



Virksomhetsstyring og kundelønnsomhetsanalyser i eCommerce

En casestudie av Komplett.no

Christoffer Dyrset & Fredrik Skaug Hansen

Veileder: Førsteamanuensis Daniel Johanson

Masteroppgave 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

Denne masteroppgaven tar for seg kundelønnsomhetsanalyser og styringssystemer i en eCommerce-bedrift. Studiens problemstilling er: «*Bidrar kundelønnsomhetsanalyser med økt styringsrelevant informasjon til styringspakken i en eCommerce-bedrift?*». For å svare på problemstillingen benyttes to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet tar for seg kartlegging av styringspakken til Komplett.no, for deretter å identifisere hvilken styringsrelevant informasjon pakken genererer. Det andre forskningsspørsmålet har som mål å undersøke hvilke kundelønnsomhetsanalyser Komplett.no benytter, hvilken styringsrelevant informasjon de får fra disse, og hvordan analysene passer inn i pakken. Det finnes få studier av eCommerce-bransjen i Norge. Funnene i studien vil i så måte være et bidrag til litteraturen på dette området, og er med på å danne et datagrunnlag som kan anvendes i videre forskning.

Denne studien har utforskende design, og det er benyttet kvalitativ metode der primærdataen er innhentet ved bruk av dybdeintervjuer. Studiens problemstilling er besvart ved å utarbeide syv individuelle intervjuguider til de syv intervjuobjektene som deltok i studien. Disse var representanter fra henholdsvis økonomi, analyse, logistikk, digital markedsføring, ledelsen i Komplett.no samt en representant fra konsernledelsen i Komplett Group.

Resultatene fra analysen og diskusjonen viser hvordan styringssystemene og -verktøyene i en eCommerce-bedrift interagerer med hverandre og på den måten danner en styringspakke. Den styringsrelevante informasjonen bedriften får fra styringspakken kan sies å være omfattende og innholdsrik. I tillegg til dette finner studien at kundelønnsomhetsanalyser passer tilsynelatende godt inn i styringspakken til Komplett.no.

Nøkkelord: eCommerce, netthandel, nettbutikk, kundelønnsomhetsanalyser, styringssystemer, styringsverktøy, styringspakke, Komplett.no

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring, som en avsluttende del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Studien utgjør 30 studiepoeng av mastergraden og ble skrevet gjennom høstsemesteret 2018. Arbeidet med oppgaven har vært spennende, krevende og ikke minst lærerikt.

Først og fremst ønsker vi å takke Komplett.no som gjorde det mulig å gjennomføre denne studien. Her ønsker vi å rette en spesiell takk til Thomas Rivenes som har vært meget behjelpelig med å arrangere intervjuene og svare på våre utallige spørsmål både på mail og telefon. Vi ønsker også å takke alle informantene som tok seg tid til å stille til intervju.

Masteroppgaven er skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS) ved NHH, under forskningsprosjektet Action. I den forbindelse ønsker vi å takke FOCUS for midlene vi fikk tildelt, som gjorde det lettere for oss å gjennomføre studien. Vi vil også takke veilederen vår, førsteamanuensis Daniel Johanson, for alle gode og inspirerende forslag, rettleiding og veiledning gjennom skriveprosessen.

Da dette markerer slutten på mastergraden vår, ønsker vi til slutt å takke venner, samboere og familie for bidrag og støtte gjennom masterskrivingen og utdanningen.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 20. desember 2018



Christoffer Dyrset



Fredrik Skaug Hansen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE.....	VI
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	3
1.3 AVGRENSNINGER	4
1.4 STRUKTUR	5
2. TEORIGRUNNLAG	6
2.1 STYRINGSSYSTEMER.....	6
2.1.1 <i>Helhetsbilde av styringssystemer i foretak.....</i>	<i>6</i>
2.1.2 <i>Ulike styringsverktøy i foretak.....</i>	<i>9</i>
2.2 KUNDELØNNSOMHET.....	15
2.2.1 <i>Avklaring av kundebegrepet</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Hva er kundelønnsomhet?.....</i>	<i>16</i>
2.2.3 <i>Forskjellige kundelønnsomhetsanalyser.....</i>	<i>16</i>
2.3 TIDLIGERE STUDIER OG LITTERATUR.....	22
2.3.1 <i>Bruk, nytte og styringssystemer som en pakke</i>	<i>23</i>
2.3.2 <i>Hvilken verdi kan kundelønnsomhetsanalyser gi?</i>	<i>24</i>
2.4 OPPSUMMERING OG ANALYSEMODELL	27
3. METODE.....	29
3.1 FORSKNINGSDESIGN	29
3.1.1 <i>Tilnærming til teoretisk grunnlag.....</i>	<i>29</i>
3.2 FORSKNINGSMETODE.....	30
3.3 FORSKNINGSSTRATEGI.....	30
3.4 DATAINNSAMLING.....	31
3.4.1 <i>Kontekstforståelse.....</i>	<i>31</i>
3.4.2 <i>Datamateriale</i>	<i>32</i>
3.4.3 <i>Utvalg.....</i>	<i>32</i>
3.4.4 <i>Forskningsintervjuer.....</i>	<i>33</i>
3.4.5 <i>Intervjuguide og forarbeid</i>	<i>33</i>
3.4.6 <i>Gjennomføring av intervjuene.....</i>	<i>34</i>
3.5 ANALYSE AV DATA	35
3.6 DATAKVALITET.....	37
3.6.1 <i>Validitet.....</i>	<i>37</i>

3.6.2	<i>Reliabilitet</i>	38
3.7	ETIKK.....	39
4.	CASE-KONTEKST: KOMPLETT.NO OG ECOMMERCE	41
4.1	ECOMMERCE-MARKEDET.....	41
4.2	KOMPLETT.NO I DAG	43
4.3	KOMPLETT.NO SINE SUKSESSFAKTORER FOR FREMTIDEN	45
5.	ANALYSE AV EMPIRI	49
5.1	STYRING.....	49
5.1.1	<i>Styringsverktøy – dagens tilstand</i>	50
5.1.2	<i>Styringssystemene: Styringsverktøyenes sammenheng</i>	64
5.1.3	<i>eCommerce-bransjen og styringssystemer</i>	67
5.1.4	<i>Oppsummering styring</i>	72
5.2	KUNDELØNNSOMHET.....	73
5.2.1	<i>Hva anser Komplett.no som kunder i dag?</i>	73
5.2.2	<i>Hvordan forstås kundelønnsomhet i Komplett.no?</i>	75
5.2.3	<i>Kundelønnsomhetsanalyser i Komplett.no</i>	78
5.2.4	<i>Hva slags styringsrelevante informasjon får Komplett.no fra kundelønnsomhetsanalysen?</i>	81
5.2.5	<i>Har eCommerce spesielle fordeler eller bruksområder for kundelønnsomhetsanalyser?</i>	84
5.2.6	<i>Oppsummering kundelønnsomhet</i>	86
5.3	STYRINGSPAKKEN	88
5.3.1	<i>Hvordan henger styringssystemene sammen som en pakke?</i>	88
5.3.2	<i>Hvordan passer kundelønnsomhetsanalyser inn?</i>	90
5.3.3	<i>Styringspakkens sammenheng med suksessfaktorene</i>	94
5.3.4	<i>Oppsummering styringspakke</i>	99
6.	DISKUSJON AV SENTRALE FUNN	102
6.1	STYRINGSPAKKEN TIL KOMPLETT.NO	102
6.2	KUNDELØNNSOMHETSANALYSEN I KOMPLETT.NO.....	108
6.3	KUNDELØNNSOMHETSANALYSEN OG STYRINGSPAKKEN	115
7.	KONKLUSJON	118
7.1	SVAR PÅ PROBLEMTILLINGEN	118
7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	119
8.	LITTERATURLISTE	122
9.	APPENDIKS	127
9.1	APPENDIKS 1: SAMTYKKEERKLÆRING	127
9.2	APPENDIKS 2: INTERVJUGUIDER.....	130
9.3	APPENDIKS 3: NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA (NSD) GODKJENNELSE	144

Figurliste

FIGUR 1: STYRINGSPAKKEN, SOM PRESENTERT AV MALMI & BROWN (2008).....	7
FIGUR 2: OPPSTILLING AV BIDRAGSKALKYLE (HOFF ET AL., 2013, S.216).....	12
FIGUR 3: OPPSTILLING AV SELVKOSTKALKYE (HOFF ET AL., 2013, S.204).....	13
FIGUR 4: BJØRNENAK OG HELGESEN (2009) SITT UTGANGSPUNKT FOR OPPSTILLING AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER	17
FIGUR 5: ANALYSEMODELL	28
FIGUR 6: TABELL MED UTVALG FOR INTERVJUER	32
FIGUR 7: SELSKAPSSTRUKTUR KOMPLETT GROUP.....	43
FIGUR 8: ORGANISASJONSSTRUKTUR KOMPLETT GROUP.....	44
FIGUR 9: VISJON, VERDI OG KULTUR I KOMPLETT.NO	46
FIGUR 10: KOMPLETT.NO SINE SUKSESSKRITERIER	47
FIGUR 11: VISUELL FREMSTILLING AV KOMPLETT.NO SIN STYRINGSPAKKE	99
FIGUR 12: LØSNING PÅ ANALYSEMODELL	103

Formel-liste

FORMEL 1: ESTIMERING AV ENKELTKUNDERS LIVSLØPSVERDI (BJØRNENAK & HELGESEN, 2009).....	21
FORMEL 2: OMSETNINGSTALL	53
FORMEL 3: DEKNINGSBIDRAG 2.....	58
FORMEL 4: DEKNINGSBIDRAG 4.....	59
FORMEL 5: CLV-ANALYSER I KOMPLETT.NO	78
FORMEL 6: KUNDEFRAFALLSRATE I KOMPLETT.NO	79
FORMEL 7: KUNDEBEVARINGSRATE I KOMPLETT.NO	80

1. Innledning

I dette kapitlet starter vi med å presentere bakgrunn og formål for denne masteroppgaven. Deretter forklares studiens problemstilling og forskningsspørsmål, før vi går over til å beskrive avgrensninger som er funnet nødvendige. Kapitlet avsluttes med en forklaring av oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og formål

«We continue to see a convergence of the digital and physical world that is radically changing the way people buy and consume.» (FastSpring, 2018)

Netthandel, eller eCommerce (elektronisk handel), defineres som *«handel som omfatter alle former for kommersielle transaksjoner og forretningsvirksomheter ... over internett og andre elektroniske nett. Det omfatter alle former for formidlingsvirksomhet så vel som direkte kjøp og salg av varer og tjenester ...»* (Skallerud, 2013). Der det tidligere var begrenset hva man kunne handle på internett, er det i dag nesten ikke begrensninger for hva man kan få tak i av varer og tjenester. Av tjenester er de mest populære reiser, abonnementstjenester som Spotify og Netflix, transporttjenester, billetter til arrangementer, digitale medier, forsikring og telefonabonnement. Varer som er spesielt populære å handle på nett er klær, kropp og helseprodukter, fysiske medier som bøker, filmer og spill, interiør og elektronikk (DIBS AS, 2018).

Bransjen har vokst betydelig på få år, og ventes å vokse ytterligere også i årene fremover. En av følgende av dette er sterkere konkurranse for tradisjonell varehandel med fysiske butikker. Den siste tidens mediebilde har gitt inntrykk av at det er en økende andel konkurser innen tradisjonell varehandel, og ved mange av konkursene pekes det på konkurransen fra eCommerce som en av driverne til svakere driftsresultater og påfølgende konkurser. En av grunnene er at forbrukerne flytter mer og mer av forbruket sitt over til tjenester og varer kjøpt over internett. Drivere av dette kan tenkes å være forbedrede betalingsløsninger og en forenklet hverdag, siden forbrukeren kan bestille og motta varen eller tjenesten hjemme i sin egen sofa. Legger vi til forbedret teknologi, trenden mot et kontantløst samfunn, og forbedrede logistiktjenester, så bidrar dette til å senke barrieren for å betale og bestille varer og tjenester over internett (DIBS AS, 2018; FastSpring, 2018; KPMG, 2018; OVUM, 2017).

I dag er noen av verdens mest verdifulle selskaper eCommerce-bedrifter, slik som amerikanske Amazon og kinesiske Alibaba. Mye av grunnen til at de har blitt så verdifulle er at de har

tilgang på et globalt marked. Dette fører også til en global konkurranse, med de følgende det får for forbruker og bedrifter. I Norge har en mye omtalt tollgrense sørget for at norske forbrukere har hatt tilgang til billige varer fra utlandet, og bransjen i Norge har klaget på urettferdige konkurransevilkår sammenlignet med utenlandske eCommerce-bedrifter (Fortune, 2018; NTB, 2018).

Norge har allikevel flere vellykkede eCommerce-bedrifter, og en av de største og eldste er Komplet.no. Vi finner det derfor svært interessant å undersøke nærmere hvordan de har navigert i denne bransjen, og på mange måter vært med på å utvikle bransjen til det den er i dag. Hva er det som gjør disse bedriftene annerledes sammenlignet med tradisjonell varehandel og andre mindre vellykkede eCommerce-bedrifter? Er det kun kjente driftsfordeler, slik som stordriftsfordeler innen logistikk, varelager, og lavere kostnader som følge av ingen fysiske butikker og færre antall ansatte som gjør at eCommerce lykkes så godt? Eller finnes det andre aspekter ved eCommerce som gjør at de lykkes? For eksempel måten bedriftene styres på eller hvilket fokus de har for driften i fremtiden. Kundeopplevelser står også sentralt i eCommerce, men hvordan sikrer de lønnsomhet med et slikt fokus?

Flere av disse spørsmålene har vi selv funnet interessante, og etter hvert som vi undersøkte fant vi ut at det verken var forsket mye på, eller skrevet mange studier om virksomhetsstyring og kundelønnsomhet innen norsk eCommerce. Det som først satte rammene for valg av studiens tema var utlysningen fra FOCUS. Den forklarte med korte ord at det var styringssystemer som var aktuelt å skrive om. Det viste seg også at det fantes få studier som studerte kundelønnsomhetsanalyser i relasjon til styringspakken, da de aller fleste studier ofte studerer disse to fenomenene i isolasjon. Vi fant det derfor interessant og kunne utforske et nytt og relativt uberørt område gjennom vår masteroppgave. Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke norsk eCommerce-bransje gjennom en casestudie, der virksomhetsstyring og kundelønnsomhet er fokuset. Målet er å forsøke å bidra til forskningen på dette område, slik at resultatene senere kan benyttes til å avdekke systematiske forskjeller eller likheter i styringen av digitale og fysiske butikker og bedrifter. Etter hvert som bransjen studeres, håper vi at akademia kan være med å bidra til å generalisere innsikten i eCommerce-bransjen og påvirke beste praksiser for denne typen heldigitale bedrifter.

1.2 Problemstilling

Ettersom det er gjennomført få studier på kundelønnsomhet og virksomhetsstyring i norsk eCommerce-bransje, kan dette være en indikasjon på at det er behov for å utvide dette forskningsområdet. Vi sikter derfor på å undersøke virksomhetsstyringen i norsk eCommerce-bransje med spesielt fokus på kundelønnsomhetsanalyser. Problemstillingen for denne oppgaven vil derfor være:

Bidrar kundelønnsomhetsanalyser med økt styringsrelevant informasjon til styringspakken i en eCommerce-bedrift?

Med denne problemstillingen sikter vi på å belyse et utvalg av styringssystemene i en norsk eCommerce-bedrift sin styringspakke. I tillegg skal vi avdekke hvorvidt de benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser og hvilken styringsinformasjon analysen eventuelt bidrar med, eller kan bidra med, til styringen av bedriften. At kundelønnsomhetsanalyser bidrar med styringsinformasjon er bevist gjennom en rekke tidligere studier. For å finne ut om kundelønnsomhetsanalyser gir et merbidrag til styringen, finner vi det derfor hensiktsmessig å undersøke hvorvidt kundelønnsomhetsanalyser bidrar med relevant styringsinformasjon til styringspakken. Relevant styringsinformasjon definerer vi i denne oppgaven som: «*Styringsinformasjon som bidrar til fokus og arbeid mot målsetning, strategi, satsningsområder og fremtidige suksessfaktorer. All informasjon fra styringssystemene som bidrar til å flytte fokus vekk fra dette kan anses å være irrelevant fordi det ikke bidrar til de målene og det arbeidet ledelsen, styret og eierne har definert som viktige for å utvikle virksomheten i ønsket retning.*»

Kundelønnsomhetsanalysens bidrag til styringspakken kan derfor besvares ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

Hvordan ser styringspakken til Komplett.no ut, og hvilken styringsrelevant informasjon får de fra dette i dag?

Hvilke kundelønnsomhetsanalyser benyttes i Komplett.no, hvilken styringsinformasjon gir disse, og hvordan passer de inn i styringspakken?

Med det første forskningsspørsmålet ønsker vi å beskrive hvordan styringspakken til case-bedriften ser ut gjennom å analysere hvilke styringsverktøy som inngår i pakken. I tillegg er målet å finne ut hvilken styringsinformasjon de får ut fra styringspakken som kan anses å være relevant. Hensikten med det andre forskningsspørsmål er å avdekke hvilken relevant styringsinformasjon kundelønnsomhetsanalysen gir, eller kan gi til Komplett.no. Dette skal vi gjøre gjennom beskrivelse av faktiske eller alternative kundelønnsomhetsanalyser i case-bedriften. Til slutt skal kundelønnsomhetsanalysen og den relevante styringsinformasjonen analyseres med den hensikten å se hvilket bidrag det kan gi til styringspakken til case-bedriften.

1.3 Avgrensninger

Grunnet begrensede ressurser og tidsramme har vi naturligvis gjort noen avgrensninger for studien. Vi har avgrenset oss til å kun ta for oss én bedrift som case – Komplett.no. Med bakgrunn i masteroppgavens problemstilling har vi avholdt dybdeintervjuer med syv personer som ble valgt i samarbeid med vår kontaktperson hos Komplett.no. Gevinsten med et relativt lite utvalg var at det tillot å gå i dybden på temaet, studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Med bakgrunn i at Komplett Group AS er et stort selskap med mange datterselskap har vi også tatt nødvendige avgrensninger. Vi har valgt å ta for oss datterselskapet, nettbutikken Komplett.no. Her igjen har vi avgrenset oss til å ta for oss kundegruppen privatkunder, da Komplett selger til både privat- og bedriftskunder.

Kundelønnsomhet og styring er to store fagfelt som har resultert i at vi har avgrenset studiens teorikapittel til å omhandle helhetsbilde av en samling med styringsverktøy og -systemer, for å studere fenomenet bedriftens styringspakke. Vi har videre valgt å forklare enkelte styringsverktøy i mer detalj. Det andre teoretiske fundamentet vi har basert oppgaven på er kundelønnsomhet. Der har vi avgrenset oss til kundebegrepet, hvordan kundelønnsomhet kan forstås og fire ulike kundelønnsomhetsanalyser.

I analysen og resten av studien vil vi derfor holde oss innenfor de samme rammene som problemstilling, teori, metode og case-konteksten har satt, ved å se på styringsverktøy, kundelønnsomhet og styringspakken i lys av Komplett.no og bransjen de operer i.

1.4 Struktur

Etterfulgt av innledningen vil teorien for oppgaven presenteres. Her vil vi først ta for oss styringssystemer som en styringspakke, i tillegg til å gå mer i detalj på noen populære styringsverktøy. Videre vil kundelønnsomhetsteori presenteres, der vi avklarer den teoretiske forståelsen av kundebegrepet og kundelønnsomhetskonseptet, etterfulgt av en grunnmodell for kundelønnsomhetsanalyser og fire ulike metoder for kundelønnsomhetsanalyser. Til slutt i teorikapittelet vil vi se på tidligere studier og annen litteratur som fokuserer på bruk, nytte og verdi av kundelønnsomhetsanalyser og styringsverktøy, både isolert og som en pakke.

Etter teorien vil metoden for studien følge. Her ønsker vi å forklare designet, metoden og strategien for forskningen vi har utført, etterfulgt av en forklaring av den faktiske datainnsamlingen. I tillegg vil analysemetoden, kvaliteten på dataene og noen etiske drøftinger rundt forskningen og datainnsamlingen bli presentert til slutt i metodekapittelet.

I det fjerde kapittelet vil vi gi en introduksjon til eCommerce-bransjen, markedet og forventet utvikling, før vi presenterer case-bedriften Komplett.no. Her presenteres bedriftens selskapsstruktur, deler av forretningsmodellen deres og organisasjonen. Til slutt vil vi ta for oss de fremtidige suksessfaktorene vi har identifisert hos Komplett.no, for å kunne si noe om relevansen til styringsinformasjonen som blir analysert i neste kapittel.

Videre i oppgaven følger en beskrivelse og en analyse av de empiriske funnene gjort hos Komplett.no. Her vil vi gå systematisk gjennom dataene, der første del tar for seg styringsverktøyene Komplett.no benytter, hvilken sammenheng det er mellom dem, og hvilken styringsrelevant informasjon de gir. Andre del analyserer kundebegrepet i Komplett.no, hvordan de forstår kundelønnsomhet, hvilke kundelønnsomhetsanalyser de benytter, og hva slags styringsrelevant informasjon de får fra disse analysene. Begge disse temaene vil også bli analysert i lys av eCommerce-bransjen. Til slutt i analysen vil vi ta for oss styringsverktøyene og -systemene som en pakke, ved å se på sammenhenger mellom verktøyene, kundelønnsomhetsanalysen og de identifiserte suksessfaktorene.

Diskusjon og konklusjon er de to siste kapitlene i oppgaven. I diskusjonen tar vi for oss styringspakken til Komplett.no, diskuterer kundelønnsomhetsanalysen deres i lys av teori, og drøfter kundelønnsomhetsanalysens nytte i styringspakken. Til slutt konkluderer vi med å besvare oppgavens problemstilling i lys av funnene, analysen og diskusjonen. Avslutningsvis følger det forslag til videre forskning basert på det vi har funnet av interesse og mulige problemstillinger som ikke faller inn under denne oppgavens rammer.

2. Teorigrunnlag

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven presenteres i dette kapittelet og vil benyttes for å forstå og analysere problemstillingen. Først, i delkapittel 2.1 presenteres et rammeverk for å forstå helhetsbildet av bedrifters styringssystemer, etterfulgt av eksempler på ulike typer styringsverktøy i 2.1.2. I delkapittel 2.2 vil kundelønnsomhetsanalyser beskrives, defineres og forklares med den hensikt å formidle verdien av slike analyser. Delkapittel 2.3 tar for seg tidligere relevante studier og litteratur på styringssystemer og kundelønnsomhetsanalyser. I delkapittel 2.4 oppsummeres teorigrunnlaget for oppgaven og analysemodellen presenteres.

2.1 Styringssystemer

I dette delkapittelet presenteres først helhetsbildet av styringssystemer i foretak, hvor hovedfokuset er på hvordan styringssystemer fungerer sammen som en styringspakke. Deretter vil følgende styringsverktøy utdypes: Budsjetter, prestasjonsmålinger, business intelligens, kostnadskalkyler, rullerende prognoser og ERP-systemer. Det vil også bli forklart hvordan hvert av verktøyene brukes i beslutninger, og hvordan de kan bidra til beslutningsrelevant informasjon.

2.1.1 Helhetsbilde av styringssystemer i foretak

Et av målene med denne studien er å danne et helhetsbilde av en styringspakke, og finne ut hvordan kundelønnsomhetsanalyser passer inn. Til tross for at det finnes mye litteratur på enkelte styringssystemer, er det i mindre grad forsket på konseptet styringspakker og hvordan styringssystemene er knyttet sammen. Ofte ser vi tilfeller av at bedrifter ikke bare bruker ett styringssystem, men flere, for å ha et bedre styringsgrunnlag (Malmi & Brown, 2008).

En av utfordringene med å forske på styringssystemer er at det i litteraturen finnes mange ulike definisjoner av styringssystemer (Malmi & Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) forsøker å tydeliggjøre skillet mellom styringssystemer og økonomistyringssystemer, med følgende definisjon på hver av dem: «Systemer, regler, praktiseringer, verdier og andre aktiviteter ledelsen iverksetter for å styre atferden til ansatte bør kalles styringsverktøy. Om disse er helhetlige systemer, i motsetning til enkle regler (...), bør de kalles styringssystemer. Økonomisystemer designet for å støtte beslutningstaking på hvilket som helst organisatorisk

nivå, og som utelater overvåking av bruken av disse systemene, bør ikke bli kalt styringssystemer, men heller økonomistyringssystemer.».

Definisjonen til Malmi og Brown (2008) kan oppleves uklar og tvetydig vedrørende forskjellene mellom styringsverktøy, -system og -pakke. Ulikhetene kan forklares ved at et styringsverktøy er en omtalelse av ett bestemt verktøy, for eksempel budsjetter. Et styringssystem vil si at det eksisterer sammenhenger eller avhengigheter mellom to eller flere styringsverktøy (Grabner & Moers, 2013). Konseptet styringspakke vil bli omtalt videre i dette kapittelet, men i korthet er en pakke en gruppe med styringsverktøy og -systemer. Vi vil i denne studien både ta for oss styringsverktøy, -systemer og økonomistyringssystemer.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Bonus og kompensasjon
Langtidsplaner	Handlingsplaner	Budsjetter	Finansielle styringssystemer	Ikke-finansielle styringssystemer	Hybride styringssystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 1: Styringspakken, som presentert av Malmi & Brown (2008).

Videre presenterer Malmi og Brown (2008) en modell for styringssystemer som en helhetlig pakke. Styringssystemer som en pakke bygger på prinsippet om at forskjellige styringssystemer ofte tas i bruk i ulike avdelinger i bedriften til forskjellig tid, og på grunn av egne behov og ønsker. Derfor bør systemene i sin helhet ikke defineres som flere enkelte systemer, men i stedet som en pakke med systemer. Den analytiske fremstillingen av styringssystemer som en pakke gir tilstrekkelig bred tilnærming til å studere fenomenet empirisk. I modellen finnes det fem overordnede kategorier for styring: Planlegging, kybernetisk, belønning og kompensasjon, administrasjon og kultur.

Ved oppbygging av modellen har Malmi og Brown (2008) valgt å plassere kulturell styring på toppen for å indikere at disse systemene spenner bredt. Systemene antas å ta lang tid å endre,

og vil derfor gi føringer for andre styringssystemer. I midten av modellen finner vi planleggingssystemer, kybernetiske styringssystemer og belønning- og kompensasjonssystemer. Disse tre systemene antas å ha en sammenheng med hverandre. De administrative styringssystemene er plassert nederst i modellen, og setter rammene for hvordan planlegging, kybernetiske og belønning- og kompensasjonssystemer skal utformes. Denne studiens tilnærming til modellen vil være å se nærmere på planlegging, kybernetiske styringssystemer og bonus og kompensasjonsstrukturer. Med bakgrunn i studiens problemstilling, forskningsspørsmål og tidsomfang har vi valgt å foreta en avgrensning til de tre nevnte styringssystemene, og utelate kulturell og administrativ styring.

Det er hovedsakelig to tilnærminger til *planlegging*. Den første er handlingsplaner hvor det etableres mål og tiltak for den nærmeste fremtiden, typisk en 12-månedersperiode eller mindre. Denne tilnærmingen fokuserer på taktikk. Den andre tilnærmingen er langtidsplanlegging og fokuserer på strategi. For langtidsplanlegging etableres mål og tiltak for mellomlang til lang sikt.

Kybernetisk styring defineres som «en prosess der tilbakemeldingene blir representert ved bruk av standardmål for prestasjoner, etterfulgt av målinger på systemets faktiske prestasjon. Deretter sammenlignes prestasjonen med standardmålene, som sammenstilt gir tilbakemelding på uønskede variasjoner i systemene, før systemenes atferd modifiseres basert på den informasjonen.» (Green & Welsh, 1988, s. 289). Kybernetiske systemer kan, avhengig av bruken, være et informasjons- og beslutningsstøttesystem eller styringssystem. Dersom ledere benytter systemene til selv å beslutte tiltak som endrer den underliggende grunnen til variasjon i prestasjonene, kan det kybernetiske systemet betraktes som et informasjons- eller beslutningsstøttesystem. Hvis systemet i tillegg til å måle variasjon og prestasjon, gjør andre enn lederen ansvarlig for variasjonene og prestasjonene, blir systemet per definisjon et styringssystem.

Det er fire forskjellige grunnleggende kybernetiske styringssystemer: Budsjetter, finansielle styringssystemer, ikke-finansielle styringssystemer og hybrider som inneholder både finansielle og ikke-finansielle styringssystemer. Malmi og Brown (2008) presiserer at budsjetter ikke er det samme som målinger av de finansielle måltallene, men heller en bred teknikk, der ressursbruk planlegges, og budsjettet benyttes i etterkant til å kontrollere planen. Finansielle styringssystemer derimot, måler mer isolerte scenarioer, ofte i forbindelse med måling av spesifikke målsetninger. Eksempler på finansielle måltall kan være «return on investment» (ROI) eller «return on capital employed» (ROCE). Ikke-finansielle

styringssystemer har blitt en stadig viktigere del av styringssystemene i bedrifter. De ikke-finansielle styringssystemene kan bli brukt til å overvinne noen av begrensningene med finansielle styringssystemer. Det finnes forskjellige former for hybrider. I nyere tid er det balansert målstyring (Balanced Score Card (BSC)) som har dominert (Malmi & Brown, 2008).

Bonus og kompensasjonsstrukturer er til for å øke ytelsen blant ansatte, motivere dem og skape en overenstemmelse mellom ansattes og bedriftens mål og aktiviteter. Hovedargumentet for å bruke bonus og kompensasjoner er at det øker medarbeidernes innsats, sammenlignet med situasjoner der det ikke er muligheter for å oppnå en bonus (Malmi & Brown, 2008). Det finnes i utgangspunktet to former for belønning, indre og ytre belønning, og økonomisk litteratur har stort sett fokusert på sistnevnte. Et typisk eksempel på en ytre belønning er økonomisk godtgjørelse i form av lønn. Indre belønning kan være at ansatte får en god følelse av å oppnå ett mål.

Litteraturstudier av insentiver og ytelse har vist at økonomiske godtgjørelser øker innsatsen gjennom å rette ansattes oppmerksomhet mot arbeidsoppgavene. Innsats for oppgaven kan påvirke ytelse på tre forskjellige måter: Innsatsretning, som for eksempel hvilke oppgaver de ansatte fokuserer på, innsatsvarighet, det vil si hvor lang tid ansatte vier til oppgaven, og innsatsintensitet, som vil si hvor stor oppmerksomhet ansatte gir oppgaven (Bonner & Sprinkle, 2002)

2.1.2 Ulike styringsverktøy i foretak

Budsjetter

Det finnes ulike mål for hvorfor bedrifter bruker budsjetter. Et av dem er at budsjetter kan brukes til å gi bedrifter en totaloversikt over aktiviteter, som for eksempel generering av inntekter og utgifter for en kommende periode. Dette er for å gi ledelsen et helhetlig bilde og gjør det mulig for beslutningstakere å evaluere om bedriften beveger seg i riktig retning. Beslutninger vedrørende blant annet ansettelsesforhold, investeringer og innkjøp ville vært vanskelig uten denne oversikten (Bergstrand, 2009, s. 134). Budsjetter kan med andre ord bidra til styringsrelevant informasjon, ved at budsjettene setter de økonomiske rammene for de nevnte beslutningene.

Bergstrand (2009) forklarer videre at et annet formål med budsjetter er at man utvikler mål for de forskjellige avdelingene i bedriften. Dette gjør det mulig for avdelingsledere å jobbe på en desentralisert måte, uten å stadig forhøre seg med toppledelsen. Budsjetter bidrar også til

koordinasjon og kommunikasjon mellom avdelinger. Et annet formål med budsjetter er at de kan støtte utarbeidelsen av prognoser for den resterende budsjettperioden, ved at ledelsen eksempelvis utarbeider nye budsjetter etter en viss periode. Når dette gjennomføres brukes det opprinnelige budsjettet til å kartlegge hva som var forventet, mens dagens resultat indikerer hvilke endringer man bør gjøre (Bergstrand, 2009, s. 134-135).

Budsjetter er også et nyttig styringsverktøy for å forstå hvilke utgifter man skal prioritere når ressursene er knappe. I pressede situasjoner kan budsjetter hjelpe til med å bestemme hvilke prosjekter man skal prioritere og når de skal gjennomføres. Videre kan bedrifter gjennom budsjetter identifisere ansvarlige ledere for avdelinger, produkter og aktiviteter, som igjen kan tillate en større grad av delegering av oppgaver. Motivasjonen blant ansatte kan også øke ved å jobbe ut i fra budsjetter og identifiserte mål for pågående prosjekter og aktiviteter. Et annet formål med budsjetter er at de vil anslå inntekter og utgifter for hver av avdelingene i bedriften. Resultatet av dette er at budsjettene kan brukes til å delegerer autoritet og identifisere hvem som er ansvarlig for hva. Dette kan igjen føre til at den som får ansvaret, forsøker å gjøre en bedre jobb. Budsjetter og budsjettering kan også føre til insentiver og bonuser (Bergstrand, 2009, s. 135-136).

Prestasjonsmålinger

Prestasjonsmålinger, også kalt ytelsesindikatorer eller «Key Performance Indicators» (fra nå av KPI-er), er et styringsverktøy flere bedrifter har begynt å ta i bruk de siste årene (Kaplan & Atkinson, 2014, s.377). En av fordelene med KPI-er er de kan supplere eksisterende styringssystemer, indikatorer og mål, med ny styringsrelevant informasjon som resulterer i et bedre helhetsbilde av bedriften. Dette kan føre til at ledere, ved å bruke dette styringsverktøyet, klarer å formidle til bedriften hvilke mål som er kritiske for virksomheten. Disse målene kan man videre evaluere og motivere atferd ut i fra. Når bedriften skal bestemme hvilke KPI-er man skal bruke, bør de sette noen kvalitetskrav til disse. Dette kan blant annet være at KPI-ene er relevante for målsetningen til virksomheten, at de er pålitelige, og at de er relatert til forhold som påvirkes (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s.111.)

Hva angår kundedimensjonen, så brukes KPI-er til evaluering av hvordan bedrifter presterer på områder som er viktig for kundelønnsomhet i fremtiden. KPI-er kan benyttes til å iverksette tiltak, stille diagnoser og kommunisere prestasjoner for hva bedriften må fokusere og prioritere i sin videre drift. Totalt sett er KPI-ene en måte å kommunisere prioriteringer i bedriften, i tillegg til å kommunisere prestasjoner (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s.112-113).

Markedsandeler er tradisjonelt blitt benyttet når bedrifter har sett på KPI-er tilknyttet kunder. Kundelojalitet og kundetilfredshet synes å være de mest brukte kunderelaterte KPI-ene, der kundetilfredshetsindekser har blitt populære i nyere tid. Problemet med disse indeksene er at de kan være misvisende i forbindelse med lønnsomhet. En kunde kan eksempelvis være fornøyd på grunn av lave priser. En fornøyd kunde er derfor ikke nødvendigvis det samme som en lønnsom kunde. For lojalitetsmål benyttes ofte gjenkjøpsrater og andel av kundes totalforbruk. Disse målene ansees også mer robuste enn mål på tilfredshet. Hovedpoenget her er at mål som markedsandeler, lojalitet og tilfredshet ikke holder for prestasjonsevaluering i kundedimensjonen. Derfor er det nødvendig å tilføye andre KPI-er som kan fungere som mål på lønnsomhet utover korte perioder (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s.112)

Business Intelligence

Business Intelligence (fra nå av BI), er programvare som bedrifter benytter seg av, der historiske data generert fra transaksjonsprosessering, legges til grunn for antakelser om hvordan bedriften kommer til å utvikle seg fremover. Transaksjonsprosessering omfatter hvordan datasystemer behandler transaksjoner, løpende oppdatering av databaser og utlevering av informasjon fra disse. Transaksjonsprosessering generer store mengder data som eksempelvis elektroniske spor. Disse elektroniske sporene samler bedrifter i såkalte datavarehus, og det er fra disse datavarehusene BI henter dataene programvaren benytter (Rossen, 2016).

BI kan blant annet brukes til å forstå mulighetene som er tilgjengelig for bedriften, trender, hvilken vei man bør gå i markedet, ny teknologi, regelverket for miljøet som bedrifter opererer i, og hvilke konsekvenser konkurrenters handlinger vil få (Negash, 2004). BI kan brukes som en kombinasjon av et rapporteringsverktøy og et styringsverktøy, fordi BI presenterer og rapporterer styringsrelevant informasjon. Den samme informasjonen kan ledere bruke i beslutningsprosesser. Dette kommer fram i en undersøkelse gjort av Willen (2002), som omhandler hva bedrifter bruker BI til. Der kom det fram at BI blant annet brukes til resultatstyring, optimalisering av kundeforhold, overvåking av virksomheten, beslutningsstøtte og rapportering.

Kostnadskalkyler

Bidragsmetoden

Det unike med bidragkalkylen er at den utelukker faste kostnader og kun inkluderer variable kostnader. Ved denne kalkuleringsmetoden anses faste kostnader som gitte innenfor en

periode, og derfor ikke relevante (Hoff, et al., 2013). Oppstilling av bidragskalkyle kan se slik ut:

Direkte materiale	
+ Indirekte materialkostnader	
+ Direkte lønn	
+ Indirekte variable tilvirkningskostnader	
<hr/>	
= Tilvirkningsmerkostnad	
+ Variable salgskostnader	
+ Variable administrasjonskostnader	
<hr/>	
= Salgsmerkostnad	
+ Dekningsbidrag	
<hr/>	
= Salgspris	

Figur 2: Oppstilling av bidragskalkyle (Hoff et al., 2013, s.216)

Ved denne oppstillingen er ideen at salgsmerkostnaden er den absolutte minste prisen man kan ta for et produkt eller en tjeneste på kort sikt. Dekningsbidraget skal så dekke alle andre faste kostnader, i tillegg til å generere fortjeneste for bedriften. Bidragskalkylen benyttes derfor ofte i lønnsomhetsvurderinger av produkter og tjenester, fordi man enkelt får oversikt over lønnsomheten isolert fra resten av bedriften (Hoff et al., 2013, s.216-217).

Denne kalkylen kan først og fremst fungere som et styringsverktøy for planlegging og analyse av lønnsomhet på kort sikt. Grunnen er som tidligere nevnt at den bidrar med informasjon om lønnsomheten på kort sikt. Et eksempel kan være ved vurdering av hvorvidt man skal lansere et produkt eller en tjeneste, eller om et eksisterende produkt eller tjeneste fortsatt skal produseres og selges. Problemet er at produkter, tjenester og kunder beslaglegger ressurser som i bidragskalkylen anses som faste kostnader, og i mange tilfeller vil derfor bidragskalkylen ikke gi det riktige bilde av lønnsomheten (Bjørnenak, 1993). Derfor vil den også kunne gi villedende informasjon til styringen.

Selvkostmetoden

Selvkostkalkylen utarbeides med den hensikt å fordele både variable og faste kostnader over på kostnadsobjektet som analyseres (Hoff et al., 2013, s.204). En selvkostkalkyle for et produkt kan eksempelvis se slik ut:

Kostnadsdriver	Type kostnad
Direkte materiale	(Variable kostnader)
+ Direkte lønn	(Variable kostnader)
+ Indirekte	(Variable + faste kostnader)
= Tilvirkningskost	
+ Administrative kostnader	(Variable + faste kostnader)
+ Salgskostnader	(Variable + faste kostnader)
= Selvkost	
+ Fortjeneste	
= Salgspris	

Figur 3: Oppstilling av selvkostkalkyle (Hoff et al., 2013, s.204)

De direkte kostnadene som påløper som følge av håndtering og bearbeiding av kostnadsobjektet er ofte variable og relativt enkle å fordele ut til objektet. I tillegg til disse kostnadene, oppstår det ofte indirekte kostnader som både kan være variable og faste. I en selvkostkalkyle fordeles disse kostnadene basert på et forhåndsdefinert fordelingsgrunnlag, for eksempel produksjonsvolum, salgsvolum eller avdelingens ressursbruk som andel av bedriftens totale ressursbruk (Hoff et al., 2013, s.204-205).

I styringssammenheng er en selvkostkalkyle mest interessant i et langsiktig perspektiv. Argumentet er at på lang sikt vil stort sett alle kostnader være variable, selv de som i mange tilfeller vil kategoriseres som faste, siden man kan justere investeringsnivåer eller gjøre endringer som for eksempel endre husleien (Bjørnenak, 1993). På lang sikt er også bedriften avhengig av å dekke inn alle kostnader for å kunne overleve. Selvkostkalkylen er derfor best egnet som styringsverktøy og beslutningsgrunnlag for langsiktig planlegging og styring.

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) anses ofte som en mer nøyaktig kalkyle enn bidrags- og selvkostkalkylen. Grunnen er at selvkostkalkylen ofte fører til at de indirekte kostnadene summeres opp til over 100% av totalen, i tillegg tar bidragskalkylen ofte kun med en relativt liten andel av de faktiske kostnadene (Bjørnenak, 1993; Cooper & Kaplan, 1991). ABC er en kalkyleform som forsøker å spore kostnader tilbake til analyseobjekter, som for eksempel produkter eller kunder, ved hjelp av aktiviteter og drivere. Dette fører som oftest til riktigere og større andel fordelte kostnader (Cooper & Kaplan, 1991).

Problemet med denne kalkyleformen er blant annet at den ikke hensyntar relevante og irrelevante kostnader, reversible og irreversible kostnader, den forutsetter som regel linearitet mellom aktiviteten som måles og kostnadsdriveren, i tillegg er det vanskelig å vurdere synergieffekter ved ABC. Ofte gjør man investeringer som ikke kan reverseres, og produserer produkter eller tjenester for å utnytte synergieffekter eller ikke-lineære sammenhenger mellom aktiviteter og kostnadsdrivere. (Bjørnenak, 1993; Cooper & Kaplan, 1991)

I styringssammenheng vil allikevel ABC kunne være hensiktsmessig fordi den avdekker mange interessante sammenhenger om hvordan produkter og tjenester er designet, produsert, markedsført og distribuert (Cooper & Kaplan, 1991). Det kan gjøre det enklere å forstå hvordan man skal øke lønnsomheten til et produkt, kunde eller bedriften som helhet. ABC-kalkyler kan i så måte utnyttes som et styringsverktøy for å forstå og overvåke hvordan ressurser utnyttes, og hvilke aktiviteter som øker og reduserer lønnsomheten til bedriften (Bjørnenak, 1993; Bjørnenak & Helgesen, 2016; Cooper & Kaplan, 1991).

Rullerende prognoser

Rullerende prognoser, også kalt rullerende budsjetter, er en form for budsjetter som endrer seg over tid. Tradisjonelle budsjetter blir ofte kritisert for at de er lite fleksible ved at de har fastsatte mål. Med rullerende prognoser har man muligheten til å stadig gjøre revurderinger innenfor budsjettets rammer. Endringer i markedet og omgivelsene vil resultere i endringer i prognosen. En av fordelene med rullerende prognoser, kontra tradisjonelle budsjetter, er at de er mindre detaljerte. Dette danner et bedre bilde for ledere over hva som må prioriteres, fremfor forvirring rundt mange detaljer. Rullerende prognoser har ikke en gitt sluttdato. Dette gir et insentiv til ledere om å hele tiden tenke fremover. Videre analyserer prognosene driverne til ressurser og fokuserer på problemer tilknyttet disse innenfor budsjettet, fremfor å fokusere på detaljerte og faste budsjetter. En annen fordel med rullerende prognoser er at det kan føre til mindre manipulasjon av tall fordi det ikke er noen fastsatte mål å nå. Ulemper med rullerende prognoser er at det kan være vanskelig for ledere og ansatte å forstå drivere av ressurser. Det kan også være demotiverende for ansatte å hele tiden jobbe med budsjetter som stadig endrer seg, noe som kan føre til usikkerhet. I tillegg til dette vil det være mer tidkrevende å praktisere rullerende prognoser, fremfor tradisjonelle budsjetter (Burns, et al., 2013).

ERP-systemer

Enterprise Resource Planning systems (ERP-systemer) er et utbredt informasjonssystem i bedrifter. Et ERP-system omfatter et sett av integrerte moduler som inkluderer en rekke

funksjoner. Hver av modulene har tilgang til mange av bedriftens prosesser, og alle modulene er fullt integrert slik at brukerne av systemet har muligheten til å hente ut sanntidsinformasjon vedrørende drift og prosesser i bedriften (Scapens & Jazayeri, 2003, s. 202). Eksempler på moduler kan være produksjon, distribusjon, regnskap, salg og markedsføring (Gårseth-Nesbakk, 2018).

ERP-systemer fungerer først og fremst som et informasjons- og datagrunnlag for styringssystemene i bedriften. Ettersom mer og mer av forretningsdriften digitaliseres har ERP-systemer vokst frem som avgjørende for styringen av bedrifter. Mange styringssystemer har etterhvert blitt implementert og koblet direkte til ERP-systemet slik at prestasjonsmålinger, og planlegging og kontroll av bedriften, rapporteres ut fra systemet. Eksempler på styringsdata som blir hentet ut eller overvåket ved hjelp av ERP-systemet er budsjetter, regnskap, kalkyler, prognoser og innkjøpsdata, for å nevne noen (Grabski, et al., 2011).

