0 % (av 53 respondenter). Én respondent, som ble utelatt fra analysene på grunn av mangel på kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder (spørsmål 20), gir et godt eksempel på at det finnes selskap med stort forbedringspotensial og interesse for fagområdet. Respondenten oppgir at selskapet deres ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i dag, men svarer 5 på skalaen om potensiell nytte. I kommentarfeltet i spørsmål 21a (vedlegg 7) skriver respondenteren: ”Vi er på vei til å få verktøy for å bedre oss på området”.

Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?

Bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder

Av de 44 respondentene oppgir 20,5 % at de ikke bruker aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), og 45,5 % at de ikke bruker tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC). Til sammenligning oppgir 15,9 % at de ikke bruker selvkostmetoden, og 11,4 % at de ikke bruker bidragsmetoden. Funn fra regresjonsanalysene som diskuteres i det følgende tar derfor utgangspunkt i færre observasjoner enn 44, da det kun er de som bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder som analyseres (tabell 4.7).

Våre funn viser at aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) har en gjennomsnittlig bruksgrad på 4,29, mens tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) har en gjennomsnittlig bruksgrad på 3,42. Faktoren som er basert på bruksgraden av disse to estimeringsmetodene,

aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, har en gjennomsnittlig bruksgrad lik 3,97. Til sammenligning viser resultatene at gjennomsnittlig bruksgrad av selvkostmetoden er 5,03, og at gjennomsnittlig bruksgrad av bidragsmetoden er 5,31.

For helhetsvurderingen av kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 16 og 17) tyder resultatene på at bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har varierende påvirkning på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har ingen signifikant påvirkning på nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Dog finner vi at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (5 % signifikansnivå). Funnet gir støtte for antagelsen om at selskap med et mer nøyaktig beslutningsgrunnlag har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Dette kan forklares med at beslutningsgrunnlaget som aktivitetsbaserte estimeringsmetoder gir, fører til at man kan være sikrere på at de riktige tiltakene iverksettes mot enkeltkunder. Når en føler seg sikrere på at tiltakene er korrekte, vil også kundelønnsomhetsanalyser brukes mer.

Funnene viser at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av to av analyseteknikkene, lønnsomhetsanalyse av kundesegment (5 % signifikansnivå) og verdivurdering av enkeltkunder (10 % signifikansnivå). Bruksgraden av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og enkeltkunders livsløpsverdi blir ikke påvirket av bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

At bruksgraden av lønnsomhetsanalyse av kundesegment øker med bruksgraden av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (5 % signifikansnivå), er et noe uventet funn. En skulle tro at selskap som har høy bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ikke hadde høy bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Dette fordi aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er nøyaktige og detaljerte, mens lønnsomhetsanalyse av kundesegment er unyanserte og har et lavt detaljnivå. Dersom selskap bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder til beregning av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, kan dette tyde på at selskap på sett og vis sløser bort detaljrike aktivitetsbaserte estimeringsmetoder til unyanserte lønnsomhetsanalyser av kundesegment. Med en slik tilnærming klarer ikke selskapene å oppdage forskjeller mellom enkeltkunder, forskjeller som ofte er større enn hva man forventer (se kapittel 2.1.2). På den andre siden er det ikke sikkert at selskapene bruker

aktivitetsbaserte estimeringsmetoder i forbindelse med lønnsomhetsanalyser av kundesegment, men at det eksempelvis brukes til å beregne lønnsomheten til produkter.

Vi finner også at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunder (10 % signifikansnivå). Resultatene fra analysene viser at det er relativt få selskap som bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, og at det er relativt få selskap som bruker verdivurdering av enkeltkunder. Felles for disse teknikkene er at de kan karakteriseres som relativt avanserte. Det at de få som bruker verdivurdering av enkeltkunder også bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, kan tyde på at dette er en type selskap som tar i bruk avanserte økonomistyringsverktøy.

Når det gjelder aktivitetsbaserte estimeringsmetoders påvirkning på nytten av de ulike analyseteknikkene, har vi ingen signifikante funn. Høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er ofte forbundet med et bedre og mer nøyaktig beslutningsgrunnlag (kapittel 2.2.1). Vi antok at et bedre beslutningsgrunnlag også økte nytten av kundelønnsomhetsanalyser, da man med et bedre beslutningsgrunnlag kan være sikrere på at de riktige tiltakene iverksettes (se kapittel 2.4). Resultatene tyder på at denne antagelsen ikke stemmer. Regresjonsmodellene for nytte har lave forklaringsgrader (se tabell 4.12). Dette kan skyldes at de uavhengige variablene som er inkludert ikke forklarer variasjon i de avhengige variablene, eller at modellen har få observasjoner.

Grad av markedsorientering

Våre funn viser at gjennomsnittlig grad av markedsorientering er 5,91 (tabell 4.11). Denne faktoren er basert på gjennomsnittet av tre påstander som måler markedsorientering (spørsmål 2) (se kapittel 4.2.2).

Vi finner støtte for hypotesene om at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (5 % signifikansnivå), og at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (10 % signifikansnivå). Guilding og McManus (2002) finner også at markedsorientering har positiv påvirkning på bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ("customer accounting") (10 % signifikansnivå) og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ("customer accounting") (1 % signifikansnivå). Resultatene tyder på at markedsorienterte selskap, i større grad enn andre, har fokus på kunderelaterte analyser.

