

Maren Mohagen Hansen
Marthe Antonsen Kjos

Kundelønnsomhetsanalyser i store norske virksomheter

En kvantitativ studie av hvordan arbeidet med analysene foregår, samt når de ulike analysemetodene brukes

Masteroppgave i økonomistyring
Mai 2019

Forord

Denne utredningen er skrevet våren 2019, som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Utredningen utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen økonomistyring.

Å studere hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser har vært en interessant og lærerik prosess. Vi har fått innblikk i hvordan arbeidet med kundelønnsomhetsanalyser foregår, samt faktorer som kan påvirke bruk av de ulike analysemetodene. Studien bygger på en spørreundersøkelse som er sendt ut til store norske virksomheter, og vi vil rette en stor takk til alle respondentene som stilte opp og svarte på undersøkelsen.

Til slutt ønsker vi å rette en spesiell takk til vår veileder Tor-Eirik Olsen for gode diskusjoner, konstruktive tilbakemeldinger og nyttige innspill gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 22. mai 2019

Maren Mohagen Hansen

Marthe Antonsen Kjos

Sammendrag

Formålet med denne studien er å kartlegge hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser, samt undersøke hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Dataene er samlet inn ved hjelp av et elektronisk spørreskjema der det ble registrert 116 svar.

Blant respondentene i utvalget er det 86,1% som benytter kundelønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad. Studien etterspør bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet på en indirekte måte, der tidligere studier har spurt på en mer direkte måte. Funnene knyttet til bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser er imidlertid i tråd med det tidligere studier har funnet, og det ser derfor ut til at det er like navn på analysemetodene i praksis og akademia. Resultatene viser videre en gjennomgående høyere nytte enn bruk av de ulike analysemetodene, noe som tyder på at virksomhetene har tro på kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. Dette støttes av at respondentene mener at kostnaden ved å utføre analysene er verdt informasjonen de gir, og at hyppigere oppdateringer av analysene forbindes med økt kvalitet i analysene.

Videre avdekkes det at virksomhetene i studiens utvalg har høy grad av teknisk og organisatorisk ressurstilpasning i kunderelasjonene sine, samt at virksomhetene har gjennomgående høy grad av markedsorientering. Disse faktorene benyttes videre i fire regresjonsmodeller, hvor hensikten er å teste et rammeverk utviklet av Lind og Strömsten (2006). Rammeverket tilsier at teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i bedriftens kunderelasjoner kan ha betydning for valg av analysemetode for kundelønnsomhet. Regresjonsanalysene viser lave forklaringsgrader. Det kan dermed virke som det er andre faktorer som har betydning for bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, og som er utelatt i denne studien. Videre er det få signifikante variabler, og vi finner ikke støtte for studiens hypoteser relatert til når virksomheter bruker de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Disse funnene utfordrer av den grunn eksisterende forskning.

Til tross for få signifikante variabler ser vi at variablene viser forskjellig signifikansnivå i de fire ulike regresjonsmodellene. Dette impliserer at kundelønnsomhetsanalyser derfor bør behandles som fire ulike analysemetoder fremfor én helhetlig metode.

Abstract

The purpose of this study is to describe how large Norwegian companies work with customer profitability analysis, and to examine which factors are affecting the use of different practices for customer profitability analysis. Using electronic surveys, 116 answers were collected. Amongst the respondents, 86,1% use customer profitability analysis to a certain degree.

Whereas previous studies have expressed the questions regarding the use of customer profitability analysis in a direct way, this study takes a more indirect approach. However, this does not seem to affect the results in any way worth mentioning. The results of the study agree with what former studies have shown. Therefore, it seems like the different customer profitability practices, have the same appellation in practice and in academia. The findings show that the perceived merit score for each of the four customer profitability practices is higher than their usage rate scores, which indicates an unrealized potential in the use of customer profitability analysis. Moreover, the study show that the information obtained from the analyses, are worth the costs, and that frequent updates of the analyses responds to increased quality.

Next, which factors effects the use of different practices for customer profitability analysis is examined. Lind og Strömsten (2006) developed a framework connecting technical and organizational interfaces with different practices of customer profitability analysis. The framework is re-examined in this study. We also test whether the businesses' degree of market-orientation have any influence on the choice of method, and other contingency variables that have shown importance in the use of other management accounting systems. The regression analysis shows low coefficients of determination, which indicate that there are other factors than the ones included in this study, having effect on the choice of practice of customer profitability analysis. Few significant variables is found, which means that we are not able to confirm our hypothesis related to the framework developed by Lind og Strömsten (2006).

Even though the findings show few significant variables, the analysis show different significant- levels in the four different regression analysis. This indicate that customer profitability analysis should be treated as four different methods of analysis, rather than one general practice.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
TABELLISTE.....	VI
FIGURLISTE	VII
1 INNLEDNING	1
2 TEORI	4
2.1 KUNDELØNNSOMHETSANALYSER	4
2.1.1 <i>Historisk perspektiv på kundelønnsomhet</i>	4
2.1.2 <i>«Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser</i>	5
2.1.3 <i>Kundelønnsomhetsanalyser i dag</i>	5
2.2 DE FIRE METODENE FOR KUNDELØNNSOMHETSANALYSE	7
2.2.1 <i>Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder</i>	7
2.2.2 <i>Lønnsomhetsanalyser av kundesegment</i>	10
2.2.3 <i>Enkeltkunders livsløpsverdi</i>	11
2.2.4 <i>Verdivurdering av enkeltkunder</i>	12
2.2.5 <i>Oppsummerende om de fire analysemetodene</i>	14
2.3 FAKTORER SOM KAN PÅVIRKE BRUK AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER	15
2.3.1 <i>Teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner</i>	15
2.3.2 <i>Markedsorientering</i>	20
2.3.3 <i>Betingelsesfaktorer</i>	21
2.4 HYPOTESEUTVIKLING OG KONSEPTUELL MODELL.....	23
2.4.1 <i>Konseptuell modell</i>	26
3 METODE	27
3.1 FORSKNINGSDESIGN	27
3.2 UTVALG	28
3.3 UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA.....	30
3.4 OPERASJONALISERING AV VARIABLER.....	31
3.4.1 <i>Operasjonalisering av uavhengige variabler</i>	35
3.5 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	44
3.6 FRAFALLSANALYSE.....	45
3.7 EVALUERING AV DATAMATERIALE.....	46
3.7.1 <i>Pålitelighet</i>	46

3.7.2	Begrepsmessig gyldighet.....	47
3.7.3	Ekstern gyldighet.....	47
4	ANALYSE OG DISKUSJON.....	49
4.1	OM VIRKSOMHETENE SOM HAR DELTATT I SPØRREUNDERSØKELSEN.....	49
4.2	HVORDAN ARBEIDER STORE NORSKE VIRKSOMHETER MED KUNDELØNNSOMHETSANALYSER?.....	50
4.2.1	Bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode.....	50
4.2.2	Bruk av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyse.....	52
4.2.3	Nytte av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyse.....	55
4.2.4	Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene.....	57
4.2.5	«Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser.....	59
4.2.6	Karakteristika ved virksomhetenes kunderelasjoner.....	60
4.2.7	Virksomhetenes grad av markedsorientering.....	63
4.2.8	Oppsummering av hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser.....	64
4.3	HVILKE FAKTORER PÅVIRKER BRUK AV DE ULIKE ANALYSEMETODENE FOR KUNDELØNNSOMHET?.....	66
4.4	REGRESJONSMODELLER FOR BRUK AV DE ULIKE ANALYSEMETODENE FOR KUNDELØNNSOMHET.....	67
4.5	DISKUSJON.....	76
5	KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING.....	80
	LITTERATURLISTE.....	83
	VEDLEGG.....	86
	VEDLEGG 1: GODKJENNELSE FRA NSD.....	86
	VEDLEGG 2: INVITASJONSMELDING.....	89
	VEDLEGG 3: PÅMINNELSESMELDING.....	90
	VEDLEGG 4: ELEKTRONISK SPØRRESKJEMA.....	91
	VEDLEGG 5: REGRESJONSMODELLER HVOR N = 72.....	105
	VEDLEGG 6: TEST AV REGRESJONSMODELLENES TILPASNING TIL DATA.....	106

Tabelliste

Tabell 1: Beskrivelse av ulike metoder for beregning av kundelønnsomhet (som er brukt i spørreskjema), med tilhørende navn på analysemetode	33
Tabell 2: Påstander relatert til hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser	34
Tabell 3: Påstander relatert til «Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser	35
Tabell 4: Påstander som skal måle teknisk tilpasning, med tilhørende faktorladninger	37
Tabell 5: Påstander som skal måle organisatorisk tilpasning, med tilhørende faktorladninger	38
Tabell 6: Påstander som skal måle markedsorientering, med tilhørende faktorladninger	39
Tabell 7: Påstander som skal måle opplevd usikkerhet, med tilhørende faktorladninger	39
Tabell 8: Påstander som skal måle opplevd konkurranseintensitet, med tilhørende faktorladninger	40
Tabell 9: Påstander som skal måle informasjonssystemets funksjonalitet, med tilhørende faktorladninger	41
Tabell 10: Cronbachs Alpha for de uavhengige variablene	43
Tabell 11: Bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode	50
Tabell 12: Bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet	52
Tabell 13: Korrelasjonsanalyse mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet	54
Tabell 14: Nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet	55
Tabell 15: Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser	57
Tabell 16: «Cost of Control»- perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser	59
Tabell 17: Teknisk tilpasning i prioriterte kunderelasjoner	61
Tabell 18: Organisatorisk tilpasning i prioriterte kunderelasjoner	62
Tabell 19: Virksomhetenes grad av markedsorientering	63
Tabell 20: Deskriptiv statistikk for uavhengige variabler. Alle variabler, foruten størrelse, er målt på en skala fra 1 til 5	66
Tabell 21: De fire regresjonsmodellene	68
Tabell 22: Oppsummering av hypoteser	75

Figurliste

Figur 1: Kunderegnskap (Helgesen, 2009)	8
Figur 2: Segmentering av kunder etter relativt kundersultat (Bjørnenak og Helgesen, 2009).....	10
Figur 3: Rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006)	17
Figur 4: Konseptuell modell for å teste hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet	26
Figur 5: Bransjefordeling i utvalg og populasjon.....	45
Figur 6: Bransjefordeling i utvalget og oversikt over andel omsetning fra bedriftskunder (n = 108)	49
Figur 7: Bruk og nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet	56

1 Innledning

Kundelønnsomhetsanalyser handler om å fordele inntekter og kostnader knyttet til enkeltkunder eller kundegrupper, for å kunne beregne deres bidrag til bedriftens totale lønnsomhet (van Raaij, 2005). Det har vært økende oppmerksomhet knyttet til kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy de siste årene, noe det finnes flere mulige forklaringer på. Stadig mindre marginer i konkurransepregede markeder gjør at det er avgjørende for bedriftene å vite hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som ikke er det (Lem og Helgesen, 2010). Samtidig bidrar den teknologiske utviklingen til at bedriftene sitter på mer detaljert informasjon om kundene sine enn tidligere, noe som kan benyttes i beslutningstaking både på et taktisk og strategisk nivå (van Raaij, 2005). I tillegg har kjøpsatferden endret seg fra en transaksjonstilnærming til en mer relasjonell tilnærming, noe som gjør at bedriftene tilpasser seg kundene sine i større grad enn tidligere (Araujo et al., 1999).

De fire vanligste analysemetodene for å beregne kundelønnsomhet er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* (Guilding og McManus, 2002; Lind og Strömsten, 2006). Flere studier har undersøkt bruk og nytte av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser i forskjellige bransjer (Bjørnenak, 2013; Guilding og McManus, 2002; Haugland og Nicolaisen, 2016; Havelin og Helsem, 2012; Helgesen og Voldsund, 2009; Sandanger og Sandbekk, 2015; Tuen og Wigestrands, 2014). Studiene finner gjennomgående at nytten av kundelønnsomhetsanalysene er høyere enn hva bruken tilsier, og at både nytte og bruk varierer mellom de ulike analysemetodene.

Lind og Strömsten (2006) undersøker i hvilke typer kunderelasjoner virksomhetene bruker de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. En bedrifts kundeportefølje består av ulike typer kunderelasjoner hvorav noen relasjoner innebærer et tett samarbeid, mens andre relasjoner foregår på «en armlengdes avstand» (Håkansson og Lind, 2004; Tomkins, 2001). Økende global konkurranse og store teknologiske gjennombrudd gjør at virksomheter i dagens markeder må være tilpassningsdyktige og fokusere på sine konkurransefortrinn (Bronder og Pritzl, 1992). Ressursdeling og samarbeid på tvers av bedrifter er derfor både vanlig og viktig for å lykkes i dagens marked. Virksomhetene samarbeider både gjennom felles aktiviteter og gjennom tilpassing av ressurser (Håkansson og Snehota, 1995; Håkansson et al., 2010).

Håkansson og Waluszewski (2002) skiller mellom teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner. Med utgangspunkt i kombinasjonen av teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser har Lind og Strömsten (2006) videre utviklet et rammeverk der de beskriver fire ulike typer kunderelasjoner, med tilhørende analysemetode for kundelønnsomhet som disse assosieres med. De får støtte for rammeverket i sin casestudie av to svenske bedrifter i henholdsvis industri- og telebransjen.

Til tross for at kundelønnsomhetsanalyser har fått økende oppmerksomhet i senere tid, er fremdeles mye utforsket (Havelin og Helsem, 2012). I denne studien vil vi først gjøre en kartlegging av hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser. Deretter vil vi med utgangspunkt i rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) se nærmere på hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Vi har valgt å undersøke store norske virksomheter ettersom tidligere forskning har vist at bruksgrad av styringsverktøy øker med en bedrifts størrelse (Chenhall, 2003). I store bedrifter kan det derfor forventes at bruk av kundelønnsomhetsanalyser er mer utbredt enn i mindre bedrifter. Problemstillingen vi ønsker å finne svar på, er:

“Hvordan arbeider store norske virksomheter med kundelønnsomhetsanalyser, og hvilke faktorer påvirker bruk av de ulike analysemetodene?”

Problemstillingen er todelt. Den første delen vil besvares ved å kartlegge bruk og nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet i studiens utvalg. I tillegg vil hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene undersøkes, da det er nærliggende å anta at kontinuerlige oppdateringer av analysene kan påvirke kvaliteten på informasjonen som genereres. Det vil også undersøkes nærmere om virksomhetene vurderer kundelønnsomhetsanalysene ut fra et «Cost of Control»-perspektiv ved å kartlegge om bedriftene foretar en avveining mellom kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalysene, opp mot analysenes relevans. Karakteristika ved virksomhetenes kunderelasjoner vil også beskrives, med fokus på teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser. I tillegg vil virksomhetenes grad av markedsorientering belyses.

For å besvare den andre delen av problemstillingen vil det gjennomføres regresjonsanalyser. Her ønsker vi å teste rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006), i store norske virksomheter. Dette vil gjøres ved å teste hvordan grad av teknisk og organisatorisk tilpasning

av ressurser i kunderelasjoner påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. I tillegg vil det testes for hvorvidt en virksomhets grad av markedsorientering og en rekke betingelsesfaktorer påvirker bruk av de ulike analysemetodene.

Studiens videre struktur er som følger: I kapittel 2 presenteres det teoretiske grunnlaget for studien. Teori knyttet til kundelønnsomhetsanalyser, samt faktorer som kan påvirke bruk av de ulike analysemetodene vil gjennomgås. Faktorene som belyses er hovedsakelig teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner (hentet fra rammeverket utviklet av Lind og Strömsten, 2006), markedsorientering og en rekke betingelsesfaktorer. Deretter presenteres hypoteseutviklingen med tilhørende konseptuell modell. I kapittel 3 belyses de metodiske valgene som er tatt i arbeidet med studien, og her vektlegges spesielt operasjonalisering av variabler. Faktoranalysene som legger grunnlaget for regresjonsanalysene i andre del av analysen inkluderes også i dette kapitlet. Videre vil studiens resultater analyseres og diskuteres opp mot tidligere forskning, i kapittel 4. Dette kapitlet er todelt, hvor første del omhandler kartlegging av ulike forhold relatert til hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser, mens andre del undersøker hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Avslutningsvis i kapittel 4 vil studiens viktigste funn diskuteres under ett, før oppgavens konklusjon, begrensninger og forslag til videre forskning presenteres i kapittel 5.

2 Teori

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien presenteres. Først vil teori om kundelønnsomhetsanalyser generelt bli presentert, etterfulgt av en beskrivelse av de fire vanligste analysemetodene for kundelønnsomhet. Videre blir faktorer som kan påvirke bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet gjort rede for. Her vil hovedsakelig teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner, markedsorientering, og betingelsesfaktorer bli belyst med utgangspunkt i eksisterende forskning. Avslutningsvis legges forskningshypotesene frem, sammen med en tilhørende konseptuell modell.

2.1 Kundelønnsomhetsanalyser

2.1.1 Historisk perspektiv på kundelønnsomhet

På 1980-tallet introduserte Johnson og Kaplan (1987) «Relevance Lost»- debatten. Hovedargumentene i debatten var at virksomhetene ikke bidro med relevant styringsdata for beslutningstakerne. De hevdet at styringsdata kom for sent og var for aggregert. I tillegg påpekte Johnson og Kaplan (1987) at de eksisterende systemene var lite egnet til å kommunisere hva virksomheten burde vektlegge, samt til å evaluere dens prestasjoner.

Et av de sentrale problemene i debatten var knyttet til manglende kunnskap om hva virksomheten faktisk tjener penger på. Det startet med en kritikk av produktkalkylene som Johnson og Kaplan (1987) mente var for enkle og dermed ble misvisende. Løsningen på dette problemet var å introdusere mer avanserte fordelinger av indirekte kostnader, i form av aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC-kalkyler). Flere kostnadsobjekter ble inkludert, eksempelvis distribusjonskanaler, verdikjeder, markeder og kunder. Formålet med slike flerdimensjonale kalkyler var først og fremst å trekke oppmerksomheten i retning av viktige strategiske valg; eksempelvis hvilke kunder og markeder man skulle orientere seg mot (Kaplan og Cooper, 1998). Informasjonen som ble generert fra ABC-kalkylene kunne bli brukt som grunnlag for å utføre kundelønnsomhetsanalyser. Fokuset i slike analyser var å avdekke hvilke kunder som var mest lønnsomme for å fokusere mer på disse (Kaplan og Cooper, 1998).

Kundelønnsomhetsanalyser har fått mer fokus både i praksis og academia i senere tid, og kan også ses i sammenheng med andre, nyere styringsverktøy som ble introdusert etter «Relevance

Lost»-debatten. Balansert målstyring er eksempelvis et styringsverktøy hvor en av hoveddimensjonene er kundeperspektivet (Kaplan og Norton, 1992; Kaplan og Norton, 1996).

2.1.2 «Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser

I «Relevance Lost»-debatten ble viktigheten av å vurdere styringssystem sin relevans tydeliggjort. «Cost of Control»-perspektivet handler i grove trekk om å foreta kontinuerlige vurderinger av et styringssystem sin relevans opp mot kostnadene ved å bruke systemet. Dette er en tilnærming som opprinnelig ble utviklet i Royal Bank of Scotland for å skape transparens rundt kostnadene ved risikostyring (Le Couteur og Weal, 2011). Tanken var at virksomheter kan risikere å ha styringssystemer som ikke lengre tjener til sitt formål når risikobildet endres. For å unngå at styringssystem (herunder kundelønnsomhetsanalyser) blir utdaterte, foreslår «Cost of Control»-perspektivet at virksomheter foretar en vurdering mellom risikoen i en prosess og kostnadene ved å kontrollere disse risikoene (Le Couteur og Weal, 2011). I praksis vil dette kunne innebære at bedriften foretar en avveining mellom kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser opp mot analysenes relevans, samt å vurdere om risikoen ved å ikke ha tallfestet kundenes lønnsomhet veier opp for kostnadene ved å utføre lønnsomhetsanalysene.

2.1.3 Kundelønnsomhetsanalyser i dag

En kunde defineres oftest som den direkte kjøper av varer og tjenester fra en virksomhet (Helgesen, 1999). Kundebegrepet kan derfor avvike fra forbruker eller sluttbruker, da mange virksomheter kan ha flere ledd i distribusjonskanalen mellom sin virksomhet og den endelige kjøperen. Disse leddene kan eksempelvis bestå av importører, grossister og detaljister, og virksomheten kan dermed ha kunder på både bedriftsmarkedet og forbrukermarkedet å forholde seg til (Helgesen, 1999). I kundelønnsomhetsanalyser er det kunder man undersøker lønnsomheten til, og lønnsomheten avhenger av kontekst. Dette innebærer at en kundes beregnede lønnsomhet vil kunne variere etter hvilke forutsetninger som legges til grunn, samt hvilke faktorer som trekkes inn i lønnsomhetsanalysene. Kundelønnsomheten i en periode varierer med periodens kundekontantstrømmer og endringer i økonomiske kundeverdier i løpet av den aktuelle perioden (Helgesen, 1999).

Stadig flere virksomheter benytter kundefokuserte strategier for å skaffe seg konkurransefortrinn i sin bransje (Guilding og McManus, 2002). I dagens konkurransepregede

markeder er det kritisk for en virksomhets resultat at de forvalter ressursene sine riktig. Dette innebærer at det er viktig å kunne avgjøre hvilke kunder som er lønnsomme, og hvilke kunder som bidrar med negativt resultat (Kaplan og Cooper, 1998; Smith et al., 1995; Cooper og Kaplan, 1991; Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Formålet med kundelønnsomhetsanalyser er å vurdere lønnsomheten til hver enkelt kunde eller et kundesegment. Kunder legger beslag på en virksomhets ressurser i ulik grad, og hvor stor andel av ressursene den enkelte kunde legger beslag på kan gi forskjellig lønnsomhet (Cooper og Kaplan, 1991; Bjørnenak og Helgesen, 2009). Dette innebærer at kunder som kjøper samme produkt til samme kvantum og pris, likevel kan ha ulik grad av lønnsomhet. Årsaken til dette kan eksempelvis være at noen kunders adferd driver mer kostnader, og det bør derfor vurderes hvorvidt virksomheten bør nedprioritere slike kunder i fremtiden.

Innen kundelønnsomhet er det en tommelfingerregel som kalles 20/225-regelen (Cooper og Kaplan, 1991). Denne regelen har sitt utspring fra en studie av Kanthal, en svensk produsent av varmeovnsprodukter, som utførte lønnsomhetsanalyser av kundene sine. Cooper og Kaplan (1991) fant her at 20 prosent av kundene genererte så mye som 225 prosent av bedriftens lønnsomhet, at 70 prosent av kundene gav nullresultat, mens 10 prosent av kundene bidro med negativ lønnsomhet på 125 prosent. Cooper og Kaplan (1991) sin 20/225-regel innen kundelønnsomhet illustrerer at en bedrifts kunder kan ha svært ulik grad av lønnsomhet, og at det å ikke kjenne til kundenes lønnsomhet kan utgjøre en økonomisk risiko for bedriften.

Kundelønnsomhetsanalyser kan som nevnt være avgjørende for å avdekke lønnsomhet, spesielt i konkurransepregede markeder hvor marginene er små (Lem og Helgesen, 2010). Det er flere forhold, blant annet type kunderelasjon, som kan ha betydning for hva slags metode for kundelønnsomhet som er mest hensiktsmessig å benytte (Lind og Strömsten, 2006). De fire vanligste metodene for kundelønnsomhet vil presenteres i neste delkapittel.

2.2 De fire metodene for kundelønnsomhetsanalyse

Guilding og McManus (2002) skiller mellom fire ulike metoder for beregning av kundelønnsomhet, en avgrensning som er mye brukt i litteraturen. Disse fire metodene er; *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Det kan være vanskelig å skille de ulike metodene fra hverandre, og en alternativ tilnærming er derfor å se på kundelønnsomhet eller «Customer Accounting» som et overordnet begrep. Dette begrepet innebærer i følge Guilding og McManus (2002) alle former for kundelønnsomhetsanalyser som har til formål å vurdere lønnsomhet, salgsinntekter, og nåverdi av inntekter relatert til enkeltkunder eller kundesegment.

En tredje tilnærming til kundelønnsomhetsbegrepet er å skille mellom «top down»- og «bottom up»-analyser. «Top down»-tilnærmingen starter med total fortjeneste og forsøker å fordele denne ut over de ulike kundesegmentene, mens «bottom up»-tilnærmingen forsøker å identifisere lønnsomheten til enkeltkunder (Ryals, 2002). I denne utredningen velger vi å ta utgangspunkt i de fire ulike metodene som er beskrevet i Guilding og McManus (2002), slik det også er gjort i Lind og Strömsten (2006). De fire analysemetodene vil presenteres i det følgende.

2.2.1 Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder fremstår som den analysemetoden for kundelønnsomhet som er mest omtalt i litteraturen (Guilding og McManus, 2002). Metoden går ut på å beregne den enkelte kundes bidrag til bedriftens lønnsomhet. Dette gjøres ved å se på differansen mellom inntekter og kostnader generert av den enkelte kunde over en avgrenset tidsperiode, for eksempel årlig eller kvartalsvis (Helgesen, 2009; Pfeifer og Haskins, 2005). Denne metoden er en form for «bottom up»-analyse der man forsøker å finne lønnsomheten til enkeltkunder basert på historiske tall (Ryals, 2002). Lønnsomhet i denne sammenheng må tolkes som regnskapsmessig lønnsomhet (Pfeifer og Haskins, 2005).

Det er fristende å anta at de kundene som bedriften bruker mest tid på og som de har tetttest dialog med er de mest lønnsomme kundene. Dette trenger imidlertid ikke å være tilfelle dersom disse kundene også genererer de høyeste kostnadene. Jo mindre marginer det er i en bransje,

desto viktigere blir det å ha et bilde på kundenes lønnsomhet. En kunde kan for eksempel kreve mye oppfølging og service, og dermed drive mer kostnader enn en annen kunde som stiller lavere krav. Om kundene betaler punktlig eller ikke kan også ha betydning for kundenes lønnsomhet. Slike forskjeller mellom kunder, som i utgangspunktet ser like lønnsomme ut, kan avdekkes gjennom *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*. Kostnadene knyttet til den enkelte kunde kan være det som skiller de lønnsomme kundene fra de ulønnsomme kundene.

Kostnadene knyttet til den enkelte kunde kan være vanskeligere å kartlegge enn inntektene (Helgesen, 2009). En måte å gjennomføre *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* på er ved å sette opp et kunderegnskap. Formålet med et kunderegnskap er å få et bedre bilde av hvilke ressurser som benyttes på kunden sett opp mot de inntekter kunden gir.

Kunderegnskap
Kundeinntekter
- Salgsinntektsreduksjoner
= Netto kundeinntekt
- Kundeproduktkostnader
= Kundeproduktmargin
- Direkte kundekostnader
- Indirekte kundekostnader
= Kundedriftsmargin
- Finanskostnader kunde
= Kunderesultat

Figur 1: Kunderegnskap (Helgesen, 2009)

Kundeinntektene er summen av inntekter fra alle transaksjonene i det aktuelle tidsrommet fra den aktuelle kunden (Helgesen, 2009). Kundeinntektene er som regel enkle å kartlegge, og avhenger både av prisen kunden betaler og kvantum den enkelte kunde kjøper.

