



Kundelønnsomhetsanalyser – bruk i beslutninger

En studie av norske foretak

Line Kampen og Maria Kvello Strand

Veiledere: Joel Berge og Kenneth Fjell

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Flere bedrifter rapporterer at kundelønnsomhetsanalyser potensielt kan ha en høyere nytte enn det som oppleves ved dagens bruk. I tillegg er det relativt mange bedrifter som ikke bruker kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag i den grad man kan forvente. Her kan det ligge et urealisert potensial. Formålet med utredningen er å forsøke å belyse om det finnes et slikt potensial og hvorfor det eventuelt ikke utnyttes bedre. I den sammenheng har vi gjennomført en studie av de største bedriftene i Norge. Gjennom både spørreundersøkelse og intervjuer har vi forsøkt å avdekke hva som ligger i dette urealiserte potensialet.

Gjennom delproblemstillingen «*I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?*» fikk vi en dypere innsikt i bruksverdien kundelønnsomhetsanalysene har i bedriftene. Vi fant at de fleste bedriftene mente at analysene var nyttige, og begrunnelsen flest ga var at det kunne benyttes til å identifisere kunder og i forbindelse med prispolitikk.

Gjennom hovedproblemstillingen «*Hvorfor bruker noen bedrifter i liten grad informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag?*» fokuserte vi på seks mulige årsaker, og av disse fant vi støtte for fem. At datagrunnlaget ikke er pålitelig nok, er den første årsaken vi fant til at noen bedrifter ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking. Det samme gjelder beslutningstakernes manglende tilgang på informasjon fra analysene, for lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne, og at analysene ikke tar med nok aspekter ved kundene. Den siste årsaken vi fant støtte for var at bedriftene mente analysene ville blitt benyttet i større grad dersom de var bedre, men at det var ressurskrevende å forbedre de.

Gjennom vår utredning har vi sett at bruk av kundelønnsomhetsanalyser faktisk har et urealisert potensial hos flere bedrifter. Likevel er det ikke gitt at bedriften skal prioritere sine begrensede ressurser på forbedring av analysene. Det kan være andre prosjekter som har høyere nåverdi. Noen bedrifter virker imidlertid å ha et relativt stort urealisert potensial knyttet til bruken av analysene i beslutninger som vil være mulig å realisere i nær fremtid. Dette gjelder spesielt bedrifter som har akkumulert mye kundedata som ikke utnyttes per dags dato.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterprofilen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, våren 2018. Den utgjør 30 studiepoeng innen hovedprofilen økonomisk styring.

Arbeidet med utredningen har vært både lærerikt og interessant. Vi ønsker å takke alle som har stilt opp ved å svare på spørreundersøkelsen vår og deltatt på intervju. Uten dere ville ikke utredningen latt seg gjennomføre.

Videre vil vi takke veilederne våre Joel Berge og Kenneth Fjell, for gode tilbakemeldinger og råd underveis. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner for støtten og oppmuntringen gjennom prosessen.

Innhold

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	8
Tabelliste	9
1. INNLEDNING	11
1.1 BAKGRUNN	11
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	12
1.2 PROBLEMSTRUKTUR.....	12
1.3 UTREDNINGENS STRUKTUR	14
2. TEORI	15
2.1 KUNDELØNNSOMHETSANALYSER.....	15
2.1.1 <i>Hvorfor benytte kundelønnsomhetsanalyser?</i>	16
2.1.2 <i>Hvordan måle kundelønnsomhet?</i>	17
2.1.3 <i>Kundelønnsomhetsanalyse som beslutningsgrunnlag</i>	18
2.2 TIDLIGERE STUDIER.....	20
2.2.1 <i>Nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser</i>	21
2.2.2 <i>Bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger</i>	23
2.2.3 <i>Utfordringer med kundelønnsomhetsanalyser</i>	24
2.3 OPPSUMMERING OG MODELL FOR UTREDNINGEN	27
3. METODE	32
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI.....	32
3.2 FORSKNINGSDESIGN	33
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING	33
3.4 UTVALG	34
3.4.1 <i>Utvalg spørreundersøkelse</i>	34

3.4.2	<i>Utvalg intervju</i>	35
3.5	FREMGANGSMÅTE OG UTFORMING.....	35
3.5.1	<i>Spørreundersøkelse – fremgangsmåte og utforming</i>	35
3.5.2	<i>Intervju – fremgangsmåte og utforming</i>	39
3.6	VURDERING AV DATAMATRIALET	40
3.6.1	<i>Validitet</i>	40
3.6.2	<i>Reliabilitet</i>	44
3.7	STATISTISKE METODER	45
3.8	ETISKE HENSYN.....	46
4.	KARTLEGGING	48
4.1	UTVALG	48
4.1.1	<i>Utvalg spørreundersøkelse</i>	48
4.1.2	<i>Utvalg intervju</i>	52
4.2	DELPROBLEMSTILLING.....	53
4.2.1	<i>Nytte</i>	53
4.2.2	<i>Bruk</i>	55
4.3	OPPSUMMERING KARTLEGGING	57
5.	ANALYSE HOVEDPROBLEMSTILLING	59
5.1	PÅSTAND 1: DATAGRUNNLAGETS PÅLITELIGHET	59
5.2	PÅSTAND 2. MANGLENDE TILGANG TIL INFORMASJONEN FRA ANALYSENE.....	64
5.3	PÅSTAND 3. FOR LAVT KUNNSKAPSNIVÅ BLANT BESLUTNINGSTAKERNE.....	66
5.4	PÅSTAND 4. ANALYSENE TAR IKKE MED NOK ASPEKTER VED KUNDENE	69
5.5	PÅSTAND 5. ANALYSENE MØTER MOTSTAND I BEDRIFTEN	71
5.6	PÅSTAND 6. ANALYSENE ER IKKE GODE NOK, MEN ER FOR RESSURSKREVENDE Å FORBEDRE	72

5.7	OPPSUMMERING ANALYSE	74
6.	DISKUSJON	75
6.1	DRØFTELSE AV FUNN: DELPROBLEMSTILLING.....	75
6.1.1	<i>Nytte</i>	75
6.1.2	<i>Bruk</i>	76
6.2	DRØFTELER AV FUNN: ÅRSAKER TIL AT ANALYSENE IKKE BENYTTES I STØRRE GRAD	78
6.2.1	<i>Påstand 1. Datagrunnlagets pålitelighet</i>	78
6.2.2	<i>Påstand 2. Manglende tilgang til informasjonen fra analysene</i>	79
6.2.3	<i>Påstand 3. For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne</i>	80
6.2.4	<i>Påstand 4. Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene</i>	82
6.2.5	<i>Påstand 6. Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre</i>	83
6.3	OPPSUMMERING DRØFTELSE AV FUNN.....	85
7.	BEGRENSNINGER, IMPLIKASJONER OG KONKLUSJON.....	87
7.1	BEGRENSNINGER MED UTREDNINGEN.....	87
7.2	LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER.....	88
7.3	KUNDELØNNSOMHETSANALYSENE FREMTID OG VIDERE FORSKNING	90
7.4	KONKLUSJON	91
	LITTERATURLISTE	94
8.	VEDLEGG	99
	1. Spørreundersøkelse.....	99
	2. Invitasjonsbrev	106
	3. Påminnelsesbrev.....	107
	4. Oversikt og begrunnelse av spørsmålene i spørreundersøkelsen.....	108

5. Intervjuguide.....	114
6. Forklaring til estimeringsmetodene	116
7. T-test av forskjell mellom svar på grad av kompetanse.....	116
8. Kjikvadrattest.....	117
9. Svar spørsmål 9 i spørreundersøkelsen.....	117
10. Svar spørsmål 10 i spørreundersøkelsen.....	120
11. Svar spørsmål 12 i spørreundersøkelsen.....	123

Figurliste

Figur 1.1 Forenklet modell for utredningen.....	13
Figur 3.1 Oversikt over spørreundersøkelsen.....	37
Figur 4.1 Bransjesammenligning populasjon (n=407) og utvalg (n=78).....	50
Figur 4.2 Bransjesammenligning mellom populasjon (n=407) og utvalg (n=6).....	50
Figur 4.3 Bransjeoversikt.....	51
Figur 4.4 Oversikt over respondentenes stilling i bedriften.....	51
Figur 4.5 Analysene er nyttige i sammenheng med.....	56
Figur 5.1 Årsaker til at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad i beslutninger.....	60

Tabelliste

Tabell 2.1 Tidligere studier om nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser.....	22
Tabell 2.2 Tidligere studier om bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger.....	24
Tabell 2.3 Påstander knyttet til hovedproblemstillingen.....	30
Tabell 2.4 Påstandenes tilknytning til teori.....	31
Tabell 4.1 Svarfordeling: Har deres bedrift noen form for kundelønnsomhetsanalyse?.....	49
Tabell 4.2 Intervjuutvalg.....	52
Tabell 4.3 Svarfordeling: Har kundelønnsomhetsanalysene vært nyttige for bedriftene.....	54
Tabell 4.4 Svarfordeling: Bruk av KLA i beslutninger	55
Tabell 4.5 Svarfordeling: Typer beslutninger.....	56
Tabell 5.1 Påstander knyttet til hovedproblemstillingen.....	59
Tabell 5.2 Svarfordeling: Fordeling av kundekostnad og -inntekter for unøyaktig fordelt?.....	60
Tabell 5.3 Svarfordeling: Beslutningstakernes tilgang til informasjon.....	64
Tabell 5.4 Svarfordeling: Analysene er vanskelige å forstå for beslutningstakerne.....	67
Tabell 5.5 Svarfordeling: Kundelønnsomhetsanalysene tar ikke med nok aspekter ved kundene.....	69
Tabell 5.6 Svarfordeling: Kundelønnsomhetsanalysene møter motstand i bedriften.....	71
Tabell 5.7 Oversikt over hvilke påstander som støttes.....	74

“If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants.”

-Isaac Newton

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I mange bedrifter er det stor variasjon i hvordan kunder beslaglegger ressurser, grunnet ulik kundedadferd. Denne anerkjennelsen har medført at kundelønnsomhet som styringsverktøy har fått økende oppmerksomhet de siste femten årene (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

En innfallsvinkel som er brukt for å forsøke å få et reelt bilde av hvorfor kundelønnsomhetsanalyser er hensiktsmessige, er en kartlegging av bedrifters opplevde nytte og selvrapporterte bruk av verktøyet (Bjørnenak, 2013; Guilding og McManus, 2002; Haugland og Nicolaisen, 2016; Havelin og Helsem 2012; Helgesen og Voldsund, 2009; Tuen og Wigestrands, 2014). Havelin og Helsem (2012) så på de 300 største bedriftene i Norge og fant at hele 74 % av bedriftene har en form for kundelønnsomhetsanalyse, og at de rapporterer en gjennomsnittlig høy grad av nytte. Et annet funn flere studier har gjort er at bedriftene rapporterer at analysene potensielt kan ha en høyere nytteverdi enn det de opplever ved dagens bruk (Havelin og Helsem, 2012; Haugland og Nicolaisen, 2016; Helgesen og Voldsund, 2009; Tuen og Wigestrands, 2014). Havelin og Helsem (2012) og Tuen og Wigestrands (2014) oppfordrer til videre forskning på det urealiserte potensialet de fant, men oss bekjent har ingen gått videre inn på dette.

McManus (2013) ser også på bruk av kundelønnsomhetsanalyser i en studie fra Australia, og finner at en del ledere ikke benytter informasjonen fra kundelønnsomhetsanalyse til å fatte beslutninger. Det viste seg at blant annet at informasjonen fra analysene ikke alltid blir videreformidlet til beslutningstakerne i ledelsen. McManus oppfordrer til videre forskning på bruken av kundelønnsomhetsanalyser med fokus på om det faktisk benyttes i beslutninger. I Norge er det også gjort funn som viser at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes ved beslutningstaking. Sandanger og Sandbekk (2015) gjorde en kvantitativ undersøkelse der de fant at hele 27 % av bedriftene som hadde kundelønnsomhetsanalyser i liten grad benyttet informasjonen til å fatte beslutninger. Dette må sies å være oppsiktsvekkende da det overordnede målet med styringsverktøy er nettopp bedre beslutningstaking (Bjørnenak og Helgesen, 2009; Helgesen, 1999).

Med dette som bakgrunn har vi kommet fram til følgende formål og problemstilling for oppgaven.

1.1 Formål og problemstilling

Mange bedrifter som har kundelønnsomhetsanalyse bruker ikke informasjonen som beslutningsgrunnlag i den grad man kan forvente. Her kan det ligge et urealisert potensial. Formålet med utredningen er å forsøke å belyse om det finnes et slikt potensial og hvorfor det eventuelt ikke utnyttes bedre. Vi har derfor formulert følgende hovedproblemstilling:

Hvorfor bruker noen bedrifter i liten grad informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag?

1.2 Problemstruktur

For å undersøke utredningens problemstilling har vi valgt å bruke både spørreundersøkelse og intervju, for å innhente både kvantitative og kvalitative data. Tidlig i prosessen fant vi ut at det var hensiktsmessig å utforske problemstillingen ved å undersøke en delproblemstilling først, for deretter å utforske flere påstander knyttet til hovedproblemstillingen.

Delproblemstillingen er som følger:

I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?

Dette for å gi oss en indikasjon på nåværende bruk og eventuelt hvor potensialet for forbedring er størst hos de som bruker kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag i liten grad. Nederst i delkapittelet er en forenklet modell for utredningen presentert.

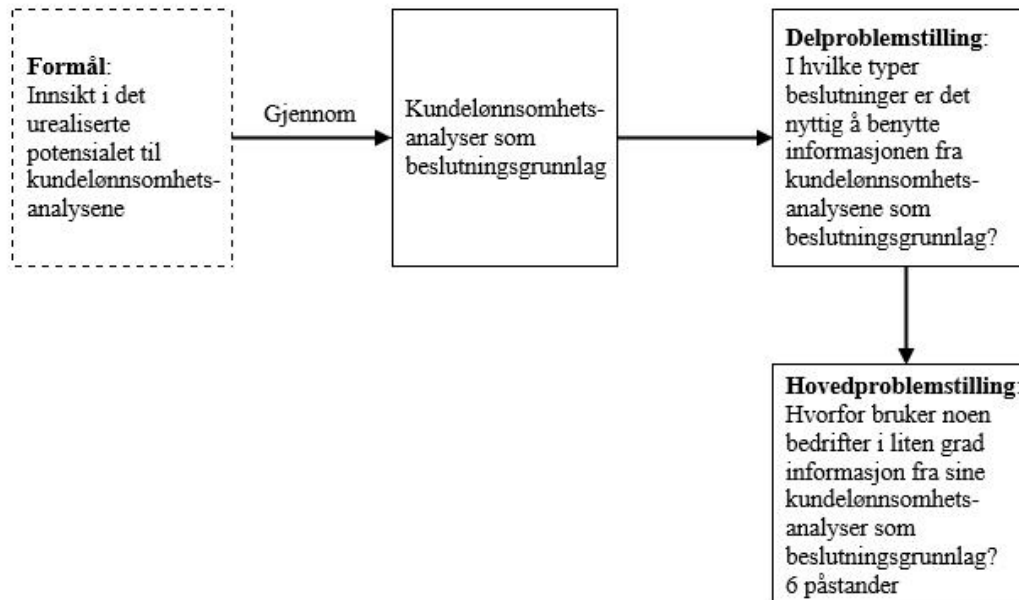
Påstander

Vi undersøker seks påstander knyttet til hovedproblemstillingen. Noen av disse er utviklet basert på tidligere litteratur og studier, mens andre er utviklet basert på funn underveis i

forskningsprosessen vår. Disse omhandler mulige årsaker til at noen bedrifter i liten grad benytter informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag:

1. Datagrunnlagets pålitelighet
2. Manglende tilgang til informasjonen fra analysene
3. For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne
4. Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene
5. Analysene møter motstand i bedriften
6. Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre

I neste kapittel vil vi gjøre rede for teori og studier som ligger til grunn for delproblemstillingen, hovedproblemstillingen og de seks ulike påstandene.



Figur 1.1 Forenklet modell for utredningen

1.3 Utredningens struktur

Utredningen består av syv kapitler. Kapittel 1 forklarer utredningens bakgrunn, formål, problemstruktur og utredningens struktur. I kapittel 2 presenteres relevant teori og tidligere studier som ligger til grunn for utredningen, samt modell for utredningen. I kapittel 3 ser vi på metoden som er benyttet ved innsamlingen av data. I tillegg vurderer vi datamaterialet, og går gjennom de statistiske metodene som vil benyttes i analysen. Kapittel 4 presenterer utvalget, og svarer på delproblemstillingen. Kapittel 5 inneholder analysedelen. Her analyseres hovedproblemstillingen. Hver av påstandene knyttet til denne analyseres i egne delkapitler. I kapittel 6 diskuterer vi funnene fra kapittel 5 og 6 i lys av eksisterende teori og tidligere studier. Videre diskuteres utredningens begrensninger og ledelsesmessige implikasjoner før vi drøfter kundelønnsomhetsanalysenes fremtid i forbindelse med anbefalinger til videre forskning i kapittel 7. Avslutningsvis kommer konklusjonen.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere teorien og tidligere studier som ligger til grunn for utredningen. Kapitlet er delt i tre delkapitler. I delkapittel 2.1 vil vi først se på teori som omhandler kundelønnsomhetsanalyser, samt analysene som beslutningsgrunnlag. I delkapittel 2.2 presenteres tidligere relevante studier. Avslutningsvis kommer en oppsummering i delkapittel 2.3 der vi relaterer teorien og studiene til problemstillingene og de ulike påstandene presentert i kapittel 1.

2.1 Kundelønnsomhetsanalyser

Tradisjonelt har økonomiske styringsverktøy vært orientert mot produkter eller tjenester, men i løpet av de siste femten årene har kunden som lønnsomhetsobjekt fått større oppmerksomhet (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Implementeringen av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) på 1990-tallet har sammen med utvikling av informasjonsteknologi vært en av drivkreftene til dette (Cooper og Kaplan, 1991; van Raaij, Vernooij og Triest, 2003). Videre har økt konkurranse i mange næringer medført at bedrifter i større grad forsøker å kapre de beste kundene (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Når marginene er små er det kritisk at man ikke subsidierer en ulønnsom kundebase. Oppsummert har disse faktorene vært med å bidra til kundelønnsomhetsanalysenes utbredelse.

Kundebegrepet

I kundelønnsomhetsanalysene er det kunden som er lønnsomhetsobjektet. Derfor vil vi avklare i hva som ligger i begrepet *kunde*. En kunde defineres som «den direkte kjøper av et foretaks produkter og tjenester» (Helgesen, 1999, s.12). Vanligvis har kundebegrepet blitt brukt til å referere til forbrukere eller sluttbrukere, men begrepet er relatert til det enkelte leddet i distribusjonskanalen. Eksempelvis kan en detaljist være kunden til en grossist eller en grossist kan være kunden til en produsent.

2.1.1 Hvorfor benytte kundelønnsomhetsanalyser?

Økonomiske styringsverktøy benytter data fra interne prosesser i bedriften til å utforme et informasjonssystem. Bjørnenak og Helgesen (2009) uttrykker følgende: *“Formålet med å samle inn informasjon om interne prosesser (og produkter) er å fatte bedre beslutninger av så vel strategisk som operativ karakter”*. Med andre ord er formålet med økonomisk styring og dette informasjonssystemet å styrke beslutningsgrunnlaget. Beslutningstaking er veldig sentralt i bedriften, da lønnsomheten til en bedrift forenklet kan sies å være økonomiske konsekvenser av tidligere beslutninger (Helgesen, 1999). Tilsvarende er fremtidig lønnsomhet et resultat av dagens og tidligere beslutninger. Økonomiske styringsverktøy er dermed nært knyttet til beslutningstaking som igjen er knyttet til lønnsomhet (Coase, 1938; Helgesen, 1999).

Kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy ble tidligere ikke anerkjent siden man antok at de fleste bedrifter hadde svært homogene kunder. I senere tid har det imidlertid blitt vist at det kan være store variasjoner i kostnader som medgår i å generere kundeinntekter (van Raaij et al., 2003). For eksempel kan noen kunder kreve mye service, mens andre krever spesialtilpassede produkter (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm og Vea, 2009). På inntektssiden kan det også være svært store forskjeller mellom kundene. Noen kunder setter strengere krav til pris enn andre, eller bedriften kan gi ulike priser gjennom rabattordninger. Forskjellene på kostnads- og inntektssiden kan dermed føre til forskjeller i kundelønnsomhet.

Cooper og Kaplan (1991) avdekket i sin studie store lønnsomhetsforskjeller i bedriften Kanthal. De fant at 20 % av kundene genererte hele 225 % av profitten. I tillegg genererte 70 % av kundene ingen profitt, mens de resterende 10 % av kundene bidro til en reduksjon av profitten på 125 %. Helgesen (1999) har gjort liknende funn. Han fant blant annet at rundt 23 % av kundeinntektene resulterte i negativ kundelønnsomhet, som igjen resulterte i en halvering av foretakets lønnsomhet.

Eksempelet ovenfor illustrerer at en kundelønnsomhetsanalyse kan være svært nyttig for å avdekke de ulike kundenes bidrag til bedriftens lønnsomhet. Ved å rette oppmerksomheten mot kundene kan også forholdene som driver forskjellene i kundelønnsomheten synliggjøres. Basert på denne informasjonen kan bedriftene fatte bedre beslutninger. Hvilke typer

beslutninger bedriftene kan fatte ved hjelp av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser går vi nærmere inn på i delkapittel 2.1.5, men først skal vi se hvordan kundelønnsomhetsanalysene utarbeides.

2.1.2 Hvordan måle kundelønnsomhet?

Lønnsomheten til en kunde tilsvarer differansen mellom inntektene den gir og kostnadene den pådrar bedriften (Bjørnenak og Helgesen, 2009). For å beregne lønnsomheten til den enkelte kunden eller kundegruppen, må ressursbruken som medgår i å generere inntekten fra disse kundene kartlegges. Det finnes mange former for objektive kundelønnsomhetsanalyser. Ifølge van Raaij (2005) er det ikke slik at bedriften nødvendigvis bør velge ut én av metodene, da de komplementerer hverandre. Hver av metodene har begrensninger ved seg, så å kombinere flere kan gi et bedre beslutningsgrunnlag. De fire vanligste metodene for å beregne kundelønnsomhet er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* (Guilding og McManus, 2002; Lind og Strømsten, 2006). Alle disse metodene går under samlebegrepet *kundelønnsomhetsanalyse*.

Utredningen begrenser seg å kun se på den helhetlige bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Med dette mener vi at det ikke skilles mellom bedriftenes bruk av de ulike metodene. Dette er for å begrense utredningens omfang. Vi presenterer imidlertid kort hovedforskjellene, da dette er sentralt i teorien for kundelønnsomhetsanalyser. Felles for de to første metodene, *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, er at analysene benytter historisk data som er registrert i bedriften til å danne et bilde av kunden eller kundegruppen. I en beslutningsprosess må det derfor vurderes om dette bildet vil gjelde inn i fremtiden (Helgesen, 1999; Ryals, 2002). De to andre metodene, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*, beregner imidlertid nåverdien av den fremtidige netto kontantstrømmen til kunderelasjonen (Berger og Nasr, 1998; Pfeifer, Haskins og Conroy, 2005; Ryals, 2008; van Raaij, 2005). *Verdivurdering av enkeltkunder* skiller seg fra *enkeltkunders livsløpsverdi* ved at eksterne virkninger tas med i beregningen i den førstnevnte. Dette gir et enda mer helhetlig bilde av potensialet til kunden.

Vi vil i det videre kort gå gjennom teorien for eksterne virkninger. Selv om disse virkningene bare medregnes i en av de fire metodene for å beregne kundelønnsomhet, vil det ofte være eksterne virkninger når beslutninger tas. Dette er derfor viktig å være klar over når beslutninger som omhandler kundene skal fattes.

Eksterne virkninger

En ekstern virkning kan ses på som en bieffekt av en beslutning, og kan være svært krevende å estimere (Helgesen, 1999). Den kan være positiv eller negativ, og således øke eller redusere nåverdien på kunderelasjonen. At en kunde har positiv strategisk verdi betyr at kunderelasjonen fører til økte inntekter eller reduserte kostnader fra andre kunder (van Raaij, 2005). Tilsvarende betyr en kundes negative strategiske verdi at kunderelasjonen bidrar til mindre inntekt eller økte kostnader fra en annen kunde.

Tiltrekning, læring og volum er tre kilder til eksterne virkninger (van Raaij, 2005).

Tiltrekning kan for eksempel innebære at en kunde X er bindeledd til en annen lønnsom kunde Y. Når det gjøres en verdivurdering av kunde X bør derfor noe av verdien fra kunde Y tas med i beregningen. Videre handler *læring* om at en kunde kan tilføre bedriften noe, for eksempel kunnskap. Kunden kan da for eksempel hjelpe til i prosessen med å utvikle produkter (van Raaij, 2005). De nye produktene kan videre gi bedriften verdi fra andre kunder som verdsetter disse. Den siste kilden til eksterne virkninger er *volum*. Dersom en kunde kjøper en stor andel av bedriftens produkt eller tjenester, bidrar den trolig til en betydelig andel av omsetningen, samt dekker mye av de faste kostnadene.

2.1.3 Kundelønnsomhetsanalyse som beslutningsgrunnlag

Hoff et al., (2009, s.235) sier følgende om kundelønnsomhetsanalyse: «*Hovedformålet er analysen og de lønnsomhetsfremmende tiltakene som kommer ut av den*». Med andre ord er formålet med kundelønnsomhetsanalyser i likhet med andre styringsverktøy, å fatte lønnsomhetsfremmende beslutninger.

Analysene kan benyttes i både strategiske langsiktige beslutninger og operasjonelle, mer kortsiktige beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2009). I litteraturen er det mange forslag til beslutninger og tiltak som kan gjøres basert på informasjonen fra

kundelønnsomhetsanalyser. Vi har valgt å danne fire overordnede kategorier for beslutninger der kundeinformasjon er relevant, basert på forslag fra Bjørnenak og Helgesens (2009), Hoff et al., (2009) og McManus (2011). Disse er *kundemiks*, *produktbeslutninger*, *prispolitikk* og *kostnadspolitik*. Teorien for disse vil nå kort presenteres.

Kundemiks dreier seg om at bedriften kan identifisere hvilke kunder som er lønnsomme og ikke, og bestemme hvilke de ønsker å ha i sin kundebase. Dersom noen kunder er ulønnsomme kan bedriften vurdere å kutte disse. I tillegg kan bedriften beslutte å forsøke og tilegne seg flere av de mest lønnsomme kundene. Dette gjøres for eksempel ved å rette markedsinnsatsen mot disse. *Produktbeslutninger* handler om at bedriften kan rette produktvalget sitt etter bestemte kundegrupper. Er en kundegruppe spesielt lønnsom kan for eksempel deres ønsker om produktmiks eller -egenskaper møtes.

Videre handler *prispolitikk* om at bedriften kan tilpasse prisen til den enkelte kunden eller kundegruppen. Eksempelvis kan de kundene som er kostnadskrevende å betjene betale en høyere pris for varen eller tjenesten. *Kostnadspolitik* innebærer at analysene kan gi en oversikt over hvor store kostnader kundene pådrar. Basert på dette kan det gjennomføres kostnadskontroller, og videre kostnadsbesparende tiltak. For eksempel kan bedriften begrense kundeservicen til kunder med lav lønnsomhet og yte mer service til kunder med høy lønnsomhet.

Selv om kundelønnsomhetsanalysene er nyttig i beslutningssammenheng, skal det likevel understrekes at de i utgangspunktet ikke kommer frem til rene fasitsvar om hvilke kunder som for eksempel burde beholdes. Dersom det kommer frem at en kunde er ulønnsom, bør med andre ord ikke denne kunden fjernes uten videre (van Raaij, 2005). Kanskje kan kunden bli lønnsom i fremtiden, eller det kan være positive eksterne virkninger ved å beholde den. Resultatene fra analysene bør derfor heller åpne for diskusjon slik at det kan foretas en videre evaluering om hvilke tiltak som skal gjøres (van Raaij, 2005).

En annen grunn til at analysene må tolkes varsomt, er at de er utarbeidet ved estimer. Det er gjort forenklinger av virkeligheten, og disse kan skape usikkerhet. Ofte vil mer detaljerte analyser basert på større datamengde gi et sikrere beslutningsgrunnlag. Likevel er forenklingene nødvendig, da perfekt detaljnivå sjelden vil være kostnadseffektivt (Helgesen, 1999). Utfordringer knyttet til innsamling av data og allokering av kundekostnader og -

inntekter vil vi se nærmere på i kapittel 2.2.3. Nå vil vi kort se på generelle utfordringer i en beslutningsprosess, sett fra bedriftens perspektiv.

Utfordringer knyttet til beslutningsprosessen

Det samme informasjonsgrunnlaget vil ikke nødvendigvis føre til at ansatte tar den samme avgjørelsen (Helgesen, 1999). Bakgrunnen for dette er for eksempel at de kan ha ulik innsikt i situasjonen eller vektlegge indikatorer i analysene ulikt. I tillegg kan kunnskapsnivået til de ansatte variere, slik at ikke alle forstår informasjonen like godt (Havelin og Helsem, 2012; Sandanger og Sandbekk, 2015).

En annen årsak som ligger til grunn for at to beslutningstakere med samme informasjonsgrunnlag kan handle ulikt, er at beslutningstakerne påvirkes av egeninteresse (Hoff et al., 2009). Etter standard økonomisk teori vil hvert individ handle slik at egen forventet nytte maksimeres. Dette kan føre til suboptimal adferd blant ansatte, sett fra bedriftens perspektiv. For eksempel kan de ansatte være imot å benytte kundelønnsomhetsanalyser dersom informasjonen peker i retning av at de bør kutte kunder de selv har ansvar for. Dette kan tenkes å gjelde dersom bonusen er knyttet opp mot egen kundebase. For bedriften som helhet vil det imidlertid være optimalt at de ansatte behandler kundene slik at total lønnsomhet maksimeres. Hott et al., (2009) presiserer at interessekonflikter forekommer i de aller fleste bedrifter.

2.2 Tidligere studier

I dette delkapittelet vil vi presentere tidligere studier som ligger til grunn for utredningen. I kapittel 2.2.1 ser vi på tidligere studier om nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser i bedrifter. Videre vil vi i delkapittel 2.2.2 se på tidligere studier som finner at noen bedrifter ikke benytter informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene til å fatte beslutninger. I delkapittel 2.2.3 ser vi på tidligere studier som omhandler utfordringer med kundelønnsomhetsanalyser.

2.2.1 Nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser

Her vil vi se på tidligere studier som omhandler kundelønnsomhetsanalyseres nytte og bruk blant bedrifter. Å få et innblikk i tidligere funn om nytteverdien og bruken av kundelønnsomhetsanalyser er relevant i henhold til begge problemstillingene våre. Funnene kan sies å være en av forløperne til denne utredningen.