Våre funn viser at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad for to av fire analyseteknikker, lønnsomhetsanalyse av kundesegment (5 % signifikansnivå) og enkeltkunders livsløpsverdi (10 % signifikansnivå). Guilding og McManus (2002) finner også at markedsorientering har positiv påvirkning på bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi ("lifetime customer profitability analysis"). I tillegg finner de at markedsorientering har positiv påvirkning på bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunder ("valuation of customers or customer groups as assets") (1 % signifikansnivå for begge funn).

Det er interessant å se at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Dette fordi markedsorientering og de to analyseteknikkene har en proaktiv tilnærming. Markedsorientering forsøker å finne ut hvilke kundebehov de må dekke i fremtiden (kapittel 2.3), mens enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder beregner fremtidig kundelønnsomhet (kapittel 2.1.4).

Funnene viser ingen signifikant påvirkning av markedsorientering på nytte av de ulike analyseteknikkene. Til sammenligning viser Guilding og McManus (2002) at høyere markedsorientering tilsier høyere nytte av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder (1 % signifikansnivå). I vår studie har faktoren som måler markedsorientering en relativt lav Cronbachs alfa (0,69) (se kapittel 4.2.2 og 5.2). Det er rimelig å tro at vi med et bedre måleinstrument for markedsorientering ville funnet signifikant påvirkning av markedsorientering på bruksgrad og nytte av begge de proaktive analyseteknikkene.

Generalisering av resultater

Det faktiske utvalget for problemstilling 1 og problemstilling 2, er henholdsvis 53 og 44 respondenter. Den faktiske populasjonen, som vi ønsker å generalisere funnene til, består av 233 selskap. Dette gir en svarprosent på 22,7 % for problemstilling 1 og 18,9 % for problemstilling 2. Sammenlignet med tidligere studier er dette relativt lav svarrespons (Bjørnenak, 1994; Eriksrud & McKeown, 2010; Guilding & McManus, 2002; Helgesen & Voldsund, 2009; Johansen, 2010). Den relativt lave svarprosenten svekker undersøkelsens generaliserbarhet (ekstern gyldighet).

Videre undersøker vi om bransjene i det faktiske utvalget er representative for den faktiske populasjonen. Vi har fått svar fra 13 ulike bransjer, hvorav fire av bransjene representerer

over halvparten av utvalget (figur 4.1 og 4.4). Det faktiske antallet bransjer i populasjonen er ikke kjent. Dette fordi bransjeklassifiseringene som brukes ikke er konsistente, hvilket medfører at selskap som i utgangspunktet har lik type virksomhet klassifiseres forskjellig. Likevel kan vi si ved hjelp av et raskt overblikk at de 233 selskapene (faktisk populasjon) representerer over 20 ulike bransjer. Når over halvparten av respondentene representerer fire bransjer, bør vi være forsiktige med å si at det faktiske utvalget er representativt for faktiske populasjonen. Vi ser av denne diskusjonen at det ikke er hensiktsmessig å generalisere våre funn.

På den andre siden gir utredning en god indikasjon på utbredelsen, bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg kan vi være ganske sikre på at vi måler det vi ønsker å måle (begrepsgyldighet). Dette fordi vi henvender oss til stillinger som antagelig har kjennskap til hvilke økonomistyringsverktøy som benyttes i deres selskap. Resultatene viser at over 90 % av respondentene har eller har hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser. Det at vi henvender oss til forskjellige stillinger, kan likevel føre til systematiske forskjeller mellom respondentene. T-testen for to uavhengige stikkprøver viser at dette ikke er tilfelle i vår studie (kapittel 3.3.3, vedlegg 9 og 10). Begrepsgyldigheten øker også ved hjelp av kontrollspørsmålene i spørreskjemaet (spørsmål 20). Kontrollspørsmålene blir brukt til å fjerne respondenter som ikke har grunnlag til å besvare spørsmålene i undersøkelsen. Respondenter som svarer inkonsistent på spørsmål i spørreskjemaet, blir også ekskludert. På denne måten blir vi sikrere på at respondentenes svar er pålitelige, og at våre resultater måler det vi ønsker å måle.

5.2 Begrensninger og forskningsmessige implikasjoner

Denne utredningen står selvsagt ovenfor de vanlige ulempene ved spørreundersøkelser. Et eksempel på dette er at respondenter ikke har mulighet til å oppklare uklarheter underveis, som kan medføre at de svarer mer eller mindre tilfeldig. Med en kvalitativ og dypere metode vil man kunne øke begrepsgyldigheten betraktelig. Ved intervju kan man eksempelvis ha en dialog med respondenten om de ulike analyseteknikkene, og på denne måten unngå misforståelser som svekker studiens begrepsgyldighet.

Når det gjelder undersøkelse av bruksgraden og nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser, er det flere begrensninger og refleksjoner å påpeke. Flere av disse erfaringene kan være nyttige å ta med seg til videre forskning. For det første er det en fare for at respondentene

svarer høyere bruk og nytte for å fremstå som kunnskapsrike. En slik overdimensjonering vil antagelig gjelde alle analyseteknikkene, så rangeringen som kommer frem er forventet å være pålitelig. Videre er det vanskelig å vite hvor mye eller lite analyseteknikkene faktisk brukes i virkeligheten. Alle selskap som eksempelvis svarer 5 på skalaen om bruksgrad kan ha svært forskjellig bruk i virkeligheten. Denne betraktningen gjelder også lignende studier som kartlegger bruk og nytte. Et bedre design kan oppnås ved å måle bruksgraden og nytte med flere spørsmål. For videre forskning på de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser kunne det vært interessant å undersøke hvor mye disse brukes i forhold til andre styringsverktøy, og hvor høy nytte de har i forhold til andre styringsverktøy.