Salgsinntektsreduksjoner er tiltak som er med på å redusere inntektene og som dermed kan virke negativt på kundelønnsomheten. Eksempler på salgsinntektsreduserende tiltak er kvantumsrabatter, bonusordninger, eller andre spesielle betingelser (Helgesen, 2009). Slike ordninger gis ofte til de kundene som anses som de beste eller de prioriterte kundene. Dersom de prioriterte kundene får for gode betingelser kan dette være med på å redusere lønnsomheten, og man får en feilaktig oppfatning av disse kundenes lønnsomhet. Når man har justert kundeinntektene for eventuelle salgsinntektsreduksjoner sitter man igjen med *netto kundeinntekt* fra den aktuelle kunden.

Produktmarginen beregnes ved å redusere netto kundeinntekt for produktkostnader. Det er vanligere å beregne lønnsomhet knyttet til produkter enn kunder. *Produktkostnader* er kostnader knyttet til produktene kunden kjøper og kan for eksempel være produksjonskostnader, emballasje eller installasjon (Helgesen, 2009).

Hovedutfordringen i kunderegnskapet er å få en oversikt over *kundekostnadene*. Kundekostnadene er kostnader som er knyttet direkte eller indirekte til den enkelte kunde. Disse kostnadene kan være både utfordrende og tidkrevende å måle. For eksempel kan det være vanskelig, om ikke umulig, å måle tid og ressurser som bedriften har brukt på enkeltkunder. Eksempler på kundekostnader kan være spesialtilpasning av produkter og tjenester, returer, ekstra oppfølging eller spesiell service. De *direkte kundekostnadene* er kostnader som kan fordeles direkte til den enkelte kunde, mens de *indirekte kundekostnadene* er mer utfordrende å fordele. De indirekte kostnadene tilordnes kunden ved hjelp av kostnadsestimering (Helgesen, 2009). En metode for fordeling av kostnadene (direkte og indirekte) er å benytte aktivitetsbasert kalkulasjon. Tanken bak aktivitetsbasert kalkulasjon er at aktiviteter medfører bruk av ressurser, som videre driver kostnader. Denne tankegangen er overførbar til kundelønnsomhetsanalyser.

Fordelene med *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* er at metoden gir et detaljert bilde av lønnsomheten til den enkelte kunde over en avgrenset tidsperiode. Samtidig er metoden relativt enkel å gjennomføre sammenlignet med lønnsomhetsanalyser som går over en lengre tidsperiode, da metoden baserer seg på historiske tall. Ulempen er at metoden ikke sier noe om kundenes lønnsomhet i fremtiden, og det er ikke gitt at historiske tall er en god indikator på fremtidig lønnsomhet (Ryals, 2002). Dersom kundene ikke er viktige nok til at det er

hensiktsmessig å analysere lønnsomheten til den enkelte kunde, kan metoden *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* benyttes (Lind og Strömsten, 2006).

2.2.2 Lønnsomhetsanalyser av kundesegment

I enkelte situasjoner er det mer hensiktsmessig å analysere grupper av kunder enn enkeltkunder (Mulhern, 1999). Ved bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* beregnes kundeinntekter og kostnader på samme måte som i *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*. Det som skiller metodene er dermed analyseobjektet. Analyser av kundesegment er mindre detaljerte enn analyser av enkeltkunder, og forteller ikke hvilke enkeltkunder som er lønnsomme og ikke, men kan gi nyttig informasjon om hvilke kundegrupper man bør fokusere på. Slike analyser kan også være til hjelp i prissettingen til ulike segment. Flybransjen er et eksempel på en bransje som har benyttet seg av fordelene med segmentering, og som opererer med ulike priser til ulike kundesegment som «business class» og «economy class», til tross for at tjenesten som leveres til kundene er relativt lik.

Segmentering kan gjøres ut fra ulike kriterier som for eksempel kjøpsatferd, geografi, demografi, eller bransje (Lind og Strömsten, 2006). Dersom det foreligger kundelønnsomhetsanalyser kan disse benyttes som grunnlag for segmentering, der de mest lønnsomme kundene får bedre betingelser enn de mindre lønnsomme (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Bruk av lojalitetsprogram kan være et eksempel på dette, der de kundene som handler oftest eller mest får bedre betingelser enn øvrige kunder. Bjørnenak og Helgesen (2009) har utarbeidet en modell for segmentering ut fra relative kunderesultater og kundeinntekter. Modellen kan benyttes til å kategorisere kundene etter en gjennomført kundelønnsomhetsanalyse, og den kan også benyttes til hjelp i segmenteringen av kundeporteføljen.

Relativt kunderesultat	Kundeinntekter		
		Lav	Høy
	Høy	Potensielle	Major
Lav	Minor	Problem	

Figur 2: Segmentering av kunder etter relativt kunderesultat (Bjørnenak og Helgesen, 2009)

Kunder med relativt høy resultatgrad og høy kundeinntekt er de mest lukrative kundene, såkalte major-kunder. *Major-kundene* er prioriterte kunder som det er viktig å opprettholde en god kunderelasjon til, samtidig som man ikke må gi dem for gode betingelser slik at lønnsomheten blir redusert totalt sett. *Potensielle kunder* er kunder med relativt høy resultatgrad til tross for lave kundeinntekter. Her bør fokus være på mersalg, da det ligger potensiale for økt lønnsomhet dersom man greier å øke omsetningen til disse kundene. *Minor-kundene* er mindre kunder som bidrar med lave kundeinntekter og som har en lav resultatgrad. Her er spørsmålet om det er mulig å gjøre tiltak for å øke inntektene ved å selge mer til disse kundene eller ved å selge samme produkt eller tjeneste til en høyere pris, uten å øke kostnadene knyttet til disse kundene. *Problemkundene* gir høye kundeinntekter, men de har samtidig en lav resultatgrad. Dette innebærer at bedriften mest sannsynligvis bruker for mye ressurser på disse kundene og at kundekostnadene er så høye at kundene blir ulønnsomme. Her bør bedriften vurdere tiltak for å effektivisere og redusere kostnadene drevet av problemkundene.

Bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* kan hjelpe bedriftene å avdekke hvilke kundegrupper som er lønnsomme, hvilke kundegrupper som har potensiale til å bli mer lønnsomme for bedriften, og vel så viktig kan de avdekke de kundegruppene som er ulønnsomme. Det er særlig hensiktsmessig å gjennomføre analysene på et aggregert nivå dersom bedriften har kundegrupper som har behov for samme type kommunikasjon, dersom individuell markedsføring ikke er gjennomførbart, eller dersom individuelle kundedata ikke er tilgjengelige (Mulhern, 1999). *Lønnsomhetsanalyse av kundesegment* er den metoden som krever minst ressurser å gjennomføre, samtidig som den gir mindre detaljert informasjon enn de øvrige metodene for kundelønnsomhet. Metoden kan likevel gi den mest nødvendige informasjonen, til en lavere kostnad enn *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* eller lønnsomhetsanalyser over en lengre tidsperiode.

2.2.3 Enkeltkunders livsløpsverdi

Metodene som er gjennomgått så langt er kun basert på historiske tall og gir dermed begrenset informasjon om kundelønnsomheten. Analysemetoden *enkeltkunders livsløpsverdi* inkluderer også fremtidige inntekter og kostnader i analysen (van Raaij, 2005). Denne metoden ser på kundenes lønnsomhet over hele kundeforholdets levetid (Guilding og McManus, 2002). Verdibegrepet i *enkeltkunders livsløpsverdi* må sees i sammenheng med betydningen av ordet *verdi* i finans, da det benyttes en finansøkonomisk modell i metoden (Pfeifer og Haskins, 2005).

Kundenes preferanser og kjøpsatferd kan endres fra en periode til den neste, noe som gjør at lønnsomheten kan variere over tid. Kunder i bransjer som er i vekst vil kunne generere høyere fremtidige inntekter enn kunder i mer modne bransjer, noe som kan fanges opp i livsløpsanalyser (van Raaij, 2005). Ved bruk av livsløpsanalyser kan en vise at kundens lønnsomhet kan økes enten ved å øke profitten, eller ved å forlenge kunderelasjonens levetid (Ryals, 2002). Livsløpsanalyser gir et mer detaljert bilde av kundens lønnsomhet enn historiske lønnsomhetsanalyser, da *enkeltkunders livsløpsverdi* inkluderer forventede fremtidige inntekter og kostnader (Guilding og McManus, 2002). Bankbransjen er en bransje der det kan være hensiktsmessig å benytte *enkeltkunders livsløpsverdi*. En bedriftskunde i bank kan for eksempel være ulønnsom som nyetablert bankkunde, men bli lønnsom på et senere tidspunkt. Berger og Nasr (1998) fremhever flere fordeler knyttet til langvarige kunderelasjoner. Inntektene fra en kunde har ofte en tendens til å vokse over tid, samtidig som kostnadene ved å vedlikeholde kunderelasjonene har en tendens til å avta. Videre er det normalt at kundene er tilfredse når relasjonen varer over en lengre tidsperiode og de kan derfor være gode referansekunder. Lojale kunder har også ofte en høyere betalingsvillighet enn nye kunder.

Flere studier, deriblant Guilding og McManus (2002), har funnet at *enkeltkunders livsløpsverdi* er mindre brukt enn *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*. Dette kan skyldes at metoden krever mye tid og ressurser, og at den er relativt vanskelig å gjennomføre. Særlig vanskelig er det å skulle predikere de fremtidige kontantstrømmene, som det normalt vil være knyttet høy usikkerhet til (Berger og Nasr, 1998). På den annen side kan livsløpsanalyser gi informasjon som de historiske analysene ikke greier å fange opp.

2.2.4 Verdivurdering av enkeltkunder

Kundene kan ansees som en av de viktigste eiendelene til en bedrift (van Raaij, 2005; Guilding og McManus, 2002). Metoden *verdivurdering av enkeltkunder* beregner i all hovedsak lønnsomhet på samme måte som *i enkeltkunders livsløpsverdi* ved å benytte en finansøkonomisk modell der en tar hensyn til investeringskostnaden og inkluderer nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene.

Til forskjell fra analysemetoden *enkeltkunders livsløpsverdi* tas også *eksterne virkninger* med i beregningen ved bruk av *verdivurdering av enkeltkunder* (Lind og Strömsten, 2006). Eksterne virkninger innebærer positive eller negative effekter en kunde fører med seg ut over den direkte effekten kunden har på bedriftens lønnsomhet. Ryals (2002) påpeker at kundelønnsomhetsanalyser, uansett hvilken metode en bruker, har problemer med å fange opp skjulte fordeler i kunderelasjonene. Slike skjulte fordeler kan forklare hvorfor en bedrift fortsetter å selge til en kunde som er ulønnsom på papiret (Ryals, 2002).

Begrepet *eksterne virkninger* ble operasjonalisert av van Raaij (2005) gjennom tre dimensjoner; tiltrekning, læring og volum. *Tiltrekning* handler om at noen kunder kan virke som referanse kunder slik at de kan tiltrekke bedriften nye kunder. Dette gjør at selv om en kunde ikke er lønnsom i seg selv, kan de indirekte virkningene av å ha kunden i kundeporteføljen gjøre at kunden likevel er lønnsom totalt sett. Man kan for eksempel tenke seg at det å ha markedslederen i en bransje som kunde kan ha en slik påvirkningskraft, og at man dermed også kan tiltrekke seg andre kunder fra samme bransje. *Læring* innebærer innovasjon og handler om at bedriften i samarbeid med sine prioriterte kunder effektiviserer sine produksjonsprosesser eller utvikler sine produkter, noe som kan skape positive virkninger for øvrige kunder. Dersom kundene blir mer tilfredse er det også naturlig å anta at lønnsomheten vil øke. *Volum* innebærer at det ofte er noen få kunder som står for en stor andel av omsetningen, og at bedriften dermed kan være avhengig av disse kundene for at driften skal gå rundt. Dermed er mindre kunder også indirekte avhengige av de større kundene for at de skal kunne fortsette å ha et kundeforhold til den aktuelle bedriften. Det er viktig å påpeke at eksterne virkninger ikke alltid er positive, men at det også kan være negative virkninger som for eksempel negativ omtale av bedriften.

Verdivurdering av enkeltkunder krever mye ressurser å gjennomføre, men er til gjengjeld den metoden som gir den mest detaljerte analysen. Analysemetoden kan gi informasjon som de øvrige metodene ikke kan gi, fordi den inkluderer både historisk og fremtidig lønnsomhet, samt skjulte fordeler og ulemper knyttet til den enkelte kunde. Det er imidlertid også den metoden det er knyttet mest usikkerhet til da den inkluderer flere momenter som er vanskelige å predikere, blant annet fremtidige kontantstrømmer og eksterne virkninger.

2.2.5 Oppsummerende om de fire analysemetodene

De to første analysemetodene, *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, omtales gjerne som historisk rettede analysemetoder, mens de to siste metodene, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*, omtales som de fremtidsrettede analysemetodene for kundelønnsomhet. Det som skiller de fire metodene er om analyseobjektet er enkeltkunder eller kundesegment, samt om en ser på lønnsomheten i et historisk perspektiv eller om man også inkluderer et fremtidig perspektiv. *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* ser kun på historiske inntekter og kostnader over en avgrenset tidsperiode (Helgesen, 2009; Pfeifer og Haskins, 2005). En begrensning med disse metodene er at man går glipp av variasjon i lønnsomheten over en lengre tidsperiode. Det er heller ikke gitt at historiske tall på lønnsomheten er en god indikator på fremtidig lønnsomhet (Ryals, 2002). Likevel har det vist seg at de historisk rettede metodene er mer brukt enn de fremtidsrettede metodene for beregning av kundelønnsomhet (Sandanger og Sandbakk, 2015; Havelin og Helsem, 2012; Guilding og McManus, 2002). En mulig årsak til dette er at det er enklere å finne historiske tall enn å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser over en lengre tidsperiode. Jo lengre tidsperspektiv en benytter, desto mer omfattende er analysene med tanke på tid og ressursbruk som kreves. I tillegg er usikkerheten ved de fremtidsrettede analysene større enn ved de historiske analysene. Samtidig vil en mer omfattende analyse kunne gi mer riktig informasjon og dermed et bedre beslutningsgrunnlag. Målet er ikke å få helt nøyaktige analyser, men analysene bør være nøyaktige nok til at de gir relevant informasjon i beslutningstakingen.

Når det er mest hensiktsmessig å benytte de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet er viet lite oppmerksomhet i academia. Lind og Strömsten (2006) har imidlertid utviklet et rammeverk for når virksomheter bruker de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Med utgangspunkt i deres rammeverk, samt annen eksisterende forskning, vil faktorer som kan påvirke bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet belyses i neste delkapittel.

2.3 Faktorer som kan påvirke bruk av kundelønnsomhetsanalyser

Kundelønnsomhet kan måles ved bruk av flere analysemetoder, som belyst i forrige delkapittel. Hvilken metode som benyttes kan avhenge av ulike forhold innad i en virksomhet, i omgivelsene eller i dens kunderelasjoner. I det følgende vil faktorer som er identifisert i tidligere studier, og som kan antas å påvirke bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, bli presentert. Teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner, markedsorientering, samt betingelsesfaktorer vil belyses.

2.3.1 Teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner

Lind og Strömsten (2006) har undersøkt når det er passende å benytte de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet med bakgrunn i karakteristika ved ulike kunderelasjoner. Hvor komplekse relasjonene mellom selger og kjøper er avhenger av handlingene og intensjonene til de ulike partene. Kunderelasjoner i bedriftsmarkeder er ofte langvarige og med større grad av kommunikasjon, interaksjon og gjensidig tilpasning mellom leverandør og kunde, enn det som er tilfelle i rene forbrukermarkeder (Lind og Strömsten, 2006). I bedriftsmarkeder kan utvikling i langsiktige kunderelasjoner skje ved at både leverandør og kunde gradvis tilpasser sine aktiviteter for å møte den andre partens krav og ønsker. Dette kan gjøres ved å utføre modifikasjoner på produksjon og produksjonsprosess, eller gjøre endringer knyttet til organisering, administrering og logistikk (Håkansson og Snehota, 1995; Ford, 1998).

Håkansson og Waluszewski (2002) introduserer begrepene *teknisk tilpasning* og *organisatorisk tilpasning* av ressurser, og bruker videre disse begrepene for å skille mellom ulike typer kunderelasjoner i bedriftsmarkeder.

Teknisk tilpasning handler om å foreta investeringer i tekniske ressurser for å møte kundenes krav og ønsker. Tekniske ressurser kan eksempelvis være produkter eller ressurser knyttet til produksjonsprosessen (Håkansson og Waluszewski, 2002). Produkter som leveres til kundene kan være standardiserte eller tilpasset til den enkelte kunde. Det samme gjelder produksjonsprosessen. Flertallet av kundene vil normalt oppleve lav grad av teknisk tilpasning og standardiserte produkter (Ford, 1998). Graden av teknisk tilpasning vil naturlig nok variere med mange forhold, men det er imidlertid nærliggende å anta at denne har økt over tid gitt endringene i markeder, produksjonsprosesser, produkter og teknologi. Når kunden er involvert

i utviklingen av produktene eller får komme med spesifikke ønsker om hvordan produktene eller tjenesten skal være, så innebærer dette et samarbeid mellom leverandør og kunde. Teknisk tilpasning innebærer blant annet tilpasning og utvikling av produkter og tjenester i interaksjon med kunden. Det kan også gjelde tilpasning og utvikling av produksjonsteknologi eller teknologien tilknyttet en tjeneste. Produkter og produksjonsprosesser som har blitt utviklet i samarbeid mellom leverandør og kunde over en lengre tidsperiode skaper tette relasjoner og gjensidig avhengighet mellom partene (Lind og Strömsten, 2006). Lind og Strömsten (2006) fant at graden av teknisk tilpasning har betydning for hva slags metode for kundelønnsomhetsanalyse som benyttes.

Organisatorisk tilpasning handler om å investere i felles organisatoriske ressurser. Organisatoriske ressurser kan være felles enheter eller avdelinger som samarbeider på tvers av virksomheter, eller andre investeringer i bedriftssamarbeid (Håkansson og Waluszewski, 2002). Jo høyere de organisatoriske investeringene er, desto mer kostbart blir det å trekke seg fra samarbeidet, noe som er med på å skape tette og langsiktige kunderelasjoner (Lind og Strömsten, 2006). Investeringer i organisatoriske ressurser kan for eksempel være at en virksomhet har dedikerte ansatte som arbeider med de prioriterte kundene eller at virksomheten har felles administrative system med sine prioriterte kunder. Hvor mye virksomhetene kommuniserer med kundene er sentralt når det kommer til organisatorisk tilpasning. Grad av kommunikasjon mellom partene kan ha betydning for om det oppfattes som et nært samarbeid mellom leverandør og kunde, eller om samarbeidet er mer overfladisk og foregår med «en armlengdes avstand».

En bedrift greier ikke å ha like høy grad av teknisk og organisatorisk tilpasning til alle sine kunder (Håkansson og Waluszewski, 2002). Bedriftene ønsker å ha et nært samarbeid med enkelte kunder, mens andre kunder har de på «en armlengdes avstand». I tilfeller med tett samarbeid vil det ofte være høy grad av gjensidig avhengighet, både finansielt og med tanke på innovasjon, læring og utvikling. Det er altså vanskelig for bedrifter å ha like tett samarbeid med alle sine kunder. Bedriftene må derfor som regel foreta et valg om hvilke kunderelasjoner de anser som de viktigste, og som de i høyest grad ønsker å prioritere (Lind og Strömsten, 2006).

Lind og Strömsten (2006) har identifisert fire typer kunderelasjoner basert på en litteraturstudie. Kunderelasjonene beskrives med bakgrunn i kombinasjonen av

virksomhetenes grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av ressurser i relasjonene. Videre har de beskrevet hvilken metode for beregning av kundelønnsomhet som er assosiert med de ulike typene kunderelasjoner, som til sammen utgjør et rammeverk som beskriver når de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser er passende å bruke. Rammeverket er utviklet på bakgrunn av en casestudie av to svenske bedrifter i henholdsvis industri- og telebransjen. Tanken er at grad av teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjonene påvirker hva slags metode for kundelønnsomhetsanalyse som benyttes. Rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) presenteres i figur 3, og under beskrives de fire ulike typene kunderelasjoner.

		Organisatorisk tilpasning	
		Høy	Lav
Teknisk tilpasning	Høy	Integrative Enkeltkunders livsløpsverdi	Connective Verdivurdering av enkeltkunder
	Lav	Facilitative Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Transactional Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Figur 3: Rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006)

«Facilitative» kunderelasjoner er relasjoner som er kjennetegnet av lav teknisk tilpasning og høy organisatorisk tilpasning. Dette innebærer at produktene som leveres er relativt standardiserte og at produksjonsprosessen ikke tilpasses den enkelte kunde. Til tross for dette har bedriftene investert i felles organisatoriske ressurser og kan ha et samarbeid når det kommer til rutiner, distribusjon og logistikk. Her er det gjerne jevnlig kommunikasjon mellom partene og det kan være dedikerte ansatte eller bedriftsenheter som jobber med å bevare og utvikle relasjonen til de prioriterte kundene. «Facilitative» kunder er viktige for bedriften, og den gjensidige avhengigheten er høy.

I «facilitative» kunderelasjoner bidrar den enkelte kunde i stor grad til bedriftens totale lønnsomhet, og det er derfor hensiktsmessig å analysere lønnsomheten på enkeltkunde-nivå. Denne typen kunderelasjoner er derfor assosiert med metoden *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (Lind og Strömsten, 2006). Videre er ikke slike kunderelasjoner like langsiktige

som for eksempel integrerte eller «connective» relasjoner, og dermed er det logisk at en ser på lønnsomheten over en avgrenset tidsperiode. Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er av den grunn den mest hensiktsmessige metoden for beregning av lønnsomheten i «facilitative» kunderelasjoner (Lind og Strömsten, 2006).

«*Transactional*» eller transaksjonsbaserte kunderelasjoner er relasjoner med både lav teknisk og lav organisatorisk tilpasning. Dette er kunderelasjoner der leverandør og kunde holder hverandre på «en armlengdes avstand». Transaksjonen mellom leverandør og kunde foregår uten noe spesielt samarbeid om utvikling av produkter, og uten at det gjøres store investeringer i relasjonen. Produktene er som regel standardiserte og kommunikasjonen mellom leverandør og kunde er gjerne sporadisk. Fordi dette er kunder som ofte er mindre viktige enn bedriftens prioriterte kunder er det heller ikke behov for investeringer i organisatoriske ressurser som dedikerte enheter eller ansatte direkte rettet mot de transaksjonsbaserte kunderelasjonene (Lind og Strömsten, 2006). Dette innebærer at det er relativt enkelt for begge parter å avslutte kundeforholdet da den gjensidige avhengigheten er lav.

Transaksjonsbaserte kunderelasjoner er assosiert med *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*. Her er det lite tilpasninger til den enkelte kunde, og den enkelte kunde gir kun et lite bidrag til bedriftens totale lønnsomhet (Lind og Strömsten, 2006). Derfor er det mer hensiktsmessig å gjøre lønnsomhetsanalyser på et aggregert nivå. Kunderelasjonene kan for eksempel segmenteres ut fra geografi, demografi, bransje eller kundeatferd. Tanken er da at de kundene som har samme adferd eller samme geografiske beliggenhet har tilnærmet samme lønnsomhet, men at de skiller seg fra kunder i en annen gruppe. I bankbransjen er det for eksempel vanlig å segmentere mellom bedrifts- og privatkunder.

«*Integrative*» kunderelasjoner er relasjoner med høy teknisk og høy organisatorisk tilpasning. I slike relasjoner er det et svært tett samarbeid mellom leverandør og kunde. Dette innebærer for eksempel spesialtilpassede produkter som utvikles i nært samarbeid med kunden, samt at bedriftene har dedikerte enheter eller ansatte som arbeider med å bevare og utvikle kunderelasjonen over en lengre tidsperiode (Lind og Strömsten, 2006). Leverandør og kunde er involvert i hverandres aktiviteter og prosesser, og har høy grad av gjensidig avhengighet.

Integrerte kunderelasjoner er ofte langsiktige og assosieres med *enkeltkunders livsløpsverdi* (Lind og Strömsten, 2006). Dette er kunderelasjoner med høy gjensidig involvering over en

lengre tidsperiode. Integrerte kunderelasjoner bidrar til bedriftens lønnsomhet både på kort og på lang sikt, og det kan derfor være hensiktsmessig å gjøre kundelønnsomhetsanalyser over hele kunderelasjonenes levetid. Videre er de integrerte kundene så viktige for bedriften, at analysene bør gjøres på enkeltkunde-nivå. Det er høye kostnader knyttet til gjennomføring av livsløpsanalyser, men disse kostnadene kan forsvares med at det også er kostbart å gjøre store tekniske og organisatoriske investeringer. Nyttien av detaljerte analyser er derfor særlig høy i slike relasjoner.

«*Connective*» kunderelasjoner er relasjoner med høy teknisk og lav organisatorisk tilpasning (Lind og Strömsten, 2006). Det som skaper en gjensidig avhengighet i disse relasjonene er spesialtilpasning av produkter etter kundens ønsker, eller felles utvikling av produksjonsprosesser. Både leverandør og kunde gjør investeringer for å tilpasse produktene og produksjonsprosessen (Lind og Strömsten, 2006). Lind og Strömsten (2006) hevder videre at disse kunderelasjonene er de mest krevende med tanke på kundelønnsomhet. Årsaken til dette er at høy grad av teknisk tilpasning skaper høye kostnader, og derved lave resultater. På den annen side argumenteres det også for at disse kundene kan være gode referansekunder, og på den måten bidra indirekte til bedriftens lønnsomhet.

Lind og Strömsten (2006) assosierer «*connective*» kunderelasjoner med metoden *verdivurdering av enkeltkunder*. Høy teknisk tilpasning krever ofte høye investeringer, og derfor er det hensiktsmessig å gjøre en verdivurdering av enkeltkunder der kundene behandles som et investeringsobjekt i en finansøkonomisk modell. Disse kundene er ikke nødvendigvis lønnsomme på kort sikt, og derfor er det lurt å gjøre en vurdering av fremtidige kontantstrømmer og se på om kunden kan bidra til en positiv netto nåverdi på lang sikt. Dersom kunden skulle vise seg å ikke være lønnsom på lang sikt, bør bedriften ta en vurdering av om kunden bidrar indirekte til lønnsomheten til andre kunder gjennom innovasjon og utvikling, eller gjennom å være en god referansekunde for bedriften. «*Connective*» kunder kan være ledende kunder innen en bransje, som ligger langt fremme i utviklingen og som stiller høye krav til den tekniske tilpasningen hos sine leverandører. Disse kundene kan således gi positive ringvirkninger for bedriften.

Lind og Strömsten (2006) påpeker at rammeverket er dekkende for virksomheter som hovedsakelig opererer i bedriftsmarkedet, fordi det er utviklet med utgangspunkt i en casestudie av to svenske bedrifter i henholdsvis industri- og telebransjen. Basert på intervjuer i begge

virksomhetene fant Lind og Strömsten (2006) støtte for rammeverket, men resultatene var imidlertid ikke så entydige som rammeverket tilsier. Selskapene benyttet ulike analysemetoder i de ulike kunderelasjonene, basert på hvor tett samarbeidet med kundene var. De mest komplekse analysemetodene, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunders livsløpsverdi*, ble benyttet i de mer komplekse kunderelasjonene. Disse analysene ble ikke gjennomført rutinemessig, men når det var behov for det. Studien til Lind og Strömsten (2006) viste også at selskapene benyttet en miks av analysemetoder i samme kunderelasjon. For eksempel ble både *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *enkeltkunders livsløpsverdi* benyttet i integrerte kunderelasjoner.

