

Anna Carlsen

Kundelønnsomhetsanalyse i IT-konsulentselskap

Customer profitability analysis in IT-consulting company

MASTEROPPGAVE – Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, dato: 31.08.2019

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Per Ståle Knardal

Samarbeidsbedrift: Acando AS

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Innholdsfortegnelse

FORORD

SAMMENDRAG

SUMMARY

STRUKTURERING AV OPPGAVEN

1.0.	INNLEDNING	1
1.1.	Bakgrunn	1
1.2.	Problemstillingen	2
2.0	TEORI	4
2.1.	Kundelønnsomhetsanalyse	4
2.1.1.	Hvorfor er kundelønnsomhet viktig?.....	5
2.1.2.	Ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet	5
2.1.3.	Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	5
2.1.4.	Lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter	7
2.1.5.	Enkeltkunders livsløpsverdi	11
2.1.6.	Verdivurdering av enkeltkunder	12
2.2.	Kalkyler	12
2.2.1	Dekningsbidragsmetoden	13
2.2.2.	Selvkostmetoden	14
2.2.3.	Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC)	15
2.2.4.	Tidsdreven ABC	17
2.3.	Interorganisatoriske ressursgrensesnitt	18
2.3.1.	Kunderelasjoner	20
2.3.2.	Forskjellige teknikker for kundelønnsomhet og interor- ganisatoriske ressursgrensesnitt	21

3.0	METODE	24
3.1	Valg av metoder	24
3.2	Valg av forskningsdesign	26
3.3.	Datainnsamling	27
3.3.1.	Dokumentstudier	28
3.3.2.	Intervju og intervjuguide	29
3.3.3.	Utvalg av informanter	30
3.4	Transkribering	33
3.5	Etiske betraktninger ved prosjekt	33
3.6	Forsknings kvalitet	35
3.7	Kritikk	39
4.0.	EMPIRI	40
4.1.	Kundelønnsomhet i Acando AS	40
4.1.1.	Beregning av lønnsomhet i forhold til de enkelte prioriterte kundene	40
4.1.2.	Kundesegmentering og lønnsomhetsanalyser	42
4.1.3.	Beregning av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkelte kunder	45
4.1.4.	Eksterne virkninger	46
4.2.	Kunderelasjoner i Acando AS	49
4.2.1.	Integrerte kunderelasjoner	49
4.2.2.	Forbindende kunderelasjoner	49
4.2.3.	Tilrettelagte kunderelasjoner	50
4.2.4.	Transaksjonelle kunderelasjoner	51

5.0. DISKUSJON	53
5.1. Sammenheng mellom integrerte kunderelasjoner og enkeltkunders livsløpsverdi	53
5.2. Forbindende kunderelasjoner og verdivurdering av enkeltkunder	54
5.3. Tilrettelagte kunderelasjoner og lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder..	56
5.4. Transaksjonelle kunderelasjoner og kundesegmentering	57
6.0. KONKLUSJON.....	60
7.0. Referanseliste	63
8.0. Vedlegg	67
8.1. Intervjuguide.....	67
8.2. Informasjonsskriv og samtykke	70

Forord

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen Økonomistyring.

Arbeidet med oppgaven har vært svært omfattende, men også lærerikt og spennende. I min utredning har jeg sett på kundelønnsomhetsanalyse i IT-konsulentselskapet Acando AS. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informanter fra Acando AS for deres engasjement og samarbeid i forhold til prosjektet.

Jeg vil gjerne takke min veileder, Per Ståle Knardal, for gode tilbakemeldinger, innspill og gode råd underveis i skriveprosessen. Dette setter jeg stor pris på.

Trondheim, 21.mai 2019

Anna Carlsen

Sammendrag

Hovedtema for oppgaven er kundelønnsomhetsanalyse i IT-konsulentselskap. Jeg har forsøkt å besvare problemstillingen:

Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS?

I samsvar med problemstillingen, ble det gjennomført en undersøkelse hos Acando AS, avdeling Oslo. For å besvare problemstillingen, har jeg analysert sammenhengen mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt, samt fire ulike teknikker for kundelønnsomhetsanalyse. Basert på dette, kunne jeg finne avvik mellom teoretisk og praktisk rammeverk for intern ressursbruk. Dessuten har jeg påvist årsaker til eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet i bedriften.

Mitt prosjekt var bygget på artikkelen til Lind og Strömsten (2006), *When do firms use different types of customer accounting?* Jeg har valgt teori som er relevant for å besvare problemstillingen og som dermed fungerer som en rød tråd for datainnsamling, databearbeiding og analyse. Teorien legger føringer for hvordan spørsmålene skal formuleres i en intervjuguide. Jeg har også anvendt andre viktige litterære kilder om kundelønnsomhetsanalyse, som Bjørnenak og Helgesen (2009), de fire analyseteknikkene til Helgesen, Havelin og Helsem (2013) og annet.

Mitt valg metode falt på en kvalitativ tilnærming. Jeg gjennomførte sju individuelle intervjuer og jobbet også med dokumentstudier basert på Acando AS sin årsrapport. Data som ble hentet fra intervjuer og dokumentstudier belyser problemstillingen og kaster lys på behandlede forskningsspørsmål.

For å svare på problemstillingen, knyttet jeg teori og empiri sammen. Fra diskusjonen fremkommer det at de mest lønnsomme kundene til Acando AS er store kunder som kjøper et stort volum av tjenester og inngår langsiktige samarbeidsavtaler. Dessuten dekker disse kundene en stor del av de faste kostnadene, og kan defineres som prioriterte. Acando AS retter seg etter langsiktige kunderelasjoner med høyt teknisk grensesnitt i forhold til nesten alle kunder. Det er viktig å framheve at kunderelasjoner kan bli mer eller mindre tids- og ressurskrevende, men de forårsaker ikke store investeringer.

Summary

The main topic of the thesis is customer profitability analysis in IT-consulting company. In this work, I have tried to answer the problem:

How is customer profitability analysis practiced in Acando AS?

In accordance with the issue, an investigation was conducted at Acando AS, Oslo's department. To answer the problem, I analyzed the connection between the inter-organizational resource interface and 4 different techniques for customer profitability analysis. Based on this, I could find deviations between the theoretical and practical framework of internal resource use. Besides, I have shown the reasons that point to any differences in customer profitability in the company.

The project was based on the article Lind og Strömsten (2006), *When do firms use different types of customer accounting?* I have chosen theory that is relevant to answering the problem and serves as a management tool for data collection, data processing and analysis. The theory provides guidelines for how the questions should be formulated in an interview guide. I have also used other important literary sources on customer profitability analysis from Bjørnenak and Helgesen (2009), four analysis techniques from Helgesen, Havelin and Helsem (2013) etc.

The method of choice was qualitative. I conducted seven individual interviews and worked on document studies that were based on the annual report from Acando AS in 2018. Data obtained from interviews and document studies highlight the issue and lead to answers to processed research questions.

To answer the problem, I linked theory and empirical data together. From discussion it emerges that the most profitable customers in Acando AS are large customers who buy a large volume of services and order long-term projects. Moreover, these customers cover a large part of the fixed costs and can be defined as priority. Acando AS focuses on long-term customer relationships with a high technical interface relative to almost all customers. It is important to emphasize that customer relationships can become time-consuming and resource-intensive, but they do not cause major investments.

Strukturering av oppgaven

Denne masteroppgaven er strukturert i sju kapitler.

Kapittel 1 innleder, samt presenterer problemstilling og fremskaffer oversikt over det empiriske feltet.

Kapittel 2 er teorikapitlet. Her presenteres relevant teori nødvendig for å besvare problemstillingen. Teoridelen vil gi en gjennomgang av forskjellige teknikker for kundelønnsomhetsanalyse og interorganisatoriske ressursgrensesnitt.

Kapittel 3 omhandler metodevalg. I dette kapitlet begrunnes metodevalg og forskningsdesign. Der vil også bli en drøfting av kvaliteten til studien, etiske aspekter rundt den, samt en kritisk oppsummering av egen studie.

Kapittel 4 omhandler empiriske funn. Her presenteres de empiriske funnene fra min forskning i Acando AS, avdeling Oslo. Hensikten er å fremheve de mest aktuelle funnene, for å videre svare på problemstillingen i analysedelen.

I kapittel 5 skal jeg diskutere de empiriske resultatene fra Acando AS i lys av de teoretiske rammeverkene.

Kapittel 6 konkluderer studien. Her vil det gjengis en kort oppsummering av mine viktigste funn og mulige bidrag til forskningen på feltet.

Kapittel 7 baserer seg på en kilde- og litteraturliste.

Kapittel 8 inneholder vedlegg som inkluderer intervjuguide, informasjonsskriv og samtykke.

1.0. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Jeg har som masterstudent i økonomi og administrasjon ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet valgt å skrive om kundelønnsomhetsanalyse, da dette er ett av de viktigste temaene innenfor økonomisk styring. Allikevel har kundens betydning for selskapets verdiskapning tradisjonelt blitt viet lite oppmerksomhet i økonomistyringslitteratur (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

I dag er selskap imidlertid involverte i forskjellige former for kunderelasjoner. Disse relasjonene kan variere fra nære til arme-lengde relasjoner (Tomkins, 2001). Ulike typer kunderelasjoner assosierer seg med forskjellige nivåer av interorganisatorisk ressursforbruk (organisatorisk og teknisk). Dette betyr at kundene fra forskjellige grupper legger ulikt beslag på bedriftens interne ressurser. Det kan forårsake ulik kundelønnsomhet, selv hvis to kunder kjøper de samme tjenestene og til samme pris (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Derfor kan kundelønnsomhetsanalyse anses som et viktig styringsverktøy for verdiskapning og endring av ressursforbruk i en bedrift. Dessuten kan kundelønnsomhetsanalyse bekrefte eller avkrefte en eventuell nødvendighet å investere i kunderelasjoner, forandre kundens atferd, hjelpe med produktutvikling, m.m. (Helgesen, Havelin og Helsem, 2013). Lind og Strömsten (2006), anbefaler å bruke forskjellige teknikker for kundelønnsomhetsanalyse i følge med ulike typer kunder og kunderelasjoner.

Jeg har valgt å gjennomføre en undersøkelse av Acando AS. Acando er et IT-konsulentselskap som bistår både offentlige og private virksomheter med deres omstilling til bruk av digitale teknologier. Det er åpenbart at teknologi og innovasjon er med på å forandre og utforme et bedre samfunn. Acando kombinerer forretningsforståelse og markedskompetanse med solid ekspertise innen teknologi for å bistå sine kunder med et bredt spekter av tjenester. Bedriften tilbyr tjenester innen strategisk rådgivning, effektivisering av arbeidsprosesser, design av produkter og tjenester samt etablering og innføring av systemløsninger.

Acando Gruppen har ca. 2100 ansatte i fem land; Sverige, Norge, Finland, Tyskland og Latvia. I 2018 hadde Acando en omsetning på 2 826 millioner svenske kroner. Acando er notert på NASDAQ Stockholm.

Jeg håper at min undersøkelse vil bli interessant ikke bare for meg, men også for Acando AS.

1.2 Problemstillingen

Ut ifra temaet «Kundelønnsomhetsanalyse i IT-konsulentselskap», har jeg definert problemstillingen: Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS?

Formålene med denne studien er:

1. Å finne årsaker til eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet i bedriften.
2. Å analysere sammenhengen mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og fire forskjellige teknikker for kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS.
3. Å finne avvik mellom teoretisk og praktisk rammeverk av internressursbruk og begrunne dette.

For å besvare problemstillingen skal jeg bruke to rammeverk (*Figur 9 og Figur 10*) fra artikkelen til Lind og Strömsten (2006) og se den praktiske virksomheten i Acando AS i lys av disse.

Det første rammeverket beskriver sammenheng mellom fire ulike former for kunderelasjoner (Integrerte, Forbindende, Tilrettelagte og Transaksjonelle) og forskjellige nivå av interorganisatoriske ressursgrensesnitt (teknisk og organisatorisk). Det andre rammeverket viser sammenhengen mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og fire forskjellige teknikker for kundelønnsomhetsanalyse.

Jeg skal også bruke segmenteringsmatrisen til Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross (1987) (*Figur 3*) for å finne ut hvilke kunder som er mer eller mindre tids- og ressurskrevende, og hvilke kunder som behøver mye eller lite kundebehandling.

Gitt at et selskap har ulike typer kunderelasjoner, er det flere valg som må tas vedrørende utformingen av kundelønnsomhetsanalysen. Det må blant annet tas stilling til hvilken

kalkuleringsmetode som benyttes i fordelingen av kostnader til selskapets kunder: selvkostmetoden, dekningsbidragsmetoden, aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) eller tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) (Bjørnenak, 1996). Det blir spennende å finne ut hvilke kalkuleringsmetoder Acando AS bruker og hvorfor.

Det er sentralt å velge metoder som er egnet til å belyse problemstillingen på en tilfredsstillende måte (Saunders, 2016). Jeg har valgt å bruke en kvalitativ studie som metodisk tilnærming for å skaffe primær data fra ansatte ved hjelp av formelle og uformelle intervjuer og dokumentstudier for å samle sekundærdata. Intervjuer skal gjennomføres med sju ansatte, og jeg skal bruke Acando AS sin årsrapport for 2018 som grunnlag for dokumentstudiene.

Jeg kjenner ingen tidligere studier som har sammenlignet rammeverkene Lind og Strömsten (2006) beskriver, med rammeverk brukt i bedriften. Da jeg opplever at en diskusjon av mulige avvik mellom teoretiske og praktiske rammeverk ikke var dekket av tidligere studier. Jeg kan anse mine funn som bidrag til forskningen på feltet.

2.0 TEORI

I dette kapitlet skal jeg representere teori som kan være relevant til å besvare utredningens problemstilling. Teoribruk er et viktig element for datainnsamling, databearbeiding og analyse. I foreliggende tilfelle kan teori legge føringer for hvordan jeg skal formulere spørsmålene i en intervjuguide, men teoriene skal heller ikke styre forskningen (Tjora, 2017).

Jeg begynner kapitlet med en gjennomgang av kundelønnsomhetsanalyser. Teoridelen vil gi en gjennomgang av både tradisjonelle og moderne kalkylemodeller. Deretter bli sammenhengen mellom ulike typer kunderelasjoner og bruk av interorganisatoriske ressurser forklart.

2.1. Kundelønnsomhetsanalyse

Siden denne undersøkelsen fokuserer på kundelønnsomhetsanalyse, er det viktig å definere hvilke aktører som anses som foretaks kunder. «En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av varer og tjenester fra foretaket og kan dermed avvike fra forbruker/konsument eller sluttbruker» (Helgesen, 1999).

Enkeltkunders lønnsomhet kan variere selv om de kjøper de samme produkter i samme kvantum til samme pris. Det kan skjer på grunn av disse kundene har ulike atferdsmønster som driver kostnader (Bjørnenak og Helgesen, 2009). På denne måten kan noen kunder være mer lønnsomme enn de andre.

Men hva er egentlig kundelønnsomhetsanalyser? Kundelønnsomhetsanalyser er analyser som knytter seg til analyser av enkeltkunder og kundesegmenter. Ved det forstår vi vurdering av inntekter, kostnader, risikoer, nåverdier av enkeltkunder eller kundesegmenter. «En kundens lønnsomhet kan uttrykkes som differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer» (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

2.1.1. Hvorfor er kundelønnsomhet viktig?

Ved hjelp av kundelønnsomhetsanalysen kan bedrifter oppnå betydelig verdiskapning, fremme kjøpere å samarbeide med bedriften på en mindre kostbar måte (Cooper og Kaplan, 1999). Kundelønnsomhetsanalyser bidrar til å finne måter å utvikle ulønnsomme kunder, påvirke prisstruktur og kan forandre kundeatferd, for eksempel betalingsvilje eller transformere ulønnsomme kunder til lønnsomme. Kundelønnsomhetsanalyser kan bekrefte eller avkrefte nødvendigheten av å investere i kunderelasjoner, endre tids- og ressursbruk i bedriften, redusere arbeidsbyrden som kundene genererer osv. Det er alltid forhold mellom konkurrerende bedrifter på kundenivå. På dette måte skal de mest lønnsomme kundene virke tiltrekkende for konkurrerende selskap, som kan forsøke å «stjele» dem. Dersom kundelønnsomhetsanalysen avdekker ulønnsomme kunder, kan bedriften redusere eller fjerne markedsføringstjenester eller teknisk støtte, og dermed si «nei» til disse kundene, eksempelvis i forespørsel om rabatt.

2.1.2. Ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet

Litteraturen viser fire forskjellige analyseteknikker for å undersøke kundelønnsomhetsanalyser (Lind og Strömsten, 2006). Disse teknikkene kan deles i 4 kategorier i henhold til hvordan de anvendes. Analyseteknikkene skilles mellom historiske og fremtidsrettede analyser (Lind og Strömsten, 2006; Bjørnenak og Helgesen, 2009; Guilding og McManus, 2002). De historiske teknikkene inkluderer *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter*. De fremtidsrettede teknikkene omfatter *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Videre vil jeg beskrive de ulike analyseteknikkene i større detalj.

2.1.3. Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er den mest passende metoden som brukes dersom et foretak har få, men relativt store kunder, og kan også brukes i bedrifter med et stort antall små kunder (Ryals, 2008).

Kundelønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er avhengig av kundens individuelle bidrag i bedriftsprofitten (Lind og Strömsten, 2006). Lønnsomhet av en kunde kan defineres som differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer over en tidsperiode, eksempelvis per år eller kvartal. En slik tilnærming som tar utgangspunkt i den individuelle kunden og ikke kundebasen i sin helhet kalles «nedenfra-opp» (Ryals, 2002).

De beste fordelingsmetodene av kostnader som egner seg til lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC) eller aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). Hvis vi ser på TDABC som kalkulasjonsmetode, skal da kostnadene knyttes til forskjellige nivåer i markedshierarkiet med oppmerksomhet på at det må være årsaks-virkningssammenheng mellom ressursbruk, antall timer for hver ressursbruk og kostnader som knyttes til den enkelte kunde.

Hovedprinsippet i ABC-kalkyle er at man først må finne kostnader for aktiviteter og etterpå fordele kostnadene fra aktivitetene til kunden basert på den faktoren som forårsaker kostnadene (Bjørnenak, 1994; Cooper og Kaplan, 1999). De ivrige tilhengene av aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon hevder at ABC og TDABC definerer kostnadskausalitet på en bedre måte enn fordeling ved hjelp av selvkostmetoden, når kostnader allokeres til en kunde basert på kjøpsvolumet til hver enkelt kunde (Lind og Strömsten, 2006). Det ofte skjer at noen av enkelte kundene kan være meget ressurskrevende uten at dette har kommet til uttrykk i bedriftens produktkalkyler, og har ikke tatt hensyn til ved prising av produkter. Tradisjonelle kalkyler pleier ikke å gi nok informasjon om denne ressursbruken.

Noen kunder kan ha atferdsmønster som forårsaker mer kostnader enn andre. Derfor er det viktig å allokere inntekter og kostnader til kunder. For å identifisere kundene med positivt eller negativt kunderesultat, må vi bruke oppstillingen som presenteres av Bjørnenak og Helgesen (2009).

Oppstillingen presenteres i *figur 1*.

Kundeinntekter
- salgsinntektsreduksjoner
= netto kundeinntekt
- produktkostnader
= kundeproduktmargin
- kundekostnader (direkte og indirekte)
= kundedriftsmargin
- finanskostnader kunde
= kunderesultat

Figur 1. Oppstilling av kunderesultat (Bjørnenak og Helgesen, 2009)

Kundeinntekter omfatter alle inntektene fra transaksjoner over en tidsperiode, for eksempel år eller kvartal (Bjørnenak og Hengelsen, 2009). I forkant av kundelønnsomhetsanalysen har vi en forventning om at kundene som genererer de største inntektene, skal også bli mest lønnsomme kundene. Likevel kan kunderesultat bekrefte eller avkrefte denne forventningen.