I spørreundersøkelsen benytter vi en Likert skala fra 1-7 i spørsmål om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Denne skalaen er ulik mange tidligere studier som det er naturlig å sammenlikne seg med. Disse studiene inkluderer for eksempel ”ikke i det hele tatt” og ”ingen nytte” som 1 i skalaen sin (se kapittel 2.1.5). Dette medfører at vår studie ikke får sammenlignet gjennomsnittsverdier med de fleste andre studiene. Én studie som det hadde vært ønskelig å sammenlikne gjennomsnittsverdier med er Guilding og McManus (2002) sin studie om de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. En Likert skala fra 1-7 med et eget svaralternativ for ”bruker ikke teknikken” blir likevel valgt, da dette er den teoretisk korrekte måten å benytte seg av en slik skala. Det blir feil å inkludere ”bruker ikke teknikken” som 1. Dette fordi det ikke er like stor avstand mellom ”bruker ikke teknikken” (1) og ”bruker i svært liten grad” (2), som mellom ”bruker i stor grad” (6) og ”bruker i svært stor grad” (7).

De ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser og de ulike estimeringsmetodene er svært teoretiske begrep, og gjenspeiler ikke nødvendigvis hvilke analyseteknikker som brukes i praksis. Med en kvalitativ tilnærming kunne man bedt respondentene beskrive sine kunderelaterte analyser istedenfor å ta utgangspunkt i teori. Når vi velger en standardisert spørreundersøkelse, må vi sørge for at respondentene forstår begrepene. Derfor la vi ved begrepsforklaringer til spørreundersøkelsen (se vedlegg 2). Likevel er det vanskelig å kontrollere hvor godt respondentene forstår begrepene. Vi forsøkte å undersøke respondentenes forståelse av momentene i analyseteknikkene (kapittel 2.1.4) ved å inkludere spørsmål 9 (vedlegg 5). Selv om mange respondenter svarer riktig på hvilke elementer som beskriver analyseteknikkene, er det også mange som tydelig er usikre. Spørsmålet var opprinnelig tenkt til å øke begrepsgyldigheten av analyseteknikkene, men resultatene tyder på at spørsmålet er for komplisert og krevende å besvare. Vi har derfor valgt å se bort fra

spørsmål 9. Til tross for disse begrensningene, får vi likevel undersøkt respondentenes forståelse i spørsmål 20, hvor respondentene oppgir om de føler de hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser.

Et annet spørsmål som er svært teknisk og vanskelig å analysere, er spørsmål 13 (vedlegg 6). Spørsmålet måler hvilke estimeringsmetoder som brukes i de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. I ettertid ser vi at spørsmål 13 kunne blitt målt på en bedre måte, for eksempel ved å gjøre dette til et obligatorisk spørsmål og ved å inkludere et svaralternativ for "vet ikke". Videre burde vi begrenset spørsmålet til at respondentene kun hadde muligheten til å oppgi én estimeringsmetode per analyseteknikk. På denne måten ville vi fått innsikt i hvilke estimeringsmetoder som ble mest brukt i de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Grunnet begrensningene ved spørsmål 13 har vi valgt å se bort fra det i våre analyser.

En begrensning ved vår studie er målingen av markedsorientering, kundeorientering og internt fokus. I den bekreftende faktoranalysen får vi Cronbachs alfa for markedsorientering, kundeorientering og internt fokus som er henholdsvis 0,69, 0,62 og 0,60. Disse verdiene er under grensen av hva som er akseptabelt (0,7) (kapittel 3.4). Vi har en teoretisk tilnærming ved utforming av spørsmålene. For eksempel er spørsmål om markedsorientering og kundeorientering basert på Narver og Slater (1998) og Kohli og Jaworski (1990). En bedre tilnærming ville antagelig vært å bruke spørsmålsbatterier fra andre studier som har oppnådd tilfredsstillende Cronbachs alfa for faktorene vi undersøker.

I studien bruker vi multiple regresjonsanalyser, der bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser er de avhengige variablene, og der bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering er de uavhengige variablene. Våre regresjonsmodeller har varierende forklaringsgrad. I regresjonsmodellene med bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser som avhengige variabel er forklaringsgraden mellom 0 og 0,30. I regresjonsmodellene med nytte av kundelønnsomhetsanalyser som avhengig variabel er forklaringsgraden mellom 0 og 0,05. Noen av regresjonsmodellene er svært svake, og en kan spørre seg om det er andre uavhengige variabler som bedre kunne forklart variasjon i de avhengige variablene. En annen årsak til de lave forklaringsgradene kan være at vi har få observasjoner.

Det er fortsatt mye som er utforsket innen fagområdet. Et forslag til videre forskning er å inkludere foretaksprestasjoner som avhengig variabel i regresjonsmodellen. En mulig tilnærming er å undersøke om bruksgrad og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser påvirker langsiktig lønnsomhet i selskap. Det vil spesielt være interessant å se om bruksgrad av de proaktive analyseteknikkene (enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder) påvirker selskapets langsiktige lønnsomhet. Dette fordi disse analyseteknikkene skal gi selskapene et bedre grunnlag for å vite hvilke kunder de bør satse på i fremtiden, som også bør gi høyere langsiktig lønnsomhet. Videre kan det være interessant å undersøke bruksgrad og nytte av de ulike analyseteknikkene i ulike bransjer. Slike studier kan gi innsikt i om det er spesifikke analyseteknikker som egner seg mer i enkelte bransjer.