Lind og Strömsten (2006) fant i sin studie at virksomhetenes grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av ressurser i sine kunderelasjoner påvirket hvilken analysemetode for kundelønnsomhet som ble brukt. Utover denne studien er faktorer som kan påvirke bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet viet lite oppmerksomhet. Det er imidlertid foretatt studier rundt hvorvidt en virksomhets grad av markedsorientering påvirker bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Både Guilding og McManus (2002) og Havelin og Helsem (2012) har funnet at høyere grad av markedsorientering kan ses i sammenheng med høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Markedsorienteringsbegrepet vil belyses i neste delkapittel.

2.3.2 Markedsorientering

Narver og Slater (1990) har gjort en gjennomgang av eksisterende litteratur om markedsorientering, og finner at begrepet består av tre komponenter; *kundeorientering*, *konkurrentorientering* og *interfunksjonell koordinering*. Dette er i samsvar med Kohli og Jaworski (1990) sin definisjon. Her defineres markedsorientering som generering og formidling av informasjon i organisasjonen, relatert til kundenes nåværende og fremtidige behov og preferanser, samt hvordan organisasjonen responderer på denne informasjonen.

Kundeorientering og *konkurrentorientering* omfatter alle aktiviteter som innebærer å skaffe informasjon om kjøperne og konkurrentene i det aktuelle markedet, og videreformidle informasjonen til virksomheten. *Interfunksjonell koordinering* er basert på kunde- og konkurrentinformasjon og består av virksomhetens koordinerte innsats for å skape overlegen verdi for sine kunder. Til sammen utgjør disse tre komponentene i markedsorienteringsbegrepet aktivitetene bak å skaffe og formidle markedsinformasjon, og

den koordinerte innsatsen for å skape kunde verdi (Narver og Slater, 1990). En virksomhet som har høy grad av markedsorientering har et eksternt fokus, hvor kunder utgjør en av de mest sentrale komponentene (Slater og Narver, 1998).

Tidligere studier har avdekket at høyere grad av markedsorientering kan ses i sammenheng med høyere bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (Guilding og McManus, 2002; Havelin og Helsem, 2012). Resultatene i disse studiene påpeker også at bedrifter som har høy grad av markedsorientering, i større grad enn andre, har fokus på kunderelaterte analyser. En mulig forklaring er at bedrifter med høy grad av markedsorientering, i større grad er opptatt av å forstå og tilfredsstille sine kunders behov og dermed vil ha økonomistyringssystemer som fokuserer på kunder (Guilding og McManus, 2002).

Hittil i teorikapitlet er en virksomhets grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av ressurser i sine kunderelasjoner, samt grad av markedsorientering, presentert som faktorer som kan antas å påvirke hvilken analysemetode for kundelønnsomhet som brukes. Tidligere studier har vist at organisatoriske og kontekstuelle betingelsesfaktorer påvirker bruken av styringsverktøy, og det er derfor naturlig å anta at slike faktorer også kan påvirke bruken av kundelønnsomhetsanalyser.

2.3.3 Betingelsesfaktorer

Hva som utgjør et godt økonomistyringssystem avhenger av hvilket miljø virksomheten befinner seg i, herunder både organisatoriske og kontekstuelle betingelsesfaktorer (Chenhall, 2003). Påvirkningen av slike faktorer kalles *situasjonsbestemt styring*, og bygger på antakelsen om at det ikke finnes et universelt økonomistyringssystem som er optimalt for alle virksomheter i alle situasjoner (Otley, 1980). Hvilken analysemetode for kundelønnsomhet en bedrift burde benytte seg av vil kunne variere ut fra hva slags situasjon bedriften befinner seg i. Det er imidlertid verdt å nevne at de ulike typene lønnsomhetsanalyser bidrar med noe forskjellig informasjon, og at de derfor vil kunne komplementere hverandre.

Situasjonsbestemt teori har vært utbredt innenfor studier av økonomistyringssystemer (Chenhall, 2003). Det har blitt forsøkt å forklare hvor effektive de ulike økonomistyringssystemene er ut fra hvilke utforminger som er best tilpasset omgivelsene, men resultatene har vært blandede og med lav forklaringsgrad (Bjørnenak, 2010). Det er utfordrende

å finne de kontekstuelle og organisatoriske faktorene som faktisk har en påvirkning, og operasjonaliseringen av forklaringsvariablene kan være utfordrende. Chenhall (2003) har i sin studie gjennomgått eksisterende studier rundt situasjonsbasert styring, og har hatt hovedfokus på økonomistyringens funksjonelle perspektiv. Dette perspektivet innebærer at de ulike styringssystemene tas i bruk for å hjelpe virksomheten med å oppnå både finansielle og ikke-finansielle mål. Studien presenterer videre seks faktorer som kan forklare hvorfor ulike virksomheter benytter ulike økonomistyringssystem. Disse faktorene er eksterne omgivelser, teknologi, struktur, størrelse, strategi og nasjonalkultur (Chenhall, 2003).

I denne studien inkluderes betingelsesfaktorene *opplevd usikkerhet i omgivelsene* og *opplevd konkurranseintensitet*, samt *informasjonssystemets funksjonalitet* og *størrelse*. Disse faktorene blir inkludert som kontrollvariabler i regresjonsanalysene fordi tidligere studier har vist at disse faktorene kan ha betydning når bruk av styringsverktøy skal forklares (Nordheim og Skog, 2018; Bjørnenak, 2013; King et al., 2010; Krumwiede, 1998; Chenhall, 2003). Operasjonalisering av kontrollvariablene vies større oppmerksomhet i metodekapittelet (kap. 3.4). Hovedfokuset i denne studien er imidlertid variablene *teknisk tilpasning* og *organisatorisk tilpasning* basert på Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk, samt *markedsorientering* basert på Guilding og McManus (2002) sitt studie. Disse variablene inkluderes som hypotesevariabler i regresjonsanalysene, for å teste funnene gjort av Lind og Strömsten (2006) samt Guilding og McManus (2002).

2.4 Hypoteseutvikling og konseptuell modell

I dette delkapittelet vil forskningshypotesene og den tilhørende konseptuelle modellen gjøres rede for. Hypotesene er utviklet med tilknytning til den andre delen av problemstillingen som omhandler hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet.

Tidligere studier har vist at det er store variasjoner i bruksgrad av de ulike analysemetodene (Guilding og McManus, 2002; Haugland og Nicolaisen, 2016; Havelin og Helsem, 2012; Sandanger og Sandbekk, 2015; Tuen og Wigestrånd, 2014). En forklaring på variasjonen i både bruksgrad og nytteverdi av de ulike metodene kan være den aktuelle virksomhetens grad av tekniske og organisatoriske tilpasning til sine kunder, samt virksomhetens grad av markedsorientering (Lind og Strömsten, 2006; Guilding og McManus, 2002). I det følgende vil hypotesene relatert til faktorene som kan påvirke bruk av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyse presenteres.

Hypoteser relatert til rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006)

Hypotesene omhandler sammenhengen mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, og teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner. Virksomheter trenger ulik kunnskap om kundelønnsomhet i ulike typer kunderelasjoner (Lind og Strömsten, 2006). I tillegg spiller situasjonen en virksomhet befinner seg i stor rolle for hva slags økonomisk styringsverktøy som blir brukt (Chenhall, 2003). Lind og Strömsten (2006) kom med et forslag til et rammeverk over hvilken metode for kundelønnsomhetsanalyse som blir brukt i ulike typer kunderelasjoner, ut fra grad av teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i relasjonene. De utførte en casestudie av to store svenske bedrifter, og fikk støtte for rammeverket. Vi antar at rammeverket de foreslår også kan gjøre seg gjeldende for store norske bedrifter. I denne studien er det derfor utformet fire hypoteser med utgangspunkt i rammeverket til Lind og Strömsten (2006).

I «facilitative» kunderelasjoner er det gjerne standardprodukter som ikke tilpasses de enkelte kundene, men det vil ofte være investert i organisatoriske ressurser for å ha tett kommunikasjon og samarbeid med de ulike kundene (Lind og Strömsten, 2006). Det foreligger altså lav grad av teknisk tilpasning og høy grad av organisatorisk tilpasning. I slike relasjoner bidrar den enkelte kunde i stor grad til bedriftens totale lønnsomhet, og det er derfor hensiktsmessig å

analysere lønnsomheten på enkeltkunde-nivå. Videre er ikke denne typen kunderelasjoner like langsiktige som for eksempel integrerte eller «connective» relasjoner, og dermed er det logisk at man ser på lønnsomheten over en avgrenset tidsperiode. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utviklet:

***H1:** Jo lavere grad av teknisk tilpasning og jo høyere grad av organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder i virksomheten*

I transaksjonsbaserte kunderelasjoner holder partene hverandre på «en armlengdes avstand» (Lind og Strömsten, 2006). Det gjøres ingen store spesifikke investeringer i en slik relasjon, verken tekniske eller organisatoriske. Transaksjonsbaserte kunderelasjoner er derfor preget av lavere grad av teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning. I slike relasjoner gir hver enkelt kunde et lite bidrag til bedriftens totale lønnsomhet, og det er derfor mest hensiktsmessig å gjøre lønnsomhetsanalysene på et aggregert nivå. Tanken er at kundene som befinner seg i samme kundesegment vil ha tilnærmet lik lønnsomhet. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utviklet:

***H2:** Jo lavere grad av teknisk og organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av lønnsomhetsanalyse av kundesegment i virksomheten*

I det Lind og Strömsten (2006) kaller for «integrative» kunderelasjoner, er det svært tett samarbeid mellom kunde og bedrift; det er høy grad av både teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning i relasjonen. Integrerte kunderelasjoner bidrar til bedriftens lønnsomhet både på kort og på lang sikt, og det er derfor hensiktsmessig å gjøre lønnsomhetsanalyser over hele kunderelasjonenes levetid. Videre er de integrerte kundene så viktige for bedriften, at analysene bør gjøres på enkeltkunde-nivå. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utviklet:

***H3:** Jo høyere grad av teknisk og organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av enkeltkunders livsløpsverdi i virksomheten*

«Connective» kunderelasjoner er preget av produkter og produksjonsprosesser som er tilpasset kundene (Lind og Strömsten, 2006). Relasjonene innebærer altså en høy grad av teknisk

tilpasning. Det foreligger imidlertid en lavere grad av organisatorisk tilpasning. Høy teknisk tilpasning vil ofte medføre høye investeringer, og det vil derfor være hensiktsmessig å gjøre en verdivurdering av enkeltkunder (der kunden behandles som et investeringsobjekt i en finansøkonomisk modell). På bakgrunn av dette er følgende hypotese utviklet:

H4: Jo høyere grad av teknisk tilpasning og jo lavere grad av organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av verdivurdering av enkeltkunder i virksomheten

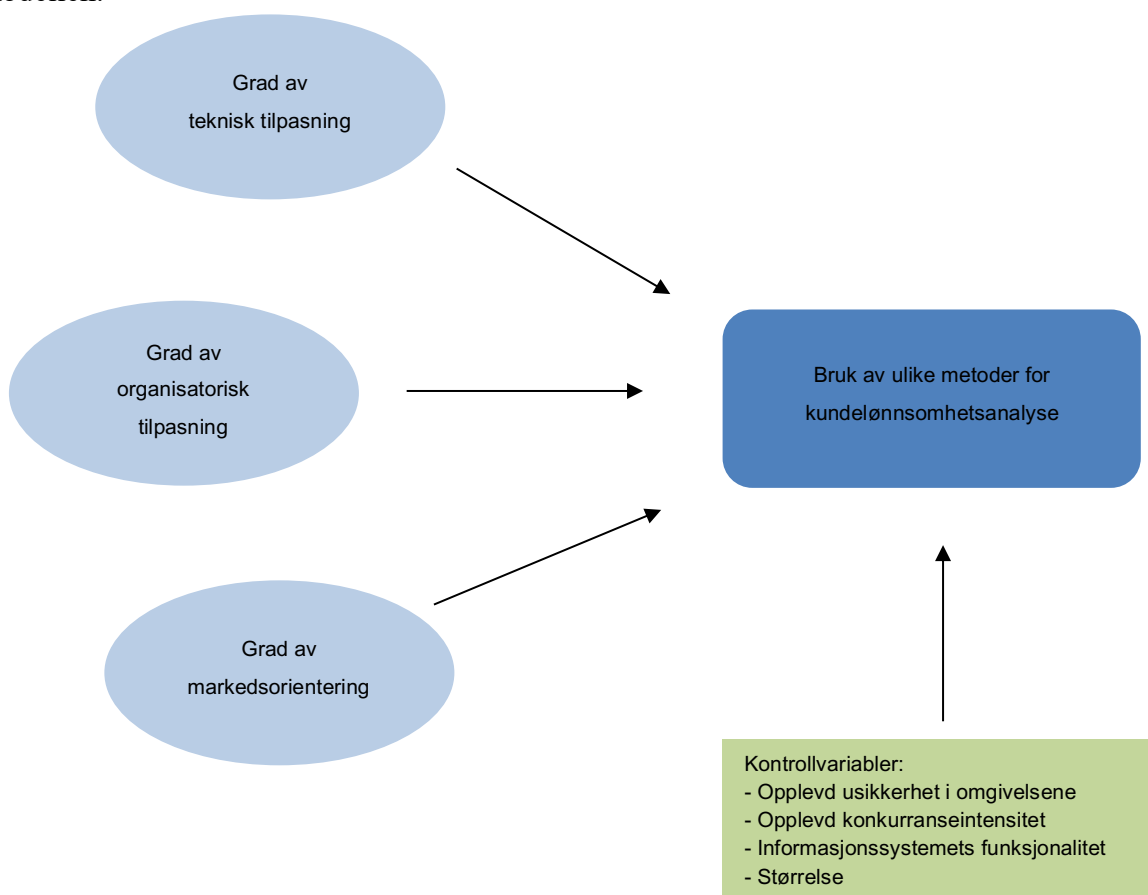
Hypotese relatert til markedsorientering

Hypotesen omhandler sammenhengen mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet og markedsorientering. Markedsorienterte virksomheter har et eksternt fokus, og hvor virksomheter har sitt fokus spiller stor rolle for hva slags økonomiske styringsverktøy som brukes (Chenhall, 2003; Narver og Slater, 1990). For virksomheter med høy grad av markedsorientering er kundenes behov og preferanser av høy viktighet, og derfor vil de antakelig benytte seg av kundefokuserte styringsverktøy (Guilding og McManus, 2002). Av den grunn er det naturlig å anta at virksomheter med høy grad av markedsorientering, i høyere grad benytter kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utviklet:

H5: Jo høyere grad av markedsorientering en virksomhet har, desto mer utstrakt bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet i virksomheten

2.4.1 Konseptuell modell

De fem forskningshypotesene som er utviklet for å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, vil bli testet i andre del av analysen. Den konseptuelle modellen innebærer fire regresjonsmodeller hvor bruksgrad av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet er avhengige variabler. Hypotesevariablene er virksomhetenes grad av *teknisk tilpasning* og grad av *organisatorisk tilpasning* til sine kunder, samt grad av *markedsorientering*. Som kontrollvariabler er det valgt å inkludere betingelsesfaktorene *opplevd usikkerhet i omgivelsene*, *opplevd konkurranseintensitet*, *informasjonssystemets funksjonalitet* og *størrelse*. Figur 4 illustrerer den konseptuelle modellen.



Figur 4: Konseptuell modell for å teste hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

Hypotesevariablene *teknisk tilpasning*, *organisatorisk tilpasning* og *markedsorientering* vil ha hovedfokus i studiens regresjonsmodeller. Tidligere forskning har allerede vist at de øvrige variablene har innvirkning på bruk av styringsverktøy. Hensikten med å inkludere disse som kontrollvariabler er å få gode regresjonsmodeller, som er godt egnet for å teste hypotesevariablenes påvirkning på bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet.

3 Metode

De metodiske valgene har stor betydning for studiens resultater, og for hvorvidt problemstillingen kan besvares på en god måte. Innledningsvis i dette kapittelet presenteres forskningsdesignet og studiens utvalg, før utarbeidelsen av spørreskjemaet, operasjonaliseringen av variablene og gjennomføringen av undersøkelsen blir beskrevet. Deretter foretas en frafallsanalyse, samt enn vurdering av datamaterialets pålitelighet og gyldighet.

I denne studien brukes spørreskjema som metode for datainnsamling. Bruk av spørreskjema har møtt mye kritikk i akademia. Van Der Stede et al. (2005) argumenterer for at problemet ikke er spørreskjemaet i seg selv, men hvordan arbeidet med spørreskjemaet foregår. De påpeker at svakhetene ved spørreskjema som metode hovedsakelig skyldes en uklar definisjon av både populasjon og utvalg, samt prosessen fra populasjon til utvalg. I tillegg foreligger det ofte mangelfull operasjonalisering og validering av begrepene som måles. I dette kapittelet er det av den grunn lagt vekt på disse elementene ved spørreskjemaet som problematiseres av Van Der Stede et al. (2005).

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en generell plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen. Forskningsdesignet som velges bør være den tilnærmingen som kan bidra til å besvare problemstillingene på best måte, gitt de ressursbegrensningene man står overfor (Saunders et al., 2016).

Studiens problemstilling er; *«Hvordan arbeider store norske virksomheter med kundelønnsomhetsanalyser, og hvilke faktorer påvirker bruk av de ulike analysemetodene?»*. Den første delen av problemstillingen har til formål å beskrive flere forhold rundt hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser. Den andre delen av problemstillingen har en mer forklarende tilnærming, da den har til formål å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Ved bruk av et forklarende forskningsdesign bør det utføres longitudinelle undersøkelser, hvor data fra flere tidsperioder blir samlet inn (Saunders et al., 2016). Et forklarende forskningsdesign ville vært ideelt her for å avdekke mulige årsakssammenhenger, men arbeidet med denne studien har

imidlertid kun en varighet på fem måneder, og det vil av den grunn ikke være hensiktsmessig å foreta flere datainnsamlinger. Det er uansett naturlig å anta at det vil være liten endring i faktorene som måles i løpet av denne tidsperioden. Derfor benyttes en tverrsnittsundersøkelse der respondentene kun spørres én gang i et begrenset tidsrom. Et slikt design gir et øyeblikksbilde og egner seg ikke til å avdekke årsakssammenhenger. Det vil imidlertid være mulig å si noe om samvariasjoner mellom variablene på innsamlingstidspunktet (Gripsrud et al., 2010).

I denne studien har vi valgt et beskrivende forskningsdesign, fordi utredningen beskriver en situasjon på et gitt tidspunkt. Videre benyttes en kvantitativ forskningsstrategi. En kvantitativ tilnærming er godt egnet når formålet er å måle effekter og samvariasjoner mellom ulike variabler, samt å gi en beskrivelse av et fenomens hyppighet eller omfang. Kvantitativ metode innebærer imidlertid også begrensninger, da man mister muligheten til å følge opp interessante temaer som dukker opp underveis i datainnsamlingen og til å oppklare eventuelle uklarheter relatert til spørsmålene (Jacobsen, 2015).

3.2 Utvalg

Populasjonen i en spørreundersøkelse består av alle relevante respondenter, som man ønsker å kunne uttale seg om. Da det som regel er utfordrende å nå ut til samtlige enheter i populasjonen, må det trekkes et utvalg. Et ideelt utvalg skal gi et representativt bilde av populasjonen, slik at konklusjonene som trekkes kan generaliseres fra utvalget til populasjonen (Van Der Stede et al., 2005). Hvorvidt konklusjoner som trekkes kan generaliseres fra utvalget til populasjonen avhenger av både karakteristika ved utvalget og responsrate.

I denne studien har vi valgt å undersøke store norske virksomheter. Årsaken til dette er at bruksgrad av styringsverktøy øker med en bedrifts størrelse (Chenhall, 2003). I store bedrifter kan det derfor forventes at bruk av kundelønnsomhetsanalyser er mer utbredt enn i mindre bedrifter. Det er ikke etablert en norsk definisjon på hva som er en stor bedrift, men det er vanlig å omtale virksomheter med mer enn 100 ansatte som store bedrifter (NHO, 2019). Vi har benyttet oss av Proff Forvalt sitt register over norske virksomheter for å definere populasjonen og for å trekke ut et utvalg. Vi valgte bedrifter som hadde registrert kontaktinformasjon hos Proff Forvalt i form av både telefonnummer og epostadresse. Her var

det hele 1 671 virksomheter med mer enn 100 ansatte som hadde registrert kontaktinformasjon. Fordi det kunne bli aktuelt med en ringerunde ble det besluttet å avgrense til virksomheter med mer enn 150 ansatte. Dette gav en liste på 807 virksomheter i Proff Forvalt sine registre. Det ble videre foretatt en nøye gjennomgang av denne listen, som førte til at flere virksomheter ble ekskludert. De ekskluderte virksomhetene kan kategoriseres slik:

- Helseforetak
- Bedrifter som i stor grad baserer seg på produksjon av råvarer som selges til spottpriiser
- Kommunale og offentlige virksomheter
- Skoler
- Holdingselskap
- Hotell og restauranter
- Bedrifter som kun har forbrukerkunder

Bedriftene innen disse kategoriene er utelatt fordi de opererer i bransjer der kundelønnsomhetsanalyser er lite relevant. Bedrifter som kun har forbrukerkunder er luket ut fordi vi i denne studien er mest interessert i virksomheter som har bedriftskunder. Dette skyldes at hypotesene våre er basert på Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk for når de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet brukes, hvilket hovedsakelig er utviklet for virksomheter som opererer i bedriftsmarkeder.

I tillegg ble virksomheter som mente at kundelønnsomhetsanalyser ikke var relevant for dem fordi de kun har én kunde, bare selger til staten, eller har all sin økonomiske virksomhet i utlandet ekskludert. Videre viste det seg at flere virksomheter i Proff Forvalt sin liste var avvirket eller slått konkurs, og disse ble dermed også ekskludert. Duplikater (virksomheter som var nevnt flere ganger i listen), samt virksomheter som viste seg å være utenfor de allerede definerte segmenteringskriteriene, ble også utelatt. Ekskluderingen ble gjort med grunnlag i tilbakemeldinger før og etter utsending av spørreundersøkelsen. Én uke etter at spørreundersøkelsen først ble sendt ut ble det foretatt en ringerunde til de resterende bedriftene på listen. Disse telefonsamtalene bidro til videre ekskludering av en rekke virksomheter hvor kundelønnsomhetsanalyser viste seg å ikke være relevant (av samme årsaker som allerede er nevnt).

Ifølge Van Der Stede et al. (2005) er populasjonen i en undersøkelse de man ønsker å kunne uttale seg om. Populasjonen i vår undersøkelse endte opp med å bestå av 398 virksomheter,

hvorav 116 virksomheter har svart på spørreskjemaet og dermed utgjør undersøkelsens utvalg. Undersøkelsens responsrate endte med dette opp på 29%. Populasjonen består av bedrifter i ulike bransjer og av ulik størrelse, til tross for at alle kan omtales som store bedrifter etter norsk målestokk. Studiens funn må ses i lys av dette.

3.3 Utarbeidelse av spørreskjema

Kvantitativ primærdata er samlet inn ved hjelp av et elektronisk spørreskjema. Underveis i prosessen med utarbeidelsen av spørreskjemaet er det gjort en kontinuerlig vurdering av brukervennlighet opp mot et ønske om detaljerte data, og det endelige spørreskjemaet endte opp med å ta i underkant av 10 minutter å besvare. I forkant av utsendelse av spørreundersøkelsen ble det gjennomført pre-tester. Hensikten var å kartlegge eventuelle uklarheter i spørsmålene, samt undersøkelsens brukervennlighet og tidsbruk. Veileder, medstudenter, familiemedlemmer og to tilfeldig valgte bedrifter deltok i pre-testingen. Tilbakemeldingene bidro til justeringer av enkelte spørsmål. I tillegg ble noen spørsmål utelatt for å sikre at tidsbruken ikke skulle overskride 10 minutter. Spørreskjemaet ble utformet på en slik måte at respondenten måtte besvare alle spørsmålene for å kunne sende inn svarene. Dette er gjort for å sikre fullstendige datasett.

Det er hovedsakelig benyttet lukkede svaralternativer, noe som bidrar til å gjøre arbeidet med operasjonalisering av variabler spesielt viktig. Videre har vi valgt å benytte en 5-punkts Likert-skala, hvilket innebærer at det foreligger en middelvei som kan tolkes som et nøytralt punkt. En 5-punkts skala benyttes fordi vi mener at dette gir en passende mengde svaralternativer med tanke på brukervennlighet. I tillegg gir en slik skala nyanserte svar til bruk i studiens analyse.

Van Der Stede et al. (2005) påpeker at en svakhet ved bruk av spørreskjema kan være at forskere ofte forsøker å foreta subjektive målinger av variabler. Subjektive målinger vil avhenge av respondentens subjektive meninger, og i denne studiens spørreskjema er de aller fleste spørsmålene basert på slike målinger. Det argumenteres imidlertid for at subjektive målinger likevel gir god informasjon, fordi subjektive meninger *er* respondentens virkelighet (Van Der Stede et al., 2005). Ifølge Van Der Stede et al. (2005) oppstår problemene med slike målinger når forskerne har utført mangelfull operasjonalisering av variablene som skal måles. Derfor er operasjonalisering av spørsmålene viet stor oppmerksomhet i utarbeidelsen av denne

studiens spørreundersøkelse. Jacobsen (2015) beskriver operasjonalisering som prosessen bak å gjøre et abstrakt begrep operativt, eller målbart. Komplekse begreper som ikke kan måles direkte må man utarbeide konkrete indikasjoner for, slik at man kan måle begrepene indirekte. Vi ber derfor respondentene om å ta stilling til flere påstander, der målet er at disse påstandene skal fange opp ulike dimensjoner av et begrep. Slik oppnås en mer robust måling av de aktuelle begrepene.

3.4 Operasjonalisering av variabler

I det følgende vil det redegjøres for alle spørsmålene som inngår i studiens spørreskjema. Alle spørsmålene med tilhørende svaralternativer kan leses i vedlegg 4. Først presenteres de mest generelle spørsmålene, som hovedsakelig omhandler bakgrunnsinformasjon om respondentenes bedrift samt bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Deretter vil operasjonaliseringen av spørsmålene relatert til hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser og «Cost of Control»-perspektiv på analysene presenteres. Avslutningsvis blir operasjonaliseringen av hypotesevariablene og kontrollvariablene som inngår i regresjonsanalysene presentert, med tilhørende faktoranalyser.

Bakgrunnsinformasjon og bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode

Spørsmål 1 etterspør hvilken bransje respondentenes bedrift hovedsakelig tilhører. Respondentene har mulighet til å velge én av ni forhåndsdefinerte bransjer (se vedlegg 4). Det er også inkludert et svaralternativ for «*annen bransje*». Dette spørsmålet er inkludert for å vite hvilke bransjer som ligger til grunn for resultatene, slik at eventuelle systematiske skjevheter kan avdekkes. Dersom få bransjer er representert i datamaterialet som benyttes i analysene, kan det være problematisk å generalisere studiens funn.

I spørsmål 2 blir respondentene bedt om å anslå omtrent hvor stor andel av bedriftens omsetning som kommer fra bedriftskunder. Det er fire svaralternativer med prosentvise intervaller (se vedlegg 4). Rammeverket for når virksomheter bruker de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, utviklet av Lind og Strömsten (2006), tar utgangspunkt i bedrifter som hovedsakelig opererer i bedriftsmarkedet. Denne studien tar sikte på å teste dette rammeverket, og det er derfor hensiktsmessig å ha en indikasjon på hvor stor andel av virksomhetenes omsetning som genereres av bedriftskunder.