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er veldig presis og detaljert teknikk, men det er viktig å understreke at det er tids- og ressurskrevende å estimere enkeltkunders kostnader og inntekter.

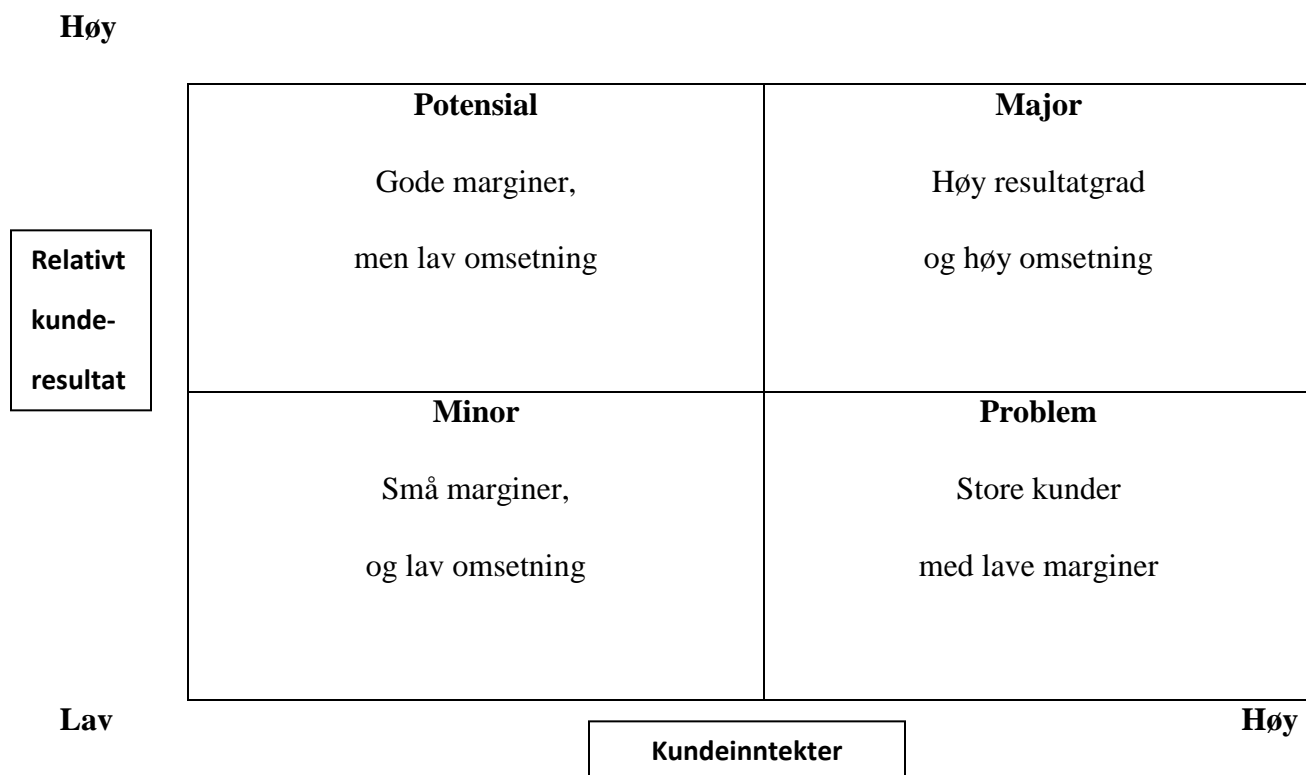
2.1.4. Lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter

Lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter tilpasser seg når vi vurderer stort antall av små kunder. Denne analyseteknikken måler en kundegruppe eller segment av kunder (Guilding and McManus, 2002). Segmenteringen kan baseres på forskjellige variabler som kjøpsatferd, geografisk lokalisering, demografiske variabler eller andre faktorer som kan skille hvert enkelt segment fra hverandre (Lind og Strömsten, 2006). Det betyr at hvert kundesegment inkluderer kunder med homogene karakteristika. Ved etablering av segmentene tas i bruk både økonomiske og ikke-økonomiske sorteringer (geografiske, demografiske kriterier osv) (Helgesen, 2006).

Hvis segmentering av kunder foregår på økonomiske kriterier, må man gruppere kundene etter grad av lønnsomhet (Bjørnenak og Helgesen, 2009). De mest lønnsomme kundene kan man prioritere, har tett samarbeid med dem, mens de ulønnsomme kundene må man prøve å gjøre lønnsomme ved

hjelp av ulike tiltak. I tillegg kan en bedrift slutte samarbeid med ulønnsomme kundene dersom det viser seg umulig å øke disse kundenes lønnsomhetsgrad. Gruppen av mer lønnsomme eller mindre lønnsomme kunder kan splitte. Kundene segmenteres langs to dimensjoner, resultatgrad og kundeinntekt. Det er riktig å dele kundene inn i fire grupper, etter hvorvidt de har høyere eller lavere resultatgrad enn gjennomsnittlig resultatgrad, og etter hvorvidt de har høyere eller lavere kundeinntekt enn gjennomsnittlig kundeinntekt (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Formålet med segmenteringen er å rette ulike tiltak mot forskjellige kundesegmenter. Tiltakene som gjennomføres må tilpasses den enkelte kundegruppe. Dette kan for eksempel brukes for å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme, å finne en måte å beholde lønnsomme kunder på, påvirke kundens atferd, til å strukturere den interne tids- og ressursbruken i bedriften osv.

Bjørnenak og Helgesen (2009) skisserer den tilnærming ved hjelp av *figur 2*.

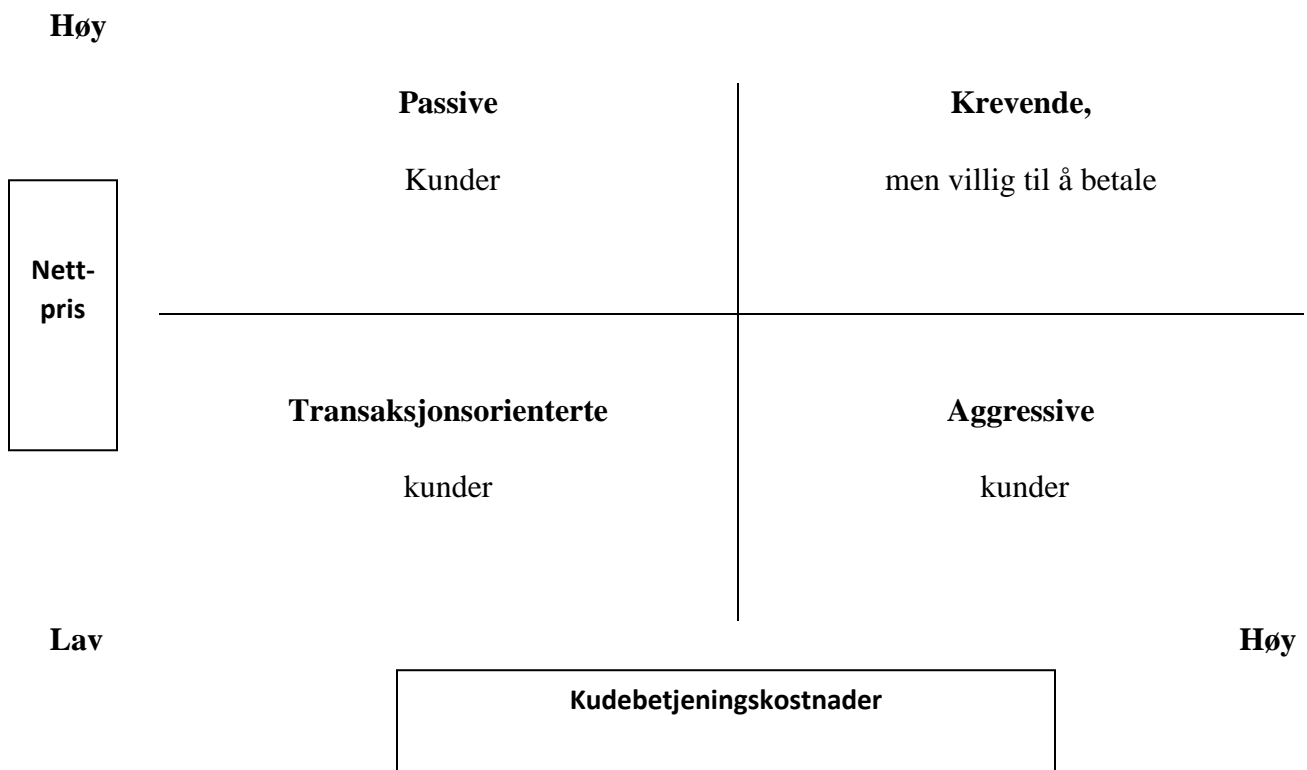


Figur 2. Segmentering av kunder etter relativt kunderesultat og kundeinntekter (Bjørnenak og Helgesen, 2009)

Her fordeles kundene i segmentene «potensial», «major», «problem» og «minor». Man ønsker å ha så mange som mulig kunder i kategorien «major» hvor kunderesultat og kundeinntekter er høye. Det er ønskelig at kundene fra potensial-gruppen øker sin omsetning og kanskje flyttes over til major-gruppen. Det kan oppnås ved hjelp av mulige strategier, markedsføring eller å tilby rabatt. Et foretak bør forsøke å redusere kostnadene hos potensial-kunder.

For kundene i kategorien «minor» bør man fokusere seg på margin og omsetningsøkning. Kategorien «problem» omfatter kunder som står for store deler av omsetningen, men har lave marginer. Hvis kundene fra problem-gruppen ikke er villig til å betale mer eller det er umulig å redusere kostnadene hos disse kundene, er det kanskje lurt å avslutte kundeforholdene.

Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross (1987) har utformet en enkel matrise hvor kundene segmenteres på dimensjonene nettpriis og kudebetjeningskostnader. I service selskap tar kudebetjeningskostnadene en vesentlig del av de totale kostnadene. Jeg vil presentere Shapiros matrise i *figur 3*. Denne matrisen er nødvendig hvis et foretak vil vite hvilke kunder er mer eller mindre tids- og ressurskrevende, og hvilke kunder som genererer mye og lite kudebehandling.



Figur 3. Segmenteringsmatrise Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross (1987)

Passive kunder bestiller svært lønnsomme produkter. Disse kundene krever ikke så mye av selskapets ressurser, men de er villige til å betale en høy pris. Dette skyldes det faktum at produkt spiller en avgjørende rolle for kundens virksomhet eller det kan være vanskelig for kunder å finne en annen leverandør.

De krevende kundene opptar store mengder tid og ressurser, men betaler til gjengjeld godt for tjenestene. Derfor dekker de store kudebetjeningskostnader.

Det er vanlig at aggressive kunder krever den høyeste produktkvaliteten, de beste tjenestene, men lave priser. Disse kundene er vanligvis viktig for bedriften fordi de kjøper stort volum av produkter og tjenester. Cooper og Kaplan (1999) definerer aggressive kunder som er prestisjefylte for bedriften. Et samarbeid med prestisjefylte kundene kan øke bedriftens omdømme og troverdighet (Cooper og Kaplan, 1999). Aggressive kundene er viktige fordi de kan føre til lønnsomme relasjoner med de andre kundene, eller bedriften håper å ha langsiktige lønnsomme relasjoner med dem.

Transaksjonsorienterte kunder er følsomme for prisene. De krever ikke høy produktkvalitet og servicenivå.

Vellykkede tiltak basert på informasjonen fra de overnevnte segmenteringene vil forventes å kunne gi et positivt utslag på selskapets foretaksprestasjoner.

Lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter har en «ovenfra-ned» tilnærming, som først befinner seg i kundebasen (totale inntekter, kostnader og resultat) og flytter ned til lønnsomhet av kundesegmenter (Ryals, 2008). I dette tilfellet skal indirekte kostnader, for eksempel salgskostnader, markedsføringskostnader eller administrasjonskostnader, knyttes til hvert enkelt kundesegment ofte proporsjonalt med omsetning. Det betyr at de indirekte kostnadene skal økes relativt til segmentets omsetning. Dersom forskjellige kundesegmenter etterspør forskjellige tjenester eller produkter, skal ikke segmentene bruke like mye indirekte kostnader. Dette vil resultere med at de mer ressurskrevende segmenter kan overvurderes, eller at de mindre ressurskrevende kundesegmentene kan undervurderes. Det kan forårsake suboptimale markedsstrategier (Ryals, 2002).

Fordelen med å utføre av kundelønnsomhetsanalyse av kundesegmenter, er at denne analyseteknikken er mindre ressurskrevende å utarbeide, enn lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. Ulempen er at fokusering på segmenter medfører at viktig detaljer om enkelte kunder forsvinner.

2.1.5. Enkeltkunders livsløpsverdi

Enkeltkunders livsløpsverdi er en prospektiv analyseteknikk som beregner nåverdien av fremtidige kontantstrømmer av hver enkel kunde (Pfeifer, 2005). Det betyr at estimering av kunders fremtidige inntekter og kostnader skal involveres i analysen (Raaij, 2005). I dette tilfellet vurderer vi kundelønnsomhet som en forventningsverdi for den perioden bedriften har relasjoner til kunden (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Levetidsbudsjett for en kunde beregnes ut ifra nåverdien.

$$\text{Nåverdi} = \sum_t [(\text{inntekter fra kunden} - \text{kostnader fra kunden}) / (1 + \text{avkastningskravet})^t]$$

Formell. Nåverdi (Bjørnenak og Helgesen, 2009)

En beregning av neddiskonterte fremtidige kontantstrømmer forekommer ikke så ofte i praksis. Årsaken til det er at oppgaven er tids- og ressurskrevende for foretak med mange kunder, dessuten er det ofte stor usikkerhet knyttet til varigheten av kunderelasjoner og fremtidige aktiviteter (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Samtidig det er viktig å understreke at ved hjelp av enkeltkunders livsløpsverdig kan noen kunder revurderes. Med andre ord en historisk ulønnsom kunde kan bli lønnsom i framtiden. Fordelen med analyseteknikken er derfor at strategiske vurderinger inkluderes i tilnærmingen.

2.1.6. Verdivurdering av enkeltkunder

Verdivurdering av enkeltkunder har en prospektiv analyseretning som enkeltkunders livsløpsverdi, men tar også hensyn til eksterne virkninger som kan påvirke fremtidige kontantstrømmer (Lind og

Strömstent, 2006). Eksterne virkninger kan fordeles mellom positive og negative eller det kan være relativt store strategiske konsekvenser av kunderelasjoner. En kunde kan anses å være strategisk verdifull dersom relasjoner til denne kunden kan øke inntekter eller redusere kostnader betraktelig hos andre kunder (Helgesen, 2013).

Det finnes tre kilder til indirekte verdiskapning: *tiltrekning*, *volum* og *læring*. Ved *tiltrekning* forstår vi en referansekunde som kan være lønnsom eller ulønnsom, men som tiltrekker andre lønnsomme kunder. Salg til en aktør som tar betydelig plass i markedet kan medføre at de andre aktørene vil etterlikne han, og dermed medføre økt salg. Noen kunder kan bli involvert i *læring*. De kan samarbeide med bedriften og på denne måten forbedre eller utvikle produkter og tjenester som etterpå skal selges til lønnsomme aktører. Dessuten kan kundene fremme effektivisering av prosesser og bidra til kostnadskutt. *Volum* som en kilde av eksterne virkninger knyttes til store kunder som er veldig viktig for selskap fordi de dekker store deler av faste kostnader og skaper en stor del av omsetningen i bedriften. Nå har jeg beskrevet positive eksterne faktorer, men det også viktig å huske om negative faktorer. Disse faktorer kan ha negative konsekvenser for verdiskapning av enkeltkunder. Anta for eksempel at en av foretaks kunder bruker barnearbeid, det kan svekke foretakets omdømme og forårsake negativ reaksjon og fordømmelse fra lønnsomme kunder, eller det kan skaffe utfordringer for å tiltrekke nye kunder.

Det er en fordel å ha en komplett strategisk forestilling og kundevurdering, inkludere de positive og negative eksterne virkningene. En ulempe med bruk av verddivurdering av enkeltkunder er at det er svært tid- og ressurskrevende oppgave (Helgesen, 2013).

2.2. Kalkyler

Kundekalkyler er viktige styringsverktøy for de fleste bedrifter. En bruk og utforming av kalkylen må passe til hva man ønsker å bruke kalkylen til (Bjørnenak, 2010). Formål med bruk av kalkulasjon er å hindre overforbruk av ressurser, endre innsatsfaktormix å få folk til å endre adferd, redusere spesifikasjonsfeil slik at kostnaden ikke øker når kapasitetsutnyttelsen går ned (Zimmerman, 2005).

Kundelønnsomhetsanalyse krever at kostnadene fordeles på kundenivå (de enkelte kundene eller kundesegmenter). I det følgende kapittelet vil jeg gjøre rede for fire forskjellige kalkylemetoder som er sentrale i forhold til kundelønnsomhet. Disse fire metoder for fordeling av kostnader på kalkyleobjekter er: *dekningsbidragsmetoden*, *selvkostmetoden*, *aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC)* og *tidsdrevne aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (TDABC)*. Med kalkyleobjekter mener jeg de objektene som jeg ønsker å finne kostnader ved. I dette tilfellet kan det være enkelte kunder eller kundesegmenter. Tradisjonelle kalkyler inkluderer dekningsbidragsmetoden og selvkostmetoden, men aktivitetsbaserte metoder omfatter ABC og TDABC.

Jeg skal i fortsettelsen se nærmere på de ulike kalkylemetoder.

Tradisjonelle kalkyler

2.2.1. Dekningsbidragsmetoden

Bjørnenak (1996) definerer dekningsbidragsmetoden som pris-variable kostnader. I dette tilfellet varierer variable kostnader med volum, og bare disse kostnadene inkluderes i bidragsmetoden. Alle faste kostnader behandles særskilt. Det er en stor utfordring med metoden fordi det kan være vanskelig å skille ut faste og variable kostnader. Det er viktig å kalkulere dekningsbidrag for å finne ut hvor høyt dekningsbidraget må være for å dekke faste kostnadene og et fortjenestetillegg (Bjørnenak, 1996).

En beregning av dekningsbidrag presenteres som følger:

Dekningsbidrag
Omsetning
- Særkostnader
= Dekningsbidrag

Figur 4. Dekningsbidrag

Særkostnader er kostnader som kan identifiseres med et handlingsalternativ. Særkostnader kan være både direkte og indirekte kostnader. Legger vi ned et produkt, kan både direkte og indirekte kostnader endre seg. I dekningsbidragsmetode estimeres direkte og indirekte variable kostnader som en tilnærming til særkostnader. Dette kan være en tilfredsstillende tilnærming til kortsiktige særkostnader.

Mange foretak vil ikke bruke dekningsbidragsmetoden fordi den ikke gir et objektivt bilde. Metoden tar ikke hensyn til de vanskelig observerbare alternativkostnadene (alternativkostnader for bruk av interne kapasiteter holdes utenfor kalkyler) og til de andre faktorene som kan forårsake kostnader unntatt volum (Bjørnenak, 1996).

2.2.2. Selvkostmetoden

Norske selskaper anvender selvkostmetoden mye oftere enn dekningsbidragsmetoden. I selvkostmetoden tilknyttes både direkte og indirekte kostnader til et produkt. Det betyr at direkte materialer, direkte lønnskostnader og driftskostnader er inkludert i produktkostnad.

