

Lise Kosberg  
Inga Elise Trælnes Weidemann

# Kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning og markedsorientering – lønnsomt for store norske virksomheter?

*En kvantitativ studie av hvordan virksomheter  
arbeider mot kunder i bedriftsmarkedet*

Masteroppgave i Økonomistyring  
Juni 2020



Lise Kosberg  
Inga Elise Trælnes Weidemann

# **Kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning og markedsorientering – lønnsomt for store norske virksomheter?**

*En kvantitativ studie av hvordan virksomheter arbeider  
mot kunder i bedriftsmarkedet*

Masteroppgave i Økonomistyring  
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## **Forord**

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2020, og inngår som en avsluttende oppgave av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor fordypningsprofilen økonomistyring.

Det har vært spennende og lærerikt å utforske hvordan norske virksomheters foretaksprestasjoner påvirkes av bestemte faktorer. Studiet av dette har gitt oss innsikt i hvorvidt virksomheter benytter kundelønnsomhetsanalyser, samt om de tilpasser seg og orienterer seg mot sine kunder.

Vi ønsker å takke vår veileder Tor-Eirik Olsen for nyttige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og smittende godt humør. I tillegg vil vi takke alle respondentene som har tatt seg tid til å besvare spørreundersøkelsen, slik at vi kunne gjennomføre masteravhandlingen tross krevende omstendigheter.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 22. juni 2020

---

Lise Kosberg

---

Inga Elise Trælnes Weidemann

## Sammendrag

Formålet med masteroppgaven er å avdekke om det foreligger sammenheng mellom virksomheters bruk av kundelønnsomhetsanalyser, teknisk- og organisatorisk tilpasning, markedsorientering og foretaksprestasjoner. Undersøkelsen utføres som en kvantitativ studie, hvor spørreundersøkelsen ble besvart av totalt 86 respondenter. Datamaterialet er innsamlet fra store norske virksomheter, med fokus på kunderelasjoner business-to-business.

Fra analysen fremkommer det at majoriteten av virksomhetene benytter kundelønnsomhetsanalyser, dog i varierende grad. Blant hovedargumentene i «Relevance lost»-debatten var kritikken fra Johnson & Kaplan (1987), som hevdet at styringsverktøy ikke genererte relevant styringsinformasjon. Med kritikken som bakteppe, vil det være interessant å undersøke om kundelønnsomhetsanalyser er et relevant styringsverktøy, som bidrar til økte foretaksprestasjoner. Studiens funn indikerer ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Imidlertid viser resultat en rådende konsensus om tiltro til kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) som styringsverktøy.

I tillegg til bruk av kundelønnsomhetsanalyser, fremmer Lind & Strömsten (2006) et rammeverk som viser for hvilken ressurstilpasning og hvilket kundeforhold virksomhetene bruker styringsverktøyet. Resultat fra vår studie viser at virksomhetene har høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder, som er sammenfallende med «integreerte kunder» i rammeverket. Virksomhetene har også høy orientering mot markedet, som ifølge definisjonen vil si at de har et eksternt fokus (Guilding & McManus, 2002). Dette kan være viktig i kombinasjonen med ressurstilpasning, for å tilfredsstille kunder og marked for oppnåelse av økte foretaksprestasjoner. Tross litteratur som peker i retning av at nevnte variabler bidrar til økte foretaksprestasjoner, finner vi kun én positiv og signifikant sammenheng, og det er mellom organisatorisk tilpasning og foretaksprestasjoner. Dette utfordrer eksisterende litteratur innen økonomistyring som fagfelt. Innfallsvinkelen i tilknytning til ressurstilpasning er fortsatt noe utforsket, som tilsier at videre forskning vil være hensiktsmessig.

## Abstract

The purpose of the master thesis is to examine whether there is a connection between the use of customer profitability analysis, technical- and organizational interface, market orientation and business performance. The survey is quantitative, where total 86 respondents answered the questionnaire. Data is collected from large Norwegian companies, where the focus is business-to-business relationships.

From this study's analyzes we find that a majority of the companies use customer profitability analysis, but to varying different degrees. Among the main arguments in the «Relevance lost»-debate was Johnson & Kaplans (1987) critics on the existing management tools, who claimed that they did not generate relevant and sufficient management information. With this criticism in mind, it can be interesting to examine whether customer profitability analysis is a relevant management tool, which leads to increased business performance. The study's findings indicate no correlation between customer profitability analyzes and business performance. However, the results show that the respondents rely on customer profitability analysis as a management tool.

In addition to the use of customer profitability analysis, Lind & Strömsten (2006) have made a framework that presents resource interfaces connected with customer relationships and customer profitability analysis. The results from our study reveals that the companies have high technical- and organizational interface to priority customers, which is coinciding with «integrative customers» in the framework. The companies also have a high market orientation, and according to Guilding & McManus (2002) definition it means that they have an external focus. This can be important in combination with resource interfaces, to satisfy customers and market, to achieve higher business performance. Even though the literature point in a direction that these variables should improve a company's business performance, we only find one positive and significant connection, and that is between organizational adjustment and business performance. This challenge existing literature in financial management. The resource interface angle is still somewhat unexplored, which indicates that it can be suitable with further research.

# Innholdsfortegnelse

FORORD .....	I
SAMMENDRAG .....	II
ABSTRACT .....	III
TABELLISTE .....	VI
FIGURLISTE .....	VII
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUKSJON TIL TEMA .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 AVGRENSNING .....	3
1.4 STUDIENS STRUKTUR .....	4
<b>2 TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG .....</b>	<b>4</b>
2.1 FORETAKSPRESTASJONER .....	5
2.2 STYRING OG KONTEKST .....	9
2.2.1 Kundelønnsomhetsanalyser .....	9
2.2.2 Ulike analyseteknikker innenfor kundelønnsomhet .....	12
2.2.3 Ressurstilpasning og markedsorientering .....	17
2.2.4 Organisatorisk kontekst .....	21
2.3 TIDLIGERE STUDIER .....	23
<b>3 UTVIKLING AV HYPOTESER OG KONSEPTUELL MODELL .....</b>	<b>26</b>
<b>4 METODE .....</b>	<b>28</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN OG -STRATEGI .....	28
4.2 POPULASJON OG UTVALG .....	30
4.3 FRAFALLSANALYSER .....	32
4.4 DATAINNSAMLING .....	35
4.4.1 Utforming av spørreskjema .....	35
4.5 OPERASJONALISERING .....	36
4.5.1 Bakgrunnsinformasjon .....	36
4.5.2 Operasjonalisering av foretaksprestasjoner .....	37
4.5.3 Operasjonalisering av hypotesevariabler i konseptuell modell .....	42
4.5.4 Operasjonalisering av kontekstuelle variabler .....	47
4.5.5 Cronbachs Alpha .....	49
4.6 DATAEVALUERING .....	50
4.6.1 Reliabilitet .....	50
4.6.2 Validitet .....	51
<b>5. ANALYSE OG DISKUSJON .....</b>	<b>53</b>
5.1 DELTAKENDE VIRKSOMHETER .....	53
5.2 FORETAKSPRESTASJONER .....	54
5.3 KUNDELØNNSOMHETSANALYSER .....	55
5.3.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser .....	55
5.3.2 Nyttens av kundelønnsomhetsanalyser .....	59
5.3.3 Relevansen av kundelønnsomhetsanalyser .....	62
5.3.4 Kundelønnsomhetsanalyser i praksis .....	66
5.4 RESSURSTILPASNING OG MARKEDSORIENTERING .....	68
5.4.1 Teknisk- og organisatorisk tilpasning .....	68
5.4.2 Markedsorientering .....	71



5.4.3 Virksomheters tilpasning og orientering mot kunder i bedriftsmarkedet .....	72
5.5 HVILKE FAKTORER PÅVIRKER FORETAKSPRESTASJONER? .....	73
5.5.1 Regresjonsanalysens konstruerte variabler .....	74
5.5.2 Regresjonsanalysens forutsetninger.....	77
5.5.4 Oppsummering av regresjonsanalysen .....	84
5.6 DISKUSJON .....	85
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>88</b>
6.1 KONKLUSJON .....	89
6.2 BIDRAG OG IMPLIKASJONER.....	90
6.3 STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING .....	92
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>95</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>101</b>
VEDLEGG 1: GODKJENNELSE FRA NSD .....	101
VEDLEGG 2: INVITASJON TIL DELTAKELSE I SPØRREUNDERSØKELSE .....	103
VEDLEGG 3: PÅMINNELSESMAIL .....	105
VEDLEGG 4: SPØRREUNDERSØKELSEN FRA NETTSKJEMA .....	106
VEDLEGG 5: BRUK VERSUS IKKE BRUK AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER .....	114
VEDLEGG 6: KORRELASJONSANALYSE: FINANSIELLE OG IKKE-FINANSIELLE PRESTASJONSMÅL .....	115
VEDLEGG 7: RESIDUALANALYSE .....	115
VEDLEGG 8: REGRESJONSMODELL: SAMMENHENG MELLOM CA OG TKR .....	117

# Tabelliste

TABELL 1: RAMMEVERK FOR KUNDETILPASNING OG ANALYSETEKNIKKER FOR KUNDELØNNSOMHET .....	18
TABELL 2: FORELIGGENDE STUDIERS FUNN AV SAMMENHENG MELLOM FORETAKSPRESTASJONER OG BRUK AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER .....	25
TABELL 3: FORELIGGENDE STUDIERS FUNN AV SAMMENHENG MELLOM FORETAKSPRESTASJONER OG MARKEDSORIENTERING .....	25
TABELL 4: POPULASJON OG UTVALG: FRAFALL I STORE NORSKE VIRKSOMHETER 2020 .....	33
TABELL 5: SPØRSMÅL OM BAKGRUNNSINFORMASJON .....	37
TABELL 6: SAMMENHENGER MELLOM DATAKILDE OG VURDERINGSMETODE .....	38
TABELL 7: SPØRSMÅL OM FORETAKSPRESTASJONER (N=62 FOR FAKTORLADNINGER) .....	41
TABELL 8: SPØRSMÅL OM BRUK OG NYTTE AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	42
TABELL 9: SPØRSMÅL OM OPPDATERING AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	43
TABELL 10: SPØRSMÅL OM «COST OF CONTROL»-PERSPEKTIV AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	44
TABELL 11: SPØRSMÅL OM KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (ULIKE TEKNIKKER) .....	45
TABELL 12: SPØRSMÅL OM TEKNISK TILPASNING (N = 62 FOR FAKTORLADNINGER) .....	46
TABELL 13: SPØRSMÅL OM ORGANISATORISK TILPASNING (N = 62 FOR FAKTORLADNINGER) .....	46
TABELL 14: SPØRSMÅL OM MARKEDSORIENTERING (N = 62 FOR FAKTORLADNINGER) .....	47
TABELL 15: SPØRSMÅL TILKNYTTET KONTROLLVARIABLER (N = 62 FOR FAKTORLADNINGER) .....	48
TABELL 16: OPERASJONALISERTE VARIABLERS RELIABILITET .....	49
TABELL 17: SUBJEKTIVE VURDERINGER AV IKKE-FINANSIELLE PRESTASJONSMÅL .....	54
TABELL 18: BRUKSGRAD AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	56
TABELL 19: BRUKSGRAD AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (ULIKE ANALYSETEKNIKKER) .....	57
TABELL 20: KORRELASJONSKOEFFISIENTER MELLOM BRUK AV ANALYSETEKNIKKER .....	59
TABELL 21: NYTTEVERDI AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	59
TABELL 22: OPPLEVD NYTTE AV ANALYSETEKNIKKER FOR KUNDELØNNSOMHET .....	60
TABELL 23: POTENSIELL NYTTEVERDI AV ANALYSETEKNIKKER FOR KUNDELØNNSOMHET .....	61
TABELL 24: HYPPIGHET I OPPDATERING AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	62
TABELL 25: «COST OF CONTROL» FOR VIRKSOMHETER SOM ANVENDER KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	64
TABELL 26: KOST-NYTTE-VURDERING AV ANALYSETEKNIKKENE FOR KUNDELØNNSOMHET .....	65
TABELL 27: «COST OF CONTROL» FOR VIRKSOMHETER SOM IKKE ANVENDER KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	65
TABELL 28: TEKNISK TILPASNING TIL PRIORITERTE KUNDER .....	68
TABELL 29: ORGANISATORISK TILPASNING TIL PRIORITERTE KUNDER .....	70
TABELL 30: VIRKSOMHETERS GRAD AV MARKEDSORIENTERING .....	72
TABELL 31: KONSTRUERT MÅL PÅ FORETAKSPRESTASJONER .....	74
TABELL 32: FINANSIELLE OG IKKE-FINANSIELLE PRESTASJONSMÅL .....	75
TABELL 33: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR KONSTRUERTE UAVHENGIGE VARIABLER .....	76
TABELL 34: HELHETLIG MULTIPPEL REGRESJONSMODELL .....	78
TABELL 35: OPPSUMMERING AV HYPOTESENE .....	84

## Figurliste

FIGUR 2: OVERSIKT OVER BRANSJEFORDELINGEN MELLOM UTVALG OG POPULASJON .....	34
FIGUR 3: UTVALGETS BRANSJEFORDELING OG OMSETNING FRA BEDRIFTSKUNDER (N=86) .....	53
FIGUR 4: BRUK AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSE (N=62).....	56
FIGUR 5: BRUK OG NYTTE AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER .....	61

# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon til tema

Gjennom de siste tiårene har det vært en pågående debatt om styringsverktøyenes relevans, og i lys av debatten har nye styringsverktøy blitt etablert (Bjørnenak, 2010, 2013; Johnson & Kaplan, 1987; Lind & Strömsten, 2006). I denne studien blir det ikke gått i dybden av debatten, men den kan relateres til virksomheters varierende bruk av styringsverktøy. Kunder og tilhørende finansielle- & ikke-finansielle målinger har også fått økt oppmerksomhet innen økonomistyringslitteraturen i etterkant av debatten (Bjørnenak, 2010; Lind & Strömsten, 2006). Dette gjenspeiles i en rekke studier som måler effekten ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Enkelte har kartlagt bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (Guilding & McManus, 2002; Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012), mens andre studier har undersøkt mulige sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (Al-Mawali, Zainuddin, & Nasir Kader Ali, 2012; Bjørnenak, 2013; Kleveland & Weber, 2016; McManus, 2013; Sandanger & Sandbekk, 2015). Forskningen er langt fra entydig, og av den grunn kan det være spennende å utforske nevnte sammenhenger.

Formålet med kundelønnsomhetsanalyser er å utforme økonomisk styringsinformasjon om virksomhetens kundeporteføljer, for derved å kunne forbedre deres beslutningsgrunnlag på operasjonelt og strategisk nivå (Andersen & Opsahl, 2011; Lind & Strömsten, 2006). Effekten av «informasjonsberikelsen» er ment å virke styrkende på foretaksprestasjoner, og en nærliggende slutning er at bruk av kundelønnsomhetsanalyser bidrar til bedre prestasjoner. I tillegg til valg av styringsverktøy, kan også andre variabler som ressurstilpasning og markedsorientering påvirke virksomheters prestasjoner. For at virksomheter skal kunne drive lønnsomt bør blant annet kunderelasjoner tildeles ulike mengder ressurser, ettersom kunderelasjoner er heterogene (Lind & Strömsten, 2006). Varierende grad av ressurstilpasning kan dermed tenkes å bli viktig, slik at virksomheter i hovedsak får kapasitet til å tilfredsstille kunder som anses å være av prioritet, grunnet deres bidrag til virksomhetens lønnsomhet. Resultatet av fordelingen vil følgelig kunne påvirke virksomheters overlevelsesdyktighet i det konkurransepregede markedet i Norge. Tankegangen er inspirert av Lind & Strömsten (2006), men de tar imidlertid utgangspunkt i en kartlegging av ressurstilpasningens påvirkning på bruk av analyseteknikker for kundelønnsomhet. De finner

via sin studie at tilpasningen avhenger av virksomheters prioritering av kunderelasjoner. Dette, i tillegg til vår oppdagelse av manglende forskning på sammenhengen mellom ressurstilpasning og foretaksprestasjoner er motivet for inkluderingen.

Til forskjell fra ressurstilpasning og foretaksprestasjoner er det av litteraturgjennomgangen identifisert en økende tilstrømning av forskning på markedsorientering (Guilding & McManus, 2002; Hansen & Kjos, 2019), samt dens påvirkning på lønnsomhet (Flohr Nielsen, Høst, Jaensson, Kock & Selnes, 2003; McManus, 2013; Pulendran, Speed, & Widing, 2003). Av ulike årsaker har virksomheter gjerne ulik grad av orientering mot markedet (Sandvik, 1998). Med høyt fokus på markedsorientering kan virksomheter innhente informasjon om kunder og konkurrenter, for å anvende informasjonen til egen fordel. Kohli & Jaworski (1990) finner i sin studie at markedsorientering har positiv effekt på virksomheters totale ytelse, og kan dermed være en viktig forklaringsvariabel til hvorfor enkelte virksomheter presterer bedre enn andre (Sandvik, 1998). Likevel påpekes det at faktorer som blant annet bransje, konkurranseintensitet og usikkerhet kan påvirke sammenhengen mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner (Kohli & Jaworski, 1990). Dermed vil det være interessant å undersøke om det er en sammenheng mellom variablene for store norske virksomheter i bedriftsmarkedet, da forholdet fremdeles kan sies å være utforsket.

## 1.2 Problemstilling

For å undersøke sammenhengene mellom variablene og foretaksprestasjoner, vil studien ha som formål å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan påvirkes store norske virksomheters foretaksprestasjoner av kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning til prioriterte kunder og markedsorientering?*

Problemstillingen er tredelt, og for å kunne besvare den kreves kartleggelser av grunnleggende forhold ved forklaringsvariablene. Studien vil for det første ha fokus på kundelønnsomhetsanalyser, slik at kartlegging av styringsverktøyets bruksgrad, nytteverdi og relevans vil være naturlig å utarbeide. Dette er momenter som vil bli tatt i betraktning, ettersom de vil kunne ha påvirkning på virksomheters prestasjoner. For å belyse nevnte momenter er følgende forskningsspørsmål utviklet: «*I hvilken grad anvender store norske virksomheter kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy?*»

Innsikt i forskningsspørsmålet tenkes å være av interesse for alle virksomheter. Det omfatter både de som benytter kundelønnsomhetsanalyser, de som vurderer å ta det i bruk, samt de som ikke anvender styringsverktøyet. Årsaken er at opparbeidet informasjon om styringsverktøyet, både fra de som bruker og de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, kan muliggjøre flere interessante funn og evalueringer. Ved å besvare forskningsspørsmålet dannes grunnlaget for analyse av sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. For å vurdere om styringsverktøyet gir ytterligere fordeler i form av økte foretaksprestasjoner, vil virksomheter som *ikke* benytter kundelønnsomhetsanalyser inkluderes som sammenligningsgrunnlag.

Problemstillingen krever i tillegg innsyn i virksomheters ressurstilpasning til kunder, samt markedsorientering. Dette utgjør de to resterende delene av problemstillingen, og for få et innblikk i disse har vi utviklet forskningsspørsmålet: «*I hvilken grad tilpasser og orienterer store norske virksomheter seg mot kunder og bedriftsmarkedet?*». Sammen med kundelønnsomhetsanalyser vil disse utgjøre studiens hypotesevariabler for undersøkelse av sammenhenger, mens foretaksprestasjoner anses som den avhengige variabelen. Til dette vil bruk av deskriptiv statistikk og regresjonsanalyser være hensiktsmessig, men studien vil ikke kunne utelukke den organisatoriske konteksten. Årsaken er at virksomheter aldri opererer uavhengig av omgivelsene, slik at ulike kontekstuelle faktorer vil kunne påvirke virksomheters prestasjoner på ulike måter (Chenhall, 2003).

### 1.3 Avgrensning

På bakgrunn av oppgavens omfang vil studien avgrenses til å omhandle norske virksomheter. Virksomheter i Norge er av ulike størrelser, og virksomhetens størrelse påvirker gjerne bruken av kundelønnsomhetsanalyser, grad av ressurstilpasning og markedsorientering (Hansen & Kjos, 2019; Sandanger & Sandbekk, 2015). Blant annet har studier som Chenhall (2003) argumentert for at større virksomheter kan ha et økende behov for bruk av styringsverktøy. Årsakene kan tenkes å være at de håndterer en større kundeportefølje, opererer med større informasjonsmengder og disponerer større økonomiske ressurser sammenlignet med mindre foretak. Dette er ingen absolutt slutning, men basert på litteratur kan dette fremstå som en generell, akseptert utledning. Dermed vil det være hensiktsmessig å fokusere på de største virksomhetene i Norge.

Kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy kan anvendes for alle kunderelasjoner, uavhengig om det er business-to-consumer (B2C) eller business-to-business (B2B). I studien har vi valgt å avgrense *kunder* til å omhandle bedriftskunder, slik at utvalgsrammen utelukkende vil bestå av virksomheter med kunderelasjoner business-to-business, heretter B2B. Årsaken er at virksomheter med slike kundeforhold ofte opererer med relativt høye kostnader relatert til anskaffelse og opprettholdelse av kundeforhold (Egan, 2011). En oversikt over tilhørende inntekter og kostnader vil derfor være essensielt (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005). Anvendelse av kundelønnsomhetsanalyser kan dermed tenkes å være viktig for virksomheter som hovedsakelig opererer med kunderelasjoner B2B.

En annen grunn til at vi har valgt å avgrense studien til å omhandle virksomheters relasjoner med bedriftskunder er funn i Lind & Strömsten (2006), vedrørende ressurstilpasning til kundeforhold B2B. Sammenlignet med salg direkte til slutt kunder vil salg i bedriftsmarkedet ofte involvere en lengre og mer kompleks prosess med samarbeid og forhandlinger etc. (Lind & Strömsten, 2006). En ytterligere avgrensning til ressurstilpasning, er at vi vil fokusere på tilpasning i henhold til virksomhetenes prioriterte kunder. Dermed vil sammensetningen av dimensjoner tilknyttet tilpasninger av en virksomhets ressurser, samt prioritering av kundeforhold, tenkes å være viktig for studiens utvalgsramme.

## 1.4 Studiens struktur

Masteravhandlingen er inndelt i seks kapitler, hvor kapittel 1 presenterte bakgrunn og valg for studien, avgrensninger, problemstilling, samt to forskningsspørsmål. I kapittel 2 presenteres relevant teori og litteraturgjennomgang. Teori og litteraturgjennomgang vil sammen med problemstillingen legge grunnlaget for oppgavens modell, hypoteser og utledninger som vil fremstilles i kapittel 3. Deretter presiseres og forklares studiens metodikk i kapittel 4, sammen med en overordnet oversikt over variablene som er benyttet i spørreskjemaet. Etterfulgt av metoden analyseres datamaterialet i kapittel 5, som munner ut i drøfting og implikasjoner av studien. Konklusjonen utgjør kapittel 6, og gir svar på problemstillingen.

## 2 Teori og litteraturgjennomgang

Økonomistyring og økonomistyringssystem er komplekse begrep som kan anses som en «pakke» av muligheter, utfordringer og en stor mengde informasjon (Malmi & Brown, 2008). Kompleksiteten forårsaker at det blir utfordrende å presisere én universell definisjon (Malmi

& Brown, 2008). I likhet med definisjonen, inngår mange formål tilknyttet økonomistyring. Et av dem omhandler virksomheters oppnåelse av fastsatte mål (Ferreira & Otley, 2009). En generell målsetting blant private, produserende og tjenesteytende virksomheter er å skape og maksimere økonomisk profitt (Chopra & Meindl, 2016; Håkansson & Waluszewski, 2002). Hvordan virksomheter lykkes i å generere profitt varierer, slik at enkelte virksomheter vil være mer lønnsomme enn andre (Bjørnenak, 2013). De bakenforliggende årsakene til forskjeller i lønnsomhet er gjerne mange, slik at det er flere forhold som må tas i betraktning når prestasjoner skal vurderes. Noen av faktorene som kan være av påvirkning er blant annet bruk av økonomiske styringsverktøy, ressurstilpasning til prioriterte kunder og hvordan virksomhetene har valgt å orientere seg mot markedet. Basert på litteraturgjennomgang, spesielt Lind & Strömsten (2006), fremstilles faktorene å henge nøye sammen. Dermed vil disse, med fokus på styringsverktøy, kunne påvirke virksomheters foretaksprestasjoner. Hvilket verktøy som tas i bruk, og hvordan virksomheter velger å designe og bruke styringsverktøyet vil påvirke utfallet for deres prestasjon og fremtid (Chenhall, 2003).

Dette er bakteppet for vår studie, og gjennomgående i kapittelet vil det bli presentert teori og litteratur som danner det teoretiske rammeverket for studiens tema kundelønnsomhetsanalyser og kunderelasjoner. Innledningsvis defineres foretaksprestasjoner. Deretter presenteres generell teori om kundelønnsomhetsanalyser, etterfulgt av en beskrivelse av hver enkelt analyseteknikk. Kunderelasjoner via ulike ressurstilpasninger til prioriterte kunder vil følgelig belyses. For å redegjøre for dette vil teknisk- og organisatorisk tilpasning, i tillegg til markedsorientering fremstilles. Forståelse for bruk av styringsverktøy, grad av ressurstilpasning og markedsorientering er av tidligere forskning vist å påvirkes av den organisatoriske konteksten. Avslutningsvis vil derfor kontekstuelle variabler fremsettes, samt at en oversikt over aktuelle sekundære kilder presenteres.

## 2.1 Foretaksprestasjoner

Et sentralt spørsmål for enhver virksomhet er; «Hvor bra presterer vi?» (Fitzgerald, 2007). Svaret avhenger av ulike interne og eksterne forhold, som hvilken sektor de opererer i, strategi, kapasitet, myndigheter etc. Private virksomheter er ofte profittmaksimerende og styres i stor grad etter tradisjonelle, finansielle prestasjonsmål. Relevansen av slike prestasjonsmål ble på slutten av 1980-tallet utfordret ved introduksjonen av «Relevance Lost»-debatten (Johnson & Kaplan, 1987; Fitzgerald, 2007). Publikasjonen medførte på flere



måter en utvikling i prestasjonsmålingenes agenda, hvor en av dem omhandlet forståelsen av sammenkoblingen mellom drivere og resultat av virksomhetenes aktiviteter (Johnston, Brignall, & Fitzgerald, 2002). Eksempelvis var DuPont-modellen, som kom tidlig på det 20. århundret, et viktig bidrag (Johnston et al., 2002). Ytterligere fokus på ikke-finansielle prestasjonsmålinger ble også integrert, da det ble hevdet at finansielle målinger ikke var tilstrekkelig med tanke på inkludering av innovasjon og kundeopplevelser (Fitzgerald, 2007). Ved å vektlegge de ikke-finansielle prestasjonsmålene, i tillegg til de finansielle, fikk man bedre oversikt over virksomhetens prestasjonsdrivere. Sammen skaper de en mer helhetlig forståelse av virksomhetens lønnsomhet, som vil være viktig for å øke prestasjonene.

Gode prestasjoner er viktig for enhver virksomhet, da de fleste virksomheter har et mål om å skape økonomisk fortjeneste for å tilfredsstille eierens krav (Håkansson & Waluszewski, 2002; Sundbye, 2017). Av den grunn vil foretaksprestasjoner, ofte omtalt som «business performance» i litteraturen, stå sentralt i strategisk styring. Ut fra definisjoner av lønnsomhetsbegrepet innen strategisk styring kan man trekke sammenligninger til begrepet foretaksprestasjoner. Begrepet er ikke entydig, slik at viktigheten av å definere og måle foretaksprestasjoner blir sentralt for avhandlingen. En økonomisk og «moderne» definisjon av foretaksprestasjoner er at begrepet omfatter og søker «... what firms do that generates revenues in excess of costs» (Meyer, 2007, s. 118). Definisjonen kan videre tilknyttes definisjonen i Venkatraman & Ramanujam (1986), som aktivt forklarer at foretaksprestasjoner består av både finansielle og ikke-finansielle (operasjonelle) prestasjonsmål. Definisjonen, samt fokuset etter «Relevance Lost» debatten, indikerer at det vil være fordelaktig å benytte flere prestasjonsmål for å måle og vurdere foretaksprestasjoner. Imidlertid finnes det ingen «fasit» på hvilke mål som bør inngå.

### **Finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål**

Finansielle prestasjonsmål er indikatorer som med hyppighet anvendes for å uttale seg om virksomhetens foretaksprestasjoner (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). De kan vurderes ut fra virksomhetens finansielle nøkkeltall, som blant annet ROI (return on investment), EVA (economic value added) og EKR (egenkapitalrentabilitet) (Chenhall & Langfield-Smith, 2007; Langli, 2016; Fitzgerald, 2007). Nøkkeltallene kan omtales som «profittbaserte» indikatorer og sees gjerne i sammenheng for å kunne foreta en objektiv bedømmelse av foretaksprestasjoner. Det argumenteres imidlertid for at slik vinkling av foretaksprestasjoner alene kan virke mangelfullt, da det vil kunne gi villedende signaler i arbeidet for å oppnå økte

foretaksprestasjoner (Fitzgerald, 2007). Derimot, i kombinasjon med ikke-finansielle mål, reduseres det dysfunksjonelle problemet (Chenhall & Langfield-Smith, 2007; Fitzgerald, 2007).