Spørsmål 3 etterspør i hvilken grad kundelønnsomhetsanalyser benyttes i bedriften. Spørsmålet er målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*svært liten grad*» og 5 tilsvarer «*svært stor grad*». Et alternativ for «*Bruker ikke slike analyser*» er inkludert. Her spørres det om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser som overordnet styringsverktøy, og ikke bruksgrad av de ulike analysemetodene. Hensikten med å inkludere dette spørsmålet er å skille ut de respondentene som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt, slik at disse ikke får spørsmålene som er direkte relatert til kundelønnsomhetsanalyser. Respondentene som svarer «*Bruker ikke slike analyser*» på spørsmål 3 blir sendt direkte videre til spørsmål 9 om bedriftens tekniske tilpasning av ressurser til sine kunder. I tillegg får de spørsmål 17 som etterspør årsaker til at bedriften ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser.

Spørsmål 17 er kun inkludert for de respondentene som svarer at bedriften ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser på spørsmål 3, og etterspør årsaker til at bedriften ikke bruker slike analyser. Det er inkludert fire forhåndsbestemte svaralternativer (se vedlegg 4), samt et alternativ for «*andre årsaker*» hvor respondentene har mulighet til å spesifisere i en tekstboks. På spørsmål 17 er det mulig for respondentene å velge flere svaralternativer. Det er hensiktsmessig å få en indikasjon på årsaker til at virksomheter ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, fordi dette kan avdekke potensielle svakheter med analysene.

Spørsmål 18 er undersøkelsens siste spørsmål, og her blir respondentene spurt om de har kommentarer til undersøkelsen. Dette spørsmålet inkluderes for å bidra til at respondentene får mulighet til å gi tilbakemeldinger. Spørsmålet gir samtidig respondentene mulighet til å tilføye kommentarer til tidligere spørsmål.

Bruk og nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

I denne studiens spørreskjema spørres det om bruk og nytte av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser på en indirekte måte. Bruk av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser utgjør de avhengige variablene i denne studiens regresjonsanalyser. Både bruksgraden og den opplevde nytten etterspørres direkte, men de ulike metodene er imidlertid beskrevet på en indirekte måte. I stedet for å etterspørre en allerede navngitt metode, spørres det med utgangspunkt i den praktiske gjennomføringen av beregningen for kundelønnsomhet. Hensikten med dette er å kunne sammenligne bruksgraden og den opplevde nytten som avdekkes med funnene gjort i tidligere studier. Slik vil studiens funn kunne gi en

indikasjon på hvorvidt det foreligger samme navn på metodene for beregning av kundelønnsomhet i praksis og i akademia, som etterspurt av Sandanger og Sandbekk (2015).

De fire analysemetodene for kundelønnsomhet er operasjonalisert med bakgrunn i beskrivelser av hvordan de ulike metodene beregnes, hentet fra Guilding og McManus (2002). Ved operasjonalisering av metodene har vi forsøkt å beskrive hvordan metodene gjennomføres i praksis. Respondentene blir spurt om i hvilken grad bedriften benytter de ulike analysemetodene (i spørsmål 6), og hvor stor nytte de opplever at bedriften har av de ulike analysemetodene (i spørsmål 7). Disse spørsmålene presenteres i tabell 1, og blir målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*svært liten grad*» / «*svært lav nytte*» og 5 tilsvarer «*svært stor grad*» / «*svært høy nytte*».

Spm. 6 Spm. 7	I hvilken grad benytter bedriften følgende metoder for beregning av kundelønnsomhet: Hvor stor nytte opplever du at bedriften har av følgende analysemetoder:	
	Metode for beregning av kundelønnsomhet:	Navn på analysemetode:
6.1 7.1	Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over en avgrenset tidsperiode	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
6.2 7.2	Måling av inntekter og kostnader for et kundesegment over en avgrenset tidsperiode	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment
6.3 7.3	Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over hele kundeforholdets levetid, inkludert nåverdiberegning av fremtidige kontantstrømmer	Enkeltkunders livsløpsverdi
6.4 7.4	Verdivurdering der enkeltkunder behandles som investeringsobjekt (vurdering av både nåverdi av fremtidige kontantstrømmer og eksterne virkninger)	Verdivurdering av enkeltkunder

Tabell 1: Beskrivelse av ulike metoder for beregning av kundelønnsomhet (som er brukt i spørreskjema), med tilhørende navn på analysemetode

Påstand 6.4/7.4 introduserer begrepet *eksterne virkninger*. Begrepet ble presisert i spørreskjemaet for å unngå ulik tolkning blant respondentene. Eksterne virkninger ble beskrevet ved hjelp av følgende eksempel; «*Eksterne virkninger kan eksempelvis være effekt på omdømme som følge av å ha en referansekunde i sin portefølje*». Dette eksemplet er basert på en beskrivelse av eksterne virkninger som *tiltrekning* hentet fra van Raaij (2005).

På spørsmålene om bruk og nytte av de ulike analysemetodene ble det vurdert hvorvidt et alternativ for «bruker ikke» skulle inkluderes. Sandanger og Sandbekk (2015) påpeker i sin studie at å ikke inkludere et slikt alternativ tvinger respondentene som ikke benytter de ulike kundelønnsomhetsanalysene til å svare «*svært liten grad*» / «*svært lav nytte*», og at dette kan føre til at bruksgraden og nytteverdien av de ulike kundelønnsomhetsanalysene kan bli kunstig lav. Ghauri og Grønhaug (2010) hevder at dersom man inkluderer «bruker ikke», kan respondentene bruke dette svaralternativet som en «rømningsrute». Tidligere studier viser altså at det både er fordeler og ulemper ved å inkludere «bruker ikke» som svaralternativ. Vi har imidlertid ikke inkludert et slikt alternativ her.

Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser

For å kartlegge forhold relatert til hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser i store norske virksomheter, er det inkludert to spørsmål med en rekke påstander som respondenten blir bedt om å ta stilling til. Påstandene i spørsmål 4 og 5 blir presentert i tabell 2. Spørsmålene er målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*helt uenig*» og 5 tilsvarer «*helt enig*». Et alternativ for «*verken enig eller uenig*» er inkludert som et nøytralt midtpunkt.

Spm. 4 Spm. 5	<i>Ta stilling til følgende påstander angående oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser i bedriften:</i>
4.1	Vi har faste rutiner for når analysene oppdateres
4.2	Vi oppdaterer analysene ved behov
4.3	Vi gjennomfører hovedsakelig analysene ved oppstart av kundeforhold
5.1	Jeg ser for meg at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene kan føre til høyere kvalitet i analysene
5.2	Jeg opplever at bedriften gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser med en tilfredsstillende hyppighet
5.3	Jeg opplever at bedriften burde oppdatere kundelønnsomhetsanalysene oftere enn det den gjør i dag

Tabell 2: Påstander relatert til hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser

Hensikten med påstandene i spørsmål 4 er å kartlegge virksomhetenes rutiner for oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser, samt å få en indikasjon på hvor hyppig analysene oppdateres. Hensikten med påstandene i spørsmål 5 er å kartlegge oppfatningen av hvordan nåværende hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene i virksomheten fungerer. I tillegg

ønsker vi å få et innblikk i hvorvidt det er en oppfatning av at hyppigere oppdatering av analysene fører til at de er av høyere kvalitet.

«Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser

For å kartlegge hvorvidt store norske virksomheter vurderer kundelønnsomhetsanalyser ut fra et «Cost of Control»-perspektiv, er det inkludert ett spørsmål med en rekke påstander som respondenten blir bedt om å ta stilling til. Påstandene i spørsmål 8 presenteres i tabell 3. Dette spørsmålet er også målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*helt uenig*» og 5 tilsvarer «*helt enig*». Et alternativ for «*verken enig eller uenig*» er også inkludert.

Spm. 8	Ta stilling til følgende påstander:
8.1	Bedriften har gjennomført beregninger for å tallfeste kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser
8.2	Bedriften har foretatt en vurdering av risikoen ved å ikke tallfeste kundenes lønnsomhet
8.3	Det medfører høy grad av risiko for bedriften å ikke vite hvor lønnsomme de ulike kundene er
8.4	Informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med, er verdt kostnadene ved å utføre analysene

Tabell 3: Påstander relatert til «Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser

Hensikten med påstandene i spørsmål 8 er å kartlegge hvorvidt virksomhetene vurderer kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser, opp mot den styringsinformasjonen slike analyser gir. Påstandene er hovedsakelig hentet fra Le Couteur og Weal (2011) sin beskrivelse av hva et «Cost of Control»-perspektiv på styringsverktøy innebærer.

3.4.1 Operasjonalisering av uavhengige variabler

I det følgende vil operasjonaliseringen av de uavhengige variablene som inngår i regresjonsanalysene beskrives. For å undersøke om de ulike påstandene i et spørsmål faktisk måler den samme faktoren, er det i denne studien utført bekreftende faktoranalyser for variablene som inngår i regresjonsanalysene. Dette er analyser som brukes for å teste en teoretisk målemodell hvor både variablene og påstandene er bestemt på forhånd (Ringdal, 2013). Det er imidlertid noen forhold som må avklares for å finne ut om en faktoranalyse kan gjennomføres. Det må være et visst antall respondenter i utvalget, og en Kaiser-Meyer-Olkin-

verdi på 0,6 eller høyere indikerer at utvalget er stort nok. I tillegg bør korrelasjonskoeffisientene være høyere enn 0,3 mellom de ulike indikatorene som skal måle samme faktor, og Bartlett's sfæretest må være signifikant på 5%-nivå (Johannessen et al., 2010). Disse forholdene er tatt høyde for i denne studien. I selve faktoranalysen vurderes faktorladningene. Størrelsen på faktorladningene viser styrken på sammenhengen mellom de enkelte påstandene, og en faktorladning høyere enn 0,55 anses som god (Johannessen et al., 2010).

I studiens analysedel vil det foretas regresjonsanalyser for å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. De avhengige variablene som måles er bruksgrad av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyser, som allerede er redegjort for i spørsmål 6. De uavhengige variablene er grad av teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjonene, samt virksomhetenes grad av markedsorientering. Kontrollvariablene som måles er betingelsesfaktorene opplevd usikkerhet i omgivelsene, opplevd konkurranseintensitet, størrelse og informasjonssystemets funksjonalitet.

Vi har i stor grad basert operasjonaliseringen av variablene som inngår i regresjonsanalysene på tidligere forskning. I det følgende vil operasjonaliseringen av de ulike uavhengige variablene og betingelsesfaktorene presenteres, for å sikre god begrepsgyldighet. Begrepsgyldighet innebærer hvorvidt studien måler det som er til hensikt å måle (Ringdal, 2013).

Hypotesevariabler: Teknisk og organisatorisk tilpasning

Virksomhetens grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av sine ressurser til de prioriterte kundene utgjør hypotesevariabler i denne studiens regresjoner. Oss bekjent, er ikke disse variablene tidligere målt på en kvantifiserbar måte. Denne studien er dermed den første som forsøker å utlede konkrete indikasjoner på disse begrepene.

I spørreskjemaet ble det påpekt at spørsmålene om teknisk og organisatorisk tilpasning dreide seg om tilpasning til bedriftens *prioriterte kunder*. For å unngå forvirring rundt hva prioriterte kunder innebærer ble dette utdypet; «*Det er vanskelig for en bedrift å tilpasse seg alle sine kunder i like stor grad, så bedriften må ofte velge hvilke kunderelasjoner som skal prioriteres (hvilke kunder de anser som de viktigste). Disse kundene kalles prioriterte kunder i dette spørreskjemaet. Dersom bedriften din ikke prioriterer kunder i ulik grad, besvarer du med*

utgangspunkt i den generelle kundemassen». Spørsmålene om grad av teknisk og organisatorisk tilpasning er målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*helt uenig*» og 5 tilsvarer «*helt enig*». Her er også et alternativ for «*verken enig eller uenig*» inkludert som et nøytralt midtpunkt.

Begrepet *teknisk tilpasning* er operasjonalisert ved hjelp av 4 påstander, som presenteres i tabell 4. Inspirasjon til disse påstandene er hentet fra Lind og Strömsten (2006).

Spm. 9	Ta stilling til følgende påstander:	Faktorladninger Faktor 1
9.1	Bedriften tilpasser sine produkter/tjenester til de prioriterte kundene	0,823
9.2	Bedriften tilpasser sin produksjonsteknologi (eller teknologien knyttet til sine tjenester) til de prioriterte kundene	0,908
9.3	Bedriften utvikler sine produkter/tjenester i samarbeid med de prioriterte kundene	0,899
9.4	Bedriften utvikler sin produksjonsteknologi (eller teknologien knyttet til sine tjenester) i samarbeid med de prioriterte kundene	0,881

Tabell 4: Påstander som skal måle teknisk tilpasning, med tilhørende faktorladninger

De to første påstandene handler om tilpasning av produkter, tjenester og prosesser til de prioriterte kundene, mens de to siste påstandene indikerer et enda tettere samarbeid der bedriftene også *utvikler* sine produkter/tjenester/prosesser i samarbeid med de prioriterte kundene. Lind og Strömsten (2006) undersøkte bedrifter som hovedsakelig var leverandører av produkter. Fordi vi har bedrifter i populasjonen som hovedsakelig er tjenesteytende er påstandene formulert på en slik måte at de også kan passe for bedrifter som leverer tjenester. For å validere om vi har lyktes med å måle begrepet *teknisk tilpasning* er en faktoranalyse gjennomført (se tabell 4). Denne viser relativt høye faktorladninger, og gir derfor et godt resultat som tilsier at påstandene måler én faktor.

Begrepet *organisatorisk tilpasning* er operasjonalisert ved hjelp av 6 påstander, som presenteres i tabell 5. Inspirasjon til disse påstandene er også hentet fra Lind og Strömsten (2006).

Spm. 10	Ta stilling til følgende påstander:	Faktorladninger Faktor 1
10.1	Bedriften kommuniserer jevnlig med de prioriterte kundene	0,806
10.2	Bedriften har dedikerte enheter/ansatte som arbeider rettet mot de prioriterte kundene	0,846
10.3	Bedriften har et tett samarbeid med de prioriterte kundene	0,864
10.4	Bedriften har felles administrative system med de prioriterte kundene	0,387
10.5	Bedriften investerer en betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene	0,807
10.6	Det er høy grad av gjensidig tillit mellom bedriften og de prioriterte kundene	0,702

Tabell 5: Påstander som skal måle organisatorisk tilpasning, med tilhørende faktorladninger

Også for begrepet *organisatorisk tilpasning* er en faktoranalyse gjennomført (se tabell 5). Faktoranalysen viser også her et tilfredsstillende resultat da påstandene kun måler én faktor. Den fjerde påstanden, «*Bedriften har felles administrative system med de prioriterte kundene*», har imidlertid en lav faktorladning. Dette kan tyde på at denne påstanden måler et annet begrep enn de øvrige påstandene. Den fjerde påstanden kan tolkes som den «tyngste» påstanden, som indikerer et svært tett samarbeid mellom bedriftene sammenlignet med for eksempel den første påstanden; «*Bedriften kommuniserer jevnlig med de prioriterte kundene*». Basert på resultatene fra faktoranalysen er det besluttet å ikke inkludere den fjerde påstanden i variabelen *organisatorisk tilpasning* i regresjonsanalysen.

Hypotesevariabel: Markedsorientering

Virksomhetens grad av markedsorientering inkluderes også som en uavhengig variabel i denne studiens regresjonsanalyser. Guilding og McManus (2002) foretok målinger av markedsorientering i sin studie av de 300 største virksomhetene i Australia. De tok utgangspunkt i fire påstander, som ga en tilfredsstillende Cronbachs Alpha på 0,86. Påstandene brukt i Guilding og McManus (2002) har også blitt brukt i denne studien, for å måle grad av markedsorientering. Vi valgte imidlertid å ikke inkludere påstanden; «*Bedriften har en høy grad av markedsorientering*», da vi ikke ønsket å inkludere begrepet som skulle måles i påstandene. De tre påstandene som er brukt presenteres i tabell 6.

Spm. 11	Ta stilling til følgende påstander:	Faktorladninger	
		Faktor 1	
11.1	Bedriften har en god forståelse av kundene	0,817	
11.2	De ulike funksjonene i bedriften arbeider tett sammen for å skape overlegen verdi for kundene	0,904	
11.3	Ledelsen i bedriften jobber for å tilfredsstille behovene og ønskene til bestemt definerte og prioriterte markeder	0,816	

Tabell 6: Påstander som skal måle markedsorientering, med tilhørende faktorladninger

Spørsmålene blir målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*helt uenig*» og 5 tilsvarer «*helt enig*». Det er også inkludert et midtpunkt hvor 3 tilsvarer «*verken enig eller uenig*». Også her er det gjennomført en faktoranalyse med et godt resultat (se tabell 6). De tre påstandene måler kun én faktor, som her tolkes som begrepet *markedsorientering*.

Kontrollvariabel: Opplevd usikkerhet i omgivelsene

Fordi usikkerhet i omgivelsene kan være vanskelig å måle, er det i denne utredningen målt *opplevd usikkerhet* sett fra respondentenes ståsted. Respondenten bes om å vurdere deres mulighet til å forutse endringer i ulike forhold i et 12-måneders perspektiv. Påstander relatert til opplevd usikkerhet presenteres i tabell 7.

Spm. 12	Hvor enkelt er det å forutse endringer som kan oppstå i følgende forhold de neste 12 mnd.:	Faktorladninger	
		Faktor 1	Faktor 2
12.1	Konkurrenters handlinger (prising, introduksjon av nye produkter, tjenester ol.)	0,832	
12.2	Inntekter (etterspørsel og priser)	0,659	0,331
12.3	Kostnader	0,657	
12.4	Kundepreferanser	0,564	0,349
12.5	Teknologiske fremskritt som kan påvirke f. eks. utforming av nye produkter		0,733
12.6	Tilgangen på nødvendig kompetanse eller andre nødvendige innsatsfaktorer		0,784
12.7	Offentlige reguleringer		0,730

Tabell 7: Påstander som skal måle opplevd usikkerhet, med tilhørende faktorladninger

Spørsmålene blir målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «ikke mulig å forutse» og 5 tilsvarer «svært lett å forutse». Spørsmålet er inspirert av Nordheim og Skog (2018) og hentet fra Bjørnenak (2013).

Faktoranalysen viser her at påstandene måler to faktorer (se tabell 7). Dataene tyder på at påstand 1-4 måler én faktor, mens påstand 5-7 måler en annen faktor. Vi kaller den første faktoren for *intern usikkerhet* og den andre for *ekstern usikkerhet*. De første fire påstandene måler forhold som er tettere knyttet til driften enn de tre siste. I regresjonsanalysen har vi valgt å kun benytte faktoren *intern usikkerhet*. Argumentene for å velge faktoren *intern usikkerhet* er at pris, kostnader og kundepreferanser er særlig relevant når studiens tema er kundelønnsomhetsanalyser. Årsaken til at vi kun inkluderer én av faktorene er for å unngå problemer med multikollinearitet, da man kan anta at de to faktorene har en høy grad av korrelasjon.

Kontrollvariabel: Opplevd konkurranseintensitet

Konkurranseintensitet er også et utfordrende begrep å måle, og det er derfor målt *opplevd konkurranseintensitet* i denne studien. Respondenten blir spurt om å vurdere den opplevde konkurranseintensitet knyttet til fem ulike områder. Påstandene relatert til konkurranseintensitet presenteres i tabell 8.

Spm. 13	Hvor intens er konkurransen i følgende forhold i din bransje?	Faktorladninger	
		Faktor 1	Faktor 2
13.1	Priskonkurransen	0,939	
13.2	Konkurransen om markedsandeler	0,847	
13.3	Konkurransen i forbindelse med utvikling av nye produkter/tjenester		0,908
13.4	Konkurransen knyttet til kvalitet og utvalg av produkter/tjenester	0,340	0,788
13.5	Konkurransen generelt i bransjen	0,872	

Tabell 8: Påstander som skal måle opplevd konkurranseintensitet, med tilhørende faktorladninger

Spørsmålene blir målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «lite intens» og 5 tilsvarer «svært intens». Spørsmålet er basert på King et al. (2010) og inspirert av Nordheim og Skog (2018).

Også her viser faktoranalysen at påstandene måler to ulike faktorer (se tabell 8). Dataene tyder på at påstand 1, 2 og 5 måler én faktor, mens påstand 3 og 4 måler en annen faktor. Vi har kategorisert faktorene som henholdsvis *konkurranse om pris/marked* og *konkurranse om produkter/kvalitet*. I regresjonsanalysene har vi valgt å bruke kun én av faktorene for å unngå problematikk med multikollinearitet, og vi har valgt å benytte faktoren *konkurranse om produkter/kvalitet*. Dette begrunner vi med at kundelønnsomhet kan ha større betydning når bedriftens fokus er på kvalitet, fordi det da kan virke naturlig at bedriften har flere langsiktige kunderelasjoner med større grad av ressurstilpasning.

Kontrollvariabel: Informasjonssystemets funksjonalitet

Respondenten blir spurt om hvorvidt vedkommende er enig eller uenig i en rekke påstander som omhandler funksjonaliteten til virksomhetens informasjonssystem. Disse påstandene presenteres i tabell 9. Spørsmålene blir målt på en 5-punkts Likert-skala, hvor 1 tilsvarer «*helt uenig*» og 5 tilsvarer «*helt enig*». Her er det også inkludert et nøytralt midtpunkt for 3 «*verken enig eller uenig*». Variabelen er inspirert av Nordheim og Skog (2018) og spørsmålene er hentet fra Krumwiede (1998).

Spm. 14	Ta stilling til følgende påstander angående bedriftens informasjonssystemer:	Faktorladninger Faktor 1
14.1	Bedriften har et godt integrert informasjonssystem, også mellom eventuelle avdelinger	0,868
14.2	Informasjonssystemet gir brukerne god mulighet til å gjøre detaljerte søk i databasen	0,842
14.3	Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften	0,898
14.4	Informasjonssystemet gir et bredt utvalg data om kostnader og bedriftens prestasjon	0,873
14.5	Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i "sanntid" heller enn periodisk	0,699

Tabell 9: Påstander som skal måle informasjonssystemets funksjonalitet, med tilhørende faktorladninger

Her viser faktoranalysen at påstandene måler én faktor (se tabell 9). Dette styrker validiteten til begrepsoperasjonaliseringen, og indikerer at det er fornuftig å inkludere samtlige påstander som et mål på informasjonssystemets funksjonalitet i regresjonsanalysene.

Kontrollvariabel: Størrelse

Variabelen størrelse er målt i både antall ansatte og omsetning. Ifølge Van Der Stede et al. (2005) er disse spørsmålene basert på objektive målinger, men det betyr imidlertid ikke at målingene er feilfrie. Respondenten oppga tallene selv, i en fritekstboks. Både antall ansatte og omsetning sier noe om virksomhetens kompleksitet og størrelse. Her er også kategorier vurdert som svaralternativ, men valget falt på tekstboks da vi antok at dette ville gi mer nøyaktige data til bruk i analysen. På spørsmål 15 om omsetning ble bedriftene bedt om å oppgi omsetning i millioner NOK. Svarene vi fikk tydet på at det var ulik tolkning av spørsmålet da noen oppga svar med tekst, med komma, med tusenskilte, i milliarder, samt at noen oppga urealistisk høye tall på sin omsetning. Det ble derfor behov for en skjønsmessig tolkning av noen av svarene.

I regresjonen ble derfor spørsmål 16 om antall ansatte i bedriften brukt som mål på størrelse. Antall ansatte kan være et relevant mål på størrelse i denne studiens kontekst, da man kan anta at antall ansatte har betydning for bedriftenes grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av ressurser til sine kunder. Også spørsmål 16 om antall ansatte hadde svar som måtte formateres, og det ble gjort en skjønsmessig vurdering på enkelte av svarene her. Videre var det 11 bedrifter i utvalget som hadde oppgitt at de hadde under 150 ansatte. Vi valgte å fjerne 8 av disse, men beholdt 3 bedrifter med henholdsvis 140, 140 og 145 ansatte. Dette valget begrunnes med at det er tett opp mot 150 ansatte i disse virksomhetene, og at det kan være naturlige svingninger i antall ansatte fra år til år som førte til at det var under 150 ansatte i disse bedriftene på det tidspunktet de mottok spørreundersøkelsen.

Oppsummering av operasjonalisering av uavhengige variabler

Cronbachs Alpha er et mål på pålitelighet for en faktor. Dette innebærer å måle om svarene på de ulike påstandene i et spørsmål samvarierer, noe som er naturlig å anta dersom påstandene måler samme faktor. Cronbachs Alpha varierer fra 0 til 1, hvor en verdi over 0,7 indikerer en tilfredsstillende pålitelighet (George og Mallery, 2011). Alle de uavhengige variablenes Cronbachs Alpha presenteres i tabell 10.

Uavhengig variabel	Cronbachs Alpha (bør være over 0,7)
Teknisk tilpasning	0,900
Organisatorisk tilpasning	0,810
Markedsorientering	0,796
Opplevd usikkerhet	0,676
Konkurransintensitet	0,682
Informasjonssystemets funksjonalitet	0,887

Tabell 10: Cronbachs Alpha for de uavhengige variablene

Hypotesevariablene *teknisk tilpasning*, *organisatorisk tilpasning* og *markedsorientering* har en god Cronbachs Alpha, som gir godt grunnlag for å benytte disse variablene i de videre analysene. Det samme gjelder for kontrollvariabelen *informasjonssystemets funksjonalitet*. Variablene *opplevd usikkerhet* og *konkurransintensitet* har en tvilsom Cronbachs Alpha (under 0,7). Det bør imidlertid påpekes at verdien til Cronbachs Alpha øker når antall indikatorer for å måle en faktor øker (Ringdal, 2013). Fordi det på grunnlag av faktoranalysene er inkludert kun 4 og 2 påstander (indikatorer) for å måle henholdsvis opplevd usikkerhet og konkurransintensitet, kan få indikatorer være en mulig forklaring på at Cronbachs Alpha er lav for disse variablene. Vi velger av den grunn likevel å bruke begge faktorene videre.

3.5 Gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsen ble sendt ut tirsdag 12. februar 2019, og ble avsluttet tirsdag 12. mars 2019. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til den e-postadressen som den enkelte bedrift hadde registrert under kontaktinformasjon hos Proff Forvalt. Det varierte om disse e-postadressene tilhørte et sentralbord eller daglig leder. Invitasjonen presiserte at dersom mottaker av e-posten ikke anså undersøkelsen som relevant for vedkommendes stilling, var det ønskelig at undersøkelsen ble videresendt til noen med kjennskap til bedriftens økonomi og eventuelt bruk av kundelønnsomhetsanalyser (se vedlegg 2). Dette ble gjort for å øke sannsynligheten for at riktig person endte opp med undersøkelsen.

Etter fire uker, en ringerunde og tre skriftlige påminnelser ble det totalt samlet inn 116 svar. Dette tilsvarer, som nevnt tidligere, en responsrate på 29%. Dette kan ansees som en lav responsrate sett i forhold til tommelfingerregelen om at en tilfredsstillende responsrate bør være på over 50% (Baruch, 1999; Richardson, 2005). På den annen side kan det argumenteres for at en studie som retter oppmerksomheten spesifikt mot kundelønnsomhetsanalyser får en lavere responsrate enn studier som omhandler mer generelle styringsverktøy, som for eksempel budsjett eller balansert målstyring. Dersom flere av respondentene ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, så kan det være en mulig årsak til at de velger å ikke besvare undersøkelsen.