Det må presiseres at i samtlige av studiene vi nå skal se på, er ikke begrepet *bruk* av kundelønnsomhetsanalyser spesifisert. Med andre ord er det usikkert om det å ha implementert verktøyet i bedriften karakteriseres som bruk, eller om bruk betyr å aktivt benytte kundeinformasjonen i beslutninger (slik vi presiserer i denne utredningen).

Guilding og McManus (2002) var den første studien som så på nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser i bedrifter. Utvalget var de 300 største bedriftene i Australia. De fant ved hjelp av en Likert-skala (1-7) relativt høy grad av nytte og middels bruksgrad. Resultatene er presentert i tabell 2.1.

Havelin og Helsem (2012) replikerte studien til Guilding og McManus (2002) ved å se på de 300 største bedriftene i Norge. De avdekket en relativt høy grad av både nytte og bruk. Videre har Sandanger og Sandbekk (2015) sett på nytte og bruk i de 500 største bedriftene i Norge, mens Helgesen og Voldsund (2009) måler nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser i møbel og fiskeribransjen i Norge. Bjørnenak (2013) og Tuen og Wigestrands (2014) målte nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser blant norske sparebanker. Haugland og Nicolaisen (2016) målte nytte og bruk i skadeforsikringsbransjen.

Nytte- og bruksgradene som er avdekket i de ulike studiene kan ikke sammenlignes direkte, da det er benyttet ulike skalaer. Utvalgene er heller ikke identiske. Likevel kan det påpekes at alle studiene finner en relativt høy grad av nytte og de fleste finner en litt over middels bruksgrad. Dette ser ut til å gjelde samtlige bransjer. Det er også interessant at alle studiene finner at nytten er høyere enn bruken. Videre finner de studiene som måler potensiell nytte, at den potensielle nytten av kundelønnsomhetsanalyser er høyere enn den nåværende nytten.

Tabell 2.1 Tidligere studier om nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Det er gjort en helhetsvurdering, altså skilles det ikke mellom metodene for beregning av kundelønnsomhet.

Studie	Studieobjekt (Populasjon; Responsrate)	Likert-skala (1-7)		
		Bruk	Nytte	Potensiell Nytte
<i>Guilding og McManus (2002)*</i>	300 største bedrifter (Australia); 49,40%	4.22	5.21	-
<i>Helgesen og Voldsund (2009)***</i>	69 bedrifter fra fiskeribransjen (Norge); 33 %	-	4.21	4.77
	49 bedrifter fra møbelbransjen (Norge); 33 %		4.29	5.24
<i>Havelin og Helsem (2012)**</i>	300 største bedrifter (Norge); 22,7 %	5.17	5.34	5.95
<i>Tuen og Wigestrånd (2014)**</i>	107 sparebanker (Norge); 45 %	4.3	5.2	5.8
<i>Sandanger og Sandbekk (2015)***</i>	500 største bedrifter (Norge); 39.1 %	4.41	4.43	5.22
<i>Haugland og Nicolaisen (2016)*</i>	67 skadeforsikrings-selskap (Norge); 38.8 %	3.7	3.7	5.7
		Likert-skala (1-7)		
<i>Bjørnenak (2013)*</i>	118 sparebanker (Norge); 69 %	2.74	3.57	-

* Studien benyttet «ikke bruk» som nivå «1» på Likert-skalaen

** Studien benyttet «i svært liten grad» som nivå «1» på Likert-skalaen og inkluderte svaralternativet «ikke-bruk»

*** Studien benyttet «i svært liten grad» som nivå «1» på Likert-skalaen

2.2.2 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger

McManus (2013) gjennomførte en studie på den australske hotellbransjen som så på sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Tidligere studier har avdekket positiv signifikant sammenheng mellom disse (Al-Mawali, Zainuddin, Ali, 2012; Bjørnenak, 2013). McManus (2013) fant ingen signifikant sammenheng. Hun trakk frem funn fra sin kvalitative studie i 2011 som mulig forklaring på dette. McManus (2011) intervjuet ledere i 16 australske bedrifter i forskjellige bransjer, om deres bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Hun avdekket at enkelte bedrifter hadde implementert kundelønnsomhetsanalyser, men paradoksalt nok ikke benyttet informasjonen fra analysene til å fatte lønnsomhetsfremmende beslutninger. Det viste seg at informasjonen fra analysene ikke ble videreformidlet til beslutningstakerne i ledelsen.

Andre bedrifter i studien til McManus (2011) benyttet imidlertid kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger i stor grad. Studien forsøkte å kartlegge hvilke beslutninger informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser ble benyttet i. McManus fant flere empiriske bevis som støtter mange av anbefalingene som er gjort i normativ litteratur i forbindelse med hvilke beslutninger det er hensiktsmessig å benytte informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser i. Informasjonen fra analysene ble hovedsakelig benyttet til beslutninger om kundemiks, prising og kundeservice.

Sandanger og Sandbekk (2015) så på bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger i Norge, og om denne bruken førte til økte foretaksprestasjoner. De sende ut spørreundersøkelse til ledere og kontrollere i de 500 største bedriftene, og oppnådde en relativ høy svarprosent på 39,1 %. Spørreundersøkelsen kartla bedriftenes bruksgrad (slik som beskrevet i delkapittel 2.3.1 ovenfor), men også spesifikt bedriftenes bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. I tillegg målte de bedriftenes foretaksprestasjoner ved hjelp av både subjektive og objektive prestasjonsmål. De fant at beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsinformasjon hadde en positiv effekt på foretaksprestasjonene. Bruksgrad hadde imidlertid ingen eller negativ effekt på foretaksprestasjonene, når det ble kontrollert for beslutninger.¹ De påpekte at dette er naturlig, siden det er beslutninger tatt på

¹ Studien målte helhetlig bruk av kundelønnsomhetsanalyser, slik som bruksgradene referert til i delkapittel 2.1.3. I tillegg målte studien bruk av de fire ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser (delkapittel 2.1.3).

grunnlag av styringsinformasjon som i teorien burde gi økte foretaksprestasjoner (Coase, 1938; Demski, 1997; Helgesen, 1999). Funnene til Sandanger og Sandbekk (2015) understreker altså viktigheten av å faktisk benytte informasjonen som blir generert av kundelønnsomhetsanalysene til å fatte beslutninger.

Sandanger og Sandbekk (2015) målte bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger med tre forskjellige spørsmål. Det første spørsmålet kartla en helhetsvurdering av beslutningsnivået for beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser. Det andre og tredje spørsmålet kartla beslutningsnivået for operasjonelle og strategiske beslutninger. Alle beslutningsnivåene ble målt med en 7 punkts Likert-skala. Svarfordelingene er vist i tabell 2.2. Studien finner et relativ høyt gjennomsnittlig beslutningsnivå på 4.5 og at beslutningsnivået for strategiske beslutninger var høyere enn for operasjonelle. Likevel er det hele 27,4 % som benytter kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger i lav grad, og 17,5 % i middels grad.

Tabell 2.2 Beslutningsgrad og type beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser. (Sandanger og Sandbekk 2015, s.59)

Spørsmål	(Antall svar i %)							Gj. snitt beslutning	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
2.3 Beslutninger (helhetsvurdering)	2,9	10,5	14,0	17,5	25,1	20,5	9,4	4,5	1,6
2.5.1 Operasjonelle beslutninger	5,3	18,1	11,1	15,2	22,2	20,5	7,6	4,2	1,7
2.5.2 Strategiske beslutninger	1,2	9,4	11,1	11,1	32,7	20,5	14,0	4,8	1,5
*** Beslutninger								4,5	1,4
* «i svært liten grad»	(n= 171)								
** «i svært stor grad»									
*** Konstruert mål på beslutninger (2.3 + 2.5.1 + 2.5.2)/3									

2.2.3 Utfordringer med kundelønnsomhetsanalyser

Her vil vi se på hvilke utfordringer knyttet til kundelønnsomhetsanalyser tidligere studier har funnet. Dette er relevant i sammenheng med hovedproblemstilling, da utfordringene kan være årsaker til relativt lav bruk av analysene i beslutninger i enkelte bedrifter. Først vil vi se på utfordringer knyttet til kundekostnads- og kundeinntektstallenes pålitelighet og kostnadsallokering. Deretter ser vi på utfordringer knyttet til fremtidig kundelønnsomhet.

Pålitelige kundeinntekt og –kostnadstall

Foster, Gupta og Sjoblom (1996) undersøkte ved hjelp av spørreundersøkelse og intervju hvilke praktiske utfordringer bedrifter står ovenfor i utarbeidelser og bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Det å utvikle pålitelige kundeinntekt- og kostnadstall var en av hovedutfordringene de fant. Når det gjelder kundeinntekter kan det være vanskelig for bedrifter å spore disse hvis kunder utfører kjøp i ulike distribusjonskanaler eller geografiske områder. For eksempel kan kunder ha ulike navn eller koder i de forskjellige geografiske områdene. De fant også at mange bedrifter hadde utfordringer med selve registreringen av kundeinntekter. For eksempel hadde noen bedrifter utfordringer knyttet til at enkelte prisavslag ikke ble registrert av salgspersonalet.

En utfordring knyttet til kundekostnadene var å samle kostnadene fra kunder på ulike ledd i bedriftens verdikjede samt ulike geografiske områder inn i samme system (Foster et al., 1996). For eksempel hadde flere bedrifter forskjellige datasystem i produksjonsavdelingen og markedsavdelingen, og disse bedriftene rapporterte at det var vanskelig å integrere informasjonen fra de forskjellige datasystemene i et overordnet system. Dette gjaldt også bedrifter som hadde avdelinger på mange ulike geografiske områder.

Foster et. al. (1996) fant også at identifisering av ulike kostnadsdrivere for kundene var en utfordring for enkelte bedrifter. Noen kostnader er direkte henførbare til kunder, mens øvrige kostnader er indirekte og må fordeles ved hjelp av fordelingsnøkler (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Hvor stor andel av kostnadene som henføres direkte til kunden avhenger av type bedrift, men også av den innsatsen bedriften har lagt ned for å identifisere de direkte henførbare kostnadene (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Foster et al., (1996) fant at flere bedrifter manglet data som kreves for å kunne spore kundens bruk av bedriftens ressurser. Dette kan for eksempel være at bedriften ikke registrerer hvor lang tid de bruker på kunderådgivning per kunde. Hvis bedriftene mislykkes i registreringen av mange aktiviteter eller ressursbruk som drives av kundene, vil de kunne få et skjevt bilde av kundelønnsomheten.

Kostnadsallokering

Bedrifter som benytter en aktivitetsbasert estimeringsmetode for kostnadsallokering (ABC) har imidlertid ofte et mindre skjevt kostnadsbilde av kundene, i forhold til de som benytter de tradisjonelle kostnadsestimeringsmetodene (Smith og Dikolli, 1995). Som tidligere nevnt har implementeringen av ABC på 1990-tallet har vært en av drivkreftene til utbredelsen av kundelønnsomhetsanalysene (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Når bedrifter benytter ABC, identifiseres først ulike aktiviteter som bruker bedriftens ressurser (Cooper og Kaplan, 1991). Deretter fordeles de indirekte kostnadene på disse aktivitetene ved hjelp av ulike kostnadsdrivere. Kostnader blir så fordelt på kostnadsobjektet, basert på i hvilken grad kostnadsobjektet krever de ulike aktivitetene (van Raaij et al., 2003). Da ulike aktiviteter benyttes i forskjellig grad for å betjene ulike kunder, passer ofte ABC-kalkulasjon bedre for å estimere kundelønnsomhet, enn de tradisjonelle metodene for kostnadsallokering (van Raaij et al., 2003).

Fremtidig kundelønnsomhet

En annen hovedutfordring med utvikling av kundelønnsomhetsanalyser er å vurdere i hvilken grad analysene skal ta hensyn til den fremtidige kundelønnsomheten (Foster et. al, 1997). Viktigheten ved å ta beslutninger som er til hensikt for den langsiktige lønnsomheten til bedrifter er ofte understreket i litteraturen. Da en kunde som ikke er lønnsom i dag kan bli lønnsom senere i kundeforholdet, bør ikke fremtidig lønnsomhet neglisjeres (Irvine, Park og Yıldızhan, 2016). Damm og Monroy (2011) stiller imidlertid spørsmålsteget ved om vi kan stole på estimeringen av nåverdien til kundene da det som regel er svært vanskelig å kvantifisere de indirekte effektene av å ha ulike kunder. Dette gjelder for eksempel læringseffekten av kundene (se eksterne virkninger kapittel 2.1.4). Hvis bedriftene utarbeider et skjevt bilde av nåverdien til de ulike kundene vil de også sannsynligvis strukturere markedsinnsatsen på en ufordelaktig måte. I følge Damm og Monroy (2011) er det foreløpig ikke kommet noen god løsning på dette.

Kundekonsentrasjon og fremtidig lønnsomhet

Nåverdien av bedriftens kundebase kan også påvirkes av bedriftens kundekonsentrasjon (dette gjelder hovedsakelig bedrifter som opererer som leverandører i distribusjonsskjeden) (Irvine et al., 2016). Sammenhengen mellom kundekonsentrasjon og lønnsomhet er ofte negativ i starten av livssyklusen til bedriften (Irvine et al., 2016). Etterhvert som bedriftene øker de kundespesifikke investeringene reduseres risikoen, og dette fører ofte til en positiv

sammenheng mellom kundekonsentrasjon og lønnsomhet. Dette viser at enkelte bedrifter også må ta hensyn til tidsperspektivet og kundespesifikke investeringer når de vurderer bedriftens kundekonsentrasjon. Da konsentrasjonen av kundebasen også påvirker bedriftens lønnsomhet, kan dette være noe bedriftene må ha i bakhodet når de benytter informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser til å fatte beslutninger.

2.3 Oppsummering og modell for utredningen

Formålet med utredningen er å forsøke å belyse om det finnes et urealisert potensial ved kundelønnsomhetsanalyser og hvorfor analysene eventuelt ikke utnyttes bedre. Vi utarbeidet en hovedproblemstilling og kom frem til at det var hensiktsmessig å utforske denne ved å undersøke en delproblemstilling først, for deretter å utforske flere påstander knyttet til hovedproblemstillingen.

I denne delen vil vi oppsummere hovedtrekkene i teorien og tidligere studier. Først setter vi dette i sammenheng med delproblemstillingen, deretter hovedproblemstillingen og de påfølgende påstandene.

Delproblemstillingen er som følger:

I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?

Å fatte lønnsomhetsfremmende beslutninger er hovedformålet med kundelønnsomhetsanalysene (Hoff et al., 2009). I teorien er det mange typer beslutninger kundeinformasjonen kan benyttes til. Da en del av beslutningene overlapper, har vi dannet fire hovedkategorier, basert på forslagene til Bjørnenak og Helgesen (2009), Hoff et al., (2009) og McManus (2011). Kategoriene er *kundemiks*, *produktbeslutninger*, *prispolitikk* og *kostnadspolitik*.

Kundemiks dreier seg om at bedriften kan identifisere hvilke kunder som er lønnsomme og ikke, og beslutte hvilke de ønsker å ha i sin kundebase. *Produktbeslutninger* handler om at

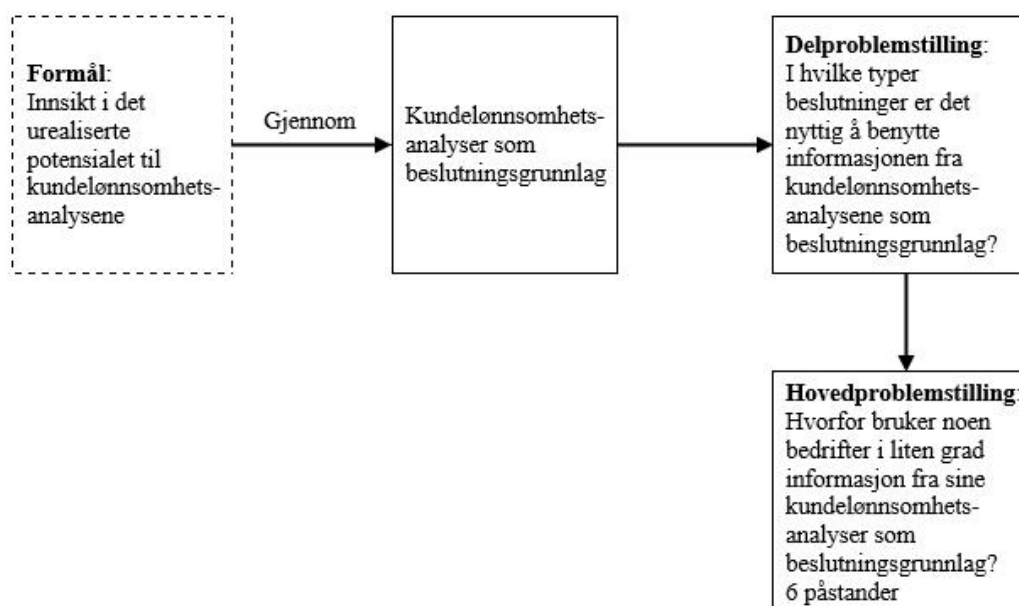
bedriften kan rette produktvalget sitt etter bestemte kundegrupper. Videre handler *prispolitikk* om at bedriften kan tilpasse prisen til den enkelte kunden eller kundegruppen. *Kostnadspolitik* innebærer at analysene kan gi en oversikt over hvor store kostnader kundene pådrar, som igjen gir mulighet til å gjennomføre kostnadsbesparende tiltak.

Det er flere tidligere studier som har sett på nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser (Bjørnenak, 2013; Haugland og Nicolaisen, 2016; Guilding og McManus, 2002; Havelin og Helsem 2012; Helgesen og Voldsund, 2009; Tuen og Wigestrands, 2014). Studiene har noe ulikt resultat, men flertallet finner at bruken er litt over middels høy og relativt høy nytte (Likert-skala 1-7). Samtlige finner at nyttegraden er høyere enn bruksgraden, og de som måler potensiell nytte finner at denne er høyere enn faktisk nytte. Disse funnene peker mot at analysene har et urealisert potensial.

Studiene har ikke spesifisert hva som ligger i *bruk*. Sandanger og Sandbekk (2015) er imidlertid et unntak. De undersøker både bruksgraden (uspesifisert), og i hvilken grad bedriftene *fatter beslutninger* basert på kundelønnsomhetsanalysene. De fant at beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsinformasjon hadde en positiv effekt på foretaksprestasjonene. Bruk (uspesifisert) hadde imidlertid ingen eller negativ effekt på foretaksprestasjonene, når det ble kontrollert for beslutninger. Funnene til Sandanger og Sandbekk (2015) understreker altså viktigheten av å fatte beslutninger basert på den informasjonen som blir generert. De fant også at 27,4 % av bedriftene som har kundelønnsomhetsanalyser benytter disse i lav grad i beslutninger (grad 1-3 på Likert-skala 1-7), og at 17,5 % benytter de i middels grad (grad 4). Dette fører oss inn på hovedproblemstillingen, som er følgende:

Hvorfor bruker noen bedrifter i liten grad informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag?

Å oppklare hvorfor analysene benyttes i liten grad når de allerede er utarbeidet, kan bidra til å få en bedre forståelse av hvorfor analysenes potensial ikke utnyttes. En økt innsikt i hvorfor analysene ikke benyttes kan også gi bedriftene den forståelsen de trenger for å legge til rette for økt bruk, dersom det er hensiktsmessig i deres bedrift.



Figur 1.2 Forenklet modell for utredningen

For å svare på hovedproblemstillingen har vi utformet seks påstander, som er mulige årsaker til at analysene ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking. Disse er vist i tabell 2.3. Vi utarbeidet noen påstander basert på tidligere studier, mens andre oppsto underveis i prosessen. Videre vil vi kort knytte teorien til hver av påstandene. Det hele oppsummeres i tabell 2.4 etter dette.

1. Datagrunnlagets pålitelighet. Tidligere studier har funnet at utvikling av pålitelige kundeinntekt og -kostnadstall er en av hovedutfordringene med kundelønnsomhetsanalyser (Foster et al., 1996). Basert på dette vil vi undersøke om beslutningstakernes manglende tillit til kundeinntekt og -kostnadstallene, er en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad i beslutningstaking.

2. Manglende tilgang til informasjonen fra analysene. Dersom beslutningstakeren ikke har kundeinformasjonen, kan den heller ikke benyttes i beslutninger. Vi vil se om vi finner det

samme som McManus (2013), at beslutningstakerne ikke benytter informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene fordi den ikke videreformidles til beslutningstakerne.

3. *For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne.* Ifølge Havelin og Helsem (2012) og Sandanger og Sandbekk (2015) vil det å øke kunnskapen om kundelønnsomhetsanalyser antageligvis også øke bruksgraden av analysene.

4. *Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene.* For eksempel kan en kunde som er ulønnsom i dag, bli lønnsom på sikt (Irvine et al., 2016). I tillegg kan beslutninger basert på kundelønnsomhetsanalyser ofte medføre eksterne virkninger (Helgesen, 1999). Begge deler kan være vanskelig å estimere, som kan resultere i at analysene ikke gir et korrekt bilde av kunderelasjonene.

5. *Analysene møter motstand i bedriften.* Dersom de ansattes interesse er motstridende med hva analysene indikerer at de bør gjøre, kan de ansatte være imot å benytte analysene. Dette er et eksempel på motstridende interesser i bedriften, noe som er veldig vanlig (Hoff et al., 2009).

6. *Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre.* Dersom analysene blir mer omfattende, for eksempel går mer i detalj på den enkelte kunden, kan bedriftene ha høyere nytteverdi av å bruke de i beslutninger. Likevel er ikke forbedringer nødvendigvis lønnsomt, da detaljnivå ikke nødvendigvis er kostnadseffektivt (Helgesen, 1999).

Tabell 2.3 Påstander knyttet til hovedproblemstillingen

P1: Datagrunnlagets pålitelighet
P2: Manglende tilgang til informasjonen fra analysene
P3: For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne
P4: Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene
P5: Analysene møter motstand i bedriften
P6: Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre

Tabell 2.4 Påstandenes tilknytning til teori

Påstander	Teoridel - delkapittel	Tema
P1	2.2.3	Pålitelige kundeinntekt- og kostnadstall
P2	2.2.2	McManus (2013)
P3	2.1.3	Utfordringer knyttet til beslutningsprosessen
P4	2.1.2 2.2.3	Hvordan måle kundelønnsomhet Fremtidig lønnsomhet
P5	2.1.3	Utfordringer knyttet til beslutningsprosessen
P6	2.1.3	Kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag

3. Metode

I dette kapitlet vil utredningens metode presenteres. Vi vil innledningsvis presentere forskningsfilosofien som ligger til grunn for utredningen, før forskningsdesignet, metoden for datainnsamling, samt utvalget det er tatt utgangspunkt i. Deretter tar vi for oss fremgangsmåten og hvordan vi utformet en spørreundersøkelse, og gjennomførte intervjuer. Vi vil også foreta en vurdering av datamaterialet som da ble samlet inn. Videre vil de statistiske metodene som vil benyttes i analysedelen presenteres kort. Dette er før vi avslutningsvis vil gå inn på de etiske hensynene som er tatt.

3.1 Forskningsfilosofi

Her vil vi introdusere forskningsfilosofien som ligger til grunn for utredningen. Hvordan vi oppfatter virkeligheten påvirker forskningsprosessen, altså vil oppfatningen ha en innvirkning på fremgangsmåten og metoden som ligger til grunn for utredningen (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009).

Vi har et pragmatisk syn. Dette innebærer at vi erkjenner at det ikke er én overlegen metode, men vi velger ut ifra hva som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015). Det pragmatiske synet tar utgangspunkt i at både kvalitative og kvantitative data er like gode og viktige (Jacobsen, 2015), og begge metodene benyttes ofte samtidig (Saunders et al., 2009).

Videre tar den pragmatiske tilnærmingen utgangspunkt i at det finnes en objektiv virkelighet utenfor oss selv (Jacobsen, 2015). Likevel er det ikke slik at denne virkeligheten kan kartlegges og forstås objektivt fullt ut. Resultatene vil alltid til en viss grad påvirkes av forskeren, slik at sannheten er et relativt fenomen (Jacobsen, 2015). Derfor vil det være viktig å reflektere over dette i utredning, og tenke over om resultatene kan ha blitt påvirket av skjevheter. Med den pragmatiske tilnærmingen lagt til grunn, vil vi i de neste delkapitlene presentere hvordan vi gikk frem i forskningsprosessen. Dette gjør vi ved å først presentere forskningsdesignet i påfølgende delkapittel.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en generell plan på hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2009). Planen skal legge grunnlaget for hvordan dataene samles inn, samt hvordan analysen vil foregå (Ghauri og Grønhaug, 2005). Hvilket forskningsdesign som bør benyttes avhenger av hvor mye temaet er forsket på tidligere. Årsaker til at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking er det forsket lite på. Derfor vil et eksplorerende design være anbefalt (Ghauri og Grønhaug, 2005). Vi baserer imidlertid noe av forskningen på tidligere studier. Kartlegging av bruken av kundelønnsomhetsanalyser er blant annet gjort tidligere, og dette er mer deskriptivt. På bakgrunn av dette vil utredningen ha semi-eksplorerende design med et deskriptivt aspekt.

Eksplorerende forskning er fleksibelt, da både problemstillingen og retning på forskningen kan endres underveis (Saunders et al., 2009). Vi ønsker å samle inn data både gjennom spørreundersøkelse og intervjuer. Da deler av intervjuene baseres på spørreundersøkelsen, er det en fordel å kunne endre retning på oppgaven ettersom ny informasjon kommer frem. Vi vil nå gå nærmere inn på metoden for datainnsamling.

3.3 Metode for datainnsamling

Det skilles i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling.

Kvantitativ metode innebærer at man samler inn et relativt stort tallmateriale, noe som egner seg godt dersom man ønsker å kartlegge utbredelsen av et fenomen (Jacobsen, 2005). Den kvalitative metoden går derimot dypere inn i konteksten, og ser på hvorfor noe skjer. Her legges det færre begrensninger på respondentens svar, og åpenhet er ofte viktig (Jacobsen, 2005).

Vi har valgt et blandet design, noe som innebærer bruk av både den kvantitative og den kvalitative metoden. Dette kan gi en bredere og rikere forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015). Påliteligheten av studien styrkes dersom begge fremgangsmåtene fører til liknende resultater (Saunders et al., 2009). Dersom det imidlertid gir ulike resultater er dette heller ikke en ulempe, da det kan bidra til et mer helhetlig bilde på problemstillingen.

Vi har valgt å samle inn data både gjennom spørreundersøkelse og semi-strukturerte intervjuer. Vi kommer da med et nytt bidrag til de tidligere kvantitative studiene om kundelønnsomhetsanalyser (presentert i delkapittel 2.2, tidligere studier). Gjennom spørreundersøkelse samler vi inn både kvantitative data gjennom lukkede spørsmål, og kvalitative gjennom åpne (vedlegg 1). Videre samler vi kvalitative data gjennom intervju.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført før intervjuene, fordi dette ga mulighet til en bred kartlegging av bruken av kundelønnsomhetsanalysene. Med utgangspunkt i respondentenes svar på undersøkelsen kunne vi utforske mer, og få utfyllende svar gjennom intervjuene. Vi vil nå presentere utvalget til både spørreundersøkelsen og intervjuene.

3.4 Utvalg

3.4.1 Utvalg spørreundersøkelse

Da både Havelin og Helsem (2012) og Sandanger og Sandbekk (2015) så på de største bedriftene i Norge, ønsker vi også å ta utgangspunkt i disse. Dette er fordi vi vil sammenligne våre funn med deres, samt bidra med videre forskning innenfor temaet. Vi har tatt utgangspunkt i *Kapital 500 Største* for år 2017. Dette er en liste over de 500 største bedriftene i Norge, rangert etter omsetning. Den er utarbeidet av økonomimagasinet Kapital (Kapital, 2018) og er den største og mest oppdaterte statusrapporten innen norsk økonomi. Listen inneholder en blanding av private og børsnoterte selskaper, samt utenlandske datterselskaper, offentlig kommersielle bedrifter og noen stiftelser.

En utfordring med listen er at den ikke inneholder datterselskaper til norske selskaper (Kapital, 2018). Disse kunne ha vært interessante å ha med i utvalget, da de sammenlignet med morselskapet ofte har mer kundekontakt og da større behov for kundelønnsomhetsanalyser. En annen utfordring var at ikke alle bedriftene på listen var relevante for vår undersøkelse. Som følge av dette ble holdingselskap, helseforetak og kraftprodusenter ekskludert.

Et holdingselskap produserer og selger som regel ikke produkter selv, men eier aksjer eller kapitalandeler i andre selskap. Dermed har de trolig ikke fokus på kunder eller analyser av

kundenes lønnsomhet. Helseforetak vil trolig ha andre formål enn profitt, og heller ikke ha fokus på hvilke kunder som er mest lønnsomme. Kraftforetak ble også ekskludert, da vi vurderer kundelønnsomhetsanalyse som lite hensiktsmessig for slike bedrifter.

Totalt ble det ekskludert 93 selskaper fra listen, og den bearbejdede listen består av 407 selskaper. Dette er den faktiske populasjonen, og alle disse selskapene ble kontaktet. Det faktiske utvalget er de av den faktiske populasjonen som svarer på undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Disse blir presentert i kapittel 4.1.1.

3.4.2 Utvalg intervju

Når det kommer til intervjuutvalget, består dette av fem av 17 respondenter fra spørreundersøkelsen som la igjen kontaktinformasjon og godtok å bli kontaktet for flere spørsmål. Vi benyttet selektiv utvelgelsesteknikk da vi bestemte hvem som skulle intervjues. Bakgrunnen for dette var at vi da kunne intervju de som hadde mest interessante svar i spørreundersøkelsen, samt at vi sikret å intervju bedrifter i ulike bransjer.

3.5 Fremgangsmåte og utforming

Vi vil nå presentere hvordan vi samlet inn data fra utvalgene. Først ser vi på fremgangsmåten i spørreundersøkelsesprosessen samt utformingen av spørsmålene i undersøkelsen. Deretter vil fremgangsmåten i intervjuprosessen, og utformingen av intervjuguider presenteres.

3.5.1 Spørreundersøkelse – fremgangsmåte og utforming

Spørreundersøkelse er en effektiv måte å nå ut til mange på, samtidig som det gir mulighet for innsamling av både kvantitative og kvalitative data (Saunders et al., 2009).