Venkatraman & Ramanujam (1986) presenterer i sin artikkel ikke-finansielle prestasjoner som operasjonelle mål. Eksempelvis kan det være mål tilknyttet produktutvikling & innovasjon, produktkvalitet og markedsandeler. Det eksisterer flere kjente fordeler med å inkludere ikke-finansielle prestasjonsmål for operasjonalisering av foretaksprestasjoner. En av fordelene er at man vil få et mer helhetlig bilde av selskapets prestasjoner (Austin & Larkey, 2002). En annen fordel kan være at man oppnår en mer «langiktig» vinkling på måling av begrepet foretaksprestasjoner. Dette underbygges blant annet av Chenhall & Langfield-Smiths (2007) artikkel og Venkatraman & Ramanujam (1986). Innovasjon og prosessutvikling oppfattes blant annet som bedre indikatorer for langsiktige mål enn hva flere finansielle nøkkeltall gjør, da de ofte relateres til kortsiktige mål (Chenhall & Langfield-Smith, 2007). I tillegg hevder Venkatraman & Ramanujam (1986) at ikke-finansielle prestasjonsmål vanligvis kan medføre virkninger på fremtidige finansielle nøkkeltall. Dette kan forklares av at de to vinklingene er kompatible, slik at ikke-finansielle mål gjerne virker som en «veiledning» og forklaring til finansielle prestasjoner (Fitzgerald, 2007). Sammenhengen kan ses i lys av balansert målstyring (BMS), med tilhørende lead- og lag-indikatorer. Hovedideen er å inkludere prestasjonsmål som skal representere driverne for verdiskapning, samt tilsvarende mål for oppnådd verdiskapning (P. C. Ahlgren, personlig kommunikasjon, 25. januar 2019; Kaplan & Norton, 1996; Nørreklit & Mitchell, 2007). Verdidriverne kan måles med lead-parametre, som måler utviklingen eller effekten av ytelsen, mens lag-parametre måler det virksomheten faktisk har oppnådd (P. C. Ahlgren, personlig kommunikasjon, 25. januar 2019; Kaplan & Norton, 1996). Dette kan ses i sammenheng med måling av foretaksprestasjoner, med henholdsvis ikke-finansielle prestasjonsmål (lead-parametre) og finansielle mål (lag-parametre), jfr. Kaplan & Norton (1996) og Nørreklit & Mitchell (2007). For å kunne oppnå en dekkende måling av virksomheters prestasjoner for ytelse på alle nivå i en virksomhet, både på kort og lang sikt, inkluderes altså finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål.

Til tross for fordelene, foreligger det også utfordringer tilknyttet bruk av ikke-finansielle prestasjonsmål. Et eksempel kan være målenes grad av subjektivitet. Målene kan forårsake utfordringer ved sammenligning av selskapers prestasjoner på tvers av bransjer, ettersom forskjellige bransjer og selskap kan ha varierende oppfatninger og egendefinerte ikke-

finansielle prestasjonsmål (Richard, Devinney, Yip & Jonson, 2009). En annen ulempe kan være at enkelte ikke-finansielle mål ikke er betinget å medføre økt lønnsomhet, på grunn av at det ikke alltid eksisterer en tydelig sammenheng mellom disse målene og økt lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Relatert til dette er eksempelet om at lojale og tilfredse kunder ikke nødvendigvis medfører økt lønnsomhet - i enkelte tilfeller kan det være tvert om (Ryals, 2008). Generelt muliggjør likevel tilfredshet og lojalitet blant kunder økt profitabilitet, via blant annet gjenkjøp og anbefalinger (Baumann, 2016; Ryals, 2008). Altså kan de medføre positive eksterne virkninger for virksomheter, som igjen kan ha en positiv innvirkning på foretaksprestasjoner.

Basert på økonomistyringslitteratur (Fitzgerald, 2007; Nørreklit & Mitchell, 2007; Venkatraman & Ramanujam, 1986) kan som nevnt finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål anses kompatible, ettersom valg av kun én av vinklingene kan resultere i et noe snevert syn. Ut fra diskusjonen vil dermed én vinkling ikke alltid være tilstrekkelig som mål på foretaksprestasjoner. Grunnen til dette er at ikke-finansielle mål for ytelse predikerer fremtidige finansielle utfall (Kaplan & Norton, 1996; Nørreklit & Mitchell, 2007). Følgelig mener vi at begrepet «berikes» ved å inkludere både finansielle og ikke-finansielle mål i foretaksprestasjoner. Dette vil blant annet være essensielt for å forstå begrepets kompleksitet, samt for å kunne forstå virksomheters ulike handlinger (Richard et al., 2009). På denne måten skapes et mer helhetlig syn, jfr. lead- og lag-indikatorer, som vil være fordelaktig når man skal bedømme virksomheters lønnsomhet. I tillegg kan prestasjonsmåling fremme transparens (de Bruijn, 2002), da det gir informasjon om foretaksprestasjonene til både virksomheten, aksjonærer og interessenter. Sett i sammenheng med interne og eksterne faktorer, vil det kunne skapes diskusjoner omkring hvordan virksomheter skal styre egen drift. Dette kan relateres til Richard et al. (2009) som poengterer at:

... as the link between the context and the measures is critical, we need to understand how the specific performance measures we use are influenced by the complex combination of context and actions over time. As it is unlikely that objective measures alone will capture this, we require research on those combinations of subjective and objective measures that best capture performance ... (Richard et al., 2009, s. 745)

Som det fremkommer er også konteksten av betydning. Det vil derfor være viktig å involvere ulike perspektiv, for å kartlegge deres innvirkning på virksomheters foretaksprestasjoner.

## 2.2 Styring og kontekst

Styring av virksomheter omfatter flere ulike forhold med tanke på driften. Virksomheter står fritt til å velge styringsverktøy, grad av ressurstilpasning og markedsorientering, men valget avhenger typisk av en rekke kontekstuelle variabler (Chenhall, 2003). Når det gjelder styring av virksomheters kundeporteføljer påpeker Ryals (2008, s. 4) at «Whether business-to-business or business-to-consumer, and whether manufacturing or services, there has been a shift over the past 10 years to relationship marketing (building longer-term relationships with customers)». Begrunnelsen for denne utviklingen er at det er mer krevende å finne og inngå nye kundeforhold, enn å bevare eksisterende kunderelasjoner (Ryals, 2008). Derav vil lønnsomhetsanalyser, styring og tilpasning av virksomheters kundeforhold stå sentralt for å drifte virksomheter. Innledningsvis vil delkapittelet presentere kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy (2.2.1 - 2.2.2), etterfulgt av ressurstilpasning og markedsorientering (2.2.3). Relatert til styring og lønnsomhet er den organisatoriske konteksten virksomheter opererer i, da virksomheter aldri vil være fri fra konteksten (Chenhall, 2003). Den organisatoriske konteksten, i henhold til betingelsesteorien, vil dermed utgjøre delkapittelets avsluttende del (2.2.4).

### 2.2.1 Kundelønnsomhetsanalyser

I «Relevance lost»-debatten var et av hovedargumentene at de eksisterende produktkalkylene var for enkle og misvisende (Bjørnenak, 2010; Johnson & Kaplan, 1987). Johnson & Kaplan (1987) hevdet blant annet at styringsdata i private virksomheter var for aggregert, som vil si at det ble krevende å skulle forstå hva virksomhetene burde vektlegge i sitt arbeid om å bedre egne prestasjoner. Kalkylene ga dermed ikke tilfredsstillende informasjon om hvor i driften inntjening oppsto, og diskusjonen om behov for nye kalkyler og styringsverktøy fant sted (Bjørnenak, 2010). Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC-kalkyler) ble introdusert, og kalkulasjonen ble hevdet å være mer opplysende i den forstand at flere kostnadsobjekt ble tatt høyde for, ved at avanserte fordelinger for å måle kostnadseffektiviteten ble foretatt (Bjørnenak, 2017; Bjørnenak & Olson, 1995). Formålet med ABC-kalkulasjon er altså å gi bedre approksimasjoner sammenlignet med tradisjonelle kalkyler (Bjørnenak & Olson, 1995; Bjørnenak, 2017; Cooper & Kaplan, 1992). «Proponents of ABC analysis claims it to make customer accounting more accurate by allocating overhead costs to specific customers based on activity information» (Lind & Strömsten, 2006, s. 1258). Kalkulasjonene kan dermed være

viktige for å treffe strategiske beslutninger, tilknyttet blant annet kunder og marked, som blir vesentlig i arbeidet for å oppnå økt lønnsomhet, jfr. Bjørnenak (2003).

I ettertid av den nevnte debatten, ble flere styringsverktøy utarbeidet, deriblant kundelønnsomhetsanalyser. Kundelønnsomhetsanalyse har i løpet av de siste tiårene blitt viet økt oppmerksomhet (Helgesen, Sandanger, & Sandbekk, 2018). Havelin, Helsem & Helgesen (2013, avsnitt 4) presenterer en helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyse som «... en fellesbetegnelse for lønnsomhetsanalyser av kunder, dvs. for alle analyser med formål å vurdere inntekter, kostnader, lønnsomhet, risikoer, nåverdier m.m. knyttet til en kunde eller et kundesegment». Styringsverktøyet vektlegger altså økonomiske målinger av et selskaps kunder, og omtales ofte i litteraturen som «customer accounting» (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006). I begrepet inkluderer Guilding & McManus (2002) og Lind & Strömsten (2006) fire vanlige analyseteknikker som vil bli presentert senere i avhandlingen. Like fullt kan en femte analyseteknikk *enkeltkunder som investeringsobjekt* inkluderes, ettersom teknikken innebærer all regnskapsmessig praktisering rettet mot vurdering av fortjeneste, historisk profitt og nåverdi tilknyttet hver enkelt kunde (Havelin et al., 2013).

### **Kundebegrepet og kundelønnsomhet**

En kunde er en direkte kjøper av en virksomhets varer eller tjenester (Helgesen, 1999). Dette kan være en privatperson eller en bedrift, og kundebegrepet i denne studien vil omfatte bedriftskunder. Innenfor økonomistyringslitteraturen hevder Bjørnenak & Helgesen (2009) at kunders bidrag til virksomhetens verdiskapning har vært undervurdert. De presiserer at lønnsomheten av en kunde kan beregnes som differansen av deres genererte inntekter og kostnader (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Ulike kunder vil ha varierende effekt på virksomhetens lønnsomhet, og deres bidrag vil variere over tid (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Cooper & Kaplan (1991) er en studie som undersøkte kunders lønnsomhet. Studien var inspirert av Kanthals 80-20 regel, også kalt Paretoprinsippet (Ryals, 2008), som angir at 80 % av selskapets resultat genereres fra 20 % av kundene. Til forskjell fra Kanthals regel, fastsatte derimot de et annet forholdstall med sin 20-225 tommelfingerregel. Denne regelen påpeker at 225 % av et selskaps lønnsomhet genereres av 20 % av kundemassen (Cooper & Kaplan, 1991). Videre avdekket Cooper & Kaplan (1991) at 70 % av kundene verken ga positivt eller negativt resultat, mens de resterende 10 % hadde sterk negativ innvirkning på resultatet.

Denne tommelfingerregelen signaliserer blant annet hvorfor det kan være fornuftig å utføre kundelønnsomhetsanalyser. Imidlertid bør styringsverktøyets relevans veies opp mot dets påløpte kostnader. Slike vurderinger inngår i denne studien og dette er hovedsakelig hva «Cost of control»-perspektivet omhandler.

### **«Cost of control»-perspektivet**

All styring og kontroll har en kostnad, hvor kostnader relatert til bruk av styringsverktøy kan være vanskelig å kvantifisere. Over tid vil virksomheters kontroll i tilknytning til økonomistyring bli kompleks og skape ekstra kostnader (Le Couteur & Weal, 2011). Det blir dermed nærliggende å undersøke om kontrollstyringen forblir relevant, med tanke på risiko og kostnader. Royal Bank of Scotland har utviklet en tilnærming og metodikk, omtalt som «Cost of control» (Le Couteur & Weal, 2011). I Le Couteur & Weal (2011) forklares perspektivet av at analyser skal bistå virksomheter i å foreta avveininger mellom risiko tilknyttet organisatoriske prosesser og risikostyringens påløpte kontrollkostnader (Le Couteur & Weal, 2011). Dette er ment å styrke og «forenkle» virksomheters beslutningstaking, og gjør det mulig for virksomheter å evaluere kontrollstyringens relevans. Med andre ord er formålet å skape transparens i tilknytning til styringsverktøyet. Ved å ta stilling til avveininger mellom analysenes kostnader og deres nytteverdi, vil virksomheter kunne opparbeide en formening om kundelønnsomhetsanalyseres effekt.

### **Hvorfor kundelønnsomhetsanalyser?**

Det blir stadig mindre krevende for virksomheter å innhente informasjon om sine kunder (Ramberg & Grønland, 2010). Likevel er det ikke alltid like enkelt å oppnå en fullstendig oversikt over kundenes innvirkning på virksomhetens lønnsomhet. Virksomheter har gjerne rikelig med informasjon om direkte kostnader tilknyttet kunder, men når det gjelder de indirekte kostnadene kan det derimot være mer utfordrende. Slik informasjonsasymmetri kan ifølge Ryals (2008) skape et misvisende bilde av kundenes bidrag til virksomheters lønnsomhet. Dermed vil økonomiske analyser, herunder kundelønnsomhetsanalyser, kunne komme godt med for å støtte opp under markeds- eller strategiske beslutninger tilknyttet enkeltkunder eller kundesegment. Styringsverktøyet skal altså berike virksomheter med informasjon om kundene, og bidra med kunnskap om kundenes verdi og virkninger. Ved å anvende informasjonen kan virksomhetene oppnå gevinster som f.eks. bedre innsyn i og forståelse av verdiskapningen (Ryals, 2008). Dette øker forutsetningene for å kunne ta beslutninger som medfører økt lønnsomhet.

I tillegg gjenspeiles som nevnt kundelønnsomhetsanalysers relevans ut fra Paretoprinsippet og Cooper & Kaplans 20-225 tommelfingerregel. I praksis kan altså bruk av styringsverktøyet være med på å synliggjøre det faktum at virksomheter i hovedsak avhenger av et fåtall kunder i kundeporteføljen. Det finnes en rekke analyseteknikker for kundelønnsomhet som kan benyttes for å avdekke kunders bidrag til virksomhetenes lønnsomhet (Lind & Strömsten, 2006). All bruk av analyser vil imidlertid medføre kostnader, men det vil være viktig å ta i betraktning at kundelønnsomhetsanalyser og tilhørende påkrevde ressurser kan være en langsiktig investering. Vilkåret for å kalle det en lønnsom investering er at styringssystemet skaper fremtidig verdi, slik at anvendelse er ment å gi et forbedret beslutningsgrunnlag og økt lønnsomhet på sikt, jfr. Andersen & Opsahl (2011). En viktig presisering er at relaterte fordeler og nytte av styringsverktøyet, kan oppleves varierende ut fra bransje og markedssituasjon. Dette vil gjelde for kundelønnsomhetsanalyser som helhet, men også de ulike analyseteknikkene innen kundelønnsomhet.

## 2.2.2 Ulike analyseteknikker innenfor kundelønnsomhet

For å måle kundelønnsomhet har tidligere forskning identifisert ulike analyseteknikker, hvor valg av teknikk avhenger av kundeforholdet som skal kalkuleres (Lind & Strömsten, 2006). Teknikkene avdekker finansielle nøkkeltall, men Lind & Strömsten (2006) påpeker at de i hovedsak skiller seg fra hverandre med tanke på om analyseobjektet er enkeltkunder eller kunde grupper, samt analysens tidshorisont. En hovedårsak til behovet for ulike analyseteknikker er at kunderelasjoner er unike, altså opererer virksomheter med heterogene kundeforhold.

Analyseteknikkene som har vist seg å være mest benyttet innen kundelønnsomhet er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006). På bakgrunn av funn fra tidligere studier har vi i vår studie valgt å inkludere en femte teknikk; *enkeltkunder som investeringsobjekt*. Havelin et al. (2013) og Sandanger & Sandbekk (2015) er blant dem som anbefaler inkludering av denne teknikken.

### **Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder**

Ved bruk av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* ønsker man å separere kundene og fokusere på hver enkelt kundes bidrag til en virksomhets profitt (Lind & Strömsten, 2006).

Lønnsomheten til en kunde beregnes ved å finne differansen mellom påløpte inntekter og

kostnader, og profitten beregnes for en bestemt historisk periode (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Lind & Strömsten, 2006). Ettersom teknikken har som hensikt å kartlegge virksomheters overordnede lønnsomhet ut fra enkeltkunders bidrag, kan det sies at teknikken benytter en «bottom-up» tilnærming (Ryals, 2002, 2008). En av fordelene ved å anvende tilnærmingen er at den opererer med et høyt detaljnivå, slik at den vil gi et relativt detaljert bilde av det generelle kundeforholdet (Ryals, 2008). Informasjonen virksomheter oppnår ved bruk av denne metoden, kan også være essensiell for å fastsette målsettinger og ta beslutninger med tanke på sammensetning og prioritering av kunder. En viktig presisering er at informasjonen baseres på historiske data, og det er ikke selvsagt at slike data vil fungere tilstrekkelig som grunnlag for fremtidige beslutninger (Ryals, 2008). Likevel kan bruk av teknikken være fordelaktig ved langsiktige beslutninger for enkelte virksomheter. Årsaken er at kunder som er ulønnsomme på kort sikt, eksempelvis kan «utvikle seg» og etableres som lønnsomme på lengre sikt.

### **Lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter**

Dersom virksomheter har et stort antall kunder som skal tas med i vurderingen, vil det som regel *ikke* være hensiktsmessig å anvende *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*. Årsaken er at det vil være for ressurskrevende, både med tanke på tid og kostnader (Ryals, 2008). En passende metode kan i slike tilfeller være *lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter*. Denne formen for analyseteknikk forekommer typisk på et aggregert nivå, ettersom analyseobjektet er kundesegmenter og ikke enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002; Ryals, 2002). Virksomheter deler gjerne kunder inn i egnede grupper basert på ulike karakteristika, som f.eks. kjøpsatferd, geografisk plassering eller demografi (Lind & Strömsten, 2006). For å måle kundesegmentenes bidrag til selskapets lønnsomhet, beregnes segmentenes historiske profitt (Guilding & McManus, 2002). Her fordeles selskapets totale inntekter og kostnader ut over segmentene, altså anvender teknikken i teorien en «top-down»-tilnærming (Ryals, 2008).

I norsk næringsliv er det hard konkurranse blant aktørene, som fører til små marginer for flere virksomheter (Lem & Helgesen, 2010). Ved slike tilfeller vil f.eks. en «top-down»-tilnærming være gunstig å anvende. Det begrunnes av at teknikken fremstår mindre ressurskrevende for virksomheter, da den kalkulerer et større antall kunder under ett (Ryals, 2008). Andre fordeler ved å benytte metoden er at virksomheter blir oppmerksomme på hvilke spesifikke kundesegment de er avhengige av, samt at det skaper et sammenligningsgrunnlag for å



vurdere kundeporteføljen (Ryals, 2008). Når det er sagt vil kvaliteten på informasjonen påvirkes av kvaliteten på virksomhetens kundesegmentering (Ryals, 2008). Dersom segmenteringen ikke er representativ for kundene, vil naturligvis kvaliteten på outputen være deretter. Konsekvensen av en feilaktig segmentering vil dermed kunne medføre utfordringer ved bruk av denne metoden. En annen utfordring relatert til segmentering er at det kan oppstå problemer med å skille mellom hvilke kunder som er ressurskrevende og ikke (Ryals, 2008). Dette kan komme som resultat av at teknikken opererer med et lavere detaljnivå, sammenlignet med resterende analyseteknikker.

### **Enkeltkunders livsløpsverdi**

*Enkeltkunders livsløpsverdi* har en annen tidshorisont sammenlignet med de to foregående teknikkene (Lind & Strömsten, 2006). Her kalkuleres lønnsomheten av enkeltkunder ved å prognostisere kundenes fremtidige, forventede inntekter og kostnader (Guilding & McManus, 2002). Teknikken har altså et fremtidsrettet perspektiv, som anvendes for å måle lønnsomheten over kundeforholdenes gjenværende livsløp, ved hjelp av diskontert kontantstrøm (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2002). Ut fra dette kan det være rimelig å anta at teknikken er svært ressurskrevende. En medvirkende årsak er at analyseobjektet er enkeltkunder, samt at det kan være utfordrende å prognostisere kundenes fremtidige verdiskapning. Tilknyttet denne teknikken vil det generelt være stor usikkerhet (Berger & Nasr, 1998). Likevel påpeker Berger & Nasr (1998) at det også vil være fordeler ved å betrakte kundenes livsløpsverdi. Teknikken skaper et fokus på langsiktig verdiskapning og selve relasjonen til kundene, fremfor kortsiktige transaksjoner og profitt. En slik metode kan dermed være spesielt relevant ved design, tilpasning til og investering i kunder, samt for å kunne ta beslutninger om inngåelse av kundeforhold (Berger & Nasr, 1998).

### **Verdivurdering av enkeltkunder**

I likhet med *enkeltkunders livsløpsverdi* beregnes *verdivurdering av enkeltkunder* ut fra kunders fremtidige diskonterte kontantstrøm (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006). Analyseteknikkene er likevel ulike som følge av at *verdivurdering av enkeltkunder* tar hensyn til kundenes eksterne virkninger på selskapet (van Raaij, 2005). Eksterne virkninger inkluderer både positive og negative effekter på selskapets lønnsomhet, men van Raaij (2005) valgte å fokusere på de positive virkningene. I sin artikkel operasjonaliserte han begrepet ved hjelp av tre kilder til lønnsomhet; tiltrekning, læring og volum, hvor vi vil ha fokus på de to

førstnevnte. Til tross for at noen kunder genererer negativ lønnsomhet til en virksomhet, kan de bidra med positive effekter i form av *tiltrekning* (van Raaij, 2005). Slike kunder omtales ofte som signalkunder, fordi de tiltrekker nye kunder til virksomheten. Dermed bør virksomheter være forsiktige med å avvikle kunderelasjoner som ser ut til å gi negativ lønnsomhet. Forklaringen er at disse signalkundene kan bidra med positive eksterne effekter i form av tiltrekning, som kan bidra til lønnsomhet på lang sikt.

Enkelte kunder tilfører virksomheter *læring* i form av at de deler sine erfaringer tilknyttet produktene eller tjenestene som tilbys (van Raaij, 2005). Informasjonen kan bistå virksomheter i utarbeidelse av oppgraderte, eventuelt nye produkter eller tjenester tilpasset kundene. Kunnskapsdelingen fra enkelte kunder kan oppsummert bidra til at andre kunder kan gå til innkjøp av «kvalitetssikrede» produkt eller tjenester som tilfredsstillende deres behov. Derav kan en konsekvens av læring være positive eksterne effekter for virksomheter, i form av blant annet godt omdømme, kundetilfredshet etc. Andre studier har også identifisert eksterne effekter, hvor blant annet Lind & Strömsten (2006) argumenterer for hvordan enkelte kunderelasjoner kan bidra til eksterne effekter. Til tross for at enkelte kunder, gjerne «sammenkoblede» kunder ifølge Lind & Strömsten (2006), bidrar til høye direkte kostnader og lave direkte inntekter, vil kundene kunne bidra til andre relasjoner med kunder og leverandører. Disse kundene kan også ofte omtales som «lead users», fordi de kan bli en viktig kunnskapskilde som kan utnyttes i andre relasjoner (Lind & Strömsten, 2006). Dette er på mange måter likt essensen i *læring*, jfr. van Raaij (2005), og Lind & Strömsten (2006) påpeker at investering i slike kunder kan være lønnsomt på lang sikt. Oppsummert vitner presenterte eksterne virkninger om at *verdivurdering av enkeltkunder* er en svært sammensatt analyseteknikk. Baksiden ved teknikken er at den er komplisert og ressurskrevende å vurdere og fastsette. Derimot vil fordelene ved bruk være at den skaper et helhetlig syn på kunders bidrag til lønnsomhet, ved at eksterne effekter inkluderes.

### **Enkeltkunder som investeringsobjekt**

*Enkeltkunder som investeringsobjekt* skiller seg fra resterende analyseteknikker ved at den inkluderer både et historisk og et fremtidsrettet perspektiv, samt eventuelle eksterne virkninger (Havelin & Helsem, 2012). Følgelig blir kunder betraktet som investeringsobjekt. Ved bruk av analyseteknikken vil det innledningsvis gjennomføres en historisk vurdering av enkeltkunders lønnsomhet. Deretter tilføyer teknikken prognoser av fremtidige kundeforhold, for å øke informasjonsgrunnlaget for lønnsomhetsvurdering av kundene (Havelin et al., 2013).

I den historiske beregningen blir kostnader relatert til anskaffelse og opprettholdelse av kundeforhold inkludert, for å kunne fastsette netto nåverdi (Havelin & Helsem, 2012). Egan (2011) påpeker at bransjer og virksomheter med kundeforhold B2B ofte opererer med høye kostnader relatert til nevnte forhold. Ved slike tilfeller vil det være svært viktig å gjennomføre beregninger av netto nåverdi (Egan, 2011). Ut fra dette kan det trekkes slutninger til at *enkeltkunder som investeringsobjekt* vil være en hensiktsmessig analyseteknikk for å kartlegge kundelønnsomhet ved relasjoner B2B. Til tross for teknikkens relevans ved B2B, må som nevnt nytteverdien vurderes mot kostnadene. Teknikken inkluderer et stort analyseomfang, og vil dermed legge beslag på store mengder ressurser. Likevel, bør man ha i mente at:

Looking only at customer profitability is analogous to driving looking only in the rear view mirror. You get a good view of what happened in the past, but for decision-making purposes it is a lot more useful to look out of the front windscreen to see what might be happening in the future. (Ryals, 2008, s. 36)

Teknikken er dermed ment å bidra med essensiell informasjon om bedriftskunders fremtidige verdiskapning, noe som vil være hensiktsmessig ved tilpasning og investering i ressurser til prioriterte kunder.

Oppsummert bidrar teknikkene til finansielle målinger, som gjør at virksomheter kan vurdere kundene i forhold til deres bidrag til den totale lønnsomheten. I tillegg til å studere bruk av analyseteknikker, undersøker Lind & Strömsten (2006) når det vil være hensiktsmessig for virksomheter å anvende teknikkene. Det vil si til hvilke kundeforhold hver enkelt analyseteknikk er passende for. Lind & Strömsten (2006) er imidlertid ikke alene om å studere forklaringsvariabler. Guilding & McManus (2002) identifiserer blant annet virksomheters markedsorientering, som en variabel som generelt kan forklare bruken av styringsverktøyet. Hvilken analyseteknikk som anvendes avhenger dermed av aspekt som kunderelasjoner og eksterne forhold i omgivelsene, og videre utdypelse av variablene vil få fokus i påfølgende delkapittel.

### 2.2.3 Ressurstilpasning og markedsorientering

Lind & Strömsten (2006) og Guilding & McManus (2002) påpeker at ressurstilpasning og markedsorientering kan ses i sammenheng med analyseteknikkene for kundelønnsomhet. Dette fordi faktorene synliggjør og betrakter verdien av kunderelasjoner. Bjørnenak (1996) har innen økonomistyringslitteraturen presentert et utsagn hvor han fremhever at det er kundene som er lønnsomme, ikke virksomhetens produkter. Dermed vil fokus på kundene vesentlig i arbeidet for å oppnå lønnsomhet. Kunderelasjonenes viktighet kan underbygges av utsagnet: «In the relationship marketing world, companies believe that value comes from their relationships with their customers, rather than from the products that they push out into the market» (Ryals, 2008, s. 5). Utsagnene antyder at kundene må tilfredsstilles for å oppnå økte prestasjoner. Det vil dermed være hensiktsmessig å dekomponere begrepet kundelønnsomhet, for å identifisere hvilke drivere virksomheter bør vurdere i sitt arbeid for å maksimere egen lønnsomhet. Ryals (2008) beskriver at kundelønnsomhet påvirkes av de fire faktorene; inntekt, kostnader ved å produsere og levere tjenester, servicekostnader og kundespesifikke tilpasninger. I dette delkapittelet vil fokus rettes mot den siste driveren til kundelønnsomhet, altså kundespesifikke tilpasninger.

Virksomheters kunderelasjoner må tildeles tid og andre ressurser som økonomiske midler og kompetanse for å kunne øke foretaksprestasjonene. Utfordringen er at kunder er heterogene, slik at kunderelasjonene krever ulike tilnærminger (Lind & Strömsten, 2006). Krav som stilles for tilnærmingene blir da essensielt å imøtekomme, for å klare å overleve konkurransen blant aktørene i markedet og vinne markedsandeler. Det innebærer at tilbydere må tilpasse produksjonen, slik at produkter og tjenester tilordnes de ulike relasjonene. Kunderelasjoner B2B skiller seg fra kunderelasjoner B2C ved at det som oftest foreligger en lang og kompleks samhandling mellom partene (Lind & Strömsten, 2006). Relasjoner med bedriftskundene som er av størst betydning for virksomhetenes lønnsomhet vedvarer som regel over mange år. Av den grunn er ressurstilpasning et viktig moment for å tilfredsstille og bevare kundeforhold. Imidlertid påpeker Lind & Strömsten (2006) at foretak med kunderelasjoner B2B har en miks av kunder, hvor enkelte må prioriteres. Derfor vil det være normalt å ha alt fra svært nære relasjoner, til kunder man har på en «armlengdes» avstand (Lind & Strömsten, 2006). De kundene som anses viktigst og det dermed inngås svært nære relasjoner med, omtales gjennomgående i studien som prioriterte kunder. Virksomheter tilordner gjerne høy grad av ressurstilpasning til denne kundegruppen, i håp om å skape kunde verdi. For virksomhetene

kan dette potensielt resultere i økt lønnsomhet, og en nærmere presisering av ressurstilpasning vil derfor være hensiktsmessig å angi.