Siden ERP-systemer først og fremst er et digitalt informasjonssystem, der data og informasjon oppdateres løpende og tilnærmet kontinuerlig, muliggjør bruk av slike systemer tettere oppfølging og mer dynamisk styring av bedrifter (Grabski et al., 2011). Dette kan for eksempel muliggjøres gjennom «Business Intelligence»-rapporter. Dersom ledelsen i selskapet har kommunisert klare og tydelige mål og retningslinjer, vil oppdaterte styringsdata hentet fra ERP-systemet kunne gi verdifull styringsinformasjon til hver enkelt ansatt i bedriften. ERP-systemer bør derfor kunne kalles et styringssystem (Chapman & Kihn, 2009; Dechow & Mouritsen, 2005; Grabski et al., 2011).

2.2 Kundelønnsomhet

Innen økonomistyringsfaget har det lenge vært tradisjoner for å måle lønnsomheten til bedriftens tjenester og produkter (Bjørnenak, 1993). Skal en bedrift overleve over tid er det nødvendig at den dekker sine egne, og sine kunders behov. Et viktig behov er å oppnå en tilstrekkelig lønnsomhet, og skal dette oppnås trenger bedriften blant annet innsikt om sine kunders lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Siden ABC har økt i popularitet og utviklingen i informasjonsteknologien har akselerert de siste 20 årene, har bedriftene nå et rikere datagrunnlag om sine kunder. Dette har ført til et større fokus på lønnsomheten til kundene (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Cooper & Kaplan, 1991).

2.2.1 Avklaring av kundebegrepet

Helgesen (1999) definerer kundebegrepet som “... *den direkte kjøper av et foretaks produkter og tjenester.*”. En kunde kan altså være konsument, men også en del av verdikjeden til produktet eller tjenesten. I mange tilfeller kan den direkte kjøper av et produkt være en kunde som videreselger varene slik som en importør, grossist, detaljist eller en som kjøper inn på vegne av mange andre, for eksempel en forening eller en bedrift. Det tas derfor ingen forbehold om at en kunde må være en fysisk person, men kan like godt være en bedrift, frivillig organisasjon, robot eller liknende. Kundebegrepet for denne studien defineres derfor som den direkte kjøper av produktet eller tjenesten (Helgesen, 1999).

2.2.2 Hva er kundelønnsomhet?

Kundelønnsomhet kan i sin enkleste form forstås som en sammenligning av inntektene og kostnadene en kunde eller et kundesegment generer over en definert periode (Guilding & McManus, 2002; van Raaij, 2005; Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det avgjørende er at det er kunden som er kalkyleobjektet, og det kostnadene og inntektene beregnes med bakgrunn i med mål om økt styringsinformasjon for bedriften (Helgesen, 1999). Kundelønnsomhetsbegrepet kan med bakgrunn i dette forklares som en bedriftsøkonomisk modell som forsøker å gi et estimat av avkastningen til hver kunde eller kundesegment som gir et bilde som er tilnærmet lik virkeligheten (Helgesen, 1999).

Kundelønnsomhetsanalyser vil i mange situasjoner oppfattes som subjektive, da de må tilpasses hvilken bedrift som implementerer de og hvordan bedriften mener at kostnader skal fordeles på kundene (Helgesen, 1999). Det må derfor tas en del forutsetninger. Hva gjelder den bedriftsøkonomiske nytten av kundelønnsomhetsanalyser er det sjelden man kommer frem til den fulle sannheten, da det er svært ressurskrevende å gå ned på et detaljnivå der den estimerte lønnsomheten er lik den faktiske lønnsomheten (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Nøkkelen ligger i å utforme kundelønnsomhetsanalyser på et slik detaljnivå at ressursbruken ikke overgår nytten en analyse vil kunne gi til styringen av bedriften.

2.2.3 Forskjellige kundelønnsomhetsanalyser

Siden kundelønnsomhetsanalyser forsøker å tilnærme seg den objektive og sanne lønnsomheten til hver kunde, men vil variere på grunn av forutsetningene de som utarbeider analysen tar, vil det finnes ulike nyanser og former av kundelønnsomhetsanalyser. De fire

mest omtalte typene av kundelønnsomhetsanalyser er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002).

De største forskjellene vil som regel oppstå på hvilket aggregerings- og detaljnivå man ønsker å konstruere kundelønnsomhetsanalysen (Guilding & McManus, 2002). For eksempel vil en del bedrifter finne det unødvendig ressurskrevende å utføre kundelønnsomhetsanalyser på enkeltkundenivå, og ønsker heller å segmentere kunder for å gjøre det mindre ressurskrevende. I tillegg vil man ha ulike forutsetninger og metoder for å fordele kostnadene som kundene generer, noe som skaper forskjeller i detaljnivået i analysene. Et eksempel på dette kan være at enkelte bedrifter vil ønske å fordele husleiekostnaden til kunder fordi de mener det er hensiktsmessig, andre vil behandle det som en bedriftsspesifikk kostnad å velge og ikke fordele denne til kundene sine.

Grunnmodell for kundelønnsomhetsanalyser

Siden kundelønnsomhetsanalyser vil variere basert på bransje, marked og bedrift, men allikevel inneholde noen likhetstrekk, er det en fordel om man har en grunnmodell å forholde seg til. Bjørnenak og Helgesen (2009) foreslår en oppstilling man kan ta utgangspunkt i for utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalyser. Denne vil heretter bli referert til som *grunnmodell for kundelønnsomhetsanalyser* eller *grunnmodellen*:

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

Figur 4: Bjørnenak og Helgesen (2009) sitt utgangspunkt for oppstilling av kundelønnsomhetsanalyser

Siden man i de aller fleste tilfeller vil måtte gjøre individuelle tilpasninger, er modellen presentert av Bjørnenak og Helgesen (2009) et utgangspunkt for utarbeidelsen av analysene. De ulike postene i grunnmodellen representerer ulike kostnader som gjerne genereres av en

kunde. Under følger en oversikt over de ulike postene og deres betydning for kundelønnsomhetsanalysen.

Kundeinntekter er en samlepost for alle akkumulerte inntekter generert av kunden for en gitt tidsperiode. Disse inntektene stammer fra de ordrene som er gjennomført, og de fakturaene utstedt til den gitte kunde, i for eksempel en måned, et kvartal, et år eller andre tidsperioder som man finner relevant for analyse av kundene sine. Prinsippet med å akkumulere summen over en gitt tidsperiode er også benyttet for de andre postene i grunnmodellen (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Salgsinntektsreduksjoner er alle reduksjonene kunden opplever i prisen som avviker fra den originale prisen. Denne posten kan eksempelvis inneholde prisavslag, kvantumsrabatter eller kampanjerabatter, i tillegg til alle andre rabatter og avslag i pris som kunden måtte oppleve å motta. Et unntak er kontantrabatter, der leverandør av produktet vil gi en prosentvis tilbakebetaling dersom betaling av faktura skjer innen en gitt frist, den behandles normalt som en del av finanskostnadene (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Produktkostnader er alle kostnadene som kan knyttes til det produktet som kunden kjøper. Denne posten vil variere etter bransje og bedrift, men vil i mange tilfeller inneholde innkjøpskostnader, produksjonskostnader, håndteringskostnader som plukk, tilpasning, emballasje og klargjøring og andre kostnader som bedriften måtte ha i sine produktkalkyler. Dette er tradisjonelt en av postene som bedriftene har god kontroll på, og vil derfor være en av de mindre utfordringene og implementere inn i grunnmodellen (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Kundekostnader er den posten som vil skille en kundelønnsomhetsanalyse fra mange andre kalkyler. Her føres alle direkte og indirekte kostnader som kan knyttes til kunden over en gitt tidsperiode. Posten vil variere med bransje og kundekontakt bedriften opererer med, men kan omfatte salgs- og distribusjonskostnader som frakt, transportforsikringer, agentprovisjoner og annen godshåndtering. Posten kan også inneholde tap på kundefordringer, forsikringskostnader for å unngå tap av inntekt eller ordre, ulike servicekostnader som kundeservice og klagehåndtering, kundebearbeidingskostnader som annonsering og representasjon. I tillegg vil mange finne det relevant å tilskrive personalkostnader, husleie og andre administrative kostnader som påløper som en konsekvens av kundekontakt, i tillegg til andre kundespesifikke kostnader som for eksempel produkttilpasning. Noen av disse kostnadene er enkelt å fordele direkte til kunde fordi de oppstår som en konsekvens av en

ordre eller en transaksjon, andre er av mer indirekte art og må fordeles basert på en fordelingsnøkkel (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Finanskostnader kunde omfatter blant annet kontantrabatter, eventuelle rentekostnader og bankomkostninger (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Til slutt får man et *kunderesultat* som skal fungere som en relativ fasit på hvilken påvirkning kunden har på den totale lønnsomheten og resultatet til bedriften. Det er viktig å påpeke at kunderesultatet i stor grad vil avhenge av hvordan man velger å fordele en del kostnader til hver kunde. Dersom man er konsekvent i valgene av kostnadsfordelingen vil man uansett kunne oppleve stor verdi av å sammenligne de relative kunderesultatene opp mot hverandre (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Som man ser av grunnmodellen, fordrer modellen at man har god oversikt over hvordan bedriftens produkter og kunder beslaglegger ulik andel av ressursene. En forutsetning er at man i tilfredsstillende grad klarer å fordele kostnadene til de ulike kundene, slik at lønnsomheten til den enkelte blir rettferdig utfra ressursene den beslaglegger. En ABC-kalkyle vil i mange tilfeller være dekkende for dette, men krever omfattende analysearbeid.

Lønnsomhetsanalyser basert på enkeltkunder

Denne typen kundelønnsomhetsanalyser baserer seg på at kostnadsallokeringen gjøres ned på enkeltkundenivå. Dette krever at man har et ganske rikt og detaljert datagrunnlag om hver enkelt kunde (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Ryals, 2002). Denne typen analyse er betegnet som en «nedenfra-og-opp»-tilnærming, siden man er nede på individnivå og dermed akkumulerer opp dersom man skal se på lønnsomheten for ulike kundesegment, totalen for et område, det være geografisk, demografisk, produkt eller bedriften som helhet (Ryals, 2002).

Utgangspunktet for en slik kundelønnsomhetsanalyse kan være grunnmodellen presentert tidligere, med de tilpasningene som måtte være nødvendig for at analysen skal gi verdi for bedriften. Siden denne typen analyser baserer seg på enkeltkunder er det viktig at hver enkelt kunde varierer for at det skal være hensiktsmessig å se på forskjeller mellom dem. For eksempel vil det være hensiktsmessig å se på lønnsomheten til hver enkelt kunde dersom de varierer stort i volum, produkttilpasninger, prisstruktur, forhandlinger eller kundeservice- og bearbeidingskostnader. Dersom en stor andel kunder er like i sin kontakt og kjøpemønster med bedriften, kan det være hensiktsmessig å aggregere en andel kunder basert på visse kriterier og gjennomføre analysene på ulike kundesegment istedenfor (Helgesen, 2006; Ryals 2002).

Lønnsomhetsanalyse basert på kundesegment

Ved å aggregere kunder med samme atferd eller kjøpemønster, som ellers ikke varierer stort på et individnivå, kan man allikevel hente ut interessant styringsinformasjon fra kundelønnsomhetsanalysene. Denne typen kundelønnsomhetsanalyser kan også basere seg på grunnmodellen nevnt innledningsvis, men skiller seg fra analysen på enkeltkunder ved at et kundesegment bestående av flere kunder er analyseobjektet. Et kundesegment kan basere seg på ikke-økonomiske kriterier som geografi og demografi, som tradisjonelt sett er brukt mye i markedsføringen, i tillegg til økonomiske kriterier som salgsinntekt, salgsvolum og kunderesultat (Helgesen, 2006).

I motsetning til analyse av enkeltkunder, så betegnes ofte analyser av kundesegment som «ovenfra-og-ned»-tilnærming fordi man tar utgangspunkt i totalen til selskapet når man beregner lønnsomheten til kundesegmentene, og dermed går glipp av detaljene om enkeltkundene (Ryals, 2008). For at kostnadsfordelingen skal gi et riktig bilde av lønnsomheten til ulike kundesegment er det viktig at kundene innenfor hvert segment beslaglegger tilnærmet like store ressurser i bedriften. Hvis ikke vil ikke lønnsomheten til kundesegmentene representere kundene i det godt nok til at det gir gevinst å segmentere (Ryals, 2008). Her er det nok spesielt *kundekostnadene* og *produktkostnadene* i grunnmodellen som er viktig at samsvarer i noen grad mellom kundene i segmentet.

Enkeltkunders livsløpsverdi

Kundelønnsomhetsanalysene som allerede er presentert benytter seg av historiske data, og danner således et bilde av kunders lønnsomhet i et historisk perspektiv. I motsetning til disse, er enkeltkunders livsløpsverdi (Customer Lifetime Value, heretter CLV) mer fremtidsrettet (Helgesen, 1999; Lind & Strömsten; Pfeifer, Haskins, & Conroy, 2005). Grunnen til dette er at CLV beregnes ved å kalkulere nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene som genereres av kunden. Dette kan være hensiktsmessig ved tilfeller der en kunde som i dag er ulønnsom antas å bli lønnsom etter en viss periode (Pfeifer et al., 2005). Et eksempel på en slik kunde for en strømmetjeneste kan være en student som vil være ulønnsom fordi han benytter seg av et studenttilbud, men når han går over på et normalt tilbud etter studiene, blir han lønnsom for bedriften. Ideelt sett burde derfor en CLV-analyse se på kundelønnsomheten som en forventningsverdi for den perioden man har en relasjon til kunden (Lind & Strömsten, 2006).

En CLV-analyse konstrueres ved at man lager en prognose som forsøker å predikere inntektene og kostnadene som kunden vil generere i den definerte tidsperioden, for deretter å

beregne lønnsomheten til kunden som en enkel nåverdi-analyse (Ryals, 2008). Modellen kan se slik ut:

$$NV = \sum_t \left[\frac{(\text{inntekter fra kunden} - \text{kostnader for kunden})}{(1 + \text{avkastningskravet})^t} \right]$$

Formel 1: Estimering av enkeltkunders livsløpsverdi (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Estimering av CLV vil i mange tilfeller være krevende for bedrifter, fordi man har mange ulike kunder. For å gjøre en slik analyse mindre ressurskrevende kan man istedenfor estimere kundesegmentenes livsløpsverdi. Dette vil i likhet med lønnsomhetsanalyser for kundesegmenter minimere detaljombfanget og treffsikkerheten for hver enkelt kunde, men vil ved konsekvent kalkulasjon og fordeling kunne gi styringsrelevant informasjon ved å vise relative ulikheter mellom segmenter (Ryals, 2008).

I tillegg vil det være utfordringer med å estimere inntekter og kostnader som kunden generer over tid. Desto lenger tid man ønsker å predikere for, desto større usikkerhet vil det bli i estimatene (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det blir da et spørsmål om hvordan man skal definere perioden som bedriften har en relasjon til kunden. For eksempel, dersom kunden handler møblene sine på IKEA, men kun handler hvert femte år, har bedriften da en relasjon til denne kunden alle fem årene? Det impliserer i så fall at bedriften anser relasjonen til kunden som tilnærmet livsvarig, og at den varer så lenge bedriften eller kunden lever. I enkelte tilfeller kan en slik definisjon være hensiktsmessig, men hvordan man definerer tidsperioden må tas stilling til ved implementasjon av denne formen for kundelønnsomhetsanalyser.

Verdivurdering av enkeltkunder

Verdivurdering av enkeltkunder består av nåverdikalkulasjoner av estimerte kontantstrømmer, i likhet med CLV. I tillegg vil denne formen for analyse ta hensyn til de eventuelle eksterne virkningene som kunden måtte ha på bedriften og andre kunder (Lind & Strömsten, 2006). Dette betyr at analysen vil, i tillegg til å måle nåverdien til kundeforholdet, bestå av de positive og negative strategiske effektene som en kunde måtte bidra med gjennom sitt kundeforhold (van Raaij, 2005). Siden verdivurdering av enkeltkunder ikke bare plukker opp de direkte, sporbare økonomiske effektene av et kundeforhold, anses denne lønnsomhetsanalysen som et viktig bidrag til styringen av bedrifter (Lind & Strömsten, 2006).

En stor fordel med å inkludere ulike effekter av et kundeforhold, i tillegg til de økonomiske parameterne, er at det gir et mer nyansert bilde ved vurderingen av lite lønnsomme eller

ulønnsomme kunder. En selger vil ofte legge til, når han blir møtt med påstanden om lav lønnsomhet på kundeporteføljen sin, at man må huske på de ikke-finansielle effektene av en kundes verdi (van Raaij, 2005). Verdivurdering av enkeltkunder angriper dette problemet på en konsekvent måte, som gjør at diskusjoner vedrørende ikke-finansielle effekter vil bli mindre nødvendig. Ledelsen i selskapet bør være forsiktig med å godta alle mulige forslag til strategiske effekter som drivende for lønnsomheten. I følge van Raaij (2005) har en kunde en strategisk effekt dersom kunden bidrar til ytterligere inntekt med eller fra andre kunder, nå eller i fremtiden. De tre kildene til slike strategiske effekter er ifølge van Raaij (2005):

- *Tiltrekning*: Noen kunder kan være ulønnsomme i seg selv, men kan allikevel være gode referanser for andre lønnsomme kunder. For eksempel kan en pensjonist være en svært ulønnsom bankkunde, men siden pensjonisten er kunde i banken velger datteren også være kunde i banken. Denne datteren har huslån, forbrukslån og andre kontoer i banken, i tillegg til å trenge svært lite hjelp siden hun gjør alt selv i nettbanken.
- *Læring*: Noen kunder kan gi verdi utover det økonomiske fordi de hjelper bedriften i å utvikle og forbedre produktene deres. Disse produktene kan videre selges til andre lønnsomme kunder som etterspør de forbedrede produktene.
- *Volum*: Enkelte kunder kan være ulønnsomme, men være så store at de absorberer majoriteten av de faste kostnadene til bedriften. I så måte gir det bedriften mulighet til å gjennomføre lønnsomme aktiviteter med andre kunder som ellers ville vært finansielt umulig dersom ikke de faste kostnadene ble absorbert i like stor grad av de store kundene.

Denne typen kundelønnsomhetsanalyse kan virke fristende ved første øyekast, problemet er at det krever mye ressurser å implementere den. I form av kalkulasjon og prediksjon av nåverdien til hver kunde eller kundesegment, i tillegg til hvordan man skal vekte de ulike strategiske effektene i analysen (van Raaij, 2005).

2.3 Tidligere studier og litteratur

I dette delkapittelet vil tidligere studier av styringssystemer og kundelønnsomhetsanalyser presenteres. Innledningsvis vil studier som tar opp nytte og bruk av styringsverktøy og -systemer legges frem. Deretter vil studier som forklarer hvilken verdi en bedrift kan oppnå ved å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser beskrives.

2.3.1 Bruk, nytte og styringssystemer som en pakke

Det finnes flere tilnærminger og teorier om hvordan ulike styringsmekanismer blir brukt i bedrifter. Simons (1995) introduserte et rammeverk for hvordan ledere i større bedrifter kunne håndtere spenningen mellom verdiskapning og styring i bedriften. Dette kalte han «Levers of Control», og inneholder kjerneverdier, risiko å unngå, strategisk usikkerhet og kritiske ytelsesvariabler. En annen tilnærming er Merchant og Van der Stedes fra 2007. De skiller styringssystemene ut i fra hvilket nivå de ligger på, strategisk, taktisk og operativt. Denne studien baseres på tilnærmingen til Malmi og Brown (2008), beskrevet i 2.1.1.

Johanson og Madsen (2013) utførte en studie hvor de kartla styringssystemer i norske bedrifter. Teorien de tok utgangspunkt i var modellen til Malmi og Brown (2008). I studien fremkommer det at alle kategoriene i styringspakken blir tillagt stor vekt av bedriftene som deltok, og at man derfor kan si at alle delene av modellen er relevante for styringssystemene til norske bedrifter. I samme studie får vi også presentert opplevd viktighet, som kan tolkes som nytte, av de ulike ledelses- og styringsmekanismene. Respondentene ble gitt 100 poeng som skulle tildeles de mekanismene de selv mente var viktige. I snitt ble 68 av disse 100 poengene tildelt de tre hovedmekanismene i styringspakken: Økonomiske (planlegging, kybernetiske og belønning), administrative og kulturelle styringssystemer. Studien kategoriserer de økonomiske styringssystemene som sentrale i styringssystemet. Bruk av budsjetter ble også undersøkt. Av bedriftene som deltok, var det 23% som brukte årlige faste budsjetter, 71% brukte fleksibel budsjettering, og 6% brukte ikke-budsjettering som i studien kategoriseres som «Beyond Budgeting» (Johanson & Madsen, 2013).

Utfordringer ved bruk av styringssystemer ble også undersøkt av Johanson og Madsen (2013). Den største utfordringen bedrifter oppga var manglende dynamikk i styringssystemet. Det var blant annet treghet i styringssystemet og at de opplevdes rigide som ble trukket frem blant det mest utfordrende. Nest største utfordring var forankring av styringssystem i organisasjonen. Spesielt opplevelsen av at styringssystemer ikke ble fulgt opp i særlig grad, eller at ledere gav systemene liten oppmerksomhet, ble oppgitt som de viktigste årsakene til utfordringen. At styringssystemene kunne bli for komplekse ble listet opp som tredje største utfordring. Systemene kunne også oppfattes som forvirrende og omfattende (Johanson & Madsen, 2013).

I artikkelen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) rettes søkelyset mot dynamikk i styringssystemer. Her forklarer de at når omgivelsene til en bedrift endres, så finnes det også et behov for å endre

hvordan bedriftene styres. Dynamikk defineres i artikkelen som «*en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring*». Utvikling i omgivelser eksemplifiseres med økt globalisering og teknologisk utvikling, og når faktorer som disse endres så stilles det krav til bedriftene. Når det skjer endringer i etterspørselen, og krav fra aktørene i markedet varierer, må også bedriften endre og bruke styringssystemene sine der etter. Dynamikk i styringsverktøy går ut på at det finnes ulike styringsverktøy for ulike formål, som medfører at bedrifter må spesialtilpasse styringsverktøyene etter hva de skal brukes til (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

I samme artikkel får vi også presentert utbredelse og bruk av ulike styringsverktøy i norske bedrifter (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011). Studien ble gjennomført i 2010 av norske Executive MBA-studenter. I tillegg til bruksgraden viser undersøkelsen også graden av opplevd nytteverdi for de bedriftene som har adoptert verktøyene. Skalaen for bruksgrad og nytteverdi går fra 1-5. De tre mest brukte styringsverktøyene ifølge undersøkelsen var budsjetter (4,0), ikke-finansielle prestasjonsmål (3,6) og rullerende prognoser (3,5). Hva gjelder opplevd nytteverdi er rangeringen den samme, med henholdsvis 4,2, 3,6 og 3,5 poeng. Her er det verdt å nevne at kundelønnsomhetsanalyser er rangert som nummer ni for bruksgrad med 3,0 poeng, men blir for nytteverdi plassert likt med rullerende prognoser, på tredje plass, med 3,5 poeng (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

2.3.2 Hvilken verdi kan kundelønnsomhetsanalyser gi?

Hensikten med å implementere et styringsverktøy, slik som kundelønnsomhetsanalyser, i en bedrift er at det skal bringe ytterligere verdi til den operasjonelle eller strategiske styringen av bedriften (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det er tidligere gjennomført studier på hvordan kundelønnsomhetsanalyser kan konstrueres i en bedrift (Bjørnenak & Helgesen, 2016; Helgesen, 2006; McManus, 2007) og hvilken verdi slike lønnsomhetsanalyser kan gi til bedrifter (Bjørnenak 2013; Bjørnenak & Helgesen 2016; Havelin, Helsem, & Helgesen, 2013; Lind & Strömsten, 2006; Noone & Griffin, 1999).

En artikkel skrevet av Bjørnenak og Helgesen (2016) undersøker hvorvidt subjektive lønnsomhetsanalyser utført av ledelsen i en rekke bedrifter kan erstatte objektive kundelønnsomhetsanalyser. De forklarer at beslutningstakere som benytter seg av subjektive lønnsomhetsanalyser fremfor objektive, i stor grad baserer beslutningene sine på tidligere erfaringer, tommelfingerregler, magefølelse og relasjon til kunden. Disse er basert på objektive data, slik som pris og omsetning, men kostnadsbilde for en kunde er ofte så

komplekst at det vanskelig lar seg estimere ved hjelp av subjektive oppfatninger (Bjørnenak & Helgesen, 2016).

I den samme artikkelen utfører Bjørnenak og Helgesen (2016) en studie der ledere får komme med sin subjektive lønnsomhetsanalyse hvor de i etterkant undersøker hvor gode estimater dette gir på objektiv kundelønnsomhet. Studien viser at ledernes vurdering er signifikant bedre enn tilfeldig rangering, men det er allikevel betydelige avvik mellom de subjektive vurderingene til lederne og de objektive målene på lønnsomheten. De påpeker at det er svært misvisende dersom man konkluderer med at subjektive lønnsomhetsmål kan erstatte objektive lønnsomhetsanalyser, selv om subjektive estimater er signifikant i «riktig retning» hva gjelder lønnsomheten (Bjørnenak & Helgesen, 2016). De finner i tillegg at ledere i samme bedrift i stor grad er enige med hverandre. Dette antyder gruppetenkning blant ledelsen i selskapene og Bjørnenak og Helgesen (2016, s.254) skriver: «*De er altså mer enig med hverandre enn kalkylene.*». De konkluderer dermed med at deres studie antyder at kundelønnsomhetsanalyser bidrar med ny beslutningsrelevant informasjon til styringen av foretak, og det viktigste bidraget er at lønnsomhetsanalysen kan være med å motvirke gruppetenkning i ledelsen.

Havelin et al. (2013) utførte også en studie som forsøkte å finne ut hvilken nytteverdi de største virksomhetene i Norge opplevde, i tillegg til i hvilken grad de benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Virksomhetene oppga en bruksgrad, nytteverdi og opplevd potensiell nytteverdi til godt over gjennomsnittet, henholdsvis verdiene 5,17, 5,34 og 5,96 på en skala fra 1-7. Basert på funnene til Havelin et al. (2013) virker det som kundelønnsomhetsanalyser er utbredt blant de største virksomhetene i Norge og at de vurderer det dit hen at de har stor verdi av å benytte seg av dem. Studien sier ingenting om hvorfor de ser verdi og nytte av kundelønnsomhetsanalyse, men det oppgis at lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter har størst bruksgrad. Dette kan indikere at mange ser disse lønnsomhetsanalysene som en forlengelse av markedsføringsarbeidet, da det er vanlig å aggregere kundene og dele de opp i segmenter for å målrette markedsføringen. Uavhengig av dette kan det tenkes at kundelønnsomhetsanalyser kan benyttes som økt datagrunnlag og beslutningsstøtte for markedsføringsarbeidet i mange bedrifter. Havelin et al. (2013) mener at det ligger størst nyttepotensiale i økt bruk av analyser basert på tallstørrelser for enkeltkunder. Selv om det ikke er bevist at kundelønnsomhetsanalyser gir verdi i form av økt lønnsomhet, er det mye som antyder at denne typen analyser er med på å bedre den økonomiske styringen til mange virksomheter, gitt den opplevde nytteverdien mange bedrifter har av disse analysene (Bjørnenak, 2013).

Noone og Griffin (1999) gjennomførte en casestudie der de analyserte implementering av kundelønnsomhetsanalyser for et hotell i Dublin. Etter implementeringen så ledelsen av hotellet flere muligheter for å benytte seg av informasjonen som var generert gjennom kundelønnsomhetsanalysen. Nøkkelområdene der ledelsen så stor nytte av å benytte analysene som en viktig del av beslutningsgrunnlaget var: 1) organisasjonens overordnede markedsstrategi, da inkludert ressursallokering for markedsføring, prising, kapasitetsallokeringer og produktutviklingsbeslutninger. 2) kostnadsanalyser og 3) sammensetningene av de ulike aktivitetene som bedriften gjennomførte, slik at de kunne fokusere på aktiviteter som genererte, relativt sett, større verdi til hver kundegruppe. Av konkrete beslutninger som bedriften gjennomførte kan det nevnes: Økte priser til «weekend»-gjester, endring av innholdet i en av deres pakketilbud og identifisering av lønnsomme kostnadskutt for deres mat- og drikketilbud (Noone & Griffin, 1999).

Kundelønnsomhetsanalyser kan også ha stor verdi for produktutviklingen i en bedrift, spesielt i tilfeller der det kreves store investeringer før man er sikker på om kunden har betalingsvilje for produktet. Dersom man i større grad kan estimere på forhånd hvilke egenskaper en kunde ønsker å betale for, kan man i større grad enn tidligere sikre at store investeringer i produktutviklingen ikke ender med negativ avkastning. Dette er desto viktigere i markeder som opplever økende konkurranse, og i så måte øker derfor verdien ved å ha utarbeidet gode kundelønnsomhetsanalyser (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Det har lenge vært vanlig å benytte produktkalkyler i bedrifter for å estimere kostnadene og sette mer korrekte priser på produktene sine (Cooper & Kaplan, 1991; Bjørnenak, 1993). Et av problemene med produktkalkyler er at de sjeldent klarer å fange opp hvor ressurskrevende kundene er. Dermed mister bedriftene relevant informasjon når de skal utvikle strategier for hvilken markedsposisjon de ønsker, i tillegg til viktig støtteinformasjon om hvordan de burde prise produktene sine for å dekke inn kostnadene (Bjørnenak & Helgesen, 2009). For eksempel er kundene til Norwegian mest opptatt av prisen på flybillettene, og dermed er det viktig å kontrollere kostnadene slik at Norwegian kan opprettholde sin posisjon som en av markedslederne på billige flybilletter. Rent hypotetisk, dersom bedriftskundene til Norwegian viste seg å ikke bry seg stort om priser, men valgte Norwegian på grunn av det omfattende rutenettverket og var villig til å betale mer for dette, ville et for stort fokus på kostnadene muligens vise seg å være galt. Dette kunne man til en viss grad sett gjennom produktkalkylene, men med en godt konstruert kundelønnsomhetsanalyse ville det vært enklere å avdekke dette

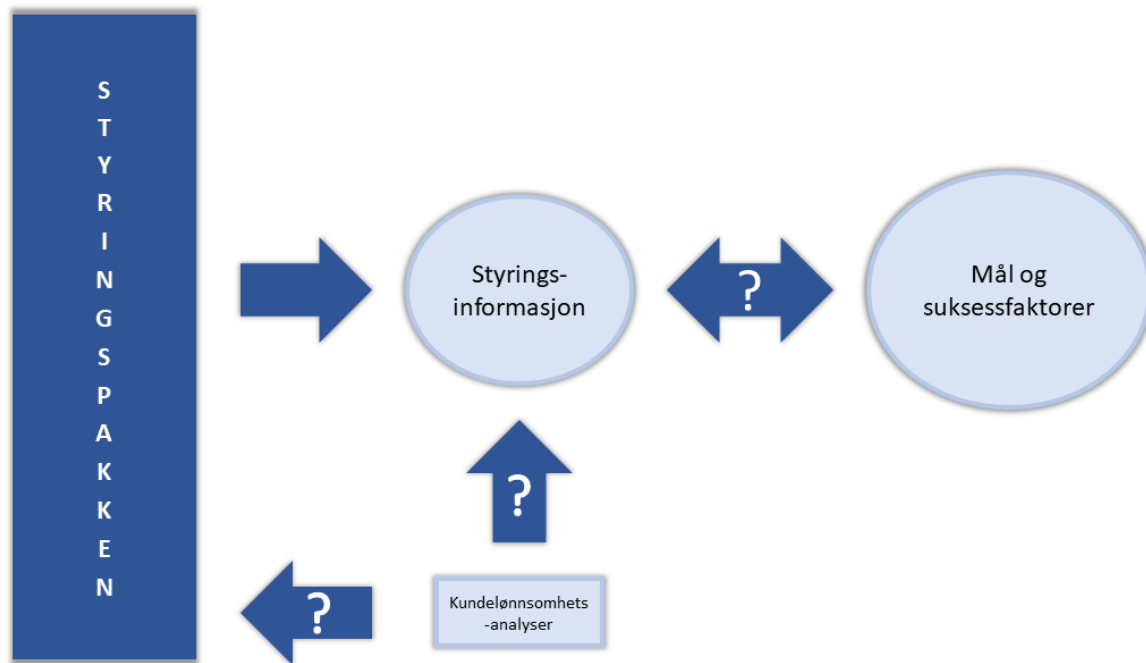
fenomenet for Norwegian. Dermed kan man argumentere for at kundelønnsomhetsanalyser også kan benyttes til å endre prisstruktur og den interne ressursbruken i bedrifter.

2.4 Oppsummering og analysemodell

Styringssystemer vil videre i oppgaven bli studert i lys av fenomenet styringspakker, presentert av Malmi og Brown (2008). Ved hjelp av rammeverket de presenterer vil styringssystemene bli satt inn i en pakke, og helhetsbilde og interaksjonen mellom de ulike systemene vil vektlegges i analysen. For å avgjøre hva et styringssystem er, ble det presentert en definisjon, som på kort form kan beskrives som: «*Helhetlige styringsverktøy, satt opp som systemer fremfor enkle regler, som forsøker å styre atferden til bedriftens ansatte.*». Styringspakken består av kulturell styring, planlegging, kybernetiske styring, belønning og kompensasjon og administrativ styring (Malmi & Brown, 2008). For denne casestudien vil kybernetisk styring, planlegging og bonus og kompensasjonsstrukturer vektlegges. Videre ble det presentert en rekke utdypende eksempler på ulike styringsverktøy for å vise bredden av verktøy som kan benyttes av en bedrift.

Kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy skal studeres spesielt, og derfor er det presentert i eget delkapittel. I delkapittelet ble kunde- og lønnsomhetsbegrepet avklart, for å danne et grunnlag for å forklare hva kundelønnsomhet er. Kundelønnsomhet kan defineres som en «*bedriftsøkonomisk modell som forsøker å belyse et estimat av avkastningen til hver kunde eller kundesegment som gir et bilde som er tilnærmet lik virkeligheten*» (Helgesen, 1999). Videre forklares de fire hovedtypene av kundelønnsomhetsanalyser: Lønnsomhetsanalyser basert på enkeltkunder og kundesegmenter, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Analyser basert på enkeltkunder og kundesegmenter foreslås utarbeidet med utgangspunkt i grunnmodellen (Bjørnenak & Helgesen, 2009), enkeltkunders livsløpsverdi forutsetter en nåverdiberegning av fremtidig kontantstrøm, og verdivurdering av kunder tar utgangspunkt i livsløpsverdien, men tillegger hver kunde en strategisk verdi i tillegg.

Basert på teorien gjennomgått i kapittel 2, er en analysemodell utarbeidet for å skape et rammeverk for den empiriske analysen senere i oppgaven. Analysemodellen presenteres under i figur 5. Modellen har den hensikt å strukturere analysen for leseren, samtidig som den skal gi et visuelt bilde av problemstillingen og forskningsspørsmålene som oppgaven forsøker å besvare. De ulike delene av modellen vil beskrives under påfølgende figur.



Figur 5: Analysemodell

Først beskrives styringssystemene, før de deretter settes inn i pakken. Ut fra styringspakken kan det utledes hvilken styringsinformasjon case-bedriften sitter med i dag. Deretter vil kundelønsomhetsanalyser i case-bedriften beskrives og diskuteres, før det analyseres hvordan styringssystemene henger sammen som en pakke, samt hvorvidt kundelønsomhetsanalysene passer inn i denne styringspakken. Til slutt i analysen vil det analyseres hvorvidt den totale styringspakken, inklusive kundelønsomhetsanalysen bidrar til relevant styringsinformasjon. Avslutningsvis vil mulige sammenhenger og implikasjoner ved disse funnene diskuteres.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres metodiske valg vi har benyttet for å besvare problemstillingen. Vi begynner med å gjøre rede for studiens forskningsdesign, forskningsmetode, forskningsstrategi og valgene for disse. Deretter vil vi beskrive studiens datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis tar vi for oss datakvalitet og etiske problemstillinger vi har tatt høyde for under studien.

3.1 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan vi har svart på problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 163), og presenteres som en helhet i dette kapittelet. Problemstillingen i studien er åpen, hvor hensikten har vært å undersøke den gjennom økt forståelse og innsikt. Studien er en eksplorativ studie grunnet problemstillingens utforming.

På grunn av det eksplorative designet har vi valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Videre har vi valgt å bare bruke dybdeintervjuer som datainnsamlingsteknikk. Dette medfører at studien er å betrakte som en monometodisk kvalitativ studie (Saunders et al., 2016, s. 168).

Styringssystemer og kundelønnssomhet i eCommerce er et fagområde det er blitt skrevet lite om. For å besvare studiens problemstilling har vi valgt å benytte en eksplorativ forskningstilnærming. På den måten har vi forsøkt å bidra til fagområdene studien omfatter. Fordelen med eksplorative studier er at de er fleksible og tilpasningsdyktige. Ved å gjennomføre en eksplorativ studie må man være villige til å endre studiens retning etterhvert som man samler inn data (Saunders et al., 2016, s. 175). Vi gikk ut med et bredt fokus som underveis i arbeidet ble smalere og smalere. Dette har vi brukt til vår fordel, ved at vi eksempelvis har måtte finjustere problemstilling og forskningsspørsmål etter hvert som vi har gjort intervjuer.

3.1.1 Tilnærming til teoretisk grunnlag

I denne studien har vi valgt å benytte oss av en abduktiv tilnærming til det teoretiske grunnlaget. I motsetning til deduksjon, der man flytter seg fra teori til data, eller induksjon, der man flytter seg fra data til teori, er abduksjon en tilnærming der man flytter seg frem og tilbake mellom teori og data (Saunders et al., 2016, s. 148; Suddaby, 2006). Med den abduktive tilnærmingen har vi under analysearbeidet samlet inn data og analysert dataen om hverandre.

Et eksempel på dette er at vi startet med å studere teori om styringssystemer, før vi innhentet data i form av intervjuene. Deretter studerte vi ny teori tilknyttet samme emne før vi innhentet ytterligere data fra nye intervjuer.

3.2 Forskningsmetode

For å besvare studiens problemstilling har vi valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode. Dette har vi gjort da Saunders et al. (2016, s. 165) forklarer at det er den mest hensiktsmessige metoden å bruke når man innhenter data i form av ord og tekst, fremfor numeriske data. Valget falt også naturlig da vi valgte en eksplorativ forskningstilnærming, med en åpen problemstilling som resulterte i at dataene vi innhentet var erfaringer, meninger, og hendelser. Kvalitativ metode har egnet seg godt da vi gjennom studien har forsøkt å forstå styringspakken og hvordan kundelønnsomhetsanalyser passer inn empirisk. En styrke med kvalitative studier som vi har benyttet oss av er metodens fleksibilitet.

Denne masteroppgaven er skrevet over et semester. Derfor har vi grunnet tidsbegrensninger valgt å skrive studien som en tverrsnittsundersøkelse, en type studie der man undersøker det man skal i et øyeblikksbilde. Tverrsnittsundersøkelser prøver å forklare og beskrive forekomsten av et fenomen, eller hvordan forskjellige faktorer er tilknyttet hverandre innad i en bedrift (Saunders et al., 2016, s. 200). I denne studien undersøker vi eksempelvis hvordan kundelønnsomhet henger sammen med andre styringssystemer i en eCommerce-bedrift.

3.3 Forskningsstrategi

Vi har valgt casestudie som forskningsstrategi med bakgrunn i at Yin (2014, s. 4) forklarer at dette er en god strategi å bruke når problemstillingen krever en omfattende beskrivelse av et fenomen. I denne studien har vi undersøkt «fenomenet» styringssystemer og kundelønnsomhet i en eCommerce-kontekst. Casestudie vil hjelpe oss med å forstå kundelønnsomhetsanalyser i konteksten av Komplett.no, da denne forskningsstrategien er et verktøy for å forstå et fenomen i en gitt kontekst (Saunders et al., 2016, s. 205). Det er ikke forsket mye på kundelønnsomhet og virksomhetsstyring i eCommerce. Casestudiet av Komplett.no vil derfor kunne øke innsikten i hvordan kundelønnsomhetsanalyser kan benyttes i sammenheng med virksomhetsstyring i eCommerce, og vil på den måten kunne være et bidrag til litteraturen.

Vi har valgt å ta for oss en enkeltcase fremfor multiple casestudier. Dette har vi gjort på grunn av tidsbegrensinger, og at vi ble enige med veileder om at det for denne studien var mer relevant å gå dypere inn i én bedrift, fremfor grunnere i flere bedrifter. Valget ble også gjort på bakgrunn av konkurranse mellom aktørene i eCommerce-markedet, da det kunne blitt vanskelig å la seg gjennomføre ved eksempelvis å sammenligne hvordan forskjellige aktører og potensielle konkurrenter benytter kundelønnsomhetsanalyser som et styringsverktøy. Dette fordi konkurrenter naturlig nok ikke ønsker å utgi sensitiv informasjon som hadde blitt tilgjengelig for de andre, som igjen kunne svekket deres posisjon i markedet.

Yin (2014, s. 19-21) beskriver flere utfordringer med casestudier. Den største utfordringen med casestudier er at de ikke er strenge nok, ved at man for eksempel ikke følger systematiske prosedyrer, eller har tillatt tvetydig bevis for å påvirke funnene. Dette har vi tilstrebet å unngå ved å jobbe systematisk under datainnsamling- og analyse. Se forøvrig delkapittel 3.6 Datakvalitet. En annen utfordring ved casestudier er at det tilsynelatende er vanskelig å generalisere ut i fra funnene. Svaret på dette er at casestudier er generaliserbare til teoretiske rammeverk, fremfor populasjoner. En tredje utfordring er at casestudier kan produsere uhåndterlige mengder med data, at det er for arbeidskrevende, og at det tar for lang tid. For å møte denne utfordringen har vi vært nødt til å sette visse begrensninger for studien, se delkapittel 1.3 Avgrensninger.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Kontekstforståelse

Etter vi hadde etablert kontakt med Komplett.no hadde vi tre telefonmøter med kontaktpersonen vår. Ved det første telefonmøtet diskuterte vi alternative problemstillinger, kundelønnsomhet og styringssystemer, konfidensialitet rundt oppgaven, informasjon om Komplett.no, studiens avgrensninger, praktiske ting, veien videre i prosessen og intervjuobjekter. I forkant av andre telefonmøte hadde vi sendt en mer konkret problemstilling og forskningsspørsmål til kontaktpersonen vår. Andre telefonmøte gikk derfor ut på å diskutere dette samt å sette ytterligere avgrensninger, bestemme intervjuobjekter, avtale tidspunkt for gjennomføring av intervjuene og fremdriftsplan. Tredje telefonmøte var en kortere sjekk før intervjuene, hvor vi avtalte oppmøtetidspunkt og kjøreplan for de to dagene vi skulle gjennomføre intervjuene på. Da vi ankom Komplett.no i Sandefjord fikk vi første en liten omvisning i lokalene, før vi fikk tildelt et møterom som vi disponerte fritt i tiden vi var

der. Dag to fikk vi en grundig omvisning på robotlager, hvor vi fikk se hele forsyningskjeden helt fra varene kom av bil, til de var pakket i kontainer og klare for levering.

3.4.2 Datamateriale

Saunders et al. (2016, s. 724) definerer primærdata som data som er innhentet spesifikt for forskningsprosjektet som gjennomføres. Primærdata innhentet i denne studien er i hovedsak data fra syv dybdeintervjuer. I tillegg til dette har vi også innhentet primærdata i form av mailkorrespondanse med kontaktpersonen vår i Komplet.no. Dataene ble innhentet av oss selv for å besvare problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene.

Data som i utgangspunktet er samlet inn for andre hensikter enn den gjeldende studien, kalles sekundærdata (Saunders et al., 2016, s. 316). I denne studien har vi brukt sekundærdata som for eksempel bedriftspresentasjon, presentasjon av CLV-analysen, årsrapport for 2017, deler av Komplet.no sin ABC-analyse og begrepsdefinisjoner.

3.4.3 Utvalg

I samarbeid med vår kontaktperson i Komplet.no kom vi frem til at det mest hensiktsmessige for oppgavens del er å intervjuer syv personer i bedriften. Vi intervjuet henholdsvis en fra hver av avdelingene: Digital markedsføring, ledelsen, økonomi, innkjøp, analyse og controlling. I tillegg til dette har vi også intervjuet en person på direktørnivå. Antall aktører i studien har vi begrenset til én, Komplet.no. Dette gjorde vi med bakgrunn i ressurser og kapasitet, i tillegg til at dette ikke er en longitudinell studie, men en tverrsnittsundersøkelse.

INTERVJU- OBJEKT	DATO FOR INTERVJU	LENGDE PÅ INTERVJU	FUNKSJON I KOMPLETT
ANALYTIKER	15.10.18	70 min	Analyseavdelingen, gjennomfører dataanalyser
INNKJØPER	15.10.18	60 min	Innkjøpsavdelingen - kontroll på innkjøpsteam
DIGITAL MARKEDSFØRER	16.10.18	50 min	Markedsføringsavdelingen, med fokus på markedsføring på alle digitale flater
LEDER	16.10.18	45 min	Sitter i konsernledelsen til Komplet Group
ØKONOM	16.10.18	40 min	Fokus på finans- og driftsregnskap
DIREKTØR	23.11.18	20 min	Sitter i konsernledelsen til Komplet Group
CONTROLLER	19.11.18	65 min	Fokus på prosesser og økonomiske resultater

Figur 6: Tabell med utvalg for intervjuer

Ved å intervju flere nøkkelpersoner innad i samme bedrift fikk vi belyst studiens problemstilling fra flere vinkler. Størrelsen på utvalget ble begrenset til syv personer fordi det var disse personene vi og kontaktpersonen vår i Komplet.no så som relevante for studien. I tillegg til dette vil man med økende størrelse på utvalget nå et metningspunkt, der ytterligere intervjuer med andre ansatte ikke tilfører noe mer informasjon (Saunders et al., 2016, s. 297).