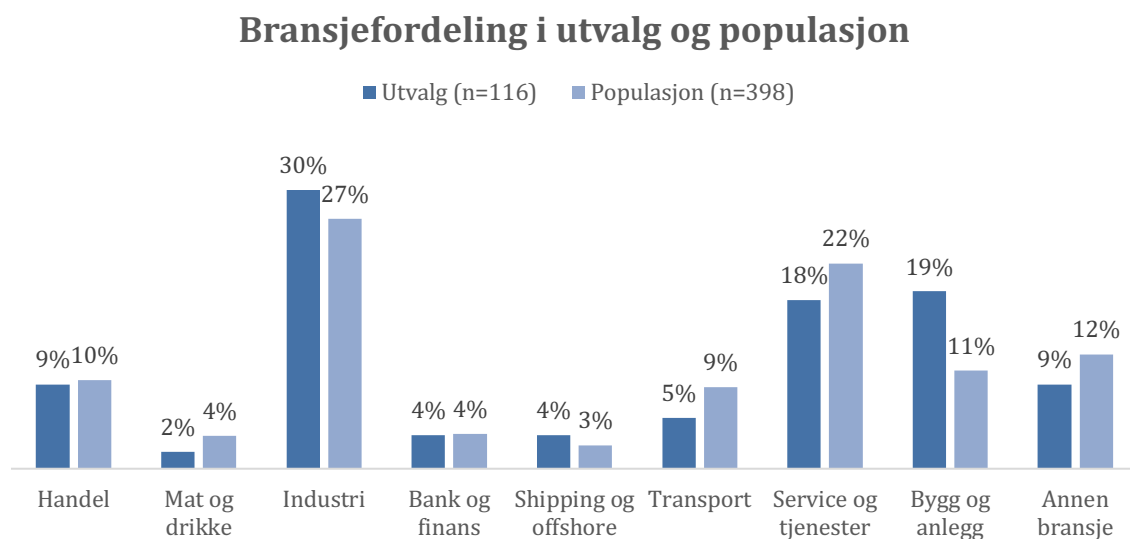
Van Der Stede et al. (2005) påpeker at det ser ut til å være en trend som viser synkende responsrater i undersøkelser som gjøres innenfor økonomiske og organisasjonsteoretiske fagfelt. Videre understreker de viktigheten av god oppfølging for å øke responsraten, og beskriver at både skriftlige og muntlige påminnelser kan være effektivt. En uke etter at denne studiens undersøkelse var sendt ut ble det besluttet å foreta en ringerunde hvor alle bedriftene som hadde mottatt undersøkelsen ble kontaktet. Årsaken til dette var en relativt lav responsrate den første uken, og at det var knyttet usikkerhet til hvorvidt invitasjonene som ble sendt til sentralbord endte opp hos riktig person. Det ble også sendt ut tre skriftlige påminnelser med en ukes mellomrom, for å øke responsraten. E-postinvitasjonen, påminnelsene og spørreskjemaet kan leses i vedlegg 2, 3 og 4.

Til tross for at studiens responsrate på 29% er noe lav kan den likevel anses som tilfredsstillende, sett i lys av trendene Van Der Stede et al. (2005) påpeker og tidligere studier gjort på samme tema (se blant annet Havelin og Helsem, 2012; Sandanger og Sandbekk, 2015). Ved lav responsrate er arbeidet med frafallsanalyse spesielt viktig.

3.6 Frafallsanalyse

Formålet med frafallsanalyser er å undersøke egenskaper ved de respondentene som ikke har svart på undersøkelsen. Ved å kontrollere for om frafallet er systematisk skjevt, får man en indikasjon på hvorvidt man kan generalisere (Van Der Stede et al., 2005). Av den grunn er det i denne studien utarbeidet en oversikt over bransjefordelingen og organisasjonsstørrelse (i antall ansatte) i populasjonen og utvalget.

Dersom bransjefordelingene i studiens populasjon og utvalg samsvarer, er ikke frafallet skjevt med tanke på de ulike bransjenes representativitet. Dersom bransjefordelingene ikke samsvarer tyder dette på at det er en viss bransjekategori som ikke har besvart spørreundersøkelsen, hvilket kan true studiens eksterne gyldighet (Van Der Stede et al., 2005). Figur 5 viser at bransjefordelingen blant de virksomhetene som besvarte spørreundersøkelsen (*utvalget*), i stor grad sammenfaller med bransjefordelingen blant alle virksomhetene som mottok spørreundersøkelsen (*populasjonen*). Dette gir grunnlag for å kunne generalisere studiens funn fra utvalg til populasjon med hensyn på bransje.



Figur 5: Bransjefordeling i utvalg og populasjon

Vi ønsket også å kontrollere for eventuelle systematiske skjevheter i utvalget sammenlignet med populasjonen, med hensyn til organisasjonsstørrelse (i antall ansatte). Gjennomsnittlig antall ansatte for virksomhetene i populasjonen er 494 (med standardavvik på 665), og gjennomsnittlig antall ansatte for virksomhetene i utvalget er 609 (med standardavvik på 784). Både gjennomsnittet og standardavviket i utvalget er noe høyere enn i populasjonen. Dette tyder på at det er de mindre virksomhetene som faller fra, og studiens funn bør derfor ikke generaliseres til slike virksomheter. De største norske virksomhetene er altså i høyest grad representert i datamaterialet som benyttes i analysen.

3.7 Evaluering av datamateriale

En god undersøkelse får resultater som er relevante og riktige, og som kan stoles på. Det er derfor ønskelig at funnene tilfredsstiller kravene om pålitelighet og gyldighet (Jacobsen, 2015).

3.7.1 Pålitelighet

En undersøkelse som har høy grad av pålitelighet vil ha lav grad av tilfeldige feil, og vil derfor gi akkurat de samme funnene om den blir gjennomført under de samme forholdene to ganger (Jacobsen, 2015). Pålitelighet vurderes for å kunne si noe om kvaliteten på dataen, og kan testes ved bruk av Cronbachs Alpha som måler intern konsistens for en faktor. Dette innebærer å måle i hvilken grad ulike indikatorer for samme fenomen gir konsistente resultater. Cronbachs Alpha for de ulike faktorene som vil benyttes i studiens analyser er redegjort for i kapittel 3.4.1.

Svarene respondentene oppgir i spørreundersøkelsen bør ikke avhenge av hvilken undergruppe de tilhører. Pålitelighet mellom ulike undergrupper i utvalget bør derfor også vurderes (Neuman, 2011). Spørreundersøkelsen i denne studien er hovedsakelig sendt ut til økonomisjefer og daglig ledere, men den er også sendt til personer i andre stillinger; eksempelvis kontrollere, salgsledere, analytikere og regnskapsførere. Det kan dermed utgjøre en utfordring at det foreligger ulik grad av økonomikompetanse hos respondentene, og at dette kan føre til varierte svar. Det ble vurdert å inkludere et spørsmål i spørreskjemaet om hvilken stilling respondenten har i virksomheten, slik at det kunne kontrolleres for dette i analysene. På grunn av risiko for indirekte identifisering av respondenten, ble det imidlertid tatt en avgjørelse om å ikke spørre om stilling for å ivareta respondentenes anonymitet.

Høy pålitelighet i datamaterialet er en forutsetning for at resultatene skal ha høy gyldighet. Begrepsmessig gyldighet og ekstern gyldighet vil redegjøres for i de to neste delkapitlene.

3.7.2 Begrepsmessig gyldighet

Begrepsmessig gyldighet omhandler hvorvidt vi faktisk måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). En undersøkelse vil ha god begrepsmessig gyldighet dersom det er samsvar mellom det teoretiske begrepet som skal måles og operasjonaliseringen av begrepet.

I denne utredningen vil det være spesielt sentralt å vurdere den begrepsmessige gyldigheten for teknisk og organisatorisk tilpasning i kunderelasjoner, da dette er begrep som ikke er målt ved bruk av spørreskjema tidligere. De andre faktorene er målt ved bruk av spørreskjema i tidligere studier, og vi har av den grunn kunnet bruke validerte måleinstrumenter for disse. Videre er det gjennomført faktoranalyser for å kontrollere at de ulike indikatorene (påstandene) grupperer seg riktig til de latente faktorene, og resultatene av disse faktoranalysene er presentert i kapittel 3.4.1.

God operasjonalisering av begrep er sentralt for god begrepsgyldighet. Av den grunn ble den begrepsmessige gyldigheten introdusert i kapittel 3.4, om operasjonalisering av de teoretiske begrepene som benyttes i studien.

3.7.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015). Dersom respondentene i utvalget er representative for populasjonen, oppnås god ekstern gyldighet. Representativitet innebærer at sammensetningen av det endelige utvalget er relativt lik sammensetningen av populasjonen som utvalget trekkes fra (Jacobsen, 2015).

Denne studiens eksterne gyldighet er introdusert i frafallsanalysen i kapittel 3.6, hvor det er foretatt en analyse av de respondentene som har falt fra underveis. Bortfall av visse virksomheter og bransjer kan true en undersøkelses eksterne gyldighet, og dette vil med stor sannsynlighet være et problem i denne studiens utvalg. Ved store bortfall kan det risikeres at

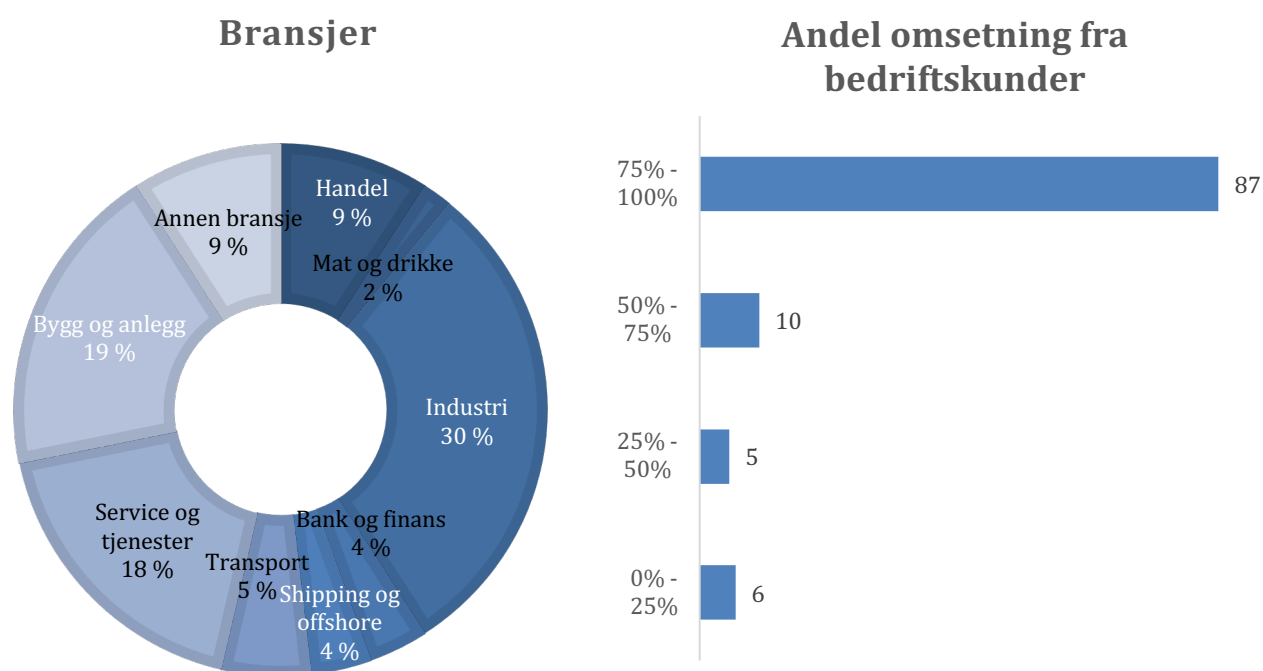
generalisering ikke er forsvarlig (Johannessen et al., 2010). Van Der Stede et al. (2005) påpeker at responsraten som regel er lavere i undersøkelser som involverer toppledere. Det er naturlig å anta bortfall i denne studiens undersøkelse som følge av at økonomisjefer og daglig ledere i store norske virksomheter er travle. Det er forsøkt å redusere tidsbruken på spørreundersøkelsen så mye som mulig for å redusere dette bortfallet, i tillegg til at det ble sendt ut tre påminnelser og foretatt en ringerunde. Dersom de virksomhetene som ikke har besvart spørreundersøkelsen representerer en viss kategori med bedrifter, kan dette true studiens eksterne gyldighet (Jacobsen, 2015).

4 Analyse og diskusjon

Dette kapitlet vil starte med en beskrivelse av virksomhetene som har svart på spørreundersøkelsen, før resultatene blir presentert i to deler. Først vil den deskriptive statistikken knyttet til del én av problemstillingen om *hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser* bli gjort rede for. Videre vil regresjonsanalysene knyttet til del to av problemstillingen om *hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet* bli belyst og drøftet. Deretter vil de viktigste funnene i studien oppsummeres og drøftes i kapittel 4.5.

4.1 Om virksomhetene som har deltatt i spørreundersøkelsen

Bedriftene som har besvart spørreundersøkelsen representerer ulike bransjer. Figur 6 illustrerer hvilke bransjer respondentenes virksomheter tilhører, samt hvor stor andel av virksomhetenes omsetning som genereres av bedriftskunder.



Figur 6: Bransjefordeling i utvalget og oversikt over andel omsetning fra bedriftskunder (n = 108)

Bransjefordelingen viser at alle de forhåndsdefinerte bransjene er representert i datamaterialet, bortsett fra forbruk og fritid. Bransjene industri (30%), bygg og anlegg (19%) og service og tjenester (18%) utgjør til sammen 67% av utvalget. Det er imidlertid 10 respondenter (9%) som har oppgitt at virksomheten deres tilhører annen bransje. Blant de 108 virksomhetene som er

brukt i analysen er gjennomsnittlig antall ansatte 609 (med standardavvik på 784) og gjennomsnittlig omsetning 29 215 560 kr (med standardavvik på 253 067 012 kr). Det høye standardavviket sier noe om at respondentenes virksomheter er svært ulike, og at de opererer under svært ulike bransjeforhold. Videre viser også figur 6 at 87 av virksomhetene i utvalget genererer 75%-100% av sin omsetning fra bedriftskunder; størsteparten av virksomhetene opererer altså i bedriftsmarkedet. Dette er fordelaktig for den andre delen av studiens analyse hvor rammeverket til Lind og Strömsten (2006) testes, da rammeverket i utgangspunktet ble utviklet for bedrifter som hovedsakelig opererer i bedriftsmarkedet.

4.2 Hvordan arbeider store norske virksomheter med kundelønnsomhetsanalyser?

I det følgende vil deskriptiv statistikk knyttet til hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser bli presentert og diskutert. Dette innebærer spørsmålene knyttet til bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, hyppighet i oppdatering av analysene og «Cost of Control»-perspektiv på analysene. Karakteristika ved virksomhetenes kunderelasjoner vil også beskrives, med fokus på teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser. I tillegg vil virksomhetenes grad av markedsorientering belyses.

4.2.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode

Av virksomhetene i utvalget er det 86,1% som i større eller mindre grad benytter kundelønnsomhetsanalyser. Ut fra svarfordelingen som presenteres i tabell 11 kan man se at 49,1% av bedriftene bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor grad (25%) eller i svært stor grad (24,1%), mens 23,2% i liten grad (13,9%) eller i svært liten grad (9,3%) bruker kundelønnsomhetsanalyser. Det er også verdt å merke seg at 13,9% av respondentene ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser i det hele tatt.

	1 = Svært liten grad	2	3	4	5 = Svært stor grad	Bruker ikke	Gj.sn. (std. avvik)
I hvilken grad benyttes kundelønnsomhetsanalyser i bedriften?	9,3%	13,9%	13,9%	25%	24,1%	13,9%	3,82 (1,52)

Tabell 11: Bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode

Havelin og Helsem (2012) fant at 73,6% av respondentene brukte kundelønnsomhetsanalyser i stor grad, mens Sandanger og Sandbekk (2015) avdekket en nedgang til 51,5% i sin studie. Dette er i tråd med funnene i vår studie og tyder på at bruken av kundelønnsomhetsanalyser har holdt seg relativt stabil. Vi antok imidlertid at bruken skulle ha økt, da Havelin og Helsem (2012) fant en høyere potensiell nytte enn opplevd nytte av analysene. En mulig årsak til at bruken likevel ikke har økt kan være at virksomhetene ikke har tilegnet seg nødvendig kompetanse om analysene. Det er imidlertid viktig å påpeke at populasjonene som undersøkes av Havelin og Helsem (2012) og Sandanger og Sandbekk (2015) er henholdsvis de 300 og 500 største norske virksomhetene etter omsetning. Funnene er av den grunn ikke direkte sammenlignbare.

Av respondentene som svarer at bedriften ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, begrunner størsteparten (60%) dette med at slike analyser ikke er relevant for deres virksomhet. Videre oppgir 20% at virksomheten ikke har nødvendig kompetanse, mens 6,7% oppgir at analysene er for tidkrevende. I tillegg svarer 13,3% at det er andre årsaker til at de ikke utfører analysene. Enkelte bedrifter har kunder som gjør at det er lite relevant å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan være virksomheter med svært få eller bare én kunde, eller virksomheter som leverer produkter til staten. En annen mulig årsak til at bedrifter ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser er at virksomheten kan ha et lønnsomhetsfokus på kontrakt eller prosjekt fremfor kunde.

4.2.2 Bruk av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyse

Tabell 12 viser at den analysemetoden som er mest brukt er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (3,74), etterfulgt av *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* (3,51). Metodene *enkeltekunders livsløpsverdi* (2,09) og *verdivurdering av enkeltkunder* (1,84) brukes i langt mindre grad.

	1 = Svært liten grad	2	3	4	5 = Svært stor grad	Gj.sn. (std. avvik)
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	5,6%	11,1%	11,1%	30,6%	27,8%	3,74 (1,22)
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	11,1%	9,3%	13,9%	28,7%	23,1%	3,51 (1,34)
Enkeltekunders livsløpsverdi	43,5%	14,8%	9,3%	13,9%	4,6%	2,09 (1,32)
Verdivurdering av enkeltkunder	50%	13,9%	10,2%	10,2%	1,9%	1,84 (1,16)

Tabell 12: Bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

Nivåene på bruksgrad blir ikke sammenlignet med tidligere studier da det er benyttet ulike måleskalaer. Rangeringen mellom metodene kan imidlertid sammenlignes. Vår studie viser at bruksgraden av de historiske metodene (*lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundeselement*) er høyere enn bruksgraden av de fremtidsrettede metodene (*enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*), og støtter dermed opp om funnene i tidligere studier (Bjørnenak, 2013; Guilding og McManus, 2002; Haugland og Nicolaisen, 2016; Havelin og Helsem, 2012; Helgesen og Voldsund, 2009; Sandanger og Sandbekk, 2015; Tuen og Wigestrands, 2014). I denne studien etterspørres bruk og nytte av analysemetodene på en indirekte måte. Likevel skiller ikke resultatene seg i betydelig grad fra det tidligere studier som har spurt på en mer direkte måte har funnet. Dette tyder på at det foreligger samme navn på analysemetodene i praksis og akademia.

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er den mest brukte metoden. Det er flere mulige årsaker til dette. En årsak kan være at det er relativt enkelt å finne historiske inntekter og kostnader, sammenlignet med å skulle predikere fremtidige kontantstrømmer. Det er også nærliggende å tro at detaljerte lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder brukes som utgangspunkt for bruk av de

fremtidsrettede analysemetodene. *Lønnsomhetsanalyse av kundeselement* er den nest mest brukte metoden. Lind og Strömsten (2006) argumenterer for at analyser av kundeselement er mindre ressurskrevende å utføre enn analyser på enkeltkundenivå, spesielt dersom virksomheten har mange kunder. Dette kan være med på å forklare den relativt høye bruksgraden av analysemetoden. På den annen side har *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* et lavere detaljnivå enn *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, slik Guilding og McManus (2002) påpeker.

Tuen og Wigestrånd (2014) fant også at *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* er den mest brukte metoden. Dette skiller seg fra funnene til flere andre tidligere studier som finner at *lønnsomhetsanalyser av kundeselement* er den mest brukte metoden (Guilding og McManus, 2002; Havelin og Helsem, 2012; Sandanger og Sandbekk, 2015; Haugland og Nicolaisen, 2016). Tuen og Wigestrånd (2014) påpeker at en mulig forklaring på deres funn er at de har undersøkt norske sparebanker, og at bankene er opptatt av å kartlegge ressursbruken knyttet til den enkelte kunde for å kunne sette en riktig pris. En mulig årsak til at vi finner at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* er den mest brukte metoden i denne studien kan også skyldes hvem som har besvart undersøkelsen. Blant bedriftene i utvalget er rundt halvparten av bedriftene innen industri (30%) eller bygg og anlegg (19%). I disse bransjene kan det antas at det i stor grad er større enkeltkunder som er i fokus, fremfor kundeselement.

Våre funn viser som nevnt en vesentlig lavere bruk av de fremtidsrettede metodene *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Berger og Nasr (1998) påpeker at det er både ressurskrevende, og knyttet høy grad av usikkerhet til, å skulle predikere fremtidige kontantstrømmer. Dette kan være med på å forklare den lave bruken av de fremtidsrettede analysemetodene. Studiens funn viser videre lavest bruksgrad for analysemetoden *verdivurdering av enkeltkunder*, noe som er i tråd med det flere tidligere studier finner (Sandanger og Sandbekk, 2015; Haugland og Nicolaisen, 2016; Guilding og McManus, 2002). *Verdivurdering av enkeltkunder* inkluderer også kundens eksterne virkninger i lønnsomhetsberegningene, noe som gjør at denne metoden er den mest omfattende og ressurskrevende å gjennomføre. Samtidig er det også den analysemetoden det er knyttet høyest grad av usikkerhet til, da både fremtidige kontantstrømmer og eksterne virkninger er usikre estimater. Dette kan være med på å forklare hvorfor *verdivurdering av enkeltkunder* er metoden med lavest bruk. Guilding og McManus (2002) påpeker at lavere bruk av de

fremtidsrettede metodene bidrar til at kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy som regel har et for kortsiktig perspektiv.

	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1	0,372*	0,007	0,009
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,372*	1	0,092	0,081
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,007	0,092	1	0,559*
Verdivurdering av enkeltkunder	0,009	0,082	0,559*	1

Tabell 13: Korrelasjonsanalyse mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

*Signifikant på 1%-nivå

Tabell 13 viser korrelasjon (pearsons r) mellom bruk av de ulike metodene. Resultatene viser at det er signifikant positiv korrelasjon mellom de to historiske metodene *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundeselement*, og mellom de to fremtidsrettede metodene *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Dette betyr at utstrakt bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* gir utstrakt bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* (og motsatt), og at utstrakt bruk av analysemetoden *enkeltkunders livsløpsverdi* gir utstrakt bruk av *verdivurdering av enkeltkunder* (og motsatt). Grunnen til at det danner seg to «grupperinger» blant analysemetodene kan være at de to historiske og de to fremtidsrettede metodene har flere likheter når det kommer til fremgangsmåte. Funnene kan tyde på at bedrifter som allerede utfører én lønnsomhetsanalyse med fokus på historiske tall, kan ha lettere for å gjøre flere analyser som også baserer seg på historiske tall. På samme måte kan bedrifter som allerede utfører én lønnsomhetsanalyse med fokus på prediksjon av fremtidige tall, ha lettere for å gjøre flere analyser som baserer seg på samme type tall.

Kartleggingen av de ulike analysemetodenes bruksgrad tyder på at jo flere usikre estimater som inkluderes, og jo mer ressurskrevende metodene er å gjennomføre, desto lavere blir bruksgraden. Dette til tross for at de mest ressurskrevende analysemetodene gir den mest detaljerte informasjonen.

4.2.3 Nytte av de ulike metodene for kundelønnsomhetsanalyse

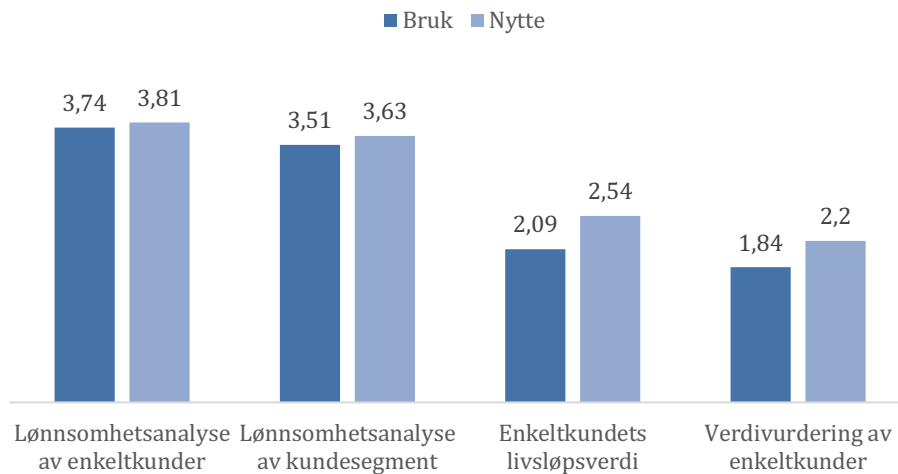
Studiens funn viser at *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* har høyest opplevd nytteverdi (3,81), etterfulgt av *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* (3,63), *enkeltekunders livsløpsverdi* (2,54) og *verdivurdering av enkeltkunder* (2,20). Tabell 14 viser den opplevde nytteverdien av de ulike analysemetodene.

	1 = Svært liten nytte	2	3	4	5 = Svært stor Nytte	Gj.Sn. (std. avvik)
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,6%	10,2%	10,2%	33,3%	27,8%	3,81 (1,17)
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	8,3%	6,5%	19,4%	25,9%	25,9%	3,63 (1,26)
Enkeltekunders livsløpsverdi	25,9%	14,8%	25%	13,9%	6,5%	2,54 (1,28)
Verdivurdering av enkeltkunder	35,2%	14,8%	20,4%	14,8%	0,9%	2,20 (1,19)

Tabell 14: Nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

Resultatene for opplevd nytteverdi er sammenfallende med funnene for bruksgrad, noe som kan være med på å forklare bruken av de ulike analysemetodene, og som tyder på at respondentene opplever bruk og nytte relativt likt. Det er for eksempel kun henholdsvis 6,5% og 0,9% som opplever at *enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* gir svært høy nytte, noe som kan forklare hvorfor dette er metodene som brukes minst. Til sammenligning er det henholdsvis 27,8% og 25,9% som opplever at *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* gir svært høy nytte.

Bruk og nytte av analysemetodene



Figur 7: Bruk og nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

Figur 7 viser en sammenstilling av bruk og nytte for de ulike analysemetodene. I denne studien finner vi en gjennomgående høyere nytteverdi enn bruksgrad, noe som samsvarer med funn fra en rekke tidligere studier (Guilding og McManus, 2002; Sandanger og Sandbekk, 2015; Havelin og Helsem, 2012; Tuen og Wigestrands, 2014). Dette antyder at det foreligger et urealisert potensiale i bruk av kundelønnsomhetsanalyser, slik blant annet Havelin og Helsem (2012) også påpeker. At det foreligger høyere nytte enn bruk for de ulike analysemetodene impliserer også at respondentene har tro på kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. Dette gjelder spesielt for de fremtidsrettede metodene der differansen mellom bruk og nytte er høyest.

Vi finner at nytten av de historiske metodene er høyere enn for de fremtidsrettede metodene, noe som er i tråd med at de historiske metodene er de som brukes mest. Dette til tross for at de fremtidsrettede metodene gir mer detaljert informasjon. Havelin og Helsem (2012) argumenterer for at en mulig forklaring på at de fremtidsrettede metodene gir en lavere nytte enn de historiske er at de fremtidsrettede metodene i større grad baserer seg på usikre estimater. De finner at *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* er metoden med høyest nytteverdi, mens vi finner at *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* har den høyeste nytteverdien. Forskjeller mellom nytten i de to historiske metodene er imidlertid marginal, og det kan være tilfeldigheter i vårt utvalg som påvirker resultatene her. Havelin og Helsem (2012) finner videre at de historiske metodene oppfattes som mindre ressurskrevende å gjennomføre enn de fremtidsrettede

metodene, noe som kan tenkes å være en forklaring på at de historiske metodene har både høyest bruk og nytte også i denne studien.