### **Ressurstilpasning: Teknisk og organisatorisk**

Relasjoner mellom virksomheter og kunder består av gjensidig avhengighet mellom partene (Lind & Strömsten, 2006). Avhengighet kan være et fremtredende konsept, ettersom virksomheter med relasjoner B2B vanligvis har relativt få kunder (Ryals, 2008). Ut fra tilbyders synspunkt vil dermed tilpasning av ressurser etter kundeforhold stå sentralt for å kunne generere lønnsomhet. Håkansson & Waluszewski (2002) har avdekket en generell inndeling for tilpasning av ressurser i bedriftsmarkedet; *teknisk- og organisatorisk tilpasning*. Lind & Strömsten (2006) fremhever at ulik grad og sammensetning av dimensjonene justeres ut fra hva som anses som hensiktsmessig i forhold til kunderelasjonene. Virksomheter vil generelt ikke ha anledning til å skape høy grad av både teknisk- og organisatorisk tilpasning til alle kundene i kundeporteføljen (Håkansson & Waluszewski, 2002). Dermed må det vurderes hvilke kunderelasjoner som skal vektlegges mest ressurser, og derav velge hvilke kunder som skal prioriteres. Dette kan innebære at kundene som er rangert som høyest prioritet bevilges både høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning. Kundene som derimot er vurdert mindre viktig for virksomheters foretaksprestasjoner vil følgelig ikke være av prioritet, og sannsynligvis stå overfor lav grad av tilpasning. Basert på dette er rammeverket i tabell 1 presentert nedenfor. Rammeverket er utviklet ved Lind & Strömsten (2006) for å beskrive de ulike kundeforhold etter prioritet, men til forskjell fra det opprinnelige rammeverket har vi her i tillegg inkludert *enkeltkunder som investeringsobjekt*. Analyseteknikken er inkludert og plassert i rammeverket i henhold til vår tolkning basert på litteratur fra Egan (2011), Havelin & Helsem (2012) og Sandanger & Sandbekk (2015).

		Organisatorisk tilpasning	
		Høy	Lav
Teknisk tilpasning	Høy	<b>Integrerte kunder</b> <i>Enkeltkunders livsløpsverdi</i> <i>Enkeltkunder som investeringsobjekt</i>	<b>Sammenkoblede kunder</b> <i>Verdivurdering av enkeltkunder</i>
	Lav	<b>Fasilitative kunder</b> <i>Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder</i>	<b>Transaksjonsbaserte kunder</b> <i>Lønnsomhetsanalyse av kundesegment</i>

Tabell 1: Rammeverk for kundetilpasning og analyseteknikker for kundelønnsomhet

Tabellen viser fire ulike kunderelasjoner med tilhørende passende analyseteknikker for kundelønnsomhet. Hver relasjon er bevilget ulik grad og sammensetning av dimensjonene

teknisk- og organisatorisk tilpasning. *Teknisk tilpasning* omhandler investering i ressurser, slik at produserende- og tjenesteytende virksomheter skal kunne tilpasse og tilfredsstillende prioriterte kunders behov (Lind & Strömsten, 2006). Investering i ressurser innebærer blant annet investeringer i produksjonslokaler og -anlegg, samt produksjonsprosesser. Derav blir tilbudt produkt og tjeneste tilpasset én spesifikk eller et fåtall kunders ønsker. Eksempelvis kan høy grad av teknisk tilpasning forekomme dersom en virksomhet investerer i et nytt anlegg, for å tilfredsstillende behovene til en prioritert kunde. Dette kan være tilfellet for «integrerte» eller «sammenkoblede» kunder. Investeringen innbefatter beslutninger relatert til anleggets lokasjon, kapasitet og fleksibilitet, som videre kan ha en signifikant positiv påvirkning på virksomhetens prestasjoner (Chopra & Meindl, 2016). En årsak til økte prestasjoner kan f.eks. være at anlegget lokaliseres i nærhet av den prioriterte kunden, gjerne den integrerte kunden i henhold til Lind & Strömsten (2006), slik at virksomheten kan tilfredsstillende kunden med blant annet forbedret responstid og økt servicegrad (Chopra & Meindl, 2016). Det er gjerne på denne måten virksomheter danner en gjensidig avhengighet til enkelte prioriterte kunder, som videre kan bidra til etablering av svært langvarige relasjoner. Imidlertid vil ikke slike investeringer alltid føre til økte prestasjoner, og dermed er det viktig at virksomhetene foretar grundige analyser i forkant av investeringen. Innlåsing av ressurser til slike investeringer vil som regel medføre at virksomhetene reduserer sin fleksibilitet (Andreassen & Bjørnenak, 2018), til blant annet det Lind & Strömsten (2006) omtaler som kunderelasjoner på en såkalt armlengdes avstand.

Flertallet av bedriftskundene vil bestå av kunderelasjoner på en armlengdes avstand, som innebærer at de står overfor standardiserte tekniske tilpasninger, og mottar standardiserte varer eller tjenester (Lind & Strömsten, 2006). Dette gjelder i hovedsak «transaksjonsbaserte» kunder, men også «fasilitative», da deres bidrag til virksomhetens totale lønnsomhet ofte er mer beskjedent sammenlignet med «integrerte» kunder. Bakgrunnen for at flertallet tildeles lav tilpasning er som nevnt at virksomheter ikke har kapasitet til å investere like mye i hvert enkelt kundeforhold. Ved slike kundeforhold blir fokuset gjerne flyttet til gjennomføring av kostnadsreducerende tiltak, samt til å øke inntjening fra kundene i de tilfeller det tenkes mulig (Ryals, 2008).

I tillegg til teknisk tilpasning, kan virksomheter ha varierende grad av *organisatorisk tilpasning* til kundene. Tilpasningen innebærer investeringer i felles organisatoriske ressurser, som for eksempel i forretningsenheter og -forhold (Lind & Strömsten, 2006). Investeringene

inkluderer dermed blant annet kompetanse, rutiner og samarbeid mellom enheter. Ut fra rammeverket i Lind & Strömsten (2006) kan altså organisatorisk tilpasning i stor grad sies å omhandle i hvilken grad virksomheten har kapasitet og evne til å tilpasse seg kunden organisatorisk. Felles for teknisk- og organisatorisk tilpasning B2B er at en virksomhets omsetning vanligvis genereres av et fåtall store kunder (Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2008). Det er dermed de «store» kundene, gjerne «integreerte» og «fasilitative» kunder, som vies høy organisatorisk ressurstilpasning.

Høy grad av organisatorisk tilpasning, i tillegg til høy grad av teknisk tilpasning, resulterer i gjensidig avhengighet mellom virksomheten og den prioriterte kunden (Lind & Strömsten, 2006). Til tross for at det kan knyttes relativt stor risiko til høy grad av ressurstilpasning til integrerte kunder, kan gjensidig avhengighet være en reduserende faktor i forhold til risikoen for begge parter. Dette kan forklares ved at begge parter vil oppleve omfattende tap ved å bryte relasjonen, slik at det generelt vil være lønnsomt for begge å bli værende i dyaden. Av den grunn vil det være viktig at virksomheter besitter eller innhenter nødvendig informasjon om sine kunder for å kunne tilfredsstillende og evaluere eksisterende kundeforhold. Informasjonsinnhenting av kunder og marked er også essensielt ved høy grad av markedsorientering. Dermed *kan* kombinasjonen med høy grad av markedsorientering, teknisk- og organisatorisk tilpasning anses å være av betydning for å øke lønnsomheten.

### **Markedsorientering**

*Markedsorientering* omhandler virksomheters tilpasning av produksjon i forhold til behovene i markedet (Ochieng, 2014). Ifølge Narver & Slater (1990) består markedsorientering av de tre atferdskomponentene; kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering. Kunde- og konkurrentorientering inkluderer aktiviteter virksomheter benytter til å fremskaffe og formidle informasjon om kunder eller konkurrenter i markedet (Narver & Slater, 1990). Interfunksjonell koordinering tar derimot utgangspunkt i kunde- og konkurrentinformasjon, og omhandler virksomhetenes innsats for verdiskapning til kunder. Oppsummert vil alle aktivitetene som inkluderes i informasjonsprosesser relatert til markedet, samt koordinert innsats for å skape kunde verdi, utgjøre de tre atferdskomponentene (Narver & Slater, 1990). Ved fokus på komponentene og anvendelse av informasjonen vil markedsorientering kunne være en kilde til virksomheters konkurransefortrinn (Sandvik, 1998).

Basert på Kohli & Jaworski (1990) fremkommer det at økt fokus på markedsorientering vil kunne medføre økte foretaksprestasjoner. Likevel påpeker de at faktorer som blant annet bransje, konkurranseintensitet og usikkerhet, kan påvirke nevnte sammenheng (Kohli & Jaworski, 1990). Påvirkningen kan resultere i at sammenhengen mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner ikke nødvendigvis blir spesielt sterk (Kohli & Jaworski, 1990). Markedsorientering kan også påvirke prestasjoner negativt, noe som kan være tilfellet dersom informasjonsinnhenting er svært ressurskrevende (Kumar, Eli, Rajkumar & Robert, 2011). Ressursbruken bør dermed kartlegges og sikres slik at den ikke overstiger den langsiktige avkastningen. Dette støttes av Kohli & Jaworski (1990) som påpeker at «The orientation is useful only if the benefits it affords exceed the cost of those resources» (Kohli & Jaworski, 1990, s. 15).

Hittil i litteraturgjennomgangen fremgår kundelønnsomhetsanalyser, samt høy grad av ressurstilpasning og markedsorientering som forklaringsvariabler til økte prestasjoner. For å undersøke nevnte sammenhenger er det nødvendig å presisere at også forklaringsvariablene vil påvirkes av ulike forhold i konteksten. For uttalelser om nevnte forklaringsvariabler og deres sammenheng med foretaksprestasjoner, må man derfor også ta høyde for flere organisatoriske faktorer.

#### 2.2.4 Organisatorisk kontekst

For å kunne uttale seg om den organisatoriske konteksten, vil det innledningsvis være hensiktsmessig å definere styringssystem. Styringssystem er som nevnt et bredt begrep innen økonomistyringslitteraturen, og ifølge Malmi & Brown (2008) og Chenhall (2003) omfatter det både økonomistyrings- og kontrollsystem. I dette inngår finansiell og ikke-finansiell informasjon om kunder og konkurrenter m.m., for å kunne bistå og styrke kvaliteten på ledelsesrelaterte beslutninger (Al-Mawali et al., 2012; Chenhall, 2003). Dermed kan styringsverktøy som kundelønnsomhetsanalyser sies å inngå i styringssystem, som blir viktig i forståelsen av «contingency theory», jfr. Chenhall 2003.

«Contingency theory», også omtalt som betingelsesteori, er basert på slutningen om at det ikke finnes et universelt, altomfattende økonomistyringssystem som passer like bra for alle virksomheter under enhver omstendighet (Chenhall, 2003; Otley, 1980). Likevel er grunnantakelsen at det *kan* eksistere et optimalt design for økonomistyringssystemer i en gitt kontekst (Chenhall, 2003). Med dette fremgår det av litteraturstudiet Chenhall (2003) at hver



enkelt virksomhet bør tilpasse og anvende det styringssystemet som virker optimalt for dem, gitt deres kontekst. I praksis kan et resultat av denne teorien synes å være at ledere i virksomheter gjerne handler med hensikt om å tilpasse selskapet etter forandringene i de kontekstuelle variablene. Målet med slik praktisering er å oppnå bedre tilpasning mellom eksterne variabler og virksomhetens økonomistyringssystem, som videre kan resultere i gode prestasjoner (Chenhall, 2003).

For at virksomheter skal kunne lykkes med å utvikle gode styringssystem for å oppnå gode prestasjoner, har Chenhall (2003) undersøkt seks kontekstuelle variabler; eksterne omgivelser, teknologi, størrelse, strategi, struktur og nasjonal kultur. Variablene ble presentert fordi de viste seg å ha påvirkning på utforming og bruk av virksomheters økonomistyringssystem (Chenhall, 2003). Med andre ord blir det vanskelig å forstå et selskaps styringssystem uten å ta hensyn til den organisatoriske konteksten (Chenhall, 2003). For å ta høyde for påvirkningen av den organisatoriske konteksten i vår studie, vil det i påfølgende del av dette kapittelet fokuseres på studiens tre kontekstuelle variabler.

### **Kontekstuelle variabler**

*Størrelse* er en kontekstuell variabel som ofte vurderes ut fra dimensjonene kompleksitet og ressurstillgang (Chenhall, 2003; Hansen & Kjos, 2019; Sandanger & Sandbakk, 2015). Generelt vil virksomheter med økende størrelse stå overfor økende behov for styringsverktøy til informasjonsprosessering (Chenhall 2003). Dette kan forklares av at store virksomheter vanligvis opererer med mye ressurser, slik at de har kapasitet til å utføre målinger. De har også blant annet mer fokus på «tunge» strategiprosesser, omfattende målsetninger og har flere ansatte, slik at det vil være krevende å holde oversikt. Dette medfører ofte at store virksomheter anvender mer avanserte styringssystem, sammenlignet med mindre virksomheter. En årsaksforklaring er at større virksomheter har behov for mer kontroll, jfr. Chenhall (2003). Eksempel på funn fra litteraturen som oppsummeres i Chenhall (2003) er at store virksomheter assosieres med en diversifisert organisasjonsstruktur, slik at formalisering av prosedyrer blir nødvendig. Formell kontroll og økt behov for evaluering, kan dermed medføre økt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Til dette vil også godt integrerte informasjonssystem være hensiktsmessig å inneha for styring og kontroll. Dermed blir *informasjonssystemets funksjonalitet* viktig å ta med i betraktning. En årsak er økt digitalisering i det norske næringslivet (Andersen & Sannes, 2017), hvor oppdatert informasjon, samt god informasjonsflyt vil være essensielt av flere grunner.

Et informasjonssystem som er oppdatert, og derav har høy grad av funksjonalitet, kan eksempelvis redusere oppgaveusikkerhet ved hjelp av bedre system for blant annet planlegging, interaksjon og koordinering (Chenhall, 2003). Oppdaterte og integrerte system vil være elementært for virksomheters bruk av styringsverktøy, orientering til markedet og ressurstilpasning, i den grad de ønsker å være tilpasningsdyktige. Ergo kan høy funksjonalitet ved en virksomhets informasjonssystem skape bedre kontroll og tilpasning, som videre vil kunne resultere i forbedrede prestasjoner (Chenhall, 2003).

I tillegg til størrelsen og informasjonssystemets funksjonalitet, kan *konkurransenintensitet* påvirke virksomheters økonomistyringsverktøy og deres fokus på markedsorientering. Konkurransenintensitet omhandler hvor sterk konkurransen er blant aktørene i et marked, og kan dermed knyttes til usikkerhet (Guilding & McManus, 2002). For å håndtere denne usikkerheten poengterer blant annet Guilding & McManus (2002) at en virksomhets informasjonssystem kan ha avgjørende betydning i svært konkurransepregede marked. Dermed kan informasjonssystemets funksjonalitet sies å henge nøye sammen med hvordan virksomheter håndterer konkurranseintensiteten. Videre har Kohli & Jaworski (1990) funnet at økt konkurranseintensitet i markedet krever økt fokus på orientering mot kunde og marked, samt økt bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Dette støttes også av Guilding & McManus (2002), som har identifisert en positiv og signifikant sammenheng mellom konkurranseintensiteten, bruk av kundelønnsomhetsanalyser og markedsorientering. Oppsummert kan altså alle de nevnte kontrollvariablene påvirke og være viktig i forståelsen av styringsverktøyenes anvendelse, samt grad av ressurstilpasning og markedsorientering. Slike variabler blir dermed nødvendige å inkludere når man skal undersøke sammenhengen mellom variablene og foretaksprestasjoner.

## 2.3 Tidligere studier

Før vi vil gå inn på denne studiens modell og metode, vil vi avslutte teorikapittelet ved å oppsummere et utvalg relevante studier. Her vil vi presentere metodiske element og funn fra foreliggende studier. Dette vil være hensiktsmessig å ha kjennskap til, for å utvikle hypoteser, metodiske valg, analyser og diskusjon. I delkapittelet vil vi presenterer sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser, markedsorientering og foretaksprestasjoner.

## Variablers sammenheng med foretaksprestasjoner

Det foreligger en rekke sekundære kilder, som undersøker flere ulike sammenhenger i tilknytning til foretaksprestasjoner. Blant annet er flere tidligere studier gjennomført for å undersøke om kundelønnsomhetsanalyser påvirker foretaksprestasjoner. I denne studien ønsker vi å undersøke tilsvarende sammenheng, og for å belyse tidligere studiers funn har vi valgt å oppsummere dem i tabell 2. Tabellen er inspirert av Kleveland & Weber (2016) og Sandanger & Sanbekk (2016), og det inngår flere momenter som anses nødvendig å ha kjennskap til, for å kunne sammenligne tidligere funn med funn fra denne studien.

Sekundær-kilde	Analyseobjekt	Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner	Uavhengig variabel: Kundelønnsomhets-analyser	Funn
Bjørnenak (2013)	Norske sparebanker	Objektive finansielle prestasjonsmål	Helhetsvurdering	Positiv, signifikant assosiasjon mellom kundelønnsomhetsanalyser og egenkapitalrentabilitet.  Kundelønnsomhetsanalyser har en negativ og ikke signifikant effekt på kostnadsprosent.
McManus (2013)	Australske hoteller	Subjektive finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål	1. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder  2. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment  3. Enkeltkunders livsløpsverdi	Ingen signifikante samvariasjoner mellom analyseteknikkene og foretaksprestasjoner.
Sandanger & Sandbekk (2015)	Store norske foretak	Kvasi-objektive finansielle-, og subjektive ikke-finansielle prestasjonsmål	Helhetsvurdering  1. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder  2. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment  3. Enkeltkunders livsløpsverdi  4. Verdivurdering av enkeltkunder  5. Enkeltkunder som investeringsobjekt	Positiv, signifikant samvariasjon mellom helhetsvurdering og foretaksprestasjoner.  Positiv, signifikant samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og bruk av teknikk 1 og 4.  Ingen signifikant samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og bruk av teknikk 2 og 3.  Negativ, signifikant samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og bruk av teknikk 5.
Kleveland & Weber (2016)	Norske regnkapsbedrifter	Objektive finansielle prestasjonsmål	Helhetsvurdering  1. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder  2. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment  3. Enkeltkunders livsløpsverdi  4. Verdivurdering av enkeltkunder	Positiv, signifikant samvariasjon mellom helhetsvurdering og egenkapitalrentabilitet.  Ingen signifikante sammenhenger mellom analyseteknikkene og foretaksprestasjoner.
Gulliksen & Nuntun (2017)	Norske revisjonsselskap	Objektive finansielle prestasjonsmål	Helhetsvurdering  1. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Ingen signifikant samvariasjon for de uavhengige variablene, foruten mellom teknikk 3 og driftsmargin (foretaksprestasjoner). Mellom

			2. Lønnsomhetsanalyse av kundeselement 3. Enkeltkunders livsløpsverdi 4. Verdivurdering av enkeltkunder	disse variablene er samvariasjonen positiv.
--	--	--	---	---

Tabell 2: Foreliggende studiers funn av sammenheng mellom foretaksprestasjoner og bruk av kundelønnsomhetsanalyser

Kort oppsummert foreligger det varierende funn tilknyttet sammenhenger mellom foretaksprestasjoner og kundelønnsomhetsanalyser. Enkelte avdekker positive og statistisk signifikante sammenhenger for noen av variablene, mens andre finner ingen sammenheng. Resultatene vil naturligvis avhenge av blant annet hvordan de har målt den avhengige variabelen, hvilke kontrollvariabler som inkluderes i regresjonen, analyseobjektet osv.

I tillegg til kundelønnsomhetsanalyser er sammenhengen mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner hyppig studert. Ettersom markedsorientering også er en variabel som kan påvirke kunderelasjoner og bruk av kundelønnsomhetsanalyser, foreligger det også andre innfallsvinkler som kan være interessante (Guilding & McManus, 2002; Hansen & Kjos, 2019). Blant annet finner Guilding & McManus (2002) som nevnt en positiv og signifikant sammenheng mellom markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser, mens Hansen & Kjos (2019) utfordrer dette med motstridende funn. Dette blir viktig å ha kjennskap til, da det kan illustrere et samspill mellom denne studiens variabler, jfr. Guilding & McManus (2002). I påfølgende tabell fremlegges derimot kun studier som undersøker sammenhenger mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner.

Sekundær-kilde	Analyseobjekt	Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner	Uavhengig variabel: Markedsorientering	Funn
Kohli & Jaworski (1990)	Amerikanske selskap	Subjektive finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål	Markedsorientering	Positiv samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og markedsorientering.
Pulendran et al., (2003)	Australske selskap	Subjektive finansielle prestasjonsmål	Intelligensskapelse, intelligensspredning & markedsrespons	Positiv, signifikant samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og markedsorientering.
Flohr Nielsen et al., (2003)	Nordiske banker	Subjektive finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål	Intelligensskapelse, Intelligensdeling & reaksjonsevne	Positiv, signifikant samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og markedsorientering.

Tabell 3: Foreliggende studiers funn av sammenheng mellom foretaksprestasjoner og markedsorientering

Alle studiene i tabellen finner positiv og signifikant samvariasjon mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner. Dette til tross for ulike mål for avhengig variabel og ulike indikatorer som inkluderes i markedsorientering. Funn, både for bruk av kundelønnsomhetsanalyser og markedsorientering, legger grunnlaget for vår forskning og hypoteseutvikling. I vår studie er

også intensjonen å måle teknisk- og organisatorisk tilpasning, men vi har per dags dato ikke identifisert tidligere forskningsartikler med innfallsvinkelen ressurstilpasning og foretaksprestasjoner. Imidlertid kan vi ta utgangspunkt i Lind og Strömsten (2006) og Hansen & Kjos (2019), som studerer ressurstilpasning i lys av kundelønnsomhetsanalyser. Hansen & Kjos (2019) finner ingen støtte for sammenhenger, og utfordrer dermed funn i Lind og Strömsten (2006). Mindre forskning på området og varierende funn, gjør analyser av sammenhenger mellom ressurstilpasning og foretaksprestasjoner svært relevant. Oppsummert har litteraturgjennomgangen vist varierende funn og – så vidt oss bekjent – manglende forskning på enkelte områder, som har dannet vårt utgangspunktet for studiens konseptuelle modell vist i neste kapittel.

### **3 Utvikling av hypoteser og konseptuell modell**

Masteravhandlingens formål er å avdekke hvordan store norske virksomheter arbeider mot sine bedriftskunder, og å undersøke hva som påvirker virksomhetenes foretaksprestasjoner. For å kartlegge dette vil vi undersøke i hvilken grad virksomhetene anvender kundelønnsomhetsanalyser, grad av ressurstilpasning til prioriterte kunder og grad av orientering mot markedet. Resultatene vil være interessante for videre analyser av sammenhenger med foretaksprestasjoner. Sammenhengene vil undersøkes ved hjelp av fire hypoteser, som er utviklet på bakgrunn av teori og litteratur. Forskningsspørsmål benyttes for videre å kunne teste hypotesene, og disse vil samlet utgjøre dette delkapittelet, hvor vi avslutningsvis illustrerer studiens konseptuelle modell.

Forskningsspørsmålet; «*I hvilken grad anvender store norske virksomheter kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy?*» legger grunnlaget for oppgavens første hypotese og problemstillingens første del. Litteratur (Lem & Helgesen, 2010) og presenterte studier i tabell 2 viser til at virksomheter kan oppnå positive effekter på foretaksprestasjoner ved å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Kundelønnsomhetsanalyser er ment å bidra med styringsinformasjon i tilknytning til virksomhetenes kunder, slik at beslutninger og handlinger i tråd med informasjonen kan danne en prestasjonsfremmende kundemiks og kostnadseffektiviseringer. For enkelte virksomheter kan derimot styringsverktøyet og enkelte analyseteknikker bli for ressurskrevende, som resulterer i varierende bruksgrad og delte meninger om dets nytteverdi. Generelt for store norske virksomheter oppstår spørsmålet om utstrakt bruk av kundelønnsomhetsanalyser medfører bedre foretaksprestasjoner. For å

undersøke sammenhengen vil vi se på om prestasjonene til de som bruker kundelønnsomhetsanalyser bedres ved utstrakt bruk, og følgende hypotese er utviklet:

**H1:** Jo høyere bruk av kundelønnsomhetsanalyser, desto bedre foretaksprestasjoner.

Oppgavens andre forskningsspørsmål; «*I hvilken grad tilpasser og orienterer store norske virksomheter seg mot kunde og bedriftsmarkedet?*» er ment å belyse resterende deler av problemstillingen. Ut fra litteraturgjennomgangen har vi som nevnt ikke avdekket forskning som har undersøkt sammenhengen mellom teknisk tilpasning, organisatorisk tilpasning og foretaksprestasjoner. Vi anser forskning på nevnte variabler relevant, på bakgrunn av litteratur om at virksomheter med kunderelasjoner B2B må foreta prioriteringer blant ulike kunderelasjoner (Lind & Strömsten, 2006). Lind & Strömsten (2006) påpeker at dette handler om virksomheters kapasitetsbegrensninger. Det vil dermed være interessant å undersøke om prioriterte kunder tilegnes høy grad av ressurstilpasning, slik det fremgår i Lind & Strömsten (2006). Deretter kan vi undersøke om det gir utslag på virksomheters foretaksprestasjoner. Med dette som bakgrunn har vi utviklet to hypoteser for å teste sammenhengen mellom ressurstilpasning og virksomheters lønnsomhet:

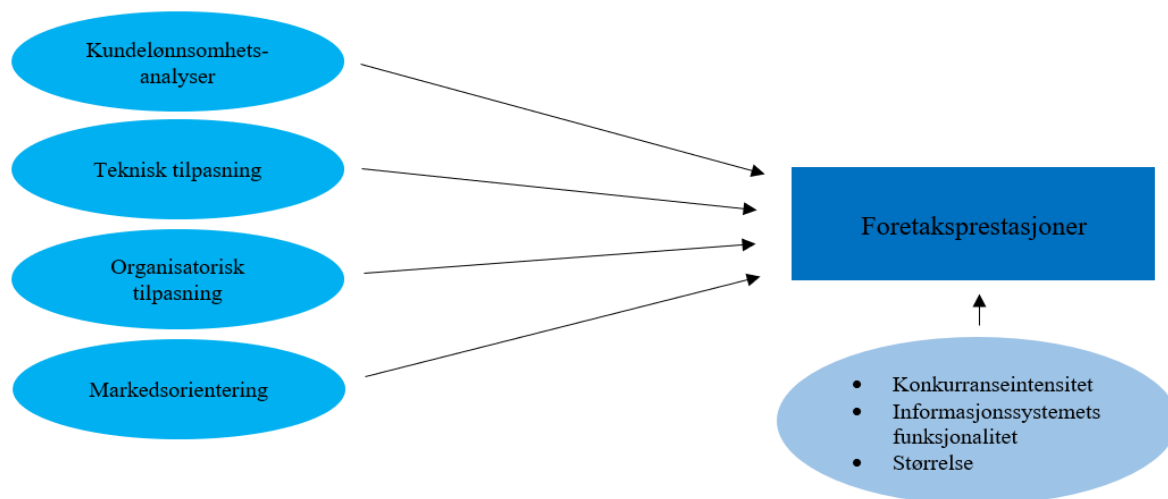
**H2:** Jo høyere grad av teknisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner.

**H3:** Jo høyere grad av organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner.

I tillegg til ressurstilpasning fremstår markedsorientering å påvirke virksomheters foretaksprestasjoner, jfr. tabell 3. Det er følgelig utviklet en siste hypotese med hensikt om å teste problemstillingens siste del. Etersom virksomheters orientering mot marked kan være en viktig faktor i forklaringen om hvorfor enkelte virksomheter presterer bedre enn andre (Kohli & Jaworski, 1990; Sandvik, 1998), lyder hypotesen som følgende:

**H4:** Jo større grad virksomheter fokuserer på markedsorientering, desto bedre foretaksprestasjoner.

Forskningsspørsmålene med tilhørende hypoteser legger grunnlag for avhandlingens variabler, som består av en avhengig-, fire hypotese- og tre kontekstuelle variabler. Forholdene illustreres i figur 1.



Figur 1: Konseptuell modell for vår studie

Motivet for valgte kontekstuelle variabler, er at forskning har identifisert disse som viktige for forståelsen av blant annet bruk av kundelønnsomhetsanalyser, grad av ressurstilpasning og markedsorientering (Chenhall, 2003; Guilding & McManus, 2002; Hansen & Kjos, 2019; Kohli & Jaworski, 1990; Sandanger & Sandbekk, 2015). Kontrollvariablenes funksjon er å sørge for at funnene i regresjonen ikke over- eller underestimeres på grunn av utelatte variabler, slik at de derfor bør identifiseres og kartlegges. Dette vil være i tråd med betingelsesteorien, som poengterer at virksomheter ikke kan studeres separat fra konteksten. Inkluderingen av kontrollvariablene, i tillegg til hypotesevariablene, vil dermed kunne være med på å styrke forståelsen av viktigheten av tilpasning mellom konteksten og styringssystemer.

## 4 Metode

Avhandlingens problemstilling legger grunnlaget for bruk av metodiske teknikker og prosedyrer for innsamling og analyse av data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ved å fremstille valg som er foretatt i forskningsprosessen avbildes studiens fremgangsmåte gjennomgående i dette kapittelet.

### 4.1 Forskningsdesign og -strategi

I startfasen av masteravhandlingen måtte valg av forskningsdesign og forskningsstrategi foretas. Forskningsdesign innebærer å utarbeide en plan for gjennomføring av studiens forskningsprosess, for å kunne besvare problemstillingen (Ringdal, 2014; Gripsrud, Olsson &

Silkoset, 2016). I hovedsak kan begrepet inndeles i tre ulike typer design; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (forklarende) (Gripsrud et al., 2016). Studiens design avhenger av eksisterende kunnskap på forskningsområdet, samt oppgavens ambisjoner i forhold til dens formål (Gripsrud et al., 2016).