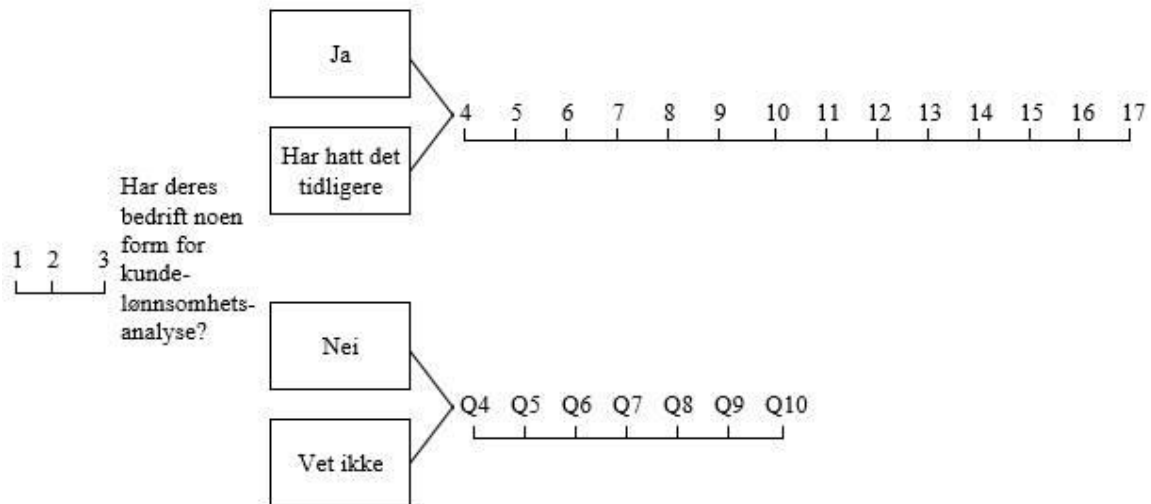
Undersøkelsen vår ble sendt på e-post direkte til en leder på økonomiavdelingen der det var mulig, mens andre bedrifter ble kontaktet gjennom e-postadresse som brukes til generelle henvendelser. Der det ikke var mulig å oppdrive e-postadresser på internett, ringte vi bedriftene for å få dette. Ulempen med fremgangsmåten er at det var veldig tidkrevende. Vi

vurderte likevel denne fremgangsmåten til å være den beste. Det er ikke alle ansatte i en bedrift som har tilstrekkelig kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser til å svare på undersøkelsen, i tillegg til at det ofte er lederne som fattet beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2016). For å få så virkelighetsnære svar som mulig, var det derfor viktig å nå ut til lederne i økonomiavdelingene. I tillegg ønsket vi å ta utgangspunkt i de største bedriftene, slik som Sandanger og Sandbekk (2015) og Havelin og Helsem (2012). Dette krever direkte henvendelse til disse.

E-posten besto av et invitasjonsbrev (se vedlegg 2). Her ble hensikten med utredningen forklart, og de fikk tilgang til undersøkelsen via en link. Vi valgte å ha undersøkelsen anonym for alle som ikke la igjen kontaktinformasjon i siste spørsmål, da anonymitet kan øke svarprosenten (Jacobsen, 2015). To påminnelsesbrev (se vedlegg 3) ble sendt til hele utvalget, med unntak av de som ga beskjed om at de ikke kunne delta. Undersøkelsen var tilgjengelig i fem uker fra invitasjonsbrevet ble sendt.

Ulike spørsmål til ulike respondenter

Med vårt eksplorative design var det viktig å få ut så mye informasjon som mulig av respondentene. For å unngå at undersøkelsen ble for lang, kunne vi kun stille de mest relevante spørsmålene til hver respondent. En lang undersøkelse kan redusere antallet som gjennomfører (Saunders et al., 2009). Løsningen ble å dele respondentene i to ved spørsmålet om de hadde kundelønnsomhetsanalyser i bedriften. De som svarer «ja» eller «nei, men har tidligere hatt det» fikk videre spørsmål tilpasset dette. De som svarte «nei» eller «vet ikke» på spørsmålet om de har kundelønnsomhetsanalyser fikk spørsmål videre som gikk mer på hvorfor de ikke har det. Figur 3.1 viser hvordan undersøkelsen delte seg i to.



Figur 3.1 Oversikt over hvordan spørreundersøkelsen deler seg mellom respondentene, ettersom hva de svarer på spørsmål 3: Har deres bedrift noen form for kundelønnsomhetsanalyse?

Etter at alle dataene var samlet inn, så vi at det var dataene fra de som har, eller tidligere har hatt kundelønnsomhetsanalyser som var mest relevante med hensyn til formålet med utredningen. I resten av utredningen er det derfor kun disse dataene fra spørreundersøkelsen som er benyttet. Spørsmålene vi stilte de uten erfaring med kundelønnsomhetsanalyser kan imidlertid ses i vedlegg 4.

Spørsmålenes innhold

Da vi dannet spørsmålene til spørreundersøkelsen, tok vi utgangspunkt i litteratur om kundelønnsomhetsanalyser, og resultatene fra tidligere studier. Her fant vi noe relevant om kartlegging av nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser, samt noen mulige årsaker til at enkelte bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene i større grad ved beslutningstaking. Samtidig la vi til noen spørsmål om mulige årsaker vi selv tenkte kunne være reelle i bedriftene. Begrunnelsen for alle spørsmålene i undersøkelsen er lagt ved i vedlegg 4.

Åpne og lukkede spørsmål

Ved hjelp av undersøkelsen samler vi inn både kvantitative data via lukkede spørsmål med svaralternativer, og kvalitative data gjennom åpne spørsmål. Fordelen med lukkede spørsmål

er at respondentene kan svare fort, samt at det er lett å sammenfatte svarene i ettertid (Neuman, 2011). På bakgrunn av dette har vi benyttet flest lukkede spørsmål. Til gjengjeld får ikke respondentene muligheten til å svare noe annet enn det vi selv har sett for oss kan være aktuelle svar, noe som kan føre til at man mister verdifull informasjon.

Svarene som gis ved åpne spørsmål er mer tidkrevende å sammenfatte i ettertid. Men det er mange fordeler med åpne spørsmål, og blant annet kan det med fordel brukes når man ikke vet hvilke svar man kan forvente (Saunders et al., 2009). Respondentene har mulighet til å svare mer i detalj, og det er mulighet for å avdekke uventede sammenhenger. I eksplorativ forskning kan dette være en fordel.

Enkelte steder i spørreundersøkelsen er det spurt om samme tema både med et lukket og et åpent spørsmål. Dette er for å først høre hva respondentene selv tenker er grunnen til et fenomen, for så å presentere mulige årsaker. Det ble lagt inn sideskift i undersøkelsen, slik at respondentene ikke får se alle spørsmålene samtidig. Respondentene får heller ikke gå tilbake til tidligere spørsmål. Dette var et bevisst valg, for å passe på at ikke respondentene endret på sine opprinnelige svar etter å ha fått ideer fra de lukkede spørsmålene. Dersom respondentene har krysset av feil eller ville gjøre om på noe er dette mulig å kommentere på slutten, der det oppmuntres til kommentarer til undersøkelsen.

Noen spørsmål er både åpne og lukkede. Det innebærer at det er svaralternativer der respondentene skal krysse av, men også en tekstboks der respondentene skal begrunne svaret. En fordel med dette er at det trolig går fortere å svare på et slikt kombinert spørsmål enn det går å svare på et helt åpent spørsmål. Respondentene får også mulighet til å legge til noe selv dersom alternativene ikke passer dem. Ulempen er igjen at det tar lenger tid å sammenfatte svarene i ettertid, sammenlignet med helt lukkede spørsmål.

Balanserte spørsmål

Alle spørsmålene er stilt på en enkel og konsis måte, slik at respondentene lett skal forstå. I de lukkede spørsmålene er det benyttet en 7-punkts Likert-skala. Det er samme antall positive og negative alternativer, slik at skalaen er balansert. Vi har også valgt å ha samme skala gjennomgående gjennom undersøkelsen, da endringer på skalaen kan forvirre respondentene (Dillman, 2007). Spørsmål 9 om nytte er imidlertid et unntak, fordi dette spørsmålet er det

eneste som er både åpent og lukket. Det er her valgt en skala fra en til tre, da fokuset opprinnelig var på respondentens begrunnelse, ikke selve rangeringen.

Det er viktig å tenke over om respondentene skal få et «vet ikke»-alternativ, eller om de skal tvinges til å ta et standpunkt (Ghauri og Grønhaug, 2005). I spørsmålene der vi etterspør respondentens mening om noe, har vi nøytral som midterste punkt. Respondenten tvinges da ikke til å ta et standpunkt, fordi det kan tenkes at de ikke har en mening, eller at det er for krevende å gjøre seg opp en mening der og da. I spørsmålene med Likert-skala som etterspør fakta om bedriften, har vi lagt til et svaralternativ med «vet ikke» på noen av spørsmålene. Der det imidlertid er viktig å få respondenten til å tenke seg om, har vi ikke lagt til noe slikt alternativ, nettopp for å tvinge de til å tenke og ta et standpunkt. Det samme gjelder i spørsmål der vi mener at respondenten sannsynligvis har kunnskapen som trengs for å svare.

Spørreundersøkelsen som utgangspunkt til intervju

Enkelte av spørsmålene i undersøkelsen var laget for å få svar vi kunne grave mer i eller bygge videre på i et eventuelt intervju i etterkant. Dette gjelder de åpne spørsmålene, og spørsmålene der vi spurte om respondentenes meninger. Spørreundersøkelsen ble også benyttet til å samle inn samtykke om å bli intervjuet i ettertid, samt kontaktinformasjon til de dette gjaldt. Dette ble gjort på slutten av undersøkelsen, der respondenten kunne legge inn telefonnummer eller e-post dersom de var villig til å svare på oppfølgingsspørsmål. Av de totalt 64 respondentene som hadde erfaring med kundelønnsomhetsanalyser la 17 igjen kontaktinformasjon. Vi vil nå ta for oss fremgangsmåten for den videre intervjuprosessen, samt utformingen av intervjuguidene.

3.5.2 Intervju – fremgangsmåte og utforming

Vi valgte å gjennomføre fem individuelle intervjuer. Utvalget presenteres nærmere i delkapittel 4.1.2. Tre av intervjuene var over telefon, ett var over Skype og ett var fysisk møte. En fordel med fysiske møter er at det er enklere å etablere tillit og åpenhet (Jacobsen, 2015). Bakgrunnen for at vi ikke bare hadde fysiske møter, var imidlertid at de geografiske forholdene gjorde dette vanskelig.

Intervjuguidene ble utarbeidet på forhånd, en for hvert intervju (vedlegg 5). Hver intervjuguide inneholdt spørsmål innen samme tema, basert på de samlede resultatene fra spørreundersøkelsen. Noen av påstandene som var dannet fra spørreundersøkelsen ble beholdt og utforsket videre, mens andre fant vi ikke støtte for. Intervjuene var semi-strukturerte, og dette ga oss mulighet til å endre på spørsmål og endre rekkefølgen underveis (Saunders et al., 2009). Vi stilte også oppfølgingsspørsmål der det var interessant å få frem mer informasjon, eller noe var uklart. På bakgrunn av informasjonen som kom frem av intervjuene dannet vi flere påstander i tillegg til de vi allerede hadde fra spørreundersøkelsen.

3.6 Vurdering av datamaterialet

I dette kapitlet vil vi presentere og evaluere ulike aspekter ved utredningen som kan true dens kredibilitet. I en slik vurdering er validitet og reliabilitet to sentrale bedømmelseskriterier (Saunders et al., 2009). Først vil vi se på validiteten i delkapittel 3.6.1, før reliabiliteten i delkapittel 3.6.2. I hvert av delkapitlene vurderes både spørreundersøkelsen og intervjuene.

3.6.1 Validitet

At en studie er valid innebærer at det er målt det man faktisk hadde til hensikt å måle (Krumsvik, 2014). Dette innebærer at dersom man tester et fenomen flere ganger og målingene kommer frem til samme resultat hver gang, er målingene valide (Zikmund, Babin, Carr og Griffin, 2012). Validitet kan i hovedsak deles inn i de tre kategoriene intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet.

Intern validitet

Intern validitet handler om hvorvidt vi har dekning i dataene våre, til å trekke de konklusjonene vi gjør (Jacobsen, 2015). For å ha høy indre validitet er det viktig å ha god kontroll på mulige skjevheter. En skjevhet er ifølge Braut (2018) «*når resultater eller slutninger systematisk avviker fra det egentlig rette. Skjevheter kan oppstå på grunn av feil*

eller unøyaktigheter ved utvalg av undersøkelsesobjekter, valg av undersøkelsesmetode eller vurdering av resultater».

I hovedproblemstilling, om hvorfor enkelte bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i større grad i beslutninger, ligger det implisitt at bedrifter ikke benytter analysene i optimal grad. Her må vi dermed være varsomme på eventuelle «etterspørselseffekter», altså at vi ikke leder respondentene og informantene inn på våre forventninger. Dette kan gi et skjevt bilde over bruken i beslutninger, og er derfor tatt hensyn til i utformingen av både spørreundersøkelsen og intervju.

I spørreundersøkelsen kunne vi tolke svaret på hvorfor kundelønnsomhetsanalyser ikke ble brukt i større grad i beslutninger (spørsmål 10) i lys av beslutningsgraden (spørsmål 7 og 8). I tillegg kan en kartlegging av beslutningsgraden være med på å øke innsikten i det reelle bildet på bruken av kundelønnsomhetsanalyse som helhet. Det kan også begrense en eventuell skjevhet i retning av at informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser blir brukt for lite i beslutningstaking.

I intervjuene stilte vi flere oppfølgingsspørsmål for å forsikre oss om at informantene har gitt en mest mulig riktig forklaring. Tidlig i intervjuet stilte vi et åpent spørsmål som gikk direkte på hovedproblemstillingen, deretter gikk vi gjennom flere ulike tema. På slutten av intervjuet ba vi informantene om å oppsummere. Hvis det dukket opp inkonsistente svar underveis, forsøkte vi å få en oppklaring. Muligheten for å oppklare hva informantene faktisk mener, gjør at den interne validiteten må sies å være høyere i intervjudelen enn i resultatene fra spørreundersøkelsen.

Ekstern validitet

Ekstern validitet innebærer at forskningsresultatene fra utredningen kan generaliseres til å gjelde hele populasjonen og alle relevante kontekster (Saunders et al., 2009). For at dette skal gjelde må man ha et representativt utvalg, og det må gjerne være flere undersøkelser fra ulike kontekster som kommer frem til samme funn (Jacobsen, 2005). Dette innebærer at man skal være forsiktig med å komme med sterke generaliseringer etter å ha gjennomført en kvantitativ studie basert på få enheter.

I spørreundersøkelsen var det ønskelig med et representativt utvalg, og en høy svarprosent var derfor viktig. Et av tiltakene som ble gjort for å sikre dette var at undersøkelsen var kort, den varte i 5-10 minutter. Vi skrev dette tydelig både i invitasjonsbrevet og på starten av undersøkelsen. Et annet tiltak vi gjorde var å sende to påminnelsesbrev til utvalget for å minne de på undersøkelsen, og be de om å gjennomføre.

Videre var det en fare for at påminnelsesbrevet ville bli videresendt til en annen person enn den som fikk invitasjonsbrevet, i tilfeller der generelle e-postadresser ble benyttet. Dette var ikke mulig å unngå, da vi ikke hadde personlige e-postadresser til alle. For å minimere sjansen for at det ble sendt til ulike personer i samme bedrift, skrev vi i påminnelsesbrevet at det skulle videresendes til samme person som fikk invitasjonsbrevet.

Et systematisk skjevt frafall av respondenter kan gjøre resultatene usikre (Hellevik, 2016; Jacobsen, 2015). Antageligvis vil de som vet at kundelønnsomhetsanalyser benyttes i bedriften ta undersøkelsen i noe større grad enn de som ikke benytter det i bedriften. Det samme gjelder trolig de som har mye kunnskap om emnet, eller er veldig interessert i det, sammenlignet med de med mindre kunnskap og interesse. Der vi var i direkte kontakt med bedriften og de antydte at de ikke hadde analyser i stor grad, forklarte vi at vi likevel har nytte av deres svar. Dette kan ha minsket problemet noe.

Når det gjelder kvalitative studier er ekstern validitet meget vanskelig å oppnå, dermed vil ikke funnene fra intervjuet alene kunne overføres til populasjonen og andre kontekster. Funnene våre kan imidlertid etterprøves av andre studier på forskjellig utvalg, som kan medføre at den eksterne validiteten av funnene øker på sikt.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet går ut på om vi faktisk måler det vi tror vi måler (Jacobsen, 2005). Det vil si om spørsmålene vi stiller faktisk måler det vi ønsker å finne ut av. I både spørreundersøkelsen og intervjuene ble det gjort flere tiltak for å sikre en god begrepsvaliditet. Disse skal diskuteres i det følgende.

I spørreundersøkelser kan begrepsvaliditeten ofte trues fordi spørreskjemaet og svaralternativene er basert på det forskeren mener er relevant og riktig, mens det ikke er

noen garanti for at respondentene oppfatter det på samme måte (Jacobsen, 2015). I spørreundersøkelsen er det altså viktig at respondentene legger det samme i begreper som det vi gjør. Derfor er det lagt til forklaringer ved flere av spørsmålene. På starten av undersøkelsen er begrepet *kundelønnsomhetsanalyser* definert, da det er viktig at respondentene har dette i bakhodet gjennom hele undersøkelsen. Videre er det lagt til forklaring til de fire vanligste kundelønnsomhetsmetodene, slik at respondentene vet at dersom de bruker en av disse karakteriseres dette som bruk av kundelønnsomhetsanalyser generelt. I spørsmålet om hvilken estimeringsmetode for kostnadsfordeling bedriften bruker, ble det lagt ved en link der respondentene kan gå inn å se forklaring på de ulike metodene. Linken var til en nettside vi selv hadde laget. Tabellen som ble vist i nettsiden er vedlagt i vedlegg 6. Det ble også lagt til eksempler til spørsmålene der dette følte nødvendig. Samlet sett minsker alle disse tiltakene risikoen for at respondentene misforstår spørsmålet.

Før vi sendte ut spørreundersøkelsen, foretok vi en pre-test. Vi sendte undersøkelsen til veiledere og studievenner, som utgjorde totalt ni personer. Her fikk vi nyttige tilbakemeldinger om hvordan spørsmål ble oppfattet, og om noe var uklart. Det ble gjort endringer basert på tilbakemeldingene, og dette forbedret spørsmålene.

Videre var det viktig at respondentene og informantene hadde god kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser. For å sikre dette ble undersøkelsen sendt eller bedt om å bli videresendt til ledere i økonomiavdelingen i bedriften. Det ble også inkludert to spørsmål som hadde til hensikt å kontrollere for respondentens kompetanse. Et spørsmål kartla respondentens stilling i bedriften, mens det andre spørsmålet spurte i hvilken grad respondentene følte de hadde kompetanse til å besvare spørreundersøkelsen. På spørsmålet om stillingsbeskrivelse ble det listet opp ulike lederstillinger som respondentene kunne krysse av på i tillegg til en åpen tekstboks der respondenter med andre stillinger kunne fylle inn.

I intervjuene var det trolig høyere begrepsvaliditet enn i spørreundersøkelsen, da vi kunne forklare informantene underveis, samt at de kunne stille oss spørsmål. Vi var godt forberedt til alle intervjuene og hadde tenkt ut gode forklaringer vi kunne gi informantene. Vi sa også innledningsvis at de skulle spørre hvis noe var uklart. Basert på dette var trolig begrepsvaliditeten i intervjuene god.

3.6.2 Reliabilitet

I dette delkapittelet vil utredningens reliabilitet vurderes. Reliabilitet innebærer at en måling skal være pålitelig, og handler om at en studie som etterprøves bør komme frem til de samme resultatene (Saunders et al., 2009). Undersøkelsen bør med andre ord representere den virkelige situasjonen.

At utredningen bygger på både kvantitative og kvalitative data er med på å styrke reliabiliteten (Jacobsen, 2015). Det gir mulighet til å se om begge fremgangsmåtene leder til de samme resultatene. Det som imidlertid kan true reliabiliteten er at det er relativt lite teori om hvorfor kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad i praksis selv om bedriften har verktøyet. Dette gjør at denne delen av studiet ikke kan støtte seg på tidligere litteratur eller funn i stor grad.

Tiltakene for å styrke *begrepsvaliditeten* i spørreundersøkelsen og intervjuene (forrige delkapittel, 3.6.1) vil også bidra til å gjøre utredningen mer pålitelig. I spørreundersøkelsen er det i tillegg tatt med flere spørsmål som måler det samme, for å se om respondenten gir konsistente svar. Dette gjelder for spørsmål 10 og 12, som vil avdekke årsaker til at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes i større grad. Det er også sikret at respondentene har tilstrekkelig kunnskap gjennom kontrollspørsmål (spørsmål 1 og 16).

Når det kommer til intervjureliabiliteten, påvirkes den av hvordan intervjueren opptrer, samt transkriberings- og analysearbeidet (Krumsvik, 2014). Under selve intervjuet unngikk vi ledende spørsmål og formulerte oss tydelig. En utfordring er at det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis, for å grave dypere. Dette svekker muligheten til å gjenta forsøket nøyaktig i ettertid.

Når det kommer til transkriberings- og analysearbeidet ble det også gjort tiltak for å sørge for at resultatene skulle bli pålitelige. Transkriberingen ble gjort rett etter hvert intervju, slik at vi hadde alt friskt i minne. Vi tok også lydopptak under intervjuene, noe som sikret at vi kunne skrive alle svarene ordrett av. Det ble bevisst valgt å ikke sende transkriberingen til informantene for godkjenning, da det utgjør en fare for at de vil endre det de har sagt (Saunders et al., 2009). Vi var interessert i tankene som først dukket opp, ikke nøye gjennomtenkte og bearbejdede svar. Da alle intervjuene var transkribert, sorterte vi de

aktuelle svarene under hver av påstandene vi allerede hadde. Noen flere påstander ble også dannet på grunnlag av den nye informasjonen.

Til slutt vil vi også påpeke at det er positivt for påliteligheten at hele utredningens prosess er beskrevet relativt detaljert, slik at leseren kan få en god forståelse av alt som er gjort. Resultatene er også lagt frem på en presis måte, som innebærer at det ikke er manipulasjon av noe slag.

3.7 Statistiske metoder

Vi har benyttet deskriptiv statistikk, t-testen, korrelasjonsanalyse og kjikvadrattesten i analysen i neste kapittel. Disse metodene vil nå presenteres i den nevnte rekkefølgen.

Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk benyttes for å få oversikt over de viktigste egenskapene til dataene (Tjelmeland, 2017). Vi benytter deskriptiv statistikk til å presentere utvalget og svarfordelingen på ulike spørsmål fra spørreundersøkelsen. Svarene fra de kvalitative spørsmålene vil kategoriseres, slik at dataene kan fremstilles grafisk. For de kvantitative dataene vil vi presentere gjennomsnittsverdier og standardavvik der det er hensiktsmessig. I disse spørsmålene benyttes Likert-skala fra 1 til 7 (svært liten grad - svært stor grad), så målenivået på dataene er på ordinalnivå. Strengt tatt er det ikke teoretisk riktig å regne ut gjennomsnittsverdier på ordinale data, siden vi ikke vet hvor stor avstand det er mellom de ulike rangeringene (Gripsrud, Silkoset og Olsson, 2010). Det kan imidlertid forsvares å benytte gjennomsnittsverdier på ordinale data hvis det antas at avstanden mellom rangeringene er lik. Vi legger denne antagelsen til grunn.

T-test

For å undersøke om det er signifikante forskjeller i kompetanse på gruppen som svarer «andre stillinger» og de som krysser av for de ulike lederstillingene i spørreundersøkelsen, benyttes t-testen for uavhengige stikkprøver (Gripsrud et al., 2010). Nullhypotesen er at differansen mellom gjennomsnittet i de ulike gruppene er lik null, mens alternativhypotesen er at differansen er forskjellig fra null.

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

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

Korrelasjon

Korrelasjonskoeffisienten forteller oss hvor nær vi er en lineær sammenheng mellom to størrelser (Keller, 2009). Den er mellom -1 og 1, og forteller om det er negativ, positiv eller ingen samvariasjon. Jo nærmere ytterpunktene korrelasjonskoeffisienten er, jo sterkere er sammenheng. En koeffisient mellom 0,3 og 0,4 tilsvarer relativt sterk samvariasjon, mens over 0,5 tilsvarer veldig sterk samvariasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2005). En positiv samvariasjon innebærer at dersom det er høye verdier av den ene størrelsen, er det også høye verdier av den andre. Negativ samvariasjon innebærer imidlertid at dersom det er høye verdier av den ene størrelse, er det lave verdier av den andre. Er det ingen samvariasjon kan ikke den ene størrelsen fortelle noe om verdien på den andre størrelsen.

Kjikkvadrattest

Kjikkvadrattesten kan benyttes for å undersøke om det er avhengighet mellom to kategoriske variabler. Vi vil undersøke om beslutningsgrad (spørsmål 7) er avhengig av hvilken bransje bedriften tilhører. Kjikkvadrattesten brukes i hovedsak på nominale variabler, men kan også benyttes på ordinale variabler slik som beslutningsgrad (Keller, 2009). Noe av informasjonen i datasettet blir imidlertid ikke utnyttet da den rangerte dataen blir behandlet som nominal data (Keller, 2009). Vi vurderer ikke dette som et problem, siden metoden fortsatt kan avdekke avhengighet mellom variablene.

3.8 Etiske hensyn

Metoden som ligger til grunn for utredningen er nå gjennomgått, og vi vil avslutningsvis se på de etiske hensynene som er tatt gjennom prosessen. Forskningsetikk handler om at forskere har et moralsk ansvar for å forklare og finne svar på spørsmålene sine på en ærlig og presis måte (Ghuri og Grønhaug, 2005). Det skal tas hensyn til alle parter som påvirkes av studien. Det er gjort flere tiltak for å sikre at utredningen er i tråd med de etiske retningslinjene. Før datainnsamlingen startet ble prosjektet meldt til Personvernombudet for Forskning, i tråd med deres retningslinjer. De øvrige tiltakene som er gjort presenteres i det videre.

Da utvalget ble kontaktet ble det gjort tydelig at både det å svare på undersøkelsen og å legge igjen kontaktinformasjon til intervju var frivillig. Vi forsikret også om at respondentene ville være anonyme i utredningen. Når det gjelder e-postadressene vi fikk ved å kontakte enkelte bedrifter på telefon, informerte vi om at all kontaktinformasjon vil bli slettet etter at utredningen er ferdig. Vi unngikk også å spre informasjonen da vi sendte ut invitasjons- og påminnelsesbrev på e-post, ved å ha alle i utvalget i blindkopi. På denne måten kunne ikke en mottaker se adressen til de andre mottakerne. De bedriftene som ga tilbakemelding om at de ikke kunne eller ikke ønsket å delta fikk ikke påminnelsesbrev.

I intervjuene ble informantene først informert om at samtalen var konfidensiell, og vi spurte om tillatelse til å ta lydopptak. De kunne når som helst avbryte dersom de ønsket det, slik vi informerte om da vi tok kontakt på e-post. Lydopptakene ble også slettet etter at transkriberingen var gjennomført.

4. Kartlegging

Dette kapittelet består av tre deler. Først presenteres utvalget for utredningen i delkapittel 4.1, før utredningens delproblemstilling besvares. Dette vil gjøres ved å kartlegge nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger i delkapittel 4.2. Avslutningsvis kommer en oppsummering i delkapittel 4.3.

4.1 Utvalg

Her vil utredningens utvalg presenteres. Først utvalget til spørreundersøkelsen i delkapittel 4.1.1, og deretter utvalget til intervjuene i delkapittel 4.1.2.

4.1.1 Utvalg spørreundersøkelse

Av den faktiske populasjonen på 407 bedrifter (beskrevet i kapittel 3.4.1), var det 79 som svarte på undersøkelsen. Dette utgjør en noe lav svarprosent på $79/407 = 19,4\%$. Én av disse respondentene krysset av på svært lav kompetanse (spørsmål 16) og ble dermed fjernet fra analysen. Resten av respondentene svarte fra rett under middels til svært høy grad av kompetanse (3-7). Respondentene med rett under middels og middels kompetanse hadde utfyllende og konsistente tekstsvaer på de åpne spørsmålene, som ga inntrykk av en tilstrekkelig forståelse av kundelønnsomhetsanalyser. De ble dermed beholdt i analysen av hensyn til antall observasjoner.

Svarprosenten på 19,4 % trenger ikke å føre til skjeve resultater så lenge utvalget er representativt (Hellevik, 2016; Jacobsen, 2015). Da spørreundersøkelsen var anonym, hadde vi ikke oversikt over hvem det var som ikke hadde svart. Vi valgte derfor å ikke gjennomføre en frafallsanalyse, da den i så fall måtte sendes ut til hele populasjonen. Dette kunne skape forvirring hos de som allerede hadde svart. Figur 4.1 viser imidlertid at bransjefordelingen til utvalget er relativ lik bransjefordelingen til den faktiske populasjonen på 407 bedrifter. Dette taler for et representativt utvalg.

Vi var interesserte i å undersøke den gruppen som hadde erfaring med kundelønnsomhetsanalyser. 14 respondenter svarte at bedriften ikke har noen form for kundelønnsomhetsanalyser, og disse ble ekskludert fra videre analyse. Det var totalt 64 av

respondentene som hadde erfaring med slike analyser. 62 av disse har en form for kundelønnsomhetsanalyse i bedriften i dag, mens 2 tidligere har hatt det. Dermed har 79,5 % av respondentene en form for kundelønnsomhetsanalyser i dag. Fordelingen er vist i tabell 4.1.

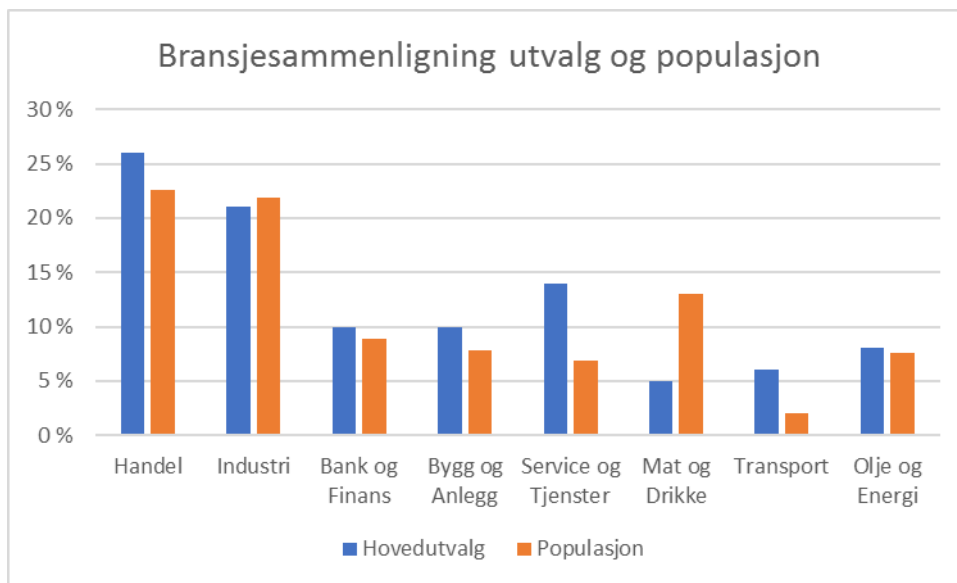
Tabell 4.1 Svarfordeling på spørsmål 3: Har deres bedrift noen form for kundelønnsomhetsanalyse?