Vår studie viser at gjennomsnittlig potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (5,96) overstiger gjennomsnittlig nåværende nytte (5,34). Et forslag til videre forskning er å undersøke hvorfor potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser er vesentlig høyere enn nytteverdi. Dette kan gjøres for å forstå hva som holder selskapene tilbake fra å utnytte sitt forbedringspotensial. Det vil trolig være vanskelig å få god innsikt i dette med en kvantitativ metode, og vi anbefaler å heller utføre kvalitative casestudier.

5.3 Ledelsesmessige implikasjoner

Selskap som benytter kundelønnsomhetsanalyser har et godt grunnlag til å vite hvilke kunder en bør satse på, hvilke kunder en bør forbedre lønnsomheten til, og hvilke kunder en bør kvitte seg med. Innsikten fra kundelønnsomhetsanalyser kan brukes til å iverksette lønnsomhetsfremmende tiltak. Eksempelvis kan man bruke informasjon om lønnsomme kunder til å endre ulønnsomme kunders atferd. Videre kan selskapene endre prisstrukturen slik at man tar betalt for kostnadsdrivende faktorer, eksempelvis produkttilpasninger og hasteleveranser, som ofte er mer kostnadskrevene enn man skulle tro. Selskapene kan også endre selgenes bonusordninger til å omhandle kundelønnsomhet istedenfor å være basert på omsetning.

Både vår og Guilding og McManus (2002) sin studie viser at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er den formen for kundelønnsomhetsanalyse som har høyest bruksgrad. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mindre detaljorientert enn analyseteknikkene som beregner lønnsomheten av enkeltkunder (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder,

enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder). Én ulempe med et lavere detaljnivå er at mye informasjon ikke kommer fram. Det kan eksempelvis være store forskjeller i kundekostnader mellom enkeltkundene i et kundesegment. For eksempel kan to kunder som har lik omsetning ha svært forskjellige distribusjons- og servicekostnader, som fører til at disse har ulik lønnsomhet. At ikke all kundeinntekt er like lønnsom, er fremhevet av flere som hovedårsaken til at kundelønnsomhetsanalyser bør gjøres (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Foster et al., 1996; Hoff et al., 2009; van Raaij et al., 2003). Slik kunnskap forblir uoppdaget ved bruk av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, og det er derfor vanskeligere å iverksette lønnsomhetsforbedrende tiltak mot enkeltkunder. Likevel må det sies at lønnsomhetsanalyse av kundesegment gir et godt grunnlag for overordnet styring. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er antagelig den eneste analyseteknikken som ikke krever relativt omfattende kundedata. Dersom et selskap ikke innehar systemer som gir tilstrekkelig kundeinformasjon i dag, må nødvendige systemendringer også tas hensyn til når selskapet vurderer å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser rettet mot enkeltkunder.

Resultatene viser at enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder brukes mindre enn de øvrige analyseteknikkene. Dette tyder på at mange selskap ikke har et proaktivt- og strategisk kundefokus i lønnsomhetsanalysene. Konsekvensen av dette kan være at man tar forhastede konklusjoner om sine nåværende lønnsomme og ulønnsomme kunder. En bør eksempelvis ikke kvitte seg med sine ulønnsomme kunder før en har vurdert potensiell fremtidig lønnsomhet og/eller de eksterne virkningene av kunderelasjonen. Det å ignorere positive og negative eksterne virkninger, eksempelvis i hvilken grad kunden tiltrekker andre kunder til selskapet, kan gi ufullstendige lønnsomhetsbilder og dårlige beslutningsgrunnlag. Selv om det er ressurs- og kostnadskrevende å beregne fremtidig netto kontantstrøm og verdien av eksterne virkninger, koster det også mye å miste potensielt lønnsomme kunder til konkurrenter. På den andre siden er det rimelig å tro at selskapene tar hensyn til forventninger om enkeltkunders fremtidige utvikling og enkeltkunders strategiske betydning i form av andre analyser. Uavhengig av hva slags analyser selskapene benytter for å ta hensyn til fremtidig lønnsomhetsutvikling og eksterne virkninger, så gir proaktive analyser et bedre grunnlag for kundestrategier enn analyser som utelukkende baserer seg på historisk profitt.

I konkurranseutsatte markeder er det kamp om de beste kundene, noe som øker behovet for et proaktivt og langsiktig kundefokus. Dette kan oppnås ved å kombinere reaktive og proaktive kundelønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. Da har en bedre kontroll på hvor

lønnsomme kundene er i dag, og hvor lønnsomme kundene kan bli i fremtiden. Dette er verdifullt da en kunde som historisk sett har vært ulønnsom, kan vise seg å være lønnsom når man vurderer hele kundelevetiden. Med et slikt grunnlag kan en på et tidligere tidspunkt iverksette nødvendige tiltak, og på denne måten unngå at konkurrenter kaprer verdifulle kunder. På den andre siden er det svært ressurs- og kostnadskrevende å både gjøre reaktive og proaktive kundelønnsomhetsanalyser, og en bør kanskje velge ut noen få kunder som slike langsiktige analyser skal gjøres for. Et forslag er å først bruke lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder til å vurdere hvilke kunder som bør følges tett opp i fremtiden, for deretter å gjøre mer omfattende og proaktive analyser av de man velger å satse på. Slik kan man bruke ressursene man har mer effektivt, og nytten av å gjøre kundelønnsomhetsanalyser kan øke.