Forskningsspørsmålene omfavner en beskrivelse av styringsverktøyets anvendelse i praksis, grad av ressurstilpasning og markedsorientering. Dermed vil et deskriptivt design anses hensiktsmessig i henhold til at situasjonen på bestemte områder beskrives (Gripsrud et al., 2016). I utviklingen av forskningsdesignet fastsettes også studiens tidshorison, og her kan enten tverrsnitts-, longitudinell- eller tidsserieundersøkelse praktiseres. Ut fra kartleggelsen relatert til studiens to forskningsspørsmål vil praksisen beskrives på et gitt tidspunkt, og kan klassifiseres som en tverrsnittsundersøkelse.

Når det gjelder hypotesene er de utviklet basert på teori og foreliggende forskning, som betyr at vi har benyttet en hypotetisk deduktiv metode. Til sammen er de ment å besvare problemstillingen om sammenhenger mellom bestemte variabler, og et kausalt design hadde vært å foretrekke fordi det ville avdekket årsakssammenhenger. Som følger av studiens tidsbegrensning vil imidlertid forskningen utføres på et bestemt tidspunkt, ved hjelp av en tverrsnittsundersøkelse. Det resulterer i en beskrivelse og analyse av samvariasjonen mellom variablene på innsamlingstidspunktet. Vi anser dette som en tilfredsstillende undersøkelse ettersom det ikke er nærliggende å anta at det vil forekomme betydelige endringer på studiens tema, i løpet av forskningsprosessens tidshorison.

I løpet av forskningsprosessen vil man i tillegg måtte fastslå studiens forskningsstrategi. Forskningsstrategi kan inndeles i kvalitativ- og kvantitativ metode for innsamling av datamateriale (Jacobsen, 2015). Til denne studien er kvantitativ metode velegnet for å besvare problemstillingen, da studien har som formål å forklare sammenhenger mellom variabler. Forskningen krever et større antall respondenter for å belyse veletablerte konsept innen økonomistyringslitteraturen, slik at innsamlede data uttrykt i tall og mengdeenheter anses hensiktsmessig. Avslutningsvis i forbindelse med forskningsstrategien måtte vi foreta en avveining om studien skulle ha en ekstensiv eller intensiv tilnærming. I denne studien undersøkes en rekke virksomheter, hvor analyseobjektene med hensikt ikke studeres i dybden. For å kunne gå bredt ut og undersøke virksomheter fra forskjellige bransjer, samt analysere sammenhenger, har studiet en ekstensiv tilnærming. Følgelig vil studien kunne resultere i en



større statistisk generaliseringskraft, sammenlignet med teoretisk generalisering jfr. Jacobsen (2015).

## 4.2 Populasjon og utvalg

Utvalgsrammen i studien er basert på Dagens Næringslivs (DN) liste over Norges 500 største bedrifter, heretter DN500, som er utarbeidet i samarbeid med Proff Forvalt (Glibstrup, 2018). Tilgjengelig liste over DN500 er utarbeidet for 2018, og er basert på finansielle resultater fra fjorårets (2017) regnskapstall (Dagens Næringsliv, 2018). Fordelen med å ta utgangspunkt i DN500 er at den kan tenkes å gi tilstrekkelig innblikk i hvordan de største virksomhetene i norsk næringsliv har prestert. Dette til tross for at listen ikke er komplett, ettersom enkelte virksomheter ikke hadde levert regnskapstall for 2017 (Dagens Næringsliv, 2018). Listen omfatter kun virksomheter som har regnskapsplikt i Norge (Dagens Næringsliv, 2018), slik at avhandlingen opererer med norskregistrerte foretak som ønsket. Imidlertid kan det også være utfordringer tilknyttet valget om å basere utvalget på DN500. Dagens Næringsliv (2018) påpeker at de utelukkende har presentert toppselskapene i hvert enkelt konsern i listen, og følgelig ekskludert en rekke datterselskap. Disse datterselskapene kunne vært av interesse å inkludere i denne studien, da det gjerne er her kundekontakten forekommer og inntekten generes. Med dette tatt i betraktning vil en nærliggende antakelse være at det er flere datterselskap enn morselskap som anvender kundelønnsomhetsanalyser. Grunnen til at vi likevel har tatt utgangspunkt i DN500 for å fastsette utvalgsrammen, er at den fanger opp essensen av populasjonen avhandlingen ønsker å undersøke. Den representerer store norske virksomheter basert på omsetning, samt at den virker å gi en mangfoldig fremstilling av bransjer i norsk næringsliv.

Av de 500 virksomhetene oppgitt i listen er en rekke av dem ekskludert fra populasjonen av ulike årsaker. De ekskluderte tilhører i hovedsak bransjer hvor kundelønnsomhetsanalyse kan anses mindre relevant, og omfatter følgende:

- Kommunale og offentlige virksomheter
- Helseforetak
- Virksomheter som i hovedsak produserer råvarer som selges til spotpriser
- Holdingselskap

Når det gjelder holdingselskap er de forsøkt erstattet med de største datterselskapene, ettersom inntektene som regel genereres her. Vi har derfor valgt datterselskap basert på finansielle resultater, eller tilhørende selskap med antatt størst andel omsetning generert fra bedriftskunder. I tillegg har et fåtall av virksomheter som produserer råvarer som selges til spotpriser blitt inkludert, da de også leverer flere andre tjenester som blant annet nett- og TV-tjenester.

Videre ble utvalget begrenset ytterligere. Tidligere studier om kundelønnsomhetsanalyser har i hovedsak undersøkt sammenhenger mellom styringsverktøy og foretaksprestasjoner (Bjørnenak, 2013; Gulliksen & Nuntun, 2017; Kleveland & Weber, 2016; Sandanger & Sandbekk, 2015). Studiene anvender ulike analyseobjekt og mål på både avhengig og uavhengige variabler jfr. tabell 2, hvor også denne studien vil ha en noenlunde differensiert tilnærming. Avhandlingen baseres på kunderelasjoner B2B og på bakgrunn av dette har vi utelukkende valgt å inkludere selskap som opererer med bedriftskunder. Denne selekteringen av populasjonen ble basert på Proff Forvalts NACE-beskrivelser og informasjon fra populasjonens private nettsider.

For innsamling av data fra utvalgsrammen, ble anvendelse av et web-basert spørreskjema ansett som hensiktsmessig. Data ble derfor innhentet ved utsending av spørreskjemaet til sentralbord, kundeservice eller respektive selskapers ansatte via e-post, slik at oppsporing av adresser inngikk i forskningsprosessen. Tiltaket viste seg nødvendig ettersom et flertall av virksomhetene i populasjonen ikke hadde oppgitt e-postadresse på Proff Forvalt. Søk etter kontaktinformasjon via selskapenes egne nettsider ble deretter iverksatt. I de tilfellene det ikke var mulig å finne e-postadresser, ble virksomheter likevel inkludert dersom de kunne kontaktes via kontaktskjema på deres nettsider, eller oppga kontaktinformasjon over selskapets chat-funksjon. De resterende ble ekskludert fra populasjonen, sammen med avviklede og konkursregistrerte selskap. Dette resulterte i en populasjon bestående av 322 virksomheter. I henhold til Van der Stede, Young & Chen (2005) er det populasjonen vi ønsker å uttale oss om i studien, men for å undersøke om utvalget er representativt for uttalelser om populasjonen, vil frafallsanalyser komme til sin rett.

### 4.3 Frafallsanalyser

Et av de kjente problemene med spørreundersøkelser er at det kan oppstå frafall av respondenter (Ringdal, 2014). Vurdering av frafall er viktig for å kunne bedømme hvor god undersøkelsen er, og blir essensielt for validering av studien (Ringdal, 2014). Formålet er å undersøke sammenlignbarheten mellom populasjonen og utvalget, for å blant annet evaluere om enkelte målgrupper er over- eller underrepresentert. Med andre ord avdekker frafallsanalyser om forskningen påvirkes av utvalgsskjevhet, som videre kan påvirke funnenes generaliserbarhet.

Av de 322 virksomhetene som fikk tilsendt spørreundersøkelsen svarte 86 respondenter. Det utgjør en responsrate på 26,71%, som er en anelse lavt. I henhold til Van der Stede et al. (2005) kan imidlertid responsraten betegnes som akseptabel. Dette støttes også av responsrater på 19,94 %, 29 % og 32,4 % fra lignende studier (Gulliksen & Nuntun, 2017; Hansen & Kjos, 2019; Kleveland & Weber, 2016). Uavhengig av hvor god responsraten er, blir det viktig å gjennomføre undersøkelser for å avdekke om utvalget er systematisk forskjellig fra populasjonen (Ringdal, 2014).

Tidlig i forskningsprosessen, etter at spørreundersøkelsen nylig var utsendt, fikk vi inntrykk av at studien kom til å få en lav responsrate. Årsaken var at en rekke virksomheter ga tilbakemelding om at de ikke hadde anledning til å delta, fortrinnsvis av to grunner. Det ene var at de ikke hadde anledning til å delta, grunnet blant annet utarbeidelse av årsrapport etc. Den andre var at de fikk lignende henvendelser daglig og derfor måtte prioritere og avslå vår forespørsel. Med tiden viste derimot hovedgrunnen seg å bli virksomheters kapasitetsbegrensninger grunnet koronapandemien. Pandemien og unntakstilstandene skulle vise seg å ha en merkbar effekt på responsraten, hvor tabell 4 oppsummerer og viser en oversikt over studiens frafall.

<b>Utgangspunkt (DN500)</b>		<b>500</b>
Eliminerte		178
<b>Populasjon</b>		<b>322</b>
<b>Årsaker til frafall</b>	Ikke anledning	19
	Daglige henvendelser	7
	Korona	49
	Ikke oppnådd kontakt	141
	Frafall av andre grunner	20
<b>Totalt frafall</b>		<b>236</b>
<b>Utvalg</b>		<b>86</b>
<b>Responstrate</b>		<b>26.71 %</b>

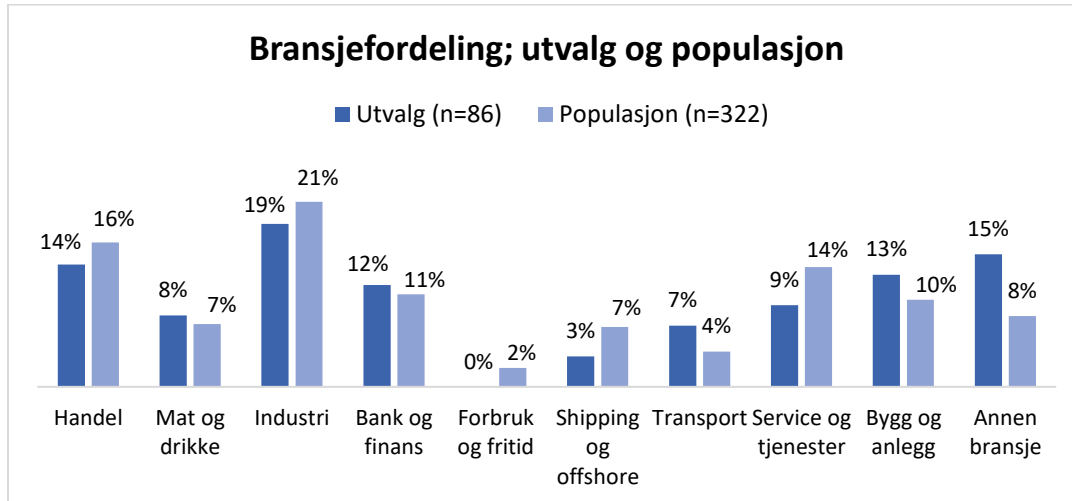
Tabell 4: Populasjon og utvalg: frafall i store norske virksomheter 2020

Av de virksomhetene vi kom i kontakt med, kan man se at koronapandemien er den største årsaken til frafall. En nærmere beskrivelse vil dermed presenteres videre.

I startfasen av spørreundersøkelsens utsendingsprosess opptrådte viruset som en bakenforliggende faktor. Imidlertid, etter at undersøkelsen hadde vært aktiv i to uker, kom tiltakene mot Covid-19-utbruddet for fullt i Norge 12. mars (FHI, 2020). Viruset medførte fatale konsekvenser og ringvirkninger over hele verden, og for norske virksomheter innebar det deriblant permitteringer, konkursregistreringer og hjemmekontor. Vi besluttet derfor å utvide svarfristen til spørreundersøkelsen fra fire til syv uker. Hensikten med å utvide fristen var å la krisen roe seg noe, slik at virksomheter kunne få anledning til å gjennomføre undersøkelsen. Dette skulle vise seg utfordrende, da en pandemi ikke passerer over natten. Majoriteten av populasjonen ga derfor tilbakemelding om at de ikke hadde anledning til å delta, ettersom de måtte prioritere virksomhetens drift og overlevelse. Dermed har trolig pandemien vært av betydelig påvirkning på oppgavens sjenerte responstrate.

Likevel, med tanke på de krevende omstendighetene, kan responsraten omtales som relativt bra. Etter de to første ukene, og før tiltakene mot pandemien brøt ut for alvor i Norge hadde undersøkelsen kun 36 respondenter. Det vil si at nedlagt innsats ved bruk av telefon-, e-postkorrespondanse og purringer i ettertid har bidratt til mer enn en dobling av antall deltakere i undersøkelsen. Grunnen til dette kan være at etter hvert som utvalget tilpasset seg sine nye omgivelser med hjemmekontor, usikkerhet, arbeidsoppgaver etc., fikk enkelte trolig mer tid og derav mulighet til å bidra til undersøkelsen. Spørsmålet blir om utvalget er representativt og om funnene kan generaliseres fra utvalg til populasjon.

I frafallsanalysen undersøkes som nevnt sammenhenger mellom utvalget og populasjonen. For å undersøke sammenhengene har vi valgt å rette fokus mot fordeling i forhold til bransje og virksomheters størrelse basert på omsetning. Ved å analysere bransjefordelingen avdekkes det om spesifikke bransjer ikke er representert i studiens utvalg. Målet vårt er å oppnå en bransjefordeling av utvalget som samsvarer og «speiler» bransjefordelingen til populasjonen. I så måte kan funn fra studien generaliseres fra utvalg til populasjon. Dette vil dermed kunne ha en innvirkning på oppgavens eksterne validitet. Figur 2 illustrerer bransjeinndelingen og -fordelingen mellom utvalget og populasjonen.



Figur 1: Oversikt over bransjefordelingen mellom utvalg og populasjon

Bransjefordelingen viser at utvalget i relativt stor grad sammenfaller med fordelingen i populasjonen. Det indikerer minimal skjevfordeling, som åpner for muligheten til å generalisere funn fra avhandlingens utvalg til populasjon.

Når det gjelder frafallsanalyse i tilknytning til størrelse, har vi benyttet virksomhetenes gjennomsnittlige omsetning for regnskapsåret 2018. Gjennomsnittlig omsetning til

populasjonen er 6,7 mrd. NOK, med tilhørende standardavvik på 11,8 mrd. Tilsvarende omsetning for utvalget er 6,9 mrd. NOK, med standardavvik lik 9,5 mrd. Av tallene å bedømme kan vi se at både snitt og standardavvik er sammenfallende for de to gruppene, men utvalget har litt høyere snitt og mindre avvik. Det kan tyde på et frafall i utvalget, fra noen av de mindre virksomhetene i populasjonen. Etersom vi opererer med milliardbeløp, vil vi imidlertid omtale forskjellen som liten. Vi vil derfor anta at funn fra utvalget i stor grad kan generaliseres til populasjonen i henhold til virksomhetenes størrelse. Man kan likevel ha i mente at det er de største virksomhetene som er best representert i datamaterialet, og hvordan datamaterialet er innhentet forklares i neste delkapittel.

## 4.4 Datainnsamling

Innsamling av datamateriale kan gjennomføres på forskjellige måter, avhengig av studiens forskningsdesign og -strategi. Det finnes ulike kilder til data, og det skilles mellom sekundær- og primærdata (Ringdal, 2014). Sekundærdata betegnes ifølge Gripsrud et al. (2016, s. 68) av «... at det er data som er samlet inn av andre, og med andre formål». Primærdata skiller seg fra dette ved at data «... kjennetegnes ved at de er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål» (Gripsrud et al., 2016, s. 69). Begge datatypene kan anvendes ved kvantitativ metode, men en vurdering av dataenes reliabilitet og validitet er essensielt (Gripsrud et al., 2016).

### 4.4.1 Utforming av spørreskjema

Innsamlet data fra spørreundersøkelsen klassifiseres som kvantitative primærdata, i motsetning til oppgavens sekundærdata og -kilder innhentet fra Proff Forvalt, årsrapporter og tidligere masteravhandlinger. Fordelen ved at det her benyttes primærdata er at dataene samsvarer med forskningsspørsmålene. Imidlertid kan responsraten være en utfordring ved datainnsamling fra spørreundersøkelser (Van der stede et al., 2005). En avgjørende faktor for å oppnå høy responsrate kan tenkes å være spørreskjemaets utforming, inkludert spørsmålenes formulering. På bakgrunn av dette ble et fåtall pre-tester avholdt før spørreundersøkelsen ble utsendt til populasjonen. Hensikten var å blant annet teste spørsmålenes relevans og undersøkelsens tidshorisont. Pre-testens respondenter besto av ansatte fra tre tilfeldig utvalgte virksomheter, familiemedlemmer og veileder. Deres tilbakemeldinger bidro til et par justeringer, som resulterte i at spørreundersøkelsen ble estimert til ca. 10 minutter. Et annet iverksatt tiltak for å sikre responsraten, var å viderefremde i et informasjonsskriv at

undersøkelsen var godkjent av personvernombudet for forskning (NSD), samt informere om at all data aggregeres. I informasjonsskrivet ga vi også uttrykk for vårt ønske om videresending av e-posten dersom mottaker selv ikke hadde anledning eller tilstrekkelig innsikt i virksomhetens drift til å kunne delta. Oppsummert vil dette, i tillegg til tilbakemeldingene, være bidrag som både kan være med på å øke responsraten og potensielt bedre oppgavens validitet.

Undersøkelsen består hovedsakelig av lukkede spørsmål med faste svaralternativ (Ringdal, 2014; Jacobsen, 2015). Det er for det meste påstander respondenten vurderer ut fra en Likert-skala, med syv svarkategorier (Ringdal, 2014). Likert-skalaen har et ordinalt målenivå hvor middelverdien i svarkategorien anses som et nøytralt punkt (Jacobsen, 2015). Svaralternativene i skalaen blir dermed rangordnet, slik at de som er positivt ladet normalt vektet med høye tallmessige verdier, og motsatt for svaralternativene med negativ ladning. Med dette som bakgrunn for spørreundersøkelsen, vil vi videre gjennomgå studiens operasjonaliseringsprosess.

## 4.5 Operasjonalisering

I dette delkapitlet fremsettes operasjonaliseringen av studiens teoretiske begrep. En oversikt over undersøkelsens spørsmål og påstander gjennomgås, hvor vi innledningsvis presenterer og begrunner spørsmålene tilknyttet respondentenes bakgrunnsinformasjon. Deretter rettes fokus mot variablene i studiens konseptuelle modell, med tilhørende begrunnelser for valg av spørsmål. Spørsmålene er i stor grad inspirert og hentet fra tidligere masteravhandlinger (Havelin & Helsem, 2012; Hansen & Kjos, 2019; Kleveland & Weber, 2016; Nordheim & Skog, 2018; Sandanger & Sandbekk, 2015), mens selve oppsettet for tabellene i operasjonaliseringen er inspirert av Hansen & Kjos (2019) og Sandanger & Sandbekk (2015).

### 4.5.1 Bakgrunnsinformasjon

Med Ringdal (2014) som utgangspunkt for spørreskjemaet, er undersøkelsen utformet slik at spørsmålene i startfasen er av enkel karakter. Hensikten er at respondentene skal motiveres til å gjennomføre testen, ved at undersøkelsen ikke oppfattes for krevende. Innledningsvis blir dermed respondenten bedt om å angi følgende forhold:

Spm.	Bakgrunnsinformasjon	Begrunnelse
2	Angi bransjen som best klassifiserer selskapet	Inkludert for å undersøke om utvalget representerer populasjonen ifm. bransjefordeling.

3	Hvilken stilling har du i selskapet?	Inkludert for å vurdere om deltakerne har tilstrekkelig kompetanse ut fra stillingstitlene.
5	Anslagsvis hvor stor prosentandel av selskapets omsetning genereres av bedriftskunder?	Inkludert for å kvalitetskontrollere og eliminere respondenter som hovedsakelig har kunderelasjoner B2C, som ikke ble fanget opp i begrensningen av utvalgsrammen.

Tabell 5: Spørsmål om bakgrunnsinformasjon

Når det gjelder bransjene respondenten kan velge mellom i spørsmål 2 er de utarbeidet og inspirert av en bransjeinndeling gjennomført av Kapital (Kapital, u.å.). Vi valgte å inkludere «Annen bransje» som et svaralternativ for spørsmål 4 (vedlegg 4), da alle virksomheter ikke kan plasseres under inkluderte bransjer. Etterfulgt av de generelle spørsmålene, må respondentene besvare en rekke «vurderingss spørsmål» med Likertskala-format. Disse presenteres videre i kapittelet, men først vil en definisjon av operasjonalisering være hensiktsmessig å fremme.

«I kvantitativ forskning er utvikling av gode mål sentralt, ...» (Ringdal, 2014, s. 87). Å sette av tid til begrepsdannelse for å sikre begrepsvaliditet blir derfor viktig. Gripsrud et al. (2016) formidler at økonomiske begrep som benyttes i undersøkelsen må «rekonstrueres» til empiriske mål, hvor de empiriske målene utgjør oppgavens data. Denne prosessen defineres som operasjonalisering. I utviklingsfasen av spørreskjemaet ble teoretiske begrep som «foretaksprestasjoner» og «kundelønnsomhetsanalyser» fremstilt til målbare variabler. Det innebar utvikling av spørsmål som til sammen skulle utgjøre og måle begrepene. Med dette som grunnlag kan vi videre i analysen undersøke om det eksisterer sammenhenger mellom variablene, og avslutningsvis fremlegge aktuelle slutninger.

#### 4.5.2 Operasjonalisering av foretaksprestasjoner

Forskjellige studier benytter ulike prestasjonsmål, hvor det har blitt vist at det eksisterer flere funksjonelle og akseptable måter å måle foretaksprestasjoner på, jfr. tabell 2 og 3, Meyer (2002) og Rodriguez Cano, Carrillat & Jaramillo (2004). Studier anvender både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål i variabelen foretaksprestasjoner, slik at operasjonalisering av det teoretiske begrepet er omfattende. I tillegg kan vurderingene av prestasjonsmål være objektive, subjektive eller en kombinasjon av de to ytterpunktene. I dette delkapitlet vil valg og tilhørende begrunnelser tilknyttet operasjonaliseringsprosessen av foretaksprestasjoner fremstilles.



## Hvordan måle foretaksprestasjoner?

For å måle foretaksprestasjoner må man først avgjøre hva man ønsker å inkludere av finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål. Deretter velges hvilken metode som skal anvendes til innsamling av data. Her må det fastsettes hvilke datakilder som er hensiktsmessig for studiet og valg av subjektiv og/eller objektiv vurderingsmetode. Til vurdering av hvilke metoder og datakilder som er hensiktsmessig å benytte har Venkatraman og Ramanujam (1987) presentert en modell for datainnsamling av foretaksprestasjoner. Basert på deres modell har vi utarbeidet en tilnærmet lik tabell:

Vurderingsmetode	Datakilde	
	Primærkilde	Sekundærkilde
	Objektiv	Faktarapporteringer av virksomhetens foretaksprestasjoner. F.eks. ROI, egenkapitalrentabilitet eller resultatgrad
Subjektiv	Subjektive vurderinger foretatt av ledere i organisasjonen. F.eks. prestasjon i forhold til egne forventninger	Vurderinger av virksomheten som er gjort av bransjeeksperter eller andre eksterne eksperter.

Tabell 6: Sammenhenger mellom datakilde og vurderingsmetode

Venkatraman og Ramanujam (1987) understreker at ingen av cellene overgår hverandre i henhold til validitet og reliabilitet. Den horisontale siden i modellen viser datakilder med primær- og sekundærdata, og valg blant disse krever nøye vurderinger. Sekundærdata tillater replikering av data, og ved replikering er det viktig å ta hensyn til at innhentet data ikke nødvendigvis er ufeilbar (Venkatraman & Ramanujam, 1987). Dette kan for eksempel ses i sammenheng med regnskapsmanipulasjon. I motsetning til sekundærdata gir ikke primærdata alltid grunnlag for replikering (Venkatraman og Ramanujam, 1987), ettersom data er innhentet og tilpasset for å belyse en spesifikk problemstilling eller et bestemt fagområde (Gripsrud et al., 2016). Dermed kan replikering medføre tilfeldige målefeil som reduserer studiens reliabilitet, og videre dens validitet.

Den vertikale siden av modellen viser subjektive og objektive målinger. Objektive målinger minimerer anledningen for systematiske målefeil og feilbedømmelse av virksomheters egne prestasjoner. Likevel vil ikke datagrunnlaget i ethvert tilfelle være tilstrekkelig i forhold til hva som er nødvendig i enkelte studier. Følgelig egner subjektive målinger seg godt dersom man skal foreta vurderinger som ikke lar seg måle objektivt. Et eksempel kan være hvordan selskapet har prestert i forhold til egne forventninger (Venkatraman og Ramanujam, 1987).

Ettersom dette resulterer i subjektive data, må det tas i betraktning ved kvalitetsvurderingen av dem. For å belyse den ikke-finansielle vinklingen av foretaksprestasjoner i denne studien har vi valgt å benytte en subjektiv vurderingsmetode via primærdata som datakilde, jfr. tabell 6. Når det derimot gjelder de finansielle prestasjonsmålene, kan aktuelle data i vårt tilfelle klassifiseres som objektive målinger innhentet fra sekundære datakilder.

### **Objektive finansielle prestasjonsmål**

Regnskapstallene i avhandlingen er hentet og beregnet ut fra offentlig tilgjengelige kilder, herunder Proff Forvalt og årsrapporter. Vi var innforståtte med at innhenting av sekundære, objektive data ville være ressurskrevende, men til gjengjeld var motivet at data ikke ville være preget av vurderingsskjevhet. I tillegg medførte valget av sekundærdata et behov for færre undersøkelsesspørsmål, som var med på å redusere undersøkelsens tidsramme. Imidlertid oppsto utfordringer underveis i innsamlingen av data, ved at majoriteten av virksomhetene ikke hadde offentliggjort regnskapstall for 2019 da vi gjennomførte analysen. Vi besluttet derfor å benytte tall fra 2018. Før vi oppdaget dette vurderte vi å anvende gjennomsnittsmålinger for nøkkeltallene, i likhet med de ikke-finansielle prestasjonene (2017-2019). Dette lot seg altså ikke gjøre, ettersom det ville blitt ufullstendige analysegrunnlag for sammenligning blant virksomhetene grunnet manglende informasjon. Beslutningen av å bruke regnskapstall fra 2018, mener vi støttes av spørsmålsformuleringer i undersøkelsen og innsamling av data tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser. I målingene har vi ikke presisert i hvilket tidsrom respondentene skulle foreta vurderinger etter, og det kan dermed tenkes at de har svart i henhold til forhold som foreligger nært i tid. Resultatet er altså at de finansielle prestasjonsmålene ikke er alene om å vurderes ut fra «nyere tid».

For å vurdere respondentenes finansielle foretaksprestasjoner har vi valgt å benytte totalkapitalrentabilitet og resultatgrad som lønnsomhetsmål. Rentabilitetsmålet *totalkapitalrentabilitet* (TKR) er hyppig benyttet i tidligere studier (Gulliksen & Nuntun, 2017; Kleveland & Weber 2016; Sandanger & Sandbekk 2015) og anses som et godt mål på foretaksprestasjoner. Dette kan støttes av Langli (2016), som presenterer TKR som et mye brukt rentabilitetsmål på lønnsomhet. Rentabilitetsmålet viser «... hvor stor inntjening bedriften har hatt på sin totale kapital (balansesummen), uavhengig av hvordan denne kapitalen er finansiert» (Langli, 2016, s.689). Basert på Langli (2016, s. 689) er den generelle formelen for beregning av TKR:

$$TKR = \frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{rentekostnader}) * 100}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

*Resultatgrad* (RG) kan også omtales som et lønnsomhetsmål, men viser seg derimot å være mindre brukt til undersøkelser av blant annet kundelønnsomhetsanalysers sammenheng med foretaksprestasjoner. Likevel har noen lignende studier, deriblant Sandanger & Sandbekk (2015), tatt i bruk dette lønnsomhetsmålet. Målet gir informasjon om «... hvor stor prosentandel av hver omsatt krone som tilfaller totalkapitalen» (Langli, 2016, s. 700).

Årsaken til at dette målet ikke blir brukt i like stor grad som totalkapitalrentabilitet kan være at RG inngår som en delkomponent i TKR, jfr. Du Pont-modellen (Langli, 2016).

Nøkkeltallet kan likevel gi en indikasjon på virksomhetens lønnsomhet, sett ut fra de totale inntektene (Langli, 2016). Langli (2016) oppgir følgende definisjon for beregning av RG:

$$RG = \frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{rentekostnader}) * 100}{\text{Driftsinntekter}}$$

Sammen vil totalkapitalrentabilitet og resultatgrad gi oss mulighet til å sammenligne hvordan virksomheter har prestert i forhold til hverandre. Eksempelvis får vi innsyn i om virksomheter som benytter kundelønnsomhetsanalyser har bedre eller dårligere rentabilitet enn de som ikke benytter styringsverktøyet. Dersom TKR og RG videre sees i sammenheng med de ikke-finansielle prestasjonsmålene kan vi ifølge teorien oppnå en tilsynelatende dekkende måling av foretaksprestasjoner. Dermed vil de objektive finansielle målingene kobles sammen med de subjektive ikke-finansielle målingene for vurdering av den avhengige variabelen.