Spørsmål 3	Ja	(Svar i antall)		
		Nei	Tidligere hatt	Vet ikke
Har dere kundelønnsomhetsanalyser?	62	14	2	0

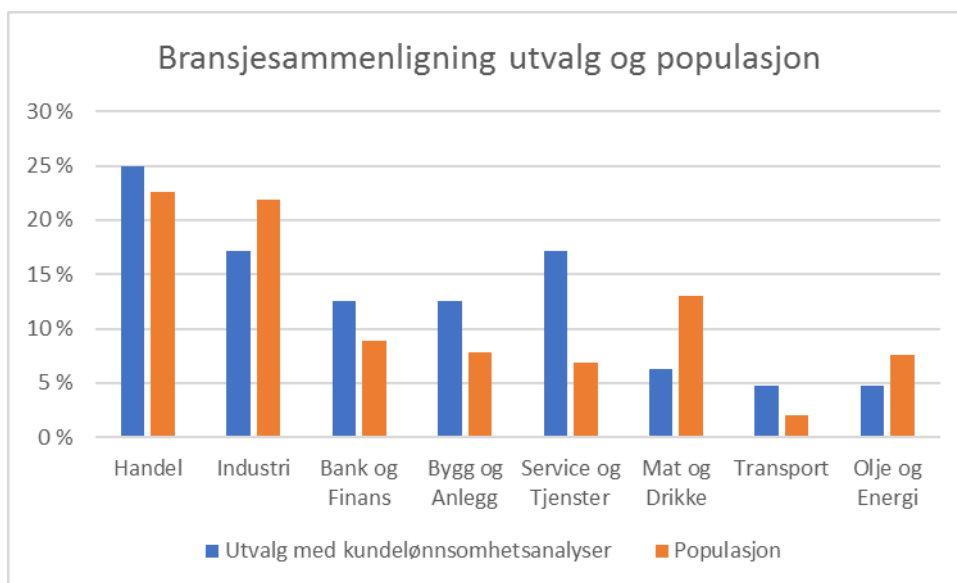
Andelen med kundelønnsomhetsanalyser virker relativt høy, da den nærmer seg andelen som benytter kundelønnsomhetsanalyser i bank og finansbransjen på 84 % (Bjørnenak, 2013). Bank og finansbransjen er en av de bransjene som har blitt betraktet til å være best egnet for å benytte kundelønnsomhetsanalyser (Carroll og Tadikonda, 1997). Dermed burde trolig andelen bedrifter som benytter kundelønnsomhetsanalyser være betraktelig høyere i bankindustrien sammenlignet med alle bransjene sett under ett.

På en annen side har andre masterutredninger som har tatt utgangspunkt i samme populasjon som denne utredningen, også funnet at rundt 80 % av utvalget benytter kundelønnsomhetsanalyser (Havelin og Helsem, 2012; Sandanger og Sandbakk, 2015). Dette taler for at en svært høy andel av de største bedriftene i Norge har en form for kundelønnsomhetsanalyse. Likevel kan vi ikke utelukke en utvalgsskjevhet, ved at det er en større andel av bedrifter med kundelønnsomhetsanalyser som tar seg tid til å besvare undersøkelsene. Hensikten med denne utredningen er imidlertid å studere bedrifter som har implementert en form for kundelønnsomhetsanalyse. Mer presist ønsker vi å undersøke hvorfor en betydelig andel bedrifter benytter kundelønnsomhetsanalyser i liten grad i beslutninger. Dermed vurderes ikke denne mulige utvalgsskjevheten som et stort problem i denne oppgaven.

For å besvare problemstillingen tas det altså utgangspunkt i de 64 respondentene som har eller har hatt en form for kundelønnsomhetsanalyse. Dette utgjør en andel på 15,7 % (64/407) av den opprinnelige populasjonen.



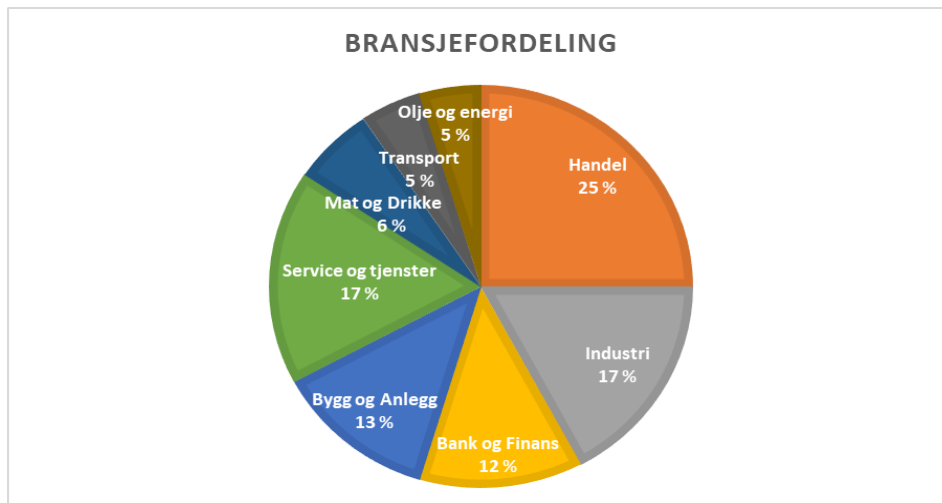
Figur 4.1 Bransjesammenligning mellom faktisk populasjon (n=407) og hovedutvalget (n=78.)



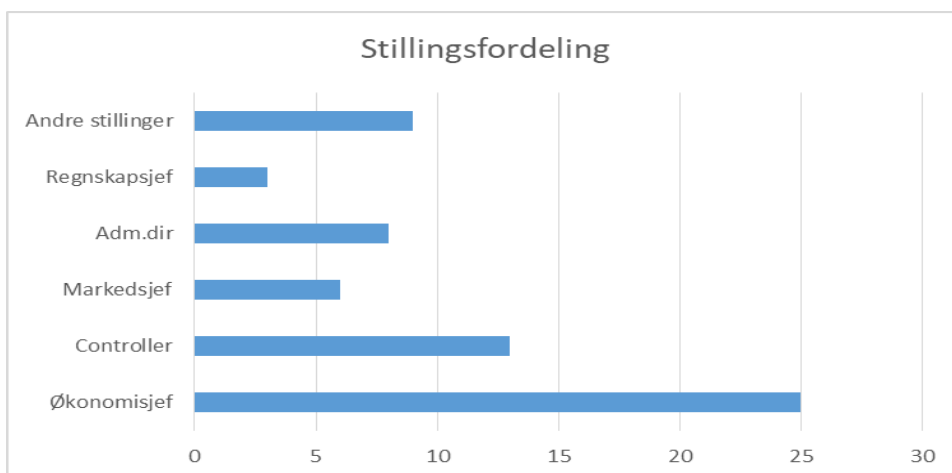
Figur 3.2 Bransjesammenligning mellom faktisk populasjon (n=407) og utvalget som har erfaring med kundelønnsomhetsanalyser (n=64).

Handel er den mest representerte bransjen (25 %). Det er også mange respondenter fra både industribransjen og service- og tjenestebransjen (17 % i hver). Se figur 4.2. Disse tre bransjene står for 59 % av det totale utvalget med erfaring fra kundelønnsomhetsanalyser. Fordelingen fraviker noe fra hovedutvalget. For eksempel så er andelen bedrifter i service og tjenester og bank og finans høyere enn i hovedutvalget, mens andelen bedrifter i industri er

lavere. Dette er naturlig da de førstnevnte bransjene er de som er mest egnet for kundelønnsomhetsanalyser (Carroll og Tadikonda, 1997).



Figur 4.3 Oversikt over hvilke bransjer bedriftene som har besvart spørreundersøkelsen tilhører.



Figur 4.4 Oversikt over stillingene til respondentene i spørreundersøkelsen.

En oversikt over respondentenes stillinger er presentert i figur 4.4. Økonomisjefer og kontrollere er de mest representerte stillingene og står for henholdsvis 39 % og 20 % av respondentene. De som krysset av på «andre stillinger» står for 14 % av respondentene. Disse oppførte sin stillingstittel i en åpen tekstboks. Det kom frem at de hadde andre type sjefsstillinger som for eksempel salgssjef, avdelingsdirektør og kommunikasjonssjef. Da det kom frem at overraskende få respondenter hadde svært lav kompetanse, kun en respondent,

ville vi forsikre oss at respondentene med «andre stillinger» ikke skiller seg for mye fra resten. Dermed undersøker vi om det er signifikante forskjeller i selvvardert kompetanse, avhengig av om respondentene har krysset av på «andre stillinger» eller ikke. T-testen for uavhengige stikkprøver ble gjennomført, og viser at det ikke er signifikant forskjell på kompetansen mellom de to gruppene (vedlegg 7). Dermed inkluderes begge i analysen.

Vi antar at de resterende stillingsgruppene har god kompetanse, da de er øvrige ledere eller kontrollere. På bakgrunn av dette vurderer vi alle respondentene bortsett fra den ene vi tidligere fjernet, til å ha tilstrekkelig kompetanse til å besvare undersøkelsen. Derfor vil det ikke testes for systematiske forskjeller mellom stillingsgruppene i svarene de avga på resten av spørsmålene i undersøkelsen.

4.1.2 Utvalg intervju

En oversikt over de fem intervjuene som er gjennomført vises i tabell 4.2. Av informantene er det tre kontrollere og to økonomisjefer. De fire bransjene handel, mat og drikke, bank og finans og service og tjenester er representert. For å sikre at informanten hadde god innsikt i bedriften, spurte vi hvor mange år vedkommende har arbeidet der. Svaret var at de hadde jobbet mellom to og 14 år. Dette er tilstrekkelig for å ha god nok innsikt i bedriften.

Kompetansenivået hadde vi allerede sjekket gjennom kontrollspørsmålet i spørreundersøkelsen (Likert-skala 1-7, spørsmål 16). Tre hadde svært god kompetanse (grad 7), en hadde god kompetanse (grad 6) og en hadde middels kompetanse (grad 4). Under intervjuet spurte vi også om hvilken tilknytning informanten har til kundelønnsomhetsanalysene i bedriften. Alle arbeider, eller har tidligere arbeidet direkte med analysene. De kunne svare godt på tilnærmet alle spørsmålene, og virket å ha svært god innsikt.

Tabell 4.2 Intervjuutvalget

Bedrift	Bransje	Bruksgrad kundelønnsomhets analyser i relevante beslutninger*	Informantens stilling	Intervjuform
Bedrift A	Handel	2	Controller	Telefon
Bedrift B	Mat og drikke	5	Controller	Telefon
Bedrift C	Bank og finans	4	Økonomisjef	Skype
Bedrift D	Service og tjenester	5	Økonomisjef	Telefon
Bedrift E	Bank og finans	6	Controller	Møte

*Likert-skala 1-7: 1= «svært liten grad», 7= «svært stor grad»

4.2 Delproblemstilling

Hensikten med dette delkapittelet er å kartlegge nytten og bruken av kundelønnsomhetsanalyser. Dette er relevant i forbindelse med utredningens delproblemstilling «*I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?*». Nyttien vil først kartlegges i delkapittel 4.2.1, før bruken i beslutninger kartlegges i delkapittel 4.2.2.

4.2.1 Nytte

Hvorvidt bedriften mener analysene er nyttige eller ikke, undersøkes i et spørsmål i spørreundersøkelsen om hvorfor kundelønnsomhetsanalyser er nyttig (spørsmål 9). Dette er et avkrysningsspørsmål kombinert med en åpen tekstboks der respondenten blir bedt om å begrunne. Fordelingen er vist i tabell 4.3. Resultatet viser at flertallet av bedriftene synes analysene er nyttige. Den mest oppgitte grunnen for at det er nyttig, er at det hjelper med å identifisere kunder og vise hvilke kunder man bør rette seg mot (31 %). Videre er det mange som oppgir at det er nyttig i forbindelse med prising (19 %) og som beslutningsgrunnlag (17 %). Likevel er det en betydelig andel som mener at analysene bare er nyttig til en viss grad (22 %), eller ikke i det hele tatt (3 %).

Tabell 4.3 Svarfordeling spørsmål 9: Har kundelønnsomhetsanalyse vært nyttig for dere de tre siste årene?

Spørsmål 9	(Svar i %)			Gj.snitt	SD
	1 (Ja)	2 (Til en viss grad)	3 (Nei)		
Har analysene vært nyttige?	75.0	21.9	3.1	1.3	0.5

En korrelasjonsanalyse av i hvilken grad bedriftene mener analysene er nyttige, og i hvilken grad de benytter de i beslutninger, viser at det er en positiv korrelasjon.

Korrelasjonskoeffisienten på -0,63 tilsvarer en veldig sterk samvariasjon. Dette forteller at mange av de som mener analysene er nyttige bruker analysene i høy grad i beslutninger.

Gjennom intervjuene kommer dette også frem. For eksempel bruker bedrift E analysene svært mye i relevante beslutninger (grad 6 på Likert-skala 1-7). De uttrykker at analysene er svært nyttige, og forklarer i følgende utdrag hvorfor:

¹ «Så du kan egentlig si, kortfattet da, at vi styrer konsernet etter kundelønnsomhet. Fra laveste nivå til toppnivå [...]. Kundelønnsomhet er konsernets GPS».

Bedrift A, er den i intervjuutvalget som benytter analysene minst i relevante beslutninger (grad 2 på Likert-skala 1-7). De sier at det tar tid å jobbe med kundelønnsomhetsanalyser, og at det ikke har vært prioritert. De sier videre at analysene derfor ikke har vært særlig nyttige for deres bedrift. På spørsmål om det har potensial til å bli mer nyttig, svarer de følgende:

² «Det kunne det helt sikkert. Hvis man kunne gjort bedre analyse og fått mer målretta tilbud til kundene så kunne vi økt salget gjennom det».

Oppsummert er det relativt store forskjeller på bedriftene, i forbindelse med hvilken grad de finner analysene nyttige. Bedrift A og E utgjør imidlertid ytterpunktene. Disse er også de som bruker analysene henholdsvis minst og mest i beslutninger. Samlet sett er analysene et relativt sentralt verktøy, som bedriftene har tro på. Det er også relativt stor enighet om at analysene har større potensial.

4.2.2 Bruk

I hvilken grad bedriftene benytter analysene i beslutninger er målt gjennom spørsmål 7 og 8 i spørreundersøkelsen. Resultatet er vist i tabell 4.4.

Tabell 4.4 Svarfordeling spørsmål 7 og 8. Viser i hvilken grad bedriftene benytter kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger der denne informasjonen er relevant, i operasjonelle beslutninger og i strategiske beslutninger.

Spørsmål 7 og 8	(Svar i %)							Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Relevante beslutninger	1.6	3.1	1.6	18.8	28.1	34.4	12.5	5.2	1.3
Operasjonelle beslutninger	1.6	12.5	10.9	21.8	23.4	18.8	10.9	4.5	1.6
Strategiske beslutninger	0.0	3.1	0.0	12.5	23.4	42.2	18.8	5.6	1.1

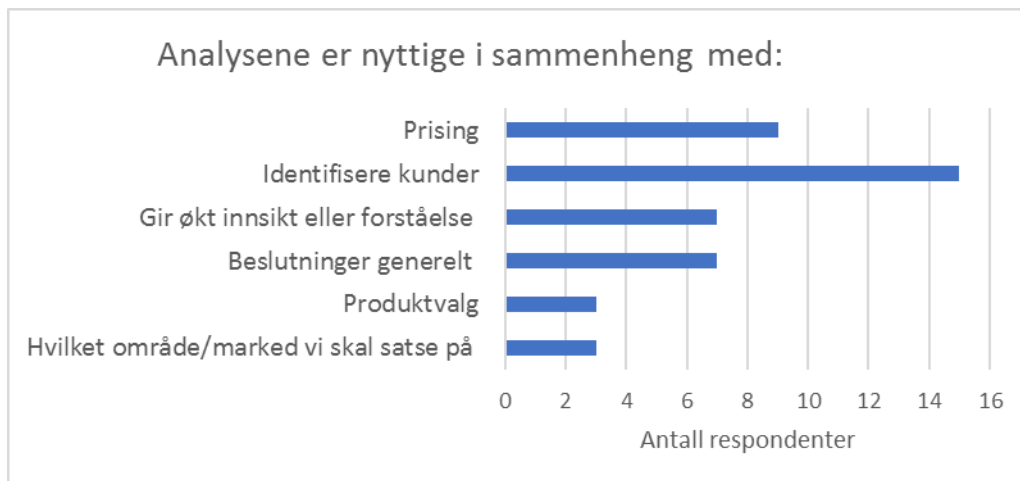
* «Svært liten grad» (n= 64)

** «Svært stor grad»

I spørsmål 7 er det spesifisert at det er snakk om beslutninger der det vil være relevant å benytte analysene. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tenke at en bedrift som har optimale beslutningsprosesser vil benytte analysene i svært høy grad (grad 7 på Likert-skala 1-7). Fra svarfordelingen kommer det frem at 12,5 % i vårt utvalg gjør dette. Selv om de fleste bedriftene oppgir at de benytter analysene i stor grad der det er relevant, er det relativt mange som har et forbedringspotensial. Totalt svarer 25,1 % at de bruker analysene i liten (6,3 %, grad 1-3) eller middels grad (18,8 %, grad 4). Fra spørsmål 8 kommer det frem at det er veldig varierende i hvilken grad bedriftene benytter analysene i operasjonelle beslutninger. Den største andelen ligger imidlertid på litt over middels grad (grad 5). Når det kommer til de strategiske beslutningene brukes analysene generelt sett oftere her, enn i de operasjonelle beslutningene. Den største andelen bruker analysene i stor grad (grad 6) i de strategiske beslutningene.

Det vil nå undersøkes om det er noe forskjell mellom bransjene, i sammenheng med hvilken grad informasjonen fra analysene blir benyttet i beslutninger. Ettersom det er stor variasjon på bedriftens kundeforhold i de ulike bransjene, er det nærliggende å tenke at graden de benytter kundeinformasjonen vil variere. Vi tester om det er noen sammenheng mellom bransje (spørsmål 1) og graden kundeinformasjonen blir benyttet i relevante beslutninger (spørsmål 7), ved hjelp av en kjikvadrattest (vedlegg 8).

Det er signifikante forskjeller mellom bransjene (10 % signifikansnivå). Handel, bank og finans, mat og drikke og transport er de bransjene som bruker kundeinformasjonen relativt mer ved beslutningstaking. Bygg og anlegg skiller seg ut, da relativt få i denne bransjen bruker kundeinformasjonen i høy grad. Videre fant vi at det imidlertid ikke er signifikante forskjeller mellom bransjene, når det gjelder hvilke typer beslutninger kundelønnsomhetsanalysene benyttes i (spørsmål 8 og 11). Derfor vil vi videre se på hvilke typer beslutninger bedriftene bruker kundelønnsomhetsanalysene i, hos bransjene som helhet. Her ble det samlet inn både kvalitative data (spørsmål 9) og kvantitative data (spørsmål 11). Dataene er presentert i henholdsvis figur 4.5 og tabell 4.5.



Figur 4.5 Årsaker til at analysene er nyttige i bedriftene. Kategorisering av svar spørsmål 9. Viser alle årsaker som er oppgitt av flere enn én bedrift.

Tabell 4.5 Svarfordeling spørsmål 11: I hvilken grad benyttes informasjonen fra kundelønnsomhetsanalyse når følgende beslutninger skal tas.

Beslutning:	(Svar i %)								Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**	Vet ikke		
Kudemiks	10.9	3.1	7.8	7.8	17.2	20.3	31.3	1.6	5.1	2.0
Prispolitikk	7.8	3.1	4.7	6.3	18.8	28.1	29.7	1.6	5.4	1.8
Kostnadspolitikk	14.1	9.4	4.7	26.6	12.5	15.6	15.6	1.6	4.3	2.0
Produktbeslutninger	7.8	4.7	9.4	25.0	15.6	17.2	15.6	4.7	4.7	1.9
Markedsføring	9.4	10.9	10.9	23.4	21.9	10.9	9.4	3.1	4.2	1.8

* «svært liten grad» (n= 64)

** «svært stor grad»

I figur 4.5 (over spørsmål 9) har vi samlet svarene til respondentene i kategorier (alle svarene er imidlertid vedlagt i vedlegg 9). Her kommer det frem hvilke årsaker flest bedrifter mener gjør analysene nyttige. For 31 % av bedriftene er analysene nyttige fordi de brukes til å identifisere kundene og se hvilke man bør rette seg mot. Videre oppgir 19 % av respondentene at analysene er nyttige i forbindelse med prising. Disse funnene samsvarer relativt bra med de kvantitative dataene. Her er kundemiks og prising de beslutningene flest benytter kundelønnsomhetsanalysene til i stor grad. Disse beslutningene har også den høyeste gjennomsnittlige bruksgraden. En betydelig andel benytter også kundelønnsomhetsanalysene til produktbeslutninger (gjennomsnittsgrad 4,7).

4.3 Oppsummering kartlegging

Det var totalt 78 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen, hvorav de 64 som hadde erfaring med kundelønnsomhetsanalyser ble undersøkt videre. Fem av respondentene ble intervjuet. Gjennom hele kartleggingen benyttet vi både dataene fra spørreundersøkelsen og fra intervju. Vi startet med en kartlegging av kundelønnsomhetsanalysenes nytte. Resultatet var at 75 % av respondentene i spørreundersøkelsen mente at analysene var fullt ut nyttige. Respondentene ble også bedt om å begrunne svaret sitt. Her kom frem at den vanligste årsaken til at analysene er nyttige er de kan brukes til å identifisere kunder og vise hvilke kunder man bør rette seg mot. Videre oppga mange at analysene var nyttige i forbindelse med prising og ved beslutningstaking generelt. Av bedriftene som ble intervjuet var det relativt store forskjeller på om de mente analysene var nyttige. Alle mente imidlertid at analysene hadde større potensial.

Videre kartla vi bruken av kundelønnsomhetsanalysene i beslutninger. I beslutninger der informasjon fra analysene er relevant, fant vi en gjennomsnittlig bruksgrad på 5,2 (spørsmål 7, Likert-skala 1-7). Omtrent 25 % av respondentene bruker imidlertid analysene i liten eller middels grad i relevante beslutninger. I gjennomsnitt benyttes analysene mer i strategiske enn i operasjonelle beslutninger. Vi finner videre signifikante forskjeller mellom bransjene når det gjelder hvor mye de bruker analysene i beslutninger, men ingen signifikante forskjeller mellom bransjene på type beslutninger analysene blir benyttet til. For bransjene som helhet ble analysene brukt mest i forbindelse med kundemiks og prising. Dette er de

samme beslutningene som flest oppga som årsak til at analysene var nyttige. En betydelig andel benytter også analysene i forbindelse med produktbeslutninger.

5. Analyse hovedproblemstilling

I dette kapitlet vi utredningens hovedproblemstilling analyseres. Den er som følger: «*Hvorfor bruker noen bedrifter i liten grad informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag?*». For å undersøke dette er det utarbeidet seks påstander som er mulige årsaker. Påstandene vil undersøkes i hvert sitt delkapittel ved hjelp av data fra spørreundersøkelsen og deretter med data fra intervjuene.

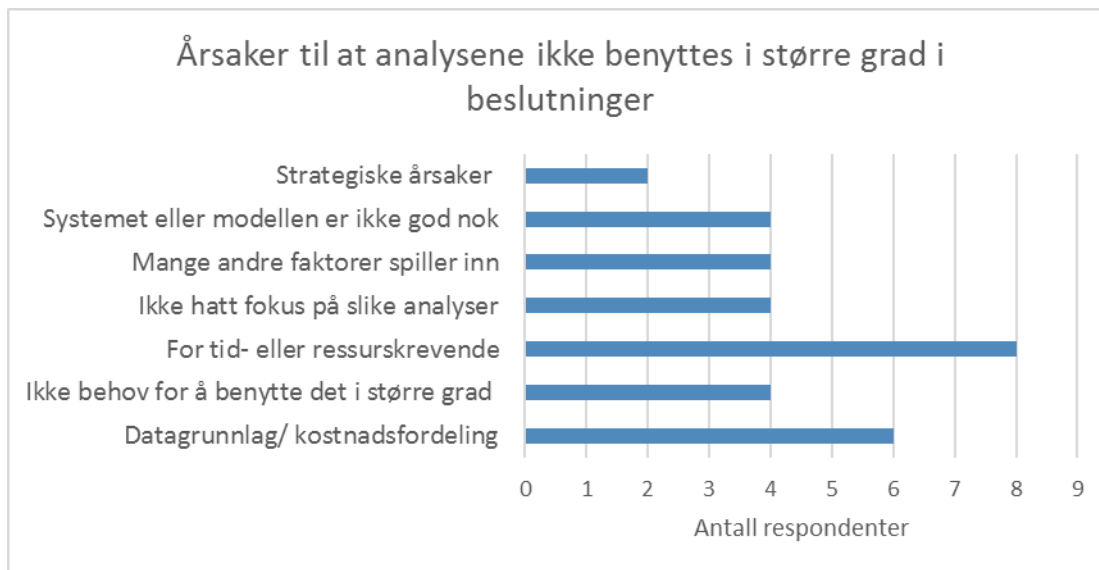
Tabell 5.1 Påstander - mulige årsaker til at bedriftene ikke bruker kundelønnsomhetsanalysene i større grad ved beslutningstaking

P1: Datagrunnlagets pålitelighet
P2: Manglende tilgang til informasjonen fra analysene
P3: For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne
P4: Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene
P5: Analysene møter motstand i bedriften
P6: Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre

5.1 Påstand 1: Datagrunnlagets pålitelighet

Med *datagrunnlag* mener vi all data på kunder som brukes til å regne ut kundekostnader og -inntekter. Utfordringer forbundet med å utvikle kundekostnads- og inntektstall er gjort rede for i teorikapitlet (2.2.3).

I spørreundersøkelsen spørres det direkte hva som er årsaken til at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større når beslutninger tas (Spørsmål 10). Dette var et åpent spørsmål, der respondenten selv fylte inn et svar. Vi kategoriserte disse svarene og viser de årsakene som flere respondenter har oppgitt, i figur 5.1. Her er de åtte respondentene som bruker analysene i svært stor grad blitt ekskludert (svarer grad 7 på spørsmål 7). I tillegg er det en del respondenter (8 stykker) som skriver at de bruker analysene i beslutninger i svarfeltet, slik at de strengt tatt ikke svarer på spørsmålet. Dette svaret er ikke tatt med i grafen. Alle svarene er imidlertid lagt ved i vedlegg 10.



Figur 5.1 Oversikt over kategorisering av respondentenes svar på spørsmål 10: Hva er årsaken til at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad i beslutninger i deres bedrift?

Vi ser at en av de mest oppgitte årsakene til at bedriftene ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene i større grad i beslutninger er at datagrunnlaget eller kostnadsallokeringen ikke er tilfredsstillende nok. I tillegg til spørsmål 10 hadde vi et åpent spørsmål som spurte hva som skal til for at kundelønnsomhetsanalyser benyttes mer ved beslutningstaking (spørsmål 12). Her var de mest oppgitte forslagene også bedre kostnadsallokering og datagrunnlag (vedlegg 11).

At datagrunnlaget kan være en utfordring bekreftes også gjennom spørsmål 14, påstand 3. Her svarer 33 % at de er enige i at kostnadene eller inntektene er for unøyaktig fordelt på kundene (tabell 5.2). Det er imidlertid stor spredning i svarene, og en like stor andel (33 %) er uenig i påstanden. Korrelasjonen mellom spørsmål 14, påstand 3, og i hvilken grad bedriftene bruker analysene i relevante beslutninger er imidlertid lav. Dette betyr at upålitelige kundeinntekter og -kostnader ikke nødvendigvis betyr en lav beslutningsgrad. Vi undersøker temaet nærmere under intervju.

Tabell 5.2 Svarfordeling spørsmål 14, påstand 3: Er du uenig eller enig i at følgende påstand gjelder i din bedrift? «I kundelønnsomhetsanalysene er kostnadene og/eller inntektene for unøyaktig fordelt på kundene».

Spørsmål 14, påstand 3	(Svar i %)							Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Inntekter og/ eller kostnader unøyaktig fordelt	4.7	12.5	15.6	34.4	20.3	9.4	3.1	3.9	1.4

*«Helt uenig» (n= 64)

** «Helt enig»

I intervjuene kom det også frem at for lite tilfredsstillende kostnadsfordeling eller datagrunnlag kunne være årsaker til at noen bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene i større grad i beslutninger. Det var imidlertid stor forskjell på bedriftene, så disse årsakene gjaldt ikke alle².

Bedrift E anser dagens kostnadsestimering og datagrunnlag som tilfredsstillende. De understreker likevel at estimering av kostnader, innsamling av data og det å skape tillit til dataene alltid er en utfordring for deres bedrift. De tror at dette er en utfordring for bedrifter generelt, som kan begrense bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Bedrift E er et stort konsern med avdelinger spredt utover mange geografiske områder. Hovedutfordringen deres i tilknytning til å kunne benytte analysene i beslutninger, har vært å integrere alle IT - systemene i hele konsernet til et overordnet system:

³ «...så det er et resultat av veldig mange IT-systemer som skal integreres. For poenget med kundelønnsomhet er at det er en total kundelønnsomhet. Det vil si at uansett hvor inntekten oppsto, uavhengig av gamle systemer, så skal alt samles på kunden. Man skal kunne se totaliteten av kunden uansett hvor i konsernet inntekten oppsto».

På denne måten sammenlignes alltid kundelønnsomheten mellom kunder i hele konsernet og ikke bare i en gitt avdeling.

² Med datagrunnlag menes all data på kunder som brukes til å regne ut kundekostnader og -inntekter. Følgelig vil et svakt datagrunnlag føre til vanskeligheter med å allokere kostnader ut på kunden. Begrepene kostnadsallokering og datagrunnlag blir brukt litt om hverandre av informantene.

I intervjuet med bedrift C kommer det frem at kostnadsestimeringen har et forbedringspotensial. Informanten uttaler at en forbedring i analysene vil kunne øke troverdigheten til tallene, og dermed føre til økt bruk av kundelønnsomhetsanalysene. Det nevnes spesielt at fordelingen av kapitalkostnader per kunde kan forbedres, noe de har planer om. Videre benytter bedriften selvkostmetoden som estimeringsmetode for kostnadsallokering. På spørsmål om hva som kan forbedre kostnadsallokeringen kommer det i tillegg til kapitalkostnader frem at innføring av aktivitetsbasert kostnadsallokering (ABC) kunne vært hensiktsmessig for å bedre kundelønnsomhetsanalysene.