4.2.4 Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene

Et annet interessant aspekt når det kommer til hvordan bedriftene arbeider med kundelønnsomhetsanalyser er hva slags rutiner de har for oppdatering av analysene sine. Gjennom «Relevance Lost»-debatten har økonomiske styringsverktøy møtt kritikk for at de gir beslutningstakere utdatert styringsinformasjon (Johnson og Kaplan, 1987). Det er derfor nærliggende å anta at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser vil gjøre at styringsinformasjonen som genereres ikke er utdatert, og at analysene av den grunn vil være av høyere kvalitet. Svarene på spørsmål 4 og 5 om hyppighet presentert i tabell 15.

	1 og 2 = Helt uenig/uenig	3 = Verken enig eller uenig	4 og 5 = Helt enig/enig	Gj. sn. (std. avvik)
Vi har faste rutiner for når analysene oppdateres	34,4%	15,1%	50,6%	3,18 (1,57)
Vi oppdaterer analysene ved behov	19,4%	23,7%	57%	3,59 (1,29)
Vi gjennomfører hovedsakelig analysene ved oppstart av kundeforhold	37,7%	24,7%	37,6%	2,98 (1,46)
Jeg ser for meg at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene kan føre til høyere kvalitet i analysene	10,7%	29%	60,2%	3,76 (1,07)
Jeg opplever at bedriften gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser med en tilfredsstillende hyppighet	17,2%	30,1%	52,7%	3,54 (1,14)
Jeg opplever at bedriften burde oppdatere kundelønnsomhetsanalysene oftere enn det den gjør i dag	35,5%	29%	35,5%	3,01 (1,32)

Tabell 15: Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser

Funnene viser at flertallet av respondentene (50,6%) er enige eller helt enige i at bedriften har faste rutiner for oppdateringer av sine kundelønnsomhetsanalyser. Det er imidlertid også en betydelig andel (34,4%) som svarer at de er uenige eller helt uenige i at bedriften har faste rutiner for når kundelønnsomhetsanalysene oppdateres. Omtrent halvparten av respondentene (57%) er enige eller helt enige i at bedriften oppdaterer kundelønnsomhetsanalysene ved behov.

Det er noe spenning i hvorvidt respondentene er enige eller uenige i de ulike påstandene relatert til oppdatering av bedriftens kundelønnsomhetsanalyser, og funnene tilsier at bedriftene gjennomfører kundelønnsomhetsanalysene på ulike tidspunkt i kundeforholdets levetid. Det er 37,6% av respondentene som er enige eller helt enige i at bedriften hovedsakelig gjennomfører analysene ved oppstart av kundeforhold. Dette er interessant og gjør at det er nærliggende å anta at en relativt stor andel av virksomhetene ikke oppdaterer kundelønnsomhetsanalysene underveis i de ulike kunderelasjonenes levetid. Fordi kunderelasjoner er dynamiske og lønnsomheten i samme kunderelasjon kan variere over tid, vil det å kun gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser ved oppstart av kundeforhold kunne føre til at styringsinformasjonen analysene genererer blir utdatert. Studiens funn antyder at Johnson og Kaplan (1987) sin kritikk av at økonomiske styringsverktøy gir utdatert styringsinformasjon, fremdeles kan gjøres gjeldende for bruk av kundelønnsomhetsanalyser.

Videre har vi undersøkt om bedriftene er tilfredse med rutinene de har for oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene, og om de ser potensiale for økt kvalitet ved en hyppigere oppdatering av analysene. På spørsmål om respondentene ser for seg at en hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene kan føre til økt kvalitet i analysene svarer flertallet (60,2%) at de er enige eller helt enige, mens relativt få (10,7%) er uenige eller helt uenige. Dette tyder på at respondentene ser potensiale for økt kvalitet i analysene, dersom disse oppdateres oftere.

Omtrent halvparten (52,7%) er enige eller helt enige i at bedriften oppdaterer kundelønnsomhetsanalysene med en tilfredsstillende hyppighet. Kun 17,2% er uenige eller helt uenige i at de er tilfredse med hvor ofte bedriften oppdaterer kundelønnsomhetsanalysene i dag. Til tross for at rundt halvparten av respondentene (52,7%) er enige eller helt enige i at de er tilfredse med hvor ofte bedriften oppdaterer analysene, svarer også en betydelig andel (35,5%) at de er enige eller helt enige i at bedriften burde gjennomført kundelønnsomhetsanalysene oftere enn de gjør i dag. Dette bør sees i lys av at vi finner en høyere nytte enn bruk av kundelønnsomhetsanalysene; funnene relatert til oppdatering av

kundelønnsomhetsanalyser støtter opp om antagelsen om at respondentene ser et urealisert potensial i økt bruk av kundelønnsomhetsanalyser.

4.2.5 «Cost of Control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser

Le Couteur og Weal (2011) argumenterer for at virksomheter bør foreta en vurdering mellom risikoen i en prosess, og kostnadene ved å bruke styringsverktøy for å kontrollere slike risikoer. I denne studien vil dette innebære å vurdere risikoen ved å ikke tallfeste ulike kunders lønnsomhet opp mot kostnadene ved å bruke kundelønnsomhetsanalyser. Dette skal bidra til at kundelønnsomhetsanalyse som styringsverktøy ikke blir utdatert. Svarene på spørsmål 8, som er relatert til hvorvidt virksomhetene vurderer kundelønnsomhetsanalyser ut fra et «Cost of Control»-perspektiv, presenteres i tabell 16.

	1 og 2 = Helt uenig/uenig	3 = Verken enig eller uenig	4 og 5 = Helt enig/enig	Gj. sn. (std. avvik)
Bedriften har gjennomført beregninger for å tallfeste kostnaden ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser	63,4%	12,9%	23,7%	2,31 (1,44)
Bedriften har foretatt en vurdering av risikoen ved å ikke tallfeste kundenes lønnsomhet	46,3%	23,7%	30,1%	2,70 (1,37)
Det medfører høy grad av risiko å ikke vite hvor lønnsomme de ulike kundene er	12,9%	9,7%	77,5%	4,09 (1,18)
Informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med er verd kostnaden ved å utføre analysene	8,7%	20,4%	71%	3,99 (1,03)

Tabell 16: «Cost of Control»- perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser

Flertallet av respondentene (63,4%) er uenige eller helt uenige i at bedriften har gjennomført beregninger for å tallfeste kostnadene knyttet til å utføre kundelønnsomhetsanalyser, og nesten halvparten (46,3%) er uenige eller helt uenige i at bedriften har foretatt en vurdering av risikoen ved å ikke ha tall på kundenes lønnsomhet. Samtidig er hele 77,5% enige eller helt enige i at det medfører høy grad av risiko for bedriften å ikke vite hvor lønnsomme de ulike kundene er.

Havelin og Helsem (2012) gjorde blant annet en undersøkelse av norske virksomheters kost-nytte-vurdering knyttet til de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Deres funn viser at

størsteparten av virksomhetene ikke syntes at lønnsomhetsanalysene er for ressurskrevende å gjennomføre. Dette samsvarer med denne studiens funn hvor 71% av respondentene er enige eller helt enige i at informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med er verdt kostnaden ved å utføre analysene.

Ut fra svarene på de ulike påstandene i spørsmål 8 virker det som bedriftene synes det er svært viktig å vite hvor lønnsomme de ulike kundene er. Flertallet av bedriftene mener også at informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med er verdt kostnadene analysene medfører, til tross for at en stor andel av bedriftene ikke har tallfestet kostnadene ved å utføre analysene. Det er altså en viss «spenning» i svarene på spørsmål 8, hvilket kan antyde at virksomhetene har vanskelig for å beregne kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser. Å utføre kundelønnsomhetsanalyser kan medføre alternativkostnader og andre indirekte kostnader som er vanskelig observerbare. Helgesen (2009) påpeker at det kan være vanskelig for en bedrift å måle tid og ressurser som brukes på de enkelte kundene, og at kostnadene som bør inngå i kundelønnsomhetsanalyser derfor kan være vanskelig å identifisere. Det er nærliggende å anta at det av den grunn også vil være vanskelig å vurdere kostnadene ved selve utførelsen av kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan være en årsak til at en stor andel av virksomhetene som undersøkes i denne studien ikke har tallfestet kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser.

4.2.6 Karakteristika ved virksomhetenes kunderelasjoner

Lind og Strömsten (2006) argumenterer for at virksomheter arbeider med kundelønnsomhet på forskjellige måter, i ulike kunderelasjoner. For å undersøke hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser er det derfor interessant å belyse karakteristika ved virksomhetenes kunderelasjoner. Håkansson og Waluszewski (2002) påpeker at det oppstår relasjoner mellom leverandør og kunde som følge av tilpasning av ulike ressurser. I det følgende vil virksomhetenes grad av tekniske og organisatoriske tilpasning av ressurser til sine prioriterte kunder presenteres.

Teknisk tilpasning handler om å foreta investeringer i tekniske ressurser for å møte kundenes krav og ønsker (Håkansson og Waluszewski, 2002). Tabell 17 presenterer svarfordelingen på spørsmål 9, hvor det er målt hvilken grad av teknisk tilpasning store norske virksomheter har til sine prioriterte kunder.

	1 og 2 = Helt uenig/uenig	3 = Verken enig eller uenig	4 og 5 = Helt enig/enig	Gj. sn. (std. avvik)
Bedriften tilpasser sine produkter/tjenester til de prioriterte kundene	8,3%	12%	79,6%	4,03 (1,03)
Bedriften tilpasser sin produksjonsteknologi (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) til de prioriterte kundene	14,8%	19,4%	65,7%	3,69 (1,13)
Bedriften utvikler sine produkter/tjenester i samarbeid med de prioriterte kundene	11,1%	17,6%	71,3%	3,87 (1,13)
Bedriften utvikler sin produksjonsteknologi (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) i samarbeid med de prioriterte kundene	21,3%	25,9%	52,8%	3,38 (1,24)

Tabell 17: Teknisk tilpasning i prioriterte kunderelasjoner

Resultatene tyder på gjennomgående høy grad av teknisk tilpasning mellom bedriftene og deres prioriterte kunder. Hele 79,6% svarer at de er enige eller helt enige i at bedriften tilpasser sine produkter og tjenester til de prioriterte kundene. Videre svarer 71,3% at de er enige eller helt enige i at bedriften også utvikler produktene og tjenestene i samarbeid med de prioriterte kundene. Tilpasning og utvikling av produksjonsteknologien i samarbeid med de prioriterte kundene indikerer svært tette samarbeid og høy grad av teknisk tilpasning. Det er noe færre respondenter som er enige eller helt enige i at bedriften tilpasser (65,7%) og utvikler (52,8%) sin produksjonsteknologi i samarbeid med de prioriterte kundene.

Ford (1998) argumenterer for at virksomheter normalt vil ha lav grad av teknisk tilpasning til kundene sine. Dette ser ikke ut til å være tilfelle for virksomhetene i denne studien, da resultatene antyder gjennomgående høy grad av teknisk tilpasning. Det er nærliggende å anta at grad av teknisk tilpasning har økt over tid gitt endringer i markeder, produksjonsprosesser, produkter, tjenester og teknologi. Dette kan bidra til å forklare den høye graden av teknisk tilpasning i bedriftenes kunderelasjoner, i denne studiens resultater.

Organisatorisk tilpasning handler om å investere i felles organisatoriske ressurser (Håkansson og Waluszewski, 2002). Tabell 18 presenterer svarfordelingen på spørsmål 10, hvor det er målt hvilken grad av organisatorisk tilpasning store norske virksomheter har til sine prioriterte kunder.

	1 og 2 = Helt uenig/uenig	3 = Verken enig eller uenig	4 og 5 = Helt enig/enig	Gj. sn. (std. avvik)
Bedriften kommuniserer jevnlig med de prioriterte kundene	2,8%	4,6%	92,6%	4,52 (0,76)
Bedriften har dedikerte enheter/ansatte som arbeider rettet mot de prioriterte kundene	10,2%	8,3%	81,5%	4,19 (1,15)
Bedriften har et tett samarbeid med de prioriterte kundene	2,8%	10,2%	87%	4,34 (0,81)
Bedriften investerer en betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene	7,4%	19,4%	73,2%	4,04 (0,97)
Det er høy grad av gjensidig tillit mellom bedriften og de prioriterte kundene	2,8%	16,7%	80,6%	4,15 (0,83)

Tabell 18: *Organisatorisk tilpasning i prioriterte kunderelasjoner*

Resultatene viser også en gjennomgående høy grad av organisatorisk tilpasning, som ser ut til å være enda høyere enn graden av teknisk tilpasning. Flertallet av respondentene (87%) er enige eller helt enige i at bedriften har et tett samarbeid med de prioriterte kundene. Kommunikasjon og tillit ser ut til å være sentrale elementer da hele 92,6% av respondentene er enige eller helt enige i påstanden om at bedriften kommuniserer ofte med de prioriterte kundene. I tillegg er 80,6% av respondentene enige eller helt enige i at det er høy grad av gjensidig tillit bedriftens kunderelasjoner. Videre er 81,5% av respondentene enige eller helt enige i at bedriften har dedikerte enheter eller ansatte som arbeider spesielt rettet mot de prioriterte kundene, og 73,2% er enige eller helt enige i at bedriften investerer en betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene.

Araujo et al. (1999) påpeker at det har skjedd et skifte i kjøpsatferden, og at det i nåtidens markeder er en mer relasjonell tilnærming til kjøp og salg. Dette kan bidra til å forklare den gjennomgående høye graden av organisatorisk tilpasning, som denne studiens resultater

antyder. I tillegg er det hovedsakelig daglig leder eller økonomiansvarlig i bedriftene som har svart på spørsmålene, og det er nærliggende å anta at personer i slike overordnede stillinger kan mene at bedriften deres har en høyere grad av organisatorisk tilpasning til sine kunder enn hva som faktisk er tilfelle i praksis. Det bør også påpekes at både teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning er målt med utgangspunkt i virksomhetenes prioriterte kunder. Det er nærliggende å anta at det vil foreligge høyere grad av tilpasning av ressursene til en virksomhets prioriterte kunder, enn til deres generelle kundemasse. Dette kan også være med på å forklare den gjennomgående høye graden av organisatorisk og teknisk tilpasning, som denne studiens resultater antyder.

4.2.7 Virksomhetenes grad av markedsorientering

Markedsorientering innebærer generering og formidling av informasjon innad i virksomheten, relatert til kundenes nåværende og fremtidige behov og preferanser (Kohli og Jaworski, 1990). Av den grunn er virksomhetenes grad av markedsorientering et annet interessant aspekt når det kommer til hvordan bedriftene arbeider med kundelønnsomhetsanalyser. Tabell 19 presenterer svarfordelingen på spørsmål 11, hvor det er målt hvilken grad av markedsorientering som foreligger i store norske virksomheter.

	1 og 2 = Helt uenig/uenig	3 = Verken enig eller uenig	4 og 5 = Helt enig/enig	Gj.sn. (std. avvik)
Bedriften har en god forståelse av kundene	0%	7,4%	92,6%	4,32 (0,61)
De ulike funksjonene i bedriften arbeider tett sammen for å skape overlegen verdi for kundene	5,6%	13,9%	80,5%	4,07 (0,83)
Ledelsen i bedriften jobber for å tilfredsstille behovene og ønskene til bestemt definerte og prioriterte markeder	2,8%	14,8%	82,4%	4,22 (0,80)

Tabell 19: Virksomhetenes grad av markedsorientering

Funnene antyder at det foreligger svært høy grad av markedsorientering i virksomhetene som har deltatt i studiens spørreundersøkelse. Størsteparten av respondentene (92,6%) er enige eller helt enige i at bedriften har god forståelse av kundene og 80,5% enige eller helt enige i at de

ulike funksjonene i bedriften arbeider tett sammen for å skape overlegen verdi for kundene. I tillegg er de fleste respondentene (82,4%) enige eller helt enige i at ledelsen i bedriften jobber for å tilfredsstillere behovene og ønskene til bestemt definerte og prioriterte markeder.

Den høye graden av markedsorientering kan ses i sammenheng med den høye graden av organisatorisk tilpasning. Det er nærliggende å anta at virksomheter som i høyere grad har tett kommunikasjon og samarbeid med kundene sine også vil ha høyere grad av markedsorientering, fordi de vil ha enklere tilgang på informasjon om kundenes behov og preferanser. I tillegg kan skiftet i retning av en mer relasjonell kjøpsatferd, som påpekes av Araujo et al. (1999), bidra til at det foreligger høy grad av markedsorientering blant virksomhetene i denne studiens utvalg.

4.2.8 Oppsummering av hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser

I det følgende avsnittet kommer en kort oppsummering av de viktigste funnene knyttet til den første delen av problemstillingen, om hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser.

Bruken av kundelønnsomhetsanalyser viser seg å være relativt høy. 86,1% av bedriftene i utvalget svarer at de bruker kundelønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad. Blant bedriftene som ikke gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser er den vanligste årsaken at slike analyser ikke er relevante for deres bedrift. Det måles høyest bruksgrad og nytteverdi av de historiske metodene for beregning av kundelønnsomhet, sammenlignet med de fremtidsrettede metodene. Nyttens av kundelønnsomhetsanalysene er gjennomgående høyere enn bruken, noe som antyder at respondentene ser potensiale i økt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene knyttet til bruk og nytte samsvarer med det som er funnet i tidligere studier.

Generelt virker det som virksomhetene i utvalget er fornøyde med hvordan de gjennomfører kundelønnsomhetsanalysene i dag. De fleste bedriftene er tilfredse med hvor hyppig de oppdaterer analysene, og de mener at informasjonen de får fra analysene er verdt kostnadene

ved å utføre dem. Det ser imidlertid ut til å være vanskelig for virksomhetene å tallfeste kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser, som antas å komme av at kostnadene kan være vanskelig å identifisere.

Studiens funn antyder at virksomhetenes kunderelasjoner er preget av en gjennomgående høy grad av både teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser, samt at det foreligger høy grad av markedsorientering i virksomhetene. Høy grad av ressurstilpasning til kunder innebærer ofte høye investeringskostnader for en virksomhet, hvilket indikerer at arbeidet med kundelønnsomhetsanalyser kan være meget viktig i de aktuelle virksomhetene. I neste del av analysen vil det undersøkes hvorvidt blant annet grad av teknisk tilpasning, organisatorisk tilpasning og markedsorientering påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet.

4.3 Hvilke faktorer påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet?

Tabell 20 viser deskriptiv statistikk for variablene som inngår i regresjonsanalysen. Den deskriptive statistikken knyttet til hypotesevariablene *teknisk tilpasning*, *organisatorisk tilpasning* og *markedsorientering* er diskutert i forrige delkapittel. Den deskriptive statistikken knyttet til kontrollvariablene vil kommenteres kort i det følgende.

Uavhengige variabler	Gjennomsnitt (std. avvik)	Min	Max
Teknisk tilpasning	3,74 (0,99)	1	5
Organisatorisk tilpasning	4,25 (0,73)	1,8	5
Markedsorientering	4,21 (3,74)	2,67	5
Opplevd usikkerhet	3,29 (0,60)	1	5
Konkurransenintensitet	3,49 (0,78)	1	5
Informasjonssystemets funksjonalitet	3,71 (0,86)	1	5
Størrelse (antall ansatte)	609 (784)	140	4000

Tabell 20: Deskriptiv statistikk for uavhengige variabler. Alle variabler, foruten størrelse, er målt på en skala fra 1 til 5

Opplevd usikkerhet ser ut til å være relativt høy for bedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen (gj.sn. 3,29). Dette er som forventet fordi dagens markeder er svært dynamiske og at det av den grunn er nærliggende å anta at den opplevde usikkerheten vil være høy i mange bransjer. *Konkurransenintensitet* ser ut til å være noe høyere (gj.sn. 3,49). Svarfordelingen på spørsmålet om konkurransenintensitet tyder på at bedriftene opplever konkurransesituasjonen som spesielt intens når det kommer til konkurranse om pris og markedsandeler. Her svarer henholdsvis 88,9% og 76,9% at de er enige eller helt enige i at konkurransen er intens. *Informasjonssystemets funksjonalitet*, sier noe om hvor integrerte bedriftens informasjonssystemer er, samt hvor detaljert informasjon man kan hente ut fra systemene. Flertallet av bedriftene ser ut til å ha høy funksjonalitet i sine informasjonssystemer (gj.sn. 3,7). Den siste kontrollvariabelen, *størrelse*, viser at gjennomsnittlig antall ansatte i

bedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen er 609. Det laveste svaret som er registrert er imidlertid 140 ansatte, og det høyeste er 4000 ansatte. Til tross for at alle virksomhetene kan omtales som store etter norsk målestokk, er de altså likevel av meget varierende størrelse.

4.4 Regresjonsmodeller for bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

I det følgende presenteres fire regresjonsanalyser, som skal undersøke sammenhengen mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet og *teknisk tilpasning*, *organisatorisk tilpasning* og *markedsorientering*, samt organisatoriske og kontekstuelle betingelsesfaktorer. De ulike analysemetodene for kundelønnsomhet utgjør den avhengige variabelen i hver sin regresjonsmodell, og er som tidligere nevnt; *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*.

Regresjonsmodellenes forutsetninger er tatt høyde for, spesielt med tanke på multikollinearitet og heteroskedastisitet (se vedlegg 6). VIF-indeksene viser at ingen av verdiene er i nærheten av terskelverdien på 5, som antyder at det ikke foreligger problem med multikollinearitet i modellene. I tillegg indikerer residualplottet at modellene ikke har problemer med heteroskedastisitet.

Regresjonsmodellenes forklaringsgrader er lave. Hovedformålet med de fire regresjonsanalysene i denne studien var ikke å forklare mest mulig av bruken av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, men å bruke regresjonsanalysene til å teste rammeverket Lind og Strömsten (2006) fant støtte for i sin casestudie. Av den grunn er det naturlig å anta at andre variabler enn de som er inkludert i denne studiens regresjonsmodeller vil virke inn på bruken av de ulike analysemetodene. Dette kan være en årsak til de lave forklaringsgradene. De fire ulike regresjonsmodellene blir presentert i tabell 21. Videre vil variablene som inngår i modellene diskuteres.

	Modell 1: Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 2: Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 3: Enkeltkunders livsløpsverdi <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 4: Verdivurdering av enkeltkunder <i>Koeffisient (p-verdi)</i>
Teknisk tilpasning	0,265 (0,101)***	0,034 (0,852)	-0,220 (0,242)	0,036 (0,818)
Organisatorisk tilpasning	0,279 (0,202)	-0,232 (0,352)	0,189 (0,457)	-0,273 (0,204)
Markedsorientering	-0,487 (0,051)**	0,243 (0,391)	0,163 (0,574)	0,143 (0,558)
Usikkerhet	0,181 (0,398)	0,367 (0,135)	0,182 (0,465)	0,143 (0,498)
Konkurransenintensitet	0,151 (0,422)	0,398 (0,067)**	0,184 (0,404)	0,497 (0,009)*
Informasjonssystemets funksjonalitet	0,163 (0,358)	0,082 (0,684)	-0,064 (0,756)	-0,467 (0,009)*
Størrelse (antall ansatte)	-0,260 (0,051)**	0,008 (0,957)	0,102 (0,507)	-0,024 (0,853)
Dummyvariabel: Industribransjen	0,571 (0,053)**	0,285 (0,395)	0,171 (0,616)	0,235 (0,417)
Dummyvariabel: Service- og tjenestebansjen	-0,016 (0,963)	(0,358 (0,356)	0,499 (0,209)	0,292 (0,382)
Forklaringsgrad	0,126	0,044	-0,023	0,056

Tabell 21: De fire regresjonsmodellene

*Signifikant på 1%-nivå

**Signifikant på 10%-nivå

***Variabel nær signifikansnivå på 10%

$n = 93$

Teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning

Den første hypotesevariabelen som er knyttet til rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) er grad av teknisk tilpasning av ressurser i en virksomhets kunderelasjoner, heretter omtalt som *teknisk tilpasning*. Funnene indikerer en positiv sammenheng mellom teknisk tilpasning og bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (p-verdi = 0,101). Denne sammenhengen er nær signifikansnivået på 10%. Ingen av sammenhengene mellom teknisk tilpasning og bruk av de øvrige analysemetodene er signifikante, og de får dermed ikke støtte i regresjonsmodellene. Denne studiens funn støtter av den grunn ikke rammeverket til Lind og Strömsten (2006) når det kommer til hvordan grad av teknisk tilpasning påvirker bruk av de ulike analysemetodene.

Det er likevel relevant å diskutere den positive sammenhengen mellom teknisk tilpasning og bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, da variabelen er nær signifikansnivået (p -verdi = 0,101). Funnene tilsier at jo høyere grad av teknisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt er bruken av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* i virksomheten. Dette står i motsetning til rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) som tilsier at *lavere* grad av teknisk tilpasning har sammenheng med utstrakt bruk av denne analysemetoden. Det kan være flere årsaker til at denne studiens funn indikerer motsatt sammenheng. Lind og Strömsten (2006) argumenterer for at det er utstrakt bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* i det de kaller «facilitative» kunderelasjoner, som er mer kortsiktige. De påpeker også i sin studie at det er utstrakt bruk av de fremtidsrettede metodene i det som betegnes som «integrative» og «connective» kunderelasjoner som er mer langsiktige, og hvor det foreligger høyere grad av teknisk tilpasning. Denne studiens funn tyder på at virksomheter likevel kan ha utstrakt bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* i mer langsiktige relasjoner, på grunn av den positive sammenhengen mellom teknisk tilpasning og bruk av analysemetoden.

Ryals (2002) argumenterer for at *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* er en metode som er relativt enkel å gjennomføre sammenlignet med de fremtidsrettede lønnsomhetsanalysene. I tillegg påpeker Berger og Nasr (1998) at det normalt er knyttet høy usikkerhet til estimering av fremtidige kontantstrømmer i de fremtidsrettede analysemetodene. Den positive sammenhengen i denne studiens funn kan av den grunn også forklare ved at virksomhetene kan anse *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* som en enklere og tryggere metode fordi den baserer seg på historiske data, sammenlignet med de fremtidsrettede metodene som også inkluderer estimering av fremtidige tall og på den måten innebærer høyere grad av usikkerhet. Det kan derfor tenkes at virksomhetene heller ønsker å benytte *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* i langsiktige relasjoner enn de fremtidsrettede metodene, slik Lind og Strömsten (2006) argumenterer for.