### **Subjektive ikke-finansielle prestasjonsmål**

Som nevnt benyttet vi primærdata som datakilde for den ikke-finansielle vinklingen av foretaksprestasjoner. For å kunne måle følgende, operasjonaliserte vi spørsmål basert på fire subjektive vurderinger av foretaksprestasjoner. Et problem tilknyttet sammenligning av slike data, er utfordringen ved å operasjonalisere entydige og konkrete spørsmål. Respondentene vil ha individuelle oppfatninger av hva som ligger i begrepene, og det er naturlig å tro at de trekker inn både finansielle og ikke-finansielle mål i vurderingene. På tross av individuelle oppfatninger, er de teoretiske begrepene som inngår i målingene relativt veletablerte, slik at målingene fremstår sammenlignbare. Spørsmålene er i stor grad inspirert og tilnærmet like spørsmål i Sandanger & Sandbekk (2015), fordi det fremkommer av deres faktoranalyse at de ble målt på en tilfredsstillende måte. Resultatet endte med spørsmål presentert i tabell 7.

<b>Spm. 20</b>	<b>Foretaksprestasjoner:</b> Hvordan har selskapet prestert de tre siste årene (2017-2019) i forhold til:	<b>Faktorladninger</b> <b>Faktor 1</b>	<b>Begrunnelse</b>
20.1	Bransjen	0,904	Kartlegger og måler respondentenes subjektive vurderinger av hvordan virksomhetene har prestert ut fra fire ulike ikke-finansielle prestasjonsmål. Til sammen vil altså disse utgjøre den subjektive delen av foretaksprestasjoner.  Overall KMO er 0,712
20.2	Nærmeste konkurrenter	0,897	
20.3	Selskapets egne forventninger	0,729	
20.4	Kundetilfredshet	0,735	

Tabell 7: Spørsmål om foretaksprestasjoner (n=62 for faktorladninger)

Av tabellen kan man se at de ikke-finansielle prestasjonene måles for de tre siste årene (2017-2019). Til forskjell fra Sandanger & Sandbekk (2015) har vi inkludert kundetilfredshet. Inkluderingen kan forsvares fra teorien om at tilfredse kunder blant annet skaper lojalitet, som muliggjør økt profitabilitet. Resterende tre spørsmål er like, og hensikten med at respondentene blir bedt om å foreta fire subjektive vurderinger er å sikre at flere forhold ved den subjektive ikke-finansielle vinklingen av foretaksprestasjoner tas høyde for. Målet er å oppnå et valid mål på det teoretiske begrepet, hvor vi vil undersøke om spørsmålene kan sammenstilles til én faktor; foretaksprestasjoner. Undersøkelsen kan utføres ved hjelp av en bekreftende faktoranalyse.

Hovedformålet med faktoranalysen er å kartlegge variablenes underliggende struktur i analysen, men for å kunne gjennomføre en slik analyse må en rekke forutsetninger være oppfylt (Hair, Jr., Black, Babin & Anderson, 2010; Sharma, 1996). Det er flere mål som kan anvendes for å undersøke om forutsetningene er tilfredsstillt. Første mål er å oppnå tilstrekkelig antall observasjoner, og en generell regel er minimum fem observasjoner per variabel (Hair Jr. et al., 2010). I tillegg må kravet om at korrelasjonskoeffisienten overstiger  $r=0,3$  overholdes (Dillon & Goldstein, 1984). De to siste kravene er at Bartletts Sfæretest må være signifikant på 5 % nivå, og Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verdien må overstige minimumskravet på 0,6 for å tolereres (Hair Jr. et al., 2010; Sharma, 1996). Når forutsetningene er oppfylt kan man videre ta utgangspunkt i spørsmålenes faktorladninger, hvor en ladning må overstige 0,5 for å kunne omtales som god (Hair Jr. et al., 2010).

Nevnte forutsetninger ved spørsmålene for de subjektive ikke-finansielle prestasjonsmålene i tabell 7 er testet og oppfylt. Vi opererer med en utvalgsstørrelse med forholdet 16:1. Det vil si at vi har 16 observasjoner per variabel. Videre er Bartletts Sfæretest signifikant på 1 %-nivå og overordnet KMO er 0,71. Faktorladningene verifiserer at de måles som én variabel som

ønsket, hvor faktoren forklarer ca. 67 % av den totale variansen i de subjektive spørsmålene. Til påpekning kan vi se at kundetilfredshet har en faktorladning større enn 0,5. Dette støtter dermed vår beslutning om å inkludere kundetilfredshet som et subjektivt mål på foretaksprestasjoner.

#### 4.5.3 Operasjonalisering av hypotesevariabler i konseptuell modell

Operasjonalisering av hypotesevariablene omfatter omforming av kundelønnsomhetsanalyser, teknisk- og organisatorisk ressurstilpasning, samt markedsorientering til empiriske mål. Disse vil i nevnte rekkefølge gjennomgås i dette delkapittelet.

#### **Kundelønnsomhetsanalyser (Helhetsvurdering)**

Det er inkludert en rekke undersøkelsesspørsmål for å måle og vurdere kundelønnsomhetsanalyser som en helhet. Kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering kan som nevnt omtales som «customer accounting». Med hensikt om å unngå forvirring, samt for å vise at de to begrepene har samme betydning, ble begrepet definert innledningsvis. Deretter ble styringsverktøyets bruk og nytte kartlagt ved hjelp av spørsmål inspirert og hentet fra Gulliksen & Nuntun (2017), Havelin & Helsem (2012), Kleveland & Weber (2016), samt Sandanger & Sandbekk (2015). Spørsmålene presenteres i tabell 8.

Spm.	Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Begrunnelse
6	Bruker selskapet kundelønnsomhetsanalyse?	Viser fordelingen mellom virksomheter som bruker og <i>ikke</i> bruker kundelønnsomhetsanalyser per dags dato.
7	I hvilken grad benytter selskapet kundelønnsomhetsanalyser?	Kartlegger bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering.
8	Hvor stor nytte har selskapet av kundelønnsomhetsanalyser?  <b>8.1</b> Opplevd nytte <b>8.2</b> Potensiell nytte	Opplevd nytte inkluderes for å avdekke nytten respondentene opplever ved bruk av kundelønnsomhetsanalyse som helhetsvurdering.  Potensiell nytte inkluderes som et oppfølgingsspørsmål til opplevd nytte. Det gir indikasjoner på om det foreligger et forbedringspotensial tilknyttet utnyttelse av informasjon man får ved bruk av styringsverktøyet.

Tabell 8: Spørsmål om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Når det gjelder respondentene som oppgir at de ikke bruker styringsverktøyet, vil de sendes direkte til spørsmål om ressurstilpasning, slik at de ikke eksponeres for spørsmålene tilknyttet kundelønnsomhetsanalyse. Ved hjelp av spørsmålet om bruk av styringsverktøyet blir altså respondentene inndelt i to grupper; de som benytter versus de som *ikke* benytter

kundelønnsomhetsanalyser. Gruppene tilordnes noen ulike spørsmål, men de vil være identiske for utvalget innen samme gruppe. Det betyr at datainnsamlingsmetoden er høyt standardisert. Formålet med dette er å eliminere tilfeldige målefeil, slik at studien baseres på pålitelige data.

Kundelønnsomhetsanalyseres relevans i form av oppdatering og kost-nytte-vurderinger anses også relevant å ha kjennskap til. Årsaken er at de kan gi indikasjoner på styringsverktøyets kvalitet og informasjonsbidrag. Påstandene i tabell 9 er ment å gi innsikt i virksomheters rutiner for oppdatering, altså atferd, samt subjektive vurderinger og holdninger. Oppdatering har vist seg nyttig å ha kjennskap til i andre studier, og vi har valgt å basere spørsmålene på Hansen & Kjos (2019) sin operasjonalisering av begrepene:

Spm.	Oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Begrunnelse
9	<p>Ta stilling til følgende påstander i forbindelse med oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser:</p> <p><b>9.1</b> Vi har faste rutiner for oppdatering  <b>9.2</b> Vi oppdaterer ved behov</p>	Påstandene har som formål å kartlegge virksomhetenes rutiner og frekvens for oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser.
10	<p>Ta stilling til følgende påstander i forbindelse med oppdatering av kundelønnsomhetsanalyse:</p> <p><b>10.1</b> Jeg antar at hyppigere oppdateringer kan medføre høyere kvalitet på analysene.  <b>10.2</b> Jeg opplever at selskapet gjennomfører oppdateringer med en tilfredsstillende hyppighet  <b>10.3</b> Jeg opplever at selskapet med fordel kan oppdatere analysene oftere enn hva de gjør med dagens prosedyrer</p>	Påstandene har som formål å kartlegge respondentenes subjektive vurderinger av virksomhetenes rutiner og frekvens for oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser.

Tabell 9: Spørsmål om oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Avslutningsvis for kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering undersøkes styringsverktøyet i sammenheng med «Cost of control»-perspektivet. Også disse spørsmålene er inspirert av Hansen & Kjos (2019), men forskjellen er at denne studien inkluderer de som ikke benytter styringsverktøyet. Dermed blir det nødvendig å innhente informasjon om kost-nytte-vurderinger fra begge parter.

Spørsmål 11 i tabell 10 gjelder virksomheter som anvender kundelønnsomhetsanalyser. Når det derimot gjelder de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, vil de måtte vurdere lignende spørsmål (12), men med et par unntak. Spørsmålet inkluderer ikke den siste påstanden, samt at påstandenes formuleringer er noe endret. For et nærmere innblikk i dette; se vedlegg 4.

Spm.	«Cost of control»-perspektiv på kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Begrunnelse
11	<p>Ta stilling til følgende påstander om selskapet:</p> <p><b>11.1</b> Vi foretar beregninger for å tallfeste kostnadene ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser</p> <p><b>11.2</b> Vi har gjennomført risikovurderinger av å ikke tallfeste kundelønnsomheten</p> <p><b>11.3</b> Uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser vil medføre stor risiko for selskapet</p> <p><b>11.4</b> Informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med overgår kostnadene ved å utføre analysene</p>	<p>Påstandene har som formål å kartlegge i hvilken grad virksomhetene vurderer risiko og kostnader ved å utføre kundelønnsomhetsanalyser. På denne måten fremstilles styringsverktøyets relevans.</p> <p>For spørsmålene til de som ikke bruker verktøyet (12.1-12.3), vil informasjonen kunne bidra med lignende innsikt i vurderinger for de som ikke bruker verktøyet.</p>

Tabell 10: Spørsmål om «Cost of control»-perspektiv av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

### Kundelønnsomhetsanalyser (ulike teknikker)

I denne studien inkluderes som kjent fem analyseteknikker. For å operasjonalisere de teoretiske begrepene til empiriske mål har vi tatt utgangspunkt i en kombinasjon av Guilding & McManus (2002), Havelin & Helsem (2012), Hansen & Kjos (2019), Kleveland & Weber (2016) og Sandanger & Sandbekk (2015). Disse studiene viser at de har oppnådd gode målinger basert på egne operasjonaliseringsprosesser. Studiene legger dermed grunnlag for vår beskrivelse og konkretisering av hver enkelt teknikk. Hensikten er å oppnå en entydig forståelse av begrepene, slik at respondentene har samme vurderingsgrunnlag for spørsmålene.

Det stilles spørsmål relatert til hver enkelt analyseteknikk, med formål om å kartlegge teknikkenes bruksgrad, nytteverdi og relevans. I tillegg vil de inkluderes for å undersøke mulige sammenhenger med foretaksprestasjoner, da tidligere forskning har vist at ulike teknikker har ulik påvirkningskraft på en virksomhets prestasjoner. Denne delen av spørreskjemaet kunne også bestått av ytterligere påstander for å sikre begrepsvaliditeten. Årsaken til at dette ble utelatt er vår oppfatning om at de inkluderte spørsmålene er tilstrekkelige med tanke på validitet, samt at vi oppnår en mer habil og effektiv undersøkelse ved utelatelse.

Spm.	Analyseteknikker	Begrunnelse
13	I hvilken grad benytter selskapet følgende analyseteknikker?	Avdekker analyseteknikkenes bruksgrad.
14	Hvor stor opplevd nytte har selskapet av følgende analyseteknikker?	Opplevd nytte inkluderes for å avdekke opplevd nytteverdi ved bruk av analyseteknikkene, samt at det validerer bruksgraden av teknikkene.

15	Anslå selskapets potensielle nytteverdi ved bruk av de ulike analyseteknikkene.	Potensiell nytte skal avbilde utnyttelsesgrad for hver enkelt analyseteknikk. Respondentenes svar angir om det eksisterer et mulig «forbedringspotensial» av utnyttelsen.
16	Ta stilling til om følgende analyseteknikker er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien de gir selskapet.	Formålet er å kartlegge en kost-nytte-vurdering av de ulike teknikkene. Dette kan ses i lys av «Cost of control»-perspektivet for helhetsvurderingen.

Tabell 11: Spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (ulike teknikker)

Respondentene har mulighet til å velge svaralternativet «bruker ikke» i spørsmålene relatert til de forskjellige analyseteknikkene. Alternativet er inkludert for å unngå en bruksgrad som er kunstig lav, hvor målet er å angi et naturlig nullpunkt til analysens vurdering. Videre under delspørsmålene om nytteverdien tilhørende hver enkelt analyseteknikk, vil respondentene få mulighet til å angi svaret «ikke relevant». Svaralternativet reduserer sannsynligheten for en potensiell feilkilde, da det ikke vil være hensiktsmessig at de som ikke anvender enkelte analyseteknikker må oppgi en nytteverdi.

### Ressurstilpasning: Teknisk og organisatorisk

Ut fra litteraturgjennomgangen fremstår undersøkelser om sammenhengen mellom teknisk-, organisatorisk tilpasning og foretaksprestasjoner som lite utforsket. Årsaken til at vi hevder det er lite utforsket er fordi studier vi har gjennomgått, som Hansen & Kjos (2019) og Lind & Strömsten (2006), har studert variablene med et annet formål enn vår studie. Hansen & Kjos (2019) sin operasjonalisering av teknisk- og organisatorisk tilpasning virker å være gode kvantifiserbare mål for variablene uavhengig av formål. Vi har derfor valgt å benytte tilsvarende spørsmål for å måle de teoretiske begrepene, og for å vurdere dem har vi benyttet bekreftende faktoranalyser.

For å skape en felles forståelse av hva som inngår i «prioriterte kunder» innledes spørsmålene relatert til teknisk- og organisatorisk tilpasning med en begrepsavklaring. Deretter presenteres de empiriske målene for begrepet teknisk tilpasning. Her inngår fire påstander tilknyttet produkter og tjenester, samt produksjonsteknologi.

Spm.	Teknisk tilpasning:	Faktorladninger	Begrunnelse
17	Ta stilling til følgende påstander om selskapet:	<b>Faktor 1</b>	
17.1	Vi tilpasser produkter/tjenester til de prioriterte kundene	0.865	Påstandene har som formål å avdekke virksomhetenes grad av teknisk tilpasning til de prioriterte kundene.
17.2	Vi tilpasser produksjonsteknologien (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) til de prioriterte kundene	0.865	
17.3	Vi utvikler produkter/tjenester i samarbeid med de prioriterte kundene	0.866	



17.4	Vi utvikler produksjonsteknologien (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) i samarbeid med de prioriterte kundene	0.791	Overall KMO er 0.805
------	---	-------	----------------------

Tabell 12: Spørsmål om teknisk tilpasning (n = 62 for faktorladninger)

I likhet med studiene vi hentet inspirasjon fra, vitner påstandenes faktorladninger i tabell 12 om at operasjonaliseringen av teknisk tilpasning er tilfredsstillende. Verdier godt over 0,5 tyder altså at påstandene kan sammenstilles til én faktor; teknisk tilpasning. Dette støttes av at den ene faktoren har egenverdi større enn 1, samt at faktoren alene forklarer 72 % av den totale variansen i modellen. Grunnen til at vi kan ta utgangspunkt i faktorladningene er for det første at utvalgsstørrelsen har forholdet 16:1. For det andre viser alle korrelasjonskoeffisientene sterkt positive, lineære sammenhenger, samt at Bartlett's Sferetest er signifikant på 1 %-nivå og KMO er 0,81.

Ved operasjonalisering av begrepet organisatorisk tilpasning ble totalt seks påstander inkludert. Til tross for at Hansen & Kjos (2019) ikke avdekket en høy faktorladning relatert til påstand 18.4, valgte vi å inkludere den. Oss bekjent er tilsvarende operasjonalisering lite benyttet, og det kan derfor være noe usikkerhet rundt deres funn. Vi har av den grunn valgt å inkludere 18.4, for å undersøke om den bidrar som et godt mål til organisatorisk tilpasning eller ei.

Spm. 18	Organisatorisk tilpasning: Ta stilling til følgende påstander om selskapet:	Faktorladninger Faktor 1	Begrunnelse
18.1	Vi har jevnlig kommunikasjon med de prioriterte kundene	0.704	Påstandene har som formål å avdekke virksomhetenes grad av organisatorisk tilpasning til de prioriterte kundene.  Overall KMO er 0.782
18.2	Vi har dedikerte enheter/ansatte som arbeider mot de prioriterte kundene	0.843	
18.3	Vi har tett samarbeid med de prioriterte kundene	0.824	
18.4	Vi har felles administrative system med de prioriterte kundene	0.681	
18.5	Vi investerer betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene	0.890	
18.6	Det er høy grad av gjensidig tillit mellom selskapet og de prioriterte kundene	0.491	

Tabell 13: Spørsmål om organisatorisk tilpasning (n = 62 for faktorladninger)

Før faktorladningen kan kommenteres tester vi for faktoranalysens forutsetninger. For variabelen organisatorisk tilpasning har utvalgsstørrelsen forholdet 10:1, og kan dermed betraktes å være oppfylt. Når det gjelder korrelasjonene har alle påstandene  $r > 0,3$ , og de er signifikante på 1%-nivå. Bartlett's Sferetest er signifikant på 1 %-nivå og KMO er 0,78. En faktorladning like under 0,5 for påstand 18.6, kan tyde på at påstanden måler et annet teoretisk begrep enn de resterende påstandene. Dermed vil vi i analysen ekskludere påstanden i konstruksjonen av målet for organisatorisk tilpasning. I likhet med Hansen & Kjos (2019)

har vi altså identifisert én påstand som bør utelukkes av analysen, men forskjellen er at forholdet gjelder påstanden relatert til gjensidig tillit (18.6).

### Markedsorientering

Markedsorientering er et begrep sammensatt av flere komponenter (Narver & Slater, 1990). Spørsmålet relatert til begrepet inkluderer derfor tre forskjellige påstander, som til sammen skal forsøke å fange opp og måle begrepet. Påstandene er i utgangspunktet inspirert av Guilding & McManus (2002) og Hansen & Kjos (2019), men også Havelin & Helsem (2012) og Nordheim & Skog (2018). Bakgrunnen for dette er at de har utviklet gjennomtenkte og velegnede empiriske mål for markedsorientering, som har vist seg å fungere. Imidlertid har vi utelatt påstander som direkte nevner begrepet markedsorientering, da dette kan tenkes å påvirke respondentenes svar.

Spm. 19	Markedsorientering: Ta stilling til følgende påstander om selskapet:	Faktorladninger Faktor 1	Begrunnelse
19.1	Vi har god forståelse av kundene	0.722	Kartlegger i hvilken grad virksomhetene har fokus på orientering mot markedet.  Overall KMO er 0.650
19.2	De ulike funksjonene i selskapet samarbeider tett for å tilfredsstille kundene.	0.656	
19.3	Ledelsen i selskapet jobber for å tilfredsstille behovene og ønskene til prioriterte marked slik at selskapet kan oppnå potensiell langsiktig vekst og profitt.	0.604	

Tabell 14: Spørsmål om markedsorientering (n = 62 for faktorladninger)

Forutsetningene for faktoranalysen relatert til markedsorientering er i likhet med de andre, oppfylt. Forholdet til utvalgsstørrelsen er 21:1, de parvise korrelasjonskoeffisientene er større enn 0,3, i tillegg til at de er signifikante på 1%-nivå. I likhet med koeffisientene er Bartlett's Sfæretest signifikant på 1 %-nivå og KMO er 0,65. Basert på dette, samt faktorladningene i tabell 14, kan markedsorientering måles ut fra én faktor. Faktoren har egenverdi større enn 1, og forklarer 69 % av den totale variansen.

#### 4.5.4 Operasjonalisering av kontekstuelle variabler

I likhet med operasjonaliseringsprosessene i de to foregående delkapitlene, har vi operasjonalisert og gjennomført faktoranalyser av begrepene for de kontekstuelle variablene konkurranseintensitet, informasjonssystemets funksjonalitet og størrelse. Variablene er som nevnt valgt på bakgrunn av Chenhall (2003), samt andre tidligere studier (Bjørnenak, 2013; Hansen & Kjos, 2019; Kleveland & Weber, 2016; Nordheim & Skog, 2018; Sandanger & Sandbekk, 2015). Kontrollvariablene kan påvirke studiens hypotesevariabler, slik at de vil være viktige å inkludere i analysen med sammenhengene til foretaksprestasjoner. Disse

variablene skal dermed sørge for at funn i regresjonsanalysene ikke overdrives, på grunn av utelatte variabler.

Spørsmål i tabell 15 er i likhet med tabell 14, farget av foreliggende spørreundersøkelser gjennomført av Hansen & Kjos (2019) og Nordheim & Skog (2018).

Spm. 22	Konkurransenintensitet: Hvor intens har konkurransen i bransjen vært basert på ... de tre siste årene (2017-2019)?	Faktorladninger		Begrunnelse
		Faktor 1	Faktor 2	
22.1	Priskonkurransen		0.751	Påstandene har som formål å avdekke respondentenes subjektive oppfatning av konkurranseintensiteten.  Overall KMO er 0.506
22.2	Konkurransen om markedsandeler	0.695		
22.3	Konkurransen tilknyttet utvikling av nye produkter	0.722		
22.4	Konkurransen tilknyttet kvalitet og utvalg av produkter/tjenester	0.810		
Spm. 23	Informasjonssystemets funksjonalitet: Ta stilling til følgende påstander i forhold til selskapets informasjonssystem	Faktorladninger Faktor 1		Begrunnelse
23.1	Selskapet har et godt integrert informasjonssystem, også mellom eventuelle avdelinger	0.920		Påstandene har som formål å avdekke hvor funksjonelle virksomhetenes informasjonssystem er.  Overall KMO er 0.882
23.2	Informasjonssystemet gir brukerne gode muligheter til å gjøre detaljerte søk i databasen	0.947		
23.3	Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften	0.867		
23.4	Informasjonssystemet gir et bredt utvalg data tilknyttet selskapets kostnader og prestasjoner	0.925		
23.5	Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i «sanntid» heller enn periodisk	0.826		

Tabell 15: Spørsmål tilknyttet kontrollvariabler (n = 62 for faktorladninger)

Forutsetningene for begge de kontekstuelle variablene i tabell 15 kan sies å være oppfylt. Faktoranalysen og -ladningene i tabellen viser at det er utfordrende å måle konkurranseintensitet som én faktor. Dette kan forklares av at det er knyttet en del usikkerhet til konkurranseintensitet, og derav vil det generelt være vanskelig å fange opp begrepet som én faktor. Resultatet for denne studies analyse blir dermed at konkurranseintensiteten måles ved hjelp av to faktorer; opplevd konkurranseintensitet som omfavner spørsmål 22.2 til 22.4, og prisintensitet som er en indikator for priskonkurransen (22.1). Valget støttes av den kumulative variansen som øker fra 48 til 76 %. I motsetning til konkurranseintensiteten viser informasjonssystemets funksjonalitet å gi høye, tilfredsstillende mål. Tabellen avdekker at påstandene om informasjonssystemets funksjonalitet kan slås sammen til én faktor.

Til slutt vil vi kommentere størrelse. Størrelse kan måles på ulike måter, via for eksempel selskapets omsetning, salgsvolum, antall ansatte etc. (Chenhall, 2003). I likhet med Bjørnenak

(2013), Kleveland & Weber (2015) og Sandanger & Sandbekk (2015) er størrelse basert på virksomhetens omsetning i denne studien. I utarbeidelsen av spørreskjemaet tok vi en beslutning om å ikke inkludere spørsmål om den kontekstuelle variabelen størrelse. Årsaken var at vi antok at tilstrekkelig informasjon kunne innhentes via Proff Forvalt. Imidlertid oppsto noen utfordringer relatert til innhenting av sekundærdata, da ikke alle hadde fullstendig oppdaterte rapporter for 2019. Variabelen ble derfor, på samme måten som for foretaksprestasjoner, basert på regnskapstall for 2018.

#### 4.5.5 Cronbachs Alpha

Til oppsummering av de bekreftende faktoranalysene må reliabiliteten til de nylig gjennomgåtte faktorene vurderes. Til dette er Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) et velegnet og mye brukt mål (Hair Jr. et al., 2010). En årsak til at Cronbachs Alpha er et godt reliabilitetsmål å anvende i denne studien, er at den vil vurdere alle faktorene vi ønsker å undersøke under ett. På denne måten kan den si noe om den interne konsistensen, med andre ord gir målet innsikt i hvor pålitelige de konstruerte målene er.

Cronbachs Alpha varierer fra 0 til 1, og det eksisterer en generell enighet om at den nedre grensen ligger på 0,7 for å kunne omtales som pålitelig (Hair Jr. et al., 2010). Imidlertid presiserer Hair Jr. et al. (2010) at grensen kan justeres ned til 0,6 for forskning som klassifiseres å være utforskende. Oppsummert for operasjonaliseringen av nevnte variabler i denne studien, har vi utviklet tabell 16.

Konstruert mål	Forkortelse	Cronbachs Alpha	Intern konsistens
Ikke-finansielle foretaksprestasjoner	SP	0,836	Bra
Teknisk tilpasning	TT	0,865	Bra
Organisatorisk tilpasning	OT	0,825	Bra
Markedsorientering	MO	0,772	Akseptabel
Konkurransintensitet	KI	0,652	Tvilsom/ akseptabel
Informasjonssystemets funksjonalitet	IT	0,937	Utmerket

Tabell 16: Operasjonaliserte variabelers reliabilitet

Kort oppsummert viser tabell 16 at alle variablene, foruten KI, har en Cronbachs Alpha over 0,7. Til tross for at den interne konsistensen til KI er i underkant av 0,7, vil vi likevel vurdere variabelen på lik linje med resterende mål. Oss bekjent, er det ingen entydig og god måte å skulle måle et komplekst begrep som konkurranseintensitet på. KI kan av den grunn omtales som krevende å måle, og vi vil derfor klassifisere målingen som eksplorativ. Dermed tiltrer poenget til Hair Jr. et al. (2010) om en grense på 0,6, slik at vi vil betrakte den som gjeldende for denne faktoren. Et ytterligere poeng som styrker anvendelse av faktoren KI er at

Cronbachs Alpha øker i takt med antall indikatorer som inngår i målet (Ringdal, 2014). Ettersom vi trakk ut indikatoren prisintensitet, gjenstår kun tre indikatorer for å måle konkurranseintensiteten. Basert på dette mener vi KI kan klassifiseres å ha akseptabel intern konsistens. Til tross for at indikatorene er reliable med god intern konsistens er det ikke gitt at målene er valide, men «Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet» (Ringdal, 2014, s. 96). Vi vil dermed i påfølgende kapittel evaluere studiens datamateriale.

## 4.6 Dataevaluering

Gjennomgående i forskningsprosessen må data og funn evalueres ut fra dets kvalitet, da det vil være avgjørende for denne kvantitative studiens troverdighet. I den forbindelse opptrer reliabilitet og validitet som to av de mest fremtredende begrepene for evaluering av datamaterialet (Bell, Bryman & Harley, 2018). Begrepene inngår i målingers kvalitetskrav, og vurderingen av en studies reliabilitet og validitet gir leseren en formening om funnene er gyldige og til å stole på (Ringdal, 2014).

### 4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvorvidt studiens resultater er pålitelige (Bell et al., 2018). Hvis en undersøkelse som utføres under samme forhold gir samme resultat ved gjentatte undersøkelser, vil det bety at de tilfeldige, uunngåelige målefeilene er små og undersøkelsen har høy grad av pålitelighet (Gripsrud et al., 2016; Ringdal, 2014). Imidlertid handler reliabilitet om mer enn bare statistikk. Statistikken er kun et hjelpemiddel for å vurdere reliabiliteten, som legger grunnlaget og styrer valgene som tas i studien.

Man kan skille mellom tre måter for vurdering av dataenes reliabilitet; *allmenn kildekritikk*, *test-retest-teknikken* og *intern konsistens*. Sistnevnte reliabilitetsmål ble presentert via Cronbachs Alpha, og videre vil fokuset rettes mot test-retest teknikken. *Test-retest-teknikken* er blant de mest anvendte metodene for vurdering av reliabilitet (Ringdal, 2014). Den omfatter gjentakende undersøkelser av samme variabel, for å måle korrelasjon mellom ulike sett med data, fra ulike tidspunkt (Ringdal, 2014).