3.4.4 Forskningsintervjuer

Semi-strukturerte forskningsintervjuer er brukt for innsamlingen av primærdata i denne studien. Dette gjorde vi grunnet studiens utforskende formål. Rekkefølgen spørsmålene kom i baserte seg på intervjuguiden vi på forhånd hadde utformet, på hvilke svar vi fikk fra intervjuobjektene og flyten i samtalen. Alle intervjuene vi holdt ble dokumentert ved hjelp av lydopptak og notater, slik Saunders et al. (2016, s. 411) forklarer er fordelaktig. I de tilfellene der intervjuobjektene avga uklare eller tvetydige svar ba vi dem utdype og stilte oppfølgings spørsmål. For å sikre kvaliteten på datamaterialet forklarer Saunders et al. (2016, s. 391) at det er viktig både hvordan man stiller spørsmålene, hvordan de er formulert og hvordan man agerer med intervjuobjektet. Under intervjuene etterstrebet vi derfor å ikke stille partiske eller ledende spørsmål for å oppnå en subjektiv vinkling eller ønskede svar.

3.4.5 Intervjuguide og forarbeid

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide til hvert intervjuobjekt. Omtrent halvparten av spørsmålene var standard-spørsmål som alle fikk. Disse stilte vi siden det var interessant å se hva de forskjellige intervjuobjektene svarte på samme spørsmålet. Fordelen med å utforme individuelle intervjuguides var at vi kunne spisse spørsmålene til personens stilling og kunnskap som vi kunne anta at vedkommende hadde. På denne måten utnyttet vi muligheten til å få så mye relevant informasjon som mulig, fremfor å bare stille de samme spørsmålene til alle. Dette kunne ha resultert i at noen intervjuobjekter ikke klarte å svare godt nok på enkelte spørsmål, mens andre kanskje satt inne med informasjon vi gjerne skulle hatt, men som vi ikke fikk, grunnet for brede og åpne spørsmål.

Intervjuguidene ble ikke fulgt slavisk da vi la opp til semi-strukturerte intervjuer. En slavisk tilnærming ville kategorisert intervjuene som strukturerte, og kunne da fremstått som stakkato og unaturlig, noe vi ønsket å unngå. Intervjuguidene ble utarbeidet med flere åpne spørsmål, da disse oppmuntrer intervjuobjektene til å avgi utdypende svar (Saunders et al., 2016, s. 391). Temaene og spørsmålene i intervjuguiden utarbeidet vi ut i fra problemstillingen,

forskningsspørsmålene og teorigrunnlaget. Inkludert i intervjuguiden hadde vi også utarbeidet en tentativ tidsplan for intervjuene. Denne brukte vi som en pekepinn på når det var på tide å gå videre til neste tema, da vi visste at vi hadde begrenset med tid per intervju.

3.4.6 Gjennomføring av intervjuene

De første fem intervjuene vi holdt, gjennomførte vi hos Komplet.no i Sandefjord. Disse fem intervjuene var fordelt utover to dager av praktiske årsaker. Første dagen intervjuet vi to personer, en fra analyseavdelingen og en fra innkjøpsavdelingen. I tillegg fikk vi en gjennomgang av en analytiker, slik at vi fikk innsikt i eksempler på analyser Komplet.no arbeider med. Den andre dagen intervjuet vi tre personer, fra henholdsvis digital markedsføring, ledelsen og økonomiavdelingen.

I forkant av intervjuene hadde alle intervjuobjektene mottatt en tematisk oversikt over hva vi skulle intervju dem om. Denne oversikten inneholdt ingen konkrete spørsmål, men heller hovedtema vi kom til å ta opp. Dette valgte vi å gjøre slik at intervjuobjektene til en viss grad kunne forberede seg på hva vi kom til å spørre dem om, uten å forberede svar på gitte spørsmål. I tillegg til dette hadde også alle deltakerne mottatt samtykkeerklæring (se Appendiks 1) før intervjuene fant sted. På den måten kunne de lese og sette seg inn i denne før intervjuene, slik at de enkelt kunne skrive under på den da intervjuet startet. Dette resulterte i at vi slapp å bruke tid tiltenkt intervjuet på administrative aktiviteter. Intervjuene ble avholdt inne på et lukket møterom, og varierte i varighet fra tre kvarter til en time og et kvarter.

I tillegg til disse fem intervjuene hos Komplet.no hadde vi i etterkant ytterlig to intervjuer over telefon. Dette var med en person på direktørnivå og en fra controlling. Dette ble gjort av to grunner: Den første var av praktiske årsaker og omstendighetene i Komplet.no, som gjorde at personen på direktørnivå ikke hadde anledning til å stille til intervju da vi besøkte dem i Sandefjord. Den andre årsaken var at vi ønsket å ha et intervju å gå på i etterkant av primærinnsamlingen av data. Dette ønsket vi å ha, da vi så for oss at det ville komme opp flere spørsmål etterhvert som vi begynte å arbeide med analysen og de empiriske funnene. På den måten sikret vi oss at vi hadde muligheten til å stille utfyllende spørsmål og få svar på disse.

3.5 Analyse av data

I dette delkapittelet tar vi for oss hvilken fremgangsmåte vi har benyttet oss av under dataanalysen. Vi vil først presentere analysestrategien og hvordan vi transkriberte datamaterialet, deretter går vi over til å forklare hvordan vi kodet dataene.

Analysestrategi

Analysestrategien vi har valgt å følge har basert seg på den teoretiske bakgrunnen som førte frem til denne casestudien. Yin (2014, s. 136) forklarer at denne strategien er naturlig å følge om det opprinnelige målet og designet til casestudien tok utgangspunkt i teori, som igjen gav opphav til problemstillingen, forskningsspørsmålene og hvilken annen litteratur man skal ta for seg. Det teoretiske grunnlaget formet til dels også planen for hvordan vi skulle samle inn data. Et eksempel på dette er at vi utformet intervjuguiden med bakgrunn i blant annet teori.

Transkribering og datacleaning

Transkriberingen av lydopptakene er en del av analysearbeidet, og var en tidkrevende prosess. For å minimere antall feil under transkriberingen valgte vi å gjøre dette selv istedenfor å bruke software som kunne gjort dette automatisk for oss. Når det er sagt benyttet vi programmet Express Scribe Transcriptions da vi transkriberte, siden dette var enkelt å bruke da kontrollene for lydopptaket og skrivefelt var i ett og samme program. Vi valgte å begynne transkriberingen dagen etter vi hadde gjennomført det siste av de fem første intervjuene for å minimere antall feil da vi hadde intervjuene friskt i minnet. De to andre intervjuene vi holdt på et senere tidspunkt ble transkribert dagene etter vi holdt hvert av dem. I noen av lydfilene var det vanskelig å høre noe av det som ble sagt, dette skyldtes for eksempel at noen hostet. Ved å transkribere tett opp til intervjuene fant vi det lettere å komme fram til hva som faktisk ble sagt i disse tilfellene.

Under intervjuet tok vi notater der vi mente det var nødvendig, og der intervjuobjektene formidlet informasjon som traff studien spesielt godt. Vi merket dette med tidspunkt ut i intervjuet slik at det skulle være lettere under transkriberingen og i etterarbeidet og finne fram til viktige elementer. Vi noterte oss også tidspunkt for når vi selv kom på noe vi kunne bruke i studien. I notatene noterte vi oss også stum informasjon som ikke kom fra av lydfilen. Eksempler på dette er kroppsspråk som smil og flakkende blikk. Ved transkriberingen måtte vi også ta hensyn til hvordan intervjuobjektene utga informasjonen, og ikke bare hva de fortalte. Eksempler her var nervøs latter eller en markant endring i toneleiet, som begge ble

tatt hensyn til under transkriberingen og analysen av datamaterialet. For å kunne bruke transkriberingsdokumentet som et oppslagsverk, valgte vi å nummerere spørsmålene på lik måte under transkriberingen som det vi hadde gjort i intervjuguiden.

Etter transkriberingen var ferdigstilt utførte vi datacleaning. For kvalitativ metode vil det si å rette opp i transkriberingsfeil. Under datacleaningen oppdaget vi at vi hadde skrevet noe som ikke samstemte med det intervjuobjektet hadde fortalt. Dette fant vi ut av at mest sannsynlig hadde skjedd ved at man hørte feil på lydopptaket under transkriberingen. Selve transkriberingsjobben delte vi likt mellom oss, ved at vi transkriberte totalt sett like mange minutter hver. Vi kunne derfor gjennomføre datacleaningen ved at vi hørte gjennom lydfilen der den andre mente det var uklart hva som ble sagt.

Første syklus med koding

Da vi skulle analysere innhentet data, tok vi utgangspunkt i transkriberingsdokumentene. Videre valgte vi å følge Miles, Huberman og Saldana (2014) fremgangsmåte til koding, hvor vi startet med første syklus med koding, deretter andre syklus med koding. Koding brukes for å kategorisere data med tilsvarende mening (Saunders et al., 2016, s. 580). Tilnærmingen vår til kodingen har vært å ta for oss data vi selv synes virket mest relevant, deretter identifisere tema og mønster som intervjuobjektene vurderte som viktige. Under den første syklusen identifiserte vi forskjellige elementer som fikk hver sin kode. Dette gjorde vi i Google Docs, der vi også hadde transkriberingsdokumentene. Her delte vi opp transkriberingsdokumentene i tre deler: Styring, kundelønnsomhet og annet.

Andre syklus med koding

Første syklus med koding er en måte å initielt sammenfatte segmenter av data (Miles et al., 2014, s. 86). For andre syklus med koding valgte vi å bruke tematisk analyse. Dette er en måte å gruppere kodene fra første syklus med koding. Her plasserte vi data med samme kode i samme kategori, og på den måten lagde en tematisk oversikt representert av de forskjellige kategoriene. Her strukturerte vi kodene ut ifra temaene vi skulle inkludere i kapittel 5 – Analyse av empiri. Videre fokuserte vi på mindre datamengder i hver av kategoriene og identifiserte viktige dataenheter, som for eksempel dataenheter som gikk igjen mange ganger. I tillegg til dette brukte vi dokumentene med sortert transkribering som vi fikk ut fra den første syklusen med koding som oppslagsverk. Dette gjorde vi ved å eksempelvis bruke søkefunksjonen i Google Docs.

Hensikten med denne tilnærmingen var å identifisere temaer og mønstre som oppstår i datasettet, som igjen kan brukes i den videre analysen tilknyttet studiens problemstilling. Tematisk analyse er en systematisk metode ettersom den har en velordnet og logisk tilnærming til analyse av kvalitative data (Saunders et al., 2016, s. 579).

3.6 Datakvalitet

Vi har forsøkt å legge til rette for at forskningen skal være av høy kvalitet, ved å ha utarbeidet et nøyaktig og gjennomtenkt forskningsdesign, og ved å identifisere trusler mot validitet og reliabilitet og iverksatt tiltak for å møte disse.

3.6.1 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning handler om hvorvidt studien undersøker det man har til hensikt å undersøke (Krumsvik, 2015, s. 151). Videre kan validitet vurderes på to måter i kvalitativ forskning, av oss selv som forskere eller av intervjuobjektene (Ringdal, 2018, s. 248). Faren for at eksterne hendelser skulle påvirke intervjuobjektens respons har vært den største trusselen mot denne studiens validitet. For eksempel kan intervjuobjektene ha snakket sammen før intervjuene. Dette kan se ut som ikke har vært tilfellet, ettersom vi fikk forskjellige svar på samme spørsmål fra ulike intervjuobjekter. Utover dette gikk intervjuene som planlagt, uten noen form for ekstraordinære hendelser.

I følge Saunders et al. (2016, s. 400) kan det være mulig å oppnå høy validitet ved å stille gjennomtenkte og velformulerte spørsmål, og undersøke responser fra flere forskjellige sider. Videre har vi benyttet oss av deltakervalidering for å sikre studiens kvalitet. Dette har vi gjort ved å stille oppfølgingsspørsmål via epost til kontaktpersonen vår, hvor vi eksempelvis har bedt ham bekrefte at vi har forstått utsagn riktig. Dette har vi gjort for å rette opp i uklarheter, og for å korrigere tolkninger vi har vært usikre på. I tillegg til dette har vi sendt ham deler av oppgaven som inneholder informasjon om Komplet.no, slik at han kunne lese igjennom og på den måten godkjenne og bekrefte opplysningene vi har gitt om Komplet.no.

Intern validitet, også kalt kredibilitet i kvalitativ forskning, handler om at det er konsistens mellom funnene vi har gjort og det teoretiske rammeverket (Krumsvik, 2015, s. 152). Studiens interne validitet betraktes i kapittel 6, hvor vi sammenligner sentrale funn opp mot teorien.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultatene av studien kan generaliseres. Generalisering av kvalitative studier som denne, vil trolig være problematisk grunnet liten

utvalgsstørrelse (Saunders et al., 2016, s. 400). Et annet moment tilknyttet generalisering av denne studien er at det finnes få studier av eCommerce i Norge. På den måten kan man heller ikke bruke denne studien i kombinasjon med andre studier til å generalisere eCommerce-bransjen. Vi anser imidlertid ikke en svak generaliseringsevne som et problem, da studiens hensikt er å undersøke problemstillingen.

3.6.2 Reliabilitet

Saunders et al. (2016, s. 203) beskriver reliabilitet som et mål for studiens pålitelighet. Nærmere bestemt om studiens innhold representerer de faktiske forholdene. Dette støttes av Ringdal (2018, s. 247) som forklarer at reliabilitet handler om tilfeldige målefeil. Når vi har vurdert reliabiliteten til de kvalitative dataene innhentet, har dette i tråd med Ringdal (2018) vært våre egne tanker og refleksjoner over hvordan datainnsamlingen er utført. Hensikten med dette har vært å gjøre oss selvbevisste på mulige feilkilder.

Studiens reliabilitet kan trues av fire forhold: Deltakerfeil, forskerfeil, deltakerbias og forskerbias (Saunders et al., 2016, s. 204). Et eksempel på deltakerfeil er at deltakeren gir forhastede og lite gjennomtenkte svar. For å forhindre dette ble intervjuene lagt til strategiske tidspunkt. Dette var typisk tidlig på dagen, eller mellom lunsj og arbeidslutten. Vi prøvde så langt det lot seg gjøre å unngå og legge intervjuene til rett før lunsj, da deltakeren kan være sulten og ukonsentrert, eller rett før arbeidslutten. Forskerfeil kan komme av samme årsak som deltakerfeil, noe vi tilstrebet og forhindre ved igjen å legge intervjuene til ideelle tidspunkt.

Deltakerbias vil være enhver faktor som får deltakeren til å avgi falske svar (Saunders et al., 2016, s. 204). Dette forhindre vi ved å legge intervjuene til lukkede rom, der intervjuobjektene ikke trengte å være bekymret for at de kunne bli overhørt av andre. I starten av hvert intervju var vi også påpasselig med å informere og forsikre oss om at intervjuobjektet forstod at alt de formidlet til oss ville bli anonymisert og på ingen måte sporbart.

Forskerbias kan være at vi lar våre subjektive vurderinger komme i veien for informasjonen intervjuobjektet deler. For å forhindre dette var vi alltid to stykker som holdt intervjuene. Under intervjuet, ved gjennomgang av lydopptak og i analysearbeidet har det at vi har vært to gjort det lettere å identifisere og rette opp i feiltolkninger og misforståelser forårsaket av subjektivitet. Dybdeintervjuer ved kvalitativ forskning kan være problematisk i forbindelse med å sikre reliabilitet, ved at undersøkelsene er vanskelige å replisere. En tydelig beskrivelse

av forskningsdesignet og –strategi, en nøyaktig beskrivelse av innsamling og analyse av data har derfor vært essensielt for studiens reliabilitet (Saunders et al., 2016, s. 209).

3.7 Etikk

I denne studien er det flere etiske problemstillinger vi må ta hensyn til. Da all data vi samler inn i forbindelse med studien vil tilfalle forskningsprogrammet FOCUS etter endt studie, er det viktig at all dataen og fremstillingen av denne er korrekt. Dette blant annet fordi dataene kan komme til å bli brukt i videre forskning og bli sitert av andre. Derfor er det viktig at forskningen er så sann som mulig. Vi har derfor tilstrebet å sørge for høy reliabilitet og validitet. Videre har vi også vært åpne om avgjørelser som har blitt tatt i forbindelse med prosjektet. Korrekt kildehenvisning har vi hatt stort fokus på, da vi på ingen måte ønsker å fremstille andres verker som vårt eget. Det er også viktig for oss selv at dataene som fremkommer av studien er korrekte da dette opprettholder et godt personlig rykte.

Til denne studien får vi tildelt midler av FOCUS. Disse må anvendes på en fornuftig og gjennomtenkt måte, da midlene alternativt kunne vært tildelt og brukt på andre forskningsprosjekter. I forbindelse med FOCUS har vi også skrevet under på et skriv angående taushetserklæring og innsamling av data. Skrivet forklarer hva vi skal være innforstått med, hva vi forplikter oss til, og hva vi skal være klar over ved å skrive masteroppgaven i samarbeid med FOCUS.

Etikk under forskning handler mye om hvordan studien påvirker de som deltar i den, og det er viktig å ta for seg etikk i alle aspekt av forskningen. Eksempelvis er det essensielt at intervjuobjektene er innforstått med hva datamaterialet skal brukes til, og hva de er med på. Under datainnsamling har vi derfor tilstrebet å informere intervjuobjektene tilstrekkelig om dette. Utover dette har alle intervjuobjektene også skrevet under på samtykkeerklæring, og dermed gitt samtykke til å delta i studien. Vi har også vært påpasselig med å informere intervjuobjektene om at de ikke under noen omstendigheter vil få negative konsekvenser av å være med på studien. Under selve intervjuene var det også viktig at vi oppførte oss etisk, ved at vi eksempelvis ikke stilte ledende spørsmål i studiens favør.

Videre har det også vært viktig å forsikre oss om at ingen parter eller deltakere i studien har blitt skadelidende av forskningen. Eksempler på dette er at vi har vært særdeles påpasselig med å beholde intervjuobjektene anonymitet, det vil si at dataene ikke er sporbare tilbake til enkelte intervjuobjekter da dette potensielt kan få negative konsekvenser for vedkommende. I

studien har vi ikke valgt å gi intervjuobjektene kodenavn, men eksempelvis heller brukt terminologien «økonom og controller». Under transkriberingen brukte vi bare en bokstav for å markere hvilken person som snakket under intervjuet. Dette gjorde vi for å anonymisere intervjuobjektene, men også for å gjøre transkriberingen mer effektiv for vår egen del. Transkriberingsdokumentene ble i sin helhet også anonymisert ved at vi navnga dokumentene eksempelvis «Transkribering Controller».

Det har også vært viktig for oss å ikke støte noen gjennom studien. Dette være seg intervjuobjektene eller andre som kommer til å lese studien. Dette har ikke vært en stor utfordring, men vi tenkte over dette da vi lagde intervjuguidene, og da vi holdt intervjuene. Vi ble under intervjuene, da vi ønsket å gå dybden på noen av områdene, nødt til å stille kritiske spørsmål til intervjuobjektene. I disse tilfellene var det viktig å ikke tråkke på noen tær, men heller forklare hvorfor i forkant av intervjuene, at om det var spørsmål intervjuobjektene ikke ønsket å svare på, var det bare å si ifra om det.

Konfidensialitet er også et viktig moment. For dette har det vært vesentlig at dataene kun har blitt gitt til oss. Utover dette har det vært vårt ansvar å sørge for at ingen konfidensielle data eller opplysninger kommer ut i det studien publiseres. Hva gjelder sikker oppbevaring av data har vi vært påpasselige med hvor vi har oppbevart PC-ene som har vært brukt i prosjektet, og hvor data har blitt lagret digitalt. Ved endt studie vil alt av sensitiv data blir slettet fra egne PCer og overlevert til FOCUS.

4. Case-kontekst: Komplet.no og eCommerce

I kapittel 4 vil case-bedriften Komplet.no og eCommerce-markedet introduseres. Siden eCommerce er en bransje der det er gjort relativt lite forskning, ser vi det hensiktsmessig å presentere bransjen og bedriften Komplet.no før vi introduserer de empiriske funnene. Først vil det komme en beskrivelse av bransjen og deretter vil Komplet.no presenteres, med den hensikt å gi et overordnet bilde av bransjen, utviklingen og bedriften. Til slutt presenteres de fremtidige suksessfaktorene for Komplet.no som vi har identifisert gjennom intervjuer.

4.1 eCommerce-markedet

eCommerce er den internasjonale definisjonen på internetthandel. I Norge er bransjen kalt e-handel i tillegg til eCommerce. Bransjen omfatter alt salg av produkter og tjenester som skjer på internettet, der varer bestilles typisk gjennom nettbutikker og tjenester bestilles av bedrifter med egen webside. Kjøp og salg kan både foregå mellom bedrifter (B2B) og mellom bedrifter og konsumenter (B2C). Komplet.no retter seg mot B2C, og det vil videre være dette segmentet av e-handelen som blir beskrevet.

Kunder oppgir at hovedgrunnene til at de velger å handle på internett fremfor i fysiske butikker er pris og bekvemmelighet (DIBS AS, 2018). E-handel gjør det lett å sammenligne priser, som ofte fører til lave priser, kunder sparer tid når de handler hjemmefra, butikkene er alltid åpne og har ofte større utvalg av produkter. En annen av de store fordelene ved e-handel er at kunder får tilgang til produkter og tjenester fra hele verden. Det fører også til at konkurransen mellom aktørene som ønsker å tilby disse varene og tjenestene øker. Det vil derfor være for snevert å ta for seg kun norske bedrifter når et utvalg e-handelsaktører skal nevnes. I et norsk perspektiv er de mest kjente Komplet.no, Elkjøp, Power, Cdon, NetOnNet, Amazon, Ebay, Wish, Zalando og AliExpress (DIBS AS, 2018). Selv om mange av de populære aktørene er norske, viser det seg at den gjennomsnittlige nordmannen handler over 50% av varene kjøpt på internett fra utenlandske butikker og de resterende fra norske (DIBS AS, 2018). Av utenlandske butikker, er det mest populært blant nordmenn å handle fra Kina, England, USA, Sverige og Tyskland (DIBS AS, 2018). Norske kunder har dermed stor valgfrihet ved handel

på internett. I 2018 forventes det at nordmenn handler for 144,8 milliarder kroner på nett¹, sammenlignet med 2017 hvor det ble handlet for 124,2 milliarder kroner (DIBS AS, 2018). Organisasjonen Virke anslår en total vekst i detaljhandelen i Norge på rundt 3%, samtidig som de forventer e-handelen til å vokse med hele 14% (Haartveit, 2018). Selv om de absolutte tallene fortsatt er lave for e-handel sammenlignet med annen detaljhandel, er det liten tvil om at bransjen er i ferd med å ta store andeler av handelsmarkedet nå og i tiden fremover.

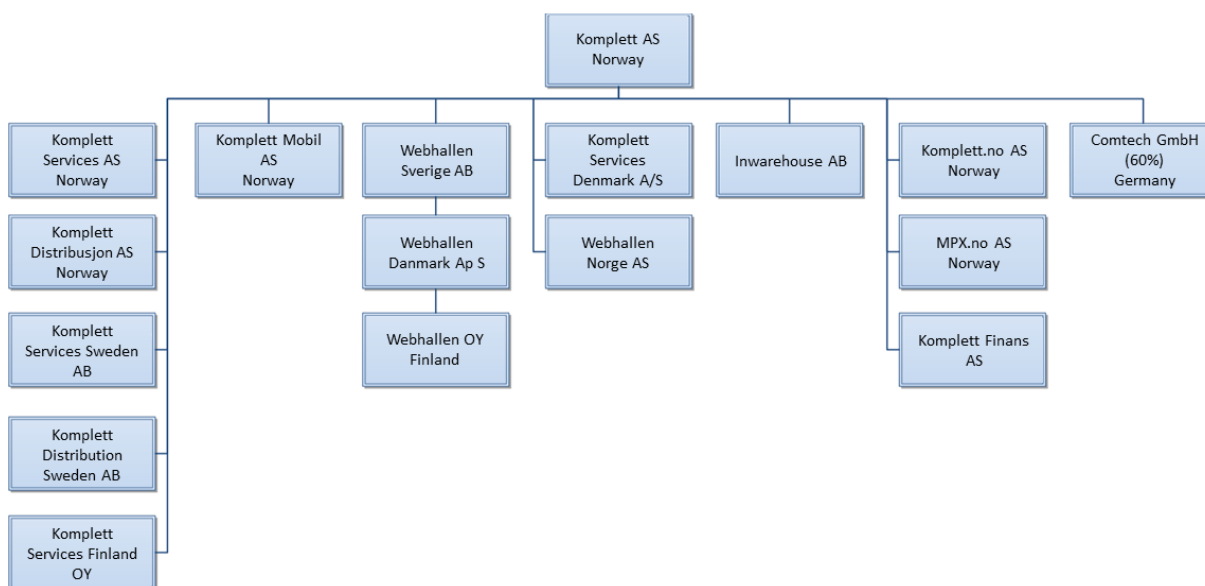
E-handelen fordeler seg først og fremst på 3 kategorier, og det estimeres at nordmenn vil bruke 30 milliarder kroner på tjenester (21%), 50 milliarder på varer (34%) og 65 milliarder på reiser (45%) i 2018 (DIBS AS, 2018). Komplet.no befinner seg i varer-kategorien og har derfor et potensielt stort norsk marked å kapre andeler i.

I tiden fremover antas det at bedriftene i markedet vil rette ytterligere fokus mot kundene. Det forventes at kundene fortsetter å kreve gode kjøpsopplevelser og service. Eksempler på hvordan kjøpsopplevelsen kan bli bedre er personalisering av kundereisen. Det vil blant annet si at kunden får personalisert alt fra forslag om hva den kan handle, til personalisert og tilpasset service etter kjøpet er gjennomført. Teknologier som maskinlæring, kunstig intelligens og stordata nevnes som viktige for å personalisere kjøpsopplevelsen. I tillegg antas det at kundene endrer forventninger og kunnskapsnivået i forkant av kjøp. Konkret vil det si at dersom ikke e-handelsaktørene klarer å møte forventningene til kundene vil man tape salg og fremtidig lønnsomhet. Videre betyr det økte kunnskapsnivået at kundene er mer informerte på pris og tekniske spesifikasjoner ved produktene. Totalt sett vil det si at mange av e-handelsaktørene i fremtiden vil være avhengig av dypere innsikt om kundene, i tillegg til produktfokus som har preget bransjen i mange år allerede. Framtidsutsiktene vil kreve både nye og tilpassede versjoner av allerede etablerte systemer, prestasjonsmålingsteknikker og teknologier (FastSpring, 2018; Komplet Group, 2018; KPMG, 2018; OVUM, 2017).

¹ Dette beløpet er estimert for e-handel både hos norske og utenlandske nettbutikker (DIBS AS, 2018). Virke (2018) estimerer at norske netthandelsaktører vil selge for totalt 18 milliarder norske kroner (av totalt 432 milliarder innen detaljhandelen). Å sammenligne Virke (2018) med DIBS (2018) sine tall vil gi et feil bilde da Virke kun tar for seg detaljhandel. DIBS (2018) tar for seg all handel på internett, som vil si detaljhandel pluss reiser, tjenester (f.eks. kino, parkering og telefonabonnement) og abonnementstjenester (f.eks. TV-streaming, musikkstrømming, skjønnhet og velvære, dyrefôr og mat og transport).

4.2 Komplet.no i dag²

Denne oppgaven fokuserer på Komplet.no, som er en del av Komplet Services og Norges største e-handelsaktør med 700 medarbeidere, en omsetning på 8,1 milliarder og 1,6 millioner kunder i 2017 (Komplet Services AS, 2018). Komplet.no er ikke et eget selskap i den forstand at det har et eget organisasjonsnummer, men driftsmessig opererer Komplet.no som et eget selskap i Sandefjord. Det er allikevel hensiktsmessig å beskrive deler av Komplet Services, siden enkelte aspekter av driften til Komplet.no påvirkes av de andre selskapene i gruppen. Komplet.no er også etablert i Sverige, Danmark og Finland under henholdsvis Komplet.se, Komplet.dk og Komplet.fi. Komplet Group består også av Komplet Mobil, Komplet Forsikring, ComTech, Komplet Bedrift, Itegra Norge, Itegra Sverige og Webhallen som opererer i Norge, Sverige og Finland. Det etter hvert kjente selskapet Komplet Bank er en ren finansiell investering fra Komplet Group. Selskapsstrukturen er illustrert i figur 7.



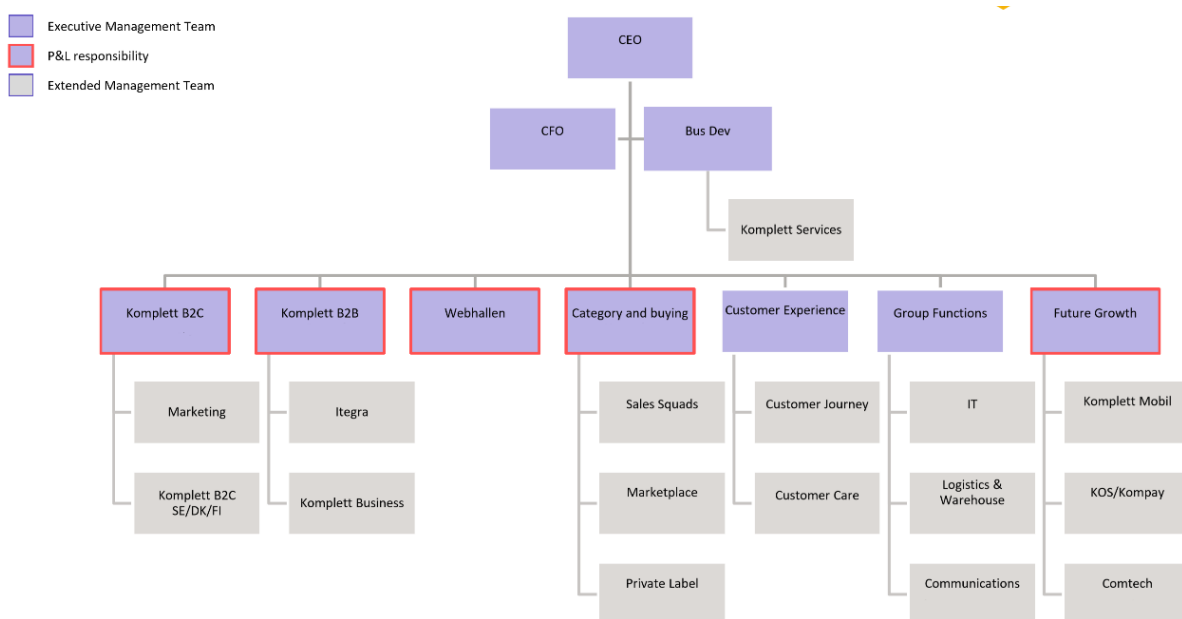
Figur 7: Selskapsstruktur Komplet Group

I følgende selskapsstruktur inngår Komplet.no sitt regnskap og juridiske tilhørighet som en del av Komplet Services AS og ikke Komplet.no AS (Komplet Services AS, 2018). Komplet Services AS omsatte i 2017 for 4,396 milliarder NOK, og det estimeres at de innehar ca. 12% markedsandel i markedet for dataprodukter og elektronikk, som Komplet.no

² Delkapittel 4.2 er hovedsakelig basert på årsrapporten til Komplet Services AS for 2017, i tillegg til bedriftspresentasjon fra Komplet.no. Begge disse inngår som en del av datagrunnlaget for denne oppgaven.

hovedsakelig betjener. Videre beskrives det i årsrapporten fra 2017 at innkjøp og logistikk betraktes som kjernefunksjoner i bedriften, da markedet de opererer i er svært dynamisk og flere av produktene de tilbyr endres eller erstattes flere ganger per år. Som et eksempel på hvor dynamisk markedet er, kan en rekke av produktene Komplett.no tilbyr endre pris opptil flere ganger per dag. Komplett Services AS mener derfor at et bredt vareutvalg, korte omløpstider, svingninger i valutakurser, prisendringer og svært kompetente kunder er blant utfordringene til bedriften, og at innkjøp og logistikk derfor er essensielle kjernefunksjoner i bedriften.

Komplett.no selger i dag varer i kategoriene «elektronikk» og «hjem og fritid». Disse lagerfører de i Sandefjord sammen med flere av de andre nettbutikkene i Komplett Group. Lageret deres i Sandefjord er et av Nordens mest moderne; et helautomatisert lager, der robotene plukker et produkt hvert 3. sekund. Lageret består av 75 roboter og over 70 000 kasser med unike produkter i hver enkelt kasse. Dette har ført til et konkurransefortrinn for Komplett.no, da lagersystemet bidrar til ytterligere effektivitet og kostnadsbesparelser (Komplett Group, 2018). Nettbutikken har i tillegg to fysiske lokasjoner, der kunder kan komme og hente varene de bestiller i nettbutikken, såkalte «pick-up-points». Disse befinner seg i Sandefjord og Oslo, der lokasjonen i Oslo også fungerer som et visningslokale hvor Komplett.no viser frem nye produkter til potensielle kunder (Komplett.no, 2018a; Komplett.no, 2018b). Komplett.no øker i likhet med resten av bransjen fokuset på kunden. Konsernet hadde totalt 100 millioner besøkene i nettbutikkene sine i 2017, der Komplett.no står for en signifikant andel av de besøkende.



Figur 8: Organisasjonsstruktur Komplett Group

I figur 8 er organisasjonsstrukturen til Komplett Group presentert. Komplett.no er i denne figuren plassert innunder Komplett B2C. Det vil si at Komplett.no har et resultatansvar ovenfor konsernet som er representert ved de andre lilla boksene. Innad i Komplett B2C ligger i tillegg den svenske, danske og finske delen av Komplett.no, i tillegg til at markedsføringsavdelingen rapporterer til leder for Komplett B2C.

Det viktigste å merke seg i Komplett.no sitt tilfelle, i denne organisasjonsstrukturen, er at for Komplett.no er det en relativt desentralisert og flat struktur med kort avstand til den endelige beslutningsmyndigheten. Komplett.no avhenger også av andre funksjoner i konsernet, slik som innkjøp («Category and buying»), kundeopplevelse («Customer Experience»), IT, logistikk og lager («Logistics & Warehouse») og kommunikasjon («Communications»). Innkjøpsavdelingen er et kjerneområde i driften av Komplett.no, og er delt opp i ulike team som har innkjøpsansvar for hver sin produktkategori som Komplett.no selger gjennom nettbutikken sin. Et eksempel på et slikt team er PC, som vil si at dette teamet har budsjett- og resultatansvar for PC-kategorien hos Komplett.no.

De ulike funksjonene er plassert utenfor Komplett.no slik at man kan nyttiggjøre seg av synergieffektene disse funksjonene har for alle nettbutikkene til Komplett Group. Dette kan by på utfordringer for driften av Komplett.no, men gitt begrensningene i denne oppgaven problematiseres ikke dette videre. Det interessante med denne strukturen, er at logistikk, lager og innkjøpsansvaret, altså kjerneområdene til Komplett.no, ligger utenfor beslutningsmyndigheten til nettbutikken. Innkjøpsavdelingen har i tillegg et eget resultatansvar ovenfor konsernet og ikke Komplett.no. Selv om organisasjonen er strukturert på denne måten, er det et utbredt samarbeid i en del av prosessene mellom de ulike lederne i konsernet, selv om det endelige beslutningsansvaret virker å være strengt fordelt gitt organisasjonsstrukturen.

4.3 Komplett.no sine suksessfaktorer for fremtiden

Figur 9 er ment å fungere som en ledestjerne for de ansatte ved Komplett.no. Den beskrives best som visjonen til bedriften og understreker hva Komplett.no skal strebe etter. Komplett.no skal være det opplagte valget for kunder, medarbeidere og fremtidig medarbeidere. For å få til dette mener bedriften at presisjon, enkelhet og entusiasme kreves. Presisjon i kundesammenheng handler blant annet om at kunden skal få riktig vare til riktig tid. I medarbeidersammenheng er et eksempel at møter skal avsluttes senest til tiden som er avtalt.

Enkelhet betyr at det skal være enkelt for kunden å bli og være kunde, for eksempel ved at returer og problemer løses uten store komplikasjoner. Medarbeidere i Komplett.no skal oppleve det som enkelt å jobbe der, ved at jobben ikke bidrar til større problemer enn ventet utfra stillingsbeskrivelsen. Ansatte i Komplett.no skal bli møtt med entusiasme i hverdagen og det samme gjelder kundene når de handler hos bedriften. Et eksempel på slik entusiasme kan være at man hilser på hverandre når man møtes i gangene eller i kantinen, og at kunder opplever at kundeserviceavdelingen er genuint opptatt av å hjelpe til.



Figur 9: Visjon, verdi og kultur i Komplett.no

Fra intervjuene vi holdt hos Komplett.no var det én ting som stadig gikk igjen: Kundefokus. Komplett.no sitt fokus fremover i tid er derfor på kunden. Dette kan underbygges av svaret vi fikk fra innkjøperen da vi spurte hva han som representant for innkjøpsavdelingen mente var det viktigste av kunde og leverandør:

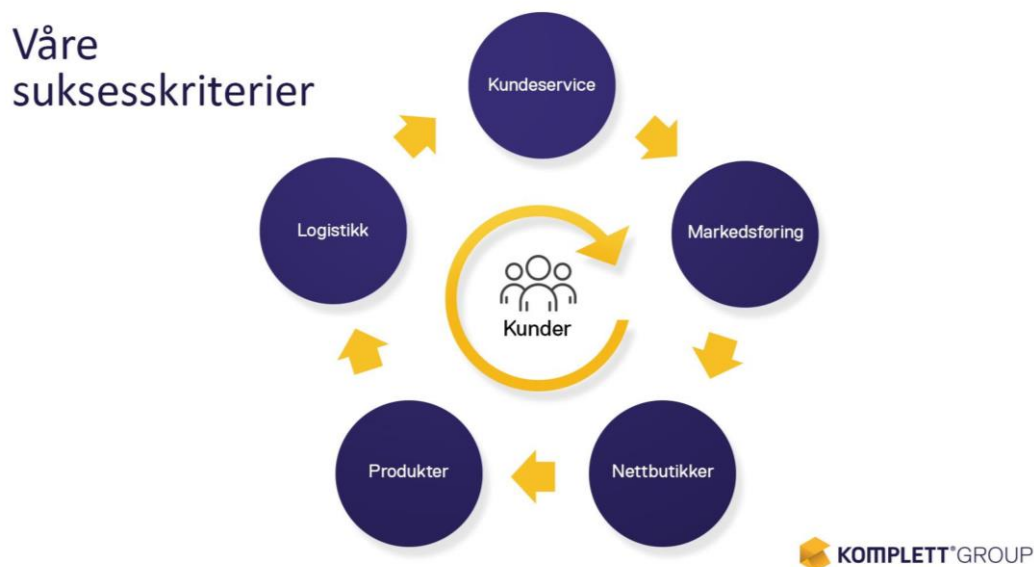
«Det er kunden vi lever av. Det er det aller aller viktigste ...» - Innkjøper

Ytterligere et eksempel på hvor viktig kundene er for Komplett.no er da vi intervjuet lederen og vi stilte spørsmål om hvor avgjørende vedkommende trodde det ville være å fokusere på kunden i fremtiden:

«Alt står på det.» - Leder

Dette forteller oss at Komplett.no er opptatt av kundene sine, noe det er bred enighet om uavhengig om man befinner seg på leder- eller ansattnivå i bedriften. Et element som understreker denne viktigheten er visjonen til Komplett.no. Denne stadfester for de ansatte at Komplett.no ønsker å være det opplagte valget for dagens og fremtidens kunder. Det betyr at Komplett.no skal være det første stedet kunden ser etter en vare når den søker etter den. For eksempel dersom kunden ønsker en ny telefon eller PC, skal Komplett.no være det første

stedet kunden oppsøker. Det krever at Komplett.no tilbyr kundene de riktige varene, til de riktige prisene og at kunden har en god opplevelse av å handle hos bedriften. Alle disse elementene presenteres i figur 10, som er hentet fra deres egen bedriftspresentasjon. Denne viser hvor viktige kundene er for Komplett.no, og illustrerer deres utarbeidede suksesskriterier, som alle er bygget rundt kunden.



Figur 10: Komplett.no sine suksesskriterier

Kundeservice kan for eksempel gå ut på at Komplett.no opererer med en rask responstid på henvendelser fra kundene på telefon og mail. Et annet eksempel er at de ansatte som sitter på kundeserviceavdelingen er imøtekommende og strekker seg lenger. For *markedsføring* så kan dette eksempelvis bety å treffe de riktige kundene, bruke tilgjengelige markedsføringsmidler effektivt, og sørge for at markedsføringen ikke oppleves aggressiv og irriterende siden dette kan resultere i tapte kunder. Hva gjelder *nettbutikken* kan dette dreie seg om at den skal være oversiktlig, brukervennlig, lett å navigere i og bruke. Fremtoningen, design og layout skal også være innbydende. Eksempler på hvordan *produkter* kan sentrere rundt kunden, er at Komplett.no selger produkter kundene ønsker. Dette kan innebære produktspesifikasjoner, kvalitet, brukergrensesnitt og tilgjengelighet på lager. Når det kommer til *logistikk* kan et eksempel på hvordan dette kan knyttes opp mot kundene være at det først og fremst går raskt fra bestilling til kunden mottar varen.

Under mange av intervjuene fremkom det at den viktigste KPI-en Komplett.no følger er vekst. For dette gjaldt det samme som for kundefokus, at uansett hvilket nivå og avdeling i bedriften

intervjuobjektet tilhørte, så var vekst noe det var bred enighet om at var viktig. Vekst kan være så mangt, men i denne oppgaven er vekst først og fremst tilknyttet høyere omsetning, økt kundemasse, større salg per kunde og bedre marginer på produkter. Videre forklarte direktøren at det viktigste satsningsområdet for Komplett.no fremover er innenfor det området de allerede befinner seg i, elektronikk og gaming. Bedriften har ingen intensjon med det første om å satse på andre produktområder.

Oppsummert har vi identifisert tre kategorier av suksessfaktorer for Komplett.no: Visjonen, kundefokus og KPI-en vekst. Videre i oppgaven er det suksessfaktorene vekst og kundefokus som legges til grunn når vi analyserer hvorvidt styringssystemene bidrar med relevant styringsinformasjon.

5. Analyse av empiri

I dette kapittelet vil vi presentere sentrale empiriske funn. Funn fra forskningsintervjuene er det som legges til grunn for å besvare forskningsspørsmålene:

Hvordan ser styringssystemet til Komplett.no ut, og hvilken styringsrelevant informasjon får de fra dette i dag?

Hvilken styringsrelevant informasjon kan kundelønnsomhetsanalyser gi, og hvordan passer styringsverktøyet inn i styringssystemet til Komplett.no?

For å anonymisere alle deltakerne har vi valgt å bruke følgende betegnelser for de forskjellige informantene: Analytiker, innkjøper, digital markedsfører, leder, økonom, direktør og controller. Informantene var både kvinner og menn, men når vi i det videre omtaler personene kommer vi til å henviser til «han». Dette for å øke anonymiteten til deltakerne ytterligere. Videre har vi brukt «...» når vi har kuttet ut informasjon fra sitater som er mindre relevante. I tillegg har vi satt inn og trukket fra bindeord i sitatene, for at de skal bli forståelige og lettere å lese.

I dette kapittelet starter vi med å presentere funn tilknyttet styring og styringssystemer. Her beskrives dagens tilstand på styringssystemene, hvor vi ser nærmere på de forskjellige styringssystemene og -verktøyene Komplett.no bruker. Her vil vi også klassifisere styringssystemene ut ifra terminologien til Malmi og Brown (2008), før vi beskriver sammenhengen mellom systemene og verktøyene. Videre går vi over til å presentere sentrale funn tilknyttet kundelønnsomhet. Herunder hvordan kunden og kundelønnsomhet forstås i Komplett.no, hvilke kundelønnsomhetsanalyser vi har avdekket og hva slags styringsrelevant informasjon analysene kan bidra til. I det avsluttende delkapittelet vil styringspakken presenteres. Det vil si hvordan styringssystemene kan forstås som en pakke, hvordan kundelønnsomhetsanalyser passer inn i pakken, og hvilken sammenheng den totale styringspakken, inklusiv kundelønnsomhetsanalyse, har med identifiserte suksessfaktorer.

5.1 Styring

Dette delkapittelet starter med å ta for seg hvilke styringssystemer vi identifiserte hos Komplett.no, hvordan disse brukes og hva slags styringsrelevant informasjon de genererer. Videre ser vi nøyere på om det finnes tilfeller av at bransjen eCommerce legger spesielle

føringer for bruk og utforming av styringssystemene. Avslutningsvis oppsummerer vi kort de mest sentrale funnene presentert i kapittelet.