En beregning av selvkostmetoden presenteres som følger:

Produktkostnad:
Direkte materialer
+ Direkte lønn
+Indirekte tilvirkningskostnader
+ Salgs- og administrasjonskostnader

Figur 5. Produktkostnad

Med denne metoden kan alle kapasitetskostnader fordeles. Tradisjonell selvkostmetoden gir en proxy til alternativkostnader gjennom fordeling av kapasitetskostnader ved hjelp av fordelingsnøkler som er volumbaserte.

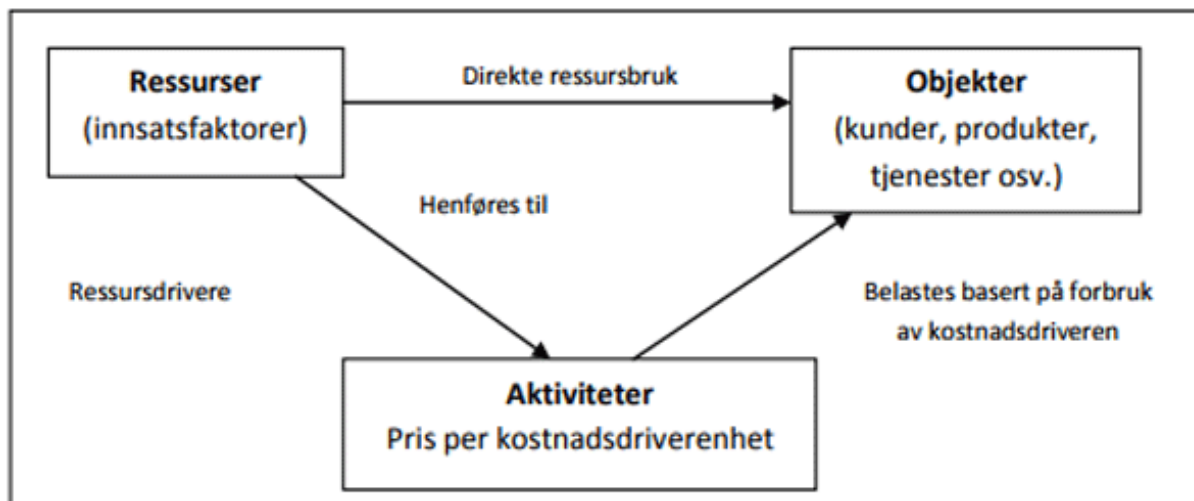
Et problem med selvkostmetoden knyttes til manglende kausalitetssammenheng mellom fordelingsnøkkel og kapasitetskostnader. Derfor får man et dårlig bilde av marginalkostnadsestimering, og resultat av kalkylen kan bli misvisende. Med andre ord kan det skje overvurdering (ledig kapasitet) eller undervurdering (kapasitetsgrense) av kostnader (Bjørnenek, 1996).

Aktivitetsbaserte metoder

2.2.3. Aktivitetsbasert kostnadskalkulasjon (ABC)

ABC er en forkortelse for Activity Based Costing, eller aktivitetsbasert kalkulasjon. ABC er mer nøyaktig analyse enn selvkostmetoden (Labro, 2006). Kritikken mot selvkostmetoden går på dens mangelfulle kostnadsfordeling – de fordeler ikke kostnadene på de forhold som faktisk bestemmer de (Bjørnenak, 2005). ABC gir bedre oversikt over segmenter som kan over- og undervurderes i de tradisjonelle kalkylene (Bjørnenak, 1996). ABC har flere grunnleggende trekk, blant annet at ressursbruken beskrives ved aktiviteter heller enn ansvarsstedsbaserte inndelinger, det er et stort fokus på kostnadsdrivere, og ledig kapasitet skilles ut (Bjørnenak, 2005).

ABC prinsippene kan vises ved hjelp av følgende figur:



Figur 6. ABC-metodens grunnprinsipper ((Bjørnenak, 2005)

Figuren viser at objekter benytter direkte ressurser. Indirekte ressurser fordeles ved hjelp av aktivitetens utnyttelse. Bjørnenak (1996) definerer aktiviteter som handlinger gjennomført av mennesker eller maskiner, og som forbruker en ressurs for å produsere, utvikle eller selge et produkt. Prisen per kunder, produkter eller tjenester relateres til den faktor som forårsaker arbeidsbyrden (kostnadsdriver).

Aktivitetene kan defineres gjennom følgende 5 steg (Boye, 2004):

1. Definisjon av aktiviteter som utføres.
2. Fordeling av kostnader til aktiviteter, eventuelt via hjelpeaktiviteter.
3. Valg av kostnadsdrivere for aktiviteter. En aktivitet kan ha flere under-aktiviteter, som igjen har ulike kostnadsdrivere.
4. Gruppering av kostnader etter felles kostnadsdrivere.
5. Fordeling av kostnader til produkter basert på produktenes forbruk av kostnadsdriverenheter.

Potensielt resultat er et begrep som kan sees i sammenheng med ABC. Et viktig moment i ABC er at siden kalkylen fokuserer på aktivitetenes ressursbruk, kan man enklere avdekke hva som er effektiv produksjon og hva som er ineffektiv. Slik kan aktivitetens og kunders lønnsomhet blant annet vurderes. Oppstillingen under illustrerer forskjellen mellom potensielt og realisert resultat.

	Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter
-	Kostnader ved effektiv produksjon knyttet til denne inntekt
=	Potensielt resultat
-	Disponering til for høye innsatsfaktorer
-	Disponering til slakk i aktiviteter
-	Disponering til ulønnsomme produkter
-	Disponering til ulønnsomme kunder
=	Realisert resultat

Figur 7. Beregning av potensielt og realisert resultat

Det potensielle resultatet gjenspeiler de kostnadene som er knyttet til effektiv produksjon, ved at de sees i forhold til de totale lønnsomme inntektene som altså genereres av lønnsomme kunder og produkter. For å finne det realiserede resultatet trekker man deretter fra kostnader som er knyttet til ineffektive elementer, som for eksempel slakk, ulønnsomme produkter og ulønnsomme kunder.

Det er viktig å si at ABC-kalkylen kan bli veldig kompleks med høye målekostnader på grunn av linearitet, homogenitet og uavhengighet. Med linearitet er kostnadene i aktiviteten lineære med antall enheter av kostnadsdriveren og skjærepunktet i origo. Homogenitet betyr at den enkelte aktivitet har kun en kostnadsdriver (Bergstrand, 2009). Ved uavhengighet separeres ressursforbruk til en aktivitet fra ressursforbruket til en annen aktivitet, og kostnadene for et objekt er separabelt fra alle andre objekter (Bjørnenak, 2005). Det kan være vanskelig å oppfylle disse 3 forutsetningene, og de kan skaffe noen ulemper med ABC-kalkulasjon.

Hoff (2010) påpeker på fire fordeler med ABC i forhold til de tradisjonelle kalkyler. For den første gir kalkylen en god nok årsaks-virkningsforhold på hvilke kostnader produkter forårsaker. For det andre vil ledig kapasitet bli synliggjort. Derfor vil bedriftene fokusere seg på kapasitetsutnyttelse. For det tredje fordeles indirekte kostnadene på ulike aktiviteter, og det gjør kalkylen mer presis og klar. Til slutt gir ABC-kalkulasjon godt informasjonsgrunnlag for å ta viktige strategiske og taktiske beslutninger. ABC metoden identifiserer kunder som genererer store og små betjeningskostnader (Cooper og Kaplan, 1999).

2.2.4 Tidsreven ABC

Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon er forbedret versjon av ABC. TDABC skiller seg fra tradisjonell ABC at ressurskostnadene går direkte til kalkyleobjekter ved bruk av tidslikninger ved TDABC. Tidslikninger demonstrerer hvordan kostnadsobjekter forbruker tiden i forskjellige aktiviteter. Denne estimeringsmetoden fokuserer seg på to indikatorer: kostnaden per ressurs som brukes og hvor mye hver aktivitet krever antall tid (Kaplan og Porter, 2011). Etterpå beregner man en kostnad per aktivitet før han gjør fordeling av kostnadene på kalkyleobjektene.

En måte å utarbeide en tidsreven ABC-kalkyle beskrives gjennom fire hovedsteg.

Bestemme kostnader og kapasitet pr ressursgruppe (ikke aktiviteter)	Beregne kostnaden pr kapasitetsenhet pr ressursgruppe	Beregne kostnader for hver enhet av aktivitet	Fordele til objekt (produkt, tjenester eller kunder)
Kundebetjeningskostnader Andel av teoretisk kapasitet	Kundebetjeningskostnader pr minutt	Pr kundeordre (minutter pr ordre*kost pr time)	Antall ordrer pr kunde

Fifur 8. Steg i TDABC

Fordeler og ulemper med TDABC i forhold til ABC. TD ABC er utgjør forenkling med klare fordeler. I TDABC knyttes kapasitet til ressurser med opp-ned aktiviteter. Tradisjonell ABC er avhengig av skjønnsmessige fordelinger av ressurser på aktiviteter, og kostnader for aktiviteter fordeles i henhold til prinsippet «Topp-ned». Endringer i prosessen krever nye fordelinger av kostnader på aktiviteter hvis vi snakker om ABC. Det er mer fleksibilitet i endringer ved TDABC. Tradisjonell ABC modellen er krevende for utarbeiding fordi den modellen inkluderer mange aktiviteter og mange kostnadsdrivere. Det er lettere å jobbe med TDABD, selv om det er mindre klarhet i ineffektive aktiviteter (for eksempel salgs og administrasjonskostnader). På samme måte som ABC, fordeler TDABC metoden faste kostnader og skiller ut ledig kapasitet.

2.3. Interorganisatoriske ressursgrensesnitt

Alle kunder er unike med egnet målsetninger, og forskjellig verdi for bedriften som kan påvirke relasjoner mellom kunder og foretak (Lind og Strömsten, 2006). Relasjoner med kundene som har den største betydningen, skal være nærmere, mer langsiktige og alltid prioriteres. Det skyldes på grunn av bedriftens kostbare investeringer i organisatoriske og tekniske ressurser, og på grunn av kunderelasjoner er ulike og ikke homogene. For eksempel etterspør kunder ulike varer og tjenester med forskjellige volum, kunder kan ha forskjellig geografisk plassering, dessuten vil tilpasning av

produkter/tjenester og produksjonslokaler til kunder variere. Derfor er det ikke mulig for et selskap å tilpasse sin virksomhet og tilfredsstillere alle sine kunder, og forhold med de enkelte kunder skal være nærmere, enn med de andre. Det betyr at kunderelasjoner i bedriften varierer og kommer an på hvilke typer ressursgrensesnitt et selskap har til sine kunder. Det er viktig å understreke at bedrifter alltid burde tilpasse egne ressurser til de viktigste kundene.

Ressurs grensesnittet relaterer seg til interavhengigheten som oppstår og eksisterer mellom to objekter (organisatoriske og tekniske). Det skjer ved transaksjon, når ressursbasen av leverandører kobles med en kunde (Araujo, 1999).

I samsvar med Lind og Strömsten (2006) alle ressurser har forskjellige egenskaper og kvaliteter. Den fordelingen avhenger av bruk metoder og hvem skal utnytte ressursene. På denne måten kan ressursene skille seg mellom *organisatoriske* og *tekniske*.

Tekniske ressurser innebærer produkter og produksjonsanlegg. Produkter er kombinasjon av varer og tjenester som utveksles mellom bedrifter og kunder (Baraldi, 2012). Produkter kan passe til kundens behov (høyt teknisk grensesnitt i forhold til kunder) eller være standardiserte (lavt teknisk grensesnitt i forhold til kunder) (Lind og Strömsten, 2006). Produksjonsanlegg er ressurser som brukes for utvikling, produksjon og transportering produkter (Baraldi, 2012). Produksjonsanlegg knytter produksjon og utnyttelse av ressurser sammen.

Organisatoriske ressurser inkluderer organisasjonsenheter og organisasjonsrelasjoner. Organisasjonsenheter er ressurser som involverer enhetens evne å samarbeide med de andre enheter. En utviding av organisasjonsenheter forbedrer relasjoner mellom leverandører og kunder. Da blir relasjoner langsiktige og får viktig økonomisk verdig. (Lind og Strömsten, 2006). Disse enhetene omfatter kunnskap, omdømme og identitet av en bedrift (Baraldi, 2012). Organisasjonsrelasjoner oppstår mellom organisasjonsenheter og knytter sammen enhetene for prestasjonsmåling (Hallen, 1999). Eksempelvis kan organisasjonsrelasjoner mobilisere noen ressurser i bedriften som ikke kan være tilgjengelig på andre måter. I stor grad er organisasjonsrelasjoner like med organisasjonsenheter, men relasjoner klarer ikke å utføre de samme aktiviteter som enheter. Hvis et selskap dedikerer ansatte, organisasjonsenheter eller organisasjonsrelasjoner som retter seg mot viktige kundene, kan man snakke om høyt

organisatorisk grensesnitt i forhold til de kundene. Det finnes ikke dedikerte enheter og ansatte som har tett samarbeid med en kunde ved lavt organisatorisk grensesnitt.

Interorganisatorisk ressursgrensesnitt er veldig viktig for lønnsomheten og produksjon i bedriften, fordi inntekter og kostnader avhengig av relasjoner de involveres i.

2.3.1. Kunderelasjoner

Kunderelasjoner skiller mellom fire typer. Det er *integreerte kunderelasjoner*, *forbindende kunderelasjoner*, *tilrettelagte kunderelasjoner* og *transaksjonelle kunderelasjoner*. Organisatorisk og teknisk grensesnitt varierer avhengig av kunderelasjonens typer.

Organisatoriske ressurser	Høy	Lav
Tekniske ressurser	Høy	Lav
Høy	Integreerte kunderelasjoner	Forbindende kunderelasjoner
Lav	Tilrettelagte kunderelasjoner	Transaksjonelle kunderelasjoner

Figur 9. Fire ulike typer kunderelasjoner (Lind og Strömsten, 2006)

Lind og Strömsten, 2006, beskriver alle fire kunderelasjoner på følgende måte:

Integreerte kunderelasjoner kjennetegnes ved høyt organisatorisk og høyt teknisk grensesnitt. Integreerte kunder kan defineres som prioriterte. I dette tilfellet innretter produkter og produksjonsanlegg seg etter kunders behov. Det krever store og kostbare investeringer. Ved

integrerte kunderelasjoner er alle tiltak rettet mot å styrke langsiktige relasjoner med prioriterte kunder. Integrerte kunder er viktige for en bedrift på kort og på lang sikt, men verdiskapning er viktigere i det lange løp. Bedrifter dedikerer avdelinger, enheter og ansatte for tett samarbeid med slike prioriterte kunder.

Forbindende kunderelasjoner er knyttet til høyt teknisk og lavt organisatorisk grensesnitt. Forbindende kunderelasjoner er tids- og ressurskrevende. Bedriften tilpasser produkter og produksjonsanlegg til kundens behov. Inntekter fra disse relasjonene er ikke høye i motsetning til direkte kostnader. Likevel er forbindende kunderelasjoner viktige for bedriften, fordi de kan gjøre indirekte bidrag i andre lønnsomme kunderelasjoner eller anses som bro til andre kunder.

Tilrettelagte kunderelasjoner har høy organisatorisk og lavt teknisk grensesnitt. Det er viktig å understreke at produkter og produksjonsanlegg er nesten standardiserte i tilrettelagte kunderelasjoner. Disse kunderelasjonene er kjempeviktige fordi de forårsaker lave kostnader og genererer høye inntekter på kort sikt. Derfor har bedriften dedikerte enheter som må kommunisere jevnlig med disse kundene.

Transaksjonelle kunderelasjoner assosieres med lavt organisatorisk og teknisk grensesnitt. Alle produkter og tjenester i dette tilfellet er standardiserte. Disse relasjoner har ikke høy økonomisk verdi for bedriften. På grunn av dette eksisterer ikke spesielle organisatoriske enheter for samarbeide med transaksjonelle kundene. Transaksjonelle kunderelasjoner er sporadiske, og selskap investerer aldri i disse relasjoner.

2.3.2. Forskjellige teknikker for kundelønnsomhet og interorganisatoriske ressursgrensesnitt

Det skjer ofte at selskaper innfører forskjellige tiltak for å øke kundelønnsomhet. For eksempel Lind og Strömsten (2006) anbefaler å bruke kombinasjon av fire ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet (lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder) sammen med 4 forskjellige kunderelasjoner (integrative, forbindende, tilrettelagte og transaksjonelle).

En forbindelse mellom forskjellige analyseteknikker for kundelønnsomhet og kunderelasjoner representeres i figur 10.

Organisatoriske ressurser	Høy	Lav
	Tekniske ressurser	
Høy	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder
Lav	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter

Figur 10. Sammenheng mellom fire ulike analyseteknikker og interorganisatoriske ressursgrensesnitt (Lind og Strömsten, 2006)

Selle 1. Enkeltkunders livsløpsverdi er knyttet til integrerte kunderelasjoner med høyt tekniske og organisatoriske grensesnitt. I dette tilfellet krever relasjoner tett samarbeid mellom kundene og bedriften. Det er vanlig ved høye organisatoriske grensesnitt at bedriften kommuniserer jevnlig med kundene. Disse kundene kan defineres som prioriterte og har høy økonomisk verdi for selskap på kort og på lang sikt. Derfor er det logisk at de forårsaker store investeringer. Kundelønnsomhet må regnes ut ved hjelp av nåverdi, fordi kundene fra den sellen kan være ulønnsomme i nåværende tidspunkt, men lønnsomme i fremtiden.

Selle 2. Forbindende kunderelasjoner slutter seg til verdivurdering av enkeltkunder. Disse kunderelasjoner assosieres med høye tekniske og lave organisatoriske grensesnitt. Høye tekniske grensesnitt definerer store investeringer, og relasjoner med disse kundene er viktig på lang sikt. Bedriften investerer i disse kundene fordi de kan være lønnsomme i framtiden, selv om de er ulønnsomme nå. Ellers kan disse kundene fungere som bro til andre kunderelasjoner.

Selle 3. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder karakteriserer tilrettelagte kunderelasjoner med høye organisatoriske og lave tekniske grensesnitt. Relasjoner med disse kundene er kortsiktige med standardiserte produkter og produksjonsfasiliteter. Det er viktig for bedriften at enkelte kunder er lønnsomme på kort sikt, og at de vurderes på individnivå. Derfor dedikerer ofte et selskap noen organisatoriske enheter som har tett kontakt med disse store kundene.

Selle 4. Transaksjonelle kunderelasjoner assosierer seg med lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter. Transaksjonelle kunderelasjoner har lave tekniske og organisatoriske grensesnitt. Hver enkel kunde har ikke stor økonomisk verdi for foretaket. På grunn av dette forener bedriften disse enkelte kundene i homogene grupper inne i segmentet, og skiller ut segmentene på økonomiske og ikke økonomiske kriterier. Disse segmentene er heterogene blant dem selv. Transaksjonelle kunderelasjoner er mindre tid- og ressurskrevende enn tilrettelagte kunderelasjoner.

3.0. Metode

Ved hjelp av metoder kan data innsamles, bearbeides, analyseres og diskuteres (Tjora, 2017). I dette kapittelet beskrives derfor den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for følgende undersøkelse. Her forklares også valg av forskningsdesign og metoder som ble brukt for å svare på problemstillingen. Forskningskvalitet og etiske aspekter ved kvalitative studier har blitt tungt vektlagt. Til slutt beskrives behovet for kritikk til egen studie.

3.1. Valg av metoder

Valg av metode må naturligvis gjenspeile hva man ønsker å finne ut av en gitt undersøkelse (Tjora, 2017). Det er derfor viktig å velge metoder som best belyser problemstilling og leder til svar på forskningsspørsmål (Saunders, 2016).