Flere faktorer kan være av påvirkning for vår undersøkelses reliabilitet, blant annet respondentenes stilling, alder eller ansettelsestid i virksomheten. Av disse inngår et spørsmål om respondentenes stilling i spørreskjemaet. Basert på stillingsbeskrivelser og tidligere

studiers funn, er det vanskelig å vurdere om en økonomisjef har mer kjennskap til virksomhetens styringsverktøy og kunderelasjoner B2B, enn en CRM-ansvarlig, controller osv. Dette fordi både like og ulike stillinger kan ha noe varierende ansvarsområder, som medfører at det blir komplisert å fastslå kun én spesifikk ønskelig stilling for respondentene. Derfor er respondenter med ulike stillinger, som antas å ha relevant kompetanse basert på stillingstitler, inkludert i denne avhandlingen. Dette vil sannsynligvis påvirke studiens repliserbarhet, som videre kan påvirke reliabiliteten via blant annet fluktuasjon. Respondentene kan i tillegg ha varierende oppfatninger om kundelønnsomhetsanalyser nytte, grunnet f.eks. ubevisst påvirkning fra stilling, ledelse etc. Dermed kan svarene bli inkonsistente ved gjentatte målinger og derav svekke reliabiliteten. Problemet gjenspeiler den kvantitative forsknings bekymring om hvorvidt målingene er stabile eller ikke (Bell et al., 2018). Imidlertid har ingen respondenter oppgitt kommentarer om at de ikke har hatt tilstrekkelig kunnskap for å kunne delta, og vi har derfor valgt å ikke foreta nærmere analyser av forskjeller i svar fra respondentene.

#### 4.6.2 Validitet

Validitet omhandler gyldighet, og vurderes ut fra om studien måler det den har til hensikt å måle (Ringdal, 2014; Gripsrud et al., 2016). Her blir dermed systematiske målefeil avgjørende, og er en type målefeil som vil påvirke funn og konklusjoners integritet. Det vil si de har en direkte påvirkning på dataenes validitet (Bell et al., 2018; Ringdal, 2014). Det skilles gjerne mellom ulike typer validitet, deriblant begrepsvaliditet, nomologisk validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2014).

*Begrepsvaliditet* er i hovedsak en type validitet som er fundamental for kvantitative studier (Bell et al., 2018). Bell et al. (2018) presiserer at konseptet er opptatt av hvorvidt et mål klarer å fange det teoretiske begrepet det er ment å måle. I denne studien består spørreskjemaet i hovedsak av lukkede spørsmål med faste svaralternativ, som medfører at høy grad av begrepsvaliditet blir vesentlig. Spørsmålene i undersøkelsen er i stor grad inspirert og hentet fra tidligere studier (Gulliksen & Nuntun, 2017; Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012; Kleveland & Weber, 2016; Sandanger & Sandbekk, 2015), ettersom de har funnet at målene er gode. Våre konstruerte måls interne konsistens indikerer at målene fremstår gode også i denne studien. Likevel er det ikke gitt at høy reliabilitet via konsistente målinger medfører at vi måler det studien hadde til hensikt å måle. For validering i tilknytning til begrepsvaliditet, er derfor flere tiltak gjennomført, deriblant pre-tester. Tiltaket ble viktig for

å undersøke om respondentene hadde lik forståelse av operasjonaliserte begrep, hvor respondentenes tilbakemeldinger vitnet om god innsikt i begrepene. I likhet med dette var begrepsavklaringer i spørreskjemaet inkludert for å unngå misforståelser. Dette medfører at validiteten til studiens funn styrkes.

Imidlertid bør også den *nomologiske validiteten* evalueres. Det går på «... om et mål i praksis fungerer slik vi skulle forvente ut fra teoretiske betraktninger» (Ringdal, 2014, s. 99). Dersom det skulle oppstå uventede forskjeller mellom praksis og teori, vil det så tvil om måten et begrep er målt på (Ringdal, 2014). En nærliggende diskusjon blir omkring respondentenes svar i undersøkelsen, da de baseres på subjektive vurderinger. Som tidligere påpekt vil ikke nødvendigvis subjektive vurderinger speile og være sammenfallende med virksomhetenes praksis. Da vi studerer komplekse begrep kan det være slik at respondentene ikke kjenner til alle informasjonsprosesser og samarbeid mellom funksjoner i virksomhetene. Årsaken til at det kan være et faktum er at vi studerer de største virksomhetene i Norge. Virksomhetene er på størrelser hvor ledere på ulike nivå og enheter ofte har ulike ansvarsområder. Vurderinger i form av anslag og rangeringer, kan basert på dette være både utfordrende og kompliserte, slik at subjektive vurderinger kan være et moment som påvirker den nomologiske validiteten.

Avslutningsvis blir studiens generaliserbarhet viktig i tilknytning til valideringen.

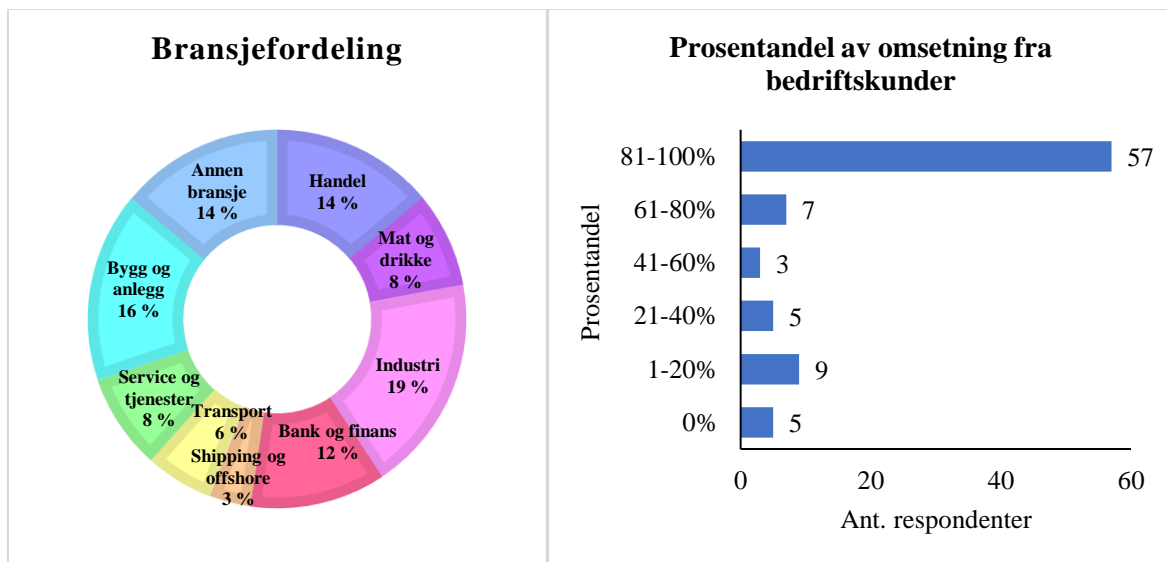
Generaliserbarheten til undersøkelsens funn utover en studies kontekst, utgjør den *eksterne validitet* (Jacobsen, 2015; Bell et al., 2018). Den eksterne validiteten vil altså avhenge av om utvalget kan si noe om populasjonen (Jacobsen, 2015). Dermed er også denne typen validitet ofte grunnleggende for kvantitative studier. Denne studiens eksterne validitet kan blant annet evalueres ut fra frafallsanalysen for bransjefordelingen i delkapittel 3.3. Her fremgikk potensielle problemer med avhandlingens eksterne validitet grunnet et markant frafall. For å øke graden av generaliserbarhet ble som nevnt en rekke tiltak iverksatt, i håp om å oppnå en tilfredsstillende responsrate. I henhold til Van der Stede et al. (2005) er ofte responsraten lav når undersøkelsen krever deltakelse fra respondenter som besitter høytstående lederstillinger. Denne undersøkelsen krevde nettopp dette, og kan ha blitt et offer for dette faktum. Imidlertid ble blant annet påminnelser via e-post utsendt og en mindre ringerunde gjennomført, for å øke responsraten. Tiltakene ga resultat, men responsraten ble likevel lavere enn ønsket. Dermed kom frafallsanalysen til nytte, hvor vi identifiserte at utvalget representerer populasjonen i forhold til bransjefordeling og størrelse. Ut fra analysen kan studiens eksterne validitet omtales som god, og funn kan generaliseres fra utvalget til populasjonen.

## 5. Analyse og diskusjon

Analysekapittelet består av deskriptiv statistikk, som fremlegges via figurer og tabeller, hvor resultat og funn vil diskuteres fortløpende. Innledningsvis (5.1) vil vi belyse virksomhetene som inngår i utvalget, og hvordan de styrer og presterer ut fra deres foretaksprestasjoner (5.2). Videre analyseres studiens to forskningsspørsmål, som kartlegger virksomhetenes praksis i tilknytning til bruk av kundelønnsomhetsanalyser (5.3), grad av ressurstilpasning og markedsorientering (5.4). I delkapittel 5.5 konstrueres studiens variabler, som videre benyttes i regresjonsanalysen. I regresjonsanalysen undersøkes sammenhenger mellom variablene i den konseptuelle modell, hvor delkapittel 5.6 utgjør videre diskusjon av hovedfunn i avhandlingen.

### 5.1 Deltakende virksomheter

I frafallsanalysen ble utvalget sammenlignet med populasjonens bransjefordeling, og det ble slått fast i tabell 4 at utvalget består av 86 respondenter. Figur 3 viser bransjefordelingen for respondentene og deres prosentandel av omsetning som genereres av bedriftskunder.



Figur 2: Utvalgets bransjefordeling og omsetning fra bedriftskunder (n=86)

Sektordiagrammet i figur 3 viser at det er god spredning i utvalgets bransjefordeling. Den angir at det er bransjene *industri* (19 %) og *bygg & anlegg* (16 %) som i størst grad er representert, men også *handel* (14 %) og *bank & finans* (12 %) er godt representert. I tillegg viser det seg at 14 % av utvalget har oppgitt at deres virksomhet ikke kan klassifiseres av de forhåndsdefinerte bransjene, og dermed angitt *annen bransje*. I stolpediagrammet er det verdt



å merke at 57 virksomheter (66 %) har bedriftskunder som genererer 80 % eller mer av den totale omsetningen. Ytterligere syv virksomheter (8 %) har en omsetning til bedriftsmarkedet, hvor mellom 61 % til 80 % av den totale omsetningen genereres av bedriftskunder. Dermed arbeider 64<sup>1</sup> virksomheter (74 %) i det Lind & Strömsten (2006) omtaler som en «business-to-business setting». Blant de 62 gjenværende virksomhetene viser deskriptiv statistikk at gjennomsnittlig omsetning er ca. 6,5 mrd. NOK i 2018, mens gjennomsnittlig antall ansatte er 1133 stk.<sup>2</sup> Til presisering er standardavvikene på henholdsvis 10,6 mrd. NOK og 1987 ansatte. Høye verdier vitner om at størrelse, både i form av omsetning og antall ansatte, er svært varierende fra gjennomsnittet. Likevel kan utvalget i henhold til NHO (u.å.) karakteriseres som store norske virksomheter.

For nærmere undersøkelse av respondentene som har gjennomført spørreundersøkelsen på vegne av virksomhetene, besitter majoriteten (53 %), det vil si 33 respondenter, stillinger som økonomisjef, CFO eller økonomidirektør. Resterende fordeling blant stillinger er seks daglige ledere (10 %), ni kontrollere (15 %) og fire markedssjefer (6 %). Ti respondenter har derimot oppgitt andre lederstillinger (16 %), som inkluderer stillinger som f.eks. «*Head of group accounting*», og seksjonsleder «*Performance Analytics*».

## 5.2 Foretaksprestasjoner

Foretaksprestasjoner analyseres både fra finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål. I spørreundersøkelsen ble foretaksprestasjoner målt via subjektive ikke-finansielle mål for de siste tre årene (2017 - 2019), og deskriptiv statistikk for prestasjonsmålene er sammenstilt i tabell 17.

Prestasjon (2017-2019) ift.	Svarprosent (n=62)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Bransjen	1,61	3,23	3,23	25,81	22,58	37,10	6,45	5,02	1,26
Nærmeste konkurrenter	1,61	1,61	8,06	25,81	20,97	30,65	11,29	5,00	1,33
Forventninger	-	6,45	19,35	29,03	20,97	24,19	-	4,37	1,23
Kundetilfredshet	-	3,23	4,84	16,13	24,19	48,39	3,23	5,19	1,11

\* «*Mye dårligere*»

\*\* «*Tilsvarende*»

\*\*\* «*Mye bedre*»

Tabell 17: Subjektive vurderinger av ikke-finansielle prestasjonsmål

<sup>1</sup> Av de 64 respondentene er to virksomheter ekskludert. Ekskluderingen er et resultat av at observasjonene opptrer som såkalte uteliggere i forhold til hvordan de har prestert i tilknytning til total kapitalrentabilitet.

<sup>2</sup> Anslaget er beregnet ut fra informasjon innhentet fra Proff Forvalt og årsrapporter.

Gjennomgående viser resultatene at virksomhetene presterer tilsvarende eller bedre enn markedet og egne mål. Omtrent 66 % av respondentene oppgir at de presterer bedre i forhold til bransjen, og tilsvarende presterer de bedre enn sine nærmeste konkurrenter (63 %). En sammenligning av prestasjonsmålene i tabellen, viser at virksomhetene presterer dårligst i forhold til egne forventninger (45 %), og best i forhold til kundetilfredshet (76 %). I snitt oppgir altså virksomhetene at de presterer bedre enn «normalen» på alle de ikke-finansielle prestasjonsmålene. Ettersom populasjonen består av virksomheter fra DN500, har en nærliggende antakelse vært at virksomhetene har prestert bedre i forhold til bransje og nærmeste konkurrenter. Imidlertid er ikke dette gitt, da virksomhetenes subjektive vurderinger av ikke-finansielle prestasjonsmål avhenger av en rekke forhold. Eksempelvis kan de prestere dårligere enn ønsket grunnet høye faste kostnader, kostnadskrevende kunder, organisatoriske forhold etc. For å oppnå bedre oversikt over kundene, og potensielt øke lønnsomheten ved riktige prioriteringer, kan kundelønnsomhetsanalyser være et egnet styringsverktøy for virksomhetene.

### 5.3 Kundelønnsomhetsanalyser

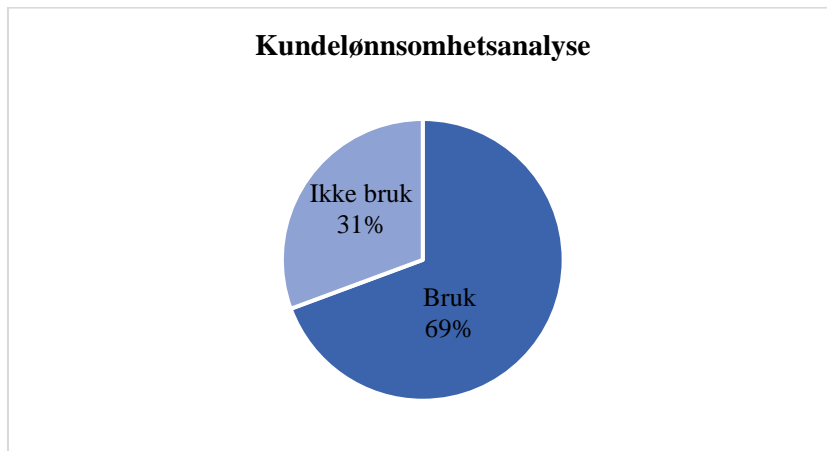
I det følgende analyseres og tolkes forskningsspørsmålet; «*I hvilken grad anvender store norske virksomheter kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy?*». Med anvendelse menes styringsverktøyets bruksgrad, som vil presenteres i delkapittel 5.3.1. Bruk er ofte sammenfallende med styringsverktøyets nytte og relevans, som vil utgjøre henholdsvis delkapittel 5.3.2 og 5.3.3. Presenterte figurer og tabeller er dermed utarbeidet for å gi et innblikk i store norske virksomheters praksis i tilknytning til kundelønnsomhetsanalyser. Kapittelets avsluttende del (5.3.4) vil besvare forskningsspørsmålet i form av en oppsummering.

#### 5.3.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser

For å analysere og diskutere kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy må bruksgraden kartlegges, både for helhetsvurdering og hver enkelt analyseteknikk. Bruksgraden vil først presenteres i et sektordiagram, hvor de som ikke bruker verktøyet inkluderes. Deretter presenteres deskriptiv statistikk, hvor fokuset rettes mot respondentene som benytter kundelønnsomhetsanalyser i varierende grad.

### Bruksgrad: Helhetsvurdering

Figur 4 viser fordelingen mellom de som bruker versus de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser som helhet.



Figur 3: Bruk av kundelønnsomhetsanalyse (n=62)

Av de 62 respondentene anvender 69 % kundelønnsomhetsanalyser, mens resterende 31 % oppgir at de ikke bruker det. Av virksomhetene som *ikke* benytter kundelønnsomhetsanalyser, fremkommer det at hovedgrunnen er bruk av andre styringsverktøy, hovedsakelig budsjett (79 %) og rullende prognoser (68 %), i arbeidet med kundelønnsomhet. Tabell 18 viser derimot i hvilken grad virksomhetene benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Av svarfordelingen fremgår det at de fleste virksomhetene bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor (53 %) eller svært stor grad (28 %). Det er verdt å påpeke at resterende virksomheter i hovedsak angir en middels bruksgrad, da svært få angir lite bruk.

Bruksgrad	Svarprosent (n=43)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Helhetsvurdering	-	2,33	4,65	11,63	20,93	32,56	27,91	5,60	1,28

\* «Svært liten grad»  
\*\* «Svært stor grad»

Tabell 18: Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

At majoriteten av utvalget benytter kundelønnsomhetsanalyser, samsvarer i stor grad med funn fra tidligere studier (Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012; Sandanger & Sandbekk, 2015). Det tyder på at det ikke har vært noen merkbar utvikling i bruksgrad. Ved sammenligning mellom studiene er det viktig å understreke at funn i tilknytning til bruksgrad ikke er direkte sammenlignbare. Dette fordi studiene anvender ulike graderingsskala og har ulike utvalg, både med tanke på størrelse og karakteristika. Til tross ulikhetene indikerer resultatene at norske virksomheter i stor grad benytter kundelønnsomhetsanalyser som

styringsverktøy. Dette gjør det relevant å undersøke styringsverktøyet mer inngående, ved å kartlegge hvilke analyseteknikker virksomhetene benytter i størst og minst grad.

### Bruksgrad: Analyseteknikker

Tabell 19 viser bruksgraden av de fem analyseteknikkene for kundelønnsomhetsanalyser. Her er virksomhetene som oppgir at de ikke anvender analyseteknikkene ekskludert, og derav er antall observasjoner redusert. I snitt kan vi fastslå at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (5,89) benyttes i størst grad, etterfulgt av *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* (5,21).

Bruksgraden til disse teknikkene skiller seg ut fra resterende tre, som i synkende rekkefølge er *verdivurdering av enkeltkunder* (4,04), *enkeltkunder som investeringsobjekt* (3,50) og *enkeltkunders livsløpsverdi* (3,46). Det er verdt å bemerke at totalt 43 % av respondentene benytter *verdivurdering av enkeltkunder* i stor eller svært stor grad. De to andre teknikkene brukes også i relativt stor grad, til tross for lave snittverdier.

Bruksgrad	Svarprosent (n=28)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	-	7,14	3,57	-	17,86	25,00	46,43	5,89	1,47
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	3,57	3,57	14,29	7,14	17,86	25,00	28,57	5,21	1,73
Enkeltkunders livsløpsverdi	10,71	25,00	21,43	7,14	25,00	7,14	3,57	3,46	1,69
Verdivurdering av enkeltkunder	7,14	25,00	10,71	14,29	10,71	21,43	10,71	4,04	1,95
Enkeltkunder som investeringsobjekt	14,29	25,00	10,71	17,86	14,29	14,29	3,57	3,50	1,82

\* «Svært liten grad»

\*\* «Svært stor grad»

Tabell 19: Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (ulike analyseteknikker)

Funnene for de fire første teknikkene i tabell 19 er i tråd med tidligere studier (Guilding & McManus, 2002; Havelin & Helsem, 2012; Hansen & Kjos, 2019; Kleveland & Weber, 2016; Sandanger & Sandbekk, 2015). Når det gjelder *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyse av kundesegmenter* anses disse å være de minst ressurskrevende teknikkene (Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2008). Dette fordi det er enklere å beregne inntekter og kostnader for en avgrenset historisk periode, enn å predikere fremtidig utvikling. Ryals (2008) påpeker også at de historiske teknikkene kan gi et relativt godt bilde av det generelle kundeforholdet, som kan være en forklaring til hvorfor disse teknikkene brukes i størst grad.

For de tre teknikkene som brukes i minst grad må fremtidig kontantstrøm predikeres, noe som kan være svært utfordrende. Basert på litteraturgjennomgangen fremkommer det at *verdivurdering av enkeltkunder* er en mer krevende analyseteknikk sammenlignet med *enkeltkunders livsløpsverdi*, ettersom den også tar høyde for eksterne virkninger (van Raaij, 2005). Tross dette indikerer resultatene at virksomhetene i større grad anvender *verdivurdering av enkeltkunder*. Forklaringen kan være at virksomhetene ser fordelene av å inkludere eksterne virkninger, da det gir et mer helhetlig syn av kundenes bidrag til lønnsomheten, jfr. van Raaij (2005) og Lind & Strömsten (2006). Fra studiens utvalgsramme å bedømme hadde det likevel vært å forvente at alle disse fremtidsrettede teknikkene, spesielt *enkeltkunder som investeringsobjekt*, var mer brukt i praksis. Grunnen er at virksomheter med kundeforhold B2B ofte opererer med høye kostnader (akkvisisjonskostnader) tilknyttet anskaffelse og opprettholdelse av kundene (Egan, 2011). I tillegg har ofte virksomheter i bedriftsmarkedet gjerne få, men store kunder i kundeporteføljen, som står for en betydelig del av virksomheters omsetning (Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2008). Til analyse av slike kundeforhold er *enkeltkunder som investeringsobjekt* hensiktsmessig å anvende. Dette av særlig to grunner; for det første siden det opereres med få, men store kunder, slik at analyse på enkeltkundenivå vil være nyttig. For det andre tilpasser virksomhetene ressursene etter de største og mest lønnsomme kundene (Lind & Strömsten, 2006), slik at denne kunderelasjonen ofte er gjenstand for betydelige investeringer. En analyse av hver enkelt kunde som investeringsobjekt kan dermed tenkes å være høyst aktuelt. Likevel er teknikken svært ressurskrevende, noe som kan forklare at den lave utbredelsen.

I forlengelse av bruk av teknikkene har vi undersøkt hvor mange analyseteknikker virksomheter benytter for å beregne kundelønnsomhet i stor eller liten grad. Resultatene viser at majoriteten (81 %) anvender samtlige fem analyseteknikker, dog i ulik grad, jfr. tabell 19. Lind & Strömsten (2006) argumenterer for at virksomheter har behov for kunder med ulike relasjoner, alt fra svært nære relasjoner til relasjoner på en «armlengdes» avstand. De begrunner dette med at det vil være viktig for å kunne oppnå lønnsom drift. Forklaringen til at flertallet av virksomhetene i utvalget benytter alle teknikkene kan altså være at de har ulike kundeforhold, som krever ulike analyseteknikker for evaluering av kundelønnsomhet, jfr. Lind & Strömsten (2006).

For å videre undersøke om det foreligger en sammenheng mellom teknikkene, er tabell 20 utarbeidet. Tabellen fremstiller de parvise korrelasjonskoeffisientene mellom analyseteknikkene.

Bruk av ...	Lønnsomhets- analyser av enkeltkunder	Lønnsomhets- analyser av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering av enkeltkunder	Enkeltkunder som invester- ingsobjekt
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	1				
Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	.489*	1			
Enkeltkunders livsløpsverdi	.318***	.510*	1		
Verdivurdering av enkeltkunder	.477*	.349***	.354***	1	
Enkeltkunder som investeringsobjekt	.311	.389**	.236	.663*	1

n=28

\* Korrelasjonen er signifikant på 1%-nivå (tosidig)

\*\* Korrelasjonen er signifikant på 5%-nivå (tosidig)

\*\*\* Korrelasjonen er signifikant på 10%-nivå (tosidig)

Tabell 20: Korrelasjonskoeffisienter mellom bruk av analyseteknikker

Korrelasjonsmatrisen viser positive sammenhenger mellom alle analyseteknikkene, men graden av samvariasjon varierer. I tillegg er nesten alle sammenhengene statistisk signifikante, med unntak av sammenhengene mellom bruk av *enkeltkunder som investeringsobjekt* med *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *enkeltkunders livsløpsverdi*. At det ikke eksisterer en statistisk signifikant sammenheng mellom de to fremtidsrettede teknikkene er noe overraskende, nettopp fordi begge er fremtidsrettet, samt at tidligere studie har funnet sammenheng mellom disse (Sandanger & Sandbekk, 2015).

### 5.3.2 Nyten av kundelønnsomhetsanalyser

#### Opplevd og potensiell nytte: Helhetsvurdering

Tabell 21 viser opplevd og potensiell nytte for kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering.

Nytteverdi helhetsvurdering	Svarprosent (n=43)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Opplevd nytte	-	2,33	6,98	11,63	25,58	27,91	25,58	5,47	1,32
Potensiell nytte	-	-	4,65	2,33	6,98	51,16	34,88	6,09	0,97

\* «Svært liten nytte»

\*\* «Svært stor nytte»

Tabell 21: Nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Svarfordelingen viser at kundelønnsomhetsanalyser er vurdert å ha gjennomgående stor nytte (5,47). Det er også verdt å merke seg at respondentene indikerer at den potensielle nytten er enda høyere (6,09). Dette er for øvrig i tråd med tidligere studier (Gulliksen & Nuntun, 2017; Havelin & Helsem, 2012; Sandanger & Sandbekk, 2015).

## Opplevd og potensiell nytte: Analyseteknikker

Respondentenes formeninger om analyseteknikkenes opplevde nytte er gjengitt i tabell 22, og viser at teknikkene bidrar med middels til stor nytte for virksomhetene. Unntaket er for teknikken *enkeltkunder som investeringsobjekt*, da den har en snittverdi i underkant av 4.

Resultatene for opplevd nytte er tilsvarende med bruksgraden av teknikkene, samt diskusjonen rundt.

Opplevd nytte	Svarprosent (n=28)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	-	-	-	10,71	10,71	28,57	50,00	6,18	1,02
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	3,57	-	10,71	14,29	7,14	39,29	25,00	5,39	1,57
Enkeltkunders livsløpsverdi	-	7,14	25,00	32,14	21,43	10,71	3,57	4,14	1,24
Verdivurdering av enkeltkunder	-	14,29	10,71	39,29	7,14	14,29	14,29	4,39	1,59
Enkeltkunder som investeringsobjekt	7,14	21,43	17,86	21,43	14,29	14,29	3,57	3,71	1,65

\* «Svært liten nytte»

\*\* «Svært stor nytte»

Tabell 22: Opplevd nytte av analyseteknikker for kundelønnsomhet

Selv om det i litteraturen farges et bilde av at *enkeltkunder som investeringsobjekt* vil være spesielt nyttig for virksomheter med kunderelasjoner B2B (Egan, 2011), indikerer snittverdien for opplevd nytte noe annet. Som nevnt tidligere kan en forklaring være at teknikken er svært ressurskrevende. Dette kan til en viss grad også tenkes å være gjeldende for de to andre fremtidsrettede teknikkene, da også de krever prediksjon av fremtidige kontantstrømmer. De historiske teknikkene kan i så måte oppleves som svært nyttige, da de fremstår mindre ressurskrevende. I tillegg kan analyseteknikkenes opplevde nytte antyde at de bidrar med tilstrekkelig styringsinformasjon i tilknytning til virksomhetenes kunderelasjoner, jfr. Ryals (2008).

Når det gjelder analyseteknikkenes potensielle nytteverdi, er disse presentert i tabell 23. Som forventet samsvarer svarfordelingen i stor grad med statistikk for bruk og opplevd nytte, og resultat viser at det er de historiske teknikkene som har størst potensiell nytte. I tillegg viser tabell 23 at det er noe variasjon i respondentenes meninger tilknyttet teknikkens potensielle nytte.