5.1.1 Styringsverktøy – dagens tilstand

Etter intervjuene å dømme har det vist seg at Komplett.no benytter seg av en kompleks styringspakke, bestående av flere forskjellige styringssystemer og -verktøy. I det følgende vil vi presentere de viktigste styringsverktøyene vi identifiserte hos Komplett.no, hvor vi for hvert av verktøyene gir en beskrivelse, forklarer hensikten og hvordan de benyttes, og hvordan de bidrar med beslutningsrelevant informasjon. I tillegg til dette plasserer vi de forskjellige styringsverktøyene i modellen til Malmi og Brown (2008).

ERP-systemet

Komplett.no benytter seg av ERP-systemet SAP. ERP-systemet samhandler med logistikksystemet deres, noe som medfører at de sikrer full sporing på alle detaljer. Detaljene aggregeres så opp på et nivå som resulterer i dagsrapporter som viser omsetningsutvikling og marginutvikling (Scapens & Jazayeri, 2003). ERP-systemet inneholder også et eget datavarehus som kan brukes av blant annet analyseavdelingen til å utføre spørringer ned i transaksjonsdataene (Rossen, 2016). Dette er en viktig funksjon for å forstå hva kunden handler, hvordan lønnsomheten er på de ulike produktene, volum og utvikling over tid, og på den måten kan det sies at ERP-systemet bidrar med styringsrelevant informasjon. Dette er en viktig funksjon for å forstå hva kunden handler, hvordan lønnsomheten er på de forskjellige produktene, volum og utvikling over tid, og det kan derfor sies at SAP bidrar med styringsrelevant informasjon. ERP-system er noe mange forskjellige bransjer benytter seg av. Bedrifter i eCommerce-bransjen har muligheten til å benytte seg av datavarehus i stor grad, fordi de har store mengder data om kundene og transaksjonene deres.

Økonomiavdelingen er en av mange avdelinger som bruker ERP-systemet i Komplett.no, og økonomen vi intervjuet beskriver SAP som hjertet i økonomiavdelingen fordi alle transaksjonene ligger der. Avdelingen bruker ERP-systemet på den måten at all økonomi- og transaksjonsdata som kommer inn i SAP også havner i driftsregnskapet. Hensikten med SAP for økonomiavdelingen er i utgangspunktet å hente ut regnskapsdata. Dette er også et praktisk eksempel på hvordan Komplett.no bruker SAP til å hente ut styringsrelevant informasjon. Et annet eksempel på dette, forklarer den digitale markedsføreren, er dersom han skal sjekke hva

«return on advertising spend» (fra nå av ROAS) nøyaktig er, bruker han ERP-systemet fremfor Google Analytics. Dette er fordi markedsføreren har større tiltro til ERP-systemet.

Kategoriseringen av ERP-systemet, må vi gjøre på bakgrunn av hvordan Komplett.no bruker det. Siden ERP-systemet brukes ulikt i forskjellige avdelinger, vil det også bli klassifisert ulikt ut ifra hvilken avdeling som bruker det. For analyseavdelingens del, som bruker ERP-systemet til å utføre spørringer og utforme analyser, kan det klassifiseres som et hybrid styringsverktøy. For økonomiavdelingen derimot, som bruker ERP-systemet til å hente ut regnskapsdata, eller for digital markedsføringsavdelingen, som bruker det til å kontrollere finansielle tall, kan ERP-systemet klassifiseres som et finansielt kybernetisk styringssystem (Malmi & Brown, 2008).

Google Analytics

Komplett.no benytter analyseverktøyet Google Analytics. Hensikten med dette verktøyet er å forstå atferden til kundene som besøker nettsiden, og forstå fra hvilke kanaler trafikken på deres sider kommer fra. Ved å forstå atferden til kundene, kan Komplett.no eksempelvis eksponere varesortimentet sitt på mest mulig effektiv måte, noe som potensielt kan medføre større omsetning. Dette kan ansees som styringsrelevant informasjon. Et konkret eksempel på dette fikk vi da vi intervjuet innkjøperen:

«Fordi det er ikke lett å finne frem til de (smarthjem-produkter) på weben nå, du må innom et sted for å finne Google Home, du må innom et annet sted for å finne det (annet smarthjem-produkt), også "Phillips Hue" ligger der, også klarer du ikke synliggjøre for kunden alle de mulighetene som ligger innenfor de ulike produktområdene da.» - Innkjøper

Innkjøperen legger til at styringsrelevant informasjon som søketrender, bidrar til at han forstår kundene bedre, og at de må forenkle det for kunden. På denne måten vil kundene forstå bruksområdet til eksempelvis smarthjem-produktene, hvilke muligheter som finnes, og hvilke produkter som finnes. Dette styringsverktøyet kan vi påstå er særegent for eCommerces-bransjen, da verktøyet er tiltenkt digitale bedrifter og benytter data hentet fra internett.

I intervjuet med digital markedsfører kommer det frem at digital-markedsavdelingen bruker Google Analytics mye, og han kalte analyseverktøyet for «rapporterings-hjertet». Tall i Google Analytics sammenstilles med SAP og andre verktøy som for eksempel Google Ads, Double-Click og sosiale medier. Den digitale markedsavdelingen bruker Google Analytics som et verktøy for å estimere blant annet omsetning, trafikk, gjennomsnittlig handlekurv og tid kunder bruker på nettsiden.

Styringsverktøyet kan kategoriseres som et kybernetisk styringsverktøy. Det kan argumenteres for at dette hører til hybride styringssystemer, ettersom det for eksempel måler trafikk i nettbutikken, som er et ikke-finansielt tall, og estimerer omsetning, som er et finansielt tall.

Lederen vi intervjuet forklarte at et av de viktigste styringsverktøyene vedkommende brukte i sin arbeidshverdag var Google Analytics. Analyseverktøyet gir en direkte indikasjon på trafikk, som for eksempel hvor på nettsiden kundene trykker og konverteringsgraden. Annen styringsrelevant informasjon Google Analytics fremlegger er generell prestasjon for nettsiden, og «turnover», som er tallet for hvor mange kunder som besøkte nettsiden uten å kjøpe noe. Utover dette generaliserer lederen det ved å forklare at man kan få enormt mye informasjon fra Google Analytics. Videre ble vi forklart at lederen brukte Google Analytics på telefonen sin, og på den måten kunne lederen stadig sjekke hvordan forretningen gikk.

Budsjetter

Budsjett blir kategorisert som et kybernetisk styringssystem (Malmi & Brown, 2008), og blir brukt i flere av avdelingene i Komplett.no. Digital markedsfører setter opp årlige budsjetter basert på omsetningstall, trafikk, gjennomsnittlig handlekurv, konverteringsrate, hvor mye avdelingen ønsker å bruke av ressurser og fordelingen mellom markedsføringskanaler. Budsjettene brukes også til å estimere hvor mye man mener man kan bruke av ressurser for å opprettholde fortjenesten (Bergstrand, 2009). I innkjøpsavdelingen har hvert team hvert sitt budsjett. Disse budsjettene blir akkumulert opp til et totalbudsjett for hele innkjøpsavdelingen. I det daglige er de forskjellige teamene i innkjøpsavdelingen og deres respektive budsjetter helt uavhengig av hverandre. Dette kan tyde på en form for silotenkning.

Økonomiavdelingen i Komplett.no benytter seg av regneark i Microsoft Excel for å sette opp budsjetter. Hensikten med budsjettene beskrives å være for å ha et sammenligningsgrunnlag for det kommende året. Budsjettene er fastlåst gjennom året, og ligger urørt fra de blir besluttet på slutten av året. Dette gjør Komplett.no fordi de da enkelt kan bruke budsjettet som en styringsparameter, og kan justere driften ut ifra hvordan året forløper.

Lederen vi intervjuet forklarte at vedkommende legger planer i samarbeid med teamet sitt, og ut ifra disse planene lager de et budsjett. Dette budsjettet diskuterer så lederen med CEO, deretter legges det frem for styret etter noen måneder, før det til slutt vedtas der. Ut i fra funnene lagt frem av hvordan Komplett.no som eCommerce-bedrift bruker budsjetter, er det

vanskelig å se at de benytter seg av dem på noen særegen måte sammenlignet med fysiske butikker eller andre bransjer.

Rullerende prognoser

Komplett.no benytter seg av kvartalsvise «business reviews», som danner grunnlaget for kvartalsvise prognoser. Den digitale markedsføreren vi intervjuet fortalte oss at han selv setter opp rullerende prognoser. Her brukes det en formel for å beregne omtrentlig hvor mye trafikk Komplett.no trenger for å nå et omsetningsmål. Hensikten med dette er at om man klarer å beregne omtrentlig størrelsen på gjennomsnittlig handlekurv, målt i kroner, og den omtrentlige konverteringsraten Komplett.no kommer til å ligge på, så kan man si at om man når X-antall kunder målt i trafikk, så vil man nå et gitt omsetningstall. Formelen ser slik ut:

$$\text{Omsetningstall} = \text{Trafikk} * \text{Gjennomsnittlig handlekurv} * \text{Konverteringsrate}$$

Formel 2: Omsetningstall

Formelen benyttes også for å estimere fremtidige tall, hvor de eksempelvis har muligheten til å si at med en gitt vekst i trafikk så kommer de til å nå omsetningstallet. Denne metoden for å regne seg frem til, og estimere de forskjellige parameterne i formelen, kan vi si er særegent for eCommerce-bransjen. Dette fordi formelen er lett anvendelig for en nettbutikk siden de enklere har tilgangen til de dataene som trengs, enn det en fysisk butikk har. Når det er sagt må vi understreke at vi i denne studien ikke har undersøkt hvor utbredt utregningsmetoder som dette er i eCommerce-bransjen.

Utover dette fikk vi opplyst under intervjuet med innkjøperen at Komplett.no ønsker å benytte seg mer av rullerende prognoser, fordi det å budsjettere elektronikk ett år i forveien er vanskelig på grunn av utviklingen i teknologi. Elektronikkmarkedet endrer seg raskt, og prisene kan variere på dagsbasis. Et eksempel på dette er at:

«Det finnes en egen børs, som håndterer minneprisene. Den heter DRAM exchange, som setter råvareprisen dag for dag. Siste 20 årene har jeg sagt at minne er en valuta, eller en aksje. Man kan ikke ta hensyn til produksjonskostnadene, det er tilbud og etterspørsel som danner grunnlaget for prisene daglig.» - Innkjøper

Dette er spesielt for elektronikkbransjen, men det er og noe Komplett.no må forholde seg til som en eCommerce-bedrift. For å kunne speile prisene fra DRAM exchange må Komplett.no operere med dynamiske priser som stadig kan endres. Dette har de muligheten til å gjøre

nettopp fordi de er en nettbutikk, hvor prisene kan oppdateres ofte og på kort tid, uten bruk av store ressurser.

Økonomiavdelingen utarbeider også rullerende prognoser. De får faktiske tall inn hver måned, og ut ifra disse prøver de å forutse hva som kommer til å skje resten av året (Burns, et al., 2013). Avdelingen bytter ut budsjetter med oppdatert prognose nesten hver måned, noe som medfører at Komplett.no får en tolv månedersrullering på prognosene.

Ut ifra bruken av rullerende prognoser i Komplett.no kan det betegnes som et kybernetisk styringssystem (Malmi & Brown, 2008). Det kan tilsynelatende se ut som at den digitale markedsføreren bruker rullerende prognoser som et finansielt styringsverktøy, mens økonomen bruker det tilnærmet likt et budsjett. Det vil derfor igjen være bruken av styringsverktøyet som avgjør hvordan man skal kategorisere det.

BI - Dashboard

Ut ifra slik intervjuobjektene forklarer det forstår vi det som at det som kalles for BI, er det de kaller for dashboard. Formålet med dashboard-løsningen er å framstille et godt samlet bilde fra dag til dag og utvikling over tid (Negash, 2004). Denne løsningen kombineres med regnskapsavslutning og rapportering en gang i måneden. Hensikten med dette er å sammenligne resultater med prognoser og det som var budsjettet, for å se på hvordan utviklingen har vært sammenlignet med fjoråret. Dashboard-løsningen brukes også til å følge utviklingen på eksempelvis lagerverdier, alder på varene på lager, omløpshastigheter og andre KPI-er (Willen, 2002). Økonomiavdelingen har et KPI-dashboard som fremstiller en blanding av manuelle og automatiske data. Dashboardet oppdateres jevnlig slik at de ansatte har informasjonen tilgjengelig, og er et styringssystem som brukes av de aller fleste avdelingene i Komplett.no. Den styringsrelevante informasjonen brukerne av dashboardet får, er en visualisering av KPI-ene som blir presentert, og endring i disse. Utover dette har vi ikke grunnlag for å si at Komplett.no som eCommerce-bedrift benytter seg av dashboard på noen spesiell måte sammenlignet med fysiske butikker.

Dashboard kan plasseres under kybernetiske styringssystemer (Malmi & Brown, 2008). Om det videre skal plasseres under finansielle, ikke-finansielle eller hybrid, kommer an på Komplett.no sin tilnærming til verktøyet. Med andre ord, hva de måler, og hva som presenteres i dashboardet er det som bestemmer dette. Utover dette kan man også diskutere hvorvidt forskjellige KPI-er som blir brukt i dashboardet passer inn under de forskjellige kategoriene. Et

eksempel på dette er KPI-en alder på lager. Om denne KPI-en skal plasseres under finansielle eller ikke-finansielle måltall er ikke åpenbart. Da vi tok opp denne problemstillingen med controlleren forklarte han at denne KPI-en var i grenseland mellom det han ville kalt for et finansielt og operativt måltall, og at tallet fort kunne bli brukt i begge kategoriene. Ut ifra dette kan vi si at om vi utelukkende ser på denne KPI-en, så kan vi karakterisere den som en hybrid. I så måte kan vi også plassere styringsverktøyet dashbord under samme kategori.

KPI

KPI kategoriseres under kybernetiske styringsverktøy i modellen til Malmi og Brown (2008). Ut i fra intervjuene viser det seg at Komplett.no måler en rekke KPI-er. Disse kan enten være operative, finansielle eller ikke-finansielle.

En kritisk operativ KPI Komplett.no benytter seg av er antall aktive kunder. En aktiv kunde beskrives som en kunde som har handlet en eller flere ganger innenfor de siste tolv månedene. Denne KPI-en generer relevant styringsinformasjon ved at den indikerer om Komplett.no vokser eller ikke, i form av kundemasse. Antall aktive kunder blir benyttet av flere av avdelingene i bedriften. En annen operativ KPI Komplett.no bruker, er utvikling i antallet nye kunder. Denne KPI-en bidrar med samme informasjon, ved at den gir en indikasjon på om bedriften vokser i form av kundemasse.

Trafikk på nettsiden blir målt og kan betegnes som en operativ KPI. Denne KPI-en fremstiller tall på hvor mange kunder som til enhver tid er inne i nettbutikken, og om trafikken vokser eller minker. Dette kan enten være kunder som navigerer rundt i butikken uten å handle noe, eller de som faktisk gjennomfører et kjøp. I den forbindelse benytter Komplett.no en KPI de kaller for konverteringsrate. Dette er et tall på antallet besøk i nettbutikken som behøves for at besøket skal resultere i en ordre. Konverteringsraten beregnes ved at antall ordre deles på antall besøkende i nettbutikken innenfor en definert tidsperiode. Trafikk og konverteringsrate, kombinert med data for hvor i nettbutikken kundene trykker, bidrar til styringsrelevant informasjon, og kan hjelpe Komplett.no med å forstå hvordan de kan ta beslutninger og gjøre endringer som kan føre til vekst og økt kundetilfredshet.

Når det kommer til hvor under kybernetisk styring man skal plassere de forskjellige KPI-ene, kan det i likhet med diskusjonen rundt KPI-ene i dashbord, argumenteres for at samme KPI kan benyttes både som en finansiell og operativ KPI. Et eksempel på dette er omsetning, hvor noen av de ansatte mener at denne KPI-en kan brukes som en operativ KPI siden

gjennomsnittlig ordreverdi sier noe om forventet omsetning, mens andre mener at det er en finansiell KPI. Det samme vil være tilfellet for bruttomargin. Bruttomarginen til Komplett.no forklares som bruttofortjeneste i prosent av omsetningen.

En KPI som betegnes som operativ, er ROAS. Denne KPI-en måler hva Komplett.no får tilbake, i form av inntekter, sammenlignet med hvor mye ressurser de bruker på markedsføringen. Dette kan måles for forskjellige perioder. Et eksempel på dette er at de markedsfører en kampanje for en produktgruppe over en gitt tidsperiode. Når perioden er over sammenligner de hvor mye de har tjent på produktgruppen, med hva de har brukt på å markedsføre kampanjen. ROAS bidrar med styringsrelevant informasjon ved at den indikerer om kampanjene Komplett.no velger å gjennomføre er lønnsomme. KPI-en gir dermed en indikasjon på hvilke typer kampanjer som er lønnsomme for bedriften, og hvilke som ikke er det. ROAS brukes av flere avdelinger i Komplett.no, men kan sies å være en spesielt viktig KPI for digital markedsføringsavdelingen, ettersom det er denne avdelingen som har mye av ansvaret hva gjelder den målbare markedsføringen.

Omløpshastighet på varene er en operativ KPI som gir informasjon om hvor ofte varelageret skiftes ut i løpet av et år. Den ble beskrevet som en KPI det totalt sett var essensielt å ha kontroll på. Omløpshastigheten kan sies å være en viktig KPI for innkjøpsavdelingen, etter som denne gir en god indikasjon på hvilke varer bedriften må kjøpe inn oftere eller sjeldnere, eller kutte helt ut av sortimentet.

For Komplett.no som helhet styres det etter det som ble beskrevet som finansielle KPI-er: totalt driftsresultat, omsetningsvekst, EBIT og ROI. For Komplett.no som helhet ansees vekst som en kritisk KPI, som i denne sammenhengen beskrives som utvikling mot fjoråret. ROI beskrives av lederen som den beste målingen fordi den dekker «... *egentlig alt* ...». Hva lederen mener med egentlig alt kan tenkes at betyr totalen for Komplett.no, hvilken avkastning bedriften har på ressursene de bruker i driften, og dermed også svaret på om de vokser eller ikke. Andre finansielle KPI-er som blant annet økonomiavdelingen benytter daglig og ukentlig er likviditet, kontantrabatter og kreditt dager mot kunde. Likviditeten er et mål for Komplett.no sin betalingsevne for kortsiktige forpliktelser, og forteller noe om forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Om denne KPI-en er lav er dette en indikator på dårlig betalingsevne, er den høy har de god betalingsevne. Likviditet er et mål som først og fremst forteller Komplett.no at de må iverksette tiltak om KPI-en er lav. Kontantrabatter er en rabatt Komplett.no får fra en leverandør eller produsent om de betaler innen et gitt tidspunkt. Om

denne KPI-en er lav betyr det at Komplett.no taper penger på å ikke betale raskt nok. Kredittdager mot kunder dreier seg om hvor mange dager kundene til Komplett.no har fått betalingsutsettelse. Om denne KPI-en er høy kan dette føre til at likviditeten synker, ettersom kunder skylder bedriften penger.

Komplett.no benytter seg også av ikke-finansielle KPI-er som blant annet måler trivsel på arbeidsplassen. Dette måles ved at det månedlig sendes ut et spørreskjema om egen arbeidssituasjon, trivsel, stress og mestring. Formålet med dette er å gi en god pekepinn på utvikling fra måned til måned. I tillegg til dette har de en KPI som går på sykefravær. Hensikten med denne er å ivareta ansatte, og vite om, når og hvor man skal iverksette tiltak.

Hovedformålet bak å bruke alle disse KPI-ene er i utgangspunktet å måle og sammenligne den aktuelle KPI-en opp mot foregående periode for å følge utviklingen (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Når det kommer til bruk av KPI-er, styrer Komplett.no etter de samme finansielle KPI-ene som mange andre bedrifter i andre bransjer. Derimot kan vi se av de operative KPI-ene at Komplett.no er en eCommerce-bedrift, da mange av disse relateres til det å være en nettbutikk.

Kalkyler

Kalkyler kan vi klassifisere som et kybernetisk styringsverktøy fordi kalkylene behandler finansielle tall (Malmi & Brown, 2008). Det Komplett.no har av kalkyler i dag er basert på produktlønnsomhet. Det vil si hvilke marginer og hvilken fortjeneste de må ha på de forskjellige produktene for at det skal være hensiktsmessig å ha de på lager, håndtere dem og frakte dem til kundene. De benytter seg også av en priskalkyle tilknyttet produktene. Hensikten med priskalkylen er at der hvor de må ta hensyn til spesielle kostnadselementer, som for eksempel høy frakt eller håndteringskostnader på logistikk, blir dette medberegnert når de skal fastsette hvor mye de skal selge disse produktene for.

Komplett.no har gjennomført ABC-analyser tre ganger tidligere med ekstern hjelp. Innkjøperen forklarte at en av utfordringene med ABC-kalkyler er at de regner reell kostnad på hvert enkelt produkt, og sier ikke noe om dette er et strategisk viktig produkt for helheten av sortimentet. Dette er viktig informasjon å besitte da Komplett.no har produktområder som de taper penger på, men som er strategisk viktige for å tiltrekke kunder (Bjørnenak, 1993). Hensikten og bruken av ABC-analysene beskriver analytikeren på følgende måte:

«Vi bruker det fordi at den informasjonen vi sitter på gjør at vi kan hensynta når vi både skal fase ut produkter, fase inn produkter, se på kostnadsstrukturer, fordi det er veldig sentralt hvor store kostnader det er knyttet til å håndtere et spesifikt produkt.» - Analytiker

Utover dette bruker Komplett.no ABC-analysen som et av flere underlag for å si noe om hvordan de til enhver tid skal optimalisere sortimentet og arbeidsprosesser. Disse vurderingene blir basert på historiske analyser som er gjort for en tidsavgrenset periode. Komplett.no har med andre ord ingen oppdaterte målinger inntil de utarbeider nye ABC-analyser. Videre tilføyet analytikerens at Komplett.no

«... kunne hatt et aktivitetsbasert, både rapportering og i og for seg en regnskapsallokering. Som kunne gitt oss denne informasjonen på mye hyppigere, og mye mer løpende basis. Men det har vi valgt og ikke gjøre.» - Analytiker

Hovedgrunnen til at Komplett.no ikke benytter seg mer av ABC-analyser enn det de gjør kan vise seg at er på grunn av hvordan forretningsmodellen deres er bygget opp:

«Jeg tror at det primært er knyttet til at vi i Komplett har ansett vår forretningsmodell såpass enkel, vi skal kjøpe inn noen produkter, vi skal lagerføre noen produkter, og vi skal selge noen produkter. Og så lenge vi har god kontroll på marginen, bruttomarginen på de produktene vi selger, og vi har god kostnadskontroll, så mener vi at vi har de verktøyene vi trenger.» - Analytiker

Videre jobber Komplett.no etter noe de kaller for DB2-analyser (Dekningsbidrag2-analyser) i den daglige driften. Formelen for dette dekningsbidraget er oppgitt på følgende måte:

$$DB2 = \text{Salgsinntekter varer} - \text{Varekostnader for solgte varer}$$

Formel 3: Dekningsbidrag 2

Eventuelle kunderabatter er fratrukket salgsinntektene, mens eventuelle leverandørrabatter er fratrukket varekost. Eventuelle andre salgsinntekter som for eksempel frakt betalt av kunde, eller salg av produktforsikring, holdes utenfor. Tilsvarende holdes andre kostnader tilknyttet salget utenfor, som for eksempel frakt av varen.

I tillegg til DB2-analyser begynte Komplett.no med det de omtaler som DB4-analyser (Dekningsbidrag4-analyser) for omtrent ni måneder siden. Innkjøperen vi intervjuet beskrev DB4-analysen som et viktig verktøy å få på plass, for å kunne avgjøre hvilke produsenter og

produkter man skulle velge. Videre forklarte vedkommende at DB4-analysene er mer relevant i daglig drift for Komplet.no, enn hva ABC-analyser er. Innkjøperen mener DB4-analyser har kommersielle aspekter som ABC-analyser ikke har. Dette er fordi han benytter DB4-analyser sammen med for eksempel etterspørsel og hvor stor trafikk de forskjellige produkt-kategoriene genererer for Komplet.no, for å estimere produktverdien. Formelen for denne analysen er oppgitt på følgende måte:

$$DB4 = DB2 - \text{netto fraktkostnader} - \text{håndteringskostnader}$$

$$DB4 = (\text{Salgsinntekt varer} - \text{varekost for solgte varer}) - \text{netto fraktkost} - \text{håndteringskost}$$

$$\text{Netto fraktkostnader} = \text{Kostnader for frakt av varen til kunde} - \text{frakt betalt av kunde}$$

$$\text{Håndteringskostnader} = \text{Vareflyt lager (mottak, plukk, pakking)} + \text{returkost} + \text{kundesenter}$$

Formel 4: Dekningsbidrag 4

Hva gjelder netto fraktkostnader vil det variere hvor stor kostnaden er for å frakte varen til kunden. Dette kommer blant annet an på vekt og volum. Frakt betalt av kunde er hvor mye Komplet.no får inn når kunden plasserer en ordre på nettsiden. I dag ligger grensen for fri frakt på 1000 kroner når kundene kjøper direkte fra Komplet.no. Denne grensen er satt for å gi kundene incentiv til å handle for mer enn 1000 kroner, som kan bety at en ordre inneholder enten en dyrere vare enn hva kunden opprinnelig tenkte, eller ett ekstra produkt eller to som kunden ikke planla å kjøpe. Selv om fri frakt fører til lavere ordremargin, kan det være at ekstra produkter, eller høyere ordreverdi kan forsvare høyere fraktkostnader. Når det gjelder håndteringskostnader inkluderer dette alt som har med håndtering av varen å gjøre. Komplet.no tilbyr gratis retur av varer innen 60 dager fra kjøpsdato. Dette gjør det enklere for kunden å returnere varen, noe som kan føre til mer fornøyde kunder, men kan være ressurskrevende for Komplet.no. Kundeservice er viktig for Komplet.no, og det vil derfor naturlig påløpe noen kostnader for kundesenteret i form av for eksempel lønn.

Business Case

Business case kan kategoriseres som et planleggingsverktøy, men også en kombinasjon av planleggingsverktøy og kybernetiske styringssystemer, herunder hybrider. Dette vil avhenge av hvilke verktøy som inkluderes i hver enkelt business case.

Business case er noe lederen benytter aktivt. Dette er nødvendigvis ikke noe vedkommende bruker flere uker på, men det kan for eksempel bli gjort unna på et A4-ark på kort tid. Lederen benytter business case når vedkommende mottar forslag eller idéer om endringer Komplet.no

kan gjøre. Hensikten med business casen er å gi et estimat og en vurdering på hva man tror forslaget kommer til å ha av inntektseffekt, hva det kommer til å koste og hvilke potensielle utfall forslaget kan ha. Hvor viktig dette styringsverktøyet er i lederens hverdag når det kommer til beslutninger og styring kan summeres opp i dette utsagnet:

«... Jeg tar aldri en beslutning uten å ha hatt en business case bak det.» - Leder

Business case inneholder flere av styringsverktøyene vi tidligere har vært igjennom. Casen skal gi en prognose på hvilke effekter forslaget vil ha. Man skal gjøre en kostnadsvurdering av hva forslaget kommer til å koste. Videre gjøres en vurdering på hvordan forslaget tas imot av markedet. Lederen vi intervjuet brukte kampanje som eksempel på forslag. En kampanje vet man aldri nøyaktig hvor mange som kommer til å benytte seg av. For å estimere dette benytter man historiske data på tilsvarende kampanjer. Deretter utføres det ulike scenarioberegninger, med henholdsvis beste og verste utfall. Disse scenarioberegningene betegnes som risikovurderinger av lederen.

Det å gjøre isolerte business caser har også sine ulemper. Et eksempel på det er om Komplett.no skal endre fraktgrensen, det vil si summen kunder må bruke for å oppnå gratis frakt, så kan dem gjøre en isolert business case på det. Når de gjør dette må de også kunne se effekten av tiltaket i de finansielle tallene.

«Men det er relativt skummelt å isolere gjerne som en inntektseffekt ... For det er ganske mye som påvirker omsetningen, vi kan ha gjort masse bra, og så er det 35 grader ute, da kan det være at folk ikke handler den dagen uansett.» - Leder

Lederen forklarer videre at det hadde blitt for teoretisk om man skulle ta hensyn til alle faktorer som finnes og koblet disse sammen. Det vil derfor være mer hensiktsmessig å gjennomføre isolerte business caser.

Handlingsplaner

Handlingsplaner og langtidsplaner kan vi kategorisere som planleggingssystemer (Malmi & Brown, 2008). Linjeledelse står sterkt i Komplett.no noe som resulterer i at handlingsplanene er utformet forskjellig, avhengig av divisjonen eller avdelingens oppdrag. I noen avdelinger handler det i stor grad om å følge et «årshjul», som betyr at mange av aktivitetene Komplett.no foretar seg, er de samme fra år til år. Dette med bakgrunn i at man hos Komplett.no har en tydelig sesongvariasjon:

«... innenfor markedsavdelingen, hvor vi kjører mye av de samme kampanjene hver eneste sommer, hver eneste høst, hver eneste vinter.» - Controller

En annen form for handlingsplaner er de mer detaljerte planene som forklares mer som en arbeidsbeskrivelse, fordi arbeidsoppgaven skal være uavhengig av hvem som gjør det. Denne formen for handlingsplaner finner vi i avdelinger hvor det er en større grad av produksjon, som for eksempel i logistikkavdelingen og regnskapsavdelingen. Denne formen for handlingsplaner beskriver typiske arbeidsoppgaver som er gjentakende hver eneste måned, eller hver eneste uke. Et konkret eksempel hentet fra logistikkavdelingen er at man skal ta i mot varer, varene skal meldes inn, noen varer skal tollklareres, noen skal pakkes ut og varene skal plasseres. I disse tilfellene er planene til for å sikre at jobben blir gjort med god kvalitet hver eneste gang.

Utover dette ble det presisert at Komplett.no ikke har et standard sett med handlingsplaner og rutiner alle ansatte skal forholde seg til. I tillegg, der det benyttes handlingsplaner, så er disse tilpasset behov og er forskjellige fra avdeling til avdeling. Videre ble vi forklart av controlleren at Komplett.no ikke lager mer dokumentasjon enn hva de strengt tatt trenger. Dette begrunnes med at ting forandrer seg fort, og at det viktigste er å ha noe som er enkelt å forholde seg til. Akkurat dette momentet kan vi argumentere for at er spesielt ved eCommerce-bransjen; ting endres fort, og miljøet og omgivelsene er i stadig endring. Derfor kan vi si at måten Komplett.no bruke handlingsplaner på, er til dels tilknyttet til at de er en nettbutikk. Dette med bakgrunn i at handlingsplanene er såpass enkle som de er, og at de ikke utformer mange handlingsplaner som de uansett kan ende opp med å stadig endre og tilpasse omgivelsene.

Bruken av handlingsplaner er ment for å gi ansatte en trygghet for hva de skal gjøre. Controlleren mente også at handlingsplanene bør brukes i en kombinasjon med at ansatte har handlingsrom til å kunne gjøre egne vurderinger. Handlingsplanene skal og legge til rette for at de ansatte vet hva de skal foreta seg når det oppstår avvik, uten å være avhengig av å ha en leder tilstede til enhver tid. For lederne kan handlingsplanene fungere som en kontrollfunksjon i seg selv, ved at medarbeiderne har noe å forholde seg til. En av de største fordelene ved å benytte seg av handlingsplaner blir beskrevet som at ledere da kan konsentrere seg om å være ledere, og ikke arbeidsformenn, som hele tiden forteller ansatte hva de skal gjøre. På den måten kan man oppnå en betydelig effekt over tid ved at lederne kan gi litt slipp, og heller være en støttende coach, fremfor å stå og dirigere.

Vi kan påstå at begge formene for handlingsplaner Komplett.no benytter seg av bidrar med styringsrelevant informasjon. Dog ikke på samme måte som de tidligere nevnte styringssystemene, hvor systemene og verktøyene gir informasjon til lederne. I dette tilfelle har lederne og de som har vært med på å utforme handlingsplanene, satt styringsrelevant informasjon inn i planene, slik at de ansatte som benytter seg av dem, bruker informasjonen til å utføre arbeidsoppgaver, indirekte via ledelsen.

Langtidsplaner

Komplett.no benytter seg også av langtidsplaner. I intervjuet med controlleren forklarte han at det strategiske perspektivet til Komplett.no strekker seg over tre til fire år frem i tid, men det er i liten grad operasjonaliserte tiltak som går utover ett år. Videre forklarte han at det han anså som langtidsplaner i Komplett.no strekker seg over ett år, som deles inn i fire kvartaler. Man kan derfor anse disse planene som operasjonaliserte langtidsplaner. Sammenlignet med handlingsplanene er langtidsplanene tydeligere på hvilke mål Komplett.no skal nå.

Direktøren vi intervjuet forklarte at Komplett.no har langtidsplaner som typisk strekker seg tre år frem i tid, og at bedriften ikke har vært gode nok til å jobbe med planene. Hensikten med langtidsplanene beskrives som å «stake retningen» for hvor Komplett.no skal bevege seg, sørge for gode investeringsbeslutninger, planlegge ut ifra langsiktig vekststrategi, og kommunisere til ansatte hvor ledelsen ønsker at bedriften skal. Videre forklarer direktøren at langtidsplanene påvirker de ansatte på en positiv måte. Dette fordi ansatte er nysgjerrige og stadig interessert i hva som er neste steg for Komplett.no, og hvordan det skal skje. Derfor vil det å legge langtidsplaner og formidle de ut i bedriften trigge de ansatte og motivere dem, og gjøre at ansatte ser seg selv som en del av fremtiden til Komplett.no. Langtidsplanene vil på samme måte motivere lederne i bedriften, men for dem noe mer konkret fordi planene hjelper lederne med å sette agendaen.

Det controlleren forklarte om at det i liten grad er tiltak som operasjonaliseres utover et år, kan sammenlignes med det man i teorien omtaler som handlingsplaner (Malmi & Brown, 2008). Dette er som tidligere nevnt, planer som inneholder tiltak for den nærmeste fremtiden, typisk 12 måneder eller mindre. Når det er sagt så henger det controlleren beskriver som langtidsplaner godt sammen med at Komplett.no opererer i et dynamisk miljø. At disse planene av den grunn «bare» strekker seg over ett år er dermed naturlig. Det som er interessant, er at det er en klar forskjell på ansattes og ledelsens syn på langtidsplaner. Der ansatte, i dette

tilfellet representert av controlleren, definerer lang tid som ett år, definerer direktøren det som tre år. Dette illustrere hvilket fokus forskjellige roller i Komplett.no har.

Bonus og kompensasjon

Hos Komplett.no har vi identifisert flere bonus- og kompensasjonsordninger (Malmi & Brown, 2008). En kompensasjonsordning de benytter seg av er betalt overtid for når de ansatte jobber ekstra. Bonusordningene deres er i større grad tilknyttet salg, marked, produkt og innkjøp. Bedriften setter seg visse mål, og om ansatte eller avdelinger når disse kan dette resultere i en bonus. En annen form for kompensasjon er årlige forhandlinger om lønnsjusteringer, som belønner de som har gjort en spesielt god prestasjon. Eksempelvis kan Komplett.no ønske å ha en gjennomsnittlig lønnsøkning på 3%. Forhandlingene blir i så måte brukt til å skille mellom ansattes prestasjoner, og den faktiske lønnsjusteringen vil variere fra medarbeider til medarbeider basert på deres prestasjoner.

Formålet med disse ordningene hos Komplett.no er tredelt. For det første er det en motivasjonsfaktor i seg selv for de ansatte å jobbe mot et mål som kan resultere i en bonus. Det er ikke til å komme utenom at økonomiske belønninger motiverer ansatte, som igjen kan få dem til å yte bedre. For det andre ønsker Komplett.no å ta vare på sine ansatte. Et eksempel på dette er at det for Komplett.no er en selvfølge at ansatte som jobber mye i perioder skal ha betalt for den overtiden de jobber. For det tredje er det en rettferdighetsfaktor tilknyttet ordningene, som går på at ledelsen ønsker å behandle medarbeiderne sine rettferdig.

Bonusene i Komplett.no er som oftest tilknyttet omsetning eller lønnsomhet. Et konkret eksempel på hvordan en bonusordning er utformet er at den baseres på et kvartalsvis salgsmål, i form av kroner omsatt innenfor et avgrenset område. Dette området kan være innenfor en produktkategori eller kundesegment. Bonusen er gradert avhengig av måloppnåelse, og baseres på om man eksempelvis oppnår 100% eller 105% av det fastsatte målet. På spørsmål om hvor godt bonus- og kompensasjonsordningene fungerer hos Komplett.no i dag, forklarte controlleren at han hadde stor tro på åpenhet rundt alle avlønningsordninger. Dette var fordi

«... vi har som mange andre hatt eksempler på at det stilles litt spørsmål internt om hvorfor noen får og ikke andre får.» - Controller

Videre presiserte controlleren at det var viktig at kompensasjonsmodellen var åpen og forståelig. Den måtte inneholde noen kriterier for hva som skal til for å oppnå bonus, og kriteriene kunne ikke baseres på tilfeldigheter og skjønn. Ved å ha en ryddig, tydelig og åpen

kompensasjonsmodell vil den også virke mer etter sin hensikt, fordi de ansatte vil forstå hva deres bidrag faktisk er. Utover dette fikk vi forklart at det har vist seg at de som gjør en god jobb er vel så drevet av indre motivasjon for å gjøre noe bra og bli sett, som også resulterer i at de oppnår en form for bonus.

Da vi intervjuet direktøren trodde vedkommende at bonuser og kompensasjonssystemer påvirket ansatte positivt, men at dette til en viss grad ville være individuelt. Dette med bakgrunn i at enkeltpersoner blir påvirket av disse ordningene ut i fra hva de selv synes, mener og tror om bonuser. Videre forklarte direktøren at han trodde enkelte blir ekstra påvirket av bonuser, spesielt ansatte i salgsavdelingen, mens andre ikke ble påvirket i like stor grad.

Styringsrelevant informasjon i tilknytning til bonuser, dreier seg først og fremst om å styre atferden til ansatte. Ledelsen ønsker å oppnå noen mål, og ved å innføre bonuser og kompensasjonsstrukturer så gir dette incentiver til ansatte om å handle på en spesifikk måte slik at målene enklere nås. Et eksempel på dette er at ledelsen i Komplett.no styrer ansattes atferd ved å vektlegge bonusen slik at de ansatte fokuserer på bruttomargin og omsetning som ledelsen har fastsatt gitte mål for. I hvor stor grad ansatte oppnår bonuser kan fungere som en måling av hvor godt ansatte presterer. Denne informasjonen kan man kalle styringsrelevant, ettersom ledelsen eksempelvis kan bruke informasjon til å justere kompensasjonsmodellen.

5.1.2 Styringssystemene: Styringsverktøyenes sammenheng

Når det kommer til hvordan styringsverktøyene i Komplett.no henger sammen, finner vi fra intervjuene en tilsynelatende enighet om at det finnes en mangel på sammenheng mellom de forskjellige styringssystemene og -verktøyene. Vi sitter igjen med et inntrykk av at verktøyene med fordel kunne vært knyttet tettere sammen, dog er det noen av verktøyene som til dels interagerer med hverandre. Et eksempel på dette er:

«Vi har ganske god integrasjon mellom SAP ... og logistikksystemet vårt og en del styringssystemer i form av databaser, i form av regnskapsrapporter, i form av dashbord.»

- Analytiker

At Komplett.no har visse utfordringer tilknyttet integrasjon mellom de forskjellige systemene kan eksemplifiseres med dette utsagnet:

«Men så har vi samtidig noen ... siloer, som gjør at vi skiller veldig fort på data knyttet til gjennomførte transaksjoner ... og data der hvor vi ser at vi vet en del om de som besøker oss,

enten fordi vi kan spore hvor de kommer fra når de kommer inn på vår nettside, eller fordi vi ser hva de populære produktene de søker etter er. Det ligger i andre systemer som i veldig liten grad er integrert med SAP.» - Analytiker

Videre i intervjuet forklarte analytikeren at siloene med data oppstår fordi all data som samles fra nettsiden går ut til flere systemer. Han forklarer videre at det er greit å kalle det for datasiloer, fordi det er atskilte systemer som i liten grad snakker sammen. For analyseformål medfører dette at arbeidet blir mer manuelt enn hva det ville vært om all data blir sendt til kun ett system. Analyseavdelingen i Komplett.no må i dag hente ut data fra flere systemer, fremfor å se dette i en helhet og utnytte det. Videre forklarer analytikeren at det er dette som er svakheten ved å ha dataene flere steder. Styrken ved dette beskrives som at det er mye lettere å sikre hvert enkelt system for å ivareta sikkerheten rundt de opplysningene som ligger der.

Hovedgrunnen til at dataene blir spredt til forskjellige systemer, er at systemene har ulike funksjoner i forbindelse med hva dataene skal brukes til, og hvem som skal bruke systemene. I utgangspunktet ligger de fleste transaksjonene i ERP-systemet, men i det øyeblikket Komplett.no starter opp enten et nytt prosjekt, et nytt forretningsområde, eller noen nye arbeidsprosesser, så krever dette som oftest et tilleggssystem. Et eksempel på et slikt tilleggssystem er det de ansatte i Komplett.no kaller dashbord. Disse nye tilleggssystemene henter ofte ut data fra noen av de sentrale systemene som for eksempel SAP. Bruken av dataene som hentes ut, og bruken av tilleggssystemene, ligger gjerne knyttet opp mot helt andre oppgaver som ansatte gjør. Derfor kan samme data ligge flere steder, men til ulikt formål. Et annet eksempel på mangel på sammenheng mellom styringssystemene fikk vi i intervjuet med digital markedsfører:

«Per dags dato så føler jeg det kunne hengt mer sammen enn det det gjør, det er noen soleklare begrensinger i Google Analytics og SAP ... altså det henger ikke sammen ... og så kan du ta alle de andre verktøyene vi bruker som Facebook, Snapchat, de rapporterer annerledes enn Google Analytics ... så det er derfor jeg sier at Google Analytics er hjerte i rapporteringen fordi den henter informasjon fra alle ...» - Digital markedsfører

Problemer med at styringssystemer ikke er knyttet godt nok sammen finnes også i innkjøpsavdelingen:

«Noe av utfordringen i forhold til en dypere analyse i forhold til lønnsomhet er at vi har veldig mange systemer som ikke er bra nok koblet sammen. Vi har syv til åtte verktøy, og ingen av de

verktøyene har en direkte kobling mot hverandre sånn at man kan hente ut relevant innsikt og informasjon via ett bilde.» - Innkjøper

For å få bukt med problemet og gjøre det enklere for ansatte i innkjøpsavdelingen, har innkjøperen opprettet et eget «SharePoint», hvor vedkommende har bygget en portal som inneholder linker til alle de ulike verktøyene. Dette kan vi se som et tegn på at det finnes et ønske om et eget styringssystem for innkjøpsavdelingen, som integrerer alle verktøyene avdelingen bruker. På spørsmål om hvilken merverdi det ville gitt å knytte verktøyene bedre sammen og hvilke arbeidsprosesser som ville blitt bedre som et resultat av dette, forklarer han at den største ulempen ved å ikke ha et felles system er at prosessene man utfører tar lenger tid. I dag er det mye de ansatte i Komplett.no må spørre andre personer om for å få tilgang til informasjon. Innkjøperen forklarte at dersom verktøyene var bedre knyttet sammen, ville det gitt stor verdi ved å forenkle prosesser, ta raskere beslutninger og bruke tiden på å jobbe med tiltak som kan utvikle ulike områder og forbedre prestasjoner.

Innkjøperen forklarte at Komplett.no kunne brukt enda mer tid på forhandlinger med leverandører og produsenter. Om man skulle gjort dette betinger det også at prosessen hadde vært mer automatisert. For i dag er prosessen

«... veldig tungvint, det å få tilgjengeliggjort nødvendig informasjon. Det hadde vært greit å vite hvilke 20 tilbydere du har på et produkt, hvilken pris og hvilket lager de har, det er ikke enkelt sånn som det er satt opp nå. Du må forespørre alle via en mail, sette opp skjematisk i et ark og be om en bindende tilbakemelding ...» - Innkjøper

Dette beskrives som en tidkrevende prosess som man ville spart en del ressurser på å få all informasjon automatisk inn i ett system. Hva gjelder innkjøpssystemet til Komplett.no forklarer innkjøperen at det har vært en barriere tilknyttet selskapets vilje til å investere i systemet. Komplett.no har investert mye i det som er eksternt ut mot kundene, men mindre i å effektivisere innkjøpsprosessen internt. Derfor karakteriserer innkjøperen det som at de fremdeles jobber veldig tungvint.

Det som er interessant å se, er at under intervjuet med lederen så fremkommer det at vedkommende ikke har store problemer med mangel på samkjøring mellom systemene han bruker i sin arbeidshverdag. På spørsmålet om hvordan systemene og verktøyene interagerer med hverandre svarer lederen:

«... *Jeg har aldri tenkt det som en problemstilling på at de ikke snakker sammen ...*» - Leder

Grunnen til at lederen ikke har sett dette som noe problem er sannsynligvis at han ikke bruker de samme systemene som flere av de andre vi har snakket med i sin arbeidshverdag. Dette får vi presisert senere i intervjuet:

«*Jeg synes ikke det er noe problem eller mismatch mellom systemer, men det er kanskje fordi jeg ikke behøver å forholde meg til så mange ulike systemer.*» - Leder

Som en oppsummering kan det se ut som noen av styringsverktøyene i Komplett.no henger sammen til en viss grad, mens flere av styringsverktøyene de bruker absolutt ikke gjør det. Det viser seg at det naturlig nok er dem som jobber med de forskjellige styringssystemene og -verktøyene på daglig basis som mener at det finnes utfordringer i at de ikke snakker sammen. Denne kunnskapen kunne med fordel blitt formidlet videre til ledere, som tilsynelatende ikke er bevisst problematikken rundt integrasjon mellom styringsverktøy. Det er allikevel ingen automatikk i at integrasjonen blir løst selv om problemet blir fremsatt leder, da integrasjon av ulike systemer er ressurskrevende, både i oppsett og vedlikehold. Det vil derfor alltid være en kost-nytte vurdering om integrasjoner er hensiktsmessig å gjøre eller ikke.