Funnene viser at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest nytte og oppleves som lite ressurskrevende i forhold til nytteverdi. Analyseteknikken er velegnet for kunderelasjoner som ikke er viktige nok til at de bør analyseres individuelt, og i selskap med et store kundebaser. Vi kan altså ikke påstå at denne analyseteknikken gir høyest nytte for alle typer selskap. Ved valg av kundelønnsomhetsanalyse bør selskapene vurdere hva som kjennetegner sine kundeporteføljer slik at man kan oppnå høyest mulig nytteverdi for sitt selskap. For eksempel vil selskap som gjør store investeringer i enkeltkunder antagelig ha høy nytte av å beregne nåverdi av fremtidig netto kontantstrømmer (enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder). Dette for å vurdere hvor lang tid det tar før enkeltkunden har tjent inn investeringen, eller for å vurdere om investeringene i enkeltkunder er forsvarlig i utgangspunktet. På den andre siden finnes det også selskap hvor det ikke egner seg å bruke kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt, og slike selskap har følgelig ingen nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

Resultatene viser at mange selskap har høy potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser. En kilde til å utnytte potensialet er å øke kunnskapen blant de ansatte som har ansvaret for kunderelaterte analyser. Da man med økt kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser forstår verdien av slike analyser, vil antagelig bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser også øke. Høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser kan føre til at selskapets lønnsomhet og konkuranseevne øker (se kapittel 2.1.2). Andre selskap som kan utnytte sin potensielle nytte av kundelønnsomhetsanalyser, er selskap som allerede benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder til andre analyser, eksempelvis produktlønnsomhet. Slike selskap har allerede et svært nøyaktig beslutningsgrunnlag, og ved å benytte enkeltkunder som kalkyleobjekt har selskapene muligheten til å få meget reliable lønnsomhetsbilder.

5.4 Konklusjon

Denne studien er den første i Norge til å se på utbredelsen av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser. En slik kartlegging bidrar til mer nyansert innsikt i et ellers lite utforsket fagområde. For å besvare utredningens problemstillinger har vi samlet inn data ved hjelp av en spørreundersøkelse sendt ut til de største selskapene i Norge (etter driftsinntekter 2010). Utredningens problemstillinger og tilhørende konklusjoner blir presentert under.

I hvilken grad bruker norske selskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?

Funnene viser at tre av fire analyseteknikker har gjennomsnittlig bruksgrad over midtpunktet på skalaen ”i svært liten grad – i svært stor grad”, og at alle analyseteknikkene har gjennomsnittlig nytteverdi over midtpunktet på skalaen. Videre viser resultatene at over halvparten av selskapene bruker mer enn én analyseteknikk i stor grad. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest bruksgrad og høyest nytteverdi, og oppleves som den minst ressurskrevende analyseteknikken. Denne analyseteknikken skiller seg fra de andre analyseteknikkene fordi den gir et oversiktsbilde av lønnsomheten for kundesegment, og viser ikke lønnsomhetsforskjeller mellom enkeltkunder. Etter lønnsomhetsanalyse av kundesegment har lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder høyest bruksgrad og nytteverdi. Deretter følger verdivurdering av enkeltkunder og enkeltkunders livsløpsverdi.

Resultatene viser videre at enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder er langt mindre utbredt. Mange respondenter oppgir at de ikke bruker disse proaktive analyseteknikkene. Dette kan skyldes at de oppleves som mer ressurskrevende i forhold til nytteverdi, at respondentene har lite kunnskap om analyseteknikkene, eller at det er stor grad av usikkerhet når man beregner fremtidig kundelønnsomhet.

Funnene viser at gjennomsnittlig bruksgrad, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er over midtpunktet på skalaen ”i svært liten grad – i svært stor grad”. Hele 74 % av respondentene oppgir høy bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Videre oppgir respondentene at nåværende nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er høyere enn bruksgrad, og at potensiell nytte er høyere enn nåværende nytte. Dette indikerer at selskapene har et forbedringspotensial.

Påvirker bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser?

Vi finner at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundeselement og verdivurdering av enkeltkunder. Funnet gir støtte for antagelsen om at selskap med et mer nøyaktig beslutningsgrunnlag har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Videre kan funnene tyde på at selskap som bruker aktivitetsbaserte estimeringsmetoder også bruker andre avanserte økonomistyringsverktøy, noe kundelønnsomhetsanalyser kan karakteriseres som. Vi finner ingen signifikante funn for at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Markedsorienterte selskap har et eksternt fokus, hvor kunder er en av de sentrale komponentene. Vi antar at markedsorienterte selskap har mer bruk for kunderelaterte analyser enn andre selskap. Resultatene støtter denne antagelsen. Vi finner at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundeselement og enkeltkunders livsløpsverdi. I tillegg finner vi at markedsorientering påvirker nytten av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).

Resultatene er basert på svar fra respondenter som innehar relevante stillinger, og fra respondenter som mener de har grunnlag til å besvare spørsmålene. Vi kan derfor si at utredningen gir en god og pålitelig indikasjon på utbredelsen, bruksgraden og nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Etersom studien har en relativt lav svarprosent og at få bransjer er representert, er det ikke hensiktsmessig å generalisere våre funn til å gjelde de 233 selskap i den faktiske populasjonen.