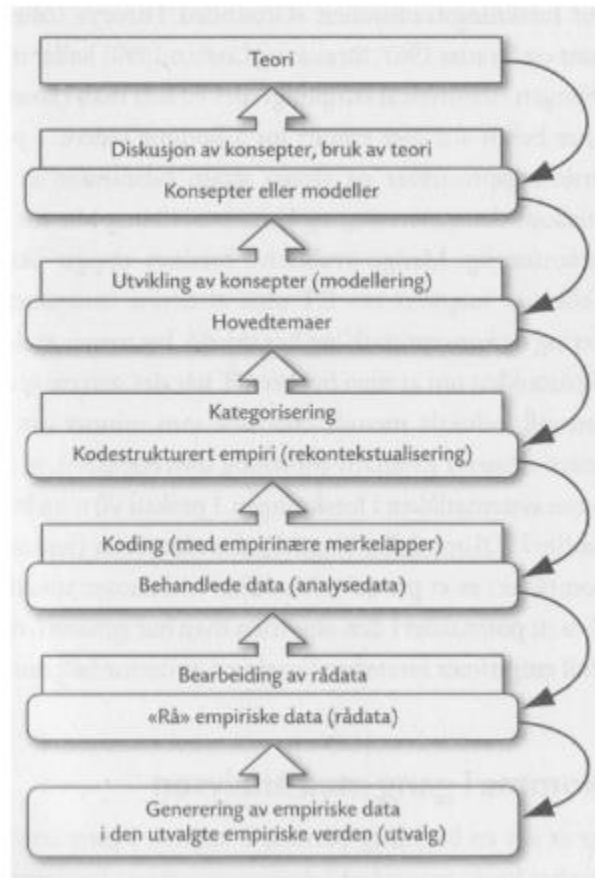
Metoder kan fordeles mellom to forskjellige teknikker: *induktiv og deduktiv tilnærming* (Jakobsen, 2015).

En *induktiv tilnærming* betyr at man går fra data til teori. Ved en induktiv tilnærming må forskeren samle inn data med et så åpent sinn som mulig. Det er viktig å understreke at teori ikke styrer kvalitativ forskning som er induktiv, og informasjon samles inn i form av ord. (Rienecker og Jørgensen, 2013 og Jakobsen, 2015).

En *deduktiv tilnærming* derimot betyr at man går ned fra teori mot empiri. I slike tilfeller brukes teori for å styre utviklingen av en gitt undersøkelse (Jakobsen, 2015). Det er vanlig at deduktiv tilnærmingen brukes i kvantitative studier da den ofte kan gi oss informasjon i form av tall.

I følgende undersøkelse ble induktiv tilnærming valgt fordi den passer til de kvalitative metodene som ble valgt for best å gjennomføre oppgaven. Denne kvalitative forskningsmetoden med induktiv tilnærming, hvor forskningen er en oppadgående prosess, beskrives i *figur 11*. Denne modellen er et godt utgangspunkt for en systematisk retning i arbeidet.

I følge Tjora, 2017 kan representeres stegvis-deduktiv induktiv metode i *figur 11*



Figur 11. Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2017)

Ifølge stegvis-deduktiv induktiv metode må hvert steg i undersøkelsen forklares og ha en begrunnelse. Den følgende kvalitative undersøkelsen bygges på resultater fra formelle individuelle intervjuer samt dokumentstudier. De formelle intervjuene, som varte i cirka en time hver, inkluderer 7 informanter (kvinner og men) som har bred erfaring fra samarbeid med kundene i Acando AS. Intervjuene ble gjort via Skype i løpet av en 2 ukers periode. Dokumentstudiene baseres på data fra årsrapport 2018, Acando AS.

I forhold til forskningsspørsmålet tar undersøkelsen sitt metodiske utgangspunkt i artikkelen til Lind og Strömsten (2006), *When do firms use different types of customer accounting?* I sin helhet belyser denne artikkelen de viktigste aspektene som bindes til forskningsspørsmålet for undersøkelsen: *Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalysen i Acando AS?*

3.2. Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign har en stor betydning for resultatets validitet. Et valg av undersøkelsesdesign spiller en viktig rolle i undersøkelsesprosessen og må baseres på den spesifikke problemstillingen.

Tre dimensjoner som kan anvendes for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015):

- a) Er problemstillingen klar eller uklar;
- b) Er den forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv); og
- c) Kan vi generalisere eller ikke.

Det skjer ofte at problemstillingens klarhet øker med tiden mens vi gjennomfører prosjektet. Prosjektets problemstilling baserer seg på godt utarbeidet teori, og er konkret i sin utforming. Det er likevel viktig å diskutere hvorfor noen avvik eksisterer mellom teori og praksis. Lind og Strömsten (2006), rammeverk sammenlignes derfor med det som brukes av Acando AS, og målet er å kunne nyansere eller oppdage informasjon om kunderelasjoner og interorganisatoriske ressursgrensesnitt som allerede er godt forstått. I et slikt tilfelle kan oppgavens resultater vurderes som et eventuelt bidrag til teori.

Det er også viktig å skille på forklarende og beskrivende problemstillinger, samt deskriptiv design, når man utformer rammeverket for en studie. Forklarende problemstillinger formuleres i forhold til hvordan en tilstand ser ut som den gjør (Jakobsen, 2015). I dette tilfellet har man en bestemt formening om hva han vil finne og undersøker om dette stemmer. Forklarende problemstilling fokuserer seg på årsak-virkning sammenhenger, og man prøver å finne ut hvordan variabler henger sammen. Beskrivende problemstilling derimot formuleres i forhold til hvordan tilstanden ser ut (Jakobsen, 2015). Det betyr at man beskriver fenomenet som undersøkes. Deskriptiv design derimot benyttes når man ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom viktige begreper. Denne undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av en beskrivende problemstilling, fordi dette er et rammeverk som passer bra for en kvalitativ studie basert på, for eksempel intervjuer. I undersøkelsen beskrives fortelling av hva ansatte opplever, i kombinasjon med dokumentanalyser som beskriver hvilke kunderelasjoner som krever høye eller lave interorganisatoriske ressursgrensesnitt i sammenheng med hvilke lønnsomhetsanalyseteknikker som brukes av Acando AS i forhold til de 4 forskjellige typene kunderelasjoner. Det er viktig å poengtere at beskrivelsene

er avgrenset i tid og kan derfor kun si noe om en situasjon på et gitt tidspunkt. Eksempelvis har intervjuer begrenset tid, og det er cirka 1 time.

Dette er viktig i forhold til muligheter for ett gitt resultat til å kunne generalisere, noe som er knyttet til populasjon eller utvalg. Generalisering betyr at funn baseres på studier av noen få, men som likevel gjelder for alle. Populasjon inkluderer alle undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om, men utvalget er en mindre gruppe av populasjonen. (Jakobsen, 2015). I følgende oppgave representeres alle undersøkelsesenheter som ansatte i tillegg til årsrapport 2018 fra Acando AS. Det er viktig å merke seg at å intervjuer alle ansatte er tids- ressurskrevende prosessen, og for følgende undersøkelse ble det derfor foretatt et utvalg av informanter fra alle ansatte. Utvalget omfatter ansatte med bred erfaring i Acando AS og som har et forhold til kundelønnsomhetsanalysen. Derfor har de nok kunnskap for å svare på spørsmålene fra intervjuguiden.

3.3. Datainnsamling

Forskningsmetoder og undersøkelsesdesign er rammeverket som brukes for selve datainnsamlingen, i dette tilfellet en innsamling av primært narrativer fra intervjuer i en kvalitativ studie hvor data blir samlet inn i ordform (Jakobsen, 2015).

Tjora (2017), beskriver fire metoder for datainnsamling i kvalitativ studie. Disse er individuelle intervjuer, fokusgruppeintervju, observasjonsstudier og dokumentstudier. Johannessen (2004) påpeker også at innsamlingsarbeid og dokumentering av data er veldig viktig i forskningssammenheng.

Det er også viktig at innsamling av data faktisk belyser problemstilling. Forskjellige typer data, både primær- og sekundær beriker forskningskvalitet, og pålitelighet sammen med gyldighet øker. En belysning av problemstillingen skal skje ved hjelp av forskjellige meninger som uttalelser fra informanter under gjennomføringen av de individuelle intervjuene hvor primærdata samles inn. Primærdata er direkte innsamling av opplysninger fra mennesker eller grupper av mennesker for første gang (Jakobsen, 2015). Gjennom intervju kan respondenter uttrykke individuelle og personlige meninger, følelser, tanker og synspunkter i forhold til fenomen som undersøkes.

3.3.1. Dokumentstudier

Dokumentstudier kan senere bekrefte eller avkrefte hva informantene sier og mener, og skaper derigjennom sekundærdata. I denne undersøkelsen ble sekundærdata samlet inn av andre til et annet formål enn forskning også benyttet, noe som er uproblematisk i forhold til oppgavens problemstilling (Saunders, 2016; Tjora, 2017). Disse kan være offentlig dokumenter, nettsider, årsrapporter, forskningsdokumenter, aviser og mye mer (Jacobsen, 2015).

Det er vanlig at forskere bruker dokumentstudier når det er vanskelig å samle inn kun primærdata eller når det er ønskelig å få tak i hva mennesker har sagt i lignende undersøkelser men under andre forutsetninger, slik at det kan sammenlignes med resultater fra ens egen studie. Det kan for eksempel tidvis være umulig å samle inn primærdata hvis forskeren ikke har tilgang til kildene, kildene ikke lengre eksistere eller en person ikke har tillatelse til å dele informasjon med forskeren (Jacobsen, 2015). I følgende undersøkelse brukes dokumentstudier for å validere hva ansatte beskriver i løpet av intervjuene.

Utvalg av kilder til dokumentundersøkelser avhenger av hvilken type informasjon man ønsker å få. Kildene kan fordeles mellom førstehånds- og andrehåndskilder; mellom offentlig og private; og mellom personlige og institusjonelle.

Data fra *førstehåndskilder* er informasjon som ble produserte av en person som selv har observert en gitt situasjon eller har deltatt i noe som gir vedkommende denne ekspertisen. Eksempel er en ansatt som har vært del et lederteam i et selskap en forsker ønsker å undersøke nærmere. *Andrehåndskilder* er data som var framført av en person som ikke har direkte observert situasjonen, men hørte om det fra andre kilder. Eksempelvis kan det være avisreportasje om bedriften som forskere ønsker å analysere. Informasjons pålitelighet reduseres ofte ved andre- eller tredjehåndskilder, men det kan være interessant å undersøke hvordan forskjellige personer presenterer en og samme hendelse (Jacobsen, 2015).

Kilder kan også deles inn i *offentlige og private*. Offentlige kilder er data som publiseres og er tilgjengelige for alle. Private kilder er en informasjon som ikke er publisert for andre. Det er vanskelig å si hvilke kilder er bedre fordi de representerer ulik informasjonen. Begge typene kan være interessante og passe til forskjellige problemstillinger. Et eksempel på private kilder er interne notater i en bedrift, mens offentlige kilder kan inkludere bedriftens pressemeldinger eller

årsrapporter for eksempel (Jacobsen, 2015). På denne måten kan jeg konkludere at jeg skal bruke offentlig kilden (den siste årsrapporten fra Acando AS) om er publisert på internett.

Personlige og institusjonelle kilder går ut fra ulike avsendere. En personlig kilde innebærer bare ett menneske som er avsender. Det kan være en bok med en forfatter eller et personlig brev. En gruppe mennesker, ansatte, en forening eller organisasjon danner institusjonelle kilder. Jacobsen (2015) foreslår at institusjonelle kilder er mer uklare enn individuelle fordi individuelle kilder innebærer ett subjektivt synspunkt.

I følgende oppgave anvendes informasjon fra *førstehåndskilde*, nemlig bedriftens årsrapport fra 2018, som ble laget av ansatte fra økonomisk avdelingen i Sverige og publisert *offentlig* på internett. I tillegg vurderes årsrapporten som en *institusjonell* kilde fordi den gir en helhetlig oversikt over bedriften. Kildene som brukes i undersøkelsen har høy troverdighet fordi den ikke går ut fra egeninteresse og viser et bestemt bilde av en situasjon i Acando AS.

3.3.2. Intervju og intervjuguide

Personlige intervju er den mest populære måten å samle inn primærdata innenfor kvalitative metoder. Forsker må registrere hva informanter sier i intervjuene og intervjudata kan genereres ved hjelp av strukturert spørreskjemaet eller en intervjuguide (Johannessen, 2004).

I følgende undersøkelse ble det gjennomført sju strukturerte dybde intervjuer med bruk av intervjuguide. Strukturert dybdeintervju er den meste passende metoden for undersøkelsen fordi primært fokus er å fokusere på hva de enkelte individene (ansatte) sier. Informantens erfaringer, oppfatninger, synspunkter, forståelser og tolkninger er veldig viktig for undersøkelsen. Dybdeintervjuer gjennomføres ansikt til ansikt mellom informant og forskeren. Tjora (2017) understreker at det er bedre å unngå telefonbruk eller Skype for dybdeintervjuer fordi sjansene for å miste mulighet til å bruke kroppsspråk er store. Av praktiske og økonomiske grunner kan det likevel være viktig å bruke disse metodene, og i følgende undersøkelse ble Skype vurdert som det beste alternativet. Alle informantene ble informert om diktafon anvendelse, og ga har fått offisielt samtykke for å bruke lydopptak. Intervjuene varte fra 40 minutter til 1 time.

I samsvar med Tjoras (2017) anbefalinger ble intervjuguide utviklet med generelle, ferdig formulerte og fullstendige spørsmål sammen med stikkordspregede hjelpespørsmål. For å holde orden på spørsmålene, og å gjøre det lettere for informantene, valgte vi å dele opp intervjuguide i to temaer (ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet og interorganisatoriske ressursgrensesnitt). Under intervjuene ble det vurdert at intervjuereffekten ved at respondenter ble påvirket av forskeren var minimal da samtalen ble holdt uten noen form for begrensninger eller styring fra forskerens side utover det gitt av intervjuguiden. Det er også viktig å etablere tillit og åpenhet mellom informantene og intervjuer (Jacobsen, 2015), og tidvis spurte forskeren tilleggs- og oppklarende spørsmål. Underveis i intervjuene kunne jeg av og til dukke opp tilleggs- og oppklarende spørsmål. Ved slutten av intervju ble informanter spurt om å gi mer informasjon om kundelønnsomhet i bedriften sammen med eksempler fra praksis som ikke var inkludert i spørsmålene dersom de ønsket det.

3.3.3. Utvalg av informanter

«I såkalt casestudier avgrenses utvalget av informanter av en naturlig enhet om eksisterer uavhengig av undersøkelsen» (Tjora, 2017 s.131). Målet i en undersøkelse er å oppnå kunnskap om et fenomen som er relevant ved hjelp av i denne saken intervjuene. En av de største ulempene at vi ofte prøver å finne tilstrekkelig antall informanter, uten at det vurderes om de må representere noe spesielt.

I følgende undersøkelse ble data hentet inn gjennom formelle individuelle intervjuer med de ansatte som har den relevante kunnskapen, kan uttale seg på en reflektert måte og gi eksempler fra praksis om det aktuelle temaet.

Jacobsen (2015) beskriver syv utvalgs-kriterier for valg av informanter. Disse er: 1) tilfeldig utvalg; 2) bredde og variasjon; 3) informasjon; 4) utvalg av typiske tilfeller; 5) utvalg av ekstreme tilfeller; 6) snøballmetoden; og 7) kombinasjon av ulike metoder. Det er viktig å understreke at et valg av kriterier må knyttes til problemstillinger, og målet er at respondentene skal gi aktuell og relevant informasjonen som bidrar til dette.

Tilfeldig utvalg (1) kan ikke brukes i følgende prosjekt fordi det vil kreve at respondentene velges tilfeldig fra listen med alle ansatte. Dette er ikke hensiktsmessig i denne undersøkelsen, da det er viktig for problemstillingen at respondentene har tilstrekkelig kunnskap og erfaring for å svare på de aktuelle spørsmålene i intervjuguiden.

Bredde og variasjon (2) betyr en fordeling av alle informanter inn i grupper, og å trekke tilfeldig en person fra hver gruppe etterpå. I oppgaven ble det valgt å rekruttere både overordnede og underordnede i ulike avdelinger av bedriften. Årsaken til den rekruteringen var å innsamle bredt spekter av data med høy grad av variasjon. Ansatte som holder ulike stillinger kan representere mye interessant informasjon med forskjellige erfaringer, meninger og oppfatninger.

Den tredje utvalgsmetoden, *Informasjon* (3), var det som ble valgt for oppgaven. Dette er fordi det var viktig at respondentene kunne gi mye god informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Allikevel er ikke det alltid enkelt å vite på forhånd hvor god eller relevant data respondentene kan dele, og hvor mye man kan engasjere seg i intervjuet for å få frem svarene man ønsker.

Utvalg av typiske tilfeller (4) betyr at utvalg av informanter ikke veldig forskjellige fra hverandre (Jacobsen, 2015). Alle informantene som ble involvert i undersøkelsen har bred kunnskap og samarbeider med kunder i Acando AS, selv om de holder ulike stillinger i bedriften. Derfor er typiske tilfeller passende i prosjektet i kombinasjon med (3) *informasjon*. En fordel ved typiske tilfeller er at resultatene fra gruppediskusjoner nærmer seg gjennomsnittet.

Utvalg av *ekstreme tilfeller* (5) inkluderer til sammenligning respondenter som kan uttrykke seg kritisk til fenomenet under studie. Respondentene kan være negative eller ressursvake, eller vise ekstrem atferd og holdninger. Ettersom det ikke skal gjennomføres noen kritiske tester i denne oppgaven, er ekstreme tilfeller ikke aktuelle.

Til sammenligning med veldig spesifikt utvalg som for eksempel (4) og (5) har vi *Snøballmetoden* (6) som anvendes for å tiltrekke informanter i undersøkelse ved hjelp av allerede påmeldte informanter og forslag til nye informanter (Tjora, 2017). Dette var også gjeldende i følgende undersøkelse, hvor informant N4 var viktig for involveringen av de resterende seks informantene. min undersøkelse ved hjelp av informanten N4 ble involver alle resterende seks personer. En ulempe med metoden er at den begrenser variasjon. For eksempel, ingen av informantene i

undersøkelsen kjente til ansatte fra økonomisk avdelingen i Sverige, hvor årsrapporten fra 2018 ble produsert.

Ettersom det ble brukt en kombinasjon av ulike metoder som inkluderer forskjellige utvalgs-kriterier, faller undersøkelsen inn under (7) *kombinasjon av ulike metoder*. Det er informasjon, snøballmetoden, bredde og variasjon og utvalg av typiske tilfeller. For å rekruttere potensielle frivillige deltakere ble innbydelse via e-post anvendt. Informanter som kunne bidra til å støtte studiens gyldighet og pålitelighet ble prioritert.

Det empiriske feltet ble bestående av sju informanter ved Acando AS ved avdeling Oslo. Alle disse informantene har samarbeidet med forskjellige kunder, og de var positive og engasjerte til å delta i undersøkelse.

Intervjuene ble gjennomførte i løpe av to uker, fra 25 mars til 5 april. En liste over informanter vises i tabellen under.