5.1.3 eCommerce-bransjen og styringssystemer

Legger bransjen føringer for bruk og utforming av styringssystemene?

Som vi tidligere har vært innom er omgivelsene Komplett.no opererer i stadig skiftende. Dette setter krav til bedriften om at styringssystemene de bruker må være dynamiske, legge til rette for raske beslutninger og være fleksible (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

En av fordelene Komplett.no har av å være en eCommerce-aktør er at de har mulighet til å spore alt av bevegelser og aktiviteter kundene foretar seg i butikken. Det er noe en fysisk butikk ikke vil ha muligheten til, i så fall hadde dette kostet enormt mye ved at de eksempelvis hadde sporet aktiviteter kundene gjør på overvåkningskamera. Informasjon om blant annet kundens handlemønster får Komplett.no servert gratis rett inn i systemene sine. Dette kan anses som et konkurransefortrinn sammenlignet med fysiske butikker. Eksempler på hva slags informasjon Komplett.no får om de besøkende presiseres i intervjuet med analytikeren:

«... *når du besøker oss, så kan vi kategorisere deg. Enten så er du en kunde som besøker oss for første gang, fordi vi ikke kjenner deg igjen i det hele tatt. Eller så er du en som vi kjenner*

igjen fra tidligere besøk, fordi du typisk kommer fra den samme datamaskinen som du besøkte oss fra sist ... Og så er det selvfølgelig de som logger seg på, da vet vi enda mer om deg.»

- Analytiker

De store mengdene data legger visse føringer for både utforming og bruk av styringssystemene Komplett.no benytter. Utformingen av styringssystemene må være tilrettelagt for å kunne behandle og prosessere all dataen. Med andre ord må systemene ha en viss kapasitet. Dette er noe fysiske butikker i mindre grad trenger å ta hensyn til, da vi kan anta at de ikke besitter samme mengder data som det en nettbutikk gjør. Konkurransefortrinnet Komplett.no får ved å få servert dataene presiseres:

«Spesielt når vi snakket om dette med data ..., så slo det meg at vi har vært ganske så prisgitte til at vi får opp informasjon på en enkel måte gjennom det datavarehuset som vi har primært.»

- Analytiker

Dette impliserer at en nettbutikk, kontra en fysisk butikk, har relativt lave kostnader tilknyttet datainnsamling. En nettbutikk kan også påstås å være mer dynamisk enn fysiske butikker. Et eksempel på dette er at de i løpet av kort tid har mulighet til å endre pris på produktene. Selve prisendringen på siden kan ikke klassifiseres som et styringsverktøy, men konsekvensen av endring i priser fordrer at styringssystemene til Komplett.no også er dynamiske, og kan endres ut ifra behov. Et tenkt eksempel tilknyttet prisendringer er at ved et slikt tiltak vil omsetningen gå opp eller ned, avhengig av om prisene økes eller senkes, og hvordan kundene responderer på prisendringen. Når prisendringen påvirker omsetningen, kan det tenkes at endringen i omsetningen i sin tur påvirker kalkyler, budsjetter og rullerende prognoser.

Økonomen hadde jobbet i andre type bransjer tidligere, og forklarte at det var en del metoder som benyttes i eCommerce-bransjen som vedkommende ikke hadde vært borti tidligere:

«... «soft money» og «kick-back», det er ganske nytt for meg. Kontantrabatter trodde jeg ikke fantes lenger, så det er en del sånne ting som er viktige å ta med seg i forhold til lønnsomheten fordi det er en lavmarginsbransje. Så er det veldig volumavhengig for å få det lønnsomt.»

- Økonom

Videre i intervjuet forklarte økonomen at et eksempel på soft-money kan være en kick-back. Dette er en avtale Komplett.no inngår med en leverandør, hvor de eksempelvis får markedsstøtte til en kampanje for et av produktene leverandøren leverer til Komplett.no. Et

fiktivt eksempel vi ble forespeilet var at Komplet.no fikk 2% kick-back for hvert produkt de solgte som inngikk i avtalen. Soft-money og kontantrabatter kan ikke kategoriseres som styringsverktøy, men er eksempler på hvordan Komplet.no og elektronikkbransjen skiller seg fra andre bransjer. De to metodene kan også legge føringer for styringssystemene og -verktøyene. Et konkret eksempel på dette er når økonomen kjører betalinger i ERP-systemet, så genererer systemet kontantrabattene automatisk.

«Jeg har jobbet innenfor olje og gass, TV, internett og telefoni. Så det er en helt annen business med store prosjekter som krever noe helt annet enn det her (Komplet.no). Her er det volum som er i fokus. Transaksjoner, store transaksjonsmengder. Å klare å få effektivitet knyttet til hele verdikjeden er ekstremt viktig her.» - Økonom

Ut i fra dette kan man si at det innenfor elektronikkmarkedet i eCommerce er et annet behov for styringssystemer enn i andre bransjer. Det kan se ut som at eCommerce-bransjen krever at styringssystemene som brukes må kunne håndtere transaksjonsmengdene som genereres. I tillegg må systemene legge til rette for effektivitet i verdikjeden. Igjen kommer vi inn på at det er mengden av data som er en av hovedforskjellene mellom nettbutikker og fysiske butikker. I dette utsagnet virker det som om økonomen bekrefter at forretningsmodellen til Komplet.no er relativt enkel sammenlignet med andre bransjer, akkurat i tråd med det analytikeren tidligere forklarte. Om man antar at de fleste nettbutikker har tilsvarende forretningsmodell, kan man påstå at det i eCommerce-bransjen egentlig ikke er behov for like mange styringssystemer og -verktøy som i andre bransjer. Tross dette har vi identifisert flere styringssystemer og -verktøy hos Komplet.no, som alle virker å ha en sentral funksjon.

En annen faktor hvor eCommerce skiller seg fra fysiske butikker er konkurransebildet. Her kan det tenkes at Komplet.no møter stor konkurranse ikke bare fordi de er en nettbutikk, men også fordi det er forbrukerelektronikk de først og fremst tilbyr. De største nasjonale konkurrentene innenfor denne kategorien er Power og Elkjøp. Bildet blir et helt annet om vi ser det i et globalt perspektiv:

«... priskonkurranse er det jo over alt, men det er liksom det segmentet vi er i det er jo veldig presset. Du har jo liksom hele verden på en måte som konkurrent, fordi det er jo bare å bestille på nett.» - Økonom

Dette kan man påstå er særegent for eCommerce-bransjen ettersom fysiske butikker som oftest bare konkurrer med butikker innenfor et geografisk avgrenset område. Så kan man også se på

det å ha «hele verden» som konkurrenter fra to sider. På den ene siden vil en nettbutikk møte mye større konkurranse ettersom det finnes mange aktører som operer på internett. På den andre siden kan man ved å konkurrere med resten av verden også få et mye større marked, rettere sagt potensielle kunder fra hele verden. Denne muligheten benytter ikke Komplett.no per i dag, da denne nettsiden er ment for det norske markedet. Når det er sagt finnes nettbutikken i Sverige, Danmark og Finland med henholdsvis hvert sitt domene. Det at segmentet Komplett.no befinner seg i er presset, medfører også at man ønsker å redusere kostnader. Derfor kan man si at segmentet, og eCommerce-bransjen som sådan, stiller krav om at styringssystemene må legge til rette for kostnadseffektiv drift. Dette kan igjen resultere i konkurransedyktig prising, noe Komplett.no er avhengige av for å kunne konkurrere i markedet de befinner seg i.

Styringsrelevant informasjon tilknyttet bransjen

Nå vil vi ta for oss hvordan eCommerce-bransjen legger til rette for styringsrelevant informasjon, hvordan Komplett.no får styringsrelevant informasjon fra styringssystemene og -verktøyene sine, og hvordan de benytter seg av denne informasjonen. Et klart skille mellom en nettbutikk som Komplett.no og en fysisk butikk er at de

«... sitter med store datamengder selv. Som både må beskyttes og i og for seg verdsettes og utnyttes. Den åpenbare gevinsten inn i styringen, det er jo at vi har en personaliseringsmotor som ligger på weben vår, som til enhver tid optimaliserer innholdet som skal vises på weben. Det er jo satt opp med noen regler, basert på de dataene vi besitter, om kunden og kundens atferd.» - Analytiker

Det analytikeren her omtaler som «weben» er nettbutikken Komplett.no. En personaliseringsmotor for kundene som besøker butikken er unik for netthandel, og ville vært svært vanskelig å gjennomføre for en fysisk butikk. Det nærmeste man kan tenke seg å komme er at noen klesbutikker tilbyr «personal shoppers», som kjenner kunden og vet hva dem vil ha. Denne tjenesten er meget kostbar sammenlignet med en nettbutikk hvor personaliseringen skjer automatisk i systemet basert på regler og data om kunden. Vi kan derfor påstå at dette er et konkurransefortrinn nettbutikker har, ved at de først og fremst har muligheten til å gjøre det, men også til en mye lavere kostnad enn fysiske butikker. I tillegg til dette er responsen bedre ved at personaliseringen skjer i det kunden klikker seg inn på nettsiden. Personaliseringen skjer også i en mye større skala ved at det i nettbutikken gjelder for alle besøkende.

Som nettbutikk er Komplett.no opptatt av å følge med på konkurrentene sine. Dette bruker de Quicklizard til, som er en programvare for å overvåke konkurrenter og priser. En stor fordel med denne løsningen er at omfanget av sammenligningen de kan foreta er stor. En ulempe er at for å kunne gjøre dette, er programvaren avhengig av at denne informasjonen ligger tilgjengelig på internett. Hva slags atferd og hvilke endringer konkurrenter gjør er styringsrelevant informasjon Komplett.no drar nytte av. Et eksempel på dette er at de bruker programvaren til å oppdage om en konkurrent har satt ned prisen på et produkt, som medfører at Komplett.no kan gjøre det samme. Det å følge med på konkurrenter er ikke unikt for eCommerce-bransjen. Det som derimot er unikt i denne sammenhengen er måten det blir gjort på. Som tidligere nevnt er Power og Elkjøp to av de største konkurrentene til Komplett.no. Disse to el-gigantene har et prinsipp om at de skal ha samme pris på nett og i butikk. Dette er til stor fordel for Komplett.no, og reduserer ulempen til Quicklizard, ved at når konkurrentene gjør dette vil Komplett.no også få oversikt over prisene deres. Om vi i tillegg ser bort fra konkurrenter med fysiske butikker og som ikke har oppgitt prisene sine på internett, vil Komplett.no som en eCommerce-aktør ha en stor fordel sammenlignet med konkurrenter som kun har fysiske butikker. Dette er fordi sammenligningen av konkurrenter og priser kan skje automatisk og i sanntid via programvaren. I tillegg vil denne metoden være mindre ressurskrevende og mer effektiv, enn å ansette «prisjegere» til å gå i de fysiske butikkene å kontrollere konkurrenters priser, som eksempelvis dagligvarekjeder gjør.

«En god beslutning er basert på innhentet relevant informasjon innenfor det produktområde man har, at man innhenter full oversikt over tilgjengelige aktører, man vet hvordan konkurrentlandskapet er, at man bruker de verktøyene vi har som grunnlag for en god beslutning.» - Innkjøper

Det innkjøperen her legger i informasjon om konkurrentlandskapet kan Komplett.no benytte Quicklizard til. For de andre momentene, som tilgjengelige aktører, benytter bedriften seg av en metode som kalles elektronisk datautveksling (Electronic Data Interchange (EDI)). EDI er en standard for utveksling av elektroniske dokumenter bedrifter i mellom. Denne metoden fungerer slik at Komplett.no får tilsendt datafiler fra forskjellige leverandører. Datafilen inneholder informasjon om hvilke produkter leverandørene har tilgjengelig, hvilken pris de tar og hvor mye de har av produktene på lager. Filene blir så sammenstilt av Komplett.no, hvor de for eksempel sammenligner statusen for et spesifikt produkt, hos de forskjellige leverandørene. EDI gir Komplett.no mye styringsrelevant informasjon. Dette gjør det lettere å ta beslutninger når det kommer til hvilken leverandør de skal velge for forskjellige produkter

og produktkategorier. Denne informasjonen er også med på å danne grunnlaget for valg av hvilke produkter de skal kjøpe frekvent, og hvilke de skal kjøpe inn sjeldnere.

5.1.4 Oppsummering styring

Hos Komplett.no identifiserte vi elleve styringssystemer og -verktøy: ERP-systemet, Google Analytics, budsjetter, rullerende prognoser, dashboard, KPI-er, kalkyler, business case, handlingsplaner, langtidsplaner og bonus- og kompensasjonsstrukturer. Det viste seg at alle bidro med innholdsrik styringsrelevant informasjon på hver sin måte. Dette bygget mye på de store datamengdene Komplett.no sitter med, som en direkte følge av at de er en eCommerce-bedrift.

Hva gjelder sammenheng mellom styringsverktøyene avdekket vi at de med fordel kunne hengt bedre sammen. Her skal det også nevnes at noen av de ansatte mente at visse styringsverktøy til dels hang sammen. En av hovedutfordringene vi fant med styringsverktøyene til Komplett.no og all datamengden bedriften besitter, var at dataen ble splittet opp i datasiloer av forskjellige grunner. En annen utfordring var at ansatte måtte til tider spørre spesifikke personer om tilgang til data eller systemer. Den største ulempen ved å ikke ha et felles system var at enkelte prosesser tar unødvendig lang tid. Informasjon rundt integrasjon mellom de forskjellige styringsverktøyene kunne vært bedre formidlet til ledelsen da det tilsynelatende ikke var alle i ledelsen som var like bevisst denne problematikken.

Avslutningsvis analyserte vi hvordan bransjen legger føringer for styringssystemene og -verktøyene, hvor vi fant at de viktigste faktorene var datamengden som genereres, prisendringer og konkurransebildet. I tillegg til dette fant vi at eCommerce-bransjen legger visse føringer på styringssystemene deres. Et eksempel på dette var at styringssystemene måtte legge til rette for kostnadseffektiv drift. Til slutt tok vi opp hvordan styringsrelevant informasjon er tilknyttet bransjen. Her fant vi at Komplett.no hadde muligheten til å benytte seg av Quicklizard og EDI, med bakgrunn i at de befinner seg i den bransjen de gjør og dataene de har. eCommerce-bransjen åpner med andre ord opp for å benytte seg av metoder fysiske butikker ikke har muligheten til.

5.2 Kundelønnsomhet

Ved innledende samtaler med ansatte i Komplett.no ble det gitt uttrykk for at de ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser. Etter intervjuer med flere ansatte viste det seg at Komplett.no praktiserer kundelønnsomhetsanalyser, ikke ved hjelp av løpende rapportering, men som ad-hoc-analyser. I dette delkapittelet vil Komplett.no sin kundelønnsomhetsanalyse forklares og analyseres; hva Komplett.no definerer som kunder, hva deres forståelse av kundelønnsomhetsbegrepet er, hvordan modellen ser ut, og hvilken styringsinformasjon de får fra kundelønnsomhetsanalysen. Til slutt blir det sett på om det kan trekkes noen sammenhenger mellom bransjen og kundelønnsomhetsanalyser.

5.2.1 Hva anser Komplett.no som kunder i dag?

Komplett.no er et netthandelssted for privatkunder, og i den daglige driften, når ansatte i Komplett.no omtaler kunden snakker de om enkeltkunder. For eksempel nevner analytikeren dette når han omtaler begrepet kunde verdi i Komplett.no:

«Hva er det kunden handler ... hvilke bidrag er det den enkelte kunden gjør, og gir til den totale lønnsomheten for Komplett.» – Analytiker

Allikevel vil det variere hvordan kunden omtales avhengig av hvilken sammenheng det prates om kunden. For analyseformål i Komplett.no omtaler analytikeren kundene på følgende måte:

«... ved å si at vi har håndtert alle kundene som en.» – Analytiker

Det er derfor viktig å merke seg at kunden for Komplett.no, satt i sammenheng med definisjonen nevnt i 2.2.1, først og fremst er en individuell privatkunde (Helgesen, 1999). Kundebegrepet vil også variere ut fra hvilken posisjon den ansatte har i organisasjonen til Komplett.no. I vårt utvalg hadde de ulike intervjuobjektene ulike definisjoner på kundebegrepet. Det var uansett liten tvil om at det var den individuelle privatkunden som var selve kunden til Komplett.no, men for analyse- og diskusjonsformål var det varierende hva intervjuobjektene fant hensiktsmessig å definere kundeobjektet som. Analytikeren fant det praktisk å behandle alle kundene som en, hva gjelder de andre intervjuobjektene fant de det hensiktsmessig å definere kundene for analyseformål på denne måten:

«Det blir nok mer segmenter, ... ift. GDPR (General Data Protection Regulation) og den biten der så kan vi ikke gå helt ned på enkeltkunder» – Digital markedsfører

«For det er jo slutt kunder vi snakker om ... det blir oftere enklere å gjøre analyser på lønnsomhet på produkt og på produsent.» - Innkjøper

«... i Komplet.no ... så har vi veldig mange kunder som ikke kjøper så ofte. Å se på dem isolert sett er kanskje ikke så interessant ... ». – Økonomi

«... vi har ulike kundesegmenteringer som vi skiller på ...» – Leder

I tillegg til at kundebegrepet i Komplet.no defineres både som enkeltkunder og som segmenter avhengig av hvilken kontekst det refereres til, så har de også lagt til en definisjon som i hovedsak benyttes for analyseformål. Denne gjennomsyrrer hele organisasjonen.

«... kunder som er sovende, som ikke har vært aktiv en viss periode ... Nå regnes det(kunden) som aktiv de siste 12 månedene» – Leder

I denne sammenhengen betyr en aktiv kunde en som gjennomfører et kjøp på Komplet.no. Det vil si at dersom en kunde ikke gjennomfører et kjøp innen 12 måneder etter forrige kjøp vil den gå fra kategorien aktiv, til sovende. Denne definisjonen er gjennomført hovedsakelig for analyseformål, men illustrerer også en av fordelene med en eCommerce-bedrift sammenlignet med en fysisk butikk. En eCommerce bedrift vil til enhver tid ha full oversikt over hvem som handler varer fra dem, og hvorvidt dette er en ny kunde eller om kunden har handlet der før:

«... alle våre ordrer må legges av en kunde med et kundenummer ... Hver kunde får et entydig kundenummer, har et navn, en adresse, et telefonnummer og en mailadresse ... Og så har vi historikk på hva kunden har foretatt seg hos oss, på hvilke ordrer og hvilke produkter som kunden har kjøpt. Også har vi jo en betalingshistorikk ...» – Analytiker

Med bakgrunn i den innsikten Komplet.no har om sine kunder, har de i enkelte sammenhenger behandlet kundene basert på segmenter, i tillegg til å behandle de som en stor masse eller enkeltkunder, slik som forklart av analytiker og digital markedsfører:

«... du som kunde er ofte inne enten og søker på det samme produktet ... eller du kan lese en god del kundeanmeldelser hos oss på PCer, som gjør at etterhvert så skjønner vi at du er opptatt av PC og sannsynligvis ønsker å gjennomføre et kjøp av PC ... de er det naturlig å gruppere samlet ... basert på tidligere atferd». – Analytiker

«... audiences, som er lister basert på hvem som er inne i butikken vår, altså kunder ... vi har sett de har vært der inne i lengre enn to minutter og utforsket litt ... for alle som er inne på PC-kategorien, med en gang de går inn der, så fanger vi dem opp i den lista ... det er litt større sjansje for at menn 20-40 kjøper kontra damer i 60+ ... så kan vi si menn 20-40, lest PC-blogger og besøk Komplett.no ... Og sånn bygger vi det (segmenteringen) opp hele tiden.»

– Digital markedsfører

Som nevnt i 2.2.3 har det i tidligere tider vært naturlig å segmentere kunder basert på demografi, geografi og finansielle resultater, men for Komplett.no er det mulig å segmentere kunder basert på deres atferd i butikken (Helgesen, 2006; McManus, 2007). Dette kan de gjøre i tillegg til tradisjonell segmentering, som illustrerer nok en fordel for eCommerce-bedrifter. For Komplett.no gjennomføres det per dags dato ulike initiativ for å videreutvikle innsikten de har om kundene deres:

«Og da går vi egentlig fra å jobbe med kunden som en stor masse, via noen kundesegmenter, til faktiske kundeprofiler basert på at vi bygger en-til-en relasjoner med kundene.»

– Analytiker

Dette vil sannsynligvis kunne endre på hvordan ansatte definerer kundene innen ulike kontekster. Det er i alle fall analytikerens ønske og også hovedgrunnen til at initiativene gjennomføres.

5.2.2 Hvordan forstås kundelønnsomhet i Komplett.no?

«... kunde, altså kalkyler som ivaretar kundelønnsomhet» – Analytiker

Flere av intervjuobjektene snakket om verdien som en kunde tilfører da de ble stilt spørsmål om hvordan de forstår kundelønnsomhet. Hvordan de ville estimere kunde verdien varierte imidlertid. Enkelte inkluderte et kostnadsaspekt, men fellesnevneren var at hovedvekten av resonnementene deres rundt kundelønnsomhet dreide seg om hvilken omsetning og inntekt en kunde kunne generere for Komplett.no.

«Å se på dem (kundene) isolert sett ... da er det mer interessant å se på handlekurven som vil være en innfallsvinkel som kanskje vil gi oss mer, skape en større handlekurv og bedre lønnsomhet ...» – Økonom

Videre forklarer økonomen at det ikke er like interessant å se på den enkelte kunden fordi det relative gjennomsnittet på handlekurven til hver enkelt kunde ikke nødvendigvis skiller så mye. I tillegg til at i det store bilde gir det liten innsikt i å se på hver enkelt handlekurv, og at det først er når man akkumulerer enkeltkundene opp i segmenter at det blir interessant å se på verdiene kundene genererer.

For Komplet.no ble det også problematisert at lønnsomhetsanalyser på kunder kanskje ikke var så hensiktsmessig fordi det krevde innsikt og fordelingsnøkler som ikke var lett tilgjengelig per dags dato. Det understreker at man i Komplet.no anerkjenner at kunden legger beslag på en del ressurser som kanskje ikke nødvendigvis fanges opp av andre kalkyler eller analyser som de benytter seg av:

«Men for å kunne måle ytterligere lønnsomhet, så er det jo sånn som personalkost, returkostnad og fraktkostnad som er variabler som ikke vi har så bra innsikt i ...» – Innkjøper

I tillegg til hvilke inntekter og kostnader som en kunde generer, la også den digitale markedsføreren til hvordan han mener at de bedriver små kundelønnsomhetsanalyser hver dag. Disse baserer seg også på hvilke inntekter en kunde eller et kundesegment potensielt kan generere, men i tillegg legges det til en effekt basert på atferden til kunden både i nettbutikken og ellers på internett.

«... vi jobber jo på en måte litt med det her (kundelønnsomhetsanalyser) i digital markedsføring ... vi lager lister basert på hvem som er inne i butikken vår ... Så vet jeg at hvis jeg sender disse annonsene til kunder som har vært inne på gaming-kategorien, over et tidsrom på en måned og de har vært der lengre enn to minutter og utforsket litt, så vil jeg by på dem, i større grad enn hva jeg ville bydd på «Rita på 45». Så jeg vil si at det blir på en måte en liten kundelønnsomhetsanalyse bare det ...» – Digital markedsfører

«By på» i denne sammenhengen vil si hva Komplet.no er villig til å betale for å vise en annonse til kunden på internett og er en viktig del av kundekostnadene i en kundelønnsomhetsanalyse. I tillegg kan det argumenteres for at kundelønnsomhetsanalysen den digitale markedsføreren her beskriver, først og fremst er bruk av en enkel kundelønnsomhetsanalyse for å predikere lønnsomhet til en potensiell kunde. I en tradisjonell fysisk butikk som eksempelvis selger klokker, ville en slik prediktiv kundelønnsomhetsanalyse inneholdt hvorvidt en kunde faktisk har vært i butikken og sett på klokkene deres tidligere, eller om kunden har vært innom andre klokkebutikker den siste

måneden. Det er åpenbart en stor fordel å kunne tillegge denne effekten i en prediktiv kundelønnsomhetsanalyse. Med tanke på at denne henvisningen til kundelønnsomhetsanalyser handler om hva den digitale markedsføreren er villig til å benytte av ressurser for å skaffe denne kunden, kan det argumenteres for at dette også er i henhold til teorien om hva kundelønnsomhet er. Lønnsomheten til kunden blir ikke direkte målt, men basert på det estimerte omsetningspotensiale til kunden, settes det en terskelverdi på hvor store ressurser som ønskes å benyttes på kunden, for å sikre lønnsomheten til hver enkelt kunde innen det segmentet.

Analytikeren har en mer tradisjonell tilnærming i sin forståelse av kundelønnsomhetsanalyser, men er også opptatt av ikke-økonomiske faktorer i definisjonen (Bjørnenak & Helgesen 2009; Lind & Strömsten, 2006):

«... når vi snakker kundelønnsomhet, så må vi forstå begrepet kunde verdi. Som for meg er en viktig indikator på hvor ofte en kunde besøker oss og handler hos oss. Hva er det kunden handler, hvilke bidrag er det den enkelte kunden gjør og gir til den totale lønnsomheten for Komplett ... Overordnet er det viktig å forstå hva slags bruttomargin vi har per ordre, hvordan utviklingen er i den, for det er en viktig indikasjon på verdien som skapes gjennom de kundene som til enhver tid er hos oss.» – Analytiker

Analytikerens tilnærming til kundelønnsomhet minner mer om en bedriftsøkonomisk kalkyle enn digital markedsførers tilnærming på grunn av fokuset på bruttomarginen per ordre (Bjørnenak, 1996; Helgesen, 1999). Samtidig legges det mest vekt på inntektssiden, noe som ikke er helt unaturlig siden det også er det enkleste å identifisere av økonomiske faktorer ved kundene. I tillegg er de ikke-økonomiske faktorene besøksfrekvens og kjøpsfrekvens av relevans ifølge analytiker. Det underbygger inntrykket av at kundelønnsomhetsanalyser i Komplett.no først og fremst er for å predikere inntjening, da disse variablene benyttes for å estimere omsetning per kunde og totalt sett for bedriften. At flere av de ansatte i Komplett.no mener at det også bør tillegges ikke-økonomiske faktorer i kundelønnsomhetsanalysene, kan være med bakgrunn i at den individuelle kunden handler sjeldent:

«... kunden på Komplett.no handler, historisk sett, i gjennomsnitt kun noen få ganger i året hos oss. Det gjør at det er litt begrenset hva vi kan trekke ut av kundelønnsomhetsanalyser basert på kun ordrehistorikk ...» – Analytiker

Lederen påpekte at de har gjort en enkel kundelønnsomhetsanalyse, som hverken var perfekt eller inneholdt all økonomisk informasjon om kundene. Det viktigste var at metodikken var konsis, slik at analysen kunne gjøres med jevne mellomrom, siden det er endringer og trender i lønnsomheten til kundene og segmentene som vil gi den viktigste styringsinformasjonen etter leders mening. Lederen beskrev kundelønnsomhetsanalysen slik:

«... den innfallsvinkelen vi har hatt når vi nå har regnet ut en CLV, er at vi har valgt en tidsperiode, og se hva dem (kundene) har kjøpt for og hva bruttoen er på det som er kjøpt, og så har vi gjort en nåverdiberegning ... Så kan vi si at verdien av en kunde er en historikk i tillegg til en predikering på hva vi tror den personen kommer til å kjøpe i fremtiden.» – Leder

Samlet sett virker det derfor som de ansatte i Komplett.no først og fremst er interesserte i kundelønnsomhetsaspektet for å benytte det til prediksjon av forventet inntjening og lønnsomhet. Sammenlignet med teori om kundelønnsomhet er dette interessant, da kundelønnsomhetsanalyser ofte blir utarbeidet for å forstå lønnsomheten til kunder historisk sett og ikke fremtidig inntjening (Helgesen, 1999). Allikevel baserer datagrunnlaget seg på historiske data og dermed også en refleksjon av lønnsomheten til kundene historisk sett. Kundelønnsomhet er først og fremst et styringsverktøy for å estimere fremtidig inntjening og avgjøre ressursbruken på fremtidig kunder i Komplett.no.

5.2.3 Kundelønnsomhetsanalyser i Komplett.no

Som nevnt i 5.2.2 har Komplett.no gjennomført en kundelønnsomhetsanalyse. Dette viste seg å være en CLV-analyse (analyse av enkeltkunders livsløpsverdi), og da det er en kundelønnsomhetsanalyse som er fremtidsrettet fremfor historisk, bygger det oppunder oppsummeringen av 5.2.2; Komplett.no virker å være mest interessert i prediksjon av fremtidig inntjening på ulike kunder og kundesegmenter, fremfor historisk analyse av lønnsomheten til kundene. Enkeltkunders livsløpsverdi (CLV) blir i Komplett.no beregnet ut fra følgende formel:

$$CLV = ((Antall\ transaksjoner * Ordreverdi) * Brutto\ margin) * Kundefrafallsrate$$

Formel 5: CLV-analyser i Komplett.no

Med bakgrunn i dataene de har om kundene i sine systemer kan de hente ut tall for de fleste av disse variablene for både enkeltkunder og kundesegmenter. Den eneste variabelen som krever en estimering av Komplett.no er kundefrafallsraten. Denne er basert på faktisk

tallmateriale hentet fra systemene deres. Videre vil hver enkelt variabel gjennomgå og forklares.

Antall transaksjoner er i dette tilfelle det antallet gjennomførte kjøp en kunde har gjort i perioden det måles for. Som nevnt i 5.2.1 har Komplett.no et perspektiv på 12 måneder for kategorien aktive kunder. Det er derfor naturlig at de summerer opp antall transaksjoner for de 12 månedene der kunden anses som aktiv. Denne perioden er ikke fastlåst, men av hensyn til metoden brukt for analyse, anser Komplett.no det som hensiktsmessig å benytte seg av en definisjon for perioden. Denne perioden trenger ikke være de siste 12 månedene, men en vilkårlig 12 måneders periode man ønsker å måle for.

Ordreverdi refererer til den totale verdien av kjøpsordren som kunden plasserer hos Komplett.no. Denne variabelen tar derfor ikke for seg kostnadene ved en ordre, men de inntektene som transaksjonen(e) har generert. Fordi det som oftest er flere enn en transaksjon benytter Komplett.no gjennomsnittet av verdiene til ordrene.

Brutto margin er den marginen som Komplett.no har på ordren. I dette tilfelle er brutto marginen totalprisen for ordren fratrukket innkjøpskostnaden på varene i den. I tillegg inneholder bruttomarginen fraktkostnaden til ordren, og andre inntektskilder slik som renter på kjøpet dersom kunden utsetter betaling, eller gebyrer Komplett.no belaster kunden fordi han velger å forsikre varene eller ordren for eksempel. I formelen blir variabelen uttrykt i prosent, altså bruttoresultatet delt på omsetning.

Kundefrafallsraten er et estimat på hvor mange år eller måneder Komplett.no har et forhold til en kunde i et kundesegment, før kunden blir kategorisert som inaktiv eller sovende. Kundefrafallsraten estimeres ved bruk av følgende formel:

$$\text{Kundefrafallsraten} = 100\% - \text{Kundebevaringsraten}$$

Formel 6: Kundefrafallsrate i Komplett.no

Kundebevaringsraten er i Komplett.no ansett som en indikator på kundelojalitet (Helgesen, 1999). Denne raten blir også kalkulert basert på data Komplett.no besitter om kundens atferd. Dette gjøres ved å se på hvor mange kunder som har handlet innenfor en periode tilbake i tid, og som i dag fortsatt anses som aktive kunder. Dersom man velger å se på kundebevaringsraten for en annen periode, benyttes det samme intervallet bare for den perioden man ønsker å måle. Måten Komplett.no beregner kundebevaringsraten uttrykkes i følgende formel:

$$\text{Kundebevaringsrate} = \frac{\text{Antall kunder som handlet for 12 – 24 måneder siden som også har handlet innen de siste 6 månedene}}{\text{Antall kunder som har handlet de siste 12 – 24 månedene}}$$

Formel 7: Kundebevaringsrate i Komplett.no

CLV-analysen Komplett.no har gjennomført hittil baserer seg i stor grad på dataene de har om sine kunder. Det er i tillegg fastsatt standarder og formler for utregning av variablene og parameterne, noe som gjør analysen konsis og stabil. Videre burde det bemerkes at det er få momenter i analysen som hviler på subjektive oppfatninger og forutsetninger. Denne modellen er den eneste kundelønnsomhetsanalysen som er utarbeidet av analyse-avdelingen i Komplett.no, i tillegg til at det er den eneste som er dokumentert og kategorisert som kundelønnsomhetsanalyse i bedriften. Analysen er heller ikke implementert på en måte slik at den automatisk gir dynamiske og kontinuerlige målinger:

«Mens kunde, altså kalkyler som ivaretar kundelønnsomhet, har vi kun gjort på ad-hoc-basis»
– Analytiker

Kalkyler som ivaretar kundelønnsomhet, som analytiker her refererer til, er først og fremst CLV-analysen beskrevet i dette delkapittelet. Andre kalkyler og analyser gjennomført i forbindelse med kundelønnsomhet er mer lignende slik det ble beskrevet av digital markedsfører i 5.2.2. At dette er gjort på ad-hoc-basis betyr i Komplett.no sitt tilfelle at CLV-analysen er gjennomført når det har vært uttrykt et behov for det i organisasjonen. Derfor er ikke dette en analyse som er enkelt tilgjengelig for andre enn analyseavdelingen. Allikevel, siden analysen er utarbeidet basert på en metode som gjør analysen konsis over tid, og inkluderer data som er enkelt tilgjengelig gjennom systemene til Komplett.no, finnes det en mulighet for dynamisk bruk av CLV-analysene.

I Komplett.no har man ved gjennomføringen av CLV-analysen valgt å analysere segmenter av kunder fremfor enkeltkunder.

«... vi tar utgangspunkt i hva hver enkelt kunde faktisk har gjort, men så samler vi det inn i noen kundesegmenter, altså kunder som har veldig lik atferd, samler vi inn i et segment og håndterer det som en enhet for å gjøre noen typer gjennomsnittsbetraktninger basert på det segmentet.» – Analytiker

Grunnen til dette, er at hver enkelt kunde har lave volum, i tillegg kan Komplett.no samle kunder med veldig identisk handlemønster, og det er derfor mindre hensiktsmessig å se på

hver enkelt. Siden de har muligheten til å analysere atferden til kundene sine kan de derfor anta at kunder med relativt lik atferd og derfor også relativt likt handlemønster, også vil fortsette å være like i fremtiden. Når Komplett.no da gjennomfører CLV-analysen benytter de gjennomsnittsbetraktninger på variablene slik at antall transaksjoner, ordreverdi, brutto margin og kundefrafallsraten blir et gjennomsnitt av kundene innenfor hvert kundesegment.

5.2.4 Hva slags styringsrelevant informasjon får Komplett.no fra kundelønnsomhetsanalysen?

Analytikeren hadde hovedansvaret for å utarbeide CLV-analysen, og forteller at analysen er ment å være for ledere med et resultatansvar, de menneskene som har et ansvar for disponering av markedsbudsjettet, og de som har et innkjøps- og produktansvar. Lederen er i stor grad enig med analytikeren, da han mener at CLV-analysen burde være av relevans for alle som påvirker lønnsomheten til Komplett.no, og har ansvar for, eller bidrar med en form for et kostnadselement i kundereisen frem til leveranse av ordren. Siden det er kunden som bidrar med inntektene og ikke produktene, mener lederen at alle burde ha et eller annet forhold til CLV-analysen siden det til syvende og sist er kunden som avgjør om man overlever som bedrift eller ikke.

CLV-analysen til Komplett.no ble utarbeidet med bakgrunn i at markedsavdelingen ønsket å vite mer om verdien til kundene deres. Dette er også det umiddelbare resultatet man får ved å utføre kalkulasjonen. Dette gir Komplett.no et estimat på avkastningen til kunden uten store kalkulasjoner, og gjør denne styringsinformasjonen mer dynamisk. Mer konkret gir resultatet av CLV-analysen en gjennomsnittlig kunde verdi for en kunde i det kundesegmentet som den er plassert i. Dette er verdien kunden i gjennomsnitt tilfører over den definerte tidsperioden som Komplett.no har satt for sine aktive kunder. Det vil si at den styringsrelevante informasjonen som bedriften får ut av denne analysen er hvilken verdi en reaktivert eller en ny kunde vil bidra med til Komplett.no.

De ansatte i Komplett.no ser store fordeler av den styringsrelevante informasjonen de kan få fra CLV-analysen. Analytikeren mener at den viktigste funksjonen vil være at den kan fungere som et beslutningsgrunnlag, for å prioritere hvilke markedsføringsbudskap Komplett.no skal gå ut med i de ulike markedsføringskanalene for å treffe de riktige kundene. I tillegg forteller han at CLV-analysen kan benyttes som grunnlag for å bestemme hvilke varer som skal være i sortimentet deres, og hvordan disse til enhver tid burde prises. Den digitale markedsføreren

bekrefter analytikerens tanker ved å fortelle at CLV-analysen gjør jobben til deres avdeling enklere, fordi de i mindre grad trenger å teste markedsføringen, og at den bidrar til å treffe riktig målgruppe i større grad enn tidligere. Han legger til at CLV-analysen på enkeltkundenivå vil være blant den viktigste styringsinformasjonen han kunne hatt i sin hverdag i digital markedsføring.

Innkjøper bekrefter det analytiker peker på av relevant styringsinformasjon for innkjøpsavdelingen. Informasjon fra CLV-analysen vil være viktig for å kunne oppdage nye muligheter og nye forretningsområder, og se hva slags lønnsomhet de ulike segmentene vil kunne tilføre selskapet. Dette er spesielt gjeldende innenfor områder der Komplett.no ikke tradisjonelt er dominerende eller anser som strategisk viktige områder. I tillegg påpeker innkjøper at CLV-analysen vil kunne benyttes for å se på lønnsomheten til eksisterende produktkategorier. Siden de kalkylene de benytter i dag ikke måler kostnader som oppstår etter salg, som for eksempel håndteringskostnader ved returer eller om en returpartner ikke responderer som ønskelig, så vil CLV-analysen kunne avdekke slike aspekter i større grad og bidra til viktig styringsinformasjon for innkjøpsavdelingen. Til slutt viser innkjøper til hvordan de i dag velger ut hvilke produkter de skal kjøpe inn. Kundeinnsikt spiller en svært viktig rolle i disse beslutningene, og faktorer som produsenter, produkter, bredde og dybde i sortimentet blir alle besluttet med bakgrunn i blant annet kundeinnsikt. Han mener at CLV-analysen bidrar med kritisk kundeinnsikt for disse beslutningene.

Både økonomen og innkjøperen mener at CLV-analysene kan bidra til å synliggjøre synergieffekter mellom ulike produktkategorier og områder, der man ikke nødvendigvis vet det finnes synergieffekter i dag. Denne informasjonen kan benyttes til og for eksempel selge et produkt med tap, fordi en større markedsandel på det produktet vil føre til større salg av et annet produkt med stor profitt, slik at den totale lønnsomheten blir høyere enn uten CLV-analysen.

Lederen virker å være mest opptatt av at CLV-analysen burde benyttes i markedsførings- og salgssammenheng. Han peker på at en eCommerce-bedrift, slik som Komplett.no, måler veldig godt hvor mye det koster å kapre en kunde. Lederen referer til dette som å «kjøpe» kunder, som vil si å drive inn ytterligere trafikk til nettbutikken via kampanjer og tilbud. Dersom man vet verdien en kunde vil tilføre, og har gode estimater på hva det koster å levere en vare til kunden etter kjøp, så har man gjennom CLV-analysen et godt estimat på hvor mye

man kan «kjøpe» denne kunden for. Lederen forteller videre at i dag baserer dette seg mye på subjektive oppfatninger, beregninger og beste praksis fra bransje og Komplett.no.

De ulike leddene i CLV-analysen til Komplett.no er: Antall transaksjoner, ordreverdi, brutto margin og kundefrafallsraten. Disse gir også styringsrelevant informasjon i seg selv. Brutto marginen er ikke unik for CLV-analysen, da de har andre kalkyler slik som DB2 og DB4 som måler den samme marginen like godt.

Antall transaksjoner er informasjon som både benyttes for å utarbeide CLV-analysen, men som også gir styringsrelevant informasjon alene. Analytiker fortalte innledningsvis at de hadde et mål på antall ganger en kunde handler i gjennomsnitt hos Komplett.no i løpet av et år, og dette er innsikt som dukker opp som følge av gjennomførelsen av CLV-analysene. Dette er igjen styringsrelevant informasjon som kan benyttes i salgs-, markeds- og innkjøpsarbeidet for å sikte på å øke antall transaksjoner og dermed bidra til vekst og ytterligere lønnsomhet for Komplett.no. Annen styringsinformasjon som kommer som en følge av innsikten om antall transaksjoner er muligheten til å estimere både kjøpshyppighet og besøkshyppighet for enkeltkunder så vel som kundesegmenter. Komplett.no har også andre styringsverktøy som bidrar med denne innsikten. Antall transaksjoner kan i tillegg være med å designe hvordan tidsperspektivet til kundefrafallsraten kan og bør utarbeides. Denne variabelen kan gi info om hvordan kundefrafallsraten burde designes for hvert kundesegment, basert på sunn fornuft, bransje-standarder, bransjetall og kjennetegn på kunden i segmentet, da antall transaksjon kan si noe om hvor ofte de handler, og dermed være med å legge føringer for hvilke tidsintervaller de burde benytte for kundefrafallsraten. I enkelte sammenhenger kan det for eksempel være hensiktsmessig å se på kunder som kun har gjennomført en transaksjon, for så å se på deres livsløp hos Komplett.no. Tidsperspektivet i kundefrafallsraten må da kanskje endres, fordi et 6 måneders-perspektiv vil være mer relevant i en slik sammenheng.

Digital markedsfører uttrykte under intervjuet at han kunne tenke seg å vite mest mulig om kunden, men at GDPR-lovgivningen setter en naturlig stopper for mye av den potensielle kundeinnsikten. Han velger allikevel å gi et eksempel på at det kunne være av stor verdi dersom han hadde visst hvor stor lommebok hver enkel kunde har. Dette er selvsagt vanskelig å si noe om, men basert på ordreverdien i CLV-analysen kan man estimere størrelsen på summen som kunden er villig til å bruke hos Komplett.no. Dette er styringsinformasjon som er mulig å benytte seg av siden den, i Komplett.no sitt tilfelle, er aggregert opp til et gjennomsnitt av et segment. I så måte kan det argumenteres for at ordreverdien speiler

betalingsvilligheten og derfor også en relativ størrelse på lommeboken til kunden, som blant andre den digitale markedsføreren kunne benyttet seg av.

Kundefrafallsraten er en faktor i CLV-analysen som i seg selv er en meget interessant variabel for både ledelsen og ansatte i salg-, marked-, innkjøp- og kundeserviceavdelingen. Leder har uttrykt at det er helt essensielt å imøtekomme kundens behov og forventninger, og en kundefrafallsrate vil estimere hvor godt Komplett.no klarer dette. Analyse-teamet beskriver også formelen for å beregne kundefrafallsraten som en god indikasjon på kundelojalitet. Dette underbygger viktigheten av denne variabelen i styringssammenheng, da Komplett.no har uttalt at kunden burde stå i sentrum, noe også figur 10 i delkapittel 4.3 (s.47) illustrerer.

5.2.5 Har eCommerce spesielle fordeler eller bruksområder for kundelønnsomhetsanalyser?

Blant kundenes hovedmotivasjon for å handle av eCommerce-bedrifter er pris, som beskrevet i kapittel 4. Handel over internett gjør det enkelt å sammenligne priser, i tillegg konkurrerer eCommerce-bedrifter i et globalt marked. Dette er med å senke marginen på produkter og legger press på prisene. Digital markedsfører nevnte under sitt intervju at det er viktig for Komplett.no i tiden fremover å kjempe for å opprettholde marginene, og økonomen karakteriserte bransjen som en lavmarginsbransje. Alle disse faktorene viser viktigheten av å identifisere de mest lønnsomme kundene, slik at man opprettholder en sunn lønnsomhet for den totale driften. I så måte er kundelønnsomhetsanalyser et viktig verktøy å benytte. En godt utarbeidet kundelønnsomhetsanalyse vil kunne bidra til å identifisere både lønnsomme kunder, produkter, samt belyse områder av driften som drives suboptimalt. I eCommerce-bransjen, der logistikk spiller en sentral rolle kan for eksempel en god kundelønnsomhetsanalyse avdekke unødvendig og ineffektiv ressursbruk ved varehåndtering, frakt og returbehandling. Dette er ikke noe som en produktkalkyle nødvendigvis vil inneholde, da et produktforhold typisk varer til produktet er solgt, mens kundeforholdet varer over et lenger tidsperspektiv.