Til sammenlikning har bedrift E (som operer i samme bransje som bedrift C) ABC som estimeringsmetode. For å eksempelvis allokere lønnskostnader ut på kunden sender de ut et elektronisk spørreskjema til alle kundebehandlerne hvor de spør om deres tidsbruk på ulike aktiviteter og fordeler deretter lønnskostnadene ut på kundene.

Bedrift D er den andre bedriften som sier de har et betydelig forbedringspotensial når det kommer til kostnadsallokering. De har implementert ABC, men sier de fordeler kostnadene for grovt ut på få kundesegmenter. Informanten sier at kundesegmentene per dags dato er litt for store og at det kunne vært hensiktsmessig å dele disse inn i mindre segmenter. Dette kunne bedret analysene og økt bruken av de i beslutninger.

Bedrift D sier også at de har mye å tjene på å utnytte data som allerede finnes registrert i bedriften:

4 «Jeg tror at vi sitter med fantastisk mye interessant kundedata [...]. Dette er litt mer Big Data tankegang da, men vi sitter med mye materiale. Har en så ekstremt stor kundebase, så vi sitter med fantastisk mye input, som vi helt sikkert kommer til å jobbe mye mer med fremover».

Informanten etterlyser et bedre verktøy for å analysere dataene og sier videre at de tenker å skaffe dette i fremtiden. Han tror da at de vil bruke analysene i enda større grad i beslutninger. De har imidlertid ikke planlagt å skaffe verktøyet per dags dato.

Bedrift A sier at innteksregistreringen begrenser bruken av analysene i beslutninger. Kun 60 % av salgsinntektene blir registrert på kunden. I tillegg må de ta hensyn til at hvis kundelønnsomhetsanalysene peker på økt lønnsomhet gjennom salg, så kan det være kun

registreringsprosenten som har gått opp. Informanten sier dette ikke kommer tydelig nok frem i analysene, og er en feilkilde som begrenser bruken. Kostnadsallokeringen er imidlertid tilstrekkelig, da det kun er varekostnader som er hensiktsmessig å fordele ut på kunden.

Bedrift B ga uttrykk for minst problemer med datagrunnlag og kostnadsallokering, og mente at dette ikke begrenset bruken av analysene i beslutninger i nevneverdig grad. De oppga imidlertid at dette alltid kan gjøres bedre. Likevel er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig å bruke tid på å registrere alle typer kostnader. Nyten av bedre registrering og allokering må veies opp mot tidsbruk og kostnaden dette detaljnivået krever.

For å oppsummere er det relativt stor forskjell på bedriftene når det kommer til deres tilfredshet med datagrunnlag og kostnadsestimering, samt hvorvidt dette begrenser bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Den svake korrelasjonen mellom svarene på spørsmål 14, påstand 3 og beslutningsgraden peker på at en unøyaktig fordeling av inntekter og kostnader ikke nødvendigvis betyr en lav beslutningsgrad.

To av bedriftene (bedrift B og E) oppgir at de er fornøyde med kostnadsallokeringen og utnytting av datagrunnlaget som helhet, hvorav sistnevnte medgir at dette tidligere har vært en utfordring. Hovedutfordringen deres i forbindelse med å kunne benytte analysene i beslutninger, har vært å integrere alle IT-systemene i hele konsernet i et overordnet system. Tre av bedriftene (bedrift A, C og D) mener at datagrunnlaget begrenser bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger.

Til sist bør det nevnes at alle bedriftene bortsett fra bedrift B påpekte at en økning i innsamling av kundedata vil være hensiktsmessig for å forbedre kundelønnsomhetsanalysene, som igjen vil føre til mer bruk av analysene i beslutninger. Sammen med de åpne spørsmålene fra spørreundersøkelsen støtter dette påstand 1. Konklusjonen blir dermed at upålitelig kostnadsallokering og datagrunnlag er en årsak til at enkelte bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene i større grad ved beslutningstaking.

5.2 Påstand 2. Manglende tilgang til informasjonen fra analysene

En mulig årsak til at beslutningstakere ikke benytter kundeinformasjon fra analysene i større grad ved beslutningstaking, er at de mangler tilgang til informasjonen fra analysene. Med tilgang mener vi hvorvidt beslutningstakerne har mulighet til å se på informasjonen. Dette gjelder enten om de får det presentert, eller om de selv har mulighet til å finne det frem. I hvilken grad beslutningstakerne har tilgang til informasjonen fra analysene er målt i spørsmål 13 i spørreundersøkelsen. Svarfordelingen er vist i tabell 5.3. Her kommer det frem at hos 21,9 % av bedriftene har beslutningstakerne lav (4,7%) til middels tilgang (17,2%) (grad 1-4).

Tabell 5.3 Svarfordeling på spørsmål 13: I hvilken grad har beslutningstakerne innen markedsføring, salg, kundestrategi, prising og produkttilpasning tilgang til informasjon fra kundelønnsomhetsanalysene?

Spørsmål 13	(Svar i %)							Vet	Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**	ikke		
Tilgang til analysene	1.6	0.0	3.13	17.2	17.2	28.1	32.8	0.0	5.6	1.3

* «svært liten grad» (n= 64)

** «svært stor grad»

Videre ønsker vi å se om det er en samvariasjon mellom tilgangen beslutningstakerne har på informasjonen, og i hvilken grad analysene benyttes i beslutningstaking. Ved en korrelasjonsanalyse finner vi at det er positiv korrelasjon mellom de to faktorene. Korrelasjonskoeffisienten er 0,58, som tilsvarer relativt sterk korrelasjon. Dette betyr at mange av de bedriftene der beslutningstakerne har høy grad av tilgang, også benytter analysene i høy grad ved relevante beslutninger.

De kvalitative dataene fra spørreundersøkelsen tyder også på dette. Fra det åpne spørsmålet om hvorfor kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad når beslutninger tas (spørsmål 10), svarer eksempelvis en respondent:

⁵ «Analysene brukes stort sett på et lavere nivå i organisasjonen enn der beslutningene tas».

Fra intervjuene kommer det frem at det er veldig varierende hvor god tilgang beslutningstakerne har på analysene, og dermed om det er en mulig årsak til at analysene ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking. I bedrift A er det de samme som utarbeider og benytter analysene, og tilgangen er dermed veldig god. I bedrift E har de ansatte også meget god tilgang, da de har etablert et system der alle ansatte kan gå inn og se kundeinformasjonen til enhver tid:

⁶ «Så vi har vår egen Facebook-side, der vi annonserer at det er nye månedstall. Og hvis det er noen endringer i forhold til det. Og da kan alle gå inn å se. Så all kundelønnsomhet er jo daglig tilgjengelig og de kan informere seg selv».

Hos bedrift B utarbeides analysene av kontrollere, og informasjonen videreføres på møter med topplederne. Her de de forteller kontrollerne hva de har funnet. Videre er det topplederne som fatter beslutninger. Det er med andre ord ikke slik at beslutningstakerne til enhver tid har tilgang til informasjonen. Når det gjelder hvem som får tilgang til kundeinformasjonen, forteller informanten at det er hemmelighold mellom avtaler med de ulike kundene, og derfor får ikke flere beslutningstakere tilgang til analysene. På spørsmål om hvorvidt flere av de ansatte ville hatt nytte av å ha tilgang til analysene svarer bedrift B følgende:

⁷ «Ja, men det er litt slik smålig taktisk også. Så det er litt, det er ikke noe grunn til at så mange flere skal ha det. De avtalene man går inn på, de er det bare de to partene som vet om. Hva som ligger i de kundeavtalene ... Det er ikke et marked slik at du har åpne priser på det. Så hvis du for eksempel vil ta to forskjellige priser til to forskjellige kunder, så er det veldig viktig at det ikke er åpent hva den ene betaler i forhold til den andre».

Samlet sett ville beslutningstakerne i bedrift B, altså topplederne, hatt nytte av å ha oftere tilgang til informasjonen. Da kunne de hyppigere brukt oppdatert datamateriale i beslutninger. Basert på sitat 7 ville det likevel ikke vært hensiktsmessig at flere ansatte skulle hatt tilgang til kundeinformasjonen.

I bedrift D er det en liten gruppe som utarbeider analysene, og mange ansatte som benytter de. Det kommer frem at kundeinformasjonen også i denne bedriften videreformidles gjennom møter, og at dette skjer relativt sjeldent. Videre ville flere hatt nytte av tilgang til

analysene og samtlige ville ha benyttet kundelønnsomhetsanalysene i større grad i beslutninger, slik følgende utdrag viser:

⁸ Informant: «... også har vi et nettverk med cirka 30 avdelingsledere som vi samler 2-3 ganger i året. Sist vi hadde det var vel i desember 16, da gikk jeg gjennom analysen med disse. Og de fikk tilsendt materialet i etterkant».

Intervjuer: «Har de tilgang til det på daglig basis?»

Informant: «Ikke utover at de må plukke opp den presentasjonen med det materialet som jeg sendte ut. Det er ikke slik at vi fortløpende oppdaterer, i og med at det er mer som en årlig oppdatering på det».

Intervjuer: «Ville flere i bedriften hatt nytte av å ha tilgang til analysene?»

Informant: «Ja, det kan jeg svare på fordi at vi har etablert en del kundeansvarlige [...]. Vi tenker oss vel at disse kundeansvarlige også blir et eget viktig segment som vi bør informere særskilt fremover».

Samlet sett tyder intervjuene på at det er stor variasjon på beslutningstakernes tilgang til analysene. Bedrift E har helt klart best system, der alle ansatte har tilgang til enhver tid. Av de bedriftene der beslutningstakerne har relativt lav tilgang er dette enten av strategiske årsaker, som påkrevd hemmelighet rundt kunder, eller at rutineene ikke er gode nok. For bedriftene som har strategiske årsaker kan ikke lav tilgang sies å være en årsak til lav bruk av analysene i beslutningstaking. Hos bedrift B og D kunne imidlertid beslutningstakerne fått hyppigere tilgang til informasjonen. Spesielt i D, der beslutningstakerne bare informeres noen ganger i året. Sammen med funnene fra spørreundersøkelsen peker dette mot at utilstrekkelig tilgang er en årsak til at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes i større grad i noen bedrifter. I diskusjonsdelen vil vi se nærmere på hva som kan være årsaken til at beslutningstakerne i enkelte bedrifter ikke har tilstrekkelig tilgang til informasjonen.

5.3 Påstand 3. For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne

I dette delkapitlet vil vi undersøke om beslutningstakerne har for lite kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser, og om dette er en årsak til at analysene ikke brukes i større grad ved beslutningstaking. Gjennom spørsmål 14, påstand 5, undersøker vi hvorvidt analysene er

for vanskelige å forstå for beslutningstakerne. Svarfordelingen, vist i tabell 5.4, viser at 20 % er enige i denne påstanden (grad 5-7).

Tabell 5.4 Svarfordeling spørsmål 16, påstand 5: Er du uenig eller enig i at følgende påstand gjelder i din bedrift? «Analysene er for vanskelige å forstå for beslutningstakerne».

Spørsmål 16, påstand 5	(Svar i %)							Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Analysene er for vanskelige å forstå	10.9	18.8	20.3	29.7	12.5	6.3	1.6	3.4	1.4

* «helt uenig» (n= 64)

** «helt enig»

Ved hjelp av korrelasjonsanalyse finner vi en relativt sterk negativ korrelasjon mellom i hvilken grad respondenten er enig i at analysene er for vanskelige å forstå for beslutningstakerne, og graden analysene blir brukt i relevante beslutninger (spørsmål 7). Korrelasjonskoeffisienten er på -0,31. Dette innebærer at i bedriftene der analysene er vanskelige å forstå for beslutningstakerne, brukes analysene ofte lite i relevante beslutninger.

Vi undersøker videre om det at analysene er vanskelige å forstå er en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking. I det åpne spørsmålet om hva som skal til for at bedriftene skal bruke kundelønnsomhetsanalysene i større grad ved beslutningstaking (spørsmål 12), er økt kunnskap en faktor flere oppgir (vedlegg 11). To respondenter beskriver i hvert sitt svar hva som skal til for økt bruk av analysene:

⁹ «Økt kompetanse ute i organisasjonen samtidig som vi sentraliserer en del av beslutningene».

¹⁰ «Skape bedre forståelse for hva som påvirker kundelønnsomheten blant alle ansatte som tar beslutninger om kundelønnsomheten».

Dette taler for at økt kunnskapsnivå ville økt bruken av kundelønnsomhetsanalysene i beslutninger.

Fra intervjuene kommer det frem at det er forskjell på om det er de samme ansatte som utarbeider og benytter analysene i beslutninger. I bedrift A er det de som utarbeider analysene som også benytter de, og de har dermed veldig god forståelse. Av intervjuene av

de andre bedriftene kommer det imidlertid frem at forståelsen hos beslutningstakerne er varierende. De fleste forstår det på et overordnet nivå, men ikke på detaljnivå.

På den ene siden kan økt forståelse være gunstig for bedriften. Et poeng som kommer frem i intervju er at god forståelse av analysene kan være avgjørende for om beslutningstakeren stoler på dem. Med andre ord vil de trenge forståelse for å benytte analysene i beslutninger. Dette vises her gjennom et utdrag fra intervju av bedrift E:

¹¹ «Vi tenkte på de som bruker analysene. Med tanke på at det er analysene vi styrer etter, så går det jo på at ... Hvis man skal ha tiltro så må man også ha kunnskap. Siden dette er noe hele bedriften bruker så må man også ha kunnskap om det».

Bedriften har også svart i spørreundersøkelsen at økt kunnskap er en endring som skal til for at de skal benytte kundelønnsomhetsanalysene i større grad ved beslutningstaking (spørsmål 12). I enkelte av de andre bedriftene, var kunnskapen noe lav, men dette påvirket ikke bruken. Kunnskapen var tilstrekkelig til å benytte informasjonen, selv om beslutningstakerne ikke forsto alle detaljene.

På den annen side viser det seg at det kan være strategisk fra bedriftens side at ikke alle har god forståelse av analysene. Informantene i bedrift E forklarer videre at bonusen til kundebehandlerne er knyttet opp mot kundelønnsomhetsanalysene. Derfor prøver de å unngå at kundebehandlerne får for god forståelse av analysene, på grunn av fare for suboptimal oppførsel. For dem er det med andre ord viktig med en balanse. De forklarer dette slik:

¹² «Så vi er ute og forklarer. Men vi kan ikke fortelle alt heller, for da kan man gjerne begynne å tilpasse seg i forhold til den metodikken vi bruker. Så det er en del vi må passe på å holde litt ... Hvis bonusen avhenger av det, så ja, vi kan ikke fortelle alt heller».

Oppsummert peker funnene på at flere av informantene og respondentene i spørreundersøkelsen mener at analysene er for vanskelige å forstå. Noen mener også at dette er en årsak til at de ikke benytter analysene i større grad ved beslutninger. Samtidig må ikke alle de ansatte nødvendigvis ha full forståelse ned på detaljnivå, da det kan ha en ugunstig påvirkning på insentivene deres. Dette vil vi diskutere nærmere i delkapittel 6.2.3. Basert på

svarene på spørsmål 12 og informasjonen fra intervjuene, konkluderes det med at forståelse er en faktor som påvirker bruken av kundeinformasjonen i beslutninger.

5.4 Påstand 4. Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene

Her vil det undersøkes om begrensninger ved analysene kan ha en sammenheng med hvor mye de benyttes i beslutninger, altså om manglende aspekter kan være en årsak til relativt lav bruk.

Spørsmål 14 måler i hvilken grad bedriftene er uenige eller enige i at deres kundelønnsomhetsanalyser tar med for få aspekter ved kundene. Svarfordelingen er vist i tabell 5.5. Av de 64 respondentene er 28,1 % uenige i påstanden (svarer 1-3). 26,6 % er nøytrale (svarer 4), mens 45,3 % er enige i påstanden (svarer 5-7). Dette forteller at det er relativt ulike oppfatninger av dette, men at det er en betydelig andel som er enig.

Tabell 5.5 Svarfordeling spørsmål 14, påstand 1: Er du uenig eller enig i at følgende påstand gjelder i din bedrift? «Kundelønnsomhetsanalysene våre tar ikke med nok aspekter ved kundene».

Spørsmål 14, påstand 1	(Svar i %)							Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Tar ikke med nok aspekter ved kundene	3.1	20.3	4.7	26.6	34.4	7.8	3.1	4.0	1.4

* «helt uenig» (n= 64)

** «helt enig»

Når det kommer til intervjuene var det varierende funn som kom frem. Alle bedriftene mener at kundelønnsomhetsanalysene ikke tar med det fulle bildet av virkeligheten, og at det kreves subjektive vurderinger i tillegg når beslutninger skal fattes. I hvilken grad dette er problematisk og påvirker beslutningsgraden var det imidlertid ulike meninger om. Da vi spurte bedrift D om de er redde for uheldige uforutsette effekter (negative eksterne virkninger) ved å fatte beslutninger basert på analysene, svarte de følgende:

¹³ «Nei, i og med at vi er så diversifiserte som det vi er på kundesiden, så tror jeg det er en ganske liten risiko. Så det er vi ikke redde for. Det er stort sett de landsdekkende store kundene det er viktig at vi er veldig forberedt til der. Men vi har en egen gruppe som jobber med det, så jeg føler at vi har gode diskusjoner og vurderinger rundt disse».

Bedrift D mener altså at analysene sitt innhold er tilfredsstillende nok. Dette gjelder også i bedrift E. De ansatte er kjent med at det kreves subjektive vurderinger i tillegg til analysene, og at analysene fungerer mer som en guide i beslutningssammenheng. I enkelte bedrifter kjenner de ansatte kundegruppene sine godt, slik at det kommer naturlig for de å ta subjektive vurderinger med i betraktningen. Med andre ord påvirker trolig ikke analysenes mulige manglende aspekter bruksgraden i beslutninger for disse bedriftene.

For andre bedrifter er analysenes mangel på enkelte aspekter problematisk. Hos bedrift C er det en utfordring at analysene er øyeblikksbilder, som ikke viser kundenes fremtidige lønnsomhet. Dette kom frem som hovedårsaken til at de ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking. Dette er vist i følgende utdrag:

¹⁴ Intervjuer: «Hvorfor bruker dere ikke informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene i større grad i beslutninger?»

Informant: «Nei det kan ... det er det at de er litt sånn øyeblikksbilder, som jeg tror er hovedgrunnen til det, hvis jeg skal si hva jeg tror bakgrunnen er. Og det er at de kanskje ikke er framoverskuende nok. Det som er lønnsomt i dag er ikke, type kundesegment som er svært lønnsomme på et tidspunkt eller ikke er lønnsomme i dag, sier ikke noe om hva de er om fem år».

Oppsummert var det en relativt høy andel av respondentene i spørreundersøkelsen som var enige i påstanden om at kundelønnsomhetsanalysene ikke tar med nok aspekter ved kundene. I intervjuene forsøkte vi å avdekke om dette kan ha en sammenheng med bruken av analysene i beslutninger. Det ble avdekket at for enkelte bedrifter påvirket ikke dette bruken av analysene i beslutninger, mens for andre kunne dette begrense bruken. Spesielt gjaldt dette bedrift C som oppgir analysens statiske nåtidsbilde som hovedgrunn til at de ikke benytter analysene i større grad. Dermed er manglende aspekter ved kundelønnsomhetsanalysene en årsak til relativt lav bruk av kundelønnsomhetsanalyser i enkelte bedrifter.

5.5 Påstand 5. Analysene møter motstand i bedriften

Hvorvidt kundelønnsomhetsanalysene møter motstand i bedriftene, ble målt gjennom spørsmål 14, påstand 6. Svarfordelingen er vist i tabell 5.6. 12.6 % er enige i at kundelønnsomhetsanalysene møter motstand (grad 5-7). Videre sjekker vi om det er noe korrelasjon mellom hvorvidt bedriftene er enige i at analysene møter motstand i bedriften, og om analysene benyttes i beslutningstaking. Korrelasjonskoeffisienten er på $-0,12$, noe som tilsvarer en svært svak korrelasjon.

Tabell 3 Svarfordeling spørsmål 14, påstand 6: Kundelønnsomhetsanalysene møter en form for implisitt eller eksplisitt motstand i bedriften.

Spørsmål 14, påstand 6	(Svar i %)							Gj.snitt	SD
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Analysene møter motstand i bedriften	14.4	29.7	17.2	26.6	6.3	6.3	0.0	3.0	1.4

* «helt uenig» (n= 64)

** «helt enig»

Vi undersøker påstanden videre gjennom intervju. Her kommer det frem at kundelønnsomhetsanalysene er et relativt anerkjent verktøy, som flesteparten av de ansatte er positive til. Bedrift C svarte følgende da vi spurte om de ansatte er positive eller negative til å benytte analysene i beslutninger:

¹⁵ «Jeg tror de er positive til å ha det verktøyet. Jeg har jo jobba her noen år, og i de årene før vi fikk dette på plass så har dette vært noe som har vært høyt oppe på agendaen. At dette må komme på plass nå».

Det kommer også frem at analysene har blitt mer anerkjent etterhvert, enn de var da de ble implementert. Ifølge bedriftene er dette fordi analysene har blitt bedre, og at de ansatte da kan stole på informasjonen i større grad. Likevel hender det at de ansatte er negative til analysene, spesielt dersom kundeinformasjonen viser til at deres egne kunder er mindre lønnsomme enn ønskelig. På spørsmålet om de ansattes holdninger til bruk av analysene, svarer bedrift E:

¹⁶ «Det er begge deler altså. De er jo generelt sett positivt. [...] Dersom det [imidlertid] ikke går i deres [kundebehandlerne] retning, si for eksempel at de ikke når målene sine eller den kunden som de ønsker å beholde ikke lenger er lønnsom og de ikke oppnår de resultatene de skal ha, så er det selvfølgelig negativt. Det er ingen som vil ha kostnader for eksempel.»

Oppsummert har det hendt at ansatte har vært negative til analysene. Likevel er det ingen av informantene som mener at kundelønnsomhetsanalysene har møtt direkte motstand. Det er dermed heller ikke grunnlag for å si at ansattes motstand mot kundelønnsomhetsanalyser har påvirket selve bruken i beslutninger. Følgelig støttes ikke påstanden.

5.6 Påstand 6. Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre

Figur 5.1 viser at en årsak som går igjen er at det er for tids- eller ressurskrevende å benytte analysene i større grad. Spørsmålet er åpent, altså fyller respondenten selv inn hva som er årsaken til at deres bedrift ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i større grad. 14% av respondentene oppgir tids- eller ressursbegrensninger som årsak.

Gjennom intervjuene kommer det frem at de fleste bedriftene mener at analysene med fordel kunne vært forbedret, blant annet ved å gå mer i detalj på hver kunde eller kundegruppe. Flere nevner også at det er stort potensial i datafangsten, da de enten har veldig mye data som ikke utnyttes fullt ut, eller at de kunne forsøkt å samle inn mer data om kunden. Det kommer altså tydelig frem at det er mer potensial, og at bedriften med fordel kunne utnyttet det bedre.

Samtidig kommer det frem av flere intervjuer at dette faktisk er noe bedriften har gjort en avveining på. De har ikke ubegrenset med ressurser, og det handler om prioriteringer. Dersom analysene hadde blitt forbedret kunne de blitt brukt i større grad i beslutninger, og vært enda mer nyttige. Det er imidlertid en kost-nytte vurdering, da det er ressurskrevende å få analysene opp på et nytt nivå. Utdrag fra bedrift B viser dette:

¹⁷ Intervjuer: «Har kundelønnsomhetsanalysene potensial for å brukes mer?»

Informant: «Ja, helt sikker altså [...] Kunne sikkert ha prøvd å isolere mer kostnader og regnet på hva det kostet og kapasiteten på å ha ting og ... Kunne sikkert ha fått det enda mer nøye».

Intervjuer: «Hvordan kunne dere fått det mer nøye da?»

Informant: «Kunne sikkert ha fått det mer nøyaktig. Krevd mer tid da. Du må liksom gjøre en avveining av hvor mye ressurser du skal bruke på det, det er ikke ubegrenset med siviløkonomressurser her».

Overordnet har de fleste bedriftene vurdert forbedringer. Noen skal i gang med forbedringer omgående, mens andre har tatt en avveining, og valgt å beholde analysene på det nivået de allerede er. Et utdrag fra intervju av bedrift D viser dette:

¹⁸ *Intervjuer: Ville en forbedring av analysene vært hensiktsmessig for dere?*

Informant: «Ja, jeg tror at vi sitter med fantastisk mye interessant kundedata, så vi har jo ... jeg har jo vært med i 14 år, og vi har jo vært gjennom ulike faser etterhvert som selskapet har utviklet seg. Og nå har vi vært gjennom en ganske røff konsolideringsperiode, og nå har vi rigget oss forbi vekst. Og verden blir jo ikke mindre digital, sånn at jeg syns det hadde vært kjempeinteressant å kunne ta dette videre i ... og da investert i et verktøy da, som kunne hjulpet oss til å få dette mer presist».

Intervjuer: «Er det planlagt at dere skal gjøre dette?»

Informant: «Nei, vi har ikke satt opp dette på agendaen at vi skal gjøre det. Fordi vi bytta et produksjonssystem her [...], som har vært en veldig krevende øvelse og en investering på 7 millioner kroner for oss».

Oppsummert kommer det frem at bruken av analysene til en viss grad begrenses av at de ikke går ned på et mer detaljert nivå. Samtidig er det ofte krevende å forbedre de, både med tanke på tids- og ressursbruk. Mange bedrifter har gjort en avveining og konkludert med at en forbedring av analysene vil koste mer enn det vil gi i økt nytte. At analysene ikke er på ønsket nivå, og samtidig er for tid- eller ressurskrevende å forbedre er en årsak til at flere bedrifter ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking.

5.7 Oppsummering analyse

I dette kapittelet har vi analysert hovedproblemstillingen. Dette ble gjort gjennom seks påstander. Påstandene, og hvorvidt de ble støttet eller ikke, er oppsummert i tabell 5.7. Vi fant støtte for at upålitelig datagrunnlag er en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad (påstand 1). Vi fant også støtte for at beslutningstakernes mangel på tilgang til analysene (påstand 2), og for lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne (påstand 3) er årsaker til at noen bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene sine i større grad i beslutninger. Vi fant videre støtte for påstand 4. At analysene ikke tar med nok aspekter ved kundene er også en årsak hos noen bedrifter. Dette gjaldt at analysene ikke tar hensyn til fremtidig kundelønnsomhet i stor nok grad. Vi fant imidlertid ingen støtte for påstand 5, at analysene møter motstand i bedriften. At kundeinformasjonen ikke er god nok, men at det er for ressurskrevende å forbedre de er den femte årsaken vi fant støtte for (påstand 6). Dette så ut til å gjelde samtlige av bedriftene vi intervjuet. I neste kapittel vil vi diskutere funnene.

Tabell 4 Oversikt over påstandene knyttet til hovedproblemstillingen, samt om vi finner støtte for dem eller ikke.

P1: Datagrunnlagets pålitelighet	Støttes
P2: Manglende tilgang til informasjonen fra analysene	Støttes
P3: For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne	Støttes
P4: Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene	Støttes
P5: Analysene møter motstand i bedriften	Støttes ikke
P6: Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre	Støttes

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi drøfte utredningens funn i lys av eksisterende teori og tidligere studier. Først drøftes funnene om nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser i forbindelse med delproblemstillingen. Dette gjøres i delkapittel 6.1. Deretter drøftes funnene knyttet til hovedproblemstillingen i delkapittel 6.2.

6.1 Drøftelse av funn: Delproblemstilling

Vi undersøkte delproblemstillingen ved å kartlegge nytten og bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. I denne delen funnene våre diskuteres. Dette gjøres i henholdsvis delkapittel 6.1.1 og 6.1.2.

6.1.1 Nytte

Spørreundersøkelsen avdekket at 75 % av respondentene syntes kundelønnsomhetsanalyser er nyttige, mens 25 % syntes kundelønnsomhetsanalyser er mindre eller ikke nyttige. Dette samsvarer i stor grad med funnene til Havelin og Helsem (2012). Her mente 79 % av bedriftene at analysene var nyttige, mens 21 % mente at analysene var middels eller mindre nyttige. Sandanger og Sandbekk (2015) fant imidlertid en annen oppfatning. Kun 51 % fant analysene svært nyttige, mens 49 % fant analysene mindre nyttig. Det skal likevel sies at vi har benyttet en annen måleskala, slik at resultatene ikke er direkte sammenlignbare. I tillegg hadde Sandanger og Sandbekk (2015) en betydelig høyere svarprosent enn vår og Havelin og Helsem (2012) sin studie. Det kan tenkes at vi har fått et noe skjevare utvalg, med en større andel av de som er mest positive til å bruke kundelønnsomhetsanalyser, og som dermed svarer at analysene er mer nyttige.

Når det kommer til nytte av analysene korrelerer dette i relativt stor grad med bruken av analysene i beslutninger. Dette stemmer med funnene fra intervjuene. Bedrift E, som er den bedriften i utvalget som benytter analysene i størst grad, er også de som mener analysene er mest nyttige. Dette kommer tydelig frem av sitat 1. Bedrift A, som benytter analysene i svært liten grad, finner heller ikke analysene særlig nyttige. Begge bedriftene mener imidlertid at det har potensial til å bli enda er nyttig.

At analysene er nyttige dersom de brukes i beslutninger stemmer overens med litteraturen. Ifølge Hoff et al., (2009) er hovedformålet med analysene de lønnsomhetsfremmende tiltakene som kommer ut av den. McManus (2011) påpeker videre at dersom man ikke fatter beslutninger basert på kundelønnsomhetsanalyser, vil det være bortkastet å utarbeide kundeinformasjonen. Sandanger og Sandbekk (2015) støtter dette med sitt funn om at bruken av analysene i beslutninger har en positiv signifikant sammenheng med foretaksprestasjonene. Kausaliteten kan imidlertid gå begge veier; det at bedriftene oppfatter analysene nyttige, medfører at de benytter de mer i beslutninger.

Samlet sett mener flertallet av bedriftene at kundelønnsomhetsanalysene er nyttige. Nyttien korrelerer også med bruken, altså er det slik at de som mener analysene er nyttige også bruker analysene i stor grad i beslutninger. At det er positiv korrelasjon mellom bruk og nytte stemmer overens med litteraturen og funn fra tidligere forskning.

6.1.2 Bruk

Funnene våre viser at informasjon fra kundelønnsomhetsanalysene i gjennomsnitt brukes i høy grad i beslutninger der informasjonen er relevant (grad 5,2). Dette er høyere enn det Sandanger og Sandbekk (2015) fant i sin studie, der bruksgraden i beslutninger var litt over middels (grad 4,5). Begge studiene benyttet Likert-skala (1-7). Det er flere mulige forklaringer på hvorfor de fant en lavere bruksgrad.