Informant nr	Stilling	Aldersgruppe	Arbeidserfaring på Acando AS
1	Konsulent	20-25 år	8 måneder
2	Salgssjef	55-60 år	4 år
3	Seniorrådgiver	50-55 år	7 måneder
4	Seniorkonsulent	50-55 år	7 måneder
5	Leder	55-56 år	2 år
6	Seniorkonsulent	30-35 år	6 måneder
7	Salgssjef	40-45 år	1 år

3.4. Transkribering

Med transkribering mener vi informasjons flytting fra lyd- eller videoopptak til skriftlig tekst (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Det betyr at lydopptak fra intervjuer høres gjennom og skrives ut. Å skrive ut intervjuer er en tidskrevende, med nødvendig prosess for å forberede data til analysen (Jacobsen, 2015). Macnaghten og Myers (2007) anbefaler å transkribere alle ord, med unntak av gjentatte eller ødelagte ord og setninger. Denne typen av transkribering kan spare tid, og gjør analyseprosessen lettere. Det er viktig å fokusere på å ikke bare skrive ned hva informantene sier, men også hvordan de sier det, for eksempel lydnivå på stemmer, humør, tone eller andre detaljer (Saunders, 2016). Disse nyansene kan redusere feil i transkribering når man forbereder seg for dataanalysen. Noen av informantene i denne undersøkelsen ønsket å se resultatene av transkriberingene, noe ble vurdert som uproblematisk og som bidro til feilreduksjon i data som representeres.

Undersøkelsen holder seg også til tykke beskrivelser under transkribering som Jacobsen (2015) anbefaler. Lydopptakene ble lyttet flere ganger for å være sikker på hva som faktisk ble sagt. Og resultatene er derfor representert både nøyaktig og grundig. Hensikten med dette var å beholde detaljer, nyanse og den rike konteksten gjennom narrative. De viktigste sitatene og frasene med bakgrunn i transkriberingen ble også tatt ut og brukt under dataanalysen.

3.5. Etiske betraktninger ved prosjektet

I nesten alle tilfeller er kravet at forskningsprosjekter må ha etisk hensyn (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Forsker må vurdere hvert steg i løpet av undersøkelsesprosessen ut fra etiske prinsipper (Jacobsen, 2015).

Jeg sender informasjonsbeskrivelse av dette prosjektet til alle sju deltakere som blir intervjuet. I forbindelse med gjennomføring av intervjuet er etiske aspekter knyttet til kravet om at informanter ikke skal bli skadet (Tjora, 2017). Jeg opprettholder tillitsforhold, konfidensialitet, respekt, høflighet og gjensidighet mellom deltagerne og meg.

Alle intervjuer skal tas på Skype, og det er ønskelig at det tas lydopptak, men om dette ikke er ønskelig så kan intervjuet bli transkribert direkte. Jeg forklarer mine respondenter at lydopptak slettes etter prosjektets slutt, den 31.08.2019.

Jakobsen (2015) påpeker at det er tre grunnleggende krav for forskningsetikken: *informert samtykke, krav på å bli korrekt gjengitt og krav på privatliv.*

Med *informert samtykke* mener jeg at alle informanter skal delta frivillig i undersøkelsen. Det betyr at de kan trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn hvis de ombestemmer seg å bli med i prosjektet, og dessuten kan informantene avslutte intervjuet når som helst. De kan også trekke seg fra undersøkelsen eller be om ikke å bruke noen deler av intervjuet uten å ha noen negative konsekvenser.

Respondentene skal få tilstrekkelig informasjon om prosjektet, formål med prosjektet, prosjektperioden (start- og sluttdato), og hvordan problemstilling skal belyses. Jacobsen (2015) anbefaler ikke å gi full informasjon til informanter, fordi det kan dessverre ha en stor effekt på en undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen, 2015). Det betyr at respondentene tilpasser svarene sine til intervjuguiden, og det kan medføre falske resultater. Deltakere informeres hvilke ulemper og fordeler det kan medføre for dem, hvordan data skal benyttes og hvem som er ansvarlig for forskningsprosjekt. I mitt prosjekt er det NTNU handelshøyskole som er ansvarlig for prosjektet, og data skal kun benyttes i sammenheng med prosjektet for å svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalysen i Acando AS?*

Krav til privat liv inkluderer konfidensialitet og anonymisering. Alle opplysninger om informanter vil bli anonymisert fra datainnsamling til rapportering (Jacobsen, 2015). Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder som har tilgang på informasjonen som informant oppgir. Navnet og kontaktopplysningene mine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle opplysninger er beskyttet med passord, samt at de anonymiseres.

Deltaker skal få informasjon at NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Jeg fikk klar beskjed fra NSD om prosjekt er konsesjonsplikt.

Jakobsen (2015) understreker at alt data må representeres riktig, og informanter har krav på *fullstendig gjengivelse*, selv om det er vanskelig i praksis å gjennomføre fullstendig gjengivelse fordi data må reduseres i løpe av analysen. Likevel kan man ikke forandre sitater så mye at det skal medføre til å forfalske data og resultater når forsker setter det i en større kontekst. Undersøkelser viser dessverre at falske resultater forekommer i de fleste vitenskaper (Jakobsen, 2015). Tjora (2017) påpeker at det er alltid mulig å gjøre sitatsjekk, og sjekke at det faktisk var dette som ble sagt. Det betyr at deltakere kan lese prosjekt/masteroppgave før den er levert/publisert. På den ene siden kan det forsvare informantens anonymisering og slippe juks eller spekulering med data. På den andre siden kan deltaker gripe inn i analysen, og det kan ha negative konsekvenser for prosjektet.

Jeg har bestemt meg å tilby sitatsjekk til informanter for å sjekke hvordan formuleringer som framkommer under et intervju kan brukes i en skriftlig rapport. På denne måten kan respondenter velge å gjennomføre sitatsjekk eller ignorere den.

Det er viktig å skrive litt om forhold mellom forsker og bedrift (Jakobsen, 2015). Bedrift kan fungere som oppdragsgiver. Av-og-til skapes relasjoner mellom en oppdragsgiver og en forsker. På denne måten kan oppdragsgiver påvirke resultater. Eksempelvis kan oppdragsgiver være misfornøyd med forskers resultater og prøve å tvinge forskeren til å bare publisere ideelle resultater. Det kan medføre til falsk data og falskt funn. Jakobsen (2015) merker at forsker må aldri belyse de resultatene som oppdragsgiver ønsker eller i dette tilfellet han går over en etisk grense. Forsker må alltid være nøytral og uavhengig av oppdragsgiver. Jeg skal følge disse reglene.

3.6. Forskningens kvalitet

Kvalitet i kvalitative undersøkelser er avhengig av forskerens evne til å reflektere sammenheng mellom forskningsprosessen og de resultater som representeres (Hammerslag og Atkinson, 1987).

Jakobsen (2015) skiller forsknings kvalitet mellom tre sentrale elementer: *refleksivitet, troverdighet og åpenhet*.

Refleksivitet er en av de viktigste kravene til forsknings kvalitet. Refleksivitet betyr at forskeren reflekterer sin kunnskap om hva som skjer. Som eksempelvis skal jeg reflektere min kunnskap når jeg forbereder intervjuguide eller gjennomfører intervju. Jacobsen (2015) legger vekt på troverdighet. *Troverdighet* innebærer klargjøring for leseren av forskers rolle i forskningssituasjon. Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto større skal forskningen troverdighet bli. Jacobsen (2015) setter *åpenhet* i forsknings kvalitet på sentral plassen. Det betyr at forsker formulerer klart hvilke metoder benyttes, og etterpå reflekterer hvordan dette kan ha påvirket resultatene. På denne måten kan leseren av innholdet få innsyn om hva som er gjort, kritisere resultatene, komme med utfyllende eller alternative synspunkter hvis det er nødvendig. Åpenhet støtter til videreutvikling av kunnskap.

Det finnes også tre hovedkriterier til god kvalitet i tillegg til refleksivitet, troverdighet og åpenhet. Disse hovedkriterier er *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* (Tjora, 2017). Tjora (2017) beskriver også to ekstra indikatorer: *transparens* og *refleksivitet*.

Pålitelighet handler om en god intern logikk i prosjektet. Pålitelighet underbygger tydelige kriterier for valg av forskningsdesign, utvalg av informanter, valg av teori, klarhet for hvordan analyse utvikles og hvordan anvendes teori i prosjektet. Dette handler også om hvordan forskeren påvirker på prosjektet. Så det er viktig å være åpen på kunnskaper, interesser og personlige egenskaper som er relevante. En av de viktigste egenskapene til pålitelighet er at den ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer. Pålitelighet til studien avhenger av hvor pålitelige funnene våre er. Befring (2007) legger til at et sentralt spørsmål angående pålitelighet er hvor resultatene er stabile og presise. Spørsmålet vil avhenge av hvorvidt resultatet ville blitt det samme dersom en annen forsker hadde utført studien (Tjora, 2017). I oppsummeringen gir jeg ut et større utdrag av data, som bidrar til økt påliteligheten og transparens (Ryen, 2002). Det andre tiltaket som benyttes for å forbedre pålitelighet, er bruken av lydopptak under intervjuer, noe som gir mer korrekt gjengivelse av data.

Det er viktig å huske at undersøkelsen har en stor effekt på det fenomenet man undersøker. Her snakker jeg om fenomenet for intervjuereffekt. Informanter kan bli påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker osv. For eksempel hvis intervjueren oppfører seg aggressiv, kan det skape forvirrende resultater videre i forskning (Jacobsen, 2015). Derfor var det viktig for meg å skape behagelig atmosfæren under intervju. Intervjuene gjennomføres på Skype, og jeg lot

mine informanter å velge et tidspunkt som passer best til dem. Jeg gjennomførte intervjuer i naturlig sammenheng (hjemme hos undersøkelsesobjektene eller på arbeidsplassen), og der deltaker følte seg naturlig og avslappende. Jeg var heldig fordi da unngikk jeg forskjellige elementer av forstyrrelse, for eksempel familien forstyrret ikke mine informanter hjemme og de ble ikke distraheret av kolleger eller telefon på jobben. I begynnelsen av intervju sa jeg til dem som ble intervjuet at deres kunnskap, erfaring, holdning og følelser er veldig viktig for mitt prosjekt. Jeg satt stort fokus på tillit mellom meg og respondenter, prøvde å bidra til at de som ble intervjuet følte seg avslappet og komfortabelt til å svare på spørsmålene på en effektiv måte. Jeg visste åpenbart, engasjement, høflighet, respekt og interesse til kommunikasjon med informanter. Mitt formål var å unngå intervjuereffekt og øke forsknings pålitelighet.

Gyldighet i forskningsprosjekt krever at resultatene er valide og gir et valid svar på problemet (Tjora, 2017). Neumann (2001) påstår at gyldighet har en direkte sammenheng med sannhet. Tjora (2017) støtter dette, og påpeker at gyldigheten øker hvis forskeren har sannhetskrav som virker troverdige og forståelig for mange.

Kvale (1997) hevder at gyldighet vurderes på to måter: kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Kommunikativ gyldighet vurderer hvordan responsen undersøkelsen får i dialog med forskersamfunnet. Dette kan også styrkes ved formalisert troverdighet når forskningen er publisert i et anerkjent vitenskapelig tidsskrift. Den andre formen for gyldighet er en pragmatisk gyldighet som bedømmer hvorvidt forskningen fører til endring eller forbedring.

Gyldighet kan være fordelt på intern og ekstern gyldighet. Inter gyldighet betyr at vi oppnår riktige konklusjoner og resultater, og hvorvidt resultatene av forskning stemmer med annen forskning. Det er helt mulig at forsker bruker forskjellige metoder i undersøkelser, men kommer allikevel til de samme resultatene. Høy gyldighet krever sannferdighet i alt hva forsker beskriver. Det er viktig å si at forskningsdata kom fra førstehåndskilder, og data som respondentene refererte var grunnlagt på egen erfaring, opplevelse og mening. Det er vanlig tiltro at førstehåndskilder har høyere grad av gyldighet enn hvis informasjon kommer fra andrehåndskilder. Jacobsen (2015) anbefaler å skape data fra flere uavhengige kilder for å få gyldige svar på spørsmålene. Derfor har jeg samlet data fra sju informanter. Selv om de ikke var enige i alle spørsmålene, kunne jeg summere all informasjon, gjøre analysen og representere gyldige resultater. Intern validitet av forskningsprosjekt skal ha

høyere grad hvis den baseres på individuelle tilbakemeldinger. På grunn av dette foreslo jeg mine respondenter å lese notater som jeg har transkribert under intervju.

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan brukes i andre kontekster (Jacobsen, 2015). Saunders (2016) understreker at ekstern gyldighet er avhengig av utvalgsrammen. Større utvalgsramme fører til høyere grad av gyldighet.

Jacobsen (2015) påpeker at gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) spiller de viktigste rollene i prosjektet.

Generaliserbarhet er en undersøkelses validitet utover de tilfeller som har vært utforsket (Tjora, 2017). Tjora (2017) påpeker at i enkelte prosjekter ser man bort fra generalisering, og det er ikke hensikten med studien. Han deler generaliserbarhet i tre typer: naturalistisk, moderat og konseptuell.

Naturalistisk generaliserbarhet foregår når en forskningsrapport er så transparent at andre kan vurdere selv om funnene også gjelder for dem. Den typen av generalisering karakteriseres ved gode detaljer i det som er studert. Moderat generalisering brukes når forskeren presiserer i hvilke tilfeller (tider, steder, kontekster eller andre variasjoner) funnene vil være gjeldende for andre. Konseptuell generalisering er når det utvikles konsepter, teorier, begreper og typologier som er gjeldende til andre og uavhengig fra tid, sted og konteksten.

I stor grad definerer *transparens* et nivå av forskningskvalitet. Transparens handler om hvorvidt hvert valg er godt formidlet i forskningsprosjektet. Det er viktig med transparens å notere systematisk alle valg, hvordan deltakere rekrutteres og hva slags teori ble benyttet. Eksempelvis, i min masteroppgave brukte jeg sitater fra intervjuer. Med transparens beskriver man endringer og justeringer som gjøres underveis. Dette skal gi leseren innsikt i forskningens funn og prosess (Tjora, 2017).

Refleksivitet viser forskernes evne og vilje å undersøke eget prosjekt, og på hvilke måter personlige interesser og kunnskaper kan gjøre dette. Med andre ord gjør man tolkning av sin egen tolkning, og det utformer refleksivitet (Tjora, 2017).

3.7. Kritikk

Man må forholde seg kritisk til utvalg, datainnsamlinger og analysemetoder, resultater og konklusjoner som er benyttet i prosjektet (Jacobsen, 2015; Lewis, 2009). det vil føre til høy forskningskvalitet og troverdige resultater. Dessuten må forsker stille seg kritisk til litteratur som han bruker for å gjennomføre oppgave (Saunders, 2016). Det er viktig å velge relevant litteratur og vurdere hvor og hvordan man kan anvende den. Jeg var kritisk til egen tolkning og passet på at min tolkning ikke har farget data fra intervjuer. Gjennom hele prosjektet har jeg gjort oppmerksomhet på relevant og logisk argumentasjon av hvert valg jeg har gjennomført. Jeg samlet objektiv analyse for å slippe subjektiv tolkning og oppnå objektive resultater.

4.0. EMPIRI

Empiri eller empiriske data er en annen term på forskningsdata (Tjora, 2017).

I denne delen av masteroppgaven skal jeg beskrive relevante funn fra intervjuene og annen data innhentet fra årsrapport 2018, Acando AS. Det er viktig å sette tydelig preg på det som er viktig i empiri fordi dette skal brukes for å besvare problemstillingene som er satt opp.

Første del av dette kapittelet skal presentere analyseteknikker av kundelønnsomhet. Andre del vil beskrive kunderelasjoner i Acando AS.

4.1. Kundelønnsomhet i Acando AS

4.1.1. Beregning av lønnsomhet i forhold til de enkelte prioriterte kundene

Acando AS som er en av de største teknologileverandørene i Norge med en stor kapasitet og et bredt spekter av tjenester har erobret veldig store og viktige kunder i Norge fra offentlig og privat sektor. Nesten alle kundene fra offentlig sektor kan defineres som prioriterte. Informant N7 påpeker: «Sytti prosent av store enkelte kunder er fra offentlig sektor, og tretti er fra privat». Blant disse prioriterte kundene er: Politiet, NAV, Brønnøysundregistrene, Statens vegvesen, Helseservice AS, Helsedirektoratet, Sykehuspartner HF, Direktoratet for e-Helse, Pasientreiser HF, Entur AS, Helse Sør-Øst RHF, Studentsamskipnaden Trondheim (SIT) osv. I Acando AS beregnes lønnsomhet av enkelte kunder som differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer over en tidsperiode ved eksempelvis årlig eller kvartal.

Informant N1 sier: «De største kundene som samarbeider med Acando AS er fra offentlig sektor. Disse kundene genererer den største parten av våre inntekter. Fra privat sektoren kan ikke alle kunder anses som like viktige, og de har ikke like stor økonomisk verdi for bedriften».

Informant N5 forteller, hvordan lønnsomhet av en kunde beregnes i konsultentselskapet: «Man må alltid se på inntekter kontra kostnader for å beregne lønnsomhet pr kunden. Det er typisk for store enkelte kunder. Disse kundene er fra offentlig sektor».

Acando AS bruker tidsdriven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC). Den metoden er svært godt egnet for kostnadstilordninger. Her er to viktigste indikatorer som estimeres: kostnader per ressurs (konsulent) som Accando AS bruker i prosessen og hvor mange timer anvender hver konsulent i prosessen. Det er viktig å merke at prisene på ulike konsulenter varierer. Informant N3 påpeker: «Acando AS selger stort sett konsulent timer. Kundelønnsomhet: hvor mye vi tjener på kunde i løpe av året, hvor mange timer vi har levert, og vi vurderer kostnadene per time. Lønnsomhet beregner vi i forhold til lønnen pr konsulent, og inntekten vi må få gjennom timerater. I privat sektor leverer ofte Acando fritt team. Det er mer frihet i privat sektor enn i offentlig. I privat sektor regner man på timekosten som er lønnen til konsulenten. Inntekten er den timeraten som man fakturerer og da kan man se X antall timer med ulik dekningsgrad.

På noen konsulenter tjener man mer enn på andre konsulenter. Acando AS har dyre og billige konsulenter. Konsulenter som har mer erfaring koster mer enn konsulenter uten erfaring. Man blander disse konsulenter slik at summen har god nok dekningsgrad. En kalkulasjon har ingen risk hvis man leverer i samsvar med timeavtale. Hvis man leverer løsningen eller tjenester som inkluderer kompleks leveranse, så er det viktig at man gjør en kalkulasjon og man kan levere en løsning med prisen som de er enig om. Hvis gjennomføring av prosjekt er mer kompleks, mer vanskelig enn antatt eller dyrere enn avtalt, må Acando AS ta risiko i større grad. Acando AS kan tjene mer enn avtalt hvis noen leveranser trenger mindre tid enn man planlagte. Noen løsninger kan ha programvarer, delkomponenter og andre underleverandører, og det må telles opp ved kalkulasjon. Hvis det er en leveranse som bare Accando har, så er det bare timer som inngår».

TDABC anvendelse antar at man må unngå ledig kapasitet. Informant N1 bekrefter det: «Det er vanlig at store kunder vil å ha flere konsulenter (team). Acando AS jobber strategisk og prøver å skaffe disse teamene for fleksibilitet hos oss og hos kunder. Det er mulig å skifte ut 1 konsulent, hvis konsulent er ikke flink nok, kan bli syk eller kunders behov er å ha konsulenter med den andre kompetansen. Acando prøver alltid å unngå ledig kapasitet».