På grunn av den transparente konkurransen i eCommerce-bransjen er det hard kamp om å kapre nye kunder og markedsandeler. Lave priser er et virkemiddel for å oppnå dette, et annet virkemiddel som virker å være svært omfattende er kampanjer og salgsrabatter. I eCommerce-bransjen har de handledager som «Black Friday», «Singles Day» og «Cyber Monday», og viser at kampanjer er flittig brukt for å øke markedsandeler i bransjen:

«Det viser seg at vi er i en bransje hvor rabatter og kampanjer er veldig viktig for kundene.»

- Analytiker

At kunder i denne bransjen er veldig opptatt av rabatter og kampanjer understreker at de er meget prisbevisste, og at det i mange tilfeller vil være aktøren med de laveste prisene som ender opp med salget. En god kundelønnsomhetsanalyse vil i mange tilfeller legge til rette for mer optimal prising, og vil kunne bidra til å utarbeide og evaluere kampanjer rettet mot kundene eller enkelte kundesegmenter. I en bransje der det virker å være avgjørende med gode rabatter og kampanjer for å opprettholde relevans hos kundene, vil en kundelønnsomhetsanalyse inneholde vesentlig styringsinformasjon for å sikre lønnsomheten til den totale driften.

Varehandel-bransjen har i mange år opplevd mange av de samme utfordringene som blir beskrevet for eCommerce-bransjen. Den store forskjellen mellom tradisjonell varehandel og eCommerce er de enorme datamengdene som eCommerce-bedriftene samler sammenlignet med tradisjonell varehandel. Dette muliggjør kundelønnsomhetsanalyser i en helt annen grad, og mange av utfordringene ved utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalyser blir mindre på grunn av datamengdene deres. Analytikeren fortalte at en av de store fordelene med en nettbutikk er at kunden må identifisere seg før han gjennomfører et kjøp. Dette gjør at det blir enkelt å spore transaksjoner og handlinger tilbake til en kunde. Det fører til at en del av ressursbruken som man i mange sammenhenger er avhengig av å gjøre estimerer på og fordele basert på fordelingsnøkler, kan fordeles basert på faktisk ressursbruk av kunden. Et eksempel på dette er kundeservice etter kjøp. I mange tilfeller vil man fordele kundeservice-kostnaden ut til kunden basert på tidsdreven ABC, eller en form for en gjennomsnittsbetraktning, slik at man får et estimat på hva den typiske kunden beslaglegger av ressurser i kundeservice-avdelingen. For en eCommerce-bedrift kan en hver henvendelse, enten via telefon, mail eller chat, spores tilbake til en ordre eller en kunde. Dette fører til at man kan fordele den faktiske beslaglagte ressursbruken ut til kunden, og det vil føre til et mer korrekt anslag for lønnsomheten til kundene i eCommerce-bransjen sammenlignet med tradisjonell varehandel.

I tiden fremover er det ventet at eCommerce-bransjen legger til rette for en stadig mer personalisert handleopplevelse. Dette kommer som en følge av økende forventninger hos kundene. Et av aspektene ved en økt personalisert opplevelse, sett fra eCommerce-bedriftene sitt ståsted, er at de kan sikre at riktige kunder handler de riktige varene for å øke den totale lønnsomheten ytterligere. For at dette skal være et reelt alternativ er bedriftene avhengig av å

vite hvilke kunder som bidrar med høyest lønnsomhet for hver produktkategori. En god kundelønnsomhetsanalyse vil kunne bidra med viktig informasjon i et slik case. Et eksempel på dette kan være at en kundelønnsomhetsanalyse avdekker at en kunde heller burde kjøpe PC fra en annen leverandør enn det han normalt sett gjør, fordi den er enklere i bruk, og vil dermed også føre til lavere beslaglegging av ressursene i kundeservice-avdelingen eller returhåndteringen etter kjøp. Det kan faktisk bety, at bedriftene i utgangspunktet burde selge et produkt med lavere lønnsomhet, fordi den totale lønnsomheten til kunden går opp. Disse sammenhengene er ofte veldig vanskelige å avdekke, men en god kundelønnsomhetsanalyse som er utarbeidet med bakgrunn i den datamengden eCommerce-bedriftene besitter om sine kunder og salg, vil kunne avdekke slike sammenhenger.

Til slutt kan det nevnes at eCommerce-bransjen er i sterk vekst. Bare i Norge forventes bransjen å stige med 14% i 2018, som forklart i kapittel 4. Dette er en vekst det er viktig å være en del av, samtidig som man opprettholder lønnsomheten. En god kundelønnsomhetsanalyse vil kunne bidra til å ta del i den mest lønnsomme delen av den kommende veksten, ved at man først og fremst fokuserer markeds- og salgsarbeidet mot de mest lønnsomme kundene.

5.2.6 Oppsummering kundelønnsomhet

I Komplet.no er det den enkelte privatkunden som handler. De ansatte i Komplet.no har, for analyseformål, en kundedefinisjon som strekker seg fra å behandle alle kunder som en masse, til å se på kundene i ulike relevante segmenter, til å kunne se på enkeltkunder ved hjelp av rapporteringsverktøy som ERP. I tillegg har de tillagt en ytterligere definisjon til kunden. En kunde kan være aktiv eller sovende, og dersom kunden har handlet innen de siste 12 månedene anses den som aktiv. I tiden fremover er ønske at kundedefinisjonen for analyseformål skal gå fra en masse, via segmenter og ned til enkeltkundenivået.

Forståelsen av kundelønnsomhetsanalyser er tradisjonell og teoretisk på det prinsipielle nivået, ved at man i Komplet.no ser på kundelønnsomhetsanalyser som en kalkyle som måler lønnsomheten til kundene. Det legges størst vekt på inntektssiden, og de ansatte virker å være mest interesserte i hvilken omsetning og inntjening kundene vil bidra med i driften. Allikevel anerkjenner enkelte av de ansatte at kunden legger beslag på ressurser som man i dag ikke har nok innsikt på, slik at det kan være utfordrende å utforme en kundelønnsomhetsanalyse. Mye av kundelønnsomhetsaspektet i Komplet.no virker i dag å hvile på subjektive vurderinger av

data, med et ønske om å gjøre de mer objektive. I den forbindelse virker det også ønskelig å inkludere en del ikke-økonomiske faktorer i kundelønnsomhetsanalysene.

Komplett.no har i dag en kundelønnsomhetsanalyse som de har gjennomført på ad-hoc-basis. Dette er en tilpasset form for enkeltkunders livsløpsverdi (CLV-analyse), og baserer seg på historiske data for å predikere fremtidig inntjeningspotensial for ulike segmenter av kunder i Komplett.no. Formelen består av gjennomsnittlig antall transaksjoner, ordreverdi og bruttomargin. I tillegg estimeres en kundefrafallsrate som benyttes som en diskonteringsfaktor i kalkulasjonen. Sammenlignet med den teoretiske fremstillingen av CLV-analyser, som baserer seg på et estimat av fremtidig inntjening og ressursbeslag, er Komplett.no sin CLV-analyse fundamentert i historiske data. I tillegg behandles tidsperspektivet noe annerledes, da Komplett.no tar for seg kun én periode der kunden estimeres til å være aktiv, mens den teoretiske modellen estimerer en kontantstrøm basert på flere intervaller i en definert tidsperiode.

Den styringsrelevante informasjonen Komplett.no henter ut fra kundelønnsomhetsanalysen antas å være spesielt nyttig for de med et resultatansvar, og de som bidrar med et kostnadselement i kundereisen. Den mest åpenbare styringsinformasjonen er at analysen belyser ulike kunders estimerte verdi. I tillegg nevnes det at kundelønnsomhetsanalysene blir, og burde benyttes som grunnlag for å prioritere rett markedsføringsbudskap til rett målgruppe, hvilke varer som til enhver tid burde finnes i Komplett.no sitt sortiment, og hvilke priser disse varene burde ha. Analysen kunne også benyttes for å synliggjøre synergieffekter i større grad mellom ulike produktkategorier, og være del av et grunnlag for å oppdage nye muligheter og forretningsområder.

Av spesielle faktorer i eCommerce-bransjen som gjør at kundelønnsomhetsanalyser kan anses å være ekstra relevant, er et globalt marked og konkurransesituasjon, meget transparente priser og lave marginer. I tillegg er rabatter og kampanjer veldig viktig for kunder i bransjen, noe som styrker bruk av kundelønnsomhetsanalyse. I tillegg beror mye av forretningsmodellen til eCommerce-bedriftene seg på varehåndtering, frakt og returhåndtering, og kundelønnsomhetsanalyser kan være med å belyse ressursbruken for disse aktivitetene i større grad enn mange tradisjonelle produktkalkyler. Legger man til det enorme datagrunnlaget som eCommerce-bedrifter har, så ligger mye til rette for at det er enklere og mer hensiktsmessig å implementere kundelønnsomhetsanalyser i eCommerce-bedrifter sammenlignet med tradisjonell varehandel.

5.3 Styringspakken

I delkapittel 5.1 er styringsverktøyene som inngår i styringspakken, og sammenhengene mellom dem analysert. I tillegg har vi i 5.2 eksplisitt analysert kundelønnsomhetsanalyser som et styringsverktøy i pakken. Videre i dette delkapittelet vil vi analysere hvordan styringsverktøyene og -systemene operer som en pakke, og hvordan CLV-analysen presentert i 5.2 passer inn i styringspakken til Komplett.no. Til slutt vil styringspakkens sammenheng med de identifiserte suksessfaktorene fra kapittel 4 analyseres, for å undersøke relevansen av styringsinformasjonen som styringspakken bidrar med.

5.3.1 Hvordan henger styringssystemene sammen som en pakke?

Dette underkapittelet skal se på hvordan styringssystemene og styringsverktøyene avhenger av hverandre, og vil ta utgangspunkt i modellen til Malmi og Brown (2008). Her er det interessant både å se på hvordan avhengigheten er på tvers av de ulike kategoriene, og hvordan avhengigheten er mellom systemer og verktøy innad i en kategori. Vi vil i det videre forsøke å forklare, med konkrete eksempler, hvordan de forskjellige systemene Komplett.no benytter kan være avhengige av hverandre, eller hvordan et verktøy avhenger av et annet. I tillegg til dette vil vi også se på hvordan forskjellige styringsverktøy kan fungere som et komplement eller substitutt for hverandre.

Bonuser og kompensasjonssystemene i Komplett.no kan sies å være avhengige av budsjettene. Dette fordi det er budsjettene som setter rammene for blant annet hvor store utgifter Komplett.no kan ha tilknyttet bonuser og kompensasjon, som for eksempel overtidsbetaling. Et annet moment er at bonusene ofte er basert på budsjettoppnåelse. Med andre ord, for at de ansatte skal få en form for bonus så er de avhengige av å oppnå et budsjettet mål. I tilknytning til modellen til Malmi og Brown (2008) er dette et eksempel på hvordan et styringsverktøy fra en kategori, kybernetiske, påvirker et styringsverktøy i en annen kategori, bonuser.

Et annet eksempel på hvordan et styringsverktøy fra en kategori påvirker et styringsverktøy i en annen kategori, er hvordan langtidsplaner legger føringene for budsjetter, som igjen legger føringer på bonuser. På den måten kan man si at langtidsplanene indirekte legger føringer på bonuser. Langtidsplanene kan legge føringer på budsjettene ved at målene som formuleres i planene eksempelvis kan inneholde omsetningsmål, som må tas hensyn til når budsjettene legges.

Innenfor kategorien kybernetiske styringssystemer finner vi flere eksempler på at noen styringsverktøy legger føringer på andre styringsverktøy. Et eksempel er at dashbord, et hybrid styringsverktøy, er avhengig av både finansielle og ikke-finansielle systemer for å kunne fungere optimalt. Derfor kan man si at både finansielle og ikke-finansielle systemer er det som bestemmer hva som skal og kan inkluderes i dashbord. Et annet eksempel er at budsjetter er avhengig av det hybride styringsverktøyet ERP, ettersom budsjettene utformes på bakgrunn av tallmateriale ERP-systemet genererer.

Flere av informantene forklarte at ERP-systemet var styringsverktøyet hvor det aller meste av dataene og transaksjonene lå, før de eventuelt ble brukt i andre systemer og verktøy. På den måten kan det sies at ERP-systemet fungerer som et komplement til veldig mange av de andre verktøyene i Komplett.no som for eksempel Google Analytics. Google Analytics er ett av flere styringssystemer som sammenstilles med blant annet ERP-systemet.

KPI-er kan vi si er et komplement til dashbord ettersom flere KPI-er inngår i dashbordene Komplett.no benytter seg av. I flere av intervjuene vi hadde kom det frem at det i hovedsak var KPI-er som ble presentert i dashbordet. Hvilke KPI-er og hvordan de ble presentert var modifierbart ut ifra hvem eller i hvilken avdeling dashbordet skulle brukes.

Et eksempel der hvor det kan tenkes at avhengigheten er gjensidig mellom to styringsverktøy er Google Analytics og budsjetter. Her kan det tenkes at trafikken og besøkstallene i nettbutikken som hentes ut fra Google Analytics bidrar som informasjonsgrunnlag for omsetningsmålet som settes i budsjettene. Derfor kan man si at Google Analytics påvirker budsjettene. På den andre siden kan det også tenkes at avhengigheten går andre veien, og at det faktisk er et fastsatt omsetningsmål i budsjettet som legger føringer for hvordan Komplett.no benytter seg av styringsinformasjonen fra Google Analytics.

Fra funnene hos Komplett.no kan det se ut til at rullerende prognoser kan fungere som et substitutt til budsjetter. Dette kan vi påstå med bakgrunn i at det kunne virke som om budsjetter og rullerende prognoser ble brukt litt om hverandre, ut fra hvilken avdeling informanten vi intervjuet tilhørte. Problemet innkjøperen nevnte rundt det å bruke fastsatte budsjetter for en bedrift som selger teknologi, kan være et tegn på at Komplett.no bør benytte seg av rullerende prognoser fremfor budsjetter i større grad enn hva de gjør i dag. Nettopp fordi prisene i elektronikkmarkedet er så fleksible og kan variere fra dag til dag. Utover dette omtales rullerende prognoser i teorien også som rullerende budsjetter, som vil si at prognosene kan

ansees som budsjetter. Flexibiliteten og endringer i markedet og omgivelsene kan og tyde på at Komplett.no bør bruke rullerende prognoser mer enn de gjør, da disse endringene kan møtes ved å justere prognosen.

Tidligere har vi vært inne på at flere av styringsverktøyene Komplett.no benytter seg av kan inngå i en business case. Man kan derfor også si at business case til dels er avhengig av de inkluderte verktøyene som brukes for den aktuelle casen, slik som kalkyler, Google Analytics, budsjetter, KPI-er, langtids- og handlingsplaner og kundelønnsomhetsanalyser. Disse styringsverktøyene kan man i så måte også si fungerer som komplementer til business case. Dette fikk vi forklart av lederen, da vedkommende inkluderte flere av styringsverktøyene i Komplett.no i ett og samme business case. Dette er et eksempel på hvordan et styringsverktøy under kategorien kybernetisk er avhengig av informasjon både fra andre verktøy innenfor samme kategori, og verktøy fra andre kategorier som eksempelvis planlegging.

Oppsummert kan det se ut som om det først og fremst er budsjettene i Komplett.no som har størst sammenheng og påvirkning på andre styringssystemer og -verktøy i bedriftens styringspakke. Når det er sagt ser det ut som at flere av styringssystemene til en viss grad er tilknyttet og avhengige av ERP-systemet. Tilsynelatende kan det derfor se ut som at det er budsjettene og ERP-systemet som er «hjertet» i styringspakken til Komplett.no, og at de andre styringssystemene og -verktøyene er en form for tilleggssystemer til disse.

5.3.2 Hvordan passer kundelønnsomhetsanalyser inn?

I henhold til rammeverket til Malmi og Brown (2008) er kundelønnsomhetsanalysen, slik den er utformet i Komplett.no og forklart i denne oppgaven, et finansielt kybernetisk styringsverktøy. Det kan være at enkelte ansatte benytter seg av analysen som en del av et hybridssystem, ved at de tillegger andre ikke-finansielle variabler til analysen, men slik bruken er analysert er det først og fremst et finansielt system (Malmi & Brown, 2008). Utover styringsinformasjonen beskrevet i 5.2.4 som kundelønnsomhetsanalyser kan gi til styring av Komplett.no, så kan det være interessant å se hvilken relevans analysen kan ha for den totale styringspakken. Dette gjøres videre i kapittelet ved å se hvordan CLV-analysen interagerer med de andre styringssystemene. Dersom den skaper økt styringsinformasjon enten isolert eller i interaksjon med de andre styringssystemene vil den passe inn i styringspakken.

ERP-systemet lagrer all data Komplett.no har om kundene sine, i tillegg til ordrene som kunden har gjennomført. I seg selv kan ikke denne dataen kategoriseres som styringsrelevant

informasjon, men siden Komplet.no benytter den til å utarbeide kundelønnsomhetsanalyser blir den transformert til styringsinformasjon. Det vil si at det er en avhengighet mellom ERP-systemet og CLV-analysen, og analysen vil ikke kunne eksistere uten ERP-systemet. Allikevel gir kundelønnsomhetsanalysen et viktig bidrag til å øke verdien av ERP-systemet som styringsverktøy fordi analysen transformerer en større andel av dataene til styringsinformasjon. Det er viktig å påpeke at ERP-systemet kan rapportere på ordreverdien og lønnsomheten til kundene, men det virker ikke å være formalisert i særlig grad.

«... bare du kan bruke rapporteringsverktøyet der (i ERP-systemet) så kan du drille ned (på ordreverdi) ... i forhold til B2C så gjør vi jo det. Så det (lønnsomhetstall) ligger jo der ...» – Økonom

Komplet.no benytter *Google Analytics* til å analysere atferden til kundene i nettbutikken sin. Kundeinnsikten dette styringsverktøyet generer kan økes ytterligere ved å tillegge en lønnsomhetsfaktor gjennom CLV-analysen. En slik faktor vil kunne bidra til å ytterligere segmentere, sortere, rangere og prioritere atferden til kundene basert på hvilken kunde verdi de ulike kundene estimeres å bidra med. I tillegg vil kundelønnsomhetsanalysen kunne gi styringsinformasjon til de som arbeider med å påvirke atferden til kundene, ved å forsøke å styre kundefatferden til å ligne atferd som estimeres å gi høyere kunde verdi.

CLV-analysen vil også kunne øke informasjonsverdien til *budsjettene*. Kunde verdien fra analysen vil kunne benyttes som enda et informasjonsgrunnlag for rammebetingelsene og ressursbruken som budsjettene setter. For innkjøpsavdelingen vil kunde verdien kunne være med å legge føringer for hvilke varer man burde kjøpe inn for perioden basert på hvilke kunder man ønsker å selge til, og implisitt legge føringer for innkjøpsavdelingens budsjetter. Kundeservice-avdelingen får gjennom budsjettene begrensede mengder ressurser, og CLV-analysen kan hjelpe kundeserviceavdelingen å prioritere de rette kundene med det budsjettet de har blitt tildelt. I tillegg kan kunde verdien legge føringer for utarbeidelsen av budsjettene til kundeserviceavdelingen, ved at kundene som betjenes, får ulik prioritet basert på verdi og atferd, og ressursbehovet til avdelingen kan struktureres deretter. Videre vil kunde verdien styre ressursbruken i digital markedsføring, ved at det er enklere å estimere hvilken omsetning deres innsats i perioden vil kunne bidra med. Kunden anses som en essensiell del av budsjettet deres da en stor andel av det benyttes på markedsføring mot kunden, for å estimere omsetningen gjennom antall kunder som besøker nettsiden og deres konverteringsgrad.

Høyere potensiell kunde verdi vil kunne forsvare et høyere budsjett til digital markedsføringsavdelingen.

Rullerende prognoser er noe som ønskes å benyttes mer i fremtiden. Spesielt interessant er det å se på hvilken verdi CLV-analysen vil kunne gi til den rullerende prognosen som digital markedsføring praktiserer. De prognostiserer omsetningstallet for den kommende perioden, ved å ta for seg trafikken, handlekurven og konverteringsraten som til enhver tid er gjeldende. Dersom man benytter den faktiske kunde verdien, estimert av CLV-analysen, istedenfor gjennomsnittlig handlekurv vil denne prognosen kunne benyttes som et godt estimat på omsetningen for den kommende perioden. Dette fordrer at tidsperspektivet er likt i CLV-analysen og prognosen, men begge disse styringsverktøyene har muligheter for tilpasninger. Dette vil også gi muligheten til å ha ulike prognoser for ulike kundesegmenter, med ulik kunde verdi, trafikk og konverteringsrate. Generelt sett vil CLV-analysen kunne bidra til «mer korrekte» prognoser ved at man enklere kan estimere hvilken verdi kundene som sannsynligvis vil handle i den kommende sesongen vil legge igjen. For eksempel kan det være at det i januar introduseres fire nye PCer som en type kundesegment som er svært lønnsomme ofte finner interessante. Da kan prognosene for lønnsomheten den kommende måneden justeres opp som følge av denne informasjonen.

Komplett.no har mange *KPI*-er som de måler og overvåker tilnærmet kontinuerlig. Kunde verdien produsert av CLV-analysen kan benyttes som en egen *KPI*, i tillegg kan den brytes ned ytterligere for å måle aspekter ved analysen som kan være særlig interessante i styringssammenheng. Variablene ordre verdi, antall transaksjoner, bruttomargin og kundefrafallsrater er alle interessante *KPI*-er fra CLV-analysen. Videre kan *KPI*-en for kunde verdi sammenstilles med andre *KPI*-er for å gi ytterligere styringsinformasjon. Eksempler på *KPI*-er som kan være interessante å se på i sammenheng med utviklingen i kunde verdien er ROAS, vekst, omløpshastighet, konverteringsgrad, nye kunder, antall aktive kunder og ulike produktmarginer og lønnsomhetstall. Eksempelvis kan veksten gå opp, men dersom kunde verdien er i negativ utvikling er ikke dette noen ideell form for vekst. Man kan videre anta at det ikke er noe problem fordi kunde verdien kan økes senere. En fremprovosert økning i kunde verdien kan føre til at antall aktive kunder eller ROAS utvikler seg negativt, fordi kundene ikke kommer tilbake igjen som følge av høyere pris eller dårligere service, eller at man benytter store markedsføringsressurser på å få kunder til å kjøpe på nytt.

I dag eksisterer det kun *kalkyler* som måler produktlønnsomhet, i tillegg til at det er gjennomført ABC-analyser med jevne mellomrom de siste årene. Det er derfor ingen kalkyler som ivaretar kunden som lønnsomhetsobjekt. ABC-kalkylene er ikke dynamiske, og man er derfor avhengig av omfattende ressursbruk hver gang denne skal oppdateres. Allikevel vil informasjonen fra ABC-kalkulasjonen kunne være dekkende dersom tallene sammenstilles på en slik måte at kundedimensjonen blir ivaretatt. CLV-analysen er en form for kalkyle som ivaretar kunden som kalkyleobjekt, fordi den sammenstiller inntektene og kostnadene til kunden. Bruttomarginen som benyttes i CLV-analysen er en hybrid av DB2- og DB4-analysen beskrevet i 5.1.1. Da disse er dynamiske, er det derfor lite som skiller CLV-analysen fra disse to kalkylene. Hovedforskjellen er likevel en avgjørende faktor: Kundelønnsomhetsanalysen inneholder en diskonteringsfaktor slik at man estimerer fremtidig inntekt for kunden, sammenlignet med DB2- og DB4-analysene som kun inneholder historisk informasjon.

Komplett.no benytter seg også av *BI Dashbord*. Det er vanskelig å se andre sammenhenger mellom CLV-analysen og BI-verktøyet enn at begge kan benyttes til å kontinuerlig overvåke og vise utviklingen i kundeverdien, lignende KPI forklaringen. I tillegg kan kundeverdien også benyttes i andre analyser som gjøres gjennom BI-verktøyet, og dermed vil en ytterligere faktor øke verdien av dette styringsverktøyet. CLV-analysen vil kunne ha mye av den samme funksjonen i *business case* verktøyet også som leder forklarte:

«... om jeg skal ta en beslutning så gjøre jeg det aldri uten å ha et underlag ... ved å anvende kundeverdi som en parameter der, så har vi lettere for å få igjennom noen ting ...» – Leder

CLV-analysen vil også kunne spille en rolle i *langtidsplanene* og *handlingsplanene* til Komplett.no, ved at kundeverdien inngår som egne mål eller parametere i planene for den kommende perioden. Kundeverdien fra CLV-analysen vil derfor i stor grad kunne fungere som en KPI eller et grunnlag for å utarbeide planene for den kommende perioden, og dermed bidra til et rikere informasjonsgrunnlag i utarbeidelsen og gjennomføringen av planene. Kundefrafallsraten kan eksempelvis benyttes som parameter fordi man gjennom planene ønsker å få opp kundeloyaliteten. Dersom man benytter kundeverdien fra CLV-analysen som en KPI, har Komplett.no også muligheten til å utarbeide *bonuser* basert på oppnåelse av kundeverdi. Kundeverdien kan også brytes videre ned for å gi incentiver til ulike deler av organisasjonen. Eksempelvis kan salg- og markedsavdelingen få bonus dersom de reduserer kundefrafallsraten, og innkjøpsavdelingen kan få bonus dersom bruttomarginen eller ordreverdien bedrer seg. Dette gjøres ikke i dag, og kan i så måte være et fremtidig

bruksområde for kundelønnsomhetsanalysen, og dermed skape et rikere planleggings- og bonussystem.

5.3.3 Styringspakkens sammenheng med suksessfaktorene

I dette underkapittelet tar vi for oss styringspakken i Komplett.no. Her drøfter vi styringspakkens sammenheng med de identifiserte suksessfaktorene fra 4.3 for å se på relevansen av informasjonen pakken tilbyr. Styringsinformasjonen Komplett.no får av styringspakken viser seg å være omfattende og til dels kompleks. All informasjon er ikke like relevant, og graden av relevans kan antas å ha en sammenheng med hvorvidt styringspakkens innhold bidrar med styringsinformasjon relevant for bedriftens mål, strategi, satsningsområder og visjoner. Videre vil vi analysere relevansen til informasjonen fra styringspakken i lys av satsningsområdene til Komplett.no, vekst og kundefokus.

Vekst

For å oppnå bedriftsøkonomisk vekst er Komplett.no avhengig av å øke inntektene og, eller redusere kostnadene sine. I denne sammenhengen, kan det sies at styringspakkens rolle er å styre de ansattes atferd slik at handlingene deres fører til vekst. Atferden kontrolleres gjennom styringssystemer, fra planlegging, til gjennomføring og evaluering. Vekst er noe man først og fremst planlegger for, og deretter måler oppnåelse av, gjennom og etter perioden. Styringsinformasjonen som stammer fra planleggingsfasen er derfor meget viktig for å styre de ansattes atferd den kommende perioden.

Handlingsplaner og langtidsplaner legger fundamentet for veksttiltakene man ønsker å gjennomføre i perioden. Disse kan skape trygghet fordi ansatte, i større grad vet hvordan de skal handle dersom veksten uteblir, eller Komplett.no vokser for fort. I tillegg kan de standardisere og effektivisere en del arbeidsprosesser som kan bidra til vekst i seg selv gjennom produktivitetsgevinster. Et konkret eksempel i Komplett.no er det såkalte årshjulet, der planen for de kommende sesongene etableres. Denne lages med den hensikt å planlegge aktiviteter som skal føre til vekst for Komplett.no. Basert på planene utarbeides *bonus- og kompensasjonsstrukturer* som skal gi de ansatte incentiver til å følge planen og handle på en måte som fremmer vekst, kontra handlinger som ikke bidrar til vekst. Et eksempel på denne typen ordninger i Komplett.no er resultatoppnåelse som fører til bonus. Dette er et system som direkte knytter seg til både planleggingen og vekst-målet, og er i så måte høyst relevant styringsinformasjon.

Et annet viktig styringsverktøy som hører til pakken, og er knyttet til planleggingsfasen, er *budsjettene*. Planene legger føringene for hvordan budsjettene burde utarbeides, og kompensasjonsstrukturene er avhengig av budsjettene. Den kritiske styringsinformasjonen som påvirker atferden til de ansatte er hvilke rammer og ressursbruk de må holde seg innenfor i den kommende perioden. Disse rammene sammen med planene og incentivene legger føringer for hvordan de prioriterer arbeidet den kommende perioden. Eksempler på hvilken styringsinformasjon budsjettene skaper for fremtidig vekst, finnes hos digital markedsføring og innkjøpsavdelingen. Budsjettene legger føringer for hvilke produkter innkjøpsavdelingen kan kjøpe inn, og for digital markedsføring legger de føringer for hvor store ressurser de kan bruke for å drive potensielle kunder inn i nettbutikken sin. Få ressurser vil bety få kunder og muligens feil produkter, noe som vil påvirke veksten i negativ forstand. Planene vil sette rammene for hvordan ressursene skal benyttes av innkjøpsavdelingen og digital markedsføring; hvilke produkter skal kjøpes inn, og hvilke markedsføringskanaler skal prioriteres. Kompensasjonsstrukturen vil deretter sørge for at de ansatte gis ytterligere incentiver til å holde seg innenfor rammene og planene. Det er derfor kritisk at budsjetter, planer og kompensasjonsstrukturer følger en rød tråd. Dersom de har ulike prioriteringer vil dette kunne gå utover veksten.

Business case kan anses å være en hybrid i planleggingsfasen. Ledelsen har ofte sine egne tanker om hvordan den kommende perioden burde være for å oppnå ønsket vekst. Business case er et verktøy for å få gjennomslag på viktige tiltak som de ansatte mener kan bidra til vekst. I Komplet.no er eksempler på slike vekstfremmende tiltak en ny markeds kampanje, et nytt produktområde eller investeringer i varelageret. Business case sørger derfor for å styre atferd gjennom planlegging, oppfølging og evaluering i etterkant av implementasjonen av et bestemt tiltak.

Det er også flere styringssystemer som bidrar som datagrunnlag i planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. *Google Analytics* gir informasjon om hvilke kunder som burde prioriteres fordi de for eksempel har større sannsynlighet for å handle. *ERP-systemet* bidrar med historiske transaksjonsdata og innkjøpsdata slik at fremtiden enklere kan predikeres basert på dette. *KPI-ene* sørger for oppdatert informasjon på kritiske parametere i bedriften, som vil legge føringer for innværende og den kommende perioden, og hva man prioriterer i den. *Kundelønnsomhetsanalysen* bidrar til å målrette arbeidet mot de mest lønnsomme kundene eller gjøre ulønnsomme kunder mer lønnsomme, i tillegg til at den kan fokusere arbeidet mot vekstfremmende tiltak slik som å redusere kundefrafallsraten. *Kalkylene* gir

oversikten over hvilke produkter som er mest lønnsomme for Komplett.no, og sammen med CLV-analysen og Google Analytics være med å avgjøre hvilke produkter som burde satses på for å oppnå vekst. Disse er ikke direkte involvert i planlegging, men deres historiske datagrunnlag, og gjerne informasjon fra evalueringen av foregående periode, er ytterst relevant styringsinformasjon for gjennomføringen i dagens periode, samt planleggingen av neste.

Underveis i perioden kan *rullerende prognoser* benyttes for å justere enten forventningene til veksten i perioden, eller justere ressursbruken slik at Komplett.no oppnår den ønskede veksten. Et eksempel på dette er den rullerende prognosen som digital markedsføring benytter. Dersom man ønsker en høyere omsetning, kan man justere ressursbruken slik at man kan drive inn mer trafikk til nettbutikken eller bedre konverteringsraten. Dette kan bidra til høyere omsetning og ytterligere vekst. For at prognosene skal fungere godt er det viktig at de ses i lys av budsjettene og planene for perioden. Uten disse som grunnlag vil det være vanskelig å utarbeide prognoser i det hele tatt. *Google Analytics* kan også bidra med viktig styringsinformasjon underveis i perioden. Verktøyet bidrar med informasjon om atferden til kundene i nettbutikken og kan dermed hjelpe ansatte i Komplett.no til å eksponere varesortimentet slik at salget går opp og totalomsetningen øker. Informasjon fra Google Analytics sammen med budsjett-, prognose- og kalkyleinformasjonen, slik som CLV-analysen og produktkalkyler, kan igjen føre til at man utnytter varelageret bedre og effektiviserer innkjøpsordningene, slik at verktøyet har både en inntekts- og en kostnadseffekt på veksten.

Kalkylene gir relevant styringsinformasjon for kostnader ved å avdekke ulike kostnadsdrivere, og derfor vil store kostnadsposter bli avslørt og kunne reduseres. Dersom kostnadene drives av menneskelig ressursbruk vil slike kalkyler kunne legge føringer for atferden ved å hindre at man overdriver ressursbruken eller at man forsøker å redusere ressursbruken så mye som mulig. Dette vil igjen kunne føre til vekst i resultatet ved at kostnadene reduseres. I tillegg kan kalkylene, gjennom oversikten av kostnadene til ulike produkter, bidra til å prise produkter riktigere som kan føre til høyere priser og, eller omsetning. Summen blir da uansett bedre marginer, som igjen fører til vekst i resultatet.

KPI-ene vil, sammen med *BI-Dashbord* sørge for en kontinuerlig overvåkning av viktige styringsparametere og sørge for å kontinuerlig justere atferden til ansatte. Et utvalg viktige vekstparametere som måles av KPI-ene og BI-Dashbord i Komplett.no er: Antall aktive kunder, trafikk på nettsiden, omsetningsutvikling mot fjoråret, bruttomargin, totalresultatmargin og omløpshastighet. Planene legger føringer for målsetningen til disse

KPI-ene, og en kontinuerlig måling vil sørge for at ansatte til enhver tid kan rette atferden mot oppgaver som sørger for å nå disse KPI-ene. Kontinuerlig målinger gjør det enklere å justere ressursbruk og arbeidsmetodikker fordi det enklere avsløres hvilke områder av driften som holder tilbake veksten.

Etter perioden vet man om man har oppnådd den veksten man planla for. Ved å evaluere prestasjonene får Komplett.no viktig styringsinformasjon for planlegging av neste års tiltak for ytterligere vekst. De viktigste verktøyene i styringspakken for dette formålet er *ERP-systemets* data sammenlignet med *budsjettene*, *planene* og *kalkylene*. Sammenligningen av styringsinformasjonen fra disse verktøyene gir ledelsen i Komplett.no grunnlag for å se hva bedriften har lyktes med, hvor godt ressurser er utnyttet og hvordan neste periodes planer bør utformes. I tillegg kan kundeverdien sammenlignes med verdien fra forrige periode. Dersom kundelønnsomhetsanalysen viser at kundeverdien har gått opp i perioden og bedriften allikevel ikke har oppnådd vekst, kan det tyde på at antallet kunder har gått ned. Dette er viktig å adressere tidnok, da et synkende antall kunder er kritisk for en bedrift som ønsker vekst.

Kundefokus

Et annet viktig område for at Komplett.no skal oppnå suksess også i fremtiden er kundefokus. Styringssystemer i styringspakken som bidrar til informasjon som retter fokus og handlinger mot kundene kan derfor også sies å være relevante i denne sammenhengen.

CLV-analysen er en analyse som er direkte rettet mot kunden, og resultatet i tillegg til variablene som benyttes for beregningen av det, er med på å rette fokuset mot kunden. Mye av denne informasjonen har allerede eksistert i Komplett.no, men å få faktiske lønnsomhetsvurderinger på kundene sammen med et estimat på kundelojaliteten gjennom kundefrafallsraten er nytt, og dermed et viktig og relevant tilskudd av styringsinformasjon i driften av Komplett.no. Flere eksempler på styringsinformasjon med kundefokus fra CLV-analysen finnes i underkapittel 5.2.4. Av andre systemer som er viktig for å skape et kundefokus i styringen av Komplett.no er *ERP-systemet* og det tilhørende datavarehuset. Her er hentes det ut styringsinformasjon om transaksjonene og demografien til kundene. Dette skaper et økt kundefokus, samtidig som det tilgjengeliggjør styringsinformasjon om kundene som dermed også kan styre atferden til de ansatte i den løpende driften.

Sammen med CLV-analysen kan *Google Analytics* anses å være det viktigste styringsverktøyet for kundefokuset i Komplett.no. Kontinuerlig målinger på atferden til

kundene i nettbutikken, samtidig som all styringsinformasjon fra verktøyet er kundefokusert, sikrer et kundefokus hos alle som benytter styringsverktøyet. En svakhet ved måten Komplett.no benytter verktøyet, er at det først og fremst er i kundefokuserte avdelinger som verktøyet benyttes. Dersom for eksempel innkjøpsavdelingen hadde benyttet seg av Google Analytics i større grad, ville innkjøpsavdelingen sannsynligvis fått et enda sterkere kundefokus i arbeidet sitt. Avdelingen benytter kundeinnsikt i dag ved innkjøpsbeslutninger, men denne er i stor grad basert på subjektive grunnlag og tolkninger av data. En forståelse av atferden til kundene er viktig for å kunne kjøpe inn de riktige produktene. Google Analytics kan sies å være relevant også for innkjøpsavdelingen siden det bidrar med større kundeinnsikt, og dermed også sterkere kundefokus.

KPI-er som antall aktive kunder, antall nye kunder, antall kunder på nettsiden og konverteringsgrad er med på å gjøre dette verktøyet kundefokusert. Disse KPI-ene er i tillegg tilgjengelig for alle ansatte gjennom *BI-Dashbordet*, men hvor signifikant denne styringsinformasjonen er, vil avhenge av hvilken vekt avdelingsledere og toppledelsen legger på disse KPI-ene. I salg- og markedsavdelingen er disse KPI-ene blant de viktigste, mens i andre avdelinger i Komplett.no, som for eksempel lager og logistikk, er det grunn til å påstå at disse i beste fall er sekundære. Med tanke på ledelsens uttalte målsetning om at alle i Komplett.no burde være kundefokuserte, kan det argumenteres for at de aller fleste ansatte i bedriften burde ha et godt forhold til disse KPI-ene. Konverteringsgrad kan for eksempel være en interessant KPI å følge med på for innkjøpsavdelingen, da en lav eller høy konverteringsgrad kan være bidragsgivende styringsinformasjon for hvorvidt produktene de forsøker å selge til kundene er de rette.

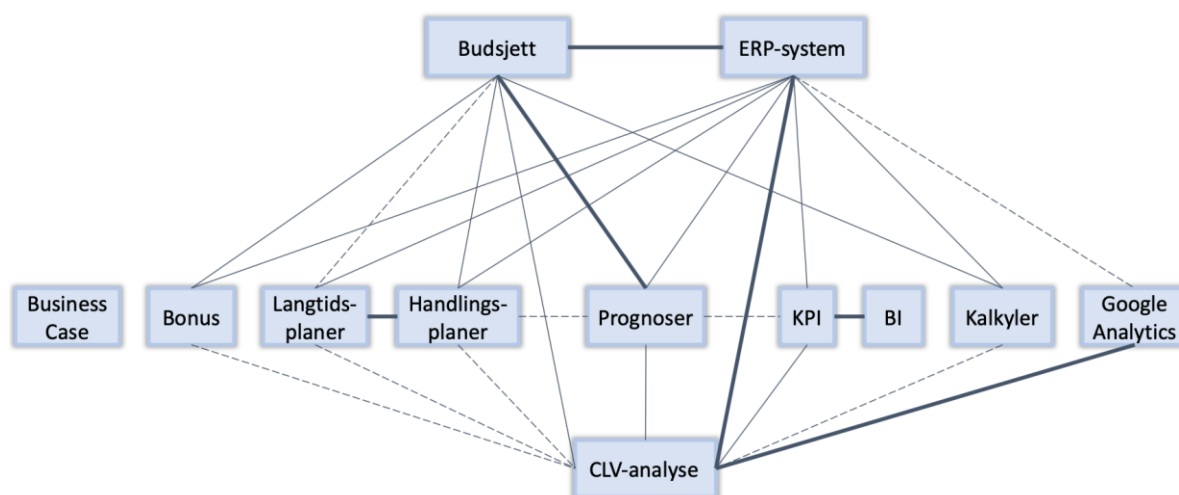
Hva gjelder *langtidsplaner, handlingsplaner, budsjetter og rullerende prognoser* kan de sies å ha et kundefokus i salg- og markedsavdelingen. Grunnen er at de har helt klare planer, mål og ressurstildeling som handler om kunden, for eksempel hvor stor andel av ressursene de kan benytte på kunderettet markedsføring. Blant avdelinger uten spesielt kundefokus var kunden sekundær eller ikke relevant for disse styringsverktøyene. For Komplett.no som helhet virker kunden å være tilstede i langtidsplanene og handlingsplanene. Dette er i sammenheng med uttalte mål og fokusområder for Komplett.no, og ville derfor vært bekymringsverdig dersom det ikke hadde vært et kundefokus i de helhetlige planene.

Oppsummert kan vi si at et av problemene med styringssystemenes kundefokus er at de i stor grad er utformet, og benyttet av og for kundefokuserte avdelinger og funksjoner. Datasiloene

som er nevnt i underkapittel 5.1.2 tegner et godt bilde på hvorfor det muligens er slik at mindre kundefokuserte avdelinger og funksjoner benytter seg av disse delene av styringspakken i mindre grad. Det er liten tvil om at Komplett.no ønsker at alle i bedriften skal ha et kundefokus, og ved å implementere og tilgjengeliggjøring de kundefokuserte systemene og informasjonen vil flere beslutninger og arbeidsoppgaver få en større andel av kundefokus i seg.

5.3.4 Oppsummering styringspakke

Dette kapitlet startet med å ta for seg hvordan styringssystemene til Komplett.no henger sammen som en pakke. Her fant vi at flere av styringsverktøyene legger føringer på andre styringsverktøy, og at noen av styringsverktøyene er avhengige av andre. Utover dette så vi også på hvordan styringssystemer og -verktøy fungerer som komplementer eller substitutter til hverandre. Figur 11 illustrerer styringspakken til Komplett.no, og hvordan de forskjellige verktøyene i styringspakken henger sammen. Tykke linjer symboliserer sterke sammenhenger, normale linjer symboliserer sammenhenger og stiplede linjer symboliserer svake sammenhenger.



Figur 11: Visuell fremstilling av Komplett.no sin styringspakke

Figur 11 har til hensikt å illustrere hva vi har kommet fram til i delkapitlene 5.1.2, 5.3.1 og 5.3.2. Et sentralt funn var at vi identifiserte budsjetter og ERP-systemet til å være de styringsverktøyene som tilsynelatende hadde flest relasjoner til andre systemer og verktøy, og kan derfor kalles hjerte av styringspakken. Budsjettene fordi de la føringer for andre styringssystemer og -verktøy, men også fordi andre systemer og verktøy la føringer for

budsjettene. I tillegg til dette identifiserte vi ERP-systemet som det styringsverktøyet som fungerte som et komplement til andre styringsverktøy ved flest tilfeller. Sammenhengen mellom budsjetter og ERP-systemet har vi valgt å beskrive som sterk, da det kan sies at sammenhengen går begge veier. Budsjettene utformes med bakgrunn i tallmateriale hentet fra ERP-systemet. Den andre veien vil oppnåelsen av budsjettet måles i ERP-systemet. Ut i fra dette kan vi si at verdien av disse to styringsverktøyene styrkes ved at de operer sammen. Hva gjelder business case har vi valgt å plassere dette alene i pakken. Dette er ikke fordi det ikke interagerer med noen andre verktøy, men heller det at det potensielt sett kan inneholde alt fra ingen til alle verktøyene i ett og samme case. Et tilfelle der business case ikke inneholder informasjon fra de andre styringsverktøyene, kan være når man baserer casen på en ekstern rapport fremfor et internt styringsverktøy. Sammenhengene mellom verktøyene og business case er dynamiske og det er grunnen til at business case er illustrert uten konstante sammenhenger i figuren. Det som er interessant å se er at CLV-analysen til Komplett.no er på en eller annen måte tilknyttet alle de andre styringsverktøyene i styringspakken.

Videre gikk vi over til å se på hvordan kundelønnsomhetsanalyser passer inn i styringspakken. Her ble CLV-analysen til Komplett.no definert som et finansielt kybernetisk styringsverktøy i henhold til rammeverket til Malmi og Brown (2008). De viktigste funnene vedrørende interaksjon med andre styringsverktøyene var ERP-systemet, Google Analytics, rullerende prognoser, budsjettene og kalkylene. ERP-systemet lagrer all data om kundene til Komplett.no og CLV-analysen sitt datagrunnlag baserer seg på dette. ERP-systemet har i tillegg mulighet til å rapportere informasjon om ordreverdien til kundene, og forholdet deres kan ses både som et komplement og et substitutt. CLV-analysen komplementerer også Google Analytics, ved at de to verktøyene sammenstilt gir styringsinformasjon vedrørende lønnsomhet og atferd til kundene. For de rullerende prognosene er det særlig prognosen til markedsavdelingen som CLV-analysen kan komplementere, da kunde verdien fra analysen kan benyttes som et mer detaljert og korrekt datagrunnlag for omsetningsprognosen. I budsjettene vil CLV-analysen bidra som informasjonsgrunnlag for utarbeidelse, og det er spesielt for kunderettede funksjoner slik som innkjøps- og markedsavdelingen at CLV-analysen vil være relevant. Bruttomarginen som benyttes i CLV-analysen er en hybrid mellom DB2- og DB4-kalkylene og kan med det anses som et substitutt til disse. I kalkylesammenheng er det derfor vanskelig å se at analysen bidrar med annet enn diskonteringsfaktoren kundefrafallrate. Det ble derfor avdekket at kundelønnsomhetsanalysen til Komplett.no kan tilføre verdi i form av informasjon

til de andre styringsverktøyene bedriften bruker, og at analysene på den måten passer godt inn i styringspakken.