Potensiell nytte	Svarprosent (n=28)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	-	-	-	-	10,71	39,29	50,00	6,39	0,69

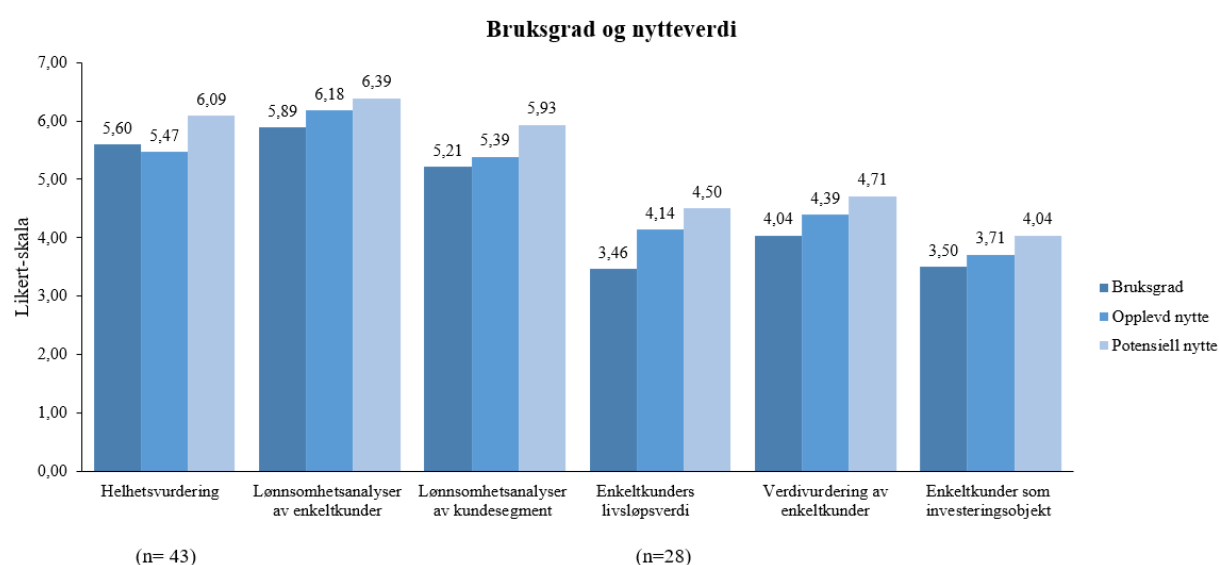
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	3,57	-	3,57	7,14	10,71	28,57	46,43	5,93	1,46
Enkeltkunders livsløpsverdi	-	3,57	21,43	32,14	14,29	21,43	7,14	4,50	1,35
Verdivurdering av enkeltkunder	-	14,29	7,14	25,00	14,29	25,00	14,29	4,71	1,63
Enkeltkunder som investeringsobjekt	7,14	14,29	17,86	17,86	21,43	14,29	7,14	4,04	1,71

\* «Svært liten nytte»

\*\* «Svært stor nytte»

Tabell 23: Potensiell nytteverdi av analyseteknikker for kundelønnsomhet

Ryals (2008) hevder at bruk av de historiske teknikkene gir god innsikt i kundenes tidligere bidrag til virksomheters lønnsomhet, men med formål om å foreta strategiske beslutninger vil prediksjoner for fremtiden være mer hensiktsmessig å anvende. Av den grunn er det overraskende at ikke flere ser den potensielle nytten av de tre fremtidsrettede teknikkene. Resultat med relativt lav potensiell nytte for de fremtidsrettede, virker å utfordre argumentasjonen i Ryals (2008). Forklaringen kan være at teknikkene anses for krevende, da de kan legge beslag på store mengder ressurser grunnet analyseomfanget. Nytten av kundelønnsomhetsanalyser vil dermed forklare virksomheters bruk, og forholdet mellom disse oppsummeres i figur 5.



Figur 4: Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Opplevd nytte er marginalt høyere enn bruksgrad for alle analyseteknikker, men er ikke tilfellet for helhetsvurdering. Resultatene tyder på at virksomhetene synes å ha tro på de enkelte analyseteknikkene, ettersom potensiell nytte overgår opplevd nytte og bruk. Dette indikerer at det fortsatt foreligger et urealisert potensial for styringsverktøyet, slik tidligere studier har påpekt (Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012; Sandanger & Sandbekk, 2015).



### 5.3.3 Relevansen av kundelønnsomhetsanalyser

Kundelønnsomhetsanalyseres relevans innebærer evaluering av virksomheters rutiner for oppdatering og «Cost of control»-perspektivet på styringsverktøyet. Sammen vil de kunne skape et bilde av kvaliteten på outputen fra analysene, som vil være hensiktsmessig å vurdere i lys av kundelønnsomhetsanalyseres bruk og nytte.

#### Hyppighet i oppdatering: Helhetsvurdering

For å analysere virksomhetenes rutiner for oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), er tilhørende deskriptive statistikk presentert i tabell 24. Blant hovedargumentene i «Relevance Lost»-debatten var Johnson & Kaplan (1987) sin kritikk av styringsverktøy. Argumentet var at økonomistyringsverktøy ikke virket å bistå ledere og andre beslutningstakere med relevant informasjon for styring av driften. Basert på dette kan vi anta at frekvensen på oppdateringene av kundelønnsomhetsanalyser vil være avgjørende for styringsinformasjonens karakter, hvor økt hyppighet, alt annet likt, vil medføre økt kvalitet.

Oppdatering	Svarprosent (n=43)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Faste rutiner	2,33	4,65	2,33	2,33	25,58	18,60	44,19	5,77	1,52
Ved behov	13,95	9,30	6,98	16,28	16,28	13,95	23,26	4,47	2,10
Hyppigere	-	4,65	9,30	11,63	30,23	23,26	20,93	5,21	1,41
Tilfredsstillende	-	-	9,30	11,63	20,93	25,58	32,56	5,60	1,31
Oftere	20,93	16,28	6,98	30,23	11,63	13,95	-	3,37	1,72

\* «Helt uenig»

\*\* «Nøytral»

\*\*\* «Helt enig»

Tabell 24: Hyppighet i oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Tabellen viser at 44 % av respondentene er helt enige i at virksomhetene har faste rutiner for oppdatering, mens kun 23 % oppgir at de er helt enige i at de oppdaterer analysene ved behov. At majoriteten har faste rutiner for oppdatering, indikerer at flertallet oppdaterer analysene med jevne mellomrom, men det sier ikke noe om de gjennomføres med hensiktsmessig frekvens. Totalt oppgir 53 % av respondentene at de er enige eller helt enige i at de oppdaterer ved behov. Dette kan tyde på at de faste rutinene ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for alle store norske virksomheter. En presisering til dette er at oppdateringer ved behov også kan føre til at virksomheter oppdaterer svært sjeldent, f.eks. kun når det skjer vesentlige endringer i kundeforholdet eller i oppstartsfasen av et kundeforhold.

Videre viser resultat at 74 % av respondentene er enige eller helt enige i at hyppigere oppdateringer fører til økt kvalitet på kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan forklares av at

kundeforhold gjerne utvikles over tid, og hvis analysene ikke oppdateres ofte nok, kan det tenkes at informasjonen ikke blir fullstendig representativ for kundene. Et resultat er at kvaliteten på outputen fra analysene blir deretter, slik at hyppigere oppdateringer vil være fordelaktig. Samtidig viser resultatene at 33 % av respondentene er helt enige i at virksomhetene oppdaterer analysene med tilfredsstillende hyppighet. Høy enighet om at virksomhetene oppdaterer med tilfredsstillende hyppighet, kan forklare hvorfor ingen er helt enige i behov for oftere oppdatering.

For å evaluere respondentenes subjektive frekvens-vurderinger, kan de ses opp mot virksomhetenes rutiner for oppdatering. Flertallet av virksomhetene har som nevnt faste rutiner for oppdatering, men samtidig mener majoriteten av respondentene at kvaliteten på analysene ville blitt bedre dersom analysene ble oppdatert hyppigere. Dette indikerer at kvaliteten ikke er tilstrekkelig, slik at frekvensen for oppdatering burde økes for å unngå at beslutningstaker opererer med utdaterte styringsdata. Likevel er det også konsensus om at analysene oppdateres med tilfredsstillende hyppighet. Forklaringen til dette kan være at kunderelasjoner B2B muligens er mindre dynamiske, sammenlignet med kundeforhold B2C. Dermed kan det oppleves som mindre behov for oppdateringer over kunderelasjonenes eksistens, ettersom det er grunn til å tro at feilmarginene ved analysene er av mindre karakter sammenlignet med analyser B2C. Den høye enigheten om bedre kvalitet ved hyppigere frekvens stiller likevel spørsmål til om det faktisk er tilfellet, fordi kunderelasjoner med bedriftskunder ofte er komplekse.

### **«Cost of control»-perspektivet på kundelønnsomhetsanalyser**

I motsetning til oppdatering, vil «Cost of control»-perspektivet anvendes for å belyse et annet aspekt ved kundelønnsomhetsanalyser relevans. Her inngår forhold som belyser vurderinger mellom risiko ved å ikke tallfeste kunders bidrag til virksomhetenes lønnsomhet, og kostnadene ved bruk av styringsverktøyet, jfr. Le Couteur & Weal (2011). Dette vil vi undersøke både for helhetsvurdering og analyseteknikker. Etter at disse forholdene er belyst vil vurderinger foretatt av virksomheter som *ikke* benytter kundelønnsomhetsanalyser analyseres og tolkes.

Tabell 25 fremstiller «Cost of control»-perspektivet for virksomheter som benytter kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), og den viser relativt stor variasjon i svarfordelingene.

Cost of control	Svarprosent (n=33)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Beregninger	6,06	15,15	15,15	27,27	15,15	9,09	12,02	4,06	1,73
Risikovurdering	15,15	9,09	24,24	21,21	15,15	9,09	6,06	3,64	1,73
Uteblivelse	3,03	3,03	6,06	12,12	21,21	18,18	36,36	5,45	1,62
Kost-nytte	3,03	3,03	3,03	9,09	3,03	36,36	42,42	5,85	1,54

\* «Helt uenig»  
 \*\* «Nøytral»  
 \*\*\* «Helt enig»

Tabell 25: «Cost of control» for virksomheter som anvender kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Det fremgår at virksomhetene foretar beregninger ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser til en viss grad (4,1). Omtrent tilsvarende resultat gjelder for virksomheters risikovurderinger av å ikke tallfeste kostnadene (3,6). Derimot er majoriteten av respondentene enige (39 %) eller helt enige (36 %) i at uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser kan medføre stor risiko. Dette gjelder også for kost-nytte-vurderingen om at informasjonen analysene bidrar med, overgår tilhørende analysekostnader. I forhold til kost-nytte-vurderinger finner tidligere studier tilsvarende forhold (Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012). Det betyr at vårt funn er med på å styrke det faktum at bidrag fra kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) overgår kostnadene i tilknytning til bruk av verktøyet.

I tillegg til helhetsvurderingen, er også en kost-nytte-vurdering inkludert for hver enkelt analyseteknikk. Respondentenes svar fremstilles av tabell 26. Påstanden som ligger til grunn for tabellen lyder; «*Ta stilling til om følgende analyseteknikker er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien de gir selskapet*». Dermed vil lave verdier indikere at nytten overstiger kostnadene, og vice versa for høye verdier. Ut fra resultatene antyder derfor snittene at det er de tre fremtidsrettede teknikkene som er mest ressurskrevende, og er sammenfallende med resultat og diskusjon for bruk og nytte av analyseteknikkene.

Cost of control	Svarprosent (n=28)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	17,86	39,29	21,43	7,14	7,14	3,57	3,57	2,71	1,54
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	21,43	25,00	21,43	10,71	10,71	7,14	3,57	3,00	1,72
Enkeltkunders livsløpsverdi	3,57	10,71	17,86	21,43	28,57	14,29	3,57	4,18	1,47
Verdivurdering av enkeltkunder	3,57	17,86	10,71	17,86	28,57	17,86	3,57	4,18	1,59
Enkeltkunder som investeringsobjekt	-	17,86	14,29	28,57	17,86	14,29	7,14	4,18	1,52

\* «Helt uenig»  
 \*\* «Nøytral»  
 \*\*\* «Helt enig»

Tabell 26: Kost-nytte-vurdering av analyseteknikkene for kundelønnsomhet

Av tabell 26 kan man se at majoriteten er enige eller helt enige i at analyseteknikkene *enkeltkunders livsløpsverdi* (46 %), *verdivurdering av enkeltkunder* (50 %) og *enkeltkunder som investeringsobjekt* (39 %) er for ressurskrevende i forhold til nytten de bidrar med. Derimot er flertallet av respondentene uenige eller helt uenige i at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (79 %) og *-kundeselement* (68 %) er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien. Dette kan altså være en viktig forklaring til hvorfor de historiske teknikkene benyttes i størst grad.

Oppsummert for «Cost of control»-perspektivet indikerer resultat at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er et relevant styringsverktøy for dem som anvender det i praksis. Dette fordi informasjonsverdien overgår kostnadene ved bruk. Følgende gjelder riktignok primært de historiske teknikkene, mens for de fremtidsrettede teknikkene foreligger delte meninger tilknyttet kost-nytte. Av resultat å bedømme er delte meninger tilfellet fordi enkelte virksomheter finner analysene nyttige, mens andre opplever at analysene blir for kostnadskrevende. Generelt virker likevel kundelønnsomhetsanalyser å være et nyttig og relevant styringsverktøy for store norske virksomheter, som medfører at det stilles spørsmål til hvorfor enkelte velger å *ikke* anvende verktøyet. For å undersøke hvilke vurderinger disse virksomhetene har foretatt i tilknytning til kundelønnsomhetsanalyser, har vi utarbeidet tabell 27.

Cost of control	Svarprosent (n=15)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Beregninger	26,67	40,00	20,00	13,33	-	-	-	2,20	1,01
Risikovurdering	20,00	20,00	26,67	13,33	13,33	6,67	-	3,00	1,56
Uteblivelse	33,33	13,33	13,33	20,00	6,67	6,67	6,67	3,00	1,96

\* «Helt uenig»

\*\* «Nøytral»

\*\*\* «Helt enig»

Tabell 27: «Cost of control» for virksomheter som ikke anvender kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Det fremgår at majoriteten av virksomhetene er uenige (60 %) eller helt uenige (27 %) i den første påstanden. Med andre ord betyr det at virksomhetene i mindre eller ingen grad foretar beregninger for å tallfeste hvordan bruk av kundelønnsomhetsanalyser ville påvirket deres kostnadsbilde. Resultat fra den andre påstanden viser omtrent samme forhold, altså gjennomføres risikovurderinger av å ikke tallfeste kundelønnsomheten i mindre eller ingen grad. Dette indikerer at virksomhetene mangler informasjon om hva det vil koste å innføre kundelønnsomhetsanalyser og hvilken risiko de står ovenfor ved å ikke bruke

kundelønnsomhetsanalyser. Det er ulike forklaringer til dette, blant annet fremkommer det av undersøkelsen at flere av virksomhetene ikke anser kundelønnsomhetsanalyser som relevant for deres drift. At de opererer i et homogent marked eller driver prosjektarbeid er blant respondentenes egne forklaringer. I henhold til Lind & Strömsten (2006) kan prosjektarbeid være en praksis som nettopp kan dra nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Analyseteknikken *enkeltkunders livsløpsverdi* kan tenkes informerende og hensiktsmessig, fordi kunderelasjonen vanligvis kan klassifiseres som «integrerte» kunder, jfr. Lind & Strömsten (2006). En nærliggende slutning er at prosjektarbeid krever komplekse investeringer både i form av fysiske gjenstander (tekniske tilpasninger) og kompetanse (organisatoriske tilpasninger), og kunden blir gjerne finansielt viktig både på kort og lang sikt. I slike tilfeller vil kartlegging av kundelønnsomheten på individuell basis være passende, jfr. Lind & Strömsten (2006), og dette signaliserer kundelønnsomhetsanalyseres relevans i prosjektarbeid. Imidlertid vil vi påpeke at det kan være markedsforhold som homogent marked, konkurransesituasjonen etc., som kan være av påvirkning til hvorfor prosjektarbeid er oppgitt som en grunn til at kundelønnsomhetsanalyser ikke anses relevant. Videre av tabell 27 indikerer resultat at flertallet (60 %) mener uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser ikke vil medføre stor risiko for virksomheten. Her er det likevel verdt å bemerke at resterende mener det kan være, eller er stor risiko å ikke benytte kundelønnsomhetsanalyser.

Det fremgår at 26 % av de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser anser innføring av verktøyet som aktuelt, eller at de er usikre på innføring i nærmeste framtid. For disse kan det være svært nyttig å ha kjennskap til at virksomheter som bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) mener nytten ved bruk overgår kostnadene. For resterende 74 % er det altså ikke aktuelt å innføre styringsverktøyet av ulike årsaker, deriblant fordi det anses lite relevant, ikke har tilgjengelig datasystem for innføring e.l. Denne fordelingen, samt fordelingen for de som bruker kundelønnsomhetsanalyser, tyder på at virksomheter opererer med ulik praksis når det kommer til kundelønnsomhetsanalyser.

#### 5.3.4 Kundelønnsomhetsanalyser i praksis

I praksis fremkommer det at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) benyttes i stor grad blant store norske virksomheter i bedriftsmarkedet. Deskriptiv statistikk for analyseteknikkenes bruksgrad indikerer at desto mer omfattende og ressurskrevende lønnsomhetsmålingen av kundene blir, desto lavere blir anvendelsen av teknikkene. Denne fordelingen er som forventet ut fra litteraturgjennomgang (Hansen & Kjos, 2019; Lind &

Strömsten, 2006; Guilding & McManus, 2002; Ryals, 2008). Likevel kan det til en viss grad omtales som overraskende, ettersom det er de fremtidsrettede teknikkene som i teorien gir mest detaljert informasjon om kunderelasjonene. Dette er informasjon som er svært viktig i arbeidet for å bedre virksomheters lønnsomhet.

Vi har identifisert at kundelønnsomhetsanalysers nytteverdi er sammenfallende med bruksgraden. Imidlertid er nytten jevnt over høyere enn bruken, som indikerer at respondentene mener at kundelønnsomhetsanalysers potensiale ikke utnyttes til det fulle. Det urealiserte potensialet har vist seg gjeldende i flere år, uavhengig av analyseobjekt (Hansen & Kjos, 2019; Havelin & Helsem, 2012; Sandanger & Sandbekk, 2015). Litteratur og funn fra praksis tyder dermed på at virksomheter i større grad kan utnytte kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. I tillegg til nytten er styringsverktøyets relevans viktig å ta i betraktning. Generelt har virksomhetene faste oppdateringer av kundelønnsomhetsanalyser, og respondentene mener oppdateringene gjennomføres med tilfredsstillende hyppighet. Imidlertid er det viktig å påpeke at respondentene i stor grad mener hyppigere oppdateringer vil kunne medføre økt kvalitet på analysene. Det indikerer at kvaliteten ikke er tilstrekkelig, og kan bety at informasjon om kundene til en viss grad er utdatert. Likevel indikerer resultatene at kundelønnsomhetsanalyser er et relevant styringsverktøy, blant annet fordi nytteverdien overgår kostnadene ved bruk (helhetsvurdering) og at uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser kan medføre stor risiko.

Virksomhetene som benytter verktøyet, mener uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser kan medføre stor risiko. For de 31 % av utvalget som *ikke* bruker styringsverktøyet kan det være et viktig moment å ta i betraktning. Majoriteten av disse mener selv at det ikke er stor risiko forbundet med å ikke bruke kundelønnsomhetsanalyser. Det kan forklares av at de i hovedsak benytter styringsverktøy som budsjett og rullende prognoser for å predikere kundenes lønnsomhet. Når det er sagt vurderer ca. en tredjedel å innføre kundelønnsomhetsanalyser i nærmeste framtid, fordi de anser det som et relevant styringsverktøy. Ut fra nytteverdien å bedømme, kan det fremstå som en lønnsom investering for å styre driften. I henhold til Lind & Strömsten (2006) er bruk av kundelønnsomhetsanalyser sammenfallende med virksomhetenes kunderelasjoner. I det videre vil vi derfor fokusere mer spesifikt på hvordan virksomheter jobber mot kundene. Dette vil undersøkes ved å avdekke i hvilken grad virksomhetene investerer i ressurstilpasninger, samt hvordan de orienterer seg mot kunder i bedriftsmarkedet.

## 5.4 Ressurstilpasning og markedsorientering

I dette delkapittelet vil vi søke å besvare forskningsspørsmålet; «*I hvilken grad tilpasser og orienterer store norske virksomheter seg mot kunder og bedriftsmarkedet?*». Vi vil derfor i det følgende fokusere på hvordan virksomhetene arbeider mot sine prioriterte kunder, ved å se nærmere på teknisk- og organisatorisk tilpasning. Deretter vil virksomhetenes grad av markedsorientering analyseres, før vi avslutningsvis i kapittelet oppsummerer resultat og funn i tilknytning til forskningsspørsmålet.

### 5.4.1 Teknisk- og organisatorisk tilpasning

I Håkansson & Waluszewski (2002) er ressurstilpasning inndelt i de to dimensjonene teknisk- og organisatorisk tilpasning. Basert på inndelingen har Lind & Strömsten (2006) undersøkt for hvilke kunderelasjoner de ulike analyseteknikkene for kundelønnsomhet anvendes. Som en avgrensning av oppgaven har vi valgt å kun undersøke tilpasning i tilknytning til virksomhetenes prioriterte kunder. Det vil si de kunderelasjonene som i Lind & Strömsten (2006) omtales som nære relasjoner og gjerne «integreerte» kunder. For å undersøke om virksomhetene benytter høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning slik litteraturen argumenterer for (Lind & Strömsten, 2006), vil vi i det følgende presentere virksomhetenes grad av ressurstilpasning til de prioriterte bedriftskundene.

#### Teknisk tilpasning

Deskriptiv statistikk for teknisk tilpasning fremstilles i tabell 28, hvor svarfordelingen viser i hvilken grad virksomhetene investerer i tekniske tilpasninger for å tilfredsstille prioriterte kunder. Tabellen viser at virksomhetene i stor utstrekning foretar tilpasninger av teknisk karakter.

Teknisk tilpasning	Svarprosent (n=62)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Tilpasser produkter/ tjenester	4,84	-	-	6,45	33,87	35,48	19,35	5,48	1,33
Tilpasser produksjonsteknologien	4,84	8,06	3,23	19,35	30,65	16,13	17,74	4,82	1,64
Utvikler produkter/ tjenester	3,23	1,61	1,61	12,90	41,94	20,97	17,74	5,23	1,32
Utvikler produksjonsteknologien	6,45	8,06	3,23	29,03	32,26	14,52	6,45	4,42	1,51

\* «Helt uenig»

\*\* «Nøytral»

\*\*\* «Helt enig»

Tabell 28: Teknisk tilpasning til prioriterte kunder

Når det gjelder virksomhetenes produkt eller tjenester til prioriterte kunder, oppgir flertallet (89 %) at de er enige eller helt enige i at de *tilpasser*, og tilsvarende 81 % for *utvikling*. Dette

skiller seg fra virksomhetenes produksjonsteknologi, hvor totalt 65 % er enige eller helt enige i at de *tilpasser* den, og tilsvarende 53 % for at de *utvikler* teknologien. Teknologeutvikling omhandler kontinuerlige prosesser for å forbedre teknologien i takt med den teknologiske utviklingen i markedet (Andreassen, 2014). Dette kan innebære automatiseringer, kunstig intelligens, effektiviseringer etc. Anderssen & Sannes (2018, 6. avsnitt) argumenterer for at «Teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser – kostnader endres, nye muligheter oppstår, nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter (og samfunnet) må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg». Dette vitner om en kompleks og krevende prosess, og kan være en forklaring til forskjellen mellom forholdet for produkt/ tjeneste og teknologi i tabellen. Forholdet er derfor som forventet, da tilpasning og utvikling av produksjonsteknologien normalt sett vil være en meget omfattende og kostbar prosess, i forhold til tilpasning og utvikling av produkt/tjeneste.

Sammenlignet med de tre første påstandene er snittet for utvikling av produksjonsteknologi i samarbeid med prioriterte kunder lavt. Dette kan forklares av at det kreves mer av en virksomhet å utvikle ny produksjonsteknologi fremfor å foreta justeringer for å tilpasse teknologien til prioriterte kunder. Utvikling av produksjonsteknologi vil innebære et større beslag av virksomhetens ressurser i form av tid og kostnader, og den type utvikling har en større iboende risiko om man lykkes med dette. Risikoen vil altså være stor da det vil være krevende å reversere slike omfattende investeringer (Andreassen & Bjørnenak, 2018).

Likevel viser resultatene fra tabellen at virksomhetene generelt har høy grad av teknisk tilpasning til prioriterte bedriftskunder, som er sammenfallende med hva tidligere forskning kartlegger (Hansen & Kjos, 2019; Lind & Strömsten, 2006). Studiene undersøker henholdsvis norske og svenske virksomheter, som gjenspeiler at høy teknisk tilpasning til prioriterte kunder er et fenomen som foreligger på tvers av landegrensener. En årsak til at virksomheter generelt har høy teknisk tilpasning kan forklares ut fra Ryals (2008), som hevder at globaliseringen i B2B-konteksten har ført til fremvekst av færre og større kunder med sterk kjøpekraft. Dermed vil et resultat være at virksomhetene blir avhengige av noen få kunder, slik at høy teknisk tilpasning til disse blir nødvendig for å overleve i en konkurransepreget verden.

### **Organisatorisk tilpasning**

Virksomheters grad av organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder fremgår i tabell 29.



Organisatorisk tilpasning	Svarprosent (n=62)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
Jevnlig kommunikasjon	-	-	-	-	11,29	19,35	69,35	6,58	0,69
Dedikerte enheter/ansatte	1,61	3,23	-	3,23	9,68	25,81	56,45	6,19	1,30
Tett samarbeid	1,61	3,23	-	6,45	11,29	32,26	45,16	6,00	1,33
Felles admin. system	16,13	16,13	11,29	11,29	17,74	17,74	9,68	3,90	2,01
Betydelige investeringer	3,23	1,61	1,61	9,68	12,90	37,10	33,87	5,74	1,43
Gjensidig tillit	-	-	-	12,90	20,97	38,71	27,42	5,81	0,99

\* «Helt uenig»

\*\* «Nøytral»

\*\*\* «Helt enig»

Tabell 29: Organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder

I hovedsak ser det ut til at virksomhetene har høy grad av organisatorisk tilpasning til de prioriterte kundene. Alle virksomhetene er enige eller helt enige i at de kommuniserer jevnlig med kundene. Dette er naturlig ettersom jevnlig kommunikasjon er en relativt billig form for organisatorisk tilpasning. Høy grad av jevnlig kommunikasjon kan videre forklares av at flertallet har dedikerte enheter eller ansatte (92 %) og tett samarbeid (89 %) med de prioriterte kundene. Resultat i tabellen viser også til at 84 % foretar betydelige investeringer i tid og ressurser i relasjonsbygging med disse kundene. Alle nevnte forhold indikerer dermed at virksomhetene i stor grad benytter organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder. I henhold til Lind & Strömsten (2006) kan formålet med dette være å bygge langsiktige relasjoner, da det gjerne er de få prioriterte kundene som står for den største delen av virksomhetens inntekter.

Tabellen viser imidlertid et unntak fra høy organisatorisk tilpasning. Omtrent 43 % av virksomhetene har ikke felles administrative systemer med prioriterte kunder. Det kan være ulike grunner til dette, hvor en av dem kan være bransjen det opereres i, og dermed kundene virksomheten anser av prioritet og arbeider mot. For enkelte virksomheter kan såkalte «sammenkoblede» kunder være viktige, jfr. funn i Lind & Strömsten (2006), hvor andre investeringer enn felles administrative system er viktig for kunderelasjonen. En annen grunn kan være at dette er en «omfattende» type organisatorisk tilpasning, som vil kreve mye av både virksomhet og kunde. Det er altså ikke nødvendigvis slik at investeringen vil ha en positiv påvirkning på lønnsomheten, kanskje er det heller tvert om ettersom «sammenkoblede» kunder er ressurskrevende, samt genererer lave inntekter, jfr. Lind & Strömsten (2006). Dette kan dermed være en forklaring til at virksomhetene i praksis har en noe lavere tilpasning i form av felles administrative system med prioriterte kunder, sammenlignet med resterende investeringer i organisatoriske tilpasninger.

I den bekreftende faktoranalysen, jfr. kapittel 4.5, viste påstanden om gjensidig tillit å forklare en annen faktor enn resterende påstander. Gjensidig tillit er likevel inkludert i tabellen, fordi Lind & Strömsten (2006) argumenterer for at det vil være en viktig indikator. Viktigheten kan forklares av at det er svært stor risiko tilknyttet store investeringer i tekniske- og organisatoriske tilpasninger, men at gjensidig tillit skaper et bånd mellom partene i dyaden. Gjensidig tillit og -avhengighet omhandler på mange måter det samme, og Ryals (2008) påpeker at avhengighet kan være et fremtredende konsept for virksomheter med få og store bedriftskunder. At majoriteten av virksomhetene i utvalget oppgir at de opererer med høy ressurstilpasning og har høy gjensidig tillit til prioriterte bedriftskunder, indikerer nettopp viktigheten som fremkommer i litteraturen. Videre kan det tenkes at slik praksis vil legge til rette for etablering av svært langvarige relasjoner, som er hensiktsmessig grunnet kundenes karakter.

Ifølge rammeverket i Lind og Strömsten (2006) vil de prioriterte kundene som tildeles høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning klassifiseres som «integrerte» kunder. Med tanke på tilpasningen og kundeforholdet vil betydelige investeringer i tid og ressurser kreves. Oppsummert har virksomhetene høy grad av både teknisk- og organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder, men gjennomgående synes det som om organisatoriske tilpasninger benyttes mest i praksis. Årsaken kan være at organisatorisk tilpasning ofte består av mindre ressurskrevende investeringer, sammenlignet med tekniske tilpasninger. Av den grunn kan funn sies å samsvare med hva som er å forvente ut fra litteraturgjennomgang (Andreassen & Bjørnenak, 2018; Chopra & Meindl, 2016; Lind og Strömsten, 2006). I tillegg til ressurstilpasning til kunder kan tilpasning til kunder i form av markedsorientering trekkes inn, ettersom markedsorientering har vist seg viktig i form av informasjonsinnhenting for økt kunnskap (Guilding & McManus, 2002; Kohli & Jaworski, 1990; McManus, 2013; Flohr Nielsen et al., 2003; Pulendran et al., 2003).

#### 5.4.2 Markedsorientering

I Ochieng (2014) defineres markedsorientering å omhandle virksomheters arbeid i å tilfredsstillende behov i markedet. Dersom virksomheter legger ned arbeid for å aktivt tilfredsstillende behovene, kan virksomheter sies å ha høyt fokus på markedsorientering, noe som vil være å forvente. Dette fordi orientering mot markedet vil kunne bidra til konkurransefortrinn, jfr. Sandvik (1998), blant annet i form av bedre styring i tilknytning til kunde og marked, og oppnåelse av potensiell langsiktig vekst og profitt. Tabell 30 viser i

hvilken grad virksomhetene orienterer seg mot markedet. I snitt fremgår det at de i stor grad fokuserer på markedsorientering. Resultatene indikerer at virksomhetene i størst grad arbeider for å tilfredsstille behovene og ønskene til prioriterte marked, samt at de har god forståelse av kundene. Til sammenligning tyder resultatene på at det er noe mindre fokus på tett samarbeid på tvers av funksjonene i virksomheter.