Vi håper bidraget fører til mer forskning om ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, og at utredningen fører til økt kunnskap og interesse for fagområdet i norsk næringsliv. For at selskap skal forbedre sine kundelønnsomhetsanalyser tyder mye på at kunnskapsnivået bør heves ytterligere. Spesielt tyder resultatene på at kunnskapen om de proaktive analyseteknikkene er mangelfull. Med manglende kunnskap om verdien av slike analyseteknikker kan disse bli valgt bort av ressursmessige årsaker. Vi mener norske selskap bør tilegne seg kunnskap om alle former for kundelønnsomhetsanalyser, for så å finne ut

hvilke analyseteknikker som egner seg i deres selskap. Vi vil i denne sammenheng minne om at det er naivt å tro at lik kundeomsetning betyr at kundene er like lønnsomme. Vi anbefaler generelt sett at selskap har et større fokus på enkeltkunder i sine lønnsomhetsanalyser da dette får frem forskjellene i kundekostnader og kundelønnsomhet.

Litteraturliste

- Bellis-Jones, R. (1991). Customer Profitability Analysis. I R. Cooper, & R. S. Kaplan (Eds.), *The design of cost management systems: text, cases, and readings*. (s. 570-575). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bellis-Jones, R. (1992). Activity-based cost management. I C. Drury (Eds.), *Management accounting handbook*. (s. 100-128). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berthling-Hansen, P. (2005). Hvorfor de fleste kundelønnsomhetsanalyser har feil utgangspunkt. *Praktisk økonomi & finans*, (2), 71-75.
- Bjørndal, M., Bjørnenak, T., & Johnsen, T. (2003). Aktivitetsbasert kalkulasjon for regulerte tjenester: Erfaringer, prinsipielle retningslinjer og mulig anvendelse for nettvirksomhet i kraftsektoren. *SNF-rapport*, 33(3), 1-46.
- Bjørnenak, T. (1993). ABC - hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon. *Praktisk økonomi & ledelse*, 9(2), 15-22.
- Bjørnenak, T. (1994). *Aktivitetsbasert kalkulasjon: teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas (Eds.), *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne*. (s. 99-115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bjørnestad, H. (1997). *Statistikk for økonomi og samfunnsfag: for høyskolene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Blocher, E., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: a strategic emphasis*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Boye, K., Heskestad, T., & Holm, E. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- DAMVAD. (2011, desember). Markedsorientering i norsk næringsliv. Hentet fra http://www.innovasjon norge.no/Documents/markedsorientering/Markedsorientering_i_norsk_n%C3%A6ringsliv_-_samlet_rapport.pdf
- Eriksrud, M. S., & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg: norske bedrifter kritiserer budsjettet, men er ennå ikke klare for budsjettløs styring* (Masterutredning). Bergen, Norges Handelshøyskole.

-
- Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S. R., & Levant, Y. (2008). Cost modeling in logistics using time-driven ABC Experiences from a wholesaler. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3-4), 172-191.
- Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43-77.
- Foster, G., Gupta, M., & Sjoblom, L. (1996). Customer profitability analysis: Challenges and new directions. *Cost Management*, 10, 5-17.
- George, D., & Mallery, P. (2011). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 18.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guiliding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations & Society*, 27(1/2), 45-59.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet* (Doktoravhandling). Bergen, Norges Handelshøyskole.
- Helgesen, Ø. (2006a). Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 245-266.
- Helgesen, Ø. (2006b). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 14(3), 225-237.
- Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 757-769.
- Helgesen, Ø., & Voldsund, T. (2009). Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries. *British Food Journal*, 111(6-7), 622-642.
- Hoff, K. G. (2009). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, Ø. R., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2008). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, M. (2010). *Beyond budgeting: noe som passer for meg? En studie av spredningen av beyond budgeting i Norge* (Masterutredning). Bergen, Norges Handelshøyskole.
- Johnson, M. D. (1998). *Customer orientation and market action*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- 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. (2007a). The Speed-Reading Organization. *Business Finance*, 13(6), 39-42.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007b). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Labro, E. (2006). Analytics of costing system design. I A. Bhimani (Eds.), *Contemporary issues in management accounting*. (s. 217-242). Oxford: Oxford University Press.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. (2006). *Marketing research: an applied approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

-
- Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson.
- 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.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241-251.
- Sannes, R. (2004, 26. mars). Dataanalyse og statistikk - kvantitativ tilnærming. Hentet fra http://home.bi.no/fgl88001/metode/Kvantitativ_datanalyse_v3-11.pdf
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Storbacka, K. (1994). *The nature of customer relationship profitability: analysis of relationships and customer bases in retail banking* (Doktoravhandling). Helsingfors, Svenska handelshögskolan.
- van Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Wayland, R. E., & Cole, P. M. (1994). Turn customer service into customer profitability. *Management Review*, 83(7), 22-24.

Begrepsforklaringer finner du her.



9) Hvilke momenter mener du inngår i følgende analyseteknikker? (Flere valg tillatt)

	Enkeltkunder	Kundesegment	Nåverdi av fremtidige kontantstrømmer	Historisk profitt	Eksterne virkninger
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdivurdering av enkeltkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Begrepsforklaringer finner du her.



Den påfølgende delen av spørreundersøkelsen vil undersøke bruk av estimeringsmetoder.