En av forklaringene er at spørsmålet ikke er stilt på samme måte. I vår undersøkelse spør vi om bruken i beslutninger der kundeinformasjonen vil være *relevant*, mens Sandanger og Sandbekk (2015) ikke presiserer dette. Da skal i teorien bruksgraden bli noe høyere når det begrenses til å bare være snakk om de beslutningene der informasjonen faktisk er relevant. Her er det nærliggende å tenke at det optimale for bedriften vil være å benytte analysene i svært stor grad (grad 7 på 7 punkts Likert-skala). Til sammenligning er det ikke nødvendigvis optimalt for bedriften å benytte kundelønnsomhetsanalysene i alle beslutningene i hele bedriften. Vi kan imidlertid ikke utelukke at spørsmålet stilt på denne formen (slik som i vår oppgave) virker mer ledende enn måten Sandanger og Sandbekk (2015) stilte spørsmålet på. Dette kan medføre at respondentene i større grad svarer det de føler er forventet av dem.

En annen mulig forklaring på det ulike resultatet, er at bruken faktisk har økt siden studien deres ble gjennomført i 2015. Dersom dette er tilfelle kan det tyde på at bedriftene klarer å utnytte analysene bedre i dag. Både bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i operasjonelle og strategiske beslutninger har også økt siden år 2015. Da dette spørsmålet ble stilt på nøyaktig samme måte som Sandanger og Sandbekk (2015), tyder dette på en reell økning i bruken av analysene. Igjen må det imidlertid påpekes at utvalgene ikke er identiske, noe som gjør at resultatene ikke er direkte sammenlignbare. Det er derfor vanskelig å konkludere om bruken i beslutninger har økt eller ikke.

Uansett fant både vi og Sandanger og Sandbekk (2015) at det er en andel bedrifter som ikke benytter kundelønnsomhetsanalysene i lav eller middels grad i beslutningstaking. Vi fant at 25,1% bruker kundeinformasjonen i liten (6,3%) eller middels grad (18,8%) i relevante beslutninger. Dette gjelder for de 400 største bedriftene i Norge. I tillegg, som tidligere påpekt, kan det være at utvalget vårt ikke er representativt for populasjonen, men at vi har en andel av bedrifter som er positive til bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Dermed kan det tenkes at utfordringene bedriftene i vårt utvalg påpeker kan gjelde i større skala for hele populasjonen, i tillegg til resten av bedriftene i Norge.

I analysen ble det videre kartlagt hva analysene brukes til i bedriftene i dag. Vi fant at kundemiks og prispolitikk er de ledende beslutningene. Når det gjelder kundemiks, oppgir mange at de bruker analysene til å identifisere kunder, samt se hvilke kunder de bør rette seg mot. Funnene om høyest bruk i beslutninger om kundemiks og prispolitikk stemmer også overens med den normative litteraturens anbefalinger (Bjørnenak og Helgesen, 2009; Hemmes og Kane, 1999; Jacobs, 1998).

Andre studier har også lignende funn. McManus (2011) fant kundemiks som en av de ledende beslutningene. Innes og Mitchell (1995), fant at prisbeslutninger var ledende. I deres studie oppga 72% av bedriftene at de benyttet kundeinformasjonen i prisbeslutninger.

6.2 Drøftelser av funn: Årsaker til at analysene ikke benyttes i større grad

Her vil funnene knyttet til hovedproblemstillingen diskuteres. Påstandene diskuteres i hvert sitt delkapittel. For å begrense utredningens omfang diskuteres ikke påstanden 5 som ikke ble støttet. Vi konstaterer at analysene ikke møter spesiell motstand i bedriftene.

6.2.1 Påstand 1. Datagrunnlagets pålitelighet

Vi fant at upålitelig datagrunnlag er en årsak til at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes i større grad i enkelte bedrifter (kapittel 5.1). På spørsmål i spørreundersøkelsen om hva som skal til for at kundelønnsomhetsanalyser skal benyttes mer i beslutninger, var bedre allokering av kostnader et av de mest oppgitte svarene. Fra intervjuene kom det også frem at utfordringer med inntektsregistrering og kostnadsallokering kunne være en årsak. Tidligere studier anerkjenner også at utvikling av pålitelige kundeinntekt og kostnadstall kan være en utfordring (Foster et al., 1996). En av hovedutfordringene Foster et al., (1996) påpekte var å identifisere de ulike driverne av kundekostnader. Eksempelvis hadde ikke bedrift C i vår studie identifisert kundebehandlernes tidsbruk på kundeservice, slik som bedrift E hadde klart å identifisere ved hjelp av spørreskjema (kapittel 5.1).

Bedrift E hadde også i motsetning til bedrift C, implementert både ABC og tidsdrevne-ABC som metoder for kostnadsestimering. Tidligere studier har funnet at allokering av kostnader til kunder, kan være enklere for bedrifter som allerede har implementert aktivitetsbasert kalkulasjon som metode for kostnadsallokering (Cooper og Kaplan, 1991; Dikolli og Smith, 1995). Bruk av disse estimeringsmetodene i sammenheng med kundelønnsomhetsanalyser virker dermed å kunne øke bruken kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. På en annen side hadde bedrift D implementert aktivitetsbasert kalkulasjon som kostnadsestimeringsmetode, men brukte kundelønnsomhetsanalysene i mindre grad i beslutninger enn bedrift E. Det er med andre ord ikke slik at estimeringsmetoden avgjør bruken av analysene, det er selvfølgelig flere faktorer som påvirker.

Videre fant vi at noen bedrifter ikke hadde gode nok verktøy og systemer til å håndtere datamaterialet, og at dette var en årsak til at ikke kundelønnsomhetsanalyser ble brukt i

større grad i beslutninger. Videre ble det påpekt at det hadde vært en utfordring å integrere IT-systemene til hele konsernet fra forskjellige avdelinger og geografiske områder, til et overordnet system (sitat 3). Tidligere studier har hatt lignende funn. Foster et. al (1996) fant at ledere mente det var en utfordring å samle kostnader og inntekter fra kunder på ulike ledd i bedriftens verdikjede, samt ulike geografiske områder inn i samme system. Dette ser altså ut til å ha vært gjeldene for bedrift E inntil nylig. For å oppsummere er det få nye studier på dette emnet, men utfordringene poengtert i de eldre studiene, ser også ut til å være til stede i dag.

6.2.2 Påstand 2. Manglende tilgang til informasjonen fra analysene

I analysen fant vi støtte for at beslutningstakernes mangel på tilgang til informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene er en årsak til at enkelte bedrifter ikke bruker analysene i større grad ved beslutninger. I flertallet av bedriftene har beslutningstakerne tilgang til analysene i høy grad. Likevel var det 17 % som mente at beslutningstakerne i deres bedrift bare hadde tilgang til analysene i middels grad. Vi fant videre at det er positiv korrelasjon mellom tilgangen til analysene og bruken av de i beslutninger.

Gjennom intervjuene så vi at det varierer hvorvidt analysene utarbeides og benyttes i beslutninger av de samme ansatte. I bedriftene der dette var tilfelle, var tilgangen tilfredsstillende. Men i de fleste av bedriftene var det ikke beslutningstakerne som selv utarbeidet analysene. Her kunne tilgangen ofte være begrenset, noe som igjen begrenset bruken av kundeinformasjonen.

McManus (2011) fant også at manglende tilgang er en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad. Det kom frem at selv om informasjonen ble utarbeidet, var det i enkelte avdelinger den ikke ble benyttet i beslutninger. Problemet var at informasjonen ikke ble overført fra de som utarbeidet analysene til beslutningstakerne. Dette funnet samsvarer med funnet vårt.

Det kan være flere årsaker til at informasjonen ikke blir overført til beslutningstakerne. En mulig årsak er at bedriften ikke har gode systemer for denne type kommunikasjon. Vi fant at

det det var svært varierende i de ulike bedriftene hvorvidt de hadde et etablert system der kundeinformasjonen til enhver tid lå tilgjengelig, eller om den kun ble overført muntlig. Med andre ord kan systemet som ligger til grunn for kundelønnsomhetsanalysene være avgjørende for tilgangen.

En annen mulig årsak er at de som sitter på informasjonen har insentiver til å ikke videreformidle den. Det er tidligere forsket på hvordan videreformidling av informasjon som er relevant i henhold til budsjettutarbeidelse påvirkes av de ansattes incentiver. De ansatte kan holde tilbake informasjonen fordi de selv ikke er tjent med retningen informasjonen vil påvirke budsjettet (Newman, 2014). Dette kan for eksempel være fordi bonusen deres er knyttet til budsjettet, eller de får bevilget midler basert på oppnåelsen sett opp mot budsjettet.

At ansatte handler etter hva som gir de høyest nytte kan trolig også være en forklaring til at *kundeinformasjon* i visse tilfeller ikke videreformidles til beslutningstakerne. Det kom frem fra intervjuene at i enkelte bedrifter er de ansattes bonus tilknyttet analysene (delkapittel 5.3). Dermed ligner situasjonen noe på situasjonen med informasjonsdeling i budsjettutarbeidelsen. Oppsummert kan det altså være interessekonflikter som ligger til grunn.

Tilgangen til analysene virker samlet sett å være en kritisk faktor som påvirker bruken av kundelønnsomhetsanalysene. Det virker imidlertid som det varierer om dette er et reelt problem. Det kan virke som det er en større utfordring i store bedrifter der det ikke er de samme ansatte som utarbeider analysene. Det virker også som det kommer an på plattformen eller systemet de har til kundelønnsomhetsanalysene. Ansattes incentiver kan også påvirke hvorvidt de deler kundeinformasjonen med beslutningstakerne.

6.2.3 Påstand 3. For lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne

Vi fant at for lavt kunnskapsnivå blant beslutningstakerne er en årsak til at enkelte bedrifter ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking. 20 % av respondentene i spørreundersøkelsen er enige i at kundelønnsomhetsanalysene er for vanskelige å forstå for beslutningstakerne (grad 5-7 på 7 punkts Likert-skala). For å kunne utnytte et verktøy som kundelønnsomhetsanalyser er det i mange situasjoner viktig å ha god nok forståelse til å

kunne tolke informasjonen. Forståelse og kunnskap kan også være nødvendig for å kunne stole på informasjonen (sitat 11).

Sandanger og Sandbekk (2015) fant en lavere bruk av kundelønnsomhetsanalyser i 2015 enn det Havelin og Helsem fant i 2012. De argumentere for at dette har med nettopp beslutningstakernes forståelse å gjøre. De mener at nytten av analysene kan ha gått ned på grunn av for lav kompetanse, og at bruken dermed også har sunket. De underbygger argumentet om at kunnskapen er lav med at 61,4 % av respondentene på deres spørreundersøkelse ønsker å motta utredningen deres. Deres funn og argument peker i likhet med våre funn i retning av at for lav forståelse er en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad i enkelte bedrifter.

Funnene våre tyder likevel ikke entydig mot at forståelsen bør opp. Det kommer frem av intervjuene at høyere forståelse ikke nødvendigvis er gunstig for bedriften. Spesielt sier bedrift E at de tidligere hadde hatt utfordringer knyttet til de ansattes handlinger og tankegang. Det hadde vært en holdning om at «dette er min kunde, og kunden er bra» uavhengig av analysene, og tegn på intern konkurranse mellom avdelingene. I tillegg er den enkeltes bonus tett knyttet til kundelønnsomhetsanalysene. På bakgrunn av dette holdt de som utarbeidet analysene tilbake noe informasjon, når de forklarte analysene til beslutningstakerne. Dette er fordi de ansatte kan tilpasse seg, slik at resultatene i analysene kan vris i den retningen de selv ønsker. Det kan for eksempel tenkes at dersom de får full forståelse for hvordan deres handlinger med en kunde øker kostnaden på denne kunden, vil de kunne endre atferd for å beskytte kunden. Dette vil imidlertid ikke nødvendigvis være optimalt for bedriften som helhet.

Ifølge Hoff et al., (2009) er det vanlig med interessekonflikter i de aller fleste organisasjoner. Ofte utfører ansatte handlinger som gagnar dem selv og sin enhet, i stedet for å gjøre det som er best for virksomhetens totale verdiskapning. Individuer vil maksimere egen nytte. Altså hvis bedriftens mål ikke samsvarer med den ansattes mål, kan den ansatte ha sub-optimal adferd. Dette er omtalt som prinsipal-agent problemet. Disse utfordringene taler for at økt kompetanse ikke nødvendigvis bare er positivt for bruken av kundelønnsomhetsanalyser. Økt kompetanse kan få bruken opp fordi de ansatte stoler mer på analysene og forstår hvorfor det er hensiktsmessig å benytte de. På en annen side er det altså en balansegang på grunn av faren for sub-optimal adferd blant de ansatte.

Trolig vil derfor behovet for mer kunnskap om analysene for å øke bruken variere, ut fra bedriftens kultur og struktur. Dersom det er sterk intern konkurranse eller individuelle bonussystemer knyttet til analysene, kan det virke som mest mulig kunnskap ikke nødvendigvis er en fordel for virksomheten som helhet. Dersom det er en mindre bedrift med mindre intern konkurranse og interessekonflikter, men mer et felles mål, vil trolig høy kunnskap være positiv. Her vil økt kunnskap trolig kunne øke bruken av analysene i beslutninger på en optimal måte.

Oppsummert finner vi støtte for funnet om at økt forståelse av analysene kan øke bruken av kundelønnsomhetsanalysene. Om beslutningstakerne bruker den økte forståelsen i beslutninger som gagnar dem selv, eller om det er for virksomhetens beste er et annet spørsmål.

6.2.4 Påstand 4. Analysene tar ikke med nok aspekter ved kundene

At kundelønnsomhetsanalysene ikke tar med nok aspekter ved kundene fant vi at er en årsak til at enkelte bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser i større grad ved beslutningstaking. Fra spørreundersøkelsen kom det frem at 45,3 % av bedriftene er enige i at kundelønnsomhetsanalysene deres ikke tar med nok aspekter ved kundene. Det er imidlertid ulike oppfatninger om dette er et problem, og om det begrenser bruken av analysene i beslutninger. I intervju av bedrift C trekkes det at analysene kun viser et nåtidsbilde av situasjonen frem som hovedgrunnen til at de ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking. I følge Irvine, Park og Yıldızhan (2016) kan ofte kunder som er ulønnsomme i dag bli lønnsomme etterhvert som kundeforholdet modnes. Dermed kan bruk av kundelønnsomhetsanalyse være problematisk hvis analysene ikke er framoverskuende nok.

Det virker som de bedriftene som mener at analysene ikke tar med nok aspekter ved kundene, men samtidig ikke ser på dette som et problem, har god innsikt i driften. Dette gjelder blant annet bedrift E. Ideen om at kundelønnsomhetsanalysene fungerer som en GPS (sitat 1), og at det alltid må tas subjektive vurderinger med i bildet, virker å være klart for de

ansatte. Det er ingen forventning om at analysene skal dekke alle aspekter, og dermed synes det heller ikke å være et problem som svekker bruken.

Ifølge Helgesen (1999) vil alltid kundelønnsomhetsanalysene være beheftet med stor usikkerhet. Analysene vil avhenge av hvilke forutsetninger som legges til grunn, samt hvilke faktorer som trekkes inn i lønnsomhetsbildet. Hovedutfordringene med de framoverskuende metodene (enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder) er at det er utfordrende å beregne den netto kontantstrømmen (Berger og Nasr, 1998; Mulhern, 1999). Med de statiske analysemetodene (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment) får man imidlertid ikke med kundenes potensial fremover i tid. Dette er heller ikke optimalt. Med andre ord er det vanskelig å fremstille alle aspektene ved kundene korrekt.

Hvorvidt de andre aspektene som ikke kommer med i kundelønnsomhetsanalysene påvirker bruken av analysene i beslutninger eller ikke, fant vi ikke grunnlag for å si noe om. Dette kan være eksterne virkninger (kapittel 2.1.3). At analysene ikke er framoverskuende nok som en årsak til at analysene ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking kan vi imidlertid fastslå.

6.2.5 Påstand 6. Analysene er ikke gode nok, men er for ressurskrevende å forbedre

At analysene ikke er gode nok til å benyttes i større grad ved beslutningstaking, men at bedriftene samtidig synes det er for ressurskrevende å forbedre de, er et av hovedfunnene fra analysen. Dette var noe samtlige av informantene i intervjuene presiserte. 14 % av respondentene i spørreundersøkelsen oppga også at det var for tid- eller ressurskrevende, som hovedforklaring på hvorfor de ikke benytter analysene i større grad i beslutninger (spørsmål 10).

Ifølge standard økonomisk teori vil en bedrift velge å legge ressursene sine i det prosjektet som gir høyest nåverdi. Det er mange ulike verktøy og prosjekter de kan satse på, for eksempel er det mange ulike styringsverktøy de kan utbedre. Dette betyr at selv om en

bedring av kundelønnsomhetsanalysene har en positiv nåverdi, vil ikke bedriften nødvendigvis prioritere dette. Dette er fordi andre prosjekter kan ha høyere nåverdi, og bedriften må prioritere hva den begrensede tiden og ressursene skal brukes på.

Flere av bedriftene vi intervjuet har gjort en avveining mellom kostnaden ved forbedringer og nytten de forbedrede analysene vil gi. Enkelte har prioritert å investere i andre prosjekter først, fremfor å forbedre kundelønnsomhetsanalysene (sitat 18). Dermed har de mer eller mindre bevisst vurdert andre prosjekter til å ha en høyere nåverdi, gitt at bedriften består av rasjonelle beslutningstakere. Det kan også tenkes at en forbedring av kundelønnsomhetsanalysene har nåverdi rett under null, altså at kostnaden av å forbedre analysene er akkurat lik nytten av å forbedre de. Det vil si at bedriftene har tilpasset seg optimalt i bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger.

Optimal tilpasning kan være grunnen til at bedriftene ikke har forbedret samtlige av årsakene vi har funnet til at kundelønnsomhetsanalyser ikke blir brukt i større grad i beslutningstaking. For eksempel kan en mer nøyaktig kostnadsallokering eller en økning av de ansattes forståelse av kundelønnsomhetsanalysene øke bruken av kundelønnsomhetsanalyser, men kostnaden av å registrere flere aktiviteter eller øke forståelsen kan være like stor som gevinsten. På den annen side kan beslutningstakere ha begrenset rasjonalitet (Tversky og Kahneman, 1981), slik at ikke all informasjon om kundelønnsomhetsanalysene og andre ulike prosjekter blir hensyntatt. Bedriftenes vurdering trenger derfor ikke nødvendigvis å være optimal. For eksempel kan beslutningstakere drives av forskjellige normer eller trender (Tversky og Kahneman, 1981).

Helgesen argumenterer for at kundelønnsomhetsanalyser er et fagfelt som er blitt lite prioritert i forhold til andre fagfelt, på grunn av utdanningen de ansatte har tatt (Lem, 2010). Han uttaler følgende: *«Dette fagfeltet [kundelønnsomhetsanalyser] har ramlet litt mellom to stoler. Regnskapsfolk er opptatt av produktlønnsomhet og produksjonskostnad. Markedsførere er opptatt av salg. De snakker rett og slett ulike språk og har med seg forskjellige tilnærminger fra utdanningen»*.

Helgesen undrer seg videre over at ikke flere bedrifter bruker større ressurser på å utarbeide bedre systemer for analysene (Lem, 2010). Det argumenteres med at flere studier har funnet at mange av kundene til en bedrift faktisk kan redusere resultatet opp mot 50 %. På en annen

side er det naturlig å tro at hvis bedriftene bruker kundelønnsomhetsanalyser i noen grad, så har de avdekket de virkelig ulønnsomme kundene, og realisert den største gevinsten av å rette oppmerksomheten mot kundelønnsomhet. Likevel kan det tenkes en økt kvalitet på analysene i bedrifter som allerede har en form for kundelønnsomhetsanalyser, kan bidra til å øke innsatsen på kunder som har høyest nåverdi på kunderelasjonen. Dette kan igjen bidra til å øke profitten for selskapet.

Oppsummert så mener mange bedrifter at det er for tids- eller kostnadskrevenende å forbedre kundelønnsomhetsanalysene. Dette er en av hovedårsakene til at analysene ikke benyttes i større grad ved beslutningstaking. Bedriftene har ofte gjort en avveining på om de skal gjøre forbedringer, og det kan dermed virke som flere har tilpasset seg optimalt. Hvorvidt analysene da likevel har et urealisert potensial hos flere bedrifter vil vi se på i neste delkapittel.

6.3 Oppsummering drøftelse av funn

I dette delkapittelet vil vi oppsummere drøftelse av funn samt diskutere hvorvidt bruk av kundelønnsomhetsanalyser har et urealisert potensial.

Gjennom både spørreundersøkelse og intervjuer forsøkte vi både å avdekke om bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger har et urealisert potensial, og hva som eventuelt ligger i dette. Informantene i samtlige av intervjuene mente at bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger har større potensial. Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at de bedriftene benytter analysene i beslutninger i stor grad der hvor det er relevant. Likevel er det en relativ stor andel bedrifter som har forbedringspotensial når det kommer til bruk av analysene som beslutningsgrunnlag. De fleste bedriftene kommer med forslag til hvordan analysene kan utnyttes bedre. Flere av informantene poengterer imidlertid at i en bedrift mange prosjekter og ulike hensyn som skal ivaretas. Spørsmålet bedriftene stiller seg, er hva det er mest hensiktsmessig å bruke deres begrensede tid og ressurser på. Dermed blir det et spørsmål om hvilke tiltak bedriften skal prioritere først.

Selv om flere av bedriftene vi intervjuet virker å ha tilpasset seg optimalt i bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger, er det noen bedrifter som virker å ha et potensial det er mulig å realisere i nær fremtid. Med andre ord er det noen tiltak det er nærliggende å tenke at har høyere nåverdi enn andre. Dette gjelder spesielt tiltak som medfører en relativ lav kostnad. Et eksempel på tiltak som kan ha en høy positiv nåverdi er å gi flere ansatte tilgang til et system hvor de kan se informasjonen fra analysene. En av bedriftene vi intervjuet (bedrift E) hadde et svært godt system på rapportering av kundelønnsomhet. I deres bedrift var det mange kundebehandlere som benyttet kundelønnsomhetsanalysene. De har et rapporteringsverktøy hvor alle kundebehandlere har daglig tilgang til analysene. Andre bedrifter vi intervjuet (bedrift C og D) benyttet seg også av mange kundebehandlere, men de hadde ikke et like velutviklet system slik at alle beslutningstakerne har tilgang til analysene. Begge påpekte at kundebehandlerne kunne ha hatt bedre tilgang og at dette er noe de faktisk tenker å forbedre. Det at de tenker å forbedre dette peker i retning av at investering i bedre rapporteringsverktøy har en høy positiv nåverdi og at dette er mulig å utføre i nær framtid.

Dette ser også ut til å gjelde kostnadsestimering. To av bedriftene vi intervjuet (bedrift C og bedrift D) tenker å forbedre kostnadsestimeringen. Bedrift C har sannsynligvis mindre å tjene på mer detaljerte analyser, enn bedrift D, da bedrift C mener at kundelønnsomhetsanalysene ikke er framoverskuende nok. Alle bedriftene bortsett fra én, påpekte at en økning i innsamling av kundedata vil være hensiktsmessig for å forbedre kundelønnsomhetsanalysene som igjen vil føre til mer bruk av analysene i beslutninger. Økt innsamling av kundedata i tillegg til bedre kostnadsestimering blir sannsynligvis mer lønnsomt fremover på grunn av teknologiens utvikling (Enjolras, 2014; Forbes, 2016). Det vil også sannsynligvis stadig utvikles nye og bedre verktøy til å analysere data. Én bedrift påpeker potensialet som ligger i Big Data og sier at de vil anskaffe et bedre verktøy for å analysere all kundedata som selskapet allerede har akkumulert (sitat 4).

7. Begrensninger, implikasjoner og konklusjon

I dette kapitlet vil begrensninger med oppgaven diskuteres i delkapittel 7.1. I tillegg vil vi drøfte ledelsesmessige implikasjoner i 7.2, kundelønnsomhetsanalysenes fremtid og videre forskning i 7.3. Avslutningsvis kommer konklusjonen for utredningen i delkapittel 7.4.

7.1 Begrensninger med utredningen

Utredningen benytter et blandet forskningsdesign, med både spørreundersøkelse og intervju. En mulig begrensning ved utredningen er at svarprosenten på spørreundersøkelsen er noe lav (19,4 %). Det kunne med fordel vært flere respondenter. En lav svarprosent er imidlertid ikke kritisk i seg selv, så lenge frafallet av respondenter ikke er systematisk skjevt (Jacobsen, 2015). Det er en viss fare for skjevt utvalg, ved at de som vet at deres bedrift benytter kundelønnsomhetsanalyser i større grad ønsker å ta undersøkelsen, enn de som ikke er kjent med verktøyet. Det samme gjelder de som har større interesse eller har mer kunnskap om emnet.

Vi fant at 79% av bedriftene som besvarte undersøkelsen benytter kundelønnsomhetsanalyser. At tidligere studier også har funnet høy andel som benytter denne typen analyser, taler imidlertid for at denne andelen kan gjenspeile virkeligheten. Havelin og Helsem (2012) og Sandanger og Sandbekk (2015) fant også at rundt 80 % av bedriftene benytter kundelønnsomhetsanalyser.

Utfordringen med skjevt utvalg gjelder trolig i større grad for intervjuutvalget. Vi tok kontakt med et utvalg av de som selv hadde lagt igjen kontaktinformasjon, og samtykket til å svare på flere spørsmål. Trolig var dette respondenter som fant emnet interessant, og mest sannsynlig har mye erfaring med verktøyet. Dermed kan det tenkes at det er en overvekt av informanter som er spesielt positive til å benytte kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. På bakgrunn av dette, og den noe lave svarprosenten i spørreundersøkelsen, må vi være forsiktig med å generalisere funnene.

Når det kommer til svarene respondentene ga i undersøkelsen og under intervju, er det også utfordringer knyttet til tolkningen. Ifølge Bjørnenak (2013) vil bedrifter stort sett alltid være fornøyde med verktøy de har implementert. Basert på dette gir da ikke nødvendigvis opplevd nytteverdi av verktøyet det korrekte bildet av verktøyets reelle verdi. Med den kvalitative delen av utredningen forsøkte vi imidlertid å gå mer i dybden på nytte og bruk av kundelønnsomhetsanalyser, og på den måten få en bedre forståelse av ulike årsak-virkningsforhold. Likevel vil en vurdering av hvorvidt respondenters og informantenes uttalelser stemmer med de faktiske forhold, alltid være en utfordring i studier som baseres på subjektive meninger og utsagn.

En annen utfordring med spørreundersøkelser og intervju er såkalte etterspørselseffekter. Det innebærer at respondentene kan ønske å avgi de svarene de tror vi vil høre. Dette gjelder dersom de oppfatter hva vi er ute etter. Vi prøvde å unngå dette ved å ha spørsmål som omhandlet mange forskjellige temaer. Likevel kan det aldri utelukkes at slike effekter uteblir fullstendig.

I spørreundersøkelsen benyttet flere spørsmål enn Likert-skala. Et vanlig problem med Likert-skalaer er at en grad på skalaene ikke nødvendigvis representerer det samme nivået for ulike respondenter. Dette gjelder også i vår undersøkelse. For eksempel er det ikke sikkert at to respondenter som svarer 6 på skalaen bruker kundelønnsomhetsanalyser like mye. For å bedre dette kan det i fremtidige studier være flere spørsmål i spørreundersøkelsen som forsøker å måle det samme.

7.2 Ledelsesmessige implikasjoner

De ledelsesmessige implikasjonene vil basere seg på noen av funnene knyttet til hvorfor enkelte bedrifter som har kundelønnsomhetsanalyser ikke benytter analysene i større grad ved beslutningstaking. Det er tatt utgangspunkt i de årsakene det virker rimelig at bedriften kan iverksette tiltak mot uten at det er for kostnadskrevenende.

Både denne utredningen og McManus (2013) fant at en årsak til relativt lav bruk er at beslutningstakerne ikke har tilgang til kundelønnsomhetsanalysene. Vi anbefaler derfor ledere å tenke gjennom om alle de ansatte som kan ha nytte av analysene har tilgang til dem. Dersom bedriften allerede har en plattform der de ansatte kan kommunisere og publisere

arbeid, vil det ikke nødvendigvis være så kostnadskrevenne å sikre flere tilgang til analysene. Det kan i det lange løp være lønnsomt, da beslutninger tatt basert på kundelønnsomhetsanalyser ifølge Sandanger og Sandbekk (2015) har en positiv samvariasjon med foretaksprestasjoner.

En annen årsak vi fant til at beslutningstakerne ikke får benyttet informasjonen i enkelte selskaper, er at beslutningstakerne ikke har forståelsen som kreves. I et av intervjuene kom det frem at det trolig er nødvendig for de ansatte med forståelse for å kunne stole på analysene, og dermed benytte de i beslutninger. Dette taler for at det kan være nyttig å få et innblikk i de ansattes kunnskapsnivå, og gjøre tiltak dersom den synes å være for lav.

Samtidig fant vi at forståelsen for analysene ikke nødvendigvis bør være så god som mulig. Det kom frem fra et av intervjuene at det er fare for suboptimal handling dersom spesielle omstendigheter ligger til grunn. Det har tidligere vært et problem hos en av bedriftene vi intervjuet, da bonusen var knyttet opp mot analysene. For eksempel kan de ansatte unngå enkelte handlinger de ellers ville gjort, på bakgrunn av at det vil gjøre at kostnader allokteres til deres kunde eller kundegruppe. Ifølge Hoff (2009) er det vanlig med interessekonflikter i de aller fleste organisasjoner. Det er altså viktig å tenke over hva som er det ideelle kunnskapsnivået knyttet til kundelønnsomhetsanalyser i den enkelte bedrift.

Videre fant vi at enkelte bedrifter mener at analysene ikke er gode nok til å benyttes i større grad i beslutninger, men at det er for tid- eller kostnadskrevenne å bedre dem. Flere av bedriftene dette gjaldt hadde tatt en avveining på dette. Helgesen argumenterer imidlertid for at nytten av kundelønnsomhetsanalyser kan være større enn det bedriftene først antar (Lem, 2010). Kanskje er det da slik at bedriftene kan ha større utbytte av en forbedring enn det de først tror. På bakgrunn av dette kan det lønne seg for bedriften å ta stilling til om de bør forbedre analysene, dersom det ikke allerede er gjort. Det kan også tenkes at de som har tatt en kjapp vurdering bør gå enda grundigere til verks.

Et argument som støtter dette, er at flere av bedriftene vi undersøkte hadde mulighet til å utnytte mer data som allerede var akkumulert i bedriften. Disse dataene kan føre til at oppdaterte analyser vil være av enda større verdi. Dette vil også trolig bli enda mer aktuelt fremover, da flere bedrifter har gjort investeringer i sammenheng med Big Data, samt økt

akkumuleringen av kundedata (Enjolras, 2014). Oppsummert kan mer kundedata trolig øke nytten av å forbedre kundelønnsomhetsanalysene.