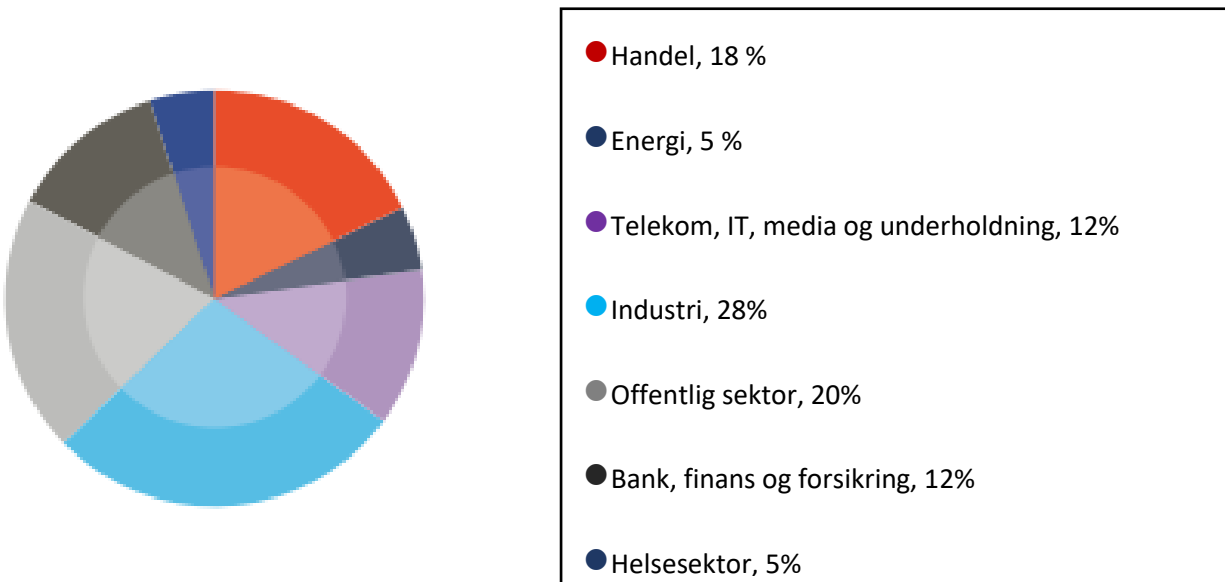
Det er viktig å si at kostnader inkluderer mange andre elementer. Informant N4 presiserer: «Når vi har vunnet et prosjekt, så gir vi tilbud på antall personer, hvor mange timer de skal jobbe og hvor de skal jobbe. Det betyr at noen kunder trenger ikke bare tjenester fra Acando, men også vil ha konsulenter på egen bedrift. Konsulenter må sitte der og jobbe. Det er en kunde som bestemmer hvor konsulenten må sitte. Av og til vil kunden at konsulenter sitter og jobber hos kunden, men noen kunder krever ikke det. Da blir kostnadene mindre for kunden. Oppdrag, som inkluderer reisekostnader blir dyrere for kunder fordi diett penger (mat, reise, overnatting) må inkluderes. Noen konsulent får PC, utstyr, telefonen osv. Og i tillegg de som jobber med prosjekt må dekke opp de som jobber på salgsavdeling fordi salgsavdeling ikke faktisk er fakturert».

4.1.2. Kundesegmentering og lønnsomhetsanalyser

Acando AS grupperer store og mellomstore kunder i segmentene (Årsrapport 2018, Acando AS). Segmentering baseres på økonomiske og ikke-økonomiske kriterier.

Informant N7 sier: «Segmentering skjer på økonomi, og det går på størrelse. Det er ikke kundes størrelse, men det er Acandos omsetning hos den kunden».

Figur 11 viser kundesegmentering på økonomiske kriterier. Det er viktig å si at den segmenteringen er relevant for alle kunder fra Norge, Sverige, Tyskland og Nord-Europa. Allikevel sa informant N1 at kundene i Norge fordeles med nesten den samme prosentandelen.



Figur 12. Kundesegmentering etter omsetning (Årsrapport 2018, Acando AS)

Det største segmentet tilhører industri (28% av omsetning). Acando AS har en sterk posisjon i produksjonsindustrien med effektivitet og forretningsutvikling som oppdrag. Dette segmentet inkluderer stort antall bedrifter fra bilindustrien som plasseres i Sverige og Tyskland, og transportsystem i Norge. Acando er godt posisjonert for å skape helt nye muligheter i segmentet, sammen med sine kunder, gjennom en kombinasjon av transformativ implementeringer og dyp teknisk ekspertise.

Offentlig sektor er veldig stort segment også. Acando samarbeider med offentlig sektor i Norge, og det gir 20% av hele omsetningen. Acando AS gir tjenester til offentlige myndigheter, byråer og kommuner. Grad av lønnsomhet øker hvert år i dette segmentet. Veksten er drevet av høy effektivitet av tjenester, høy åpenhet og digitalisering i interaksjon med innbyggerne. Acando fortsetter å utvide sine produkter, tjenester i dette segmentet og dekke kundens behov i nye regioner.

Detaljhandel segment omfatter 18% av omsetning. Acando har sterk posisjon i dette segmentet på grunn av digital kundeinteraksjon og e-handel utvikling. Acando har store full service oppdrag og omfatter flere butikkjeder i Sverige og kundebaser i Tyskland og Norge.

Finansielt segment, særlig banker og forsikringsselskap viser at omsetnings utgjør 12% fra total omsetning i 2018. Et behov for modernisering (tekniske plattformer og digitale relasjoner med

kunder) forårsaker en etterspørselsøkning i dette segmentet. I finansielt segment jobber Acando med utvikling av digitale tjenester i Sverige og Tyskland.

Telekom, IT, media og underholdning karakteriseres av effektivitetsforbedring, effektiviseringsprogrammer ved hjelp av standardplattformer og driftsmodeller. Dette segmentet gir også 12% av total omsetning.

Helsesektoren utgjør 5% av omsetning. Investeringer i helsesektoren fokuserer seg på effektiv informasjonsbehandling, digital interaksjon og på nye metoder med digitale komponenter. Acando har som mål å fange ledende roller i helsesektoren i Sverige og Norge. Informant N1 forteller at helsesektor og offentlig sektor får store rabattene. «Acando AS har rammeavtale med sykehusinnkjøp som dekker hele helsesektoren», - sier han.

Energi gir 5% av omsetning. Nye distribusjonsskjemaer, avansert kontroll og målesystemer ble rettet mot kunder. Derfor øker behovet for mer avanserte digitale plattformer. Acando AS har sterk posisjon og stor erfaring med største energiselskaper i Nord-Europa i tillegg til en rekke små lokale selskaper.

Ikke-økonomiske kriterier inkluderer geografisk lokalisering og forskjellige typer tjenester.

Acando AS samarbeider med kunder fra Sverige, Tyskland, Nord-Europa og Norge. Informant N7 sier: «Kundesegmentering i Acando AS baserer seg på geografisk lokalisering. Vi har kontorer i Oslo, Asker, Kristiansand, Stavanger, Bergen, Ålesund, Molde og Trondheim, så kundene fra disse regionene kan karakteriseres som regionale».

Acando AS tilbyr forskjellige typer tjenester. Blant Acandos tjenester er Smart Retail, Digital Innsikt, Digital Strategi, Brukeropplevelser, Den digitale arbeidsplass, Systemutvikling, Arkitektur, Analytics, Industrial Internet of Things, Industri 4.0, Smart Mobility. Informant N3 forteller om segmentering som grunner seg på forskjellige typer tjenester: «Segmentering er basert på hvilke typer tjenester den kunden vil ha. Acando AS er organisert etter tjenestegrupper, så det kan hende hvis det er for eksempel et konsultingsoppdrag, så vil man se på kundens konsulting virksomhet og se på alle kunder som er gruppert innenfor den konsultingsvirksomhet hvor man er».

Informant N6 forklarer hvordan kalkulasjon av kundesegmenter beregnes i Acando AS: «Man gjør en kombinasjon av TDABC og selvkostkalkyle. I generelt bruker Acando AS selvkostkalkyle for å beregne kostnader til kundesegmenter. I noen tilfeller kan man finne en viktig stor kunde i segmentet. Så trekker man den kunden ut av segmentene og vurderer den kunden på TDABC».

4.1.3. Beregning av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkelte kunder

Ved estimering av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkelte kunder forstår vi en beregning av neddiskonterte fremtidige kontantstrømmer av enkelte kunder (Helgesen, Havelin og Helsem, 2013). Den teknikken befinner seg ikke så ofte i praksis, fordi det er tids- og ressurskrevende oppgave med stor grad av risiko og usikkerhet (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Acando AS gjør ikke verdivurdering av enkelte kunder og beregner ikke enkeltkunders livsløpsverdi. Informant N2 beskriver det mer detaljert: «Vi gjør ikke vurdering av enkelte kunder eller enkeltkunders livsløpsverdi i normal praksis. Allikevel kan Acando AS gjennomføre disse beregningene hvis Acando har en lang outsourcing avtale med kunde eller hvis Acando har avtaleforvaltning hvor vi må være tilgjengelig over flere år (langsiktige prosjekter). Da gjør vi en sånn vurdering fordi det er viktig å sikre ressurser (konsulenter) og å ha passende kapasitet tilgjengelig. Vi beregner ikke nåverdi på kunder, men kan gjøre det på prosjekter».

Informant N3 fortsetter: «Acando leverer noen tjenester og løsninger som er ikke lønnsomme nå, men kan bli mer lønnsomme etterpå. Det kan ikke være spesielle kundene, men det kan være spesielle tjenester og løsninger som bestemmer hvordan bedriften tjener etter hvert. Eksempelvis jobber vi med OBOS. OBOS er Norges største boligbyggelag og boligforvalter, en av Nordens største boligbyggere. Det er interessant å jobbe med den kunden med et langsiktig perspektiv. For å bli kjent med noen kunder, kan vi ha kortsiktige relasjoner og levere små prosjekter. Da må vi gjøre det med kombinasjon av noen definerte tjenester og løsninger. Vi jobber med noen kunder selv om vi kan tape penger i begynnelsen, men vinne penger i framtiden. Det er OBOS og flere. Man kan ha veldig innovative ting. Det kan være samarbeid med Vegdekke ASA. Der man jobber med en liten løsning, og gjennom det får erfaring og gode relasjoner til å bestille store løsninger».

Informant N3 sier: «Med offentlig sektor kan vi tape penger de første 6 måneder, men vi tjener penger i de neste to måneder når det gjelder det faglige. Et prosjekt kan være lite i starten, men så vokser det og det blir større i omfang. Ved begynnelsen kan en kunde bestille lite prosjekt, men etterpå skal den kunden bestille større prosjektet. Et eksempel er Brønnøysundregistrene som hadde få konsulenter fra Acando, men det er mange team som jobber for den kunden nå. Man starter med et lite prosjekt, leverer god kvalitet, og etterpå er det stor mulighet for at den kunden skal bestille et større prosjekt, flere konsulenter».

Acando tenker strategisk og fokuserer seg på omfang av prosjekter og antall konsulenter. I samarbeid med kunder er det viktig å levere store prosjekter og store grupper av konsulenter i perspektiv, selv om man kan begynne med små prosjekter og få konsulenter. Det betyr at noen kunder kan være ikke så lønnsomme på kort sikt, men svært lønnsomme på lang sikt.

4.1.4. Eksterne virkninger

Eksterne virkninger inndeles i positive og negative virkningene. Alle informanter ville få meg til å tro at Acando AS ikke samarbeider med kundene som kan ha negativ påvirkning på Acandos omdømme eller forverre relasjoner med de andre kundene.

Informant N7 gav sin mening: «Vi har ikke negative påvirkninger fra kunder. Kanskje noen bedrifter eller mennesker kan ha forskjellige meninger om Equinor ASA, men det er ikke nok at Accando AS avviser å jobbe med den kunden».

Mange kunder eller partner som samarbeider med Acando AS påvirker positivt. Positive påvirkninger deler seg i tre typer: *volum*, *læring* og *tiltrekning*. Alle disse påvirkningene er relevante for Acando.

Volum. Kunder fra offentlig sektor kjøper et stort volum av tjenester, de bestiller store prosjekter (system utvikling og arkitektur) og trenger mange konsulenter. De største kundene blant offentlig sektor er Statens vegvesen, sykehus, NAV og Entur AS. Et samarbeid med offentlig sektor er veldig viktig for Acando. Informant N1 forklarer: «Vi jobber med store rammeavtalene i offentlig sektor og i den sektoren etterspørres et stort volum av tjenester og derfor dekker vi en stor grad av faste

kostnadene. Vi bruker underleverandører for å dekke behov inne i offentlig sektor hvis Acando har ikke kapasitet for å forsyne offentlig sektor».

Læring. Acando samarbeider med noen kunder eller går inn i partnerskap for å utvikle og forbedre produkter eller tjenester. Informant N3 sier: «Vi utvikler og forbedrer produkter sammen med oppstartsselskap (startups). Oppstartsselskapene er ikke lønnsomme for oss, men kan ha ideer hvordan Acando kan utvikle eller forbedre sine varer eller tjenester. Derfor produserer vi sammen produkter eller tjenester som andre bedrifter kan kjøpe. Eksempel er Boneprox. Det er en liten startup som hadde en ide om at når pasient er hos tannlege og tar et røntgenbilde så kan det brukes til å analysere og finne ut om pasient har benskjørhet. Så da tar Acando med å putte på soft varer og bildeerkjening. Sammen så ble det et produkt som er ute på markedet i dag. Og tannleger tilbyr tjenester til pasientene sine videre».

Informant N5 bekrefter det: «Vi samarbeider med 5 oppstartsselskap nå. De er ulønnsomme for Acando, men vi utvikler produkter sammen for å selge dem videre til offentlig sektor. Startups kan være partner eller kunder. I større grad er de kundene.

Jeg jobber personlig med offentlige og private aktører for å bringe dem sammen for å skape nye produkter som kan leveres til en tredje aktør».

Informant N3 fortsetter: «Vi jobber med partnere som er SAS Instituttet og Microsoft for å utvikle nye prosjekter (IOT Platform og Data Platform). Det i seg selv å bygge den Plattformen har ikke vært lønnsomt, men på sikt så blir den er mer lønnsom forretning. Vi fakturerer Microsoft veldig sjelden, men Microsoft fakturerer oss og leverandører til Acando».

Tiltrekning Noen kunder kan ha positive påvirkninger og tiltrekke de andre lønnsomme kunder eller anses som en bro til andre lønnsomme kunderelasjoner. Den typen av påvirkninger kan gjelde Acando til en viss grad.

«Vi jobber med noen kunder som er viktig på markedsnivå. Disse kundene er for eksempel Tine SA, Veidekke ASA og Bertel O. Steen AS. Acando får anbefalinger fordi vi jobber med disse kundene innenfor visse typer tjenester. Folk vet at vi jobber med kunden X innenfor en bestemt prosjekttype (konsulting, arkitektur eller lignende), og kunder har en tendens til å spørre oss på bakgrunn av det. Vi får noen påvirkninger, men det er ikke bare fordi vi jobber med visse typer

kunder. Det er noe mer. Tiltrekning kan skjer fordi en kunde Y vet at vi jobber med den typen prosjekter hos kunde X og leverer god kvalitet. Da kan kunde Y ta kontakt med Acando for å spørre om bistand til tilsvarende prosjekt», avklarer informant N3.

En trend mot industri konsolidering fortsettes nå. På den ene side gir det muligheter for vekst og utvikling, men på den annen side medfører det til høy konkurranse mellom leverandører. Kunder vil velge de beste leverandørene. Derfor gir kunder noen oppdrag til mange leverandører får å få den beste løsningen, selv om langsiktige relasjoner med konsultentselskaper er allerede etablert (Årsrapport 2018, Acando AS).

Informant N2 uttrykker sin egen mening: «Acando tar en del i disse konkurransene for å vise kunnskap, teknologi og tjenester. Løsninger og prosjekter som presenteres er ulønnsomme, men vi gjør det for PR og for å tiltrekke lønnsomme kundene i framtiden».

Det er mulig å se at alle positive påvirkninger spiller viktige roller for å øke kundelønnsomhet hos Acando AS. Det er viktig å understreke at negative påvirkninger spiller ingen rolle.

Nesten alle mine informanter påstod at alle kundene i Acando AS kan defineres som lønnsomme. Kundelønnsomhetsnivå avhenger av prosjektstørrelsen. Det kom fram at store prosjekter som varer 1-5 år er mer lønnsomme enn små prosjekter (2-12 måneder). Store prosjekter involverer flere konsulent team som skal jobbe mange tusen timer. Det viste seg også at små prosjekter generere ikke så mange årsverk, og at det er kun en konsulent som samarbeider med en kunde. Informant N4 sier: «Kundene kan bare bli ulønnsomme hvis:

1. Konsulenter vil ikke fortsette å jobbe i Acando lenger, og Acando AS klarer ikke å finne en vikar. Da må Acando gi opp med prosjektet og ta alle kostnader på seg selv.
2. Acando kalkulerer feil. Vi kan investere for mye i en kunde enn den kunden trenger».

Jeg antar at de ulønnsomme kundene kan oppstå hvis Acando AS ikke fordeler riktig interorganisatoriske ressurser eller mister viktige organisatoriske enheter.

4.2. Kunderelasjoner i Acando AS

4.2.1. Integrerte kunderelasjoner

Integrerte kunderelasjoner innebærer høy grad av organisatoriske og tekniske ressurser som er involvert i denne typen relasjoner mellom kunder og selskap. Integrerte kunderelasjoner er kjempe viktig på lang sikt, og det er vanlig at de er tids- og ressurskrevende for bedriften.

Informant N6 beskriver det nærmere: «Acando er et konsultentselskap som bygger mye IT-systemer og leverer mye skreddersøm for offentlig sektor. For eksempel leverer vi adopterte produkter til Brønnøysundregistrene, NAV, Helsedirektoratet. Vi bygger nye løsninger og IT-utvikling som er skreddersydd for dem. Acando har dedikerte ansatte som lager nye systemer og koder til Brønnøysundregistrene. Vi har felles systemer på prosjektnivå med prioriterte kunder, hvor vi kan vise resultatene av vår jobb og progresjon i arbeidet med prosjektet. Allikevel har vi ikke felles administrative systemer med disse kundene. Acando har tett samarbeid med viktige kunder. Disse kundene er veldig viktig på lang sikt fordi de bestiller store langsiktige prosjekter som kan ta 4 år. Prioriterte kunder krever ikke store investeringer fordi det er viktig bare å rekruttere konsulenter med viss kunnskap. Prioriterte kunder er tids- og ressurskrevende, og det er bra for Acando fordi vi selger konsulenttimer. Store kunder kjøper store prosjekter som inkluderer mange tusen timer. Acando kommuniserer jevnlig med prioriterte kunder via dedikerte ansatte og avdelinger, så kommunikasjon skjer hele tiden».

Fra årsrapport 2018, Acando AS har jeg lest at konsulentvirksomhet krever ikke store investeringer. Det betyr at dokumentstudier bekrefter hva informantene sier.

4.2.2. Forbindende kunderelasjoner

Høy teknisk og lav organisatorisk ressursgrensesnitt karakteriserer forbindende kunderelasjoner. I dette tilfellet må produkter og tjenester passe til kundens behov. Levering av disse tjenestene eller produktene gjør det nødvendig å investere mye tid og ressurser. Forbindende kunderelasjoner genererer store direkte kostnader, og relasjoner med disse kundene kan være ulønnsomme på kort sikt. Forbindende kunderelasjoner er mye viktigere på lang sikt.

Informant N5 forklarer: «Vi jobber med ukjent teknologi. Dette er et viktig område og delt inn i 2 retninger:

1. Acando kjenner ikke teknologien, men kunden kjenner.
 2. Acando kjenner ikke teknologien og kunden kjenner ikke teknologien heller.
1. Kunden kjenner teknologi, men Acando kjenner ikke. Da jobber vi veldig bevisst og skaffer den kunnskapen som kunden trenger. Hvis kunden er viktig for oss, tar vi på oss de nødvendige kostnadene for å oppbygge nødvendig kompetanse. Disse viktige kundene kan være fra offentlig og privat sektor. Vi tilpasser oss til disse kundene basert på en vurdering om de er viktige eller ikke. Disse kundene kan være ikke lønnsomme på kort sikt, men de må være lønnsomme på lang sikt. Derfor lærer vi den typen teknologien og den nye typen av produktet for å dekke kundens behov.
 2. Den andre tilpasningen er når kunden også ikke vet om et bestemt produkt eller en teknologi. Da går vi i et partnerskap for å forstå det produktet og for å kunne prøve å bygge den kompetansen sammen. Partnerskap kan oppstå mellom Acando og en kunde, og mellom Acando og den andre bedriften. I partnerskap jobber vi som innovasjons tankesett. Vi eksperimenterer og forsøker å finne fram de tingene sammen. En eksperimenterende tilnærming innebærer stor risiko og høyt fokus på innovasjoner».