Her vil du trenge en oversikt over ulike estimeringsmetoder. Du finner nødvendige begrepsforklaringer på følgende nettside. Vennligst åpne lenken før du går videre.

12) * I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsmetoder?

	I svært liten grad 1	2	3	4	5	6	I svært stor grad 7	Bruker ikke teknikken
Selvkostmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tidsdreven ABC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13) Hvilke estimeringsmetoder bruker deres selskap i forbindelse med de ulike analyseteknikkene? (Flere valg tillatt)

	Selvkostmetoden	Bidragmetoden	Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	Tidsdreven ABC	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdivurdering av enkeltkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Begrepsforklaringer finner du her.



Denne delen undersøker selskapets totalinntrykk av kundelønnsomhetsanalyser.

Med **kundelønnsomhetsanalyser** menes en totalvurdering av alle former for lønnsomhetsanalyser av kunder. Inkluderer alle kundeanalyser som har som formål å vurdere profitt, inntekter, eller nåverdien av kontantstrømmer knyttet til en kunde eller et kundesegment.

16) * I hvilken grad bruker deres selskap kundelønnsomhetsanalyser?

	I svært liten grad	1	2	3	4	5	6	I svært stor grad	7	Braker ikke
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) * Hvor stor nytte har deres selskap av kundelønnsomhetsanalyser i dag?

	Svært liten nytte	1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte	7	Ingen nytte	Braker ikke
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) * Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av kundelønnsomhetsanalyser?

	Svært liten potensiell nytte	1	2	3	4	5	6	Svært stor potensiell nytte	7	Ingen nytte
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19) * Hvilken stilling har du i deres selskap?

Velg alternativ

Hvis annet, spesifiser her

20) * Avslutningsvis, vennligst besvar følgende spørsmål.

	Nei	Ja
Har du/har du hatt befatning med kundelønnsomhetsanalyser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>		
21) Eventuelle kommentarer til undersøkelsen		
<div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>		
<hr/>		
<input type="checkbox"/> Jeg ønsker å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen		
<hr/>		
<small>© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.</small>		

2. Tilhørende begrepsforklaringer til spørreskjemaet

Begrepsforklaring til ulike former for kundelønnsomhetsanalyser:

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunde

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

Lønnsomhetsanalyser av kundesegment

Denne analyseteknikken er lik som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, men til forskjell er kundesegmenter analyseobjektet. Analyseteknikken er en ”ovenfra og ned” tilnærming ved at den tar utgangspunkt i selskapets totale profitt, og deretter beregner profitten for ulike kundesegmenter.

Enkeltkunders livsløpsverdi

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

Verdivurdering av enkeltkunde

I likhet med nåverdi av kundelevetid, baserer denne analyseteknikken seg på nåverdikalkuleringer av fremtidig kontantstrøm. Til forskjell tar verdivurdering av enkeltkunde også hensyn til positive- og negative eksterne virkninger som en kunde

medfører. Eksempelvis tillegges en enkeltkunde verdi, dersom den fungerer som bindeledd for andre kunder.

Begrepsforklaring til ulike estimeringsmetoder:

Selvkostmetoden

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

Bidragsmetoden

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

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

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

Tidsreven ABC

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

3. E-postinvitasjon

Kjære økonomi-, regnskaps- og markedssjefer,

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som skriver vår utredning denne våren. Vi har laget en spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser som sendes ut til økonomi-, regnskaps- og markedssjefer i Norges største bedrifter. Vi retter oss mot dette utvalget fordi vi mener de nevnte stillingene har de beste forutsetninger for å besvare spørsmål om temaet.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. En slik kartlegging har ikke blitt gjort i Norge tidligere. Resultatene kan tilføre svært interessant innsikt for næringsliv og akademia.

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike selskaper på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er gjennomført.

Alle som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 8-10 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor.

[Link]

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

Med vennlig hilsen

Ane Emilie Helsem og Gard Gustav Havelin
Masterstudenter NHH

PS. Om du har noen spørsmål knyttet til studien, send gjerne en epost til oss på: (...). Eller ring på tlf: (...).

4. Påminnelse

For fire uker siden fikk du en invitasjon til en undersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser i Norges største selskap. Vi kan ikke se å ha mottatt svar fra deg, og håper denne påminnelsen vil få deg til å fylle ut skjemaet. Spørreundersøkelsen tar kun 8-10 minutter å gjennomføre.

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

Alle som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike selskaper på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er gjennomført.

Vennligst benytt lenken under.

[LINK]

Vi setter stor pris på din hjelp!

Med vennlig hilsen

Ane Emilie Helsem og Gard Gustav Havelin

Masterstudenter NHH

PS. Om du har noen spørsmål knyttet til studien, send gjerne en epost til oss på: (...). Eller ring på tlf: (...).

5. Svarfordeling spørsmål 9

Hvilke momenter mener du inngår i følgende analyseteknikker? (Flere valg tillatt)

	Enkeltkunder	Kundesegment	Nåverdi av fremtidige kontantstrømmer	Historisk profitt	Eksterne virkninger
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	41	13	24	33	12
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	11	42	23	31	16
Enkeltkunders livsløpsverdi	25	10	33	18	10
Verdivurdering av enkeltkunder	26	11	34	20	14

(Svarene er i antall)

n=53

6. Svarfordeling spørsmål 13

Hvilke estimeringsmetoder bruker deres selskap i forbindelse med de ulike analyseteknikkene? (Flere valg tillatt)

	Selvkostmetoden	Bidragmetoden	Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	Tidsdreven ABC	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	17	26	19	6	5
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	14	25	19	5	5
Enkeltkunders livsløpsverdi	5	15	6	2	23
Verdivurdering av enkeltkunder	7	19	8	3	16

(Svarene er i antall)

n=44

7. Svar på spørsmål 21a

Spørsmål 21a: Eventuelle kommentarer til undersøkelsen (11 av 84 respondenter har lagt inn kommentar).