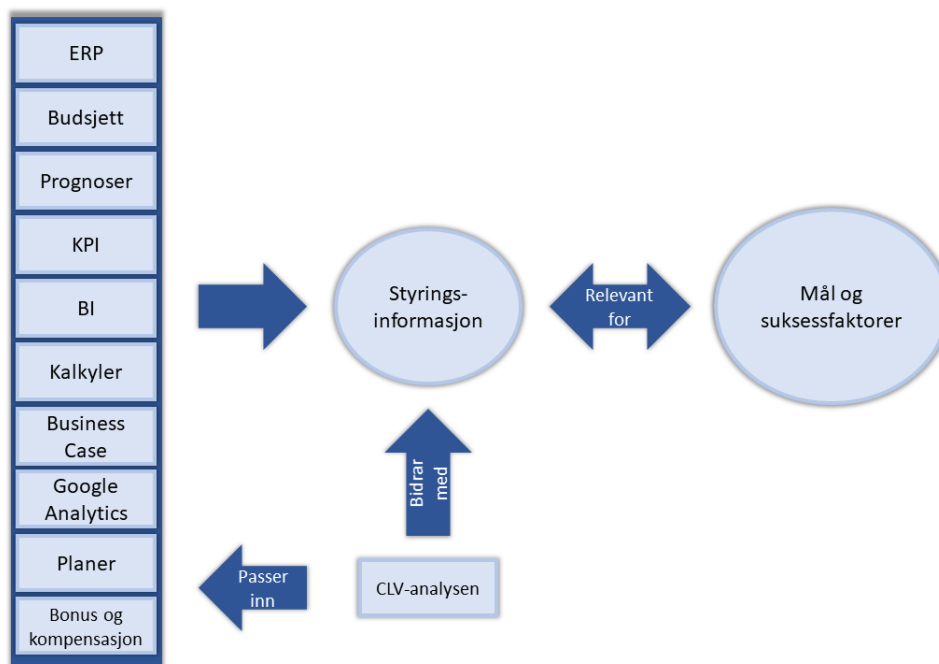
Avslutningsvis tok vi for oss styringspakkens sammenheng med suksessfaktorene til Komplett.no, for å undersøke relevansen av styringsinformasjonen pakken genererer. Det vil si at vi tok for oss hvordan systemene og verktøyene i styringspakken bidro til, og var tilknyttet, vekst og kundefokus. For suksessfaktoren vekst bidro alle styringsverktøyene i varierende grad, men verktøyene som var av størst betydning i planleggingsfasen ble ansett som de viktigste for dette fokuset. Grunnen var at vekst er noe som blir planlagt for, og deretter arbeides det gjennom perioden med de vekst-tiltakene man har planlagt for. De viktigste styringsverktøyene i denne sammenhengen var planer, kompensasjonsstrukturer og budsjetter. I tillegg var de styringsverktøyene som bidro med dynamisk og oppdatert styringsinformasjon vedrørende arbeidet og oppnåelsen av vekstmålene ansett som viktige for vekst. Typiske eksempler på slike styringsverktøy er KPI-er, prognoser, CLV-analysen og Google Analytics. I styringspakken ble kundefokuset sikret gjennom styringsverktøyene som setter kunden i sentrum. Av verktøy som Komplett.no har, kan CLV-analysen, Google Analytics og KPI-er nevnes, da alle disse eksplisitt plasserer kunden som et eget mål innad i styringsverktøyet. I tillegg har planene, budsjettene og prognosene et kundefokus, men dette gjelder først og fremst for de markedsorienterte funksjonene i Komplett.no. Det ble derfor funnet at styringspakken bidrar med mye relevant styringsinformasjon i henhold til de suksessfaktorene vi har identifisert.

6. Diskusjon av sentrale funn

I dette kapitlet vil vi fokusere på forskningsspørsmålene i oppgaven og belyse disse med sentrale funn fra analysen, teorien og tidligere studier. Kapitlet starter med å ta for seg styringspakken til Komplett.no. Her vil vi presentere løsningen på analysemodellen i denne studien, før vi diskuterer sammenhengen i styringspakken, utfordringer og dynamikk i denne, og styringsrelevant informasjon. Videre går vi over til å se på CLV-analysen i lys av teori, hvor vi tar opp enkeltkunders livsløpsverdi, avkastningskrav, tidshorisont, fremtidige kontantstrømmer og kundesegmenter. Avslutningsvis vil vi diskutere styringsinformasjonen fra CLV-analysen i lys av teori og tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

6.1 Styringspakken til Komplett.no

I denne studien har vi kartlagt styringspakken til Komplett.no. I delkapittel 5.1 presenterte vi styringssystemene og -verktøyene Komplett.no bruker i dag, hvordan de er utformet og sammenhengen mellom disse. Vi forventet å finne at Komplett.no hadde flere forskjellige typer av styringssystemer. Ett av de mest interessante funnene vi gjorde i tilknytning til styringspakken til Komplett.no, var at den var mer omfattende enn først antatt, ettersom det viste seg at bedriften benyttet flere styringssystemer enn forventet. Styringspakken viste seg å være relativt omfattende og kompleks, hvor flere av styringsverktøyene la føringer på andre verktøy, og verktøy som var avhengig av andre (se figur 11, s.99). For å illustrere svaret på forskningsspørsmålene og hva styringspakken til Komplett.no inneholder, har vi derfor inkludert en ny versjon av studiens analysemodell:



Figur 12: Løsning på analysemodell

Slik figur 12 viser fant vi ut at kundelønnsomhetsanalyser både passer inn i styringspakken til Komplett.no, og bidrar med styringsinformasjon. Styringspakken illustrert som det blå rektangelet lengst til venstre i figur 12, er en forenklet versjon av styringspakken illustrert i figur 11. Det at kundelønnsomhetsanalyser passer godt inn i styringspakken kommer tydeligere fram i figur 11, ettersom det der vises at CLV-analysen på en eller annen måte er tilknyttet alle de andre styringsverktøyene i styringspakken. I det videre vil vi starte med å se på hvordan styringssystemene og -verktøyene vi fant hos Komplett.no kan sammenlignes opp mot teori og tidligere studier. Her er det interessant å se på om det finnes noen forskjeller i utforming og bruk av styringssystemer i teorien kontra Komplett.no sin praksis.

I teorien forklares det at det har blitt vanlig å implementere styringsverktøy og koble disse direkte til ERP-systemet til bedriften (Grabski et al., 2011). Dette er et skritt Komplett.no enda ikke har tatt, ettersom vi har avdekket at styringssystemene ikke henger tilstrekkelig sammen, eller at noen verktøy ikke er integrert i ERP-systemet på noen måte. Ettersom vi har avdekket at denne formen for integrasjon er noe flere i Komplett.no ønsker seg, kan vi stille spørsmål om hvorfor dette enda ikke er gjort. Man kan se for seg to potensielle grunner til dette. Den ene er at ledelsen i Komplett.no har tatt et aktivt valg om å ikke investere i styringsverktøyene for å få dem integrert, ettersom dette med stor sannsynlighet vil være et tidkrevende og kostbart prosjekt. Den andre grunnen man kan tenke seg er at det faktisk ikke er teknisk mulig å integrere alle styringsverktøyene Komplett.no bruker med ERP-systemet. Om det er den ene

eller andre grunner vil en praktisk implikasjon av dette problemet være at de ansatte opplever styringssystemene som trege og tungvinte å bruke. Et konkret eksempel Grabski et al. (2011) bruker på integrasjon er at budsjetter kan integreres med ERP-systemet, slik at ansatte kan hente ut budsjetter derfra. Dette vet vi at ikke er tilfellet for Komplett.no i dag, ettersom de utarbeider budsjettene i regneark etter å ha hentet ut tall fra ERP-systemet. Videre finnes det mange muligheter ved digitalisering og ERP-systemer (Bredmar, 2017). Komplett.no kan ved å integrere flere av styringsverktøyene til ERP-systemet sitt, oppnå et bredere informasjonsgrunnlag og bedre beslutningsstøtte (Bredmar, 2017). Et annet moment er at det kan oppstå problemer med planlegging når en digital bedrift som Komplett.no skal vokse. Moderne teknologiske løsninger som et ERP-system kan bidra med å forhindre disse problemene, noe som kan føre til at vekst er lettere å oppnå (Bredmar, 2017).

Funnene i studien viser at Komplett.no ikke benytter seg av selvkostkalkyler (Hoff et al, 2013). Grunnen til dette kan tenkes å være at bedriften får tilstrekkelig informasjon om sine faste kostnader gjennom ABC-analysene de med jevne mellomrom utfører. Dette fordi et av formålene med ABC-analyser er å identifisere kostnadsdrivere (Cooper & Kaplan, 1991). Et tenkt resultat av dette kan være at Komplett.no velger å benytte seg av bidragsmetoden i kombinasjon med periodevise ABC-analyser fordi disse to metodene kombinert genererer nok informasjon om bedriftens faste og variable kostnader. Videre kan det at Komplett.no ikke benytter seg av selvkostkalkyler være myntet på at forretningsmodellen deres er relativt enkel, og at de derfor heller ikke trenger å bruke denne metoden. Det kan også være en sammenheng mellom fraværende bruk av selvkostkalkyler og bruk av ERP-systemet. ERP-systemet inneholder mye av kostnadsdataene til produktene, og det kan tenkes at Komplett.no av den grunn ikke nødvendigvis får et bedre beslutningsgrunnlag av å bruke selvkostkalkyler.

Et moment som også er interessant å se på, er hvorvidt det kan sies at alle styringssystemene faktisk er en styringspakke slik Malmi og Brown (2008) foreslår, eller om det bare er en samling styringsverktøy som kunne fungert vel så godt hver for seg. Ut ifra det vi har avdekket og kommet fram til i kapittel 5 kan det se ut som verktøyene og systemene fungerer som en styringspakke, ettersom det er flere av styringsverktøyene som samhandler med minst ett annet styringsverktøy for å øke styringsinformasjonen. En faktor ved substitutte styringsverktøy er at det i visse tilfeller kan tenkes at enkelte av verktøyene ikke er nødvendig å bruke i det hele tatt. Et eksempel på dette er hvordan rullerende prognoser kan fungere som et substitutt til budsjetter (Bergstrand, 2009). Om disse to verktøyene implisitt måler det samme, eller generer den samme styringsrelevante informasjonen, kan det tenkes at det ikke er nødvendig å både

ha budsjetter og prognoser. Videre kan vi stille spørsmål om det faktisk er nødvendig at verktøyene henger sammen. Det kan tenkes at på den ene siden vil det kunne være en fordel å knytte verktøyene sammen, ved at styringspakken kan bli enklere og raskere å jobbe med for de ansatte. På den andre siden kan denne sammenknytningen av systemer tenkes å føre til at styringsverktøyene blir mindre fleksible og modifiserbare til hver enkelt avdeling og funksjon, enn hva de tidligere var.

I delkapittel 5.1 ble også sammenhenger mellom de forskjellige styringssystemene og -verktøyene beskrevet. Det at flere av dem er avhengig av hverandre medfører at styringspakken gir mer styringsrelevant informasjon som en pakke, enn hva verktøyene ville gjort hver for seg (Malmi & Brown, 2008). I utgangspunktet kan det sies å være to grunner til dette. Den første, kan være at ved å kombinere to styringsverktøy som hver for seg genererer styringsrelevant informasjon, vil Komplett.no få en større mengde med informasjon ved å bruke begge to. Den andre grunnen kan være at ved å eksempelvis sammenstille informasjon fra to forskjellige styringsverktøy kan bedriften oppleve at kvaliteten på informasjonen kan bli bedre. Et eksempel på dette som vi tidligere har vært inne på er business case. En case kan isolert sett genere informasjon som er lite presist og kan gi et feil bilde, men ved å inkludere informasjon fra andre styringsverktøy kan man oppdage feilene og totalt sett heve kvaliteten på styringsinformasjonen. Med andre ord kan Komplett.no oppnå et bedre beslutningsgrunnlag ved å kombinere informasjon fra flere styringsverktøy.

Fra studien til Johanson og Madsen (2013) kom det fram at den største utfordringen bedrifter opplevde ved bruk av styringssystemer var manglende dynamikk i systemet. Treghet og rigiditet var det som ble trukket fram, noe vi også har funnet igjen i denne studien, eksemplifisert med hva innkjøperen forklarer i 5.1.2 om at han karakteriserer innkjøpsprosessen som veldig tungvint. Samme sted forklarte innkjøperen at *det har vært en barriere tilknyttet selskapets vilje til å investere i systemet*. Dette kan også knyttes til den nest største utfordringen med styringssystemene som Johanson og Madsen (2013) fant i sin studie; utfordringer med forankring av styringssystemet i organisasjonen, og at ledere gav styringssystemene for lite oppmerksomhet. Det samme kan sies å være tilfelle for Komplett.no, ettersom vi fant at ledelsen med fordel kunne vært bedre informert om hvordan de forskjellige verktøyene interagerer med hverandre. At ledelsen i Komplett.no tilsynelatende ikke var tilstrekkelig klar over disse forholdene kan tenkes å komme av flere årsaker. En av årsakene kom frem i intervjuet med direktøren, der det ble presisert at det er et veldig detaljfokus i elektronikkbransjen. Av den grunn er det viktig at noen i bedriften løfter blikket

og ikke blir for detaljorientert, men heller benytter aggregert informasjon. En praktisk implikasjon av dette kan være at ledelsen ikke er fullstendig klar over de faktiske forholdene i styringspakken, og at det nettopp av den grunn ikke blir investert mer i denne, som det ser ut til er et ønske blant de ansatte.

Andre problemer med styringssystemene som framkom av studien til Johanson og Madsen (2013) var at systemene kunne bli komplekse. Dette har vist seg å være tilfellet for Komplett.no ettersom styringspakken deres inneholder en rekke styringssystemer og -verktøy. Ut i fra funnene i denne studien har vi derimot ikke grunnlag til å si noe om styringssystemene og -verktøyene kan oppfattes som forvirrende for de ansatte (Johanson & Madsen, 2013). Grunnen til dette kan tenkes at noen av styringsverktøyene Komplett.no benytter seg av er designet for individuelt bruk, for spesielle områder eller egne avdelinger i bedriften. Et eksempel på dette er hvordan KPI-er brukes forskjellig i dashbord i de forskjellige avdelingene, ved at den enkelte avdeling har muligheten til å inkludere de KPI-ene som er mest relevant for dem. Et annet eksempel på et styringsverktøy som tilpasses avdelinger i Komplett.no er budsjetter, hvor eksempelvis innkjøpsavdelingen og markedsavdelingen har hvert sitt budsjett å forholde seg til. Om vi ser på det store bildet kan den totale styringspakken se kompleks ut, men den vil muligens ikke synes å være forvirrende for de ansatte fordi styringsverktøyene som brukes kan i større grad tilpasses funksjoner og avdelinger. En annen faktor som kan tenkes å gjøre styringspakken mindre forvirrende for de ansatte, er at ikke alle ansatte benytter seg av alle verktøyene. På den andre siden kan det tenkes at ledelsen vil oppleve kompleksiteten av styringspakken (Johanson & Madsen, 2013). Dette med bakgrunn i at ledelsen skal ha totaloversikten over innholdet i styringspakken, og nødvendigvis ikke fordi de benytter seg av alle verktøyene.

Styringspakkens kompleksitet som lederne kan antas å oppleve, kan også tenkes å være en medvirkende årsak i ledelsens reduserte innsikt i hvordan forskjellige styringsverktøy henger sammen (Johanson & Madsen, 2013). Det kan forklare deres valg om å ikke investere i styringspakken. Det kan også tenkes at ledelsen først og fremst ønsker å skape en oversikt over hva Komplett.no allerede har av styringsverktøy, og hvordan disse brukes og henger sammen, før bedriften investerer mer i å knytte systemene og verktøyene bedre sammen. I tillegg til dette er det også verdt å nevne at det er naturlig at ledelsen har et langsiktig strategisk perspektiv, noe som også kan være en årsak til at de velger å gi den eksisterende styringspakken tid til å utvikle seg i bedriften før man investerer mer i den.

Et annet spørsmål det går an å reise, er hvor dynamisk styringspakken til Komplett.no faktisk er. I artikkelen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) defineres dynamikk som «*en kontinuerlig og produktiv aktivitet eller endring*». ERP-systemet Komplett.no benytter kan sies å være dynamisk ettersom dette styringsverktøyet stadig generer oppdaterte tall, i tillegg til at det kan tilpasses med forskjellige moduler ut ifra hva Komplett.no måtte trenge på grunn av endringer i bedriften og omgivelsene. Google Analytics kan også betraktes å være dynamisk ettersom dette styringsverktøyet benytter seg av kontinuerlige oppdaterte data. De rullerende prognosene i Komplett.no kan man si er et dynamisk styringsverktøy, da dette er en av funksjonene til verktøyet. Det at prognosene er rullerende vil implisitt si at de stadig oppdateres og kan med det endres ut ifra eksempelvis nye mål eller endringer i konkurransebildet. KPI-ene Komplett.no bruker oppdateres jevnlig, og kan sies å produsere styringsrelevant informasjon. Derfor kan man påstå at KPI-ene er dynamiske, som også fører til at man kan si at BI-dashbordet bedriften bruker også er det ettersom dashbordet bruker de forskjellige KPI-ene. Bonuser og kompensasjonssystemer endres årlig og kan derfor defineres som dynamiske ved at de endres periodevis. Et av styringsverktøyene til Komplett.no som kan beskrives som statiske er planene deres. Planene, det være seg langtdsplaner og handlingsplaner, er relativt generelle med klare mål og fastsatte rammer med et lengre perspektiv.

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) beskriver at dynamikk i styringsverktøy går ut på at ulike styringsverktøy brukes til ulike formål, og at resultatet av dette er at styringsverktøyene må tilpasses etter bruksområdet og endringer i omgivelsene. Ut fra funnene kan man si at flesteparten av styringsverktøyene Komplett.no bruker er dynamiske. Man kan derfor påstå at om man anser alle styringsverktøyene som en helhetlig pakke, så vil denne styringspakken være dynamisk. Implikasjonen av at Komplett.no har en dynamisk styringspakke er at bedriften enklere kan tilpasse seg omgivelsene den befinner seg i. Dette være seg for eksempel endringer i konkurransebildet, innkjøpspriser, utsalgspriser, leverandørvilkår, etterspørsel fra kundene, utvikling av produkter og ny teknologi. Man kan derfor påstå at styringspakken til Komplett.no er egnet for å møte endringer i det dynamiske miljøet bedriften opererer i. Dette er også i tråd med det Bjørnenak og Kaarbøe (2011) forklarer om at når omgivelsene til en bedrift endres, så må også bedriften endre måten den styrer på der etter.

Hva gjelder bruk av forskjellige styringsverktøy, stemmer omfanget av antall brukte styringsverktøy hos Komplett.no bra med hva som fremkom i artikkelen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011). I artikkelen presenteres en oversikt over de tolv mest brukte

styringsverktøyene i norske virksomheter. Av disse tolv benytter Komplett.no seg av fem: Budsjetter, rullerende prognoser, ikke-finansielle prestasjonsmål, kundelønnsomhet og ABC-kalkulasjon. Artikkelen til Bjørnenak og Kaarbøe (2011) gir en indikasjon på at verktøykassen til norske bedrifter er stor, noe denne studien også kan støtte. Hva gjelder de resterende syv verktøyene i oversikten kan det tenkes at Komplett.no ikke benytter seg av disse enten fordi de har andre styringsverktøy som generer den samme informasjonen som disse, eller at styringsverktøyene ikke er hensiktsmessig å bruke for Komplett.no. Dette kan være på grunn av deres forretningsmodell eller bransjen de tilhører.

Sett i sammenheng med en digital forretningsmodell har vi grunn til å tro at Google Analytics og ERP-systemet er to kritiske styringsverktøy i styringspakken til Komplett.no. Dette fordi Google Analytics først og fremst er et styringsverktøy som bruker data fra nettsider. Det går med andre ord ikke an å bruke dette verktøyet i fysiske butikker uten digitale data. Google Analytics kan påstås å være viktig for Komplett.no fordi de befinner seg i en bransje og et domene med stor konkurranse og kravstore kunder (Al-Debi, et al., 2008). Det vil derfor være viktig å kunne bruke dette styringsverktøyet til eksempelvis å forstå kunden og dens atferd, for på den måten å kunne tilby produktene kunden vil ha. ERP-systemet kan tenkes å være kritisk for en nettbutikk som Komplett.no ettersom det i denne bransjen dreier seg om store volum og mange transaksjoner. ERP-systemet vil hjelpe bedriften med å holde kontrollen på alle transaksjonene og produktene, noe som ville vært svært vanskelig å gjøre manuelt for en bedrift med så høy omløpshastighet på varene som det Komplett.no har.

6.2 Kundelønnsomhetsanalysen i Komplett.no

Videre drøfter vi nærmere hvordan CLV-analysen til Komplett.no stiller seg sammenlignet med teori om enkeltkunders livsløpsverdi. I tillegg vil vi sammenligne analysen med annen kundelønnsomhetsteori for å se på implikasjonene av valg av kundedefinisjonen for analyseformål og metoden for CLV-analysen (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen, 1999).

Kundelønnsomhetsanalysen til Komplett.no ble i første omgang forklart som en form for enkeltkunders livsløpsverdi, lik formel 1 (s.21) presentert i teorikapittelet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det viste seg at CLV-analysen deres i realiteten måler den gjennomsnittlige verdien til kunden, for den tiden kunden regnes som aktiv hos Komplett.no, i gjennomsnitt av kundesegmentet som den tilhører. Per definisjon kunne vi derfor foreslått å kalle Komplett.no sin kundelønnsomhetsanalyse «Customer Active time Value». Dette med bakgrunn i at den

samme kunden kan teoretisk, og med stor sannsynlighet i praksis, ha mange ulike kundeforhold til Komplett.no basert på definisjonen de har av kundene sine. Dette ville være å motsi teorien presentert innledningsvis.

Lind og Strömsten (2006) og Ryals (2008) forklarer at CLV-analysen ideelt sett skal se på kundelønnsomheten som en forventningsverdi for den perioden man har en relasjon til kunden. I Komplett.no sitt tilfelle har de derfor definert kunderelasjonen til å avhenge av kundens kjøpsfrekvens, og de antar derfor at en relasjon med kunden kan anses avsluttet dersom kunden ikke har handlet igjen innen en 24-måneders periode. Dette kan tenkes å være en løsning på kundeidentifiseringsproblemet Ryals (2008, s.85) peker på ved CLV-analyser. Siden nye kjøp gjennomført etter 24-måneders perioden vil antas å være en ny relasjon selv om det er den samme kunden som handler, fjernes det mulige problemet ved å identifisere den samme kunden som kan ha skiftet navn eller adresse. Dersom dette er hovedgrunnen til at Komplett.no har valgt denne definisjonen på kunderelasjonen, virker det noe kontraintuitivt sammenlignet med hva som ble fortalt under intervjuene. Der ble det uttrykt at en av de store fordelene med å være en eCommerce-bedrift er at man har mye data og transaksjonshistorikk om kundene. Dette impliserer at Komplett.no egentlig har mulighet til å vekke til liv en gammel kunderelasjon dersom den velger å kjøpe et produkt igjen etter en 24-måneders periode. Fordelen ved å ha et kort tidsperspektiv for kunderelasjonen sin, er at en neddiskontering av fremtidige kontantstrømmer ikke vil være like relevant siden det korte tidsperspektivet sørger for få fremtidig kontantstrømmer og dermed relativt lav effekt av en eventuell neddiskontering. Det kan tenkes å være en viktig grunn til hvorfor Komplett.no har valgt denne definisjonen (Ryals, 2008). Dette vil føre til at den virkelige kundeverdien blir underestimert (Ryals, 2008).

Både Helgesen (1999) og Ryals (2008, s.89) viser til at det behøves et avkastningskrav som hensyntar kapitalkostnadene ved kunderelasjonen når man estimerer en CLV-analyse. Den mest åpenbare forskjellen til Komplett.no sin CLV-analyse er mangelen på et avkastningskrav. Derfor blir heller ikke kontantstrømmen til kundene diskontert og det impliserer at Komplett.no anser et salg og en inntekt fra en kunde i dag, som like viktig som et i fremtiden dersom vi utelukker inflasjon.

Behovet for et avkastningskrav kan ses i sammenheng med at denne formen for kundelønnsomhetsanalyse er en nåverdianalyse av kunderelasjonen, og derfor behøves det en diskonteringsfaktor (Helgesen, 1999). Selv om Komplett.no sin CLV-analyse ikke er en

teoretisk korrekt fremstilling av en nåverdianalyse (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen 1999), kan det allikevel argumenteres for at CLV-analysen er en form for en nåverdianalyse siden kundefrafallsraten introduserer en alternativ diskonteringsfaktor til estimeringen av kundeverdien. Der avkastningskravet og modellen til Bjørnenak og Helgesen (2009) sørger for at nåverdien til kunden kan estimeres for et valgfritt antall tidsperioder, kan Komplett.no sin modell ikke bestå av flere tidsperioder enn den de benytter for å beregne kundebevaringsraten og kundefrafallsraten. Det betyr at de benytter gjenkjøpsrate som diskonteringsfaktor, istedenfor eksempelvis et avkastningskrav basert på kapitalkostnader.

Det kan tenkes at kapitalkostnadene ikke anses å være like relevante for diskonteringen av kontantstrømmen til kundene, siden disse ikke hensyntar risikoen til kunderelasjonen (Helgesen 1999; Ryals, 2008). Siden kundene til Komplett.no handler sjeldent og er prisbevisste, kan det tenkes at Komplett.no antar at kundeverdien burde neddiskonteres raskere enn aksjeeiernes kapitalkostnad. En gjenkjøpsrate vil i dette tilfellet muligens reflektere denne diskonteringen bedre, siden risikoen ved bortfall eller gevinst av kundeinntekter baserer seg i større grad på gjenkjøp enn kapitalkostnaden til eierne. Et problem ved gjenkjøpsrate som diskonteringsfaktor er der denne raten er høyere enn for eksempel kapitalkostnaden til eierne. En slik forskjell i diskonteringsrate vil kunne medføre at kunder bedriften som helhet anser som lønnsomme, basert på kapitalkostnaden til eierne, blir funnet ulønnsomme i CLV-analysen. Dette er kun et problem dersom CLV-analysen benyttes i isolasjon til å beslutte og kutte ut kundesegmenter eller produktsegmenter som det ikke virker å være verdi i.

Gjenkjøpsraten har i tillegg et historisk fokus, sammenlignet med kapitalkostnader som avkastningskrav som setter et krav for fremtiden (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Diskonteringsfaktoren som Komplett.no benytter estimerer likevel fremtidig kontantstrøm, da den tar hensyn til verdien av alle kundene innenfor et segment og hva de vil generere av verdi i gjennomsnitt innen et gitt tidsrom. Dette vil da si at alle nye eller sovende kunder som blir aktive igjen er estimert å bidra med denne verdien i gjennomsnitt før de blir sovende kunder igjen.

Lind og Strömsten (2006) viser til at CLV-analyser av kunder har en tidshorisont som inkluderer både fortid og fremtid. Helgesen (1999) deler dette synet og påpeker at dette kan føre til lønnsomhetsavvik mellom de to beregningstidspunktene. Dette fordi fremtidige inntekter og kostnader baseres på prognoser og estimerer, men ex-post-lønnsomhet er basert

på faktiske tallstørrelser. I Komplet.no sitt tilfelle er ikke dette lønnsomhetsavviket et problem. Grunnen er at CLV-analysen til Komplet.no benytter seg av historiske data for å estimere fremtidig kontantstrøm. Dette sørger for at lønnsomhetsavviket ikke oppstår, siden man kun tar for seg faktiske tallstørrelser og blander ikke inn fremtidige prognoser eller estimer.

Det å ikke inkludere fremtidige kontantstrømmer kan føre til et annet problem. Den teoretiske CLV-analysen legger opp til at man beregner kunde verdien basert på et stort antall tidsperioder både i fortiden og fremtiden (Helgesen, 1999). For fortiden er det måleproblemer fremfor usikkerhet som er gjeldende (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Komplet.no har valgt en tilnærming der de samler opp all profitt fra flere perioder innenfor en definert tidsperiode, og behandler dette som en sum. Det fører ikke til reduserte måleproblemer, men siden de ikke inkluderer estimerte fremtidige kontantstrømmer så reduserer de usikkerheten. Det vil allikevel eksistere usikkerhet i CLV-analysen til Komplet.no. Ryals (2008) hevder at periodiske fluktuasjoner i etterspørsel, handlemønster, investeringer i og verdien av kunder betyr at fortiden ikke nødvendigvis er et godt estimat for fremtiden, og kan redusere nytten av en kundelønnsomhetsanalyse som estimerer fremtiden. Dette er et åpenbart problem for Komplet.no, da deres CLV-analyse betinger at fremtiden ser nærmest identisk ut med fortiden, hva gjelder verdien til kundene deres, på grunn av datagrunnlaget de legger til grunn ved CLV-analysen sin. Fordelen ved utarbeidelsen til Komplet.no sin CLV-analyse er at den fungerer som en naturlig lønnsomhetskontroll av kundene, og er et utgangspunkt for beslutninger og bedømmelser av estimer for fremtidig lønnsomhet og realisme i fremtidsplaner (Helgesen, 1999). Det er vanskelig å se andre klare ulemper med Komplet.no sin behandling av tidsperspektivet i CLV-analysen kontra den teoretiske fremstillingen, annet enn at den teoretiske fremstillingen tillater og estimerer for et definert tidsintervall som kan strekke seg lenger frem i tid (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Komplet.no inkluderer inntekter og kostnader i sin CLV-analyse gjennom antall transaksjoner, ordreverdien og bruttomarginen. Grunnmodellen presentert av Bjørnenak og Helgesen (2009) gir et interessant grunnlag for å se i hvor stor grad CLV-analysen hensyntar kundeobjektet i et finansielt perspektiv. I en sammenligning av det finansielle innholdet i CLV-analysen og grunnmodellen, ville kundeinntektene vært likestilt med ordreverdien og derfor kan det sies at inntektsaspektet behandles likt i teori og praksis. Derimot er det mer interessant når vi ser på hvordan kostnadsaspektet behandles i CLV-analysen sammenlignet med teorien (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Der grunnmodellen tar for seg en rekke

kostnadsposter individuelt i oppstillingen sin, inkluderer Komplett.no denne inn i bruttomarginen. Produktkostnadene som Bjørnenak og Helgesen (2009) viser til er dekket i bruttomarginen til CLV-analysen, siden marginen er beregnet med bakgrunn i innkjøpskostnaden og fraktkostnaden. Med andre ord kan bruttomarginen benyttet i CLV-analysen liketiltes med kundeproduktmarginen fra grunnmodellen (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

I DB4-analysen til Komplett.no er i tillegg håndteringskostnader inkludert. Hadde denne vært benyttet som bruttomargin i CLV-analysen ville Komplett.no dekket flere av kundekostnadene i grunnmodellen enn de gjør i dag (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det er derfor interessant å se at dette er utelatt, og at Komplett.no finner det ressurskrevende å inkludere de indirekte kundekostnadene selv med et større datagrunnlag om kundene enn det mange andre bedrifter har. De fleste direkte kundekostnadene som frakt og transaksjonskostnader er inkludert, mens indirekte kundekostnader som servicekostnader er ekskludert i bruttomarginen til CLV-analysen. Dette på tross av at ansatte i Komplett.no har bekreftet at de logger hvor mye tid kunder bruker hos for eksempel kundeserviceavdelingen.

I veldig mange sammenhenger er det de driftsrelaterte kostnadene som inkluderes, men i en god kundelønnsomhetsanalyse inkluderes også finansinntekter og -kostnader (Helgesen, 1999). Et annet interessant funn er derfor at Komplett.no inkluderer andre inntekts- og kostnadsilder, som renter på kjøpet og gebyrer, i bruttomarginen. Det vil si at Komplett.no til en viss grad klarer å representere finanskostnadene i grunnmodellen gjennom bruttomarginen (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det kan med andre ord tenkes at denne posten er enklere å knytte til ordrer og transaksjoner, siden Komplett.no i dette tilfelle velger å hensynta noe som kan betraktes som detaljert kostnads- og inntektsinformasjon.

Det er viktig å ta i betraktning at teorien er en ideell fremstilling av hvordan det finansielle aspektet burde behandles i en kundelønnsomhetsanalyse, og i virkeligheten er det en kostnytte avveining av hvor detaljert og omfattende analysen skal være (Helgesen, 1999). Dette er også tilfelle for Komplett.no, og vi kan derfor anta at de har funnet det for ressurskrevende å gå mer detaljert til verks i kostnadsaspektet av CLV-analysen.

Modellen for kundelønnsomhetsanalysen som Komplett.no benytter seg av er bedre egnet for å analysere kundesegmenter enn enkeltkunder. Grunnen er at den benytter gjennomsnittsbetraktninger basert på definerte segmenter av kunder (Ryals, 2002). Antall

transaksjoner, ordreverdi og bruttomarginen kan også benytte faktiske verdier for hver enkelt ordre som en kunde har gjennomført. Siden Komplet.no benytter kundefrafallsrate som diskonteringsfaktor, og denne baserer seg på frafall innad i kundesegmenter, må uansett enkeltkunden plasseres i et kundesegment for at riktig diskonteringsfaktor skal benyttes til enkeltkunden.

Det kan i tillegg argumenteres for at analyse av enkeltkunder gir mindre mening hos Komplet.no. Grunnen er, som forklart i analysen, at hver enkelt kunde handler relativt sjeldent. Dersom man er interessert i så detaljert informasjon om lønnsomheten ned på enkeltkundenivå, ville det derfor sannsynligvis vært mer hensiktsmessig å se på lønnsomheten til hver enkelt ordre (Helgesen, 1999). Siden kundene gjennomfører få ordrer i året, vil en enkeltkunde i veldig mange tilfeller være lik en ordre hva gjelder lønnsomhetsaspektet. Derfor vil en ordrelønnsomhetsanalyse kunne gi tilnærmet lik styringsinformasjon som en enkeltkundeanalyse av lønnsomheten. En annen fordel ved å behandle ordrelønnsomhet som en tilnærming til enkeltkundelønnsomhet, er at den kan være mindre ressurskrevende å gjennomføre for bedriften dersom den har god informasjon på ordrenivå (Helgesen, 1999). Intervjuene hos Komplet.no har antydnet at det eksisterer mer informasjon på ordrenivå sammenlignet med kundenivået.

Ryals (2008) viser til at det er viktig å forstå de største kundene til bedriften på et individuelt nivå, men dersom man har mange små kunder er det mer effektivt å dele de opp i kundesegmenter. Dette er i samsvar med hva vi fant hos Komplet.no, da de har et stort volum av kunder som handler relativt sjeldent og med relativt små forskjeller i ordreverdi innen hvert segment. Ryals (2008) skriver også at det kan være mindre hensiktsmessig å se til enkeltkunder dersom man behøver mindre treffsikkerhet på lønnsomhetstallene på dette nivået. Det kan argumenteres for at dette også er tilfellet hos Komplet.no på grunn av kjøpsstørrelsen og -frekvensen til hver enkelt kunde. På den andre siden, har de på grunn av andre styringsverktøy, relativt god oversikt over atferden til kundene. Det kan derfor tenkes at det er et sterkere argument for hvorfor det ikke er nødvendig med like nøyaktige lønnsomhetstall for enkeltkunder.

Modellen for kundelønnsomhetsanalysen som Komplet.no har utarbeidet benyttes til å analysere kundesegmenter. Disse er i likhet med hva Helgesen (2006) beskriver som tradisjonell segmentering for kundeanalyser, basert på ikke-økonomiske kriterier som demografi og atferd, i tillegg til at de er segmentert på transaksjonshistorikk. Hvorvidt

Komplett.no benytter seg av en «ovenfra-og-ned»-tilnærming er vanskeligere å si (Ryals, 2008). Grunnen er at kundene segmenteres basert på atferden sin, og denne er Komplett.no klarer over selv før et kjøp er gjennomført. Det kan derfor tenkes at de i segmenteringen av kundene egentlig benytter en «nedenfra-og-opp»-tilnærming, fordi de segmenterer kundene for lønnsomhetsbetraktninger basert på atferden, for deretter å summere opp til totalen av kundebasen. Dette er mindre vanlig og kan tenkes er spesielt for en eCommerce-bedrift, siden de har bedre data om kundene før kjøp faktisk er gjennomført (Ryals, 2008).

Ryals (2008) påpeker også at det er viktig for lønnsomhetsbilde av kundesegmentene at segmentene beslaglegger tilnærmet like store ressurser. Det vil sørge for at man får store nok variasjoner til at det blir interessant å se på de relative forskjellene mellom segmentene. Siden Komplett.no utelukker de fleste av kundekostnadene i CLV-analysen, er det derfor produktkostnadene og fraktkostnadene som først og fremst er de som skiller segmentene. Det gir derfor mening at Komplett.no først og fremst segmenterer på produktkategorier, hvor de også har den mest detaljrike kostnadsinformasjonen.

Et interessant aspekt ved segmenteringen og kostnadsinformasjonen i CLV-analysen til Komplett.no er at den i stor grad egentlig måler livsløpsverdien til ulike produktkategorier. Dette kan påstås fordi kostnadene som CLV-analysen måler stort sett er knyttet til produktene, samtidig som kundesegmentene er segmentert basert på produktkategorier. Så lenge CLV-analysen og segmenteringen er produktfokusert, og inneholder få kundespesifikke-kostnader, kan det tenkes at en svakhet ved Komplett.no sin CLV-analyse er at den er for produktorientert (Ryals, 2002).

Ryals (2002) viser til en rekke faktorer som spiller inn for hvordan analyser av kundesegmenter kan gjøres mer treffsikre. Hun nevner ABC-analyser, ny IT-teknologi og registreringssystemer og datavarehus i ERP-systemet som faktorer som bidrar til å redusere forskjellen mellom presisjonen i analyser av enkeltkunder og kundesegmenter. Alle disse faktorene er tilstede hos Komplett.no, og det kan derfor tenkes at nytten av å gjøre analyser på enkeltkundenivå ikke vil overstige kostnadene ved å implementere dette i bedriften. Dette fordi gode digitale verktøy og kostnadsanalyser gjør kundesegmentanalysene så presise, at det ikke er altfor mye ekstra verdi å hente ut av å gjennomføre CLV-analysen på enkeltkundenivå (Ryals, 2002).

6.3 Kundelønnsomhetsanalysen og styringspakken

I 6.3 vil vi diskutere styringsinformasjonen fra CLV-analysen i lys av tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg vil vi drøfte hvorvidt styringsinformasjonen fra CLV-analysen bidrar med ny informasjon, eller om styringsverktøyene i Komplett.no allerede generer slik informasjon.

Mye av styringsinformasjonen som Komplett.no får fra sin CLV-analyse finner vi igjen i tidligere studier. En av de viktigste grunnene for implementering av en kundelønnsomhetsanalyse var å få vite kunde verdien slik at disponeringen av markedsbudsjettet skulle få en ekstra styringsparameter. De som arbeidet i kundeorienterte roller påpekte at å få en faktisk tallstørrelse på kunde verdien ville hjelpe de å prioritere markedsføringsbudskap i riktige markedsføringskanaler, for å treffe de rette og lønnsomme kundene. Siden Komplett.no er en eCommerce-bedrift, gjøres mye av de kunderettede aktivitetene gjennom digitale flater. I den forbindelse er det vanlig å by på kunder som forklart i 5.2.4. Det er derfor rimelig å anta at det å ha en estimert kunde verdi på en kunde i forkant av en budrunde er meget viktig styringsinformasjon. Markedsrettede aktiviteter er også bruken flest studier finner blant de viktigste for kundelønnsomhetsanalyser (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Bjørnenak & Helgesen, 2016 Havelin et. al, 2013; Noone & Griffin, 1999).

Kunde verdien som CLV-analysen til Komplett.no genererer, estimerer verdien til en ny eller reaktivert kunde innen et gitt kundesegment. Dette er i tråd med hva Havelin et. al (2013) fant i sin studie, om at det først og fremst er analyser på kundesegmenter som er de mest populære i praksis. Det er vanskelig å fastslå grunnen til dette, men utfra intervjuene i Komplett.no virker det som det hovedsakelig er tre grunner til at kundesegmentanalyse er det mest populære. Den første grunnen er at det ble ansett som svært ressurskrevende å gjennomføre analyser ned på enkeltkundenivået fordi det krevde mye jobb med datainnsamling og fordeling av kostnader ut til hver enkelt kunde. Komplett.no valgte derfor å benytte seg av ferdigutarbeidede dekningsbidragskalkyler som de er trygge på fungerer for kundesegmenter. Grunn nummer to var at det virket som det var stor enighet rundt den potensielle nytten enkeltkundeanalyse kunne gi, da hver enkelt kunde ikke skilte så mye relativt sett i ordreverdi og antall transaksjoner. Dette er interessant siden Havelin et. al (2013) fant at det lå størst nyttepotensial i enkeltkundeanalyse. Den tredje grunnen vi observerte var at det var markedsavdelingen som etterspurte en kundelønnsomhetsanalyse, og det virket som man var svært opptatt av kundesegmenter i mange av de kunderettede analysene man hadde fra før.

Selv om det historisk virker som Komplett.no har vært opptatt av kundesegmenter, virker det som at de i nær fremtid er i ferd med å ønske større innsikt og arbeid på enkeltkundenivå. Analytikeren fortalte om omfattende arbeid på personalisering, som vil si at hver enkelt kunde får skreddersydd sin handleopplevelse. I tillegg uttrykte den digitale markedsføreren at analyse ned på enkeltkundenivå ville være blant den viktigste styringsinformasjonen han kunne få. Dette viser at det i en del aktiviteter på digitale flater er en økende interesse og bevisstgjøring av hvilket nyttepotensiale analyser på enkeltkundenivå kan være (Havelin et. al, 2013). Siden en eCommerce-bedrift forholder seg til digitale flater kan det derfor tenkes at det er ekstra interessant for denne bransjen.

Et av de viktigste funnene i Bjørnenak og Helgesen (2016) var at det eksisterte mye gruppetenking i ledelsen. I Komplett.no virket det som det var en felles oppfatning om at kundene innen et segment ikke skiller stort relativt sett hva gjelder bruttomarginen, ordreverdien og antall transaksjoner. Vi kan derfor spekulere i om dette er en etablert sannhet internt i Komplett.no, som har fått gro på grunn av gruppetenkning. Det er allikevel rimelig å anta at Komplett.no har en relativt god oversikt på disse faktorene på grunn av datavarehuset i ERP-systemet deres. Antar vi at synet på ulikhetene innad i kundesegmentene likevel er en etablert sannhet, så illustrerer intervjuet med direktør en potensiell feilkilde ved CLV-analysen. Direktøren uttalte at konsernledelsen ikke hadde benyttet resultatet av CLV-analysen til annet enn å forsikre seg om at kundeverdier var slik de visste de var. Siden analysen resulterer i gjennomsnittsverdier på kundesegmentene er det ikke rart at verdiene ligger innenfor et intervall som er i nærheten av hva ledelsen tror (Bjørnenak & Helgesen, 2016). CLV-analysen kan derfor bidra til å styrke antagelser som ikke nødvendigvis stemmer ned på enkeltkundenivå.

I Komplett.no mener ansatte at CLV-analysen skal bidra til å bestemme hvilke varer som skal være i sortimentet siden den både måler hvor godt dagens produkter selger, og siden CLV-analysen kan benyttes som en del av kundeinnsikten i innkjøpsprosessen. Denne innsikten skal kunne avdekke flere nye muligheter og forretningsområder for Komplett.no, siden den kan bidra til å estimere lønnsomhet på et produktområde i forkant av investeringen (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Siden disse investeringene ofte er av omfattende størrelse, og konkurransesituasjonen tilsier at konkurransen er global og økende, styrker Komplett.no antagelsene til Bjørnenak og Helgesen (2009) om at kundelønnsomhetsanalyser spiller en viktig rolle i slike miljøer.

CLV-analysen vil i tillegg kunne synliggjøre synergieffekter mellom ulike produktkategorier påstås det av ansatte i Komplett.no (Noone & Griffin, 1999). Siden segmenteringen av kundene i CLV-analysen gjøres med bakgrunn i produktkategoriene kan dette bli et problem. Det betyr at kunde verdien som fremkommer av CLV-analysen vil være verdien på kundene innenfor en produktkategori, og ikke på tvers av produktkategorier, som ville vært tilfelle om Komplett.no segmenterte på ordreverdi eller bruttomargin (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen, 2006; McManus, 2007). Segmenteringen gjør styringsinformasjon rundt mulige synergieffekter mindre tilgjengelig, og det kan tenkes at resultatene fra analysen behøves og bearbeides ytterligere for at denne styringsinformasjonen skal komme frem.