7.3 Kundelønnsomhetsanalysenes fremtid og videre forskning

Big Data vil ifølge Forbes (2016) revolusjonere bedriftenes markedsføring og salg. Allerede har mange bedrifter på verdensbasis begynt å investere i Big data, og det er kundedata som brukes mest til per dags dato (Forbes, 2016). Big Data vil optimalisere prisingen ved at hver kunde mange i tilfeller kan få en skreddersydd pris, markedsføringen kan bli mer tilpasset og lønnsomheten per kunde blir mer treffsikker (Forbes, 2016).

Big Data vil også kunne gi økt innsikt i kundens livssyklus (Sridharan og Purcell, 2015). I fremtiden vil prediksjonsmodeller bli stadig mer presise, og trender vil kunne identifiseres i mye større grad (World Economic Forum, 2012). *Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder* (kapittel 2.1.4), som er to av de fire tradisjonelle kundelønnsomhetsanalyse metodene, vil dermed kunne bli forbedret og utnyttet i større grad. Bedrifter som mener dagens kundelønnsomhetsanalyser er for lite framoverskuende (sitat 14), vil nok kunne forbedre dette ved analysene, og dermed benytte kundelønnsomhetsanalysene i beslutninger i større grad fremover.

Det virker imidlertid usikkert hvordan kundelønnsomhetsanalyser i tradisjonell forstand vil utvikle seg. Da kundeinformasjon genereres i stadig større skala, vil nok bruk av Big Data i kundelønnsomhetsanalyser være avgjørende for å være konkurransedyktig for mange bedrifter fremover. I videre forskning på kundelønnsomhetsanalyser vil vi på bakgrunn av dette anbefale å ta bruk av Big Data med i betraktningen.

Det er imidlertid begrenset med forskning på dette området da Big Data er et forholdsvis nytt konsept i mange forretningsområder (Schwab, 2015). Likevel kunne det være interessant å se på hvor utbredt bruk av Big Data i kundelønnsomhetsanalyser er blant norske bedrifter i dag, og eventuelt hvordan dagens kunnskap om kundelønnsomhetsanalyser kan integreres i bruken. Det kom fram i intervjuprosessen at det allerede er bedrifter som har begynt å

benytte Big Data i beregning av kundelønnsomhet. I tillegg uttrykte alle bedriftene vi intervjuet, bortsett fra en bedrift, at økt innsamling av kundedata vil føre til mer bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Her ligger det dermed et potensial som kanskje kan bli realisert gjennom bruk av Big Data.

Et annet forslag til videre forskning er å se på forskjellen på bruken av kundelønnsomhetsanalyser i de ulike bransjene. Denne utredningen fant at det var svært stor forskjell på bedriftene når det gjaldt hva som var de ulike årsakene presentert i analysen. Det kan tenkes at de ulike årsakene til en viss grad er bransjespesifikke. Vi fant signifikante forskjeller i beslutningsgraden mellom bransjene (10%-nivå). Handel var den bransjen som benyttet kundelønnsomhetsanalyser mest i beslutningstaking. Ved å kartlegge de bransjespesifikke årsakene til bruken av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger, kan en finne ut om det er noen bransjer spesielt som har et urealisert potensial. Her kan det også være hensiktsmessig å kartlegge hvilken metode for kundelønnsomhetsanalyser de ulike bransjene benytter. I tillegg kan det være interessant for videre forskning å se om det er noen forskjell på hvor hyppig analysene oppdateres i de ulike bransjene, samt hvorvidt dette har en sammenheng med beslutningsgraden.

7.4 Konklusjon

Flere bedrifter rapporterer at kundelønnsomhetsanalyser potensielt kan ha en høyere nytte enn det som oppleves ved dagens bruk (kapitel 2.2.1). I tillegg er det relativt mange bedrifter som ikke bruker kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag i den grad man kan forvente. Her kan det ligge et urealisert potensial. Formålet med utredningen var å forsøke å belyse om det finnes et slikt potensial og hvorfor det eventuelt ikke utnyttes bedre. I den sammenheng gjennomførte vi en studie av de største bedriftene i Norge. Gjennom både spørreundersøkelse og intervjuer forsøkte vi å avdekke hva som ligger i dette urealiserte potensialet. Dette gjort vi gjennom å undersøke en delproblemstilling og en hovedproblemstilling.

Kartleggingen av delproblemstillingen «*I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?*» hadde til hensikt å gi en indikasjon på nåværende bruk og eventuelt hvor potensialet for forbedring er størst hos de som bruker kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag i liten grad. Vi fant at mange bedrifter benytter analysene i beslutninger i ganske stor grad der hvor det er relevant. Likevel er det relativt mange som har et forbedringspotensial. Totalt svarer 25 % at de bruker analysene i liten eller middels grad. Videre fant vi to hovedområder hvor bedriftene rapporterer høyest nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette gjaldt i forbindelse med identifisering av kunder og prispolitikk.

For å besvare hovedproblemstillingen «*Hvorfor bruker noen bedrifter i liten grad informasjon fra sine kundelønnsomhetsanalyser som beslutningsgrunnlag?*» utviklet vi seks påstander designet for å avdekke mulige årsaker for relativt lav bruk. Vi fant støtte for fem påstander. For det første var datagrunnlagets pålitelighet en årsak. For det andre fant vi at beslutningstakernes manglende tilgang på informasjon fra analysene var en annen årsak. Kunnskapsnivå blant beslutningstakerne, og at analysene ikke tar med nok aspekter ved kundene, var en tredje og fjerde årsak. Sist, men ikke minst, mente mange respondenter at analysene ville blitt benyttet mer dersom de var bedre, men at det var for ressurskrevende å forbedre dem. Vi fant ikke støtte for påstanden om at kundelønnsomhetsanalyser møter motstand i bedriften. Vi fant også at årsakene til at analysene ikke benyttes i større grad varierte fra bedrift til bedrift.

Selv om vi gjennom vår studie har sett at bruk av kundelønnsomhetsanalyser faktisk har et urealisert potensial hos flere bedrifter, er det likevel ikke gitt at bedriften skal prioritere sine begrensede ressurser på forbedring av analysene. Det kan være andre prosjekter som har høyere nåverdi. Likevel virker noen bedrifter å ha et relativt stort urealisert potensial knyttet til bruk av kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger som vil være mulig å realisere i nær fremtid. Dette gjelder spesielt bedrifter som har akkumulert mye kundedata som ikke utnyttes per dags dato.

Avslutningsvis vil vi nevne at det gjennom intervjuprosessen kom det frem at dagens raske utvikling innenfor Big Data mest sannsynlig vil påvirke fremtidig bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Dette er et synspunkt vi støtter. Men selv i en fremtid dominert av Big Data tror vi at dagens erfaring og kunnskap om tradisjonelle metoder for

kundelønnsomhetsanalyse vil være viktig for å identifisere nyttige kundedata. Et godt utgangspunkt for videre studier kan være å se på hvordan kundelønnsomhetsanalyser best kan integreres i en helhetlig tilnærming basert på Big Data.

Litteraturliste

- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y., & Ali, N. K. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215-223.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of interactive marketing*, ss. 12 (1), 17-30.
- Bernoulli, D. (1738). Specimen theoriae novae de mensura sortis. Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae, 5. *Econometrica*, 23-36.
- Berthling-Hansen, P. (2005). Hvorfor de fleste kundelønnsomhetsanalyser har feil utgangspunkt. *Praktisk økonomi & finans*, (21), 71-75.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (6), 31-36.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I T. Kalsaas, *Ledelse av verdikjeder*, 99-114. Tapir forlag.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2016). Bidrar kundelønnsomhetsanalyse med ny informasjon? I P. N. Bukh, & T. B. Kristensen, *Produksjon og Styring, Perspektiver på økonomistyringen*, 243-255. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Braut, G. S. (2018). *Store Norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/bias_i_forskning
- Carroll, P., & Tadikonda, M. (1997). Customer Profitability: Irrelevant for Decisions? *Banking Strategies November/December*, ss. 76-82.
- Coase, R. H. (1938, 1.oktober - 17.desember). Business Organisation and the Accountant. *The Accountant*. Trykt på nytt i Solomons D. (Red.). (1952). *Studies in costing*. London: Sweet & Maxwell Ltd., s. 105-158
- Columbus, L. (2016). *Forbes*. Hentet fra Ten Ways Big Data Is Revolutionizing Marketing And Sales: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2016/05/09/ten-ways-big-data-is-revolutionizing-marketing-and-sales/#29321a3e21cf>
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Damm, R., & C. R., Monroy (2011). A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management. *Intangible Capital*, 7(2), 261-279
- Demski, J. (1997). *Managerial Uses of Accounting Information*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers
- Dikolli, S., & Smith, M. (1995). Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Auditing Journal*, 10(7), 3-7.

-
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* (2. utg.). Wiley.
- Enjolras, B. (2014). Big Data og samfunnsforskning: Nye muligheter og etiske utfordringer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1, 80-89.
- Foster, G., Gupta, M., & Sjoblom, L. (1996). Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management*, 10(1), 5-17.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Prentice Hall.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøttefor bedrifter ved bruk av JMP*.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 45-59.
- Haugland, O. J & Nicolaisen, A. (2016), *Kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringselskap. En kvantitativ studie av bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringselskap i Norge*. Universitetet i Agder, Kristiansand
- Havelin, G. G., & Helsem, A. E. R. (2012). *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge: en studie av bruksgrad og nytteverdi* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Havelin, G. G., Helsem, A. E. R., & Helgesen, Ø. (2013). Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak. *Magma*, (4), 38-49.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet (doktoravhandling)*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Helgesen, Ø. (2006). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 225-237.
- Helgesen, Ø., & Voldsund, T. (2009). Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries. *British Food Journal*, 111(7), 622-642
- Hellevik, O. (2016). Lave svarprosent fører ikke nødvendigvis til skjeve resultater. Hentet fra <https://forskning.no/meninger/kronikk/2016/06/lave-svarprosent-foerer-ikke-nodvendigvis-til-skjeve-resultater>.
- Hemmes, K., & Kane, J. (1999). Using Customer Profitability Data to Improve Financial Performance. *Bank Accounting and Finance*, 45-50.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2013). *BED011 Driftsregnskap og Budsjettering*. Universitetsforlaget AS .
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo : Universitetsforlaget .

- Innes, J., & Mitchell, F. (1995). A Survey of Activity-Based Costing in U.K.'s Largest Companies. *Management Accounting Research*, 11(3) 137-153.
- Irvine, P. J., Park, S. S., & Yıldızhan, Ç. (2016). Customer-Base Concentration, Profitability, and the Relationship Life Cycle. *The Accounting Review*, 91(3), 883-906.
- Jacobs, F. A., Johnston, W., & Kotchetova, N. (2001). Customer Profitability, Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting. *Industrial Marketing Management*, 30(4) 353-363.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kapital. (2018). *Kapital500*. (T. Hegnar, Redaktør) Hentet fra Hegnar Media: <https://kapital.no/norges-500-storste>
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits. *Harvard Business School Press*.
- Keller, G. (2009). *Managerial Statistics (8. utg.)*. Australia: South-Western.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Lem, C. H. (2010). Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/kundeloennsomhet-er-viktigere-enn-produktkalkyler>
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, ss. 59(12) 1257-1266.
- Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S., & Sehm, J. (2004). An empirical study on customer profitability accounting, customer orientation and business unit performance. *Paper presentert på 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussel, Belgia*.
- McManus, L. (2011). *Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-Making*. Upublisert manuskript. Griffith University, Gold Coast, Qld
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2), 140-152.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration and research directions. *Journal of interactive marketing*, ss. 13(1), 25-40.

-
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7.utg)*. Boston: Pearson.
- Newman, A. H. (2014). An investigation of how the informal communication of firm preferences influences managerial honesty. *Accounting, Organizations and Society* (39), 195-207
- 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*, ss. 17(1), 11-25.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of retailing and consumer services*, ss. 9(5), 241-251.
- Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sandanger, H. M., & Sandbekk, J. (2015). Kundelønnsomhetsanalyser - lønner det seg? En kvantitativ studie av norske foretak (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5.utg)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond Foreign Affairs. Hentet fra <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourthindustrial-revolution>
- Schwarz, N., Strack, F., & Mai, H.-P. (1991). Assimilation and Contrast Effects in Part-Whole Question Sequences: A Conversational Logic Analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 55(1), 3-23.
- Sridharan, S., & Purcell, B. (2015). How Analytics Drives Customer Life-Cycle, Vision: The Customer Analytics Playbook. *Forresters*. Hentet fra https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/analystreport/forrester-analytics-drives-customer-life-cycle-management-108033.pdf
- Tjelmeland, H. (2017). *Institutt for matematiske fag*. Norge teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU). Hentet fra: <https://wiki.math.ntnu.no/tma4245/tema/begreper/descriptive>
- Tuen, E., & Wigestrands, O. C. (2014). *Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?* (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger, Stavanger.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 219, 452-458.
- van Raaij, E. M. (2005). The strategic of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.

van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & Triest, S. v. (2003, Oktober). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.

World Economic Forum. (2012). *Big Data, Big Impact: New Possibilities for International Development*. Hentet fra http://www3.weforum.org/docs/WEF_TC_MFS_BigDataBigImpact_Briefing_2012.pdf

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2012). *Business research methods (9.utg)*. South-Western, Cengage Learning.

8. Vedlegg

1. Spørreundersøkelsen

Spørsmålene til hele undersøkelsen er vist. Det innebærer spørsmålene til med erfaring med kundelønnsomhetsanalyser (1-16) og til de uten erfaring med kundelønnsomhetsanalyser (1-3 og Q4-Q10). Det ble lagt inn sideskift slik at kun ett eller to spørsmål ble vist per side. De blå strekene på venstre side illustrerer hvilke spørsmål som var på samme side. Respondenten kunne ikke gå tilbake til spørsmål som allerede var besvart.

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å undersøke hvordan informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser benyttes i praksis.

Kundelønnsomhetsanalyse handler om å gjøre en systematisk analyse av lønnsomheten til bedriftens kunder eller kundegrupper.

Alle svar vil være anonyme. Det er maksimalt 16 spørsmål, og det tar omtrent 5-10 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Takk for ditt bidrag.

1. Hvilke bransje tilhører bedriften deres i hovedsak?

Handel

Industri

Bank og finans

Bygg og anlegg

Service og tjenester

Mat og drikke

IKT

Forbruk og fritid

Transport

Annet

2. Hvilken stilling har du i selskapet?

Økonomisjef

Controller

Markedssjef

Adm. dir

Regnskapssjef

Annen (spesifiser)

3.

Kundelønnsomhetsanalyse handler om å gjøre en systematisk analyse av lønnsomheten til bedriftens kunder.

Dette gjøres ved å henføre inntekter og kostnader til de ulike kundene eller kundegruppene.

Dette kan gjøres på forskjellige måter. For eksempel:

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder:

Basert på historiske data fordeles inntekter, direkte - og indirekte kostnader til enkeltkunder.

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment:

Bruker også historiske data, men her beregnes lønnsomheten for ulike kundesegmenter.

Enkeltkunders livsløpsverdi:

Beregner nåverdien av enkeltkunders fremtidige kontantstrømmer.

Verdivurdering av enkeltkunder:

Beregner nåverdien av enkeltkunders fremtidige kontantstrømmer og tar hensyn til eksterne virkninger som en kunde medfører. (Dette kan eksempelvis være at en kunde er strategisk viktig for å tiltrekke seg andre kunder).

Har deres bedrift noen form for kundelønnsomhetsanalyse?

Ja

Nei

Har tidligere hatt det, men har det ikke nå

Vet ikke

4.

Hvor mange år er det siden deres bedrift startet å utarbeide kundelønnsomhetsanalyser?

0-3

4-6

7-9

10 +

5. I hvilken grad...

	Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
er kundene deres like? (handler de samme godene, handler like stort kvantum, betaler samme sluttpris og generer like store kostnader)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opererer bedriften i forskjellige markeder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er det hard priskonkurranse i markedet/markedene bedriften deres opererer i?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

Neste spørsmål handler om kostnadsfordeling. Dersom du ønsker en oversikt over de ulike estimeringsmetodene kan du følge linken: <http://estimeringsmetoder.webs.com/>

Hvilken av følgende metoder for kostnadsfordeling benyttes i deres bedrift?

Bidragsmetoden

Selvkostsmetoden

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

Tidsdrevn aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)

Ingen av de nevnte

Vet ikke

7.

Tenk tilbake på de tre siste årene i din bedrift, og ta stilling til følgende påstand:

"I beslutningssituasjoner der informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser er relevant, har vi benyttet denne informasjonen".

Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

Ta stilling til følgende påstand: "Vi benytter informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser..."

	Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
i de daglige (operasjonelle) beslutningene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i mer langsiktige (strategiske) beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Har kundelønnsomhetsanalyser vært nyttig for dere de tre siste årene?

Ja, fordi:

Til en viss grad, fordi:

Nei, fordi:

10. Hva er årsaken til at informasjon fra kundelønnsomhetsanalyse ikke benyttes i større grad når beslutninger tas i din bedrift?

11. I hvilken grad benyttes informasjon fra kundelønnsomhetsanalysene når følgende beslutninger skal tas?

	Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7	Vet ikke
Kudemiks (hvilke kunder ønsker vi å betjene)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prispolitikk (hvilken pris skal vi ta fra ulike kunder)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostnadspolitikk (Hvor store kostnader skal en kunde få pådra oss, sett opp mot inntekten de gir. F.eks kostnad gjennom service, returnering av produkter osv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktbeslutninger (f.eks endre produktegenskaper, endre produktmiksen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsføring (hvilke kunder eller kundesegment skal vi rette markedsføringen mot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eventuelt andre beslutninger?

12. Hvilke endringer ved kundelønnsomhetsanalysene skal til for at de brukes mer i beslutningstaking i deres bedrift?

13. I hvilke grad har beslutningstakerne innen markedsføring, salg, kundestrategi, prising og produkttilpasning tilgang til informasjon fra kundelønnsomhetsanalysene?

Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7	Vet 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"/>

14.

Er du uenig eller enig i at følgende påstander gjelder i din bedrift?

	Helt uenig		Nøytral		Helt enig
Kundelønnsomhetsanalysene våre tar ikke med nok aspekter ved kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De lojale kundene blir prioritert uansett lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I kundelønnsomhetsanalysene er kostnadene eller inntektene for unøyaktig fordelt på kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyse bidrar til ny informasjon om kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalysene er for vanskelige å forstå for beslutningstakerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalysene møter en form for motstand i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er en felles forutinntatt oppfatning i bedriften om hvilke kunder som er de viktigste, uavhengig av hva kundelønnsomhetsanalysen forteller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Er du uenig eller enig i følgende påstander?

	Helt uenig	1	2	3	Nøytral	4	5	6	Helt enig
Kundelønnsomhetsanalyse bekrefter det vi allerede vet eller tror om kundene	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyse skaper nyttige diskusjoner	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyse gjør at de som arbeider med analysene får bedre innsikt i bedriften generelt	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. I hvilken grad føler du at du hadde kompetanse til å svare på undersøkelsen?

Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Andre kommentarer?

. Hvis du har mulighet til å svare på noen korte oppfølgingsspørsmål i ettertid hadde vi satt umåtelig stor pris på det!

Fyll i så fall inn telefonnummer* (eventuelt e-post) nedenfor:

* dine svar vil da ikke være anonyme under arbeidet, men din identitet vil ikke komme frem i utredningen.

Takk for at du tok deg tid til å ta denne spørreundersøkelsen.
Svaret ditt er registrert.

Q4. I hvilken grad har dere vurdert å utarbeide kundelønnsomhetsanalyse i bedriften?

Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7	Vet 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"/>

Q5. Hva er årsaken til at din bedrift ikke har kundelønnsomhetsanalyse?

Q6. I hvilken grad...

	Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
er kundene deres like? (handler de samme godene, handler like stort kvantum, betaler samme sluttpris og generer like store kostnader)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opererer bedriften i forskjellige markeder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er det hard priskonkurranse i markedet/markedene bedriften deres opererer i?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7. Hvilke av følgende punkter er en årsak til at dere ikke har kundelønnsomhetsanalyser?

Kundelønnsomhetsanalyser vil være for tidkrevende å utvikle

Kostnaden ved utvikling av kundelønnsomhetsanalyser er for stor

Vi har få kunder

Vi har god nok oversikt på lønnsomheten til kundene uten analyser

Vi har god nok oversikt på lønnsomheten til kundene uten analyser

Kostnadssystemene våre er ikke egnet til å fordele kostnadene på de forskjellige kundene

Andre årsaker

Q8.

Er du uenig eller enig i at følgende påstander gjelder i din bedrift?

	1 Helt uenig	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
En kundelønnsomhetsanalyse vil ikke klare å ta med nok aspekter ved kundene våre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De lojale kundene blir prioritert uansett lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundelønnsomhetsanalyse ville bidratt til ny informasjon om kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er en felles forutinntatt enighet i bedriften om hvilke kunder som er de viktigste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikling av kundelønnsomhetsanalyser møter en form for motstand i bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Q9. I hvilken grad føler du at du hadde kompetanse til å svare på undersøkelsen?

Svært liten grad 1	2	3	Middels grad 4	5	6	Svært stor grad 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10. Andre kommentarer?

Q11. Hvis du har mulighet til å svare på noen korte oppfølgingsspørsmål hadde vi satt umåtelig stor pris på det! Fyll i så fall inn telefonnummer* (eventuelt e-post) nedenfor:

* dine svar vil da ikke være anonyme under arbeidet, men din identitet vil ikke komme frem i utredningen.

2. Invitasjonsbrev

NHH



Invitasjon til en kort spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser

Kjære økonomi-, regnskaps- og markedssjefer, adm.dir og kontrollere

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole, som for tiden arbeider med en utredning om kundelønnsomhetsanalyser i bedrifter. Formålet med denne undersøkelsen er å utforske hvordan informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser blir brukt i praksis.

Grunnen til at vi har sendt spørreundersøkelsen til akkurat deg, er at vi tror at du kan ha gode forutsetninger for å svare. Er du uenig i dette setter vi stor pris på om du videresender denne e-posten til en kollega med bedre forutsetning for å svare.

Spørreundersøkelsen er kort, og tar omtrent 5-10 minutter å gjennomføre. Undersøkelsen er anonym, som innebærer at svarene ikke kan identifiseres med bedriften. Dersom du har mulighet til å svare på noen korte oppfølgingsspørsmål i ettertid, hadde dette vært til stor hjelp. Du kan da velge å legge ved mobilnummer eller e-post på slutten av undersøkelsen. Svarene vil også i dette tilfellet analyseres på aggregert nivå, som innebærer at bedriften på ingen måte kan identifiseres i utredningen. Vi understreker at dette er frivillig, og vi setter stor pris på svar uavhengig av om man legger ved kontaktinformasjon eller ikke. Når utredningen er ferdigstilt vil all kontaktinformasjon slettes.

Følg linken for å ta undersøkelsen:

<Link til spørreundersøkelsen>

På forhånd hjertelig takk for din deltakelse.

Med vennlig hilsen

Line Kampen og Maria Kvello Strand

Masterstudenter NHH

Dersom du har spørsmål kan vi kontaktes på mail: line.kampen@student.nhh.no eller maria.strand@student.nhh.no eller mobil 957 xx xxx / 976 xx xxx

3. Påminnelsesbrev

NHH



Påminnelse om deltakelse i spørreundersøkelse

Kjære økonomi-, regnskaps-, markedssjefer, adm.dir og kontrollere

For 2 uker siden mottok du en spørreundersøkelse fra oss, i forbindelse med masterutredningen vår. Dersom du allerede har gjennomført undersøkelsen kan du se bort ifra denne påminnelsen.

Formålet med denne undersøkelsen er å utforske hvordan informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser blir brukt i praksis. Det tar bare 5-10 minutter å svare. Dersom du ikke har svart, setter vi stor pris på

at du gjør det. Det er veldig viktig for kvaliteten på utredningen med flere svar, så ditt bidrag vil bety mye.

Dersom du mener at du ikke er rett person til å svare på undersøkelsen setter vi stor pris på om du videresender denne e-posten til noen andre i din bedrift, som du mener kan svare. Dersom også den første invitasjonen til undersøkelsen ble videresendt, setter vi stor pris på om denne påminnelsen videresendes til samme person. På forhånd tusen takk.

Analysen er anonym på aggregert nivå og all kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er ferdig. Dersom du har startet på undersøkelsen tidligere, vil du komme til samme spørsmål som du avsluttet på sist.

Følg linken for å ta undersøkelsen:

<Link til spørreundersøkelsen>

På forhånd hjertelig takk for din deltakelse.

Med vennlig hilsen
Line Kampen og Maria Kvello Strand
Masterstudenter NHH

Dersom du har spørsmål kan vi kontaktes på mail: line.kampen@student.nhh.no eller maria.strand@student.nhh.no eller mobil 957 xx xxx / 976 xx xxx

4. Oversikt og begrunnelse av spørsmålene i spørreundersøkelsen

Spørsmålene til hele undersøkelsen er vist. Det innebærer spørsmålene til med erfaring med kundelønnsomhetsanalyser (1-16) og til de uten erfaring med kundelønnsomhetsanalyser (1-3 og Q4-Q10).

Intro	Spørsmål	Begrunnelse
1.	Hvilken bransje tilhører bedriften deres i hovedsak?	Med spørsmålet kan eventuelle skjevheter i utvalget avdekkes, og det kan ses nærmere på om utvalget er representativt.

2.	Hvilken stilling har du i selskapet?	Spørsmålet inkluderes for å kontrollere at respondenten har grunnlag for å svare på undersøkelsen.
3.	Har deres bedrift noen form for kundelønnsomhetsanalyse? <ul style="list-style-type: none"> • Ja • Har tidligere hatt det, men har det ikke nå • Nei • Vet ikke 	Her skiller vi de respondentene som har et forhold til kundelønnsomhetsanalyser fra de som ikke har det. De som svarer «ja» eller «har tidligere hatt det, men har det ikke nå» kommer videre til spørsmål 4 - 17. De som svarer «nei» eller «vet ikke», kommer videre til spørsmål Q4 – Q10.
4.	Hvor mange år er det siden deres bedrift startet å utarbeide kundelønnsomhetsanalyser? <ul style="list-style-type: none"> • 0-3 • 4-6 • 7-9 • 10+ 	Dette spørsmålet ble inkludert for å se om ulik erfaring med verktøyet påvirket bruken av informasjonen fra kundelønnsomhetsanalyser i beslutninger. Det er delt inn i kategorier for å minimere tidsbruken til respondenten (Neuman, 2011)
5.	I hvilken grad... <ul style="list-style-type: none"> • er kundene deres like? (handler de samme godene, handler like stort kvantum, betaler samme sluttpris og generer like store kostnader) • opererer bedriften i forskjellige markeder? • er det hard priskonkurranse i markedet/markedene bedriften deres opererer i? <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad - svært stor grad></p>	Spørsmålet stilles for å undersøke om disse faktorene varierer mellom bedrifter som bruker kundelønnsomhetsanalyser i liten grad, og de som bruker det i større grad. Dersom bedriften opererer i flere markeder kan det være vanskeligere å holde oversikt over lønnsomheten til kundene uten en objektiv analyse. Det samme gjelder dersom kundemassen er heterogen (Berthling-Hansen, 2005). I tillegg virker økt konkurranse å forsterke behovet for analyse (Bjørnenak og Helgesen, 2009).
6.	Hvilke av følgende metoder for kostnadsfordeling benyttes i deres bedrift? <ul style="list-style-type: none"> • Bidragsmetoden • Selvkostmetoden • Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) • Tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) • Ingen av de nevnte • Vet ikke 	Spørsmålet inkluderes for å undersøke om de som benytter kundelønnsomhetsanalyse i liten grad bruker andre estimeringsmetoder enn de som bruker kundelønnsomhetsanalyse i større grad. Implementering av aktivitetsbasert kalkulasjon betyr at bedriften allerede har utviklet avanserte kostnadssystemer. Dette gir et godt grunnlag til å identifisere kostnadsdrivere til ulike kunder og videre utføre en kundelønnsomhetsanalyse (van Raaij et al., 2003).