Informant N7 avklarer: «På lang sikt kan Acando kalkulere feil. Vi kan investere for mye i en kunde enn den trenger».

4.2.3. Tilrettelagte kunderelasjoner

Tilrettelagte kunderelasjoner identifiserer seg som relasjoner med lavt teknisk og høyt organisatorisk grensesnitt. I dette tilfellet tilbyr Acando kundene sine nesten standardiserte produkter og tjenester. Tilrettelagte kunder er veldig viktige for selskapet fordi de skaper verdi for Acando på kort sikt. Det skjer hyppig kontakt mellom bedriften og kunder hele tiden. Derfor dedikerer Acando avdelinger og ansatte som er rettet mot samarbeid med tilrettelagte kundene.

Informant N3 forteller: «Vi har tilrettelagte kunderelasjoner i noen tilfeller. Service designerer, service ledere og leveringsledere er dedikerte divisjoner fordi de vet nøyaktig hva kunden trenger. Disse divisjonene har tett samarbeid med tilrettelagte kundene. Så vi har standardiserte tjenester og dedikerte enheter i noen avdelinger. Tilrettelagte relasjoner med høyt organisatorisk og lavt teknisk grensesnitt inkluderer kunder fra offentlig (70%) og privat (30%) sektor. For eksempel har Acando en dedikert avdeling som heter Life's solution som jobber med standardiserte tjenester. Tilrettelagte kunder er viktige på kort sikt, men de er ikke mindre viktige på lang sikt. Vi standardiserer tjenester på kort sikt fordi vi vet at vi kan bli bedre på det, og disse tjenestene skal generere lavere kostnader over tid. Vi tar kostnadene med en gang for å standardisere produkter/tjenester. Etterpå blir de mer og mer spesialiserte. Derfor kan vi selge flere skreddersydde produkter/tjenester som opprinnelig var standardiserte. Det er ekstremt viktig at standardisering av tjenester øker spesialiseringsgrad. Så relasjoner med tilrettelagte kundene er viktig på kort sikt, men også de fører til langsiktig kunderelasjoner».

Informant N7 gir eksempel: «Acando tilbyr Java program. Java er objektorientert programmeringsspråk og defineres som standardisert produkt. Eksempelvis kjøper Studentsamskipnaden i Trondheim forskjellige standardiserte produkter hos Acando. Vi har kundeansvarlig ansatte som kommuniserer jevnlig med Studentsamskipnaden og med de andre store kundene».

4.2.4. Transaksjonelle kunderelasjoner

Lave interorganisatoriske ressursgrensesnitt karakteriserer de siste kunderelasjoner. Transaksjonelle kunder har ikke høy økonomisk verdi. De kjøper standardiserte produkter/tjenester, og Acando dedikerer ikke ansatte eller avdelinger for samarbeid med stort antall av små kunder.

Informant N1 sier: «Vi samarbeider med disse kundene bare hvis vi har tilgjengelig kapasitet (konsulenter). Vi har dedikerte ententer/personer som kan gjøre dette arbeidet, men vi kan ikke dekke kundes behov og gi standardiserte tjenestene, hvis ansatte er opptatt med de andre prosjektene. I slike tilfeller kan vi ikke svare ja til transaksjonelle kunder. Allikevel kan vi skaffe kapasitet hvis en kunde som ber om standardiserte tjenester er viktig for oss. Det gjør vi bare for

prioriterte kunder. Lav teknisk og lavt organisatorisk grensesnitt skjer ikke så ofte i Acando. Transaksjonelle kunderelasjoner er mulig bare hvis vi har tilgjengelig kapasitet».

Informant N7 bekrefter det som ble sagt: «I mindre omfang selger vi standardiserte tjenester. Vi selger standardiserte Public Cloud løsninger, og de er baserte på Microsoft teknologi. Vi er ikke så god på det. Vi har det, men vi selger ikke så mye».

Jeg ser at levering av standardiserte produkter/tjenester skjer ikke så ofte i Acando AS, særlig hvis bedriften har ikke dedikerte ansatte som er rettet mot samarbeid med transaksjonelle kunderelasjoner. Dette skyldes det faktum at Acandos kunder hovedsakelig er store og mellomstore bedrifter (Årsrapport 2018). Acando samarbeider ikke så ofte med et stort antall av små kunder.

5.0.Diskusjon

Min undersøkelse er basert på artikkelen til Lind og Strömsten (2006), When do firms use different types of customer accounting? Ved hjelp av undersøkelsen vil jeg svare på problemstillingen: Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS? Lind og Strömsten (2006) anbefaler å bruke et rammeverk av ulike kunderelasjoner (*Figur 9*) og sammenhengen mellom fire ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet og interorganisatoriske ressursgrensesnitt (*Figur 10*) for å analysere kundelønnsomhet i en bedrift. Lind og Strömsten (2006) tror at det er mulig å etablere mest lønnsomme relasjoner med kunder hvis man holder forbindelse mellom rammeverk fra *Figur 9* og rammeverk fra *Figur 10*. Er det slik i praksis? I denne delen vil jeg prøve å finne ut av det. Jeg skal også definere hvilke kunder som er mer eller mindre lønnsomme, og hva er grunnen til dette.

5.1. Sammenheng mellom integrerte kunderelasjoner og enkeltkunders livsløpsverdi

Lind og Strömsten (2006) anbefaler å beregne kundelønnsomhet i integrerte relasjoner ved hjelp av enkeltkunders livsløpsverdi. Teorien sier at disse kunderelasjoner forårsaker store investeringer i kunnskapsutviklingsprosjekter. Allikevel er det ikke slik i praksis. Data som ble skaffet fra intervju og dokumentstudier benekter dette. Acando som konsulentselskap krever ikke store investeringer, fordi det bare er viktig å rekruttere konsulenter med en viss kunnskap som skal jobbe med store prosjekter i de neste 2 - 4 år.

Helgesen (2013), foreslår å beregne nåverdien av fremtidige kontantstrømmer av hver enkel kunde, men Acando beregner nåverdien per prosjekt, og ikke per kunde. Strategiske beregninger av lønnsomhet er produktorienterte i Acando.

Integrerte kunderelasjoner karakteriseres ved høyt teknisk og organisatorisk grensesnitt (Lind og Strömsten, 2006), og det matcher med praksis i Acando AS. Bedriften har dedikerte ansatte som lager nye systemer og koder for offentlig sektor, eksempelvis for Brønnøysundregistrene, NAV,

Helsedirektoratet osv. Disse selskapene krever spesifikke produkter og tjenester som ikke er standardiserte.

Acando AS har et tett samarbeid med enkelte kunder som er i integrerte relasjoner. Dedikerte avdelinger og enheter kommuniserer jevnlig med disse kundene. De har felles systemer på prosjektnivå med prioriterte kunder, hvor de kan diskutere resultatene og fremgangen i arbeidet med prosjektet sammen. Allikevel har Acando ikke felles administrative systemer med kundene.

Lind og Strømsten, (2006) understreker at integrerte kunderelasjoner er viktige på kort og på lang sikt. Mine informanter bekrefter dette: «Disse kundene er veldig viktige på kort og på lang sikt fordi de bestiller store langsiktige prosjekter som kan ta opptil 4 år. Vi selger konsulenttimer og fakturerer kundene våre fra dag en. Store kunder kjøper store prosjekter som inkluderer mange tusen timer. De er tids- og ressurskrevende, og det er bra for lønnsomheten».

Jeg kan vise sammenheng mellom krevende kunder fra Segmenteringsmatrise Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross (1987), *figur 3*, og integrerte kunderelasjoner. Informantene N2 og N5 fortalte at de viktigste kunder som bestiller store prosjekter ofte ønsker å ha konsulenter på sitt sted. Det betyr at konsulenter fra Acando må sitte og jobbe hos kunden, og kunden dekker alle reiseutgifter. Jeg kan konkludere med at disse kundene krever et høyt servicenivå, men de er villige til å betale høy pris.

Jeg ser at Acandos integrerte kunderelasjoner er veldig like med de som Lind og Strømsten (2006) beskriver. I motsetning til teorien genererer ikke integrerte kunderelasjoner i Acando AS store investeringer, fordi fokuset er på seg på rekruttering av kompetente konsulenter. Dessuten beregnes nåverdi på prosjekt og ikke på kunden som Helgesen (2013) sier.

5.2. Forbindende kunderelasjoner og verdivurdering av enkeltkunder

Forbindende kunderelasjoner knytter seg til høyt teknisk og lavt organisatorisk grensesnitt. En hovedverdi av forbindende kunderelasjoner er at de fører til andre lønnsomme kunder eller dekker en stor del av de faste kostnadene Raaij (2005). Selv om forbindende kunderelasjoner kan være ulønnsomme i seg selv (Lind og Strømsten, 2006).

De største kundene i Acando AS er fra offentlig sektor. Blant dem er Statens vegvesen, sykehus, NAV og Entur AS osv. «Disse kundene kjøper et stort volum av tjenester og store prosjekter, og de dekker store deler av de faste kostnadene», sier informant N1. Alle informanter mente at kundene fra offentlig sektor er de mest lønnsomme. De vurderes som viktige og prioriterte. «Store kunder kan være strategisk viktige på grunn av volum. De kan stå for en stor del av selskapets omsetning og også dekke store deler av de faste kostnadene», Helgesen (2013). I dette tilfellet ser jeg at samarbeid med store kunder i Acando oppfyller teorien.

Helgesen, (2013) beskriver forbindende kunderelasjoner som er viktige på grunn av samarbeid med utvikling av nye produkter og tjenester. Denne typen relasjoner eksisterer i Acando, som Raaij (2005) kaller «læring». Informant N3 og N5 fortalte om samarbeid mellom oppstartsselskaper, SAS Instituttet, Microsoft og Acando. Oppstartsselskaper kan defineres som kunder og som partnere til Acando, men SAS Instituttet og Microsoft er kun partnere. En betydning av disse relasjoner er at de bidrar til produktutvikling til tross for at de er ulønnsomme for Acando.

I følge Helgesen (2013) kan noen eksisterende kunder anses som bro til nye kunderelasjoner. Det kan også skje i Acando. «Det er viktig å huske at tiltrekning skjer ikke bare på grunn av de viktige eksisterende kundene, men altså fordi viktige kunder er fornøyde med produktkvaliteten», sier informant N3.

Informant N2 har beskrevet en annen påvirkningsmodell for å tiltrekke lønnsomme kunder: «En kunde kan organisere konkurranse mellom leverandører for å få den beste løsningen. Kunder vil velge de beste leverandørene. Acando tar del i disse konkurransene for å vise kunnskap, teknologi og tjenester. Løsninger og prosjekter som presenteres er ulønnsomme, men vi gjør det for PR og for å tiltrekke lønnsomme kunder i framtiden».

Så jeg kan konkludere at kundelønnsomhet i Acando blir påvirket av eksterne positive virkninger som volum, læring og tiltrekning. Eksterne negative virkninger eksisterer ikke i kunderelasjoner hos Acando. Et viktig element som også kan tiltrekke lønnsomme kunder er Acandos PR i konkurransene som kundene organiserer.

Lind og Strömsten (2006) forklarer at et høyt teknisk interorganisatorisk grensesnitt forårsaker store investeringer i forbindende kunderelasjoner. Uansett hvor mye en bedrift vil investere, kan

inntektene være lave på kort sikt. Allikevel forventer en bedrift at forbindende kunderelasjoner skal bli lønnsomme i framtiden eller føre til relasjoner med viktige og lønnsomme kunder.

Forbindende kunderelasjoner i Acando karakteriseres ved et høyt teknisk grensesnitt. Det betyr at Acando tilpasser sine produkter til kundens behov. Informant N5 og N7 beskrev forbindende kunderelasjoner: «Vi gjør den investeringen, lærer den typen teknologien og den nye typen av produktet, hvis kunden er viktig for oss. Den kunden kan være ulønnsom på kort sikt, men den er lønnsom på lang sikt. Vi kan gå i partnerskap for å bygge kompetanse og dekke kundens behov. På lang sikt kan Acando kalkulere feil. Vi kan investere for mye i en kunde enn denne kunden faktisk trenger».

Jeg kan oppsummere at det er ingen forskjell mellom Acandos forbindende kunderelasjoner og fra Lind og Strömsten (2006) rammeverk.

Jeg kommer med en formodning at aggressive kunder fra Shapiros matrise i *Figur 3* passer til forbindende kunderelasjoner som Lind og Strömsten (2006) beskriver. Aggressive kunder krever høy produktkvalitet, selv om de vil betale lave priser for dette. Cooper og Kaplan, (1999) definerer aggressive kunder som er prestisjefylte for bedriften, som kan føre til lønnsomme relasjoner med de andre kundene. Et samarbeid med de prestisjefylte kundene kan øke bedriftens omdømme og troverdighet (Cooper og Kaplan, 1999). Leverandører leverer høy produktkvalitet til aggressive kunder fordi de håper å ha lønnsomme relasjoner på lang sikt. Disse kundene kan være viktige for bedriften fordi de kjøper et stort volum av produkter og tjenester (Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross, 1987). Derfor dekker de en stor del av faste kostnader.

5.3. Tilrettelagte kunderelasjoner og lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder

Tilrettelagte kunderelasjoner forårsaker et høyt organisatorisk, men et lavt teknisk interorganisatoriskgrensesnitt. Produkter og tjenester som kunder forespør er nesten standardiserte. Tilrettelagte kunder har en høy økonomisk verdi på kort sikt, og bedriften dedikerer enheter og avdelinger som har et tett samarbeid med disse kundene (Lind og Strömsten, 2006). Tilrettelagte kunderelasjoner innebærer bare store kunder (Ryals, 2008).

Tilrettelagte kunderelasjoner har et sted å være i Acando. Mine informanter fortalte at de selger Java-programmer som er nesten standardiserte. Blant Java-kjøperne er Politiet, NAV, Studentsamskipnaden i Trondheim osv. Acando har ansatt kundeansvarlige som kommuniserer jevnlig med disse store kundene. Acando har dedikerte enheter som jobber med standardiserte produkter, blant dem er avdeling Life's solution, og dedikerte ansatte (service-designer, serviceledere og leveringsledere) som kommuniserer jevnlig med tilrettelagte kunder. Jeg legger merke til at standardiserte produkter/tjenester, som utvikles i Acando, blir mer spesialiserte og genererer lavere kostnader over tid.

Lønnsomhet av en kunde kan defineres som differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer over en tidsperiode ved eksempelvis årlig eller kvartal (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Det stemmer med data fra intervjuet med informant N5.

Lind og Strömsten (2006) anbefaler å bruke ABC-kalkulasjon for å henføre kostnader per kunde, men Kaplan og Anderson (2007) tilrår å bruke TDABC. Acando AS er konsulentselskap som fakturerer konsulenttimer, så TDABC passer bedre. Fakturering kan også inkludere reisekostnader, diett penger osv hvis konsulenten må jobbe hos kunden. Noen konsulenter får PC, utstyr, telefon som anvendes i prosjektet, og det faktureres også.

Det eksisterer noen avvik mellom det Lind og Strömsten (2006) foreslår i sitt rammeverk og det dataene mine foreslår. Lind og Strömsten (2006), sier at tilrettelagte kunderelasjoner refererer seg til en kortsiktig periode, men disse relasjoner er viktig på kort og på lang sikt i Acando AS. Dette skyldes produktutvikling, nemlig et standardisert produkt som ble solgt til en kunde, kan selges som et spesialisert produkt til den samme kunden i framtiden. Jeg har ikke observert flere forskjeller mellom teori (Lind og Strömsten, 2006) og praktisk virksomhet hos Acando.

5.4. Transaksjonelle kunderelasjoner og kundesegmentering

Transaksjonelle kunderelasjoner er forbundet med et lavt teknisk og et lavt organisatorisk grensesnitt. Det betyr at organisatoriske og tekniske ressurser ikke tilpasses kundens behov. Alle produkter og tjenester, som en bedrift tilbyr, er standardiserte. Det finnes ikke dedikerte organisatoriske enheter for tett kommunikasjon med forskjellige kundesegmenteringer. Kunder,

som relaterer seg til transaksjonelle kunderelasjoner, vurderes ved hjelp av lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter (Helgesen, 2013). Kundesegmenter kan skilles mellom økonomiske og ikke økonomiske kriterier (Helgesen, 2006). Relativt kunderesultat og kundeinntekter karakteriserer kunder på økonomiske kriterier (Bjørnenak og Helgesen, 2009), men geografisk lokalisering, demografiske faktorer og livsstil karakteriserer kunder på ikke-økonomiske kriterier (Lind og Strömsten, 2006). Disse kundegruppene er homogene innenfor segmentene, men heterogene mellom segmenter.

Fra årsrapport 2018 har jeg fått informasjon om økonomisk segmentering i Acando AS (*Figur 12*). Disse dataene er relevante for hele bedriften som inkluderer kunder fra Norge, Sverige, Tyskland og Nord-Europa. Allikevel sa mine informanter at kunder i Norge oppfyller nesten de samme prosentandeler som presenteres i *Figure 12*. Det betyr at den største delen av omsetningen (cirka 65%) kommer fra industri, offentlig sektor og handel. Disse kundene kan posisjonere seg som store. De andre 35 % av omsetningen kommer fra energisektoren, finansiell sektoren og fra helsesektoren. Kundene fra helsesektoren, finansiell sektor og fra energisektoren defineres som mellomstore.

Fra dokumentstudier (Årsrapport, 2018), har jeg funnet at Acando AS samarbeider bare med store eller mellomstore kunder. Derfor er bare store og mellomstore kunder involverte i segmentering på ikke-økonomiske kriterier.

Geografisk segmentering inkluderer kunder fra Oslo, Asker, Kristiansand, Stavanger, Bergen, Ålesund, Molde og Trondheim. «Disse kundene kan karakteriseres som regionale», sier Informant N7.

Segmentering foregår på forskjellige typer tjenester som Acando tilbyr. Blant Acandos tjenester er Smart Retail, Digital Innsikt, Digital Strategi, Brukeropplevelser, Den digitale arbeidsplass, Systemutvikling, Arkitektur, Analytics, Industrial Internet of Things, Industri 4.0, Smart Mobility. «Segmentering er basert på hvilke typer tjenester den kunden vil ha», sier informant N3.

For å kalkulere kundesegmenter bruker Acando AS selvkostkalkyle. Men hvis det finnes en viktig kunde i segmentet, skal den kunden beregnes på TDABC bortsett fra hele segmentet. Informant N6 sa: «Vi gjør en kombinasjon av TDABC og selvkostkalkyle».

Transaksjonelle kunderelasjoner er ikke viktige nok for bedriften (Lind og Strömsten, 2006), og kundelønnsomhetsanalyser av kundesegmenter er den mest egnede metoden til disse relasjonene. Lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter tilpasser seg når vi vurderer stort antall av små kunder (Guilding and McManus, 2002). Allikevel har jeg funnet fra dokumentstudier (Årsrapport 2018) at Acando samarbeider kun med store og mellomstore kunder. Derfor kan jeg foreslå at transaksjonelle kunderelasjoner foregår sjelden i Acando AS. Mine informanter N1 og N7 bekreftet dette: «Lave tekniske og lave organisatoriske grensesnitt skjer ikke så ofte i Acando. Transaksjonelle kunderelasjoner er mulige bare hvis vi har tilgjengelig kapasitet», «I mindre omfang selger vi standardiserte tjenester. Vi selger standardiserte Public Cloud løsninger, og de er baserte på Microsoft-teknologi. Vi er ikke så gode på det. Vi har det, men vi selger ikke så mye».