DB4-kalkylen er det nærmeste Komplett.no er et substitutt til CLV-analysen i dag. DB4-analysen kan benyttes på ordrenivå, og derfor vil DB4- og CLV-analysen bidra med den samme styringsinformasjonen hva gjelder salgsinntekt, eller ordreverdi som det kalles i CLV-analysen. DB4-kalkylen produserer ikke styringsinformasjon vedrørende antall transaksjoner, slik som CLV-analysen gjør, men i bruk med for eksempel ERP-systemet vil denne styringsinformasjonen også være dekket gjennom DB4. Andelen relevante kostnader som blir fordelt ut gjennom de to styringsverktøyene varierer noe. De er likevel mer lik hverandre, enn den teoretiske fremstillingen av kundelønnsomhetsanalysen (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Forskjellen i kostnadsbasen til verktøyene er at DB4-analysen inkluderer håndteringskostnader, mens CLV-analysen inkluderer renter og gebyrer som måtte oppstå i forbindelse med salget. Sammenlignet med tradisjonelle kundelønnsomhetsanalyser og DB4, måler CLV-analysen i tillegg antall transaksjoner, og kundelojalitet gjennom kundefrafallsraten (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen, 1999; Ryals, 2008). At DB4-kalkylen inneholder flere kostnadselementer og dermed er mer substituerbar med en enkel og tradisjonell kundelønnsomhetsanalyse, kan tenkes å være grunnen til at Komplett.no valgte en CLV-analyse som skiller seg fra tradisjonell kundelønnsomhetsteori (Helgesen, 1999). CLV-analysen de har implementert gir først og fremst et ytterligere bidrag til styringsinformasjonen, gjennom antall transaksjoner og diskonteringsfaktoren kundefrafallsrate. Hadde Komplett.no benyttet flere teoretiske prinsipper i utarbeidelsen av CLV-analysen kan det tenkes at analysen, slik styringspakken er utformet i dag, ikke ville tilført særlig mye mer relevant styringsinformasjon enn hva DB4-kalkylen gjør (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

7. Konklusjon

Tradisjonell varehandel sliter og trues med konkurser, og en del av skylden for dette legges på konkurransen fra eCommerce-bedrifter. Denne bransjen opplever stor vekst og noen av de mest verdifulle selskapene i dag er digitale bedrifter og eCommerce-bedrifter. Global konkurranse og norske reguleringer har påvirket eCommerce-bransjen i Norge. Vi har i denne masteroppgaven tatt for oss styringspakken og de ulike styringsverktøyene til Komplet.no, med et ekstra fokus på kundelønnsomhetsanalysen. Målet og hensikten var å finne ut hvordan den formelle styringen gjennom styringsverktøyene av en av de mest suksessfulle norske digitale bedriftene innen eCommerce så ut.

Stordriftsfordeler som logistikk, varelager og lavere kostnader gjennom ingen fysiske butikker og et mindre antall ansatte, nevnes av mange som avgjørende konkurransefortrinn for at eCommerce-bedrifter utkonkurrerer tradisjonell varehandel. Vi har i tillegg forsøkt og sett på om det finnes noe i styringspakken av Komplet.no som gir de konkurransefortrinn. Dette har vi gjort ved hjelp av rammeverket til Malmi og Brown (2008). Ut ifra de styringsverktøyene og -systemene vi har undersøkt, kan det virke som om styringspakken til Komplet.no skiller seg til dels fra styringspakken til fysiske butikker. Dette på grunn av mulighetene datamengdene de digitale verktøyene generer og håndterer, gir til styringen av Komplet.no. Dette har vi ikke et tilstrekkelig grunnlag for å si noe om, ettersom det ut ifra vår kjennskap ikke er utført lignende kvalitative casestudier som denne, på styringspakken til en fysisk butikk. Selv mener ansatte i Komplet.no at styringspakken ikke skal eller burde skille seg stort fra tradisjonell varehandel.

7.1 Svar på problemstillingen

Formålet med denne studien har vært å undersøke og besvare problemstillingen:

«Bidrar kundelønnsomhetsanalyser med økt styringsrelevant informasjon til styringspakken i en eCommerce-bedrift?»

Funnene viser at dette er tilfellet for case-bedriften i studien. Dette hovedsakelig fordi kundelønnsomhetsanalysen Komplet.no brukte, inneholdt og genererte informasjon som

bidrar til fokus og arbeid mot målsetning, strategi, satsningsområder og suksessfaktorer, jamfør definisjonen av relevant styringsinformasjon presentert delkapittel 1.2.

Funnene i studien viste også at kundelønnsomhetsanalysene bidro med styringsrelevant informasjon ved at analysene kunne brukes i kombinasjon med andre styringsverktøy i bedriften. Med andre ord kan det sies at kundelønnsomhetsanalysene bidrar med styringsrelevant informasjon til de forskjellige systemene og verktøyene, som samlet utgjorde styringspakken, og derfor også til pakken som helhet.

Det viste seg også at kundelønnsomhetsanalyser som et styringsverktøy kunne gi økt relevant styringsinformasjon til de forskjellige avdelingene i bedriften, og ikke bare direkte, gjennom eller i kombinasjon med andre styringssystemer og -verktøy. Dette varierte med bruksgraden av de forskjellige systemene og verktøyene fra avdeling til avdeling.

7.2 Forslag til videre forskning

I dette delkapittelet vil vi presentere forslag til videre forskning basert på våre intervjuer og funn i løpet av denne studien som vi mener var av stor interesse, men på grunn av omfang og avgrensninger ikke kunne undersøkes dypere. Dette er forslag, som etter vår mening vil kunne bidra til en bredere akademisk forståelse av eCommerce-bransjen, i tillegg til å kunne bidra videre til fagfeltene virksomhetsstyring og økonomistyring.

Denne studien har tatt for seg tre av kategoriene i styringspakken til Malmi og Brown (2008), kybernetiske styringssystemer, planlegging og bonuser og kompensasjonsstrukturer. Et naturlig forslag til videre forskning vil derfor være å ta for seg de to gjenværende kategoriene i styringspakken, administrative og kulturelle styringssystemer, og se hvordan disse er tilknyttet styringspakken. Under intervjuet med direktøren hevdet han at dette var de to viktigste formene for styring i Komplett.no. Grunnen for dette var at han mente de beste ansatte ønsket mest mulig autonomi, og da ville administrative og kulturelle styringssystemer sette rammer uten å begrense de ansatte i for stor grad. For å opprettholde samme fokus og vinkling på en potensiell ny studie hadde det vært interessant og gjort også denne i en eCommerce-bedrift. På den måten ville det vært mulig å sett et større helhetlig bilde av pakken, og hvordan styringssystemer interagerer med hverandre, innad i denne bransjen.

Et annet forslag til videre forskning er å se på hvordan de forskjellige styringssystemene og -verktøyene har endret seg over tid, eller hvordan den helhetlige styringspakken til Komplett.no

endrer seg med tiden. De ansatte i Komplett.no hevder selv at de befinner seg i en dynamisk bransje med raske endringer, og en studie ville derfor blant annet kunne være med å bidra til å forstå om dynamiske styringsverktøy er viktig for å kunne hevde seg godt i en slik bransje. For eksempel kunne dette vært gjort ved og gjennomført en ny studie hos Komplett.no noen år frem i tid, og deretter sammenlignet med funnene gjort i denne studien. Dette kan igjen benyttes i komparative studier om endringer i styringssystemer, samt i en eventuell metastudie om endringer på visse styringspakkesammensetninger eller styringssystemer.

Vi har funnet få studier på styringspakker innen varehandel og eCommerce. Derfor kunne det vært utført andre casestudier på styring som pakke, som kunne dannet grunnlag for komparative studier på styringspakker mellom bedrifter, bransjer og geografi. Her hadde det vært interessant å se på om forskjellene i bruken og utformingen av systemene og styringspakken er så små sammenlignet med andre bransjer og eCommerce-bedrifter, som det de ansatte i Komplett.no mener de er. Det ville vært spesielt interessant med en komparativ studie mellom styringspakken til Komplett.no og en bedrift innen tradisjonell varehandel, for å se om det finnes forskjeller i hvordan disse styres.

I denne studien har vi ikke avdekket store forskjeller eller unike måter å styre en eCommerce-bedrift på sammenlignet med en fysisk butikk. Derfor kunne det blitt utført ytterligere studier av styring og styringssystemer av eCommerce-bedrifter for å kartlegge sammenhenger og trender i styring av eCommerce og digitale bedrifter. Et eksempel fra denne studien er at vi fant at programvare og digitale systemer er viktige i styringssystemet til bedriften, som eksempelvis Google Analytics og ERP-systemet. Videre kunne man undersøkt om dette også gjelder for andre digitale bedrifter.

Et annet emne det hadde vært interessant å se nærmere på er hvordan ny teknologi i eCommerce-bedrifter påvirker styringssystemene, kundelønnsomheten, kostnadskalkyler og forsyningskjeden. Eksempler på ny teknologi i dette tilfellet kan være robotlager, kunstig intelligens og «internet of things» (IoT). Dette er teknologi som kan tenkes å ha en effekt på de nevnte områdene. En mulig hypotese er at ny teknologi bidrar til mere styringsrelevant informasjon og økt effektivitet.

CLV-formelen til Komplett.no viste seg å være utradisjonell i den forstand at den ikke lignet metoden teorien foreslår (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Helgesen, 1999). Forslag til videre forskning kan derfor være å se hvor godt CLV-formelen fungerer, og om den i det heletatt

finnes, i andre bedrifter og bransjer. Metoden til Komplett.no er spesielt interessant fordi de har tillagt en definisjon av hvorvidt kunden er aktiv, og i så måte kan en og samme kunde kategoriseres som lønnsom og ulønnsom fordi han handler i to atskilte tidsperioder. På grunn av sin prediktive form, kunne det vært spennende med et videre studie på hvor god denne analysemetoden faktisk er på å predikere fremtidig kundelønnsomhet. I denne sammenheng er det flere aspekter ved CLV-formelen som kan studeres. For eksempel ville det vært interessant å se hvor god selve prediksjonsevnen til CLV-metoden til Komplett.no faktisk er. I tillegg kunne videre forskning studert hvorvidt CLV-analysen til Komplett.no er bedre eller dårligere til å predikere fremtidig kundelønnsomhet, sammenlignet med tradisjonelle kundelønnsomhetsanalyser slik som enkeltkunders livsløpsverdi og versjoner av grunnmodellen.

Et dagsaktuelt tema man kunne sett nærmere på er hvilke effekter fjerning av 350-kronersgrensen fra og med 1. januar 2020 vil ha. På grunn av denne grensen har norske forbrukere til nå sluppet å betale merverdiavgift på varer fra utlandet som har en verdi på under 350 kroner. Et av spørsmålene tilknyttet fjerningen av grensen er hvordan dette vil påvirke lønnsomheten til norske netthandelsaktører som Komplett.no.

Gjennom intervjuene ble enkelte aspekter som etter vår mening kan anses å være spesielle for eCommerce belyst. Omsetningsprognosen til digital markedsfører, der omsetning estimeres med bakgrunn i trafikk på nettsiden, gjennomsnittet på handlekurven og konverteringsraten, kan for eksempel undersøkes utbredelsen av. I tillegg kan det teoretiske grunnlaget for en slik type omsetningsprognose studeres. Inntrykket vårt etter intervjuene var at dette var en relativt kjent prognosemetode innad i eCommerce, men ikke i litteraturen da mye av innsikten var hentet fra bloggene til eksperter. Det og videre se på om dette også gjelder andre bedrifter med digitale og tradisjonelle forretningsmodeller, innad og på tvers av bransjer, vil etter vår mening være en interessant empirisk undersøkelse som kan bidra til økonomistyringsfaget.

8. Litteraturliste

- Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Toronto: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control* (1. utg.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bjørnenak, T. (1993). ABC - Hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon. *Praktisk økonomi & ledelse*, 93(2), ss. 15-22.
- Bjørnenak, T. (1996). Kalkyler for økonomisk styring. *Praktisk Økonomi og Ledelse*(2), ss. 35-45.
- Bjørnenak, T. (2013). Management Accounting Tools in Banks: are banks without budgets more profitable? *Managing in Dynamic Business Environments. Between control and autonomy*.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kundrelasjoner og økonomisk styring. I B. Kalsaas, *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne* (ss. 99-115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2016). Bidrar kundelønnsomhetsanalyser med ny informasjon? I P. Bukh, & T. Kristensen, *Produksjon og Styring: Perspektiver på økonomistyringen* (ss. 243-255). København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *MAGMA*(5), 22-30.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*(27), 303-345.
- Bredmar, K. (2017). Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control. *Business Systems Research*, 8(2), 115-125.

-
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Chapman, C., & Kihn, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, Organizations and Society*(2), ss. 151-169.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*(3), ss. 130-135.
- Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*(7-8), ss. 691-733.
- DIBS AS. (2018). *Norsk e-handel. Alt du trenger å vite om e-handel i Norge 2018*. Oslo: DIBS by nets.
- FastSpring. (2018). *The Future of Ecommerce for Digital Businesses. 3 Trends You Need To Know*. FastSpring. Hentet November 2018
- Fortune. (2018, Desember). *Fortune Global 500*. Hentet fra Fortune.com: <http://fortune.com/global500/list/>
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, ss. 407-419.
- Grabski, S., Leech, S., & Schmidt, P. (2011). A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. *Journal of Information Systems*(1), ss. 37-78.
- Green, S., & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations & Society*(1/2), ss. 45-59.
- Gårseth-Nesbakk, L. (2018). *Store norske leksikon*. Hentet 10 4, 2018 fra https://snl.no/Enterprise_resource_planning

- Havelin, G., Helsem, A. R., & Helgesen, Ø. (2013). Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak. *Magma*(4), ss. 38-49.
- Helgesen, Ø. (1999). Kundelønnsomhet. *Doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole*.
- Helgesen, Ø. (2006, April). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*(3), ss. 225-237.
- Hoff, K., Bjørnenak, T., Johanson, D., & Foros, Ø. (2013). *BED011 Driftsregnskap og budsjettering - en sammenstilt lærebok for NHH*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Johanson, D., & Madsen, D. (2013). Økonomisk styring i Norge. *MAGMA*(6), 18-30.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2013). *Advanced Management Accounting: Pearson New International Edition* (3. utg.). Harlow: Pearson.
- Komplett Group. (2018, November). *Komplett Group*. Hentet November 2018 fra Pressemeldinger: <http://www.komplettgroup.com/no/presse/norge/#/pressreleases>
- Komplett Services AS. (2018, November). *Komplett.no*. Hentet fra Om oss: <https://www.komplett.no/kundeservice/om-komplett/om-oss/>
- Komplett.no. (2018a, November). *Komplett.no*. Hentet fra Komplett Store: <https://www.komplett.no/kundeservice/om-komplett/komplett-store/>
- Komplett.no. (2018b, November). *Komplett.no*. Hentet fra Pick-up-point: <https://www.komplett.no/kundeservice/frakt-og-levering/pick-up-point/>
- KPMG. (2018). *Global Retail Trends 2018*. KPMG. Hentet November 2018 fra <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>
- Krumsvik, R. (2015). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*(12), ss. 1257-1266.

-
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*(19), 287-300.
- McManus, L. (2007). The Construction of a Segmental Customer Profitability Analysis. *Journal of Applied Management Accounting Research*(5).
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3. utg.). Harlow: Financial Times: Prentice Hall.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems, 13*, 177-195.
- Noone, B., & Griffin, P. (1999). Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: A case study on the implementation of customer profitability analysis. *International Journal of Hospitality Management*(2), ss. 111-128.
- NTB. (2018, Desember). *ABC Nyheter*. Hentet fra Handelsorganisasjoner ber om fjerning av 350-kronersgrensen:
<https://www.abcnyheter.no/nyheter/norge/2018/09/28/195437451/handelsorganisasjoner-ber-om-fjerning-av-350-kronersgrensen>
- OVUM. (2017). *The Future of E-commerce: The Road to 2026*. OVUM. Hentet November 2018 fra <https://www.criteo.com/es/wp-content/uploads/sites/8/2017/09/ovum-the-future-of-e-commerce-the-road-to-2026.pdf>
- 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*(1), ss. 11-25.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Rossen, E. (2016). *Store Norske Leksikon*. Hentet Oktober 15, 2018 fra <https://snl.no/transaksjonsprosessering>

- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*(5), ss. 241-251.
- Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitability*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Essex: Pearson.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 201-233.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Skallerud, K. (2013). *Store norske leksikon*. Hentet 10 10, 2018 fra <https://snl.no/netthandel>
- van Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*(4), ss. 372-381.
- Virke. (2018). *Konjunkturseminar mars*. Virke. Hentet fra <https://www.virke.no/globalassets/bransje/bransjedokumenter/konjunkturseminar-mars-2018.pdf>
- Willen, C. (2002). Airbourne Opportunities. *Intelligent Enterprise*, 5(2), 11-12.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.

9. Appendiks

9.1 Appendiks 1: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Virksomhetsstyring i eCommerce: En casestudie av *Komplett.no*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan kundelønnsomhet kan påvirke den økonomiske styringen i Komplett.no. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å utføre et case-studie med Komplett.no for å undersøke hvordan kundelønnsomhetsanalyser kan bidra til styring av bedriften. Data vil bli innsamlet ved hjelp av intervjuer av et utvalg ansatte i Komplett.no og inngå som datagrunnlag for masteroppgaven.

Følgende tentative problemstilling vil bli undersøkt gjennom masteroppgaven: *Hvilken innvirkning og nytte vil kundelønnsomhetsanalyser ha på styringen av en eCommerce-bedrift?*

I tillegg vil følgende tentative forskningsspørsmål bli undersøkt: *Hvilken merverdi vil kundelønnsomhetsanalyser gi Komplett.no i styring av bedriften? Hvordan brukes styringssystemene til Komplett.no i beslutningsprosessene deres?*

Dataene vil bli samlet inn for å skrive denne masteroppgaven, men kan bli brukt av forskningsgruppen FOCUS i etterkant av masteroppgaven dersom de finner dataene interessante og/eller relevante for videre forskning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole, forskningsgruppen FOCUS representert med veileder Daniel Johanson og masterstudentene Christoffer Dyrset og Fredrik Skaug Hansen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt plukket ut til å delta i dette prosjektet på bakgrunn av ønske om innsikt i den aktuelle problemstillingen og forskningsspørsmålene til masteroppgaven. Utvelgelsen er gjort i samarbeid med kontaktperson i Komplett.no, og innebærer i praksis at et mindretall (3-6 personer) av relevante ansatte i Komplett.no blir utvalgt av kontaktpersonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju der det blir stilt spørsmål

om din rolle, erfaringer og synspunkter vedrørende kundelønnsomhet, styring, styringssystemer og beslutningsprosesser generelt og i Komplett.no.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, og opplysningene som fremkommer gjennom intervjuene vil bli lagret både som lydopptak og digitalt tekstnotat.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Utsagn og synspunkter du kommer med i intervjuet vil ikke brukes i mot deg og din arbeidsplass, annet enn som datagrunnlag i masteroppgaven og eventuell videre forskning hos FOCUS.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun forfattere av masteroppgaven, veileder og forskningsgruppen FOCUS ved Norges Handelshøyskole som vil ha tilgang til opplysningene som fremkommer i intervjuene. Vi vil anonymisere personer slik at utsagn som fremkommer ikke vil kunne spores direkte tilbake til personen som kom med utsagnet. Datamaterialet vil lagres på server der det kreves innlogging for å få tilgang.

Det er forfatterne av masteroppgaven som skal samle inn og transkribere dataen. Bearbeiding og lagring kan i tillegg gjøres av veileder og FOCUS.

Deltakere i masteroppgaven vil ikke kunne gjenkjennes ved publisering av masteroppgaven. Kun sitater og datamateriale som ikke kan spores tilbake til deltaker vil bli inkludert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.18. Ved prosjektslutt vil data overføres til forskningsgruppen FOCUS der de vil eie og behandle dataen i ettertid. Dataene vil være anonymisert.

Hensikten med videre oppbevaring av dataene er for eventuell videre forskning der FOCUS finner datamateriale fra denne masteroppgaven relevant.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra FOCUS og Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Christoffer Dyrset, Fredrik Skaug Hansen eller Daniel Johanson ved FOCUS og Norges Handelshøyskole på mail eller telefon:
 - o Christoffer Dyrset: christoffer.dyrset@student.nhh.no, +4792425131
 - o Fredrik Skaug Hansen: fredrik.hansen@student.nhh.no, +4794823134
 - o Daniel Johanson: Daniel.Johanson@nhh.no, +4755959311
- personvernombud@nhh.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Daniel Johanson
(Forsker/veileder)

Christoffer Dyrset

Fredrik Skaug Hansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Virksomhetsstyring i eCommerce: En casestudie av Komplett.no», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20.12.2018

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.2 Appendiks 2: Intervjuguider

Intervjuguide analytiker

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Komplet?
2. Hvilke styringssystemer har dere i Komplet.no?
 - a. Hvilke styringssystemer er viktig i din arbeidshverdag?
3. Hvilken beslutningsmyndighet har du i din rolle?
 - a. Hvilken rolle har du i den overordnede strategiske styringen av Komplet.no?

Utdypende spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser

4. I Komplet.no, hvordan kan en kundelønnsomhetsanalyse se ut etter ditt synspunkt?
5. hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser ha i din arbeidshverdag og i beslutningsprosesser i Komplet.no og din avdeling?
 - a. Hva slags informasjon vil du kunne få av dette?
 - b. Hvordan vil det hjelpe deg i beslutninger og arbeidshverdag?
6. Hvor store ressurser vil du anta at kreves for å implementere kundelønnsomhetsanalyser i Komplet.no?
7. Hvilke beslutningstakere skal kundelønnsomhetsanalysene være for, med andre ord, hvem skal få økt beslutningsrelevant informasjon?
 - a. I hvilke typer beslutninger mener du det er nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?
8. Har dere et system eller kalkyle som kan minne om kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan bruker dere denne informasjonen?
9. Hvilke aktiviteter gjennomføres av kunde og på grunn av kunde, som dere ikke har data på?

Utdypende spørsmål styringssystemer og styring

10. Ref. 2a: Hvordan bruker du disse styringssystemene?
11. Hvordan interagerer styringssystemene med hverandre?
12. Hvordan måler dere lønnsomheten til Komplet.no i dag?
 - a. Hvordan måler dere lønnsomheten til avdelingen din?
 - b. Hvilke objekter måler dere lønnsomhet på i dag? (produkt, kunde, ordre osv.= kalkyleobjekt)
13. Hvilke KPI-er styrer avdelingen din og Komplet.no etter?
 - a. (Hvilke KPI-er mener du er viktig for styringen av Komplet.no?)
14. Hvordan er disse KPI-ene koblet til styringssystemene til Komplet.no?
 - a. Etter din oppfatning, på hvilken måte blir styringssystemer og KPI-er benyttet i beslutningsprosesser i Komplet.no?

Spesifikke spørsmål tilknyttet personens stilling

-
15. Har dere et mål på hvor dyrt det er å anskaffe en kunde?
 - a. Hvordan anslår/vurderer dere verdien til en kunde i dag?
 16. Hvor omfattende er rabatter for deres kunder?
 - a. Finnes det noen spesielle kriterier for å oppnå rabatter? (Kvantum, kampanje, prisavslag etc)
 17. Hvordan estimerer dere kundekostnader i dag?
 - a. Dersom dere ikke gjør det, hvordan ville du gjort det?
 18. Hvor mange produkter handler en kunde i gjennomsnitt?
 - a. Per ordre
 - b. Per tid (måned, kvartal, år)
 19. Hvilke økonomiske og kundespesifikke data har dere om produktene?
 20. Ved tidligere samtale har det blitt nevnt at dere har benyttet dere av ABC-analyser, hvorfor benytter dere ikke dere av dette lenger?
 - a. Har dere, eller ser dere noe alternativ til ABC-analyser som gir like god informasjon om kostnadene til ulike aktiviteter i dag?
 - i. Evt. Hvilke systemer, data og styringssystemer gir denne informasjonen?
 21. Hvordan forholder dere til Big Data og benytter dere av dette i styring eller analyse av Komplett.no? Utdyp gjerne med eksempler.

 22. *Hvilke data har dere om kundene deres?*
 - a. *Spesielt vekt på kundedata etter kjøp*
 23. *Hvordan bruker dere data om kunden i dag?*

Oppsummering

24. Forsikre om at vi har fått rett forståelse av svarene
25. Mulighet for person som bli intervjuet å legge til informasjon eller innsikt etter eget ønske

Intervjuguide innkjøper

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Komplett?
2. Hvilken beslutningsmyndighet har du i din rolle?
 - a. Hvilken rolle har du i den overordnede strategiske styringen av Komplett.no?
3. Hvilke styringssystemer er viktig i din arbeidshverdag?

Utdypende spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser

4. Ut i fra ditt synspunkt, hvordan kan en kundelønnsomhetsanalyse se ut?
5. Etter din oppfatning, hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser ha i din arbeidshverdag og i beslutningsprosesser i innkjøpsavdelingen?
 - a. Hva slags informasjon vil du kunne få av dette?
 - b. Hvordan vil det hjelpe deg i beslutninger og arbeidshverdag?
6. Ut fra din oppfatning har dere et system eller kalkyle som kan minne om kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan bruker dere denne informasjonen?

Utdypende spørsmål styringssystemer og styring

7. Ref. 2a: Hvordan bruker du disse styringssystemene?
8. Hvordan måler dere lønnsomheten til avdelingen din?
 - a. Hvilke objekter måler dere lønnsomhet på i dag? (produkt, kunde, ordre osv.= kalkyleobjekt)
9. Hvilke KPI-er styrer avdelingen din etter?
 - a. *(Hvilke KPI-er mener du er viktig for styringen av Komplett.no?)*
10. Hvordan er disse KPI-ene koblet til styringssystemene du bruker?
 - a. Etter din oppfatning, på hvilken måte blir styringssystemer og KPI-er benyttet i beslutningsprosesser for innkjøpsavdelingen?

Spesifikke spørsmål tilknyttet personens stilling

11. Hvordan ser innkjøpsprosessen ut?
 - a. Etter innkjøp, hvordan behandles produktene frem til de ligger klare på lager?
 - b. Hvor ressurskrevende er hele denne prosessen?
 - c. Og er det forskjell i hvor ressurskrevende dette kan være? Utdyp.
12. Hvordan beregnes produktkostnader?
13. Hvordan estimerer og beslutter dere kvantumet dere kjøper inn av ulike produkter?
14. Hvordan beslutter dere hvilke typer produkter dere kjøper inn?
 - a. Hvilke data har dere om produktene?
 - b. Hvordan bruker dere denne dataen i dag?
15. Hvordan beregner/avgjør dere lønnsomheten til produktene?
16. Benytter dere informasjon om kunden i innkjøpsprosessen?
 - a. Hvis ja: Hvilken informasjon/data benytter dere?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
17. Etter ditt syn, vil denne dataen kunne bidra til kundelønnsomhetsanalyser?

18. Hvilke systemer, data og styringssystemer gir informasjon om produkter som skal kjøpes inn og videreselges?

Oppsummering

19. Forsikre om at vi har fått rett forståelse av svarene

20. Mulighet for person som bli intervjuet å legge til informasjon eller innsikt etter eget ønske

Intervjuguide digital markedsfører

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Komplett?
2. Hva er din rolle i Komplett.no?
3. Hvordan er markedssituasjonen til Komplett.no i dag?
4. Hvilken beslutningsmyndighet har du i din rolle?
 - a. Hvilken rolle har du i den overordnede strategiske styringen av Komplett.no?
5. Hvilke styringssystemer er viktig i din arbeidshverdag?

Utdypende spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser

6. I Komplett.no, hvordan kan en kundelønnsomhetsanalyse se ut etter ditt synspunkt?
7. Etter din oppfatning, hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser ha i din arbeidshverdag og i beslutningsprosesser i Komplett.no?
 - a. Hva slags informasjon vil du kunne få av dette?
 - b. Hvordan vil det hjelpe deg i beslutninger og arbeidshverdag?
8. Ut fra din oppfatning har dere et system eller kalkyle som kan minne om kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan bruker dere denne informasjonen?

Utdypende spørsmål styringssystemer og styring

9. Ref. 2a: Hvordan bruker du disse styringssystemene?
10. Hvordan måler dere lønnsomheten til avdelingen din?
 - a. Hvilke objekter måler dere lønnsomhet på i dag? (produkt, kunde, ordre osv.= kalkyleobjekt)
11. Hvilke KPI-er styrer avdelingen din etter?
 - a. *(Hvilke KPI-er mener du er viktig for styringen av Komplett.no?)*
12. Hvordan er disse KPI-ene koblet til styringssystemene du bruker?
 - a. Etter din oppfatning, på hvilken måte blir styringssystemer og KPI-er benyttet i beslutningsprosesser for markedsføringsavdelingen?
13. Bruker Komplett.no eller har du vært borti noen av disse styringssystemene:
 - a. Budsjett
 - b. Avviksanalyse
 - c. Balansert målstyring
 - d. Risikoanalyse
 - e. Kostnads kalkyler
 - f. Rullerende prognoser
14. Hvis ja, hvordan påvirker/påvirket disse din arbeidshverdag?

Spesifikke spørsmål tilknyttet personens stilling

15. Har dere et mål på hvor dyrt det er å anskaffe en kunde og verdien av en kunde?
 - a. I så fall har dere et felles mål på alle kunder, eller segmenterer dere videre?
 - b. Dersom ikke, benytter dere en eller annen form for analyse, kalkyler, kostnader, salgsinntekter til å basere beslutninger på?
16. Hvordan anslår/vurderer dere verdien til en kunde i dag?

17. Hvor omfattende er rabatter for deres kunder?
 - a. Finnes det noen spesielle kriterier for å oppnå rabatter? (Kvantum, kampanje, prisavslag etc)
 - b. Hva kjennetegner kunder som får rabatter?

18. Hvor stor andel av ressursbruken til markedsføringsavdelingen kan spores til enkeltkunder eller kundesegmenter?
 - a. Markedsføringskostnader
 - b. Hva med ordrer?

19. Hvilke data har dere om kunden?
 - a. Hvordan bruker dere denne dataen i dag?
 - b. Hvordan forholder dere til og benytter eksterne data?
20. Etter ditt syn, vil denne dataen kunne bidra til kundelønnsomhetsanalyser?

21. Hvordan forholder dere til Big Data og benytter dere av dette i styring eller analyse av kundene? Utdyp gjerne med eksempler.

Oppsummering

22. Forsikre om at vi har fått rett forståelse av svarene
23. Mulighet for person som bli intervjuet å legge til informasjon eller innsikt etter eget ønske

Intervjuguide leder

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Komplett?
2. Hvordan er markedssituasjonen til Komplett.no i dag?
3. Hvilken beslutningsmyndighet har du i din rolle?
 - a. Hvilken rolle har du i den overordnede strategiske styringen av Komplett.no?
4. Hvilke styringssystemer er viktig for markedsavdelingen?
 - a. Hvilke styringssystemer er viktig i din arbeidshverdag?

Utdypende spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser

5. I Komplett.no, hvordan vil en kundelønnsomhetsanalyse se ut etter ditt synspunkt?
6. Etter din oppfatning, hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser ha i din arbeidshverdag og i beslutningsprosesser for ditt ansvarsområde?
 - a. Hva slags informasjon vil du kunne få av dette?
 - b. Hvordan vil det hjelpe deg i beslutninger og arbeidshverdag?
7. Hvilke beslutningstakere kan kundelønnsomhetsanalysene være for, med andre ord, hvem skal få økt beslutningsrelevant informasjon?
 - a. I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?
8. Ut fra din oppfatning har dere et system eller kalkyle som kan minne om kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan bruker dere denne informasjonen?

Utdypende spørsmål styringssystemer og styring

9. Ref. 2a: Hvordan bruker du disse styringssystemene?
10. Hvordan måler dere lønnsomheten til markedsavdelingen i dag?
 - a. Hvilke objekter måler dere lønnsomhet på i dag? (produkt, kunde, ordre osv.= kalkyleobjekt)
11. Hvilke KPI-er styrer ditt ansvarsområde etter?
 - a. Hvilke KPI-er mener du er viktigst for styringen av Komplett.no?
12. Hvordan er disse KPI-ene koblet til styringssystemene til Komplett.no?
 - a. Etter din oppfatning, på hvilken måte blir styringssystemer og KPI-er benyttet i beslutningsprosesser i Komplett.no?
13. Bruker Komplett.no eller har du vært borti noen av disse styringssystemene:
 - a. Budsjett
 - b. Avviksanalyse
 - c. Balansert målstyring
 - d. Risikoanalyse
 - e. Kostnads kalkyler
 - f. Rullerende prognoser
14. Hvis ja, hvordan påvirker/påvirket disse din arbeidshverdag/Komplett.no?
15. Hvordan interagerer styringssystemene med hverandre?
16. Hva er strategien til Komplett.no for:
 - a. Generering av nye kunder
 - b. Gjenkjøp
 - c. Identifisere de mest lønnsomme kundene/identifisere lønnsomme kunder

Spesifikke spørsmål tilknyttet personens stilling

17. Hvilke beslutningsprosesser er mest avgjørende for gjennomføring av strategiene allerede nevnt?
 - a. Hvilken informasjon benyttes i dag til disse?
 - b. Hvilke roller rapporterer denne informasjonen?
18. Har dere et mål på hvor dyrt det er å anskaffe en kunde og verdien av en kunde?
 - a. I så fall har dere et felles mål på alle kunder, eller segmenterer dere videre?
 - b. Dersom ikke, benytter dere en eller annen form for analyse, kalkyler, kostnader, salgsinntekter til å basere beslutninger på?
 - i. *Hvordan vurderer dere verdien til en kunde i dag?*
19. Hvor omfattende er rabatter for deres kunder?
 - a. Finnes det noen spesielle kriterier for å oppnå rabatter? (Kvantum, kampanje, prisavslag etc)
 - b. Hva kjennetegner kunder som får rabatter?
20. Oppstår det noen kostnader ved transaksjoner og interaksjoner med kundene?
21. Hvor stor andel av ressursbruken til markedsføringsavdelingen kan spores til enkeltkunder eller kundesegmenter?
 - a. Markedsføringskostnader
 - b. Hva med order?
22. Etter din oppfatning, hvor stor merverdi vil kundelønnsomhetsanalyser gi til Komplett.no i beslutningsprosesser?

Oppsummering

23. Forsikre om at vi har fått rett forståelse av svarene
24. Mulighet for person som bli intervjuet å legge til informasjon eller innsikt etter eget ønske

Intervjuguide økonom

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Komplett?
2. Hva er din rolle i Komplett?
3. Hvilken beslutningsmyndighet har du i din rolle?
 - a. Hvilken rolle har du i den overordnede strategiske styringen av Komplett.no?
4. Hvilke styringssystemer er viktig for økonomiavdelingen?
 - a. Hvilke styringssystemer er viktig i din arbeidshverdag?

Utdypende spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser

5. I Komplett.no, hvordan vil en kundelønnsomhetsanalyse se ut etter ditt synspunkt?
6. Etter din oppfatning, hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser ha i din arbeidshverdag?
 - a. Hva slags informasjon vil du kunne få av dette?
 - b. Hvordan vil det hjelpe deg i beslutninger og arbeidshverdag?
7. Hvilken verdi vil kundelønnsomhetsanalyser kunne gi til styringen av Komplett.no?
8. Hvilke beslutningstakere kan kundelønnsomhetsanalysene være for, med andre ord, hvem skal få økt beslutningsrelevant informasjon?
 - a. I hvilke typer beslutninger er det nyttig å benytte informasjonen fra kundelønnsomhetsanalysene som beslutningsgrunnlag?
9. Ut fra din oppfatning har dere et system eller kalkyle som kan minne om kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan bruker dere denne informasjonen?
10. Hvilke kostnader som oppstår pga kunder, er vanskelig å fordele til kundene? (I kalkylesammenheng)

Utdypende spørsmål styringssystemer og styring

11. Ref. 2a: Hvordan bruker du disse styringssystemene?
12. Hvordan måler dere lønnsomheten til Komplett.no i dag?
 - a. Hvilke objekter måler dere lønnsomhet på i dag? (produkt, kunde, ordrer osv.= kalkyleobjekt)
13. Hvilke KPI-er styrer Komplett.no etter?
 - a. Hvilke KPI-er mener du er viktigst for styringen av Komplett.no?
14. Hvordan er disse KPI-ene koblet til styringssystemene til Komplett.no?
 - a. Etter din oppfatning, på hvilken måte blir styringssystemer og KPI-er benyttet i beslutningsprosesser i Komplett.no?
15. Bruker Komplett.no eller har du vært borti noen av disse styringssystemene:
 - a. Budsjett
 - b. Avviksanalyse
 - c. Balansert målstyring
 - d. Risikoanalyse
 - e. Kostnads kalkyler
 - f. Rullerende prognoser (Rolling forecasting)
 - g. Target costing
16. Hvis ja, hvordan benyttes disse i Komplett.no?
17. Hvordan interagerer styringssystemene med hverandre?

Spesifikke spørsmål tilknyttet personens stilling

18. Har dere et mål på hvor dyrt det er å anskaffe en kunde og verdien av en kunde?
 - a. Dersom ikke, benytter dere en eller annen form for analyse, kalkyler, kostnader, salgsinntekter eller lignende til å estimere dette?
19. Hvilken metode benytter dere for kostnadsføring i internregnskapet?
 - a. Full-kost, variabel-kost, ABC-kalkulasjon etc.
20. Hvordan estimerer dere kundekostnader i dag?
 - a. Dersom dere ikke gjør det, hvordan ville du eller dere gjort det?
21. Hvor omfattende er rabatter for deres kunder?
 - a. I hvor stor grad har dette innvirkning på lønnsomheten til Komplett.no?
22. Hvordan beregnes produktkostnader?
23. Ved tidligere samtale har det blitt nevnt at dere har benyttet dere av ABC-analyser, kan du forklare litt hva utfallet rundt dette ble?
 - a. Har dere, eller ser dere noe alternativ til ABC-analyser som gir like god informasjon om kostnadene til ulike aktiviteter i dag?
 - i. Evt. Hvilke systemer, data og styringssystemer gir denne informasjonen?
24. Hvilke kostnader og inntekter kan med enkelhet spores tilbake til kunder eller ordrer?
 - a. Salgsinntekt/ordreinntekt
 - b. Ordrekostnad
 - c. Kundeservice og support, servicekostnader
 - d. Salg og distribusjon,
 - e. Frakt/logistikk-kostnad
 - f. Markedsføringskostnader
 - g. Lagerkostnad
 - h. Andre kostnader?
25. Hvilke kostnader som oppstår pga kunder, er vanskelig å fordele til kundene? (I kalkylesammenheng) Gjentar spørsmål fra tidligere.

Oppsummering

26. Forsikre om at vi har fått rett forståelse av svarene
27. Mulighet for person som bli intervjuet å legge til informasjon eller innsikt etter eget ønske

Intervjuguide direktør

Lønnsomhet og kundelønnsomhet

1. I hvor stor grad påvirker kunden beslutninger og styringen i/av Komplett.no i dag?
 - a. Hvilken kundeinformasjon er i så fall viktige for dette?
2. Har ledelsen sett på eller brukt CLV-analysen utarbeidet av analyse-teamet?
 - a. I så fall: Hva slags verdi/informasjon gir den til ledelsen i beslutninger og styring av Komplett.no?

Styringsverktøy

3. Basert på den definisjonen vi har gitt deg på styringsverktøy, hvilke styringsverktøy er viktige for ledelsen?
 - a. Hvilken informasjon gir disse styringsverktøyene som er viktig for styringen av Komplett.no?
 - b. Hvordan interagerer styringsverktøyene med hverandre? Er det noen sammenheng mellom dem?

Strategi

Engineering problem

4. Hvordan legger ledelsen til rette for riktig bruk av styringsverktøy?
5. Hvordan sørger dere for at ansatte får tilgang til informasjonen de trenger fra styringsverktøyene?

Administrative problem

6. Hvorfor er organisasjonen strukturert som den er i dag?
 - a. Vår oppfattelse av organisasjonsstrukturen er at den er relativt flat og desentralisert
7. Hvordan støtter dere prosesser innad i organisasjonen?
8. Kan du komme med noen eksempler på beslutninger ledelsen tar i det daglige?

Styring

9. Har dere langtidsplaner med etablerte mål og tiltak, og hvordan benytter dere dem?
 - a. Hvordan lager dere dem?
 - b. Hva er formålet?
 - c. Hvordan godt fungerer de?
 - d. Har du et eksempel på hvordan de typisk ser ut?
 - e. Hvordan påvirker det ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
 - f. Hvordan påvirker de ledere?
 - i. Daglig og over tid?
 - g. Er dette spesielt for netthandel?

Belønning og kompensasjon

-
10. Finnes det forskjellige typer av bonus, belønning, og kompensasjonstrukturer?
 - a. Hvordan ser de ut?
 - b. Hvordan brukes de?
 - c. Hva er formålet?
 - d. Hvordan godt fungerer de?
 - e. Har du et eksempel på hvordan de typisk ser ut?
 - f. Hvordan påvirker det ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
 - ii. Hvordan påvirker de ledere?
 - iii. Daglig og over tid?
 11. Hvordan bruker dere bonus og kompensasjonsstrukturen til å styre atferden til de ansatte?
 - a. Legger bonus og kompensasjonsstrukturen føringer for hvordan styringssystemene er utarbeidet eller brukes?
 12. Hvilke KPIer er viktige for ledelsen?
 13. Hva er de viktigste satsningsområdene til Komplett.no fremover?
 14. Hva er strategien for å realisere satsningsområdene?
 15. Hvilke moduler har dere i SAP?
 - SAP Financial Accounting (FI) Ja
 - SAP Controlling (CO)
 - SAP Sales and Distribution (SD)
 - SAP Production Planning (PP)
 - SAP Materials Management (MM)
 - SAP Quality Management (QM)
 - SAP Human Capital Management (HCM)

Budsjetter

16. Hvordan brukes de av ledelsen?
 - a. Hvordan påvirker det ansatte?
 - b. Daglig og over tid?
 - c. Hvordan påvirker de ledere?
 - d. Daglig og over tid?

Intervjuguide Controller

Overordnet styring

1. Hvordan forholder man seg til intraprenørskap og innovasjon i Komplet?
2. Hvordan bestemmer dere hvilke varer eller tjenester dere skal tilby?
3. Hvordan bestemmer dere hvilke markeder eller markedssegmenter dere ønsker å gå inn i?
4. Hvordan er styringssystemene deres tilknyttet strategien/arbeidet med intraprenørskap og innovasjon?
5. Hvordan brukes styringssystemene i beslutninger tilknyttet den daglige driften?
Eksempler på daglig drift:
 - a. Partnere på Komplet marketplace
 - b. Hvilke varer man skal selge og lagerføre
 - c. Hvilke marked man ønsker å gå inn i
 - d. Hvordan lageret kan effektiviseres/optimaliseres
 - e. Hvordan markedsføringsbudsjettet skal disponeres
 - f. Hvilke ideer man velger å forsøke å realisere g. Osv.
6. Hvordan sikrer ledelsen kontroll over organisasjon for å skape effektivitet i driften av Komplet?
7. Hvordan støtter ledelsen ulike organisasjonsaktiviteter i Komplet?

Spesifikk styring

8. Har dere handlingsplaner, og hvordan betnytter dere dem?
 - a. Hvordan utarbeider dere dem?
 - b. Hva er formålet med dem?
 - c. Hvor godt fungerer de?
 - d. Har du eksempler på hvordan de typisk ser ut?
 - e. Hvordan påvirker planene de ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
 - f. Hvordan påvirker planene lederne?
 - i. Daglig og over tid?
 - g. Er det noen elementer i utarbeidelsen, bruken, eller gjennomføringen av handlingsplanene deres som er spesielt for netthandelsaktører?
9. Har dere langtidsplaner med etablerte mål og tiltak, og hvordan benytter dere dem?
 - a. Hvordan utarbeider dere dem?
 - b. Hva er formålet med dem?
 - c. Hvor godt fungerer de?
 - d. Har du eksempler på hvordan de typisk ser ut?
 - e. Hvordan påvirker planene de ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
 - f. Hvordan påvirker planene lederne?
 - i. Daglig og over tid?
 - g. Er det noen elementer i utarbeidelsen, bruken, eller gjennomføringen av langtidsplanene deres som er spesielt for netthandelsaktører?
10. Finnes det forskjellige typer av bonus, belønning, og kompensasjonstrukturer?
 - a. Hvordan utarbeider dere dem?
 - b. Hva er formålet med dem?
 - c. Hvor godt fungerer de?

-
- d. Har du eksempler på hvordan de typisk ser ut?
 - e. Hvordan påvirker de, de ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
 - f. Hvordan påvirker de lederne?
 - i. Daglig og over tid?
 - g. Er det noen elementer i utarbeidelsen, bruken, eller gjennomføringen av dette som er spesielt for netthandelsaktører?
11. Basert på definisjonen av styringsverktøy som vi allerede har presentert, hvilke styringsverktøy bruker dere i Komplett.no?

Spesifikke styringsverktøy

12. Budsjetter
13. Balansert målstyring
14. KPIer
15. ERP
16. Google analytics
17. Rullerende prognoser
18. Business Intelligence - Dashbord
19. Kalkyler
20. Business Case

For samtlige av disse styringsverktøyene er vi nysgjerrig på:

- a. Hvordan utarbeider dere dem?
- b. Hva er formålet med dem?
- c. Hvor godt fungerer de?
- d. Har du eksempler på hvordan de typisk ser ut?
- e. Hvordan påvirker de, de ansatte?
 - i. Daglig og over tid?
- f. Hvordan påvirker de lederne?
 - i. Daglig og over tid?
- g. Er det noen elementer i utarbeidelsen, bruken, eller gjennomføringen av dem som er spesielt for netthandelsaktører?

9.3 Appendiks 3: Norsk senter for forskningsdata (NSD) godkjenning

NSD Personvern

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 491483 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 16.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2018.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
 - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
 - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)