Den andre hypotesevariabelen som er knyttet til Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk er *grad av organisatorisk tilpasning av ressurser i en virksomhets kunderelasjoner*, heretter omtalt som *organisatorisk tilpasning*. Funnene indikerer ingen statistisk signifikante sammenhenger mellom organisatorisk tilpasning og bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Studiens funn støtter derfor heller ikke rammeverket til Lind og Strömsten (2006) når det kommer til hvordan organisatorisk tilpasning påvirker bruk av de ulike analysemetodene. Det kan være flere årsaker til at organisatorisk tilpasning ikke er en

signifikant variabel i noen av studiens regresjonsmodeller. Håkansson og Waluszewski (2002) argumenterer for at organisatorisk tilpasning av ressurser handler om å investere i bedriftssamarbeid mellom leverandør og kunde, og det er nærliggende å anta at kompleksiteten i en slik tilpasning av ressurser både kan være vanskelig for respondentene å beskrive og vanskelig å fange opp ved bruk av spørreskjema. I tillegg påpeker tidligere forskning at det har skjedd et skifte i kjøpsatferden mellom leverandør og kunde i retning av en mer relasjonell tilnærming til kjøp og salg (Araujo et al., 1999). Det kan antas at en mer relasjonell kjøpsatferd fører til høyere grad av organisatorisk tilpasning, og at dagens virksomheter derfor kan mene at de har høy grad av organisatorisk tilpasning til alle sine prioriterte kunder. Dette kan bidra til at grad av organisatorisk tilpasning ikke skiller ulike kunder fra hverandre i like stor grad som tidligere, da kjøpsatferden var mer transaksjonell.

Flere forhold kan forklare hvorfor verken teknisk tilpasning eller organisatorisk tilpasning er signifikante variabler i noen av studiens regresjonsmodeller, og at funnene våre derfor ikke støtter rammeverket til Lind og Strömsten (2006). Gjennom faktoranalysene er det bekreftet at påstandene i spørsmålene om teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning i spørreskjemaet måler én faktor. Det er imidlertid ikke sikkert at det faktisk er faktorene teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning som er fanget opp. Det har ikke blitt forsøkt å måle teknisk og organisatorisk tilpasning ved bruk av spørreskjema tidligere, og denne studien er dermed den første som forsøker å måle disse komplekse begrepene på en slik måte. Fordi begrepene måles med måleinstrumenter som ikke er validert fra før er det vanskelig, til tross for solide faktoranalyser, å si med sikkerhet at vi har lyktes med å måle begrepene på en tilstrekkelig måte.

Håkansson og Waluszewski (2002) var tidlig ute med å skille mellom teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i kunderelasjoner, og beskriver at disse begrepene fungerer som et verktøy for å kunne undersøke hvordan virksomheter arbeider sammen med kundene sine i markedet. Det kan problematiseres at begrepene teknisk og organisatorisk tilpasning i utgangspunktet er konstruert som slike teoretiske verktøy, og at det av den grunn kan være vanskelig å måle i hvilken grad slike tilpasninger foreligger i praksis. Tidligere forskning argumenterer også for at grensene mellom leverandør og kunde blir stadig mer utvisket, og at tilpasning av ressurser i kunderelasjoner er en dynamisk prosess som foregår i alle virksomheter (Araujo et al., 1999). Dette understreker kompleksiteten i begrepene teknisk

tilpasning og organisatorisk tilpasning, og styrker antagelsen om at disse begrepene kan være vanskelig å måle ved bruk av spørreskjema.

En annen mulig forklaring på at variablene teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning ikke er signifikante i noen av regresjonsmodellene er at Lind og Strömsten (2006) startet datainnsamlingen til sin casestudie i 1995. Araujo et al. (1999) argumenterer som sagt for at kjøpsatferden har endret seg fra en transaksjonstilnærming til en mer relasjonell tilnærming. Det er mulig at både grad av teknisk tilpasning og organisatorisk tilpasning av ressurser til ulike kunder er gjennomgående høy i dagens virksomheter på grunn av mer relasjonell kjøpsatferd, og at dette ikke i like høy grad er faktorer som skiller ulike kunder fra hverandre i dag. Av den grunn kan det tenkes at verken teknisk tilpasning eller organisatorisk tilpasning har signifikant påvirkning på bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet i nåtidens virksomheter.

Markedsorientering

Funnene indikerer en signifikant negativ sammenheng mellom en virksomhets grad av markedsorientering og bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (p-verdi = 0,051). Videre viser funnene ingen signifikante sammenhenger mellom markedsorientering og bruk av de øvrige analysemetodene for kundelønnsomhet. Studiens funn støtter av den grunn ikke antagelsen om at virksomheter med høyere grad av markedsorientering vil ha utstrakt bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet.

Guilding og McManus (2002) fant at høyere grad av markedsorientering tilsier utstrakt bruk av *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*, og Havelin og Helsem (2012) fant at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* og *enkeltkunders livsløpsverdi*. Dette står i motsetning til denne studiens funn som antyder at høyere grad av markedsorientering tilsier lavere bruksgrad av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, samtidig som markedsorientering ikke har noen signifikant påvirkning på noen av de øvrige analysemetodene.

En mulig årsak til at denne studiens funn skiller seg fra tidligere forskning kan være at virksomhetene i utvalget som har høy grad av markedsorientering, velger å bruke andre styringsverktøy enn kundelønnsomhetsanalyser. Derfor kan markedsorientering ha negativ signifikant eller ikke-signifikant sammenheng med bruk av de ulike analysemetodene. Til tross

for at validerte måleinstrumenter benyttes for å måle markedsorientering i spørreskjemaet, kan det tenkes at vi likevel ikke har lyktes i å måle faktoren markedsorientering. I denne studiens spørreskjema ble det utelatt en påstand som spurte direkte om markedsorientering. En slik påstand er inkludert i tidligere forskning som har forsøkt å måle denne faktoren. Å utelate påstanden kan ha bidratt til en støyfull måling av markedsorientering i denne studien. Både Havelin og Helsem (2012) og Guilding og McManus (2002) fant en ikke-signifikant sammenheng mellom markedsorientering og bruk av to av de fire analysemetodene for kundelønnsomhet. Dette støtter antagelsen om at markedsorientering er et komplekst begrep, som er vanskelig å måle.

Opplevd usikkerhet

Chenhall (2003) argumenterer for at høyere usikkerhet i omgivelsene kan relateres til behovet for mer åpne og eksternt fokuserte økonomistyringssystemer. Av den grunn antas det at økt opplevd usikkerhet i omgivelsene fører til utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Sammenhengene mellom opplevd usikkerhet og bruk av de ulike analysemetodene i denne studiens funn er ikke signifikante (p -verdier $> 0,10$). Det at funnene ikke er signifikante behøver ikke å bety at opplevd usikkerhet ikke har noen effekt på bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, men heller at vi i denne studien ikke har lyktes i å måle usikkerhet presist. Upresise målinger kan ha oppstått som følge av at variabelen er basert på målinger av subjektive oppfattelser hos respondentene. Tidligere studier har også funnet ikke-signifikante sammenhenger mellom usikkerhet og bruk av styringsverktøy (se blant annet King et al., 2010; Nordheim og Skog, 2018). Dette underbygger antagelsen om at usikkerhet er vanskelig å måle.

Konkurransenintensitet

Tidligere forskning har funnet at høyere konkurranseintensitet er assosiert med høyere bruk av formell kontroll (Guilding og McManus, 2002; Chenhall, 2003). Dette begrunnes med at høyere konkurranseintensitet fører til større behov for å evaluere, og av den grunn antas det at høyere opplevd konkurranseintensitet fører til utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Denne studiens funn indikerer signifikant positive sammenhenger mellom markedsorientering og bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment og verdivurdering av enkeltkunder* (p -verdi $< 0,10$). Sammenhengene mellom markedsorientering og bruk av de øvrige analysemetodene for kundelønnsomhet er ikke signifikante. Det kan antas at konkurranseintensitet også er en

faktor det er vanskelig å måle, som kan gjøre at sammenhengen kun er signifikant med to av de fire analysemetodene.

Informasjonssystemets funksjonalitet

Informasjonssystemets funksjonalitet har positiv effekt på bruk av styringsverktøy (Uyar og Kuzey, 2016). Høy funksjonalitet i informasjonssystemet gir et bedre utgangspunkt for bruk av styringssystemer til både kontroll og koordinering. Av den grunn antas det at bedre funksjonalitet i informasjonssystemet fører til utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Sammenhengen mellom informasjonssystemets funksjonalitet og bruk av *verdivurdering av enkeltkunder* i denne studiens funn er signifikant negativ ($p\text{-verdi} < 0,10$), og denne sammenhengen står derfor i motsetning til funn gjort i tidligere studier. Årsaken til dette kan være at virksomheter med høy grad av funksjonalitet i informasjonssystemene sine får nok kundelønnsomhetsinformasjon gjennom disse systemene, og dermed ikke har et behov for å utføre verdivurderinger av sine enkeltkunder. På den annen side vil det også være naturlig å anta at et funksjonelt informasjonssystem gjør at det er enklere for virksomheten å utføre kundelønnsomhetsanalyser, og at det av den grunn bør være en positiv sammenheng. Sammenhengene mellom informasjonssystemets funksjonalitet og bruk av de øvrige analysemetodene for kundelønnsomhet er ikke signifikante ($p\text{-verdi} > 0,10$).

Størrelse (i antall ansatte)

Alle økonomistyringsverktøy medfører kostnader, og implementeringen krever derfor en viss størrelse på organisasjonen. Økt kompleksitet kommer ofte med størrelse på organisasjonen, og da vil det være større behov for formell kontroll (Chenhall, 2003). Av den grunn antas det at jo større en virksomhet er, desto mer utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser vil foreligge i virksomheten. Denne studiens funn indikerer en signifikant negativ sammenheng mellom størrelse og bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* ($p\text{-verdi} < 0,10$), og denne sammenhengen står i motsetning til funn i eksisterende forskning. Sammenhengene mellom størrelse på en virksomhet og bruk av de øvrige analysemetodene for kundelønnsomhet er ikke signifikante ($p\text{-verdi} > 0,10$). En mulig forklaring på våre motstridende funn er at antall ansatte kanskje ikke er et godt mål på størrelse for virksomhetene i utvalget. Det kan antas at funnene hadde vist andre sammenhenger dersom omsetning hadde blitt lagt til grunn for å si noe om størrelse.

Bransje

Det er utarbeidet dummyvariabler for industribransjen og service- og tjenestebransjen. Kun én av disse variablene er signifikant i én av regresjonsmodellene. Funnene indikerer at variabelen for industribransjen har signifikant positiv sammenheng med bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (p -verdi $< 0,10$), noe som antyder at virksomheter som opererer i industribransjen har utstrakt bruk av denne analysemetoden. En naturlig årsak til dette kan være at industribedrifter antas å ha færre og større kunder enn øvrige bransjer. Dette kan skyldes at kunderelasjonene i denne bransjen ofte er mellom en leverandør og en kundebedrift, som har et langsiktig samarbeid.

At variabelen for industribransjen ikke er signifikant for bruk av de øvrige analysemetodene og at variabelen for service- og tjenestebransjen ikke er signifikant for bruk av noen av analysemetodene kan forklares av at studiens utvalg er relativt lite. Til tross for at industribransjen og service- og tjenestebransjen er blant de største i utvalget, er det kun henholdsvis 33 og 18 respondenter innenfor de to bransjene. Det kan tenkes at det er for få respondenter innen de to bransjene til å kunne si noe om sammenhengen mellom type bransje og bruk av de ulike analysemetodene.

Oppsummering av hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet

I det følgende avsnittet kommer en kort oppsummering av de viktigste funnene knyttet til den andre delen av problemstillingen, om hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet.

Studiens funn støtter verken de fire forskningshypotesene relatert til rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006), eller forskningshypotesen relatert til markedsorientering (se tabell 22). Videre indikerer funnene støtte for én av kontrollvariablene i to av modellene; *konkurransenintensitet* har signifikant positiv sammenheng med bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundeselement* og *verdivurdering av enkeltkunder*. De fire regresjonsmodellene har få signifikante variabler, som kan forklares ved at utvalget er relativt lite og at variablene som inngår i modellene er komplekse og vanskelig å måle.

	Hypotese	Utfall
H1	<i>Jo lavere grad av teknisk tilpasning og jo høyere grad av organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder vil foreligge</i>	Forkastet
H2	<i>Jo lavere grad av teknisk og organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av lønnsomhetsanalyse av kundeselement vil foreligge</i>	Forkastet
H3	<i>Jo høyere grad av teknisk og organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av enkeltkunders livsløpsverdi vil foreligge</i>	Forkastet
H4	<i>Jo høyere grad av teknisk tilpasning og jo lavere grad av organisatorisk tilpasning en virksomhet har til sine kunder, desto mer utstrakt bruk av verdivurdering av enkeltkunder vil foreligge</i>	Forkastet
H5	<i>Jo høyere grad av markedsorientering en virksomhet har, desto mer utstrakt bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet vil foreligge</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder</i> - <i>Lønnsomhetsanalyse av kundeselement</i> - <i>Enkeltkunders livsløpsverdi</i> - <i>Verdivurdering av enkeltkunder</i> 	Forkastet Forkastet Forkastet Forkastet

Tabell 22: Oppsummering av hypoteser

4.5 Diskusjon

I det følgende vil studiens hovedfunn diskuteres. Studiens første del omhandler hvordan store norske virksomheter arbeider med kundelønnsomhetsanalyser, og funnene her bidrar til å supplere eksisterende forskning på temaet. Studiens andre del omhandler hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Dette undersøkes primært ved å teste for grad av *teknisk tilpasning* og *organisatorisk tilpasning* som er knyttet til rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006), samt ved å teste for grad av *markedsorientering*. Funnene våre her bidrar til å utfordre eksisterende forskning (blant annet Lind og Strömsten, 2006; Guilding og McManus, 2002). Det er viktig å huske at resultatene vil være mindre gjeldende for de minste organisasjonene i utvalget (de med rundt 150 ansatte), fordi disse har falt fra ved utsendelse av spørreskjemaet. Dette er gjort rede for i frafallsanalysen, i kapittel 3.6.

Funnene indikerer gjennomgående høyere nytteverdi enn bruksgrad for de fire analysemetodene for kundelønnsomhet, hvilket er i tråd med tidligere studiers funn (Sandanger og Sandbekk, 2015; Havelin og Helsem, 2012; Guilding og McManus, 2002; Tuen og Wigestrands, 2014). Dette er interessant fordi det antyder at det foreligger et urealisert potensial i bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Havelin og Helsem (2012) fant i sin studie at den potensielle nytten av kundelønnsomhetsanalyser er høyere enn den faktiske nytten, som støttes av denne studiens funn. At nytteverdi overstiger bruksgrad antyder også at mange virksomheter har tro på kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy, noe som underbygger analysenes relevans.

Videre ser det ut til at virksomhetene opplever at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene fører til høyere kvalitet på informasjonen som genereres. I tillegg oppgir respondentene at bedriften oppdaterer analysene med tilfredsstillende hyppighet i dag, hvilket antyder at de er fornøyde med kvaliteten på kundelønnsomhetsinformasjonen. Det ser imidlertid ut til at virksomhetene oppdaterer kundelønnsomhetsanalysene sine i svært varierende grad, og at en relativt stor andel av virksomhetene oppdaterer analysene sine hovedsakelig ved oppstart av kundeforhold. Det er av den grunn nærliggende å anta at virksomhetenes kundelønnsomhetsinformasjon kan være utdatert, til tross for at de ser ut til å være fornøyde med kvaliteten på informasjonen. Studiens funn antyder at Johnson og Kaplan

(1987) sin kritikk av at styringsverktøy gir utdatert styringsinformasjon, fremdeles kan gjøres gjeldende for bruk av kundelønnsomhetsanalyser.

Denne studiens funn indikerer også at virksomhetene mener kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalysene er verdt den informasjonen analysene gir, samtidig som få av virksomhetene faktisk har tallfestet kostnadene ved å utføre analysene. Helgesen (2009) påpeker at det kan være vanskelig for en bedrift å måle tid og ressurser som brukes på de enkelte kundene, og at kostnadene som bør inngå i kundelønnsomhetsanalyser derfor kan være vanskelig å identifisere. Det er nærliggende å anta at det av den grunn også vil være vanskelig å vurdere kostnadene ved selve utførelsen av kundelønnsomhetsanalyser.

Ford (1998) argumenterer for at virksomheter som regel har lav grad av teknisk tilpasning i kunderelasjoner. Virksomhetene i denne studiens utvalg har imidlertid gjennomgående høy grad av teknisk tilpasning i sine prioriterte kunderelasjoner. Studiens funn tyder også på at virksomhetene har høy grad av organisatorisk tilpasning i sine prioriterte kunderelasjoner. Vi antar at den høye graden av teknisk og organisatorisk tilpasning hovedsakelig skyldes at variablene er målt med utgangspunkt i virksomhetenes prioriterte kunder, samt skiftet til en mer relasjonell kjøpsatferd mellom leverandør og kunde (som påpekt av Araujo et al., 1999).

Det er ikke funnet støtte for de fire forskningshypotesene relatert til Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk. Dette trenger imidlertid ikke å bety at rammeverket ikke gjør seg gjeldende for store norske virksomheter. For det første ble rammeverket utviklet på bakgrunn av en casestudie av to virksomheter, mens rammeverket i denne studien er testet ved bruk av spørreskjema. Det at teknisk og organisatorisk tilpasning ikke har signifikant sammenheng med bruk av de ulike analysemetodene kan skyldes at denne studien har en metodisk tilnærming som skiller seg fra den Lind og Strömsten (2006) hadde. Regresjonsmodellenes lave forklaringsgrader underbygger antagelsen om at andre faktorer har sterkere sammenheng med bruk av de ulike analysemetodene, hvilket også kan være tilfelle i studien utført av Lind og Strömsten (2006). Dette kan være faktorer som ikke nødvendigvis fanges opp i en casestudie. For det andre kan det problematiseres hvorvidt teknisk og organisatorisk tilpasning er variabler som i det hele tatt egner seg for å bli målt ved bruk av spørreskjema. Ifølge Håkansson og Waluszewski (2002) er teknisk og organisatorisk tilpasning svært komplekse begrep, og til tross for at faktoranalysene i denne studien bekrefter at spørsmålene relatert til disse variablene måler én faktor hver, er det mulig at det ikke er riktig faktor som er fanget opp. For det tredje

er det nærliggende å anta at markeder, virksomheter og kunderelasjoner har endret seg mye siden Lind og Strömsten (2006) startet datainnsamlingen til sitt studie i 1995. Det er derfor mulig at teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser til kunder ville hatt signifikant sammenheng med bruk av de ulike analysemetodene på den tiden, men at denne sammenhengen ikke er signifikant i dagens markeder.

Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk er utarbeidet for virksomheter som hovedsakelig opererer i bedriftsmarkedet. I denne studiens utvalg har 87 av virksomhetene oppgitt at 75% - 100% av deres omsetning genereres av bedriftskunder, men 21 virksomheter har oppgitt at denne andelen er lavere. Ikke-signifikante sammenhenger mellom bruk av de ulike analysemetodene og teknisk og organisatorisk tilpasning kan ha oppstått i denne studien som følge av at alle virksomhetene inkluderes i analysene. Av den grunn ble også analysene utført når de 21 virksomhetene som har lavere andel omsetning fra bedriftskunder var ekskludert fra utvalget (n = 72). Det ble ikke funnet noen betydelige forskjeller mellom variabelenes signifikansnivå i disse regresjonsanalysene, og i analysene som ble utført for hele utvalget (n = 93). Se vedlegg 5 for resultatet av regresjonsanalysene som ble utført for de virksomhetene i utvalget med høyest andel omsetning fra bedriftskunder (n = 72). Studiens utvalgsstørrelse kan imidlertid også problematiseres, da det er nærliggende å anta at det kunne vært flere signifikante variabler i analysene om utvalgsstørrelsen hadde vært større.

Tidligere studier har hovedsakelig undersøkt sammenhengen mellom betingelsesfaktorene som er inkludert i denne studien og bruk av styringsverktøy generelt (Chenhall, 2003; Krumwiede, 1998; King et al., 2010; Bjørnenak, 2013; Nordheim og Skog, 2018). I denne studien er betingelsesfaktorene inkludert i hver av de fire regresjonsanalysene, og gjør dermed at vi har kunnet uttale oss om sammenhengen mellom disse faktorene og bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Til tross for at det også her var få signifikante sammenhenger, er det verdt å merke seg at resultatene av de fire regresjonsanalysene var forskjellige. Dette impliserer at man faktisk kan skille mellom bruk av fire ulike analysemetoder for kundelønnsomhet, og at kundelønnsomhetsanalyser derfor bør behandles som fire ulike analysemetoder fremfor én helhetlig metode.

Det ser ut til at mange virksomheter har tro på kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy og at de er fornøyde med den informasjonen analysene genererer. Denne studiens funn støtter ikke rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) for hvordan teknisk og organisatorisk

tilpasning påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Dette trenger imidlertid ikke å bety at rammeverket ikke er dekkende for store norske virksomheter. At funnene ikke støtter rammeverket skyldes hovedsakelig ikke-signifikante variabler i regresjonsanalysene. Dette kan implisere at teknisk og organisatorisk tilpasning kanskje ikke har betydelig sammenheng med bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, samt at teknisk og organisatorisk tilpasning er komplekse begrep og at det derfor kan ha oppstått støy i målingene av disse variablene.

5 Konklusjon og videre forskning

Gjennom en spørreundersøkelse blant store norske virksomheter ønsket vi å kartlegge bruk og nytte av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, hvor hyppig analysene oppdateres og hvorvidt virksomhetene vurderer slike analyser ut fra et «Cost of Control»-perspektiv. I tillegg ønsket vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene. Faktorene som er testet for er hovedsakelig teknisk og organisatorisk tilpasning, som er hentet fra rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006). Markedsorientering og flere betingelsesfaktorer er også inkludert i analysene. Vi har gjort funn som bidrar til videre kartlegging av hvordan arbeid med kundelønnsomhetsanalyser foregår, samt funn som bidrar til å utfordre tidligere studier (blant annet Lind og Strömsten, 2006; Guilding og McManus, 2002). Problemstillingen var;

“Hvordan arbeider store norske virksomheter med kundelønnsomhetsanalyser, og hvilke faktorer påvirker bruk av de ulike analysemetodene?”

Studiens funn viser gjennomgående høyere nytte enn bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. Dette er interessant fordi det indikerer at virksomhetene har tro på kundelønnsomhetsanalyser, og at det foreligger et urealisert potensial i analysene. Videre er bruk og nytte høyere for de historiske metodene, enn for de fremtidsrettede metodene. Kartleggingen av bruk og nytte av de ulike metodene tyder på at jo mer usikker analysen er, og jo mer ressurskrevende den er å gjennomføre, desto lavere blir både bruk og nytte. Studiens funn om bruk og nytte av de ulike analysemetodene støtter det som er funnet i tidligere forskning, til tross for at det her blir spurt på en indirekte måte. Dette tyder på at navnene på de ulike metodene for kundelønnsomhet er de samme i praksis og academia.

Det ser ut til å være varierende praksis knyttet til hyppigheten i oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene. Mange virksomheter har faste rutiner for når analysene oppdateres, samtidig som mange oppdaterer analysene ved behov. Det er imidlertid enighet i at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene fører til bedre kvalitet i informasjonen som genereres. For fremtidig forskning kunne det vært interessant å undersøke nærmere hvorvidt hyppigere oppdatering av analysene faktisk fører til høyere kvalitet i kundelønnsomhetsinformasjonen som genereres. Studiens funn antyder at virksomheter mener kostnaden ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser er verdt den informasjonen analysene gir,

men få virksomheter har imidlertid tallfestet kostnaden ved å utføre analysene. Videre er det enighet i at det utgjør en risiko å ikke vite hvor lønnsomme de ulike kundene er, men få virksomheter har foretatt noen videre vurdering av denne risikoen. Det foreligger altså en «spenning» i svarene relatert til å ha kontroll på de ulike kundenes lønnsomhet. Dette kan blant annet indikere at virksomhetene har vanskeligheter med å identifisere kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser. Studiens resultater viser videre at det foreligger høy grad av teknisk og organisatorisk tilpasning av ressurser i virksomhetenes prioriterte kunderelasjoner, og at virksomhetene har høy grad av markedsorientering.

Når det kommer til hvilke faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet, finner vi få signifikante sammenhenger. Av de signifikante sammenhengene er de mest interessante de som impliserer at høyere *konkurransenintensitet* har sammenheng med utstrakt bruk av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* og *verdivurdering av enkeltkunder*, og at industribedrifter i signifikant større grad enn bedrifter som opererer i de øvrige bransjene bruker *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*. Til tross for få signifikante variabler, bør det påpekes at resultatene av de fire regresjonsanalysene er forskjellige. De samme variablene har forskjellig signifikansnivå i de ulike regresjonsmodellene. Dette impliserer at det faktisk kan skilles mellom bruk av fire ulike analysemetoder for kundelønnsomhet, og at kundelønnsomhetsanalyser derfor bør behandles som fire ulike analysemetoder fremfor én helhetlig metode.

Funnene støtter imidlertid ingen av hypotesene som er utarbeidet med hensyn til sammenhengen mellom bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet og variablene *teknisk tilpasning*, *organisatorisk tilpasning* og *markedsorientering*. Dermed finner studien heller ikke støtte for Lind og Strömsten (2006) sitt rammeverk, eller funnene gjort av Guilding og McManus (2002). Våre funn utfordrer disse eksisterende studiene, og kan vekke interesse for videre forskning på temaet. Det vil derfor være interessant å gjøre mer inngående undersøkelser på hvorvidt det er andre faktorer som påvirker bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet. En annen mulig tilnærming til å teste rammeverket utviklet av Lind og Strömsten (2006) er å utføre nye casestudier av andre virksomheter og undersøke hvorvidt teknisk og organisatorisk tilpasning fremdeles ser ut til å være viktig for å forklare når de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet brukes.

Studiens begrensninger gir også grunnlag for videre forskning. I denne utredningen er det benyttet et tverrsnittdesign som gir et øyeblikksbilde av virkeligheten. Av den grunn kan vi ikke uttale oss om kausalitet. Det vil være fordelaktig for fremtidig forskning å benytte tidsseriedata eller en kvalitativ tilnærming for å kunne avdekke årsakssammenhenger. I tillegg er denne studiens utvalg relativt lite, noe som kan ha innvirkning på funnene i tilknytning til regresjonsanalysene. Fremtidig forskning kan dra fordel av å gjøre kvantitative analyser med utgangspunkt i et større utvalg. Det er også nærliggende å anta at bruk av kundelønnsomhetsanalyser er bransjeavhengig, fordi kunderelasjoner og lønnsomheten i disse varierer fra bransje til bransje. Derfor vil det være interessant å utføre bransjespesifikke undersøkelser på bruk av de ulike analysemetodene for kundelønnsomhet i fremtiden. Det å fokusere på kun én bransje om gangen kan også være hensiktsmessig for å redusere støy i data.