Jeg kan formode at transaksjonsorienterte kunder fra Shapiros matrise i *Figur 3* tilsvarer transaksjonelle kunderelasjoner. Transaksjonsorienterte kundene er følsomme for prisener. De krever ikke høy produktkvalitet og servicenivå (Shapiro, Rangan, Moriarty og Ross, 1987).

Acando AS er involvert i transaksjonelle kunderelasjoner med mindre grad enn i de andre relasjoner med kundene. Det skyldes det faktum at Acando samarbeider med store og mellomstore kunder som har stor nok individuell økonomisk verdi. Lind og Strömsten (2006) understreker at hver enkelt kunde fra segmentet gjør minimumsbidrag i totale inntekter. Den andre grunnen til hvorfor Acando AS ikke så ofte praktiserer transaksjonelle kunderelasjoner er at det er umulig å selge standardiserte IT-tjenester på lang sikt. «Alle standardiserte produkter og tjenester som produseres i Acando, må spesialiseres så snart som mulig», sier informant N6.

6.0. Konklusjon

Denne studien undersøker den praktiske anvendelsen av kundelønnsomhetsanalysen i Acando AS. For å svare på problemstillingen: *Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS?*, har jeg valgt:

1. Å finne årsaker til eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet i bedriften.
2. Å analysere sammenheng mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og fire forskjellige teknikker for kundelønnsomhetsanalyse i Acando AS.
3. Finne avvik mellom teoretisk og praktisk rammeverk av internressursbruk og begrunne dette.

Problemstillingen ble besvart ved hjelp av primærdata fra individuelle formelle intervjuer og sekundærdata fra dokumentstudier. Formelle intervjuer var gjennomført med sju ansatte, og dokumentstudier var basert på årsrapport for 2018, Acando AS.

De viktigste årsakene som peker på eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet er volum av tjenester og prosjektstørrelse som kunder etterspør. Store kunder fra offentlig og privat sektor kjøper store prosjekter. Disse prosjektene involverer mange konsulenter og genererer et stort antall årsverk. Dessuten dekker store kunder en stor del av de faste kostnadene. Acando er et konsultentselskap som selger tjenester på konsulenttimer, og derfor påvirker volum av tjenester eller prosjektstørrelse kundelønnsomhet. Store kunder - NAV, NRK, Statens Vegvesen, Politiet og tilsvarende - kan defineres som prioriterte, da de er mer lønnsomme enn mellomstore og mindre bedrifter som Aleris AS. Allikevel kan også store kunder være ulønnsomme hvis Acando ikke fordeler de organisatoriske og tekniske ressursene riktig, eller hvis konsulenter med sentral kompetanse slutter å jobbe i Acando og forlater prosjekter.

For å analysere sammenhengen mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og de fire teknikkene for kundelønnsomhetsanalyse, brukte jeg to rammeverk (*Figur 9 og Figur 10*) som Lind og Strömsten (2006) anbefaler. Jeg har sammenlignet disse rammeverkene med rammeverk i Acando AS. Basert på dette kan jeg beskrive mitt funn i det følgende:

Integrerte kunderelasjoner er veldig viktig for Acando AS. Derfor er dedikerte enheter og ansatte involvert i disse kunderelasjoner. Bedriften tilpasser sine produkter og tjenester til kundens behov. Lind og Strömsten (2006) understreker at integrerte kunderelasjoner krever store investeringer, men det er ikke slik i Acando. Acando AS er et konsulentselskap som tilbyr IT-tjenester, og det er viktig å rekruttere konsulenter med tilsvarende kunnskap og erfaring for å dekke kundes behov. Beregning av enkeltkunders livsløpsverdi er den mest passende metoden. Den innebærer nåverdiberegning for å finne kundelønnsomhet i integrerende kunderelasjoner (Helgesen, 2013). Acando beregner ikke nåverdi per kunde, men gjør det per prosjekt. Det betyr at fremtidige kontantstrømmer er mer produktorienterte enn kundeorienterte.

I Acando AS krever kunder fra forbindende relasjoner spesialiserte produkter, men trenger ikke dedikerte enheter for tett samarbeid. Disse relasjonene kan være ulønnsomme i begynnelsen, men de er alltid lønnsomme i det lange løp. En hovedfunksjon i forbindende relasjoner er at disse fører til andre lønnsomme kunderelasjoner, kan tiltrekke lønnsomme kunder eller dekker en stor del av de faste kostnadene. Forbindende kunderelasjoner i Acando AS følger de samme prinsippene som Lind og Strömsten (2006) beskriver.

Tilrettelagte kunderelasjoner assosierer seg med høyt organisatorisk og lavt teknisk grensesnitt. Acando kan tilby standardiserte produkter i begynnelsen av samarbeidet med disse kundene, men på lang sikt vil bedriften tilby kun spesialiserte produkter og tjenester. Derfor er tilrettelagte kunderelasjoner viktige på kort sikt, men de er enda viktigere på lang sikt. Lønnsomhet av en kunde fra tilrettelagte kunderelasjoner defineres som differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer. Acando AS bruker TDABC metoden for å beregne kostnader per kunden. TDABC er hensiktsmessig da Acando er et konsulentselskap som selger konsulenttimer. I tillegg til konsulenttimer kan fakturering inkludere reisekostnader og diett penger hvis konsulentene må jobbe ute hos kunden. Noen konsulenter får PC, utstyr og telefon som anvendes i prosjekter, og det faktureres også.

Transaksjonelle kunderelasjoner med lavt teknisk og lavt organisatorisk grensesnitt foregår ikke så ofte i Acando AS. Transaksjonelle kunderelasjoner omfatter et stort antall av små kunder (Lind og Strömsten, 2006). Acando AS samarbeider bare med store og mellomstore kunder. Dessuten er det nesten umulig å selge standardiserte IT-produkter og tjenester i det lange løp. Det er vanlig at standardiserte IT-produkter og tjenester øker spesialiseringsgrad, og produkter blir mer og mer

spesialiserte på lang sikt. Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter er den mest passende metoden for transaksjonelle kunderelasjoner. Acando segmenterer kundene sine på økonomiske og ikke-økonomiske kriterier (geografisk lokalisering og segmentering på typer tjenester). Acando AS bruker selvkostkalkyler for å kalkulere kundesegmenter. Hvis det finnes en viktig kunde i segmentet, skal den kunden beregnes ved hjelp av TDABC, uavhengig av resten av segmentet.

Til slutt vil jeg beskrive mitt funn som peker på avvik mellom teoretisk og praktisk rammeverk i interorganisatorisk ressursbruk. Lind og Strömsten (2006) sier at integrerte og forbindende kunderelasjoner forårsaker store investeringer i kunnskapsutviklingsprosjekter, men det er ikke slik i Acando AS. IT-konsulentselskap har ikke behov for store investeringer. Det er viktig å ansette profesjonelle konsulenter med tilsvarende kunnskap som kan utvikle prosjekter. Dette ble bekreftet av mine informanter og data fra årsrapporten for 2018. Jeg kan konkludere med at kunderelasjoner ikke krever store investeringer i IT-konsulentselskap.

Tilrettelagte og transaksjonelle kunder forespør standardiserte produkter og tjenester (Lind og Strömsten, (2006)). For Acando AS er det kun mulig å selge standardiserte produkter på kort sikt fordi alle standardiserte IT-produkter og tjenester blir spesialiserte over tid.

I IT-konsulentselskap eksisterer standardiserte produkter og tjenester bare under kortsiktige kunderelasjoner, og kunderelasjoner behøver ikke store finansielle investeringer. Jeg kan anse dette som avvik mellom teoretiske og praktiske rammeverk og betrakte mine funn som bidrag til forskningen på feltet.

7.0. Referanseliste

1. Araujo, L., Dubois, A. og Gadde L.-E. (1999) *Managing Interfaces with Suppliers*. Industrial Marketing Management. Vol.28, s. 497-506.
2. Baraldi, E., Gressetvold, E. og Harrison, D. (2012) *Resource interaction in inter-organizational networks: Introduction to the special issue*. Journal of Business Research. Vol.65(2), s. 123-127.
3. Befring, E. (2007) *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2.utg. Oslo: Samlaget.
4. Bergstrand, J. (2009) *Accounting for Management Control*, 1st ed. Studentlitteratur, Ungarn.
5. Bjørnenak, T. (1994) *Aktivitetsbasert kalkulasjon: teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
6. Bjørnenak, T. (1996) *Kalkyler for økonomisk styring, Praktisk økonomi og ledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS, s. 35-45
7. Bjørnenak, T., Dalen, D.M., von der Fehr, N-H.M., Olsen, T.E. og Torsvik, G. (2005) *På like vilkår - en analyse av konkurranse mellom offentlig og private foretak*. Oslo/Bergen: Konkurransetilsynet.
8. Bjørnenak, T. og Helgesen, Ø. (2009) *Kunderelasjoner og økonomisk styring*. I.B.T. Kalsaas (red.) *Ledelse av verdikjeder*. Trondheim: Tapir akademisk forslag: s. 99-116
9. Boye, Knut et al (2004) *Kostnads- og inntektsanalyse*. 8.utg. Universitetsforlaget, Oslo, Norge
10. Cooper, R. og Kaplan, R.S. (1999) *Strategic activity-based management for customers and suppliers. The design of cost management systems*. 2.utg. New Jersey: Prentice Hall, s. 208-218.

11. Guilding, C. og Mcmanus, L. (2002) *The Incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 27 (1), side 45-59.
12. Hammersley, M. og Atkinson, P. (1987) *Feltmetodikk: grunnlaget for feltforskning*. Oslo: Gyldendal.
13. Hallen, L., Johanson, J. og Seyed-Mohamed, N. (1991) *Interfirm adaptation in business relationships*. Journal of Marketing. Vol.55(2), s. 29-37.
14. Helgesen, Ø. (1999) *Kundelønnsomhet* [Doktoravhandling]. Bergen: Norges Handelshøyskole.
15. Helgesen, Ø. (2006) *Customer segmenter based on customer account profitability*. Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing. Vol.14(3), side 225-237
16. Helgesen, Ø., Havelin, G.G. og Ro Helsem, A., E. (2013) *Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak*. Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse. Vol.16(4).
17. Hoff, K.G. (2010) *Driftsregnskap og budsjettering*. 5.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
18. Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo, Cappelen Damm akademisk.
19. Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag
20. Kaplan, R.S. og Anderson, S.R. (2007) *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Kaplan, R.S. og Porter M.E. (2011). *How to solve the cost crisis in health care: the biggest problem with health care isn't with insurance or politics. It's that we're measuring the wrong things the wrong way. (The Big Idea)*. Harvard Business Review, Vol.89(9), s.46-61.
22. Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

23. Labro, E. (2006). *Analytics of costing system design. Contemporary Issues in Management Accounting*. Chapter 10. Oxford Scholarship Online.
24. Lewis, J. (2009) *Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment*. International Journal of Qualitative Methods, Vol. 8(2): s.1-14.
25. Lind, J. og Strömsten, T. (2006) *When do firms use different types of customer accounting?* Journal of Business Research. Vol. 59 (12), s. 1257-1266.
26. Macnaghten, P. & Myers, G. (2007) *Focus Groups*. Kap. 4 i Seale, C. et al. (Eds). *Qualitative research practice (Concise paperback ed.)*. London: Sage.
27. Neumann, I.B. (2001) *Mening, materialitet, makt: En innføring i diskursanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.
28. Pfeifer, P.E., Haskins M.E. & Conroy, R.M. (2005) *Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending*. Journal of Managerial Issues. Vol.17(1), s. 11-25.
29. Raaij, E. (2005) *The strategic value of customer profitability analysis*. Marketing Intelligence & Planning. Vol.23(4), s.372-381.
30. Rienecker, L. og Jørgensen, P.S. (2013) *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. 2.utg. Bergen, Fagbokforl.
31. Ryals, L. (2002). *Are your customers worth more than money?* Journal of Retailing and Consumer Services. Vol.9(5), s. 241-251.
32. Ryals, L. (2008) *Managing customers profitably*. West Sussex: John Wiley & Sons. England: Chichester.
33. Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
34. Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students*. 7.utgave. Harlow, England: Pearson.

35. Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty R.T. og Ross, E.B. (1987) *Managing Customers for Profits (not just sales)*. Harvard Business Review, Vol. 65, No. 5, s. 101-108.
36. Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
37. Tomkins, C. (2001) *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*. Accounting, Organizations and Society, Vol.26(2), s. 161-191.
38. Zimmerman, J.L. (2005). *Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling*. Magma, Årg.8, nr 6, s. 84-98.
39. Årsrapport 2018, Acando AS
https://www.acando.com/globalassets/sweden/documents/ir-eng/financial-reports/2018/acando_annual-report-2018.pdf

8.0. Vedlegg

8.1. Intervjuguide

Navn?

Stilling?

Hvor mange år har du erfaring i Acando AS?

Kundelønnsomhetsanalyse

Ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet

1. Hvilke teknikker (lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter, enkeltkunders livsløpsverdi eller verdivurdering av enkeltkunder) brukes i Acando AS? Hva er grunn til teknikker som bruker Acando AS?
2. Praktiserer Acando AS teknikken som lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder i forhold til de store kundene? Hvilke kunder? Hvilken kalkulasjon bruker dere for lønnsomhetsanalysen av enkeltkunder (dekningsbidragsmetoden, selvkostmetoden, ABC eller TDABC)?
3. Praktiserer Acando AS teknikken som lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter i forhold til stort antall av små kunder? På hvilke kriterier (økonomiske/ikke-økonomiske) baseres segmentering (kjøpsatferd, geografisk lokalisering, demografiske variabler, segmentering av kunder etter relativt kunderesultat og kundeinntekter eller andre faktorer)?
4. Bruker Acando AS enkeltkunders livsløpsverdi? Er noen av deres kunder fremtidsrettet, og kundelønnsomhet beregnes ved hjelp av nåverdi av enkeltkunders fremtidige netto kontantstrømmer? Hvilke kunder?
5. Bruker Acando AS verdivurdering av enkeltkunder? Er noen av deres kunder beregnes ved hjelp av nåverdi, og positive eller negative virkninger som påvirker framtidige kontantstrømmer? Hvilke kunder? Hvilke eksterne virkninger (positive/negative) påvirker

framtidige kontantstrømmer? Øker positive virkninger (tiltrekning, volum eller læring) inntekter eller reduserer kostnader hos andre kundene? Kan du gi meg eksempel av positive/negative virkninger som påvirker fremtidige kontantstrømmer?

6. Hvilke kunder eller kundesegmenter er mest lønnsomme/ulønnsomme i bedriften?

Interorganisatorisk ressursgrensesnitt

Høyt organisatorisk og høyt teknisk grensesnitt

Integrerte kunderelasjoner, enkeltkunders livsløpsverdi

7. Har selskapet adoptert produkter/tjenester til prioriterte kunder, og dedikert enheter/ansatte som tilpasser seg til disse kundene? Hvilke kunder er det?
8. Kommuniserer Acando jevnlig med disse kundene?
9. Har selskapet et tett samarbeid i integrerende kunderelasjoner?
10. Har selskapet felles administrative system med prioriterte kunder? Hvis så, hvilke felles systemer har dere?
 11. Er disse kundenes verdi viktig på kort og lang sikt?
 12. Krever disse kunderelasjonene store investeringer?
 13. Er disse kundene tids- og ressurskrevende?

Høyt organisatorisk og lavt teknisk grensesnitt

14. Tilrettelagte kunderelasjoner og lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder

15. Har selskapet dedikerte enheter/ansatte som arbeider rett mot prioriterte kunder, selv om produkter, tjenester eller produksjons fasiliteter er standardiserte i disse kunderelasjonene? Hvilke kunder og hvilke enheter?
16. Kan disse enkeltkundene skape verdig for bedriften på kort sikt?
17. Forårsaker disse kunderelasjonene lave kostnader?

18. Har bedriften tett samarbeid med kundene i disse relasjonene?

Lavt organisatorisk og høyt teknisk grensesnitt

Forbindende kunderelasjoner og verdivurdering av enkeltkunder

19. Adopterer Acando AS produkter, tjenester og produksjons fasiliteter til kundens behov selv om det ikke finnes dedikerte organisasjonsheter som samarbeider med disse kundene?

20. Er ikke disse kundene lønnsomme nok?

21. Utvikler eller forbedrer selskapet produkter og tjenester sammen med kundene? Hvilke kunder?

22. Etterspør kundene fra forbindende kunderelasjoner stort volum av tjenester/varer og dekker de derfor en betydelig del av faste kostnader? Hvilke kunder?

23. Anses noen kunder som bro til andre kunderelasjoner? Som eksempelvis kan tiltrekke lønnsomme kunder eller kan redusere kostnader hos andre kunder. Hvilke kunder er det?

Lavt organisatorisk og lavt teknisk grensesnitt

Transaksjonelle kunderelasjoner og lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter

24. Er produkter/tjenester til disse kundene standardiserte, og finnes det ikke organisasjons enheter/relasjoner som har tett samarbeid med dem?

25. Har disse kundene stor økonomisk verdi for bedriften eller ikke?

26. Er det mulig å finne mer informasjon om kunder som kan skille dem fra hverandre?

8.2. Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Kundelønnsomhetsanalyse i IT konsulentselskap ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne årsaker som peker på eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet i bedriften, og å bli klar over kunderelasjoner og sammenheng mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og fire forskjellige teknikker for kundelønnsomhet i Acando AS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne årsaker som peker på eventuelle forskjeller i kundelønnsomhet, analysere sammenheng mellom interorganisatoriske ressursgrensesnitt og forskjellige teknikker for kundelønnsomhet, vise mulige avvik mellom teoretiske og praktiske rammeverk for ressursbruk og begrunne dette. Det er viktig å få klarhet med årsakene fordi de kan hjelpe å forstå hvorfor alle kunder ikke er like lønnsomme. Jeg jobber med prosjekt fra 25.01.2019 til 31.08.2019. Denne masteroppgaven har sju informanter og disse er involvert for å skaffe data, som danner grunnlaget i studiens forskning.

Jeg har valgt å analysere problemstilling: Hvordan praktiseres kundelønnsomhetsanalysen i Acando AS?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet/ NTNU handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dette er på bakgrunn av din yrke, og dine tidligere erfaringer vil være nyttig.

Hva innebærer det for deg å delta?

For deg som deltar i dette prosjektet, vil det innebære at du stiller til intervju til avtalt tid. Hvert enkelt intervjuet vil ta deg ca. 60 minutter. Jeg skal bruke intervjuguide for å strukturere intervjuer. Denne inneholder formulerte spørsmål om analyseteknikker og om interorganisatoriske ressursgrensesnitt. Alle intervjuer skal tas på Skype, og det er ønskelig å ta lydopptak, men om dette ikke er ønskelig så kan intervjuet bli transkribert direkte.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder som har tilgang på informasjonen som du oppgir. Navnet og kontaktopplysningene mine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle opplysninger er beskyttet med passord, samt at de anonymiseres. Lydopptak slettes etter prosjektets slutt, den 31.08.2019.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.08.2019. Alle personopplysninger og lydopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet/ NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Per Ståle Knardal (Masterveileder)

NTNU/ Handelshøyskolen

per.s.knardal@ntnu.no

73 55 99 50

Anna Carlsen (Student)

gannam@stud.ntnu.no

90771161

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

personverntjenester@nsd.no

55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Anna Carlsen

Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Kundelønnsomhetsanalysen i Acando AS, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta til intervju
- å delta i dokumentstudier

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *23.05.2019*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)