	Spørsmål	Begrunnelse
7.	<p>Tenk tilbake på de tre siste årene i din bedrift, og ta stilling til følgende påstand:</p> <p>«I <u>beslutningssituasjoner</u> der informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser er relevant, har vi benyttet denne informasjonen».</p> <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad - svært stor grad></p>	<p>Hensikten med spørsmålet er å kartlegge bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser, i situasjoner der informasjonen er relevant.</p> <p>Teoretisk sett vil en høy andel bruke kundelønnsomhetsanalysene i stor grad, da hovedformålet med kundelønnsomhetsanalyser er å hjelpe beslutningstakere til å fatte bedre beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2009). I en perfekt verden burde dermed alle respondentene svare 7 (svært stor grad).</p> <p>Det ses på de tre siste årene fordi undersøkelsen kartlegger bruken av kundelønnsomhetsanalyser tett opp mot nåtid.</p>
8.	<p>Ta stilling til følgende påstand: «Vi benytter informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser...»</p> <ul style="list-style-type: none"> • i de daglige (operasjonelle) beslutningene • i mer langsiktige (strategiske) beslutningene <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>Spørsmålet inkluderes for å se hvilke typer beslutninger informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser benyttes i.</p> <p>Ifølge Bjørnenak og Helgesen (2009) kan kundelønnsomhetsanalyser benyttes i både operasjonelle og strategiske beslutninger.</p>
9.	<p>Har kundelønnsomhetsanalyse vært nyttig for dere de tre siste årene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja, fordi... <tekstboks> • Til en viss grad, fordi... <tekstboks> • Nei, fordi... <tekstboks> 	<p>Spørsmålet inkluderes for å få frem grunner til at respondentene bruker kundelønnsomhetsanalysene i den graden de har svart tidligere. Samt få frem hva analysene faktisk brukes til i praksis.</p>
10.	<p>Hva er årsaken til at informasjon fra kundelønnsomhetsanalyse ikke benyttes i større grad når beslutninger tas i din bedrift?</p> <p><Tekstboks></p>	<p>Spørsmålet er inkludert for å finne ut mulige grunner til at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes i større grad i beslutninger. For den gruppen svarer at de bruker informasjonen i liten grad. Samtidig får vi frem mulige svakheter ved analysene. Spørsmålet gir mulighet til å grave dypere på et intervju.</p>

11.	<p>I hvilken grad benyttes informasjon fra kundelønnsomhetsanalyse når følgende beslutninger skal tas?</p> <p>Kundemiks (hvilke kunder ønsker vi å betjene)</p> <p>Prispolitikk (hvilken pris skal vi ta fra ulike kunder)</p> <p>Kostnadspolitik (hvor store kostnader skal kunden få pådra oss, sett opp mot inntekten de gir. F.eks. kostnad gjennom service, reklamasjoner osv.)</p> <p>Produktbeslutninger (f.eks. endre produkttegenskaper, endre produktmiksen)</p> <p>Markedsføring (hvilke kunder eller kundesegment skal vi rette oss mot)</p> <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>Med dette spørsmålet kartlegges hvilke typer beslutninger informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser benyttes i. Vi kartlegger også i hvilken grad kundeinformasjonen benyttes i de ulike beslutningene.</p> <p>I litteraturen er det mange forslag til beslutninger der kundelønnsomhetsanalyser er nyttige. For å holde spørreundersøkelsen kort er det laget fem hovedkategorier, basert på beslutningene ramset opp i Bjørnenak og Helgesen (2009).</p>
12.	<p>Hvilke endringer ved kundelønnsomhetsanalysene skal til for at de brukes mer i beslutningstaking i deres bedrift?</p> <p><Tekstboks></p>	<p>Dette spørsmålet overlapper med spørsmål 10. Dette er gjort bevisst, da vi ønsker å grave dypere, og se om respondenten kommer på flere grunner til at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i større grad.</p> <p>Her er det en fare for at svarene blir påvirket av spørsmål 11, der respondentene presenteres for hva kundelønnsomhetsanalyser kan brukes til. Likevel kan det bidra til at respondentene kommer på flere grunner (Schwarz, Strack og Mai, 1991). Svarene må uansett tolkes med varsomhet.</p>
13.	<p>I hvilken grad har beslutningstakerne innen markedsføring, salg, kundestrategi, prising og produkttilpasning tilgang til informasjon fra kundelønnsomhetsanalysene?</p> <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>I dette spørsmålet ønsker vi å få frem om beslutningstakerne i bedriften har tilgang til kundelønnsomhetsanalysene. Ifølge Coase (1938) er det viktig for beslutningstakerne å ha innsikt i årsaker for lønnsomhetsforskjeller.</p> <p>Svaret tolkes som et gjennomsnitt for i hvilken grad beslutningstakerne i de ulike avdelingene har tilgang.</p>

14.	<p>Er du uenig eller enig i at følgende påstander gjelder i din bedrift?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundelønnsomhetsanalysene våre tar ikke med nok aspekter ved kundene. • De lojale kundene blir prioritert uansett lønnsomhet. • I kundelønnsomhetsanalysene er kostnadene eller inntektene for unøyaktig fordelt på kundene. • Det er en felles forutinntatt enighet i bedriften om hvilke kunder som er de viktigste. • Kundelønnsomhetsanalysene er for vanskelige å forstå for beslutningstakerne. • Kundelønnsomhetsanalysene møter en form for implisitt eller eksplisitt motstand i bedriften. • Det er en felles forutinntatt enighet i bedriften om hvilke kunder som er de viktigste, uavhengig av hva kundelønnsomhetsanalysene forteller. <p><Likert-skala 1-7, helt uenig - helt enig></p>	<p>Med dette spørsmålet ønsker vi igjen å få frem mulige grunner for at kundelønnsomhetsanalysene ikke benyttes i større grad i beslutninger. Vi ser om de påståtte grunnene til å ikke benytte analysene stemmer blant respondentene.</p> <p>Hensikten er å få et inntrykk av hva respondentene tenker, slik at vi eventuelt kan grave dypere på et intervju.</p>
15.	<p>Er du uenig eller enig i følgende påstander?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundelønnsomhetsanalyse bekrefter det vi allerede vet eller tror om kundene. • Kundelønnsomhetsanalyse skaper nyttige diskusjoner • Kundelønnsomhetsanalyse gjør at de som arbeider med analysene får bedre innsikt i bedriften generelt. <p><Likert-skala 1-7, helt uenig - helt enig></p>	<p>Formålet med dette spørsmålet er å se nærmere på mulige grunner for nytteverdien bedriftene har av kundelønnsomhetsanalyser.</p>
16.	<p>I hvilken grad føler du at du hadde kompetanse til å svare på undersøkelsen?</p> <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>Dette spørsmålet brukes for å kontrollere at respondentene har grunnlag for å svare på undersøkelsen.</p>
17.	<p>Andre kommentarer?</p>	<p>Dette er inkludert fordi det kan gi oss verdifulle tilbakemeldinger, samt konstruktiv kritikk. Det gir også respondenten mulighet til å tilføye noe de har glemt å skrive i tidligere spørsmål.</p>

	Spørsmål	Begrunnelse
Q4	<p>I hvilken grad har dere vurdert å utarbeide kundelønnsomhetsanalyse i bedriften?</p> <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>Dette spørsmålet er inkludert for å se om kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt er blitt tatt stilling til. Dersom de har vurdert å innføre det, men endte med å ikke gjøre det, kan dette være interessant å gå nærmere inn på.</p>
Q5	<p>Hva er årsaken til at din bedrift ikke har kundelønnsomhetsanalyser?</p> <p><Tekstboks></p>	<p>Hensikten med spørsmålet er å få mer informasjon om hvorfor noen ikke har kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan vise potensielle svakheter med analysene.</p> <p>Her ønsker vi at respondentene skal tenke seg om før de blir presentert for mulige årsaker senere.</p>
Q6	<p>I hvilken grad...</p> <ul style="list-style-type: none"> • er kundene deres like? (handler de samme godene, handler like stort kvantum, betaler samme sluttpris og generer like store kostnader) • opererer bedriften i forskjellige markeder? • er det hard priskonkurranse i markedet/markedene bedriften deres opererer i? <p><Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	<p>Hensikten med spørsmålet er igjen å kartlegge hvorfor bedriften ikke har kundelønnsomhetsanalyser. Nå har vi fått vite hva de selv tenker i Q5, så her presenteres mulige årsaker.</p> <p>Argumentene for de tre spørsmålene er presentert under spørsmål 5.</p>
Q7	<p>Hvilke av følgende punkter er en årsak til at dere ikke har kundelønnsomhetsanalyser?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundelønnsomhetsanalyser vil være for tidkrevende å utvikle. • Kostnaden ved utvikling av kundelønnsomhetsanalyser er for stor. • Vi har få kunder. • Vi har god nok oversikt på lønnsomheten til kundene uten analyser. • Kostnadssystemene våre er ikke egnet til å fordele kostnadene på de forskjellige kundene. <p>Andre årsaker <tekstboks></p>	<p>Dette flervalgsspørsmålet ble inkludert for å kartlegge flere årsaker til at kundelønnsomhetsanalyse ikke blir benyttet i bedriften.</p>

Q8	<p>Er du uenig eller enig i at følgende påstander gjelder i din bedrift? En kundelønnsomhetsanalyse vil ikke klare å ta med nok aspekter ved kundene våre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De lojale kundene blir prioritert uansett lønnsomhet. • Kundelønnsomhetsanalyse ville bidratt til ny informasjon om kundene. • Det er en felles forutinntatt enighet om hvilke kunder som er de viktigste. • Utvikling av kundelønnsomhetsanalyser møter en form for motstand i bedriften. <p><Likert-skala 1-7, helt uenig - helt enig></p>	Her ønsker vi igjen å få frem mulige grunner for at kundelønnsomhetsanalyser ikke benyttes i bedriften.
Q9	<p>I hvilken grad føler du at du hadde kompetanse til å svare på undersøkelsen? <Likert-skala 1-7, svært liten grad – svært stor grad></p>	Dette spørsmålet brukes for å kontrollere at respondenten har grunnlag for å svare på undersøkelsen.
Q10	Andre kommentarer?	Dette er inkludert fordi det kan gi oss verdifulle tilbakemeldinger, samt konstruktiv kritikk. Det gir også respondenten mulighet til å tilføye noe de har glemt å skrive i tidligere spørsmål.

5. Intervjuguide

Vi utarbeidet 5 intervjuguider, en til hvert intervju. Alle tok imidlertid utgangspunkt i denne malen, med noen tilpasninger til ettersom hva informanten svarte i spørreundersøkelsen. De var imidlertid relativt like, derfor legger vi ikke ved alle fem.

Introduksjon:

1. Generell informasjon

- a) Kort presentasjon om oss
- b) Kort om masteroppgaven
- c) Informere om konfidensialitet og anonymitet
- d) Tillatelse for å benytte båndopptaker

2. Om intervjuobjektet

- a) Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
- b) Hvilken tilknytning har du til kundelønnsomhetsanalysene i bedriften?

Hoveddel:**3. Nytte og bruk**

- a) Vi er interessert i bruken av kundelønnsomhetsanalyser. Hvordan vil du beskrive bruken i din bedrift?
- b) Hvorfor er kundelønnsomhetsanalyser nyttig for dere?
- c) Bruker dere kundelønnsomhetsanalysene mest i daglige eller langsiktige avgjørelser?
- d) Hvorfor bruker dere ikke informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene i større grad i beslutninger?
- e) Har du noen eksempler på noen operasjonelle beslutninger kundelønnsomhetsanalysene brukes til?
- f) Har du noen eksempler på noen strategiske beslutninger kundelønnsomhetsanalysene brukes til?

4. Beslutningstakernes tilgang til analysene

- Fysisk tilgang:

- a) Hvem er det som utarbeider kundelønnsomhetsanalysene? Og hvem er det som benytter de i beslutningstaking?
- b) Hva slags system har dere for kundelønnsomhetsanalysene?
- c) Hvordan kommuniseres informasjonen fra analysene til beslutningstakerne?

- Psykisk tilgang:

- d) Hvilket inntrykk har du av de ansattes forståelse av analysene?
- e) Har du inntrykk av at de ansatte er positive eller negative til å benytte analysene i beslutninger? (Oppfølging: Hvorfor er de positive/negative?)

5. Datagrunnlag og metoder for kostnadsestimering

- a) I hvilken grad tror du kostnadene som henføres til kundene stemmer med virkeligheten?
- b) I spørreundersøkelsen spurte vi om hvilke forbedringer ved kundelønnsomhetsanalysene som skal til for at det brukes mer, og her svarte du bedre kostnadsallokering. Hva tenker du om det? (Oppfølging: Er det mulig å få til?)
- c) Hvilket alternativ har dere til dagens kostnadsallokering?

6. Andre mulige grunner til at KLA ikke benyttes:

- Bedriftskultur

- a) I hvilken grad er det enighet i bedriften om hvilke kunder som er de viktigste?
- b) Baseres synet om hvilke kunder som er lønnsomme seg på kundelønnsomhetsanalysene, eller på følelser og inntrykk?
(Oppfølging hvis de svarer følelser/inntrykk: Hvordan er de ansattes intuitive vurdering av lønnsomheten til kundene, sammenlignet med hvordan realiteten er?)
- d) Pleier det å bli diskusjoner før beslutninger om kundene tas, eller kommer dere fort til enighet?

- KLA tar ikke med nok aspekter ved kundene

- a) Hvor vanskelig å er det å ta hensyn til de strategiske effektene ved kundelønnsomhetsanalysene? (Oppfølging: Påvirker dette nytten av kundelønnsomhetsanalysene?)
- b) Er dere redde for at beslutninger basert på kundelønnsomhetsanalyser kan få uheldige uforutsette effekter?

- c) Vektlegges fremtidig kundelønnsomhet i stor nok grad?
 d) I hvilken grad kan dere justere prisene deres, uten å følge konkurrentene?

6. Forklaring til estimeringsmetodene

Forklaringene til estimeringsmetodene som var lagt i en nettside vi selv hadde laget. Linken var i spørsmål 6 i spørreundersøkelsen.

Estimeringsmetoder	
Bidragsmetoden	Kun de <i>variable kostnadene</i> fordeles på kalkyleobjektene. De direkte variable kostnadene fordeles direkte, mens de indirekte variable kostnadene fordeles ved hjelp av fordelingsnøkler.
Selvkostmetoden	Alle kostnadene fordeles til kalkyleobjektene. De direkte kostnadene fordeles rett til objektet, mens de indirekte kostnadene fordeles ved hjelp av fordelingsnøkler.
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	Tilnærmet alle kostnadene fordeles til kalkyleobjektene. De <i>direkte</i> kostnadene henføres rett til objektet. De <i>indirekte</i> kostnadene fordeles til objektet ved hjelp av aktiviteter. Hvert objekt belastes etter hvor mye av kostnadsdriveren til aktiviteten som benyttes.
Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)	Dette er en forenklet versjon av ABC, og også her fordeles tilnærmet alle kostnadene. Forbruket av ressurser fordeles direkte på objektene ved hjelp av tid som kostnadsdriver. For eksempel kan kostnaden ved bruk av kundeservice fordeles til kunden ved antall minutter servicen varer.

7. T-test av forskjell mellom svar på grad av kompetanse

Tabell V.1 Test av forskjell mellom respondentene som krysset av på «andre stillinger» og resten av respondentene (CEO, CFO, regnskaps, og markedssjefer) sine svar på grad av kompetanse (Spørsmål 16).

	Differanse: gj.snitt. (2) – gj.snitt (1)	Gruppe 1: Respondentene som krysset av på «Andre stillinger»	Gruppe 2: Resten av respondentene (de ulike lederstillingene)
Observasjoner (n)		9	55
Kompetanse (1-7)	0.19	5.04	5.23
Standard feil	0.40	0.36	0.17
H ₀ : diff = 0			
H ₁ : diff ≠ 0			
p-verdi	0.56		

n =64

8. Kjikvadrattest

Tabell V.2 Test av sammenhengen mellom beslutningsgrad i relevante beslutninger (spørsmål 7) og bransje bedriften tilhører. Rad prosentene er presentert i parentes

	Relativt lav bruk (1-4)	Relativt høy bruk (5-7)	Total
Handel	1 (6.2 %)	15 (93.8 %)	16 (100 %)
Industri	4 (36.4 %)	7 (63.6 %)	11 (100 %)
Bank og finans	1 (12.5 %)	7 (87.5 %)	8 (100 %)
Bygg og anlegg	5 (62.5 %)	3 (37.5 %)	8 (100%)
Service og tjenester	4 (36.4 %)	7 (63.6 %)	11 (100 %)
Mat og drikke	0 (0 %)	4 (100 %)	4 (100 %)
Transport	0 (0 %)	3 (100 %)	3 (100 %)
Olje og energi	1 (33.3 %)	2 (66.7 %)	3 (100 %)
Total	16 (25 %)	48 (75 %)	64 (100 %)

Pearson kji (7) = 13.62, P-verdi = 0.058

9. Svar spørsmål 9 i spørreundersøkelsen

Her vises svarene på spørsmål 9: Har kundelønnsomhetsanalyser vært nyttig for dere de tre siste årene? Spørsmålet besto av avkrysning og åpen tekstboks. Respondentene fra bedrifter som har erfaring med kundelønnsomhetsanalyser har svart på dette (64 respondenter).

Dette er en direkte gjengivelse av svarene, det vil si at de ikke er bearbeidet. Vi har imidlertid sortert svarene i kategorier. Noen respondenter begrunnet svaret sitt med flere årsaker. Årsakene ble da fordelt under ulike kategorier.

Ja, fordi:

Prising

- Har kunnet justere opp pris på produkter og tjenester vi tilbyr (husk vi tilbyr også tjenester ikke bare fisk!!)
- Vi vinner på pris
- Avdekker prisgap
- Avdekke prisgap
- Prisstrategi og lønnsomhet
- At man har funnet prismodeller som ikke gjør at lønnsomheten forvitrer i selskapet
- Konkurransedrevet prispress
- Input til årlige forhandlinger - økt priselementer der kundene var relativ ulønnsomme
- Sette priser

Produkter

- Foreslå endringer i sortiment
- Viser lønnsomhet på tilleggsprodukter
- Produktvalg

Som beslutningsgrunnlag

- Grunnlag for strategiske valg
- Grunnlag for strategiske valg
- Beslutningsstyrende
- Det er essensielt å vite lønnsomhet pr kunde for å kunne ta beslutninger på kundenivå
- Gir oss riktig beslutningsgrunnlag
- Beslutningsunderlag anbud
- Del av investeringsbeslutninger

Område å satse på

- Vi vurderer hvilket området vi skal satse på fremover hvor lønnsomheten er størst
- Gir en indikasjon på hvilke markeder man bør prioritere
- Det gir oss et godt grunnlag for strategiske satsningsområder.

Identifisere kunder / hvilke man bør rette seg mot

- Forstå hvilke kunder vi ikke skal satse på
- Viktig på anbud og vurdering av kundegrupper
- Identifisering av de beste og viktigste kundene
- Viser hvilke kunder som er lønnsomme fremfor andre kunder
- Identifiserer de lønnsomme kundene
- Mer kundetilpasset kommunikasjon og spending
- Løpende vurdering av eksisterende kunder
- Prioritering av hvilke kundesegmenter som er fokus for salgsorganisasjon
- Viktig å ha rett prioritering av hvilke kundesegmenter bedriften skal vokse innenfor.
- Det hjelper oss å ta riktige beslutninger når vi skal prioritere mellom våre kunder.
- En hovedkunde og viktig å utvikle forretningen utenfor hovedkunde
- Oppfølging lønnsomhet av kundeporteføljer pr kundeansvarlig / segment osv.

- Der egne timeverk er knapp faktor, så kan vi prioritere de kundene som gir høyest lønnsomhet.
- Det brukes til vurdering av kundevalg
- I noe grad ifm vurdering av kjøp av kunder.

Gir innsikt/ forståelse

- Det gir innsikt om kundens handlevaner
- Må forstå kundens situasjon
- Gir innsikt
- Forstå resultatene og hvor avvikene oppstår
- Da vet vi hvor vi tjener våre penger og evt. taper
- Det gir detaljinfo om hvor vi må forbedre oss
- Det gir oss et bedre bilde på hva vi faktisk tjener på de ulike kundene

Ikke kategorisert (passer ikke under kategoriene)

- Felles resultatmål på tvers av kundeporteføljer
- Det er avgjørende for å sikre vår lønnsomhet
- Sikre betaling av fakturaer.
- Diverse
- Vi har bare kunder som er lønnsomme
- En bransje med marginale bidrag pr enhet krever tett oppfølging av kundelønnsomheten for å sikre inntjening
- Hvem som kan være langsiktige strategiske partnere

Til en viss grad, fordi:

Som beslutningsgrunnlag

- Vi tar bedre beslutninger
- Endret forretningsmodellen, sett at vi må endre forretningsmodellen. Må ytterligere fintunes
- Beslutningsgrunnlag/beslutningsstøtte

Produkter:

- Tilpasse produkt
- Videreutvikling av produkter og tjenester
- Produktutvikling

Prisbeslutninger:

- Tilpasse pris til en yngre målgruppe
- Vi bruker dette i forhandlinger med kunder om prisfastsettelse.

Innsikt/ forståelse:

- Det gir oss et (grovt) bilde av fremtidig inntekt
- De gir et bilde på utviklingen i kundesegmenter
- Forståelse av kunden
- Vi har endret forretningsmodellen og gjort lønnsomhetsanalyser per marked og sett at vi må endre forretningsmodellen.
- Gir bedre oversikt
- Vi ser hvilke kunder som er mest lønnsomme

Segment/ bransje:

- Man får et overblikk over hvilke segmenter man bør/kan gjøre endringer på for å øke lønnsomheten I tillegg til hvilke bransjer man skal satse på

Ikke kategorisert (passer ikke under kategoriene)

- Vi fokuserer mer på forretningsområde enn kundesegment
- Den hjelper ved investeringsløft i markedsføring

Nei, fordi:

- Har kun gode data siden Sep-16, og har ikke vært flink nok til å bruke data vi har
- Bedriften fjernet muligheten til å foreta slike analyser

10. Svar spørsmål 10 i spørreundersøkelsen

Her vises svarene på spørsmål 10: Hva er årsaken til at informasjon fra kundelønnsomhetsanalyse ikke benyttes i større grad når beslutninger tas i din bedrift? Respondentene svarte i åpen tekstboks. Alle respondentene med erfaring med kundelønnsomhetsanalyser er inkludert (64 respondenter). Dette er en direkte gjengivelse av svarene, det vil si at de ikke er bearbeidet. Vi har imidlertid sortert svarene i kategorier. Noen respondenter begrunnet svaret sitt med flere årsaker. Årsakene ble da fordelt under ulike kategorier.

Svarene til de som svarer 7 (svært stor grad) på spørsmål 7 er vist i en egen rad i tabellen. (Spørsmål 7: Tenk tilbake på de tre siste årene i din bedrift, og ta stilling til følgende påstand: «I beslutningssituasjoner der informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser er relevant, har vi benyttet denne informasjonen»). Dette gjelder 8 respondenter.

Svarer 7 på spørsmål 7
<ul style="list-style-type: none"> - Vi benytter det - Den blir brukt - Benyttes i en viss grad - I/A - Benyttes i så stor grad som det er praktisk - Vi gjør jo det - Vi vet alltid hva vi tjener på hver levering - Det kan være forhold som ikke gjør den delen tungveiende nok, da virksomheten har samfunnsoppdrag, og må ta beslutninger basert på ganske sammensatte operative problemstillinger.
Svarer 1-6 på spørsmål 7
<p><u>Datagrunnlaget / kostnadene vanskelig å fordele</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dataene er pt for vanskelig tilgjengelig - Mangel på tilstrekkelig pålitelig informasjon - Stor andel indirekte/faste kostnader - Tillit til datakvalitet - Enkelte kostnadselementer blir ikke tilfredsstillende fordelt i modellen - Omtrentlig fordeling av kostnadselementer
<p><u>Ikke behov for å benytte KLA i større grad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi har i første rekke oppmerksomhet på produktlønnsomhet, i tillegg til markedsandeler, og

ikke noe konkret mål om høyest mulig inntekt per kunde- vi er mer opptatt av flest mulig kunder, med lav til moderat omsetning

- Vi har relativt god oversikt over marginer i våre ulike prosjekter
- Vi benytter det når den type analyse er relevant. Har ikke behov for å benytte det i større grad.
- Det benyttes der det er hensiktsmessig

Tidkrevende/ressurskrevende

- Tar tid å lage
- Den tar tid å utarbeide og vi byttet ERP system Jan 2017 ... det har tatt litt for mye av vår tid
- Systemstøtte som gjør at dette blir veldig tidkrevende prosesser. Vi er i en prosess for å bytte ERP system og vil da legge opp til mer automatiske prosesser slik at vi løpende kan følge opp dette.
- Brukes på overordnet nivå i det store bildet. Tar til dels lang tid å gjennomføre.
- Tidkrevende/kostnadskrevende å gjennomføre detaljerte analyser
- Begrensning i systemstøtte gjør dette til en tidkrevende prosess som vi ikke klarer å gjøre på daglig basis. Nytt ERP er under utvikling og da vil dette benyttes hyppigere
- Ressurser
- Vi har en liten administrasjon. Tror det mangler ressurser til å gjennomføre.

Kundelønnsomhetsanalyser ikke prioritert

- Er ikke blitt prioritert å bruke tid på dette. Ansvarlig for kundeklubb har sluttet etter at vi introduserte lojalitetsbonus som ga oss gode data på kjøp. (Og ny person er rekruttert). Markedsdirektør har også sluttet
- Det har ikke vært gjort et omfattende nok arbeid rundt denne typen analyser.
- Ikke hatt nok fokus på dette.
- Vårt primære fokus er forretningsområde (hva slags tjenester vi leverer). Dette veier tyngre enn kundesegmentering.

Mange andre faktorer spiller inn

- Mange andre faktorer som spiller inn
- Mange ulike produkter/tjenester, mange andre faktorer som spiller inn m.m.
- Vanskelig å praktisk implementere da vi har en svært differensiert og diversifisert kundeportefølje på tvers av alle bransjer
- Andre faktorer som spiller inn

Systemet/modellen

- Uklar forretningsmodell som nå er klarere og vi baserer i større grad beslutninger på de fakta som følges opp. Skal ytterligere fintunes.
- Vi hadde en IT utviklingsavdeling lokalt som ble besluttet nedlagt.

Kundelønnsomhetsprogrammet vi hadde utviklet lokalt ble derfor ubrukelig; og ikke erstattet av et globalt program.

- Systemstøtte som gjør at dette blir veldig tidkrevende prosesser. Vi er i en prosess for å bytte ERP system og vil da legge opp til mer automatiske prosesser slik at vi løpende kan følge opp dette.
- Kompleksitet. ERP system og metodikk implementert fra konsern er ikke like godt tilpasset vår lokale type virksomhet med mye større integrert verdikjede.

Strategiske årsaker

- Noen kunder er så store at vi er nødt for å beholde dem for videre eksistens.
- Konkurransmessige forhold, som gjør at man rent kommersielt kan få kortere gevinst til mulig langvarig. (Uheldige konsekvenser?)

Ikke kategorisert

- Kunde med avgjørende markedsandel kombinert med åpen anbudskonkurranse
- Vi har en begrenset kundeoversikt, det skiller seg mellom offentlige kunder og større private kunder. Vi deler de kundegruppene inn i flere kategorier igjen
- Lønnsomhet nå må settes opp mot det potensial som er i markedet (kundekategori/kunde.) Nåsituasjonen er utgangspunktet, og danner bare grunnlag for hvor vi står.
- I det daglige salgsarbeidet brukes det kundelønnsomhetsanalyse i stor grad, men noe mindre i det strategiske.
- Kundelønnsomhet benyttes ved analyse av lønnsomhet ved igangsetting av byggeprosjekter og inngåelse av leiekontrakter
- I dag har vi få produkter, få oppsalgsmuligheter og lav grad av prisdisgrimering. Dette vil endre seg over tid og da blir CLV et viktig styringsverktøy
- Enkeltkunder vil ha innebygd en stor grad av tilfeldig volatilitet. I de mer strategiske beslutningene gjøres analysene på produkt og segment.
- Hovedårsaken er allerede inngåtte rammeavtaler som varer over flere år.
- Benyttes i årlige forhandlinger og medium-term prisforhandlinger.
- Grunnlaget legges i forkant av sesonger ned på kundenivå, slik at det er en integrert del av go to market, men daglige avgjørelser er ikke direkte linket opp mot kunde
- Tas hensyn til.
- Ingen særlig årsak
- Div
- Nettopp startet
- Stabil kundemasse
- Analysene brukes stort sett på et lavere nivå i organisasjonen enn der beslutningene tas.

Svarer at de benytter analysene i stor grad

- Vi benytter kundelønnsomhetsanalyser i stor grad
- Det benyttes i stor grad - ikke relevant
- N/A
- Informasjonen benyttes i svært stor grad
- Ikke relevant basert på tidligere svar
- Benyttes i stor grad
- Vi benytter kundelønnsomhet i stor grad beslutninger tas
- De brukes i stor grad.

11. Svar spørsmål 12 i spørreundersøkelsen

Her vises svarene på spørsmål 12: Hvilke endringer ved kundelønnsomhetsanalysene skal til for at de brukes mer i beslutningstaking i deres bedrift? Respondentene svarte i åpen tekstboks. Alle respondentene med erfaring med kundelønnsomhetsanalyser er inkludert (64 respondenter).

Dette er en direkte gjengivelse av varene, det vil si at de ikke er bearbeidet. Vi har imidlertid sortert svarene i kategorier. Noen respondenter begrunnet svaret sitt med flere årsaker. Årsakene ble da fordelt under ulike kategorier.

Økt kunnskap om emnet

- Mer og bedre veiledning fra Business Controllere, overgang fra å forklare tall til å være rådgiver for salgsapparatet.
- Økt kompetanse ute i organisasjonen samtidig som vi sentraliserer en del av beslutningene.
- Mer allmennkunnskap om kundelønnsomhet
- Skape bedre forståelse for hva som påvirker kundelønnsomheten blant alle ansatte som tar beslutninger om kundelønnsomheten

Bedre datakvalitet/ bedre allokering av kostnader

- Bedre fordeling av indirekte / faste kostnader
- Dataen man innhenter er pålitelig
- Generelt er dataunderlaget utfordring
- Bedre allokering av kostnader
- Mer detaljerte datagrunnlag
- Trenger ordresystem som gjør det lettere å fordele og se kostnadene fordelt på produkter/kunder
- Enda bedre datakvalitet

Mer automatisering/effektivisering

- Forenklet modell som er mer automatisert
- Effektivitet
- Mer automatisert
- Mer strømlinjeformede og automatiserte analyser som gjør det mindre tidskrevende å fremskaffe presise detaljer
- Ytterligere effektivisering av relevant informasjonsgrunnlag

Bedre modell/ system

- En klarere forretningsmodell som viser det totale lønnsomhetsbildet og ikke kun bidragstankegang
- At vi får et system som kan måle kundelønnsomhet.
- Bytte system.

- Bedre interne rapporteringsverktøy og bedre rapporter.
- Enda mer action-rettede rapporter som gjør at vi enkelt bruker det i hverdagen, og ikke for det meste i strategi- og planarbeid

Ikke kategorisert

- Bedre forankring i virksomheten
- Det er kundekategori og kundenes potensial som er viktig. Det holder ikke med eksisterende data fra "systemet". Dette er også viktig på produktgruppenivå for å se på lønnsomhet. Vi kategoriserer i A-B og C kunder når det gjelder salgsinnsats (kostnader) opp mot kundens potensial.
- Se forskjeller på kunder som er innenfor samme segment. Vi er geografisk spredt og kompetansenivået varierer.
- Knytte lønnsomme kunder til segment (bolig, næring, skole, etc.)
- P.t. har vi ingen nyere/oppdaterte analyser, så det må i så fall gjøres et nytt og grundigere arbeid med dette for å se gevinsten i de selskapene det gjelder. På sikt skal det jobbes med å utvikle/beskrive "Kundereisen" og i dette ligger det også en kundelønnsomhetsanalyse
- Salgsvolum spiller en veldig viktig rolle i beslutningstakingen.
- Bedre oversikt over egen produktivitet og kontraktshåndtering som grunnlag for riktig måling
- Mer informasjon vedr. konkurrentenes inntjening
- Flere kunde i andre segmenter
- Mer administrative ressurser.
- Vi jobber med å sette kundelønnsomhet inn i et større bilde, og forsøker å forstå enda mer av kundens operasjon.
- Vi analyserer lønnsomheten ved hver handel
- Mer fremoverskuende Mer visualisering (kommer)
- Velge å fokusere på det.
- Opplevd nytte
- Mer målrettet jobb mot ulike kundesegmenter og markeder.
- Mer presise innenfor enkeltsegmenter

Trenger ingen forbedringer / bruker det maks i dag

- Vi bruker kundelønnsomhetsanalyser i bedriften
- Vi har den oversikt vi pr i dag har behov for.
- Ingen endringer, vi har god oversikt over lønnsomhet pr prosjekt, og bidraget fra hver enkelt kunde.
- Brukes tett opp mot maks i dag.
- Vi er fornøyd og bruker det ofte, trenger ingen endringer
- Brukes i svært stor grad, så ingen endringer nødvendig
- Brukes svært mye
- Ingen, bruker de i stor grad ifbm salg
- I liten grad aktuelt
- Vi benytter det i svært stor grad
- de er integrerte per i dag
- Ingen
- Ingen

Vet ikke/ ingen kommentar

- Vet ikke
- Vet ikke
- Usikker
- Vet ikke
- Vet ikke
- Kommer ikke på noen
- Ingen kommentar
- Usikker
- Vet ikke
- Div
- Ingen spesielle
- Ingen kommentar
- Se tidligere svar.
- Se forrige svar
- Mener å jobbe godt med dette i dag, men kan alltid bli bedre

-
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- IA- cc |
|---|