Litteraturliste

- Araujo, L., Dubois, A. og Gadde, L.-E. (1999) Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, 28(5), s. 497-506. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00077-2.
- Baruch, Y. (1999) Response Rate in Academic Studies-A Comparative Analysis, *Human Relations*, 52(4), s. 421-438. doi: 10.1177/001872679905200401.
- Berger, P. D. og Nasr, N. I. (1998) Customer lifetime value: Marketing models and applications, *Journal of Interactive Marketing*, 12, s. 17-30.
- Bjørnenak, T. og Helgesen, Ø. (2009) Kunderelasjoner og økonomisk styring, i Kalsaas, B. T. (red.) *Ledelse av verdikjeder*. Trondheim: Tapir akademisk forlag, s. 99-115.
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 ; eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år, *Magma*, 13(4), s. 49-54.
- Bjørnenak, T. (2013) Styringssystemer og lønnsomhet ; en studie av norske sparebanker, *Magma*, 16(6), s. 31-36.
- Bronder, C. og Pritzl, R. (1992) Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation, *European Management Journal*, 10(4), s. 412-421. doi: 10.1016/0263-2373(92)90005-O.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), s. 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Cooper, R. og Kaplan, R. (1991) Profit priorities from activity-based costing, *Harvard business review*, 69(3), s. 130-130.
- Ford, D. (1998) *Managing business relationships*. Chichester: Wiley.
- George, D. og Mallery, P. (2011) *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference 18.0 update*. 11th ed. utg. Boston: Allyn & Bacon.
- Ghauri, P. N. og Grønhaug, K. (2010) *Research methods in business studies*. 4th ed. utg. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. og Olsson, U. H. (2010) *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Guilding, C. og McManus, L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note, *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), s. 45-59. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00030-7.
- Haugland, O. J. og Nicolaisen, A. (2016) *Kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap. En kvantitativ studie av bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge*. masteroppgave, Universitetet i Agder.
- Havelin, G. G. og Helsem, A. E. R. (2012) *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge. En studie av bruksgrad og nytteverdi*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.
- Helgesen, T. B. o. Ø. (2009) Kunderelasjoner og økonomist styring, i Kalsaas, B. T. (red.) *Ledelse av verdikjeder*. Tapir akademisk forlag, s. 99-115.
- Helgesen, Ø. (1999) *Kundelønnsomhet*, Norges handelshøyskole.
- Helgesen, Ø. og Voldsund, T. (2009) Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries, *British Food Journal*, 111(7), s. 622-642. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00070700910972332>.
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. og Waluszewski, A. (2002) *Managing technological development : IKEA, the environment and technology*. London: Routledge.
- Håkansson, H. og Lind, J. (2004) Accounting and network coordination, *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), s. 51-72. doi: 10.1016/S0361-3682(02)00058-2.

- Håkansson, H. et al. (2010) *Accounting in networks-the industrial-network approach*.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johnson, H. T. og Kaplan, R. S. (1987) *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard--measures that drive performance, *Harvard business review*, 70(1), s. 71.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. og Cooper, R. (1998) *Cost & effect : using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- King, R., Clarkson, P. M. og Wallace, S. (2010) Budgeting practices and performance in small healthcare businesses, *Management Accounting Research*, 21(1), s. 40-55. doi: 10.1016/j.mar.2009.11.002.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, A, *Journal of Marketing*, 54(2), s. 1. doi: 10.1177/002224299005400201.
- Krumwiede, K. (1998) The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors, *Journal of Management Accounting Research*, 10, s. 239-277.
- Le Couteur, I. og Weal, R. (2011) Cost of control, *Risk*, 24(9), s. 106-108. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/docview/890202682?accountid=12870>
https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/NTNU_UB/NTNU_UB_services_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabiglobal&atitle=Cost+of+control&title=Risk&issn=09528776&date=2011-09-01&volume=24&issue=9&spage=106&au=Le+Couteur%2C+Iain%3BWeal%2C+Rowland&isbn=&jtitle=Risk&btitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/.
- Lem, C. H. og Helgesen, Ø. (2010) Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler, *Magma*, 13(4), s. 7-10.
- Lind, J. og Strömsten, T. (2006) When do firms use different types of customer accounting?, *Journal of Business Research*, (59), s. 1257-1266. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.09.005.
- Mulhern, F. (1999) CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS: MEASUREMENT, CONCENTRATION, AND RESEARCH DIRECTIONS, *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), s. 25-40. doi: 10.1002/(SICI)1520-6653(199924)13:13.CO 2-L.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), s. 20. doi: 10.1177/002224299005400403.
- Neuman, W. L. (2011) *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*. 7th ed. utg. Boston: Pearson.
- NHO (2019) *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (Hentet: 13.03.19 2019).
- Nordheim, R. H. og Skog, H. L. (2018) *Budsjett og alternative styringsverktøy - venner eller fiender?* Masteroppgave, NTNU.

- Otley, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), s. 413-428. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.
- Pfeifer, P. E. E. og Haskins, R. M. (2005) Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending, *Journal of managerial issues*, 1, s. 11-25.
- Richardson, J. T. E. (2005) Instruments for obtaining student feedback: a review of the literature, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 30(4), s. 387-415. doi: 10.1080/02602930500099193.
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Ryals, L. (2002) Are your customers worth more than money?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, s. 241-251.
- Sandanger, H. M. og Sandbekk, J. (2015) *Kundelønnsomhetsanalyser - lønner det seg? En kvantitativ studie av norske foretak*. Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7th ed. utg. Harlow: Pearson.
- Slater, S. F. og Narver, J. C. (1998) Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19(10), s. 1001-1006. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4).
- Smith, M., Dikolli, S. og Smith, M. (1995) Customer profitability analysis:: an activity-based costing approach, *Managerial Auditing Journal*, 10(7), s. 3-7. doi: 10.1108/02686909510090276.
- Tomkins, C. (2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), s. 161-191. doi: 10.1016/S0361-3682(00)00018-0.
- Tuen, E. og Wigestrands, O. C. (2014) *Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?* Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.
- Uyar, A. og Kuzey, C. (2016) Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance?, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 35, s. 170-176. doi: 10.1016/j.adiac.2016.06.004.
- Van Der Stede, W. A., Young, S. M. og Chen, C. X. (2005) Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies, *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), s. 655-684. doi: 10.1016/j.aos.2005.01.003.
- van Raaij, E. M. (2005) The strategic value of customer profitability analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), s. 372-381. doi: 10.1108/02634500510603474.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Kvantitativ studie av norske selskap om bruk av kundelønnsomhetsanalyser i praksis

Referansenummer

812107

Registrert

28.01.2019 av Marthe Antonsen Kjos - marthkj@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor-Eirik Olsen, tor.e.olsen@ntnu.no, tlf: 73559913

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marthe Kjos, kjos.marthe@gmail.com, tlf: 97008812

Prosjektperiode

07.01.2019 - 24.05.2019

Status

28.01.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

28.01.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:
http://www.nsd.aib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 24.05.2019.

3. 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering 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

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD 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) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD 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 behandlingssansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte 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.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg 2: Invitasjonsmelding

Kjære respondent,

Vi er to studenter ved NTNU Handelshøyskolen som skriver en masteravhandling om bruk av kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter. I den forbindelse håper vi din bedrift kunne tenke seg å delta i en spørreundersøkelse. Utredningen vil blant annet bidra med interessant innsikt i følgende punkter:

- Hvilke analyseteknikker som er mest brukt i norske bedrifter, og hvordan nytten av disse oppleves
- Når de ulike analyseteknikkene blir brukt
- Hvor hyppig analysene oppdateres

Dersom du er nysgjerrig på å få et innblikk i hvordan andre norske bedrifter bruker kundelønnsomhetsanalyser, kan du motta utredningen elektronisk om du deltar i spørreundersøkelsen. Send en mail til marthkj@stud.ntnu.no merket med "elektronisk utredning", og du vil få tilsendt utredningen når den er ferdigstilt.

Vi ønsker at undersøkelsen besvares av økonomiansvarlig i bedriften, eller andre som har bekjentskap til om bedriften benytter kundelønnsomhetsanalyser.

Spørreskjemaet er utformet slik at det ikke vil være mulig å spore data tilbake til deg eller din bedrift, da alle svar vil bli anonymisert. Prosjektet avsluttes 24.05.2019, og etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes. Det er frivillig å delta, og studien er meldt inn til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD.

Undersøkelsen vil ta i underkant av 10 minutter å besvare. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge linken nedenfor.

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

Med vennlig hilsen,

Maren Mohagen Hansen og Marthe Kjos

412 58 266 / 970 08 812

Vedlegg 3: Påminnelsesmelding

Hei!

Tirsdag 12. februar fikk du en invitasjon til en undersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter. Dersom du ikke allerede har besvart denne undersøkelsen, håper vi du har mulighet til å sette av 10 minutter til å gjennomføre den. Ditt svar er veldig viktig for oss da kvaliteten på utredningens resultater er avhengig av at så mange som mulig svarer. Dersom du mener at undersøkelsen ikke er relevant for din stilling, hadde vi satt pris på om du videresender denne henvendelsen til riktig person i din bedrift (noen som har kjennskap til bedriftens økonomi og bruk av kundelønnsomhetsanalyser).

Dersom du svarer på undersøkelsen kan du velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Spørreskjemaet er utformet slik at det ikke vil være mulig å spore data tilbake til deg eller din bedrift, da alle svar vil bli anonymisert. Om du har spørsmål knyttet til utredningen, send oss gjerne en epost på marthkj@stud.ntnu.no eller ring på telefon 970 08 812.

Vennligst benytt lenken under.

Vi setter stor pris på ditt bidrag!

Med vennlig hilsen

Maren Mohagen Hansen og Marthe Kjos

Masterstudenter NTNU Handelshøyskolen

Vedlegg 4: Elektronisk spørreskjema

Kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter

Informasjon om databehandling

Spørreundersøkelsen har som formål å kartlegge hvordan kundelønnsomhetsanalyser brukes i norske bedrifter, samt å undersøke hvilke faktorer som kan påvirke valg av analysemetode. Informasjon om bruk av analysene som innhentes via spørreskjemaet vil benyttes som datagrunnlag i en masteravhandling ved NTNU Handelshøyskolen.

Verken person eller den enkelte bedrift vil kunne bli identifisert i presentasjonen av datamaterialet, og det er frivillig å delta i spørreundersøkelsen. Prosjektet avsluttes 24.05.2019, og da vil all datamateriale slettes. Vi behandler de svarene du oppgir i spørreskjemaet basert på ditt samtykke.

Hvordan kontakte oss

NTNU Handelshøyskolen
Marthe Kjos: 97008812,
marthkj@stud.ntnu.no
Maren Mohagen Hansen: 41258288,
marenmha@stud.ntnu.no

Dersom du ønsker mer informasjon om behandlingen av dine personopplysninger, klikk [her](#)

Jeg godtar behandlingen av mine personopplysninger i henhold til informasjonen gitt her.

[Jeg ønsker ikke å delta](#)

Neste

Kundelønnsomhetsanalyser i norske bedrifter

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettleserstype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) * Hvilken bransje tilhører bedriften hovedsakelig?

- Handel
- Mat og drikke
- Industri
- Bank og finans
- Forbruk og fritid
- Shipping og offshore
- Transport
- Service og tjenester
- Bygg og anlegg
- Annen bransje

2) * Omtrent hvor stor andel av bedriftens omsetning anslår du at kommer fra bedriftskunder:

- 0% - 25%
- 25% - 50%
- 50% - 75%
- 75% - 100%

3) * I hvilken grad benyttes kundelønnsomhetsanalyser i bedriften?

1 = Svært liten grad 2 3 4

5 = Svært stor grad Bruker ikke slike analyser

4) * Ta stilling til følgende påstander angående oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser i bedriften:

	1 =		3 =		5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig	2	uenig	4	enig
Vi har faste rutiner for når analysene oppdateres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi oppdaterer analysene ved behov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi gjennomfører hovedsakelig analysene ved oppstart av kundeforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) * Ta stilling til følgende påstander angående oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser i bedriften:

	1 =		3 =		5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig	2	uenig	4	enig
Jeg ser for meg at hyppigere oppdatering av kundelønnsomhetsanalysene kan føre til høyere kvalitet i analysene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at bedriften gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser med en tilfredsstillende hyppighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at bedriften burde oppdatere kundelønnsomhetsanalysene oftere enn det den gjør i dag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(*) Eksterne virkninger = Kan eksempelvis være effekt på omdømme som følge av å ha en referansekunde i sin portefølje

6) * I hvilken grad benytter bedriften følgende teknikker for beregning av kundelønnsomhet:

	1 =				5 =
	Svært				Svært
	liten				stor
	grad	2	3	4	grad
Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over en avgrenset tidsperiode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måling av inntekter og kostnader for et kundesegment over en avgrenset tidsperiode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over hele kundeforholdets levetid, inkludert nåverdberegning av fremtidige kontantstrømmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering der enkeltkunder behandles som investeringsobjekt (vurdering av både nåverdi av fremtidige kontantstrømmer og eksterne virkninger(*))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) * Hvor stor nytte opplever du at bedriften har av følgende analyseteknikker:

	1 =				5 =
	Svært				Svært
	liten				stor
	nytte	2	3	4	nytte
Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over en avgrenset tidsperiode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måling av inntekter og kostnader for et kundesegment over en avgrenset tidsperiode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måling av inntekter og kostnader for enkeltkunder over hele relasjonens levetid, inkludert nåverdberegning av fremtidige kontantstrømmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = Svært liten nytte 5 = Svært stor nytte
2 3 4

Verdivurdering der enkeltkunder behandles som investeringsobjekt (vurdering av både nåverdi av fremtidige kontantstrømmer og eksterne virkninger(*))

8) * Ta stilling til følgende påstander:

	1 =	2	3 =	4	5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig		enig		enig
			eller		
			uenig		
Bedriften har gjennomført beregninger for å tallfeste kostnadene ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har foretatt en vurdering av risikoen ved å ikke tallfeste kundenes lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det medfører høy grad av risiko for bedriften å ikke vite hvor lønnsomme de ulike kundene er	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med, er verdt kostnadene ved å utføre analysene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prioriterte kunder = Det er vanskelig for en bedrift å tilpasse seg alle sine kunder i like stor grad, så bedriften må ofte velge hvilke kunderelasjoner som skal prioriteres (hvilke kunder de anser som de viktigste). Disse kundene kalles "prioriterte kunder" i dette spørreskjemaet. Dersom bedriften din ikke prioriterer kunder i ulik grad, besvarer du med utgangspunkt i den generelle kundemassen.

9) * Ta stilling til følgende påstander om bedriftens prioriterte kunder:

	1 =		3 =		5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig	2	enig	4	enig
Bedriften tilpasser sine produkter/tjenester til de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften tilpasser sin produksjonsteknologi (eller teknologien knyttet til sine tjenester) til de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften utvikler sine produkter/tjenester i samarbeid med de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften utvikler sin produksjonsteknologi (eller teknologien knyttet til sine tjenester) i samarbeid med de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) * Ta stilling til følgende påstander om bedriftens prioriterte kunder:

	1 =		3 =		5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig	2	enig	4	enig
Bedriften kommuniserer jevnlig med de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften har dedikerte enheter/ansatte som arbeider rettet mot de prioriterte kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 =
Verken

1 =	2	3 =	4	5 =
Helt		enig		Helt
uenig		eller		enig
		uenig		

Bedriften har et tett samarbeid med de prioriterte kundene

Bedriften har felles administrative system med de prioriterte kundene

Bedriften investerer en betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene

Det er høy grad av gjensidig tillit mellom bedriften og de prioriterte kundene

11) * Ta stilling til følgende påstander:

	1 =	2	3 =	4	5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig		enig		enig
			eller		
			uenig		
Bedriften har en god forståelse av kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ulike funksjonene i bedriften arbeider tett sammen for å skape overlegen verdi for kundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen i bedriften jobber for å tilfredsstille behovene og ønskene til bestemt definerte og prioriterte markeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) * Hvor enkelt er det å forutse endringer som kan oppstå i følgende forhold de neste 12 mnd.:

	1 = Svært vanskelig å forutse	2	3	4	5 = Svært lett å forutse
Konkurrenters handlinger (prising, introduksjon av nye produkter og tjenester ol.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inntekter (etterspørsel og priser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundepreferanser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiske fremskritt som kan påvirke feks. utforming av nye produkter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgangen på nødvendig kompetanse eller andre nødvendige innsatsfaktorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offentlige reguleringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) * Hvor intens er konkurransen i følgende forhold i bedriftens bransje?

	1 = Lite intens	2	3	4	5 = Svært intens
Priskonkurransen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen om markedsandeler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen i forbindelse med utvikling av nye produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen knyttet til kvalitet og utvalg av produkter/tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen generelt i bransjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) * Ta stilling til følgende påstander angående bedriftens informasjonssystemer:

	1 =		3 =		5 =
	Helt		Verken		Helt
	uenig	2	uenig	4	enig
Bedriften har et godt integrert informasjonssystem, også mellom eventuelle avdelinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir brukerne god mulighet til å gjøre detaljerte søk i databasen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir et bredt utvalg data om kostnader og bedriftens prestasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i «sanntid» heller enn periodisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) * Omtrent hvor stor årlig omsetning har bedriften (mill. NOK)?

16) * Omtrent hvor mange ansatte har bedriften?

17) * Hva er årsaken til at bedriften ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser? (Det er mulig å velge flere alternativer)

- Bedriften har ikke nødvendig kompetanse
- Det er for dyrt
- Det er for tidkrevende
- Slike analyser er ikke relevante for bedriften
- Andre årsaker (mulig å spesifisere i tekstboks)

18) Eventuelle kommentarer til undersøkelsen:

Send

100 % fullført

© Copyright www.questionback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 5: Regresjonsmodeller hvor $n = 72$

Regresjonsmodeller med utgangspunkt i kun virksomheter med 75% - 100% omsetning fra bedriftskunder ($n = 72$)

	Modell 1: Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 2: Lønnsomhetsanalyse av kundesegment <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 3: Enkeltkunders livsløpsverdi <i>Koeffisient (p-verdi)</i>	Modell 4: Verdivurdering av enkeltkunder <i>Koeffisient (p-verdi)</i>
Teknisk tilpasning	0,091 (0,626)	-0,214 (0,347)	-0,198 (0,346)	0,089 (0,599)
Organisatorisk tilpasning	0,083 (0,765)	-0,626 (0,064)***	0,172 (0,577)	-0,290 (0,249)
Markedsorientering	-0,253 (0,459)	0,583 (0,159)	0,097 (0,800)	0,308 (0,321)
Usikkerhet	-0,103 (0,688)	0,229 (0,458)	0,026 (0,927)	-0,097 (0,674)
Konkurransenintensitet	0,181 (0,471)	0,410 (0,178)	0,226 (0,422)	0,363 (0,115)
Informasjonssystemets funksjonalitet	0,324 (0,095)***	0,216 (0,352)	0,097 (0,650)	-0,472 (0,008)*
Størrelse (antall ansatte)	-0,307 (0,057)***	-0,008 (0,965)	0,202 (0,258)	-0,143 (0,324)
Dummyvariabel: Industribransjen	0,317 (0,319)	0,169 (0,658)	0,463 (0,194)	0,554 (0,058)***
Dummyvariabel: Service- og tjenestebansjen	-0,031 (0,937)	0,182 (0,697)	0,978 (0,027)**	0,756 (0,035)**
Forklaringsgrad	0,041	0,052	0,044	0,129

*Signifikant på 1%-nivå

**Signifikant på 5%-nivå

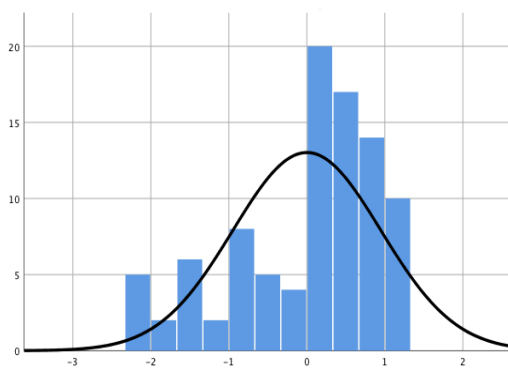
***Signifikant på 10%-nivå

$n = 72$

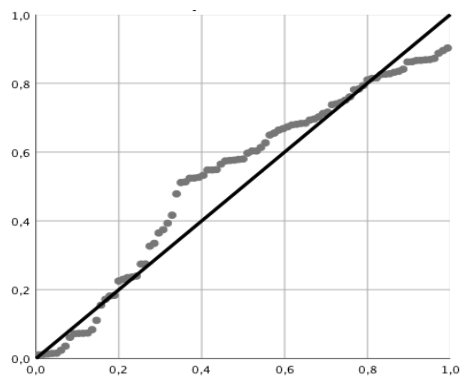
Vedlegg 6: Test av regresjonsmodellenes tilpasning til data

Uavhengige variabler	Statistikk kollinearitet	
	Toleranse	VIF-indeks (bør være under 5)
Teknisk tilpasning	0,727	1,376
Organisatorisk tilpasning	0,581	1,720
Markedsorientering	0,548	1,825
Opplevd usikkerhet	0,876	1,141
Konkurranseintensitet	0,701	1,427
Informasjonssystemets funksjonalitet	0,706	1,417
Størrelse (antall ansatte)	0,891	1,122
Bransje: industri	0,806	1,240
Bransje: service og tjenester	0,832	1,202

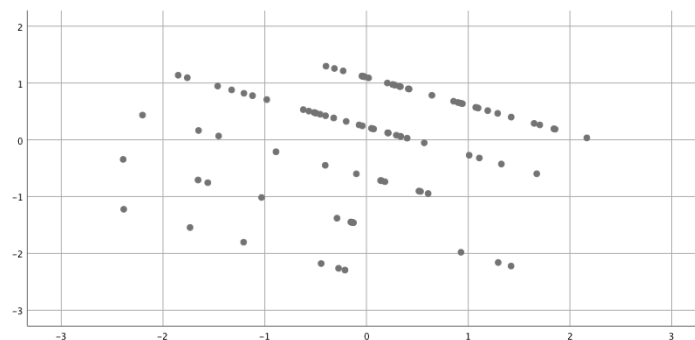
Regresjonsmodell 1 (avhengig variabel: lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder)



Histogram av standardiserte residualer

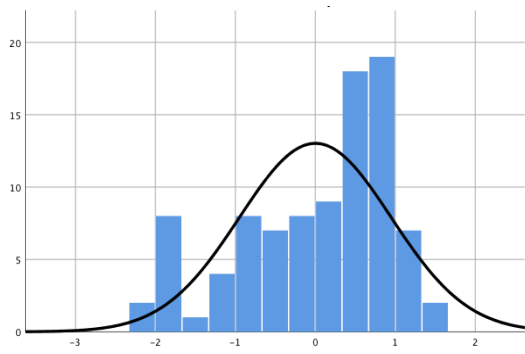


P-P plott av standardiserte residualer

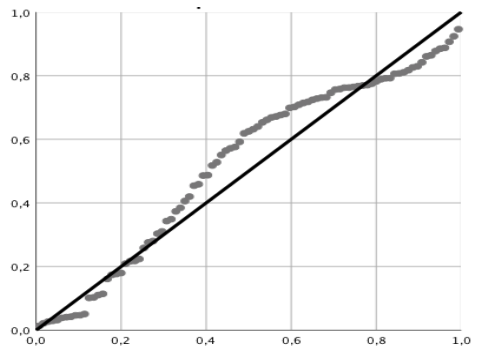


Residualplott

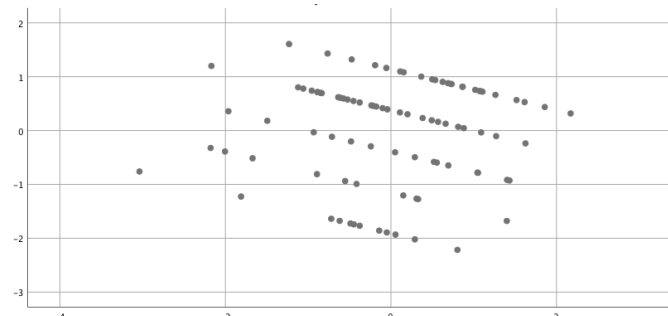
Regresjonsmodell 2 (avhengig variabel: lønnsomhetsanalyse av kundesegment)



Histogram av standardiserte residualer

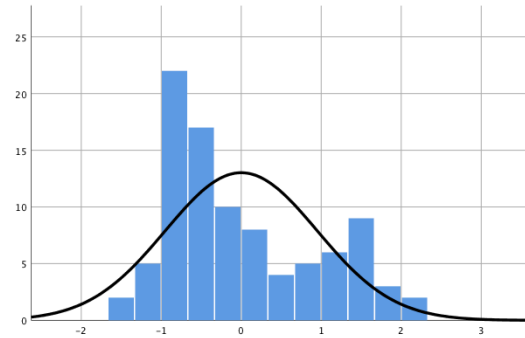


P-P plott av standardiserte residualer

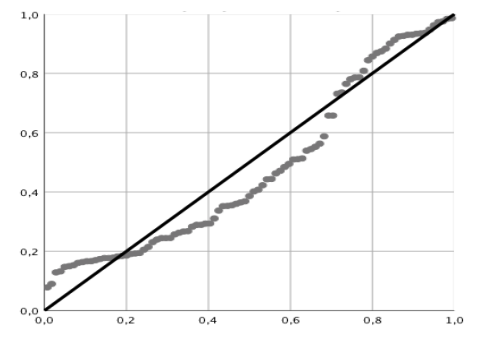


Residualplott

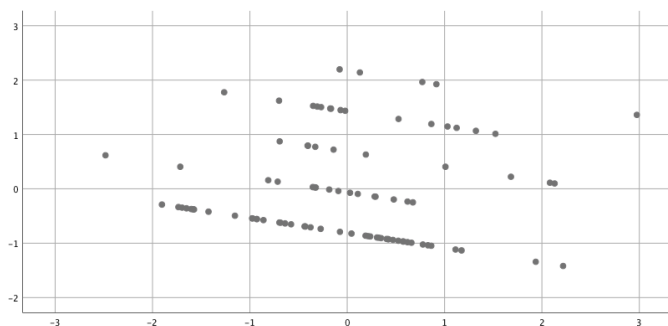
Regresjonsmodell 3 (avhengig variabel: enkeltkunders livsløpsverdi)



Histogram av standardiserte residualer

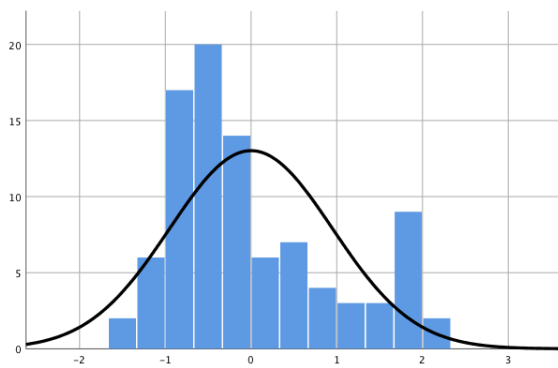


P-P plott av standardiserte residualer

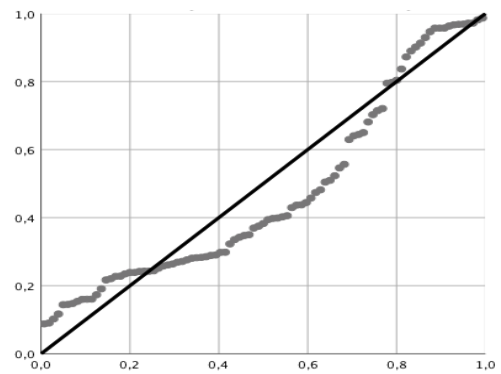


Residualplott

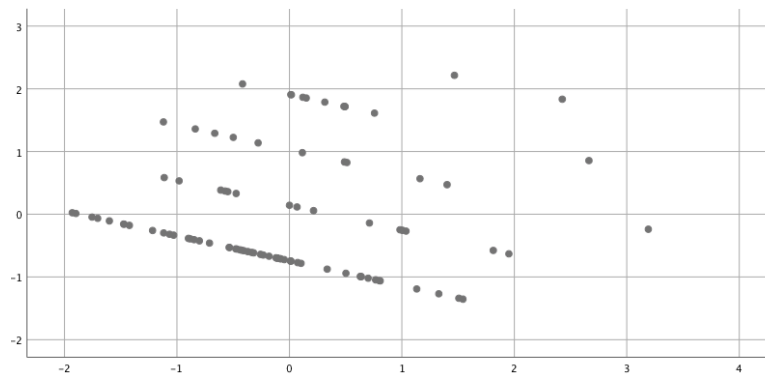
Regresjonsmodell 4 (avhengig variabel: verdivurdering av enkeltkunder)



Histogram av standardiserte residualer



P-P plott av standardiserte residualer



Residualplott