- ”Vi er på vei til å få verktøy for å bedre oss på området :-)”.
- ”Noen av spørsmålene burde det vært "vet ikke" alternativ på. På denne svarte jeg "ingen av metodene”.
- ”Vi selger via ett eget salgsselskap. Svarene er basert på hva dette salgsselskapet gjør av analyser. Men selskapet er svært nytt - kun ett årsdrift”.
- ”Når jeg svarer nei på det siste spørsmål, hentyder det at jeg kunne hatt bedre bakgrunnskunnskap om bruk av estimeringsmetoder”.

-
- ”Bedriften har relativt få, men store kunder, og er svært prosjektorientert. Det er derfor langt større fokus på prosjektlønnsomhet enn kundelønnsomhet”.
 - ”I varehandel benytter vi ikke analyser på enkeltkunder. Hovedsakelig følger vi geografi og historikk. Ser også på priselastisiteten på ulike produkter”.
 - ”Lykke til med oppgaven. Tema er meget spennende og ikke minst relevant. For vår bransje er dette meget relevant spesielt ettersom vi gjør relativt store investeringer i infrastruktur pr. kunde for å kunne realisere inntekter på de tjenester som skal leveres til kunden. Privatkunder kan ikke bindes opp til avtaler som gir tilbakebetaling av investering innenfor avtaletid, noe som gjør det spesielt viktig for oss å se lønnsomhet hos hver kunde. I et skalamarked er enkelt kunder ikke økonomisk forsvarlig å detaljkalkulere og segmentmetode er derfor riktig for vår del. Våre nåverdimodeller strekker seg 20 år frem i tid. Håper dette bistår dere med oppgaven”.
 - ”Synes dere var i overkant teoretiske i tilnærmingen og anbefaler dere å hensyn ta dette i vurderingene av resultatene. Litt synd at dere ikke vurderer varehandel som bransje. Konsumentgoder blir litt vagt”.
 - ”Vi ser at "value added" salg blir helt spilt ut med en gang det finnes troverdige alternativer. Altså, pris blir fort faktor selv om vi forsøker å selge "value". I vår bransje har leveringskapasitet/tid mye (mest) å si. Selskapet vårt har stor leverings kapasitet”.
 - ”Lite tilpasset handel / dagligvarer”.
 - ”Vårt selskap fokuserer utelukkende på inntektene og dennes utvikling pr kunde. Et netto bidrag pr kunde har vi ikke etablert verktøy for å administrere”.

8. Test av forskjell i svar basert på kontrollspørsmål

Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: Ikke grunnlag kundelønnsomhets- analyser	Gruppe 2: Grunnlag kundelønnsomhets- analyser
Observasjoner (n)		16	65
Gjennomsnittlig bruksgrad	-1,30	3,81	5,11
Standardfeil bruksgrad	0,39	0,37	0,17
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,00		

n=81

Bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: Grunnlag kundelønnsomhets- analyser	Gruppe 2: Ikke grunnlag kundelønnsomhets- analyser
Observasjoner (n)		16	62
Gjennomsnitt bruksgrad	-1,15	4,19	5,34
Standardfeil bruksgrad	0,46	0,48	0,20
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,01		

n= 78

9. Test av forskjell i svar mellom CFO og andre stillinger for problemstilling 1

Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: CFO	Gruppe 2: Andre stillinger
Observasjoner (n)		22	31
Gjennomsnittlig bruksgrad	0,52	4,86	5,39
Standardfeil bruksgrad	0,36	0,31	0,21
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,15		

n=53

Nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av kundesegment

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: CFO	Gruppe 2: Andre stillinger
Observasjoner (n)		22	28
Gjennomsnitt nytteverdi	-0,17	5,95	5,79
Standardfeil bruksgrad	0,30	0,17	0,23
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,57		

n=50

10. Test av forskjell i svar mellom CFO og andre stillinger for problemstilling 2

Bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: CFO	Gruppe 2: Andre stillinger
Observasjoner (n)		16	20
Gjennomsnittlig bruksgrad	0,79	3,53	4,33
Standardfeil bruksgrad	0,61	0,49	0,38
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,20		

n=36

Grad av markedsorientering

	Differanse : gj.snitt. (2) - gj.snitt (1)	Gruppe 1: CFO	Gruppe 2: Andre stillinger
Observasjoner (n)		20	24
Gjennomsnitt	-0,04	5,93	5,89
Standardfeil	0,24	0,14	0,18
H ₀ : diff = 0 H ₁ : diff ≠ 0 p-verdi	0,85		

n=44

11. Faktoranalyse

	Faktor 1 Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder	Faktor 2 Markeds- orientering	Faktor 3 Kunde- orientering	Faktor 4 Internt fokus
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,50	0,60	0,60	0,63
Initial Eigenvalues	1,70	1,90	1,81	1,67
Total Variance Explained	85,1 %	63,2 %	60,2 %	55,7 %