Markedsorientering	Svarprosent (n=62)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4**	5	6	7***		
God forståelse	-	1,61	-	3,23	16,13	45,16	33,87	6,05	0,95
Tett funksjonssamarbeid	-	-	3,23	8,06	29,03	32,26	27,42	5,73	1,06
Tilfredsstillende behov	-	-	3,23	3,23	17,74	30,65	45,16	6,11	1,03

\* «Helt uenig»

\*\* «Nøytral»

\*\*\* «Helt enig»

Tabell 30: Virksomheters grad av markedsorientering

Målene som inngår for å evaluere virksomheters markedsorientering kan virke sammenfallende med hva som er viktig for høy grad av ressurstilpasning, spesielt organisatorisk tilpasning. Årsaken er at god forståelse og informasjonsprosesser internt i tilknytning til prioriterte kunder og bedriftsmarked står parallelt med god kommunikasjon og samarbeid med nevnte kunder. Dette støttes av at virksomhetene i likhet med ressurstilpasning har høy grad av markedsorientering. Svarfordelingen indikerer altså at virksomhetene ser verdien av orientering mot prioriterte kunder og bedriftsmarkedet.

### 5.4.3 Virksomheters tilpasning og orientering mot kunder i bedriftsmarkedet

I norsk næringsliv er det som nevnt hard konkurranse blant aktørene, og det å lytte til kunder og markedet vil være avgjørende for å overleve og oppnå lønnsomhet. For å imøtekomme dette kan høy grad av ressurstilpasning til prioriterte kunder, samt høy orientering mot bedriftsmarkedet være essensielt. Fra denne studien fremgår det at store norske virksomheter, som opererer med kunderelasjoner B2B, tilpasser seg prioriterte kunder i stor grad. Dette gjelder både i forhold til teknisk- og organisatorisk tilpasning, men er også tilfellet for markedsorientering. Det er relativt lite variasjon i resultatene, som tyder på at dette i stor grad gjelder samtlige virksomheter i utvalget.

Høy markedsorientering kan tyde på at virksomhetene har innhentet nødvendig informasjon, og benytter informasjonen til å tilpasse seg de prioriterte kundene i markedet.

Markedsorientering kan dermed ses i sammenheng med ressurstilpasning, og være en forklaring til den høye graden av teknisk- og organisatorisk tilpasning. Høy grad av teknisk-

og organisatorisk tilpasning vil si at virksomhetene opererer med «integrerte» kunder, jfr. rammeverket i Lind & Strömsten (2006). For å følge samme praksis som i Lind & Strömsten (2006), kan vi koble dette sammen med bruk av kundelønnsomhetsanalyser. I henhold til tabell 1 vil det være å forvente at teknikken *enkeltkunders livsløpsverdi* eller *enkeltkunder som investeringsobjekt* benyttes i størst grad. Dette er, som vi har sett, ikke tilfellet i praksis. Det kan være ulike forklaringer til dette, men det kan altså tenkes at virksomhetene opplever de fremtidsrettede teknikkene for ressurskrevende eller at *lønnsomhetsanalyser for enkeltkunder* gir tilstrekkelig styringsinformasjon om prioriterte bedriftskunder. Om kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning og virksomheters orientering mot markedet er sammenfallende med økte og bedre prestasjoner vil være interessant å undersøke videre.

## 5.5 Hvilke faktorer påvirker foretaksprestasjoner?

Formålet i følgende delkapittel er å undersøke sammenhengen mellom studiens uavhengige variabler og foretaksprestasjoner. Hovedfokuset vil tillegges variablene i rammeverket i Lind & Strömsten (2006), som vil si kundelønnsomhetsanalyser, de to dimensjonene for grensesnitt; teknisk og organisatorisk, samt markedsorientering. Målet med regresjonsanalysen er derfor ikke å forklare størst mulig variasjon i foretaksprestasjoner, men å undersøke om variablene har statistisk signifikant sammenheng. Dette vil kunne gi indikasjoner på hva virksomheter kan arbeide med for å kunne øke egen lønnsomhet.

### **Forskjeller i lønnsomhet?**

Denne studien inkluderer virksomheter som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy. Innledningsvis vil det derfor være interessant å undersøke om det foreligger forskjeller i lønnsomhet mellom de som bruker versus de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. Dette fordi det vil kunne gi en pekepinn på styringsverktøyets relevans.

For å sammenligne virksomheter som bruker med de som *ikke* bruker kundelønnsomhetsanalyser har vi tatt utgangspunkt i respektives foretaksprestasjoner. Snittene ligger på noenlunde samme nivå, med totalkapitalrentabiliteter mellom 8 og 9 %. At de som *ikke* bruker kundelønnsomhetsanalyser presterer tilsvarende som de som benytter kundelønnsomhetsanalyser er overraskende. Dette fordi litteratur viser til at styringsverktøy, herunder kundelønnsomhetsanalyser, er ment å bidra til bedret beslutningsgrunnlag, som

videre kan medføre økt lønnsomhet (Andersen & Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2003; Sandanger & Sandbekk, 2015). Imidlertid må vi påpeke at resultat fra t-tester indikerer at det ikke er signifikante forskjeller i lønnsomhet, uavhengig av lik eller ulik varians (vedlegg 5). På bakgrunn av dette har vi ikke grunnlag til å hevde at virksomheter som anvender kundelønnsomhetsanalyser presterer bedre enn de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. Videre vil derfor fokuset rettes mot virksomhetene som bruker kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy, og hvordan ulike faktorer påvirker deres foretaksprestasjoner.

### 5.5.1 Regresjonsanalysens konstruerte variabler

Gjennomgående i analysen er teoretiske begrep målt ved hjelp av flere indikatorer i form av spørsmål eller påstander. I det følgende vil vi innledningsvis presentere og diskutere konstruerte mål for foretaksprestasjoner og kundelønnsomhetsanalyser. Deretter blir teknisk tilpasning, organisatorisk tilpasning, markedsorientering, samt kontekstuelle variabler presentert. Disse er operasjonalisert ved hjelp av bekreftende faktoranalyser, gjennomgått i delkapittel 4.5 *Operasjonalisering*.

### Foretaksprestasjoner

Tabell 31 viser konstruerte mål som kan inngå i målingen av foretaksprestasjoner.

Avhengig variabel	Symbol	Gjennomsnitt	Standardavvik
Subjektive ikke-finansielle prestasjoner	SP*	4,90	1,01
Totalkapitalrentabilitet**	TKR	8,27	7,33

\*  $SP = (Spm. 20.1 + Spm. 20.2 + Spm. 20.3 + Spm. 20.4) / 4$

\*\* Konstruert mål på foretaksprestasjoner. TKR varierer mellom -6,5 % og 29 %

Tabell 31: Konstruert mål på foretaksprestasjoner

For å avgjøre om det er tilstrekkelig å benytte kun ett av prestasjonsmålene som konstruert mål på foretaksprestasjoner, har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse. Den benyttes for å validere subjektive ikke-finansielle prestasjoner (SP) mot de to finansielle prestasjonsmålene totalkapitalrentabilitet (TKR) og resultatgrad (RG) (vedlegg 6). Resultatene viser at det er en positiv og statistisk signifikant sammenheng ( $p$ -verdi  $< 0,05$ ) mellom SP og TKR. Det tyder på at jo høyere subjektiv vurdering av foretaksprestasjoner, jo høyere avkastning på totalkapitalen. Sammenhengen viser at målene er compatible, og står i likhet med hva tidligere forskning hevder om måling av prestasjoner (Chenhall & Langfield-Smith, 2007; Fitzgerald, 2007; Venkatraman & Ramanujam, 1986), samt lead og lag, jfr. balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1996; Nørreklit & Mitchell, 2007). Når det derimot gjelder

resultatgrad, viser korrelasjonsanalysen svak sammenheng mellom dette prestasjonsmålet og de to resterende målene. Resultatene indikerer dermed at det vil være fornuftig å benytte total kapitalrentabilitet for å vurdere virksomhetenes finansielle prestasjoner.

I tillegg til korrelasjonsanalysen har vi avdekket virksomhetenes praksis for styring etter de to målene TKR og SP. Dette vil være hensiktsmessig til evalueringen av hvilket lønnsomhetsmål som skal benyttes for foretaksprestasjoner. Tabell 32 viser at majoriteten av virksomhetene i utvalget benytter finansielle prestasjonsmål i svært stor grad (47 %). Tilsvarende anvender ca. 21 % ikke-finansielle prestasjonsmål i svært stor grad. Selv om de finansielle målene fremstår mest brukt, bekrefter gjennomsnittsverdiene at begge målene benyttes i stor grad.

Styring etter prestasjonsmål	Svarprosent (n=62)							Gj.snitt	Std.
	1*	2	3	4	5	6	7**		
Finansielle prestasjonsmål	1,61	3,23	3,23	6,45	9,68	29,03	46,77	5,94	1,44
Ikke-finansielle prestasjonsmål	1,61	1,61	-	9,68	29,03	37,10	20,97	5,58	1,18

\* «Svært liten grad»

\*\* «Svært stor grad»

Tabell 32: Finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål

Oppsummert styrkes resultatene i korrelasjonsanalysen av deskriptiv statistikk fra tabell 32. Sammen taler disse for å anvende TKR fremfor SP. Teori støtter valget, da Bjørnenak & Helgesen (2009) påpeker at enkelte ikke-finansielle prestasjonsmål ikke nødvendigvis medfører økt lønnsomhet. Blant annet gjelder dette kundelojalitet – et omdiskutert mål – som ikke er garantert å medføre økt lønnsomhet (Baumann, 2016; Ryals, 2008). Dermed er det ikke sikkert det eksisterer en tydelig sammenheng mellom de ikke-finansielle målene og økt lønnsomhet, jfr. Bjørnenak & Helgesen (2009).

### Kundelønnsomhetsanalyser

I tidligere studier har kundelønnsomhetsanalyser blitt undersøkt på ulike måter i tilknytning til foretaksprestasjoner. Blant annet har Gulliksen & Nuntun (2017), Kleveland & Weber (2016) og Sandanger & Sandbekk (2015) undersøkt både helhetsvurdering og analyseteknikker mot virksomheters prestasjoner. I påfølgende avsnitt vil vi diskutere valget mellom bruk av helhetsvurdering versus analyseteknikker som mål for kundelønnsomhetsanalyser.

Basert på analyseteknikkenes kjennetegn og funn fra tidligere studier (Kleveland & Weber, 2016; Sandanger & Sandbekk, 2015), fremkommer det at en gruppering av teknikkene kan la seg gjennomføre. *Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og -kundesegment* er begge basert på historiske data, og det kan dermed være naturlig å slå dem sammen til én faktor; *historisk*

*teknikk*. Resterende tre teknikker har et mer fremtidsrettet perspektiv og kan grupperes til faktoren *fremtidsrettet teknikk*. Bekreftende faktoranalyse bekrefter inndeling av to faktorer, både ut fra faktorladninger, signifikant Bartletts-test og KMO lik 0,66. Faktorene forklarer 71 % av den totale variasjonen blant teknikkene. Ved nærmere undersøkelser av de konstruerte faktorene, viser det seg at *historisk teknikk* ikke lar seg konstruere. Dette fordi den har en KMO lik 0,5. Derimot tilfredsstillende *fremtidsrettet teknikk* kravene, med blant annet en KMO lik 0,67. Det konstruerte målet forklarer 69 % av den totale variansen blant de tre teknikkene, og med en akseptabel intern konsistens ( $\alpha = 0,78$ ) lar denne konstruksjonen seg forsvare. Bekreftende faktoranalyse taler dermed for å bruke en inndeling med tre faktorer for å måle kundelønnsomhetsanalyser i en regresjonsmodell. Imidlertid vil vi ved bruk av disse faktorene måtte operere med kun 43 observasjoner. Dette medfører et forhold med fire observasjoner per variabel (4:1), som er for lavt jfr. Hair Jr. et al. (2010). Evaluering av bruk av helhetsvurdering (CA) viser at vi vil ha 62 observasjoner, og forholdet 8:1. Det fremstår dermed som hensiktsmessig å benytte helhetsvurderingen som «konstruert variabel» for kundelønnsomhetsanalyser, for å vurdere sammenhengen med foretaksprestasjoner. I helhetsvurderingen vil også analyseteknikkene tross alt inngå, noe som støttes av resultatet vi fant om at ca. 81 % av de som bruker kundelønnsomhetsanalyser, bruker alle fem teknikker. Dermed vil vi påstå at det er rimelig å benytte helhetsvurderingen fremfor teknikkene i regresjonsanalysen.

### Andre uavhengige variabler

Deskriptiv statistikk for konstruerte hypotesevariabler og kontrollvariabler er presentert i tabell 33.

		Symbol	Gjennomsnitt	Standardavvik
<b>Hypotesevariabler</b>	Teknisk tilpasning	TT	4,99	1,23
	Organisatorisk tilpasning	OT	5,68	1,08
	Markedsorientering	MO	5,96	0,84
<b>Kontrollvariabler</b>	Konkurransenintensitet	KI	5,19	0,92
	Prisintensitet	KII	5,98	1,19
	Informasjonssystemets funksjonalitet	IT	5,00	1,41
	Størrelse	STR	6 515 238*	10 600 000*
	Størrelse (naturlig logaritme)	lnSTR	15,09	0,99

Tabell 33: Deskriptiv statistikk for konstruerte uavhengige variabler

Alle de konstruerte variablene er beregnet som gjennomsnittsverdier av spørsmålene eller påstandene som inngikk for å måle begrepene. Unntaket er for organisatorisk tilpasning, hvor påstanden om gjensidig tillit ble ekskludert fra snittet, ettersom den viste seg å måle en annen faktor. Fra litteraturgjennomgang er det kjent at virksomheter ikke opererer uavhengig av

omgivelsene (Chenhall, 2003). Ut fra betingelsesteorien, samt tidligere forskning (Chenhall, 2003; Hansen & Kjos, 2019; Nordheim & Skog, 2018), er det bevist at valgte kontrollvariabler er av påvirkning på hypotesevariablene. Av den grunn vil vi ta konteksten i betraktning ved analyse av hvordan de uavhengige variablene påvirker foretaksprestasjoner.

Når det gjelder opplevd konkurranseintensitet, viste den bekreftende faktoranalysen at begrepet måler to faktorer. Derfor har vi valgt å inkludere to dimensjoner av konkurranseintensitet; opplevd konkurranseintensitet og prisintensitet. Av tabellen fremgår det at de kontekstuelle variablene har høye gjennomsnittsverdier, samt at det er noe variasjon i fordelingene. Når det gjelder størrelse skiller variabelen seg ut, fordi den er basert på objektive målinger, nemlig virksomhetenes omsetning. Virksomhetene har en gjennomsnittlig omsetning på ca. 6,5 mrd. NOK, og standardavviket viser at det er stor spredning i utvalgets omsetning. Av den grunn har vi valgt å transformere størrelse.

### 5.5.2 Regresjonsanalysens forutsetninger

For å analysere variablenes sammenhenger bør regresjonsmodellens forutsetninger være oppfylt. Vi har derfor testet for multikollinearitet, feilspesifisering, heteroskedastisitet og normalfordeling i residualanalysen. Ramsey RESET test antydte at modellen var feilspesifisert, og av den grunn ble størrelse transformert (lnSTR). Dette ble gjennomført på bakgrunn av vår antakelse om at forholdet mellom størrelse og foretaksprestasjoner «øker med synkende hastighet»<sup>3</sup>. Videre i residualanalysen antydte residualplottet problemer med uteliggende observasjoner. Som tidligere nevnt ble to uteliggere ekskludert, hvor ekskluderingen blant annet reduserer faren for type I feil. Dette, samt bruk av lnSTR, fører til at vi oppfyller forutsetningene til OLS-regresjon og opererer med reliable regresjonsmodeller (vedlegg 7).

### 5.5.3 Regresjonsanalyse av konseptuell modell

For å teste hypotesene benyttes multippel regresjon, hvor vi tar utgangspunkt i studiens konseptuelle modell (figur 1). Resultatene av den estimerte regresjonsmodellen er sammenstilt i tabell 34. Resultatene viser at modellen er signifikant på 1 %-nivå, og har en

---

<sup>3</sup> Med «øker med synkende hastighet» menes jo større virksomheten blir, målt i omsetning, desto mindre vil prosenten av omsetningen påvirke foretaksprestasjoner, jfr. «Engel curves» (Studenmund, 2016).



korrigert forklaringsgrad på 0,2319. Det vil si at forklaringsvariablene forklarer ca. 23 % av variasjonen i virksomhetenes foretaksprestasjoner. En slik forklaringsgrad vil generelt omtales som lav, men sammenlignet med funn fra lignende studier (Kleveland & Weber, 2016; Sandanger & Sandbekk, 2015) kan den klassifiseres som akseptabel.

Variabler	Symbol	Ikke-stand. reg.koeff.	Standardisert reg.koeff.	Testobservator
Konstant		38,412		2,36**
Helhetsvurdering	CA	0,535	0,205	1,50
Teknisk tilpasning	TT	-0,655	-0,110	- 0,83
Organisatorisk tilpasning	OT	2,165	0,320	2,25**
Markedsorientering	MO	-1,225	-0,140	- 1,16
Konkurransenintensitet	KI	1,738	0,219	1,87***
Prisintensitet	KI1	-3,929	-0,640	- 4,51*
Informasjonssystemets funksjonalitet	IT	0,686	0,132	1,07
Størrelse	lnSTR	-1,518	-0,205	- 1,71***

$n = 62$

Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner basert på TKR

\* $p$ -verdi < 0,01; \*\* $p$ -verdi < 0,05; \*\*\* $p$ -verdi < 0,1

Tabell 34: Helhetlig multipl regressjonsmodell<sup>4</sup>

Resultatene fra regressjonsanalysen viser at organisatorisk tilpasning ( $p$ -verdi < 0,05), opplevd konkurranseintensitet ( $p$ -verdi < 0,10), prisintensitet ( $p$ -verdi < 0,01) og størrelse ( $p$ -verdi < 0,10) er signifikante variabler i modellen. Av de signifikante forklaringsvariablene påvirker organisatorisk tilpasning og konkurranseintensitet foretaksprestasjoner i positiv retning, mens prisintensitet og størrelse påvirker negativt.

### Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)

Kundelønnsomhetsanalyser er som man ser av tabellen ikke en statistisk signifikant forklaringsvariabel. Det betyr at det er ingen sammenheng mellom bruk og foretaksprestasjoner, slik at hypotesen (H1); «*Jo høyere bruk av kundelønnsomhetsanalyser, desto bedre foretaksprestasjoner*» forkastes. Dette står i motsetning til våre antagelser basert på litteratur (Bjørnenak, 2013; Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006; Sandanger & Sandbekk, 2015). Selv om Guilding & McManus (2002) og Lind & Strömsten (2006) ikke studerer kundelønnsomhetsanalyser direkte opp mot foretaksprestasjoner, kunne vi basert på deres argumenter i tilknytning til kundelønnsomhetsanalyser, forvente at bruk skulle medført økte prestasjoner. Dette fordi kundelønnsomhetsanalyser skal bidra til at

<sup>4</sup> Modellens konstant er bemerkelsesverdig, da den er relativt høy (38,4). Ut fra en matematisk forklaring vil foretaksprestasjoner være lik konstanten når alle forklaringsvariablene er lik null. Imidlertid er et slikt teorem for våre multiple modeller svært usannsynlig og lite realistisk. Etersom alle variabler ikke vil være lik null, vil det i så måte være umulig å tolke konstanten, slik at den matematiske forklaringen av konstantleddet er uaktuell i denne studien. Videre i regressjonsmodellene vil vi derfor ikke foreta analyse av konstantleddene.

virksomhetene oppnår relevant informasjon om kundene, som fører til at de får økt beslutningsgrunnlag på operasjonelt og strategisk nivå. Formålet med styringsinformasjonen er at virksomhetene skal anvende informasjonen for å oppnå bedre foretaksprestasjoner (Andersen & Opsahl, 2011; Bjørnenak, 2003). Likevel er ikke dette alltid utfallet, da utfallet er avhengig av hvordan virksomhetene håndterer og benytter informasjonen. I likhet med vår studie finner også Gulliksen & Nuntun (2017) og McManus (2013) ingen signifikante forhold mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. En av årsakene til at vi ikke finner støtte, er trolig at virksomhetene ikke anvender informasjonen på en hensiktsmessig måte, slik at de oppnår gevinster som lønnsomhet. En annen generell forklaring kan være at bruk av styringsverktøyet påvirkes av konteksten. Eksempelvis kan designet av styringsverktøyet ikke være tilstrekkelig tilpasset eksterne variabler i den organisatoriske konteksten. Ifølge Chenhall (2003) sin litteraturstudie kan slik dårlig «fit» mellom eksterne variabler og valg av økonomistyringssystem føre til at outputen blir deretter. Resultatet vil dermed avhenge av hvordan styringsverktøyet tilpasses de kontekstuelle variablene, og kan være en mulig forklaring til hvorfor det ikke er en signifikant sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.

For en ytterligere undersøkelse av sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner, i lys av de kontekstuelle variablene, ble regresjonsmodellen i vedlegg 8 utarbeidet. Den indikerer god «fit» mellom eksterne variabler og kundelønnsomhetsanalyser ettersom vi finner en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom styringsverktøyet og prestasjoner. Resultatet tyder dermed på at det kan være andre forklaringer enn nevnte forklaring i tilknytning til Chenhall (2003), som forklarer den manglende sammenhengen i tabell 34. En årsak til at det ikke foreligger en statistisk signifikant sammenheng, kan være at det er tillagt ytterligere tre forklaringsvariabler i modellen. Ettersom modellene består av likt antall observasjoner ( $n=62$ ), er ikke dette en utenkelig forklaring <sup>5</sup>.

### **Teknisk tilpasning**

Videre i tabell 34 fremkommer det at sammenhengen mellom teknisk tilpasning og foretaksprestasjoner ikke er statistisk signifikant. Det betyr at vi ikke finner støtte for

---

<sup>5</sup> Forholdstallet i regresjonsmodellen reduseres fra 12:1 (vedlegg 8) til 8:1 (tabell 34), slik at vi får like under 10 observasjoner per variabel. Forhold over 10 er ønskelig (I, 2001), men alt f.o.m. 5:1 klassifiseres som akseptabelt (Hair Jr. et al., 2010). Dette må derfor tas med i tolkningen, ettersom sammenhengen kan påvirkes av forholdet.

sammenhengen i hypotesen (H2); «*Jo høyere grad av teknisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner*». I tillegg er fortegnet til teknisk tilpasning negativt, og står i motsetning til våre antakelser. En av de bakenforliggende årsakene til negativt fortegn, antas å være at denne type ressurstilpasning er mer bransjeavhengig sammenlignet med organisatorisk tilpasning. Dette innebærer at virksomheter som i høy grad investerer i nye anlegg og maskiner for å tilfredsstille prioriterte kunders behov, kan oppleve at investeringene påvirker lønnsomheten negativt, kanskje spesielt på kort sikt.

For å forklare den manglende sammenhengen kan vi trekke frem operasjonaliseringen av begrepet. Til tross for at vi i denne studien har hatt en ny innfallsvinkel sammenlignet med tidligere studier (Hansen & Kjos, 2019; Lind & Strömsten, 2006), har vi likevel anvendt tilsvarende indikatorer som Hansen & Kjos (2019) for å måle hypotesevariabelen. Operasjonaliseringen tydet på at begrepet var godt målt, men vi kan i ettertid stille spørsmål til om indikatorene var dekkende nok. Årsaken er at de virker å mangle noe av dybden og kompleksiteten i begrepet. Ut fra påstandene er det investeringer til samarbeidet med kundene, samt prosessene og teknologien som måles. Dermed synes aspektet med lokasjon i forhold til plassering av produksjonsanlegg, investeringer i maskiner og handlinger mellom interorganisatoriske relasjoner å være manglende. Slike investeringer og tilpasninger kan i stor grad være gjeldende for studiens fokus på prioriterte bedriftskunder, «integrerte» kunder jfr. Lind & Strömsten (2006). Det manglende aspektets vinkling kan også tenkes å være relevant for kapitalkrevende bransjer, deriblant industri og bygg & anlegg, som i størst grad representerer vårt utvalg. Oppsummert kan det dermed tenkes at manglende aspektet i målingen av teknisk tilpasning, påvirket og medførte ingen sammenheng mellom variablene.

### **Organisatorisk tilpasning**

Resultat fra den estimerte regresjonsanalysen indikerer positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom organisatorisk tilpasning og foretaksprestasjoner. Vi finner dermed støtte for H3; «*Jo høyere grad av organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner*». Selv om studien ikke undersøker samme forhold som Lind & Strömsten (2006) og av den grunn ikke er direkte sammenlignbar, kan funnet likevel sies å bygge på deres studie. Dette fordi prioriterte kunder, «integrerte kunder» ifølge Lind & Strömsten (2006), tilpasses høyt organisatorisk med gjensidig interaksjon, som tilrettelegger for langsiktige relasjoner. De påpeker videre at disse kundene er finansielt viktige for inntekt på kort og lang sikt (Lind & Strömsten, 2006). Høy grad av organisatorisk tilpasning til

prioriterte kunder medfører altså økte foretaksprestasjoner, til tross for kostbare investeringer i kompetanse og dedikerte enheter. Den positive og signifikante sammenhengen kan dermed bekrefte den finansielle viktigheten av høy organisatorisk tilpasning til prioriterte kunde. Dette er interessant å kjenne til, fordi det ikke er gitt at slike store investeringer skal øke lønnsomheten. Avslutningsvis for organisatorisk tilpasning vil funn i regresjonsmodellen ses i sammenheng med resultatene i tabell 29 og 33. Dagens praksis for store norske virksomheter indikerer at de i høy grad (5,68) investerer i organisatoriske tilpasninger, slik at kundenes behov på dette området kan tenkes å dekkes. Dette legger altså grunnlag for langsiktige relasjoner og lønnsomhet på både kort og lang sikt, jfr. Lind & Strömsten (2006).

### **Markedsorientering**

Basert på vår litteraturgjennomgang, jfr. tabell 3, foreligger en positiv og signifikant sammenheng mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner (Kohli & Jaworski, 1990; Flohr Nielsen et al., 2003; Pulendran et al., 2003). Dette står i motsetning til vår studie, hvor vi finner ingen signifikant sammenheng. Det betyr at hypotese (H4); «*Jo større grad virksomheter fokuserer på markedsorientering, desto bedre foretaksprestasjoner*» forkastes. Funnet er bemerkelsesverdig da litteraturgjennomgangen viser til at det generelt, uavhengig av bransje, er viktig å lytte til markedets og kundenes behov for å kunne overleve i konkurransepregede marked (Sandvik, 1998). Dette faktum kan støttes opp av Bjørnenak (1996) som presiserer at det er kundene som er lønnsomme, ikke produktene. Derav vil det være viktig å imøtekomme de «viktigste» interessentenes krav.

Likevel påpekes det av blant annet Kohli & Jaworski (1990) at høy grad av orientering til markedet er ressurskrevende. Av den grunn er det ikke gitt at virksomhetene i utvalget oppnår fordeler som overgår tilhørende kostnader, og det kan være en forklaring til det negative fortegnet. I tillegg er det ikke sikkert virksomhetene opererer under forhold som medfører at det oppstår sterk sammenheng mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner. Blant annet fremheves dette som et tilfelle ved forhold som stabile markedsprestasjoner, begrenset konkurranse og blomstrende økonomi (Kohli & Jaworski, 1990). Vi analyserer noen av de største virksomhetene i Norge, basert på omsetning, i tillegg til at vi studerer kundeforhold B2B. Ut fra studiens utvalg å bedømme vil forholdene Kohli & Jaworski (1990) diskuteres i aller høyeste grad kunne være av påvirkning, og være en forklaring til at det ikke foreligger en sammenheng mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner.

For å understreke poenget kan vi presisere et av forholdene; begrenset konkurranse. Ved kundeforhold B2B er det gjerne høy grad av gjensidig tillit, noe som støttes av våre funn i tabell 29. Dermed blir både virksomhet og kunde avhengige av hverandre, slik at forholdet kan skape en form for monopolsituasjon. Dette vil kunne begrense konkurransen, ettersom det skal mye til for at kunden trer ut av dyaden. De langvarige relasjonene vil også kunne legge til rette for oppnåelse av stabile markedsprestasjoner på lengre sikt. Dette med forbehold om at det ikke skjer drastiske endringer, som konkursregistrering, tvistesaker, at partene ikke forholder seg til rammeavtalen etc. Sammenfallende med Kohli & Jaworski (1990) vil dermed dette kunne være forklaringer til hvorfor det ikke eksisterer en signifikant sammenheng mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner. Oppsummert kan altså interne og eksterne forhold være av påvirkning på nevnte sammenheng. Dette er i tråd med hva som fremkommer i betingelsesteorien og litteraturstudiet Chenhall (2003). Det er en instrumentell tilpasning og et synkront perspektiv; skjer det endringer i variablene, f.eks. konkurransen, så endres også forholdene for markedsorientering, som videre kan påvirke sammenhengen med foretaksprestasjoner. Markedsorientering, og for øvrig de andre uavhengige variablene, fremstår å reflektere omgivelsene. Videre vil vi derfor fokusere på de kontekstuelle variablene.

### **Kontekstuelle variabler**

Alle kontrollvariablene er signifikante, foruten informasjonssystemets funksjonalitet (IT). Av fortegnene er prisintensitet og IT som forventet, mens fortegn for opplevd konkurranseintensiteten og størrelse kan omtales som mer overraskende.

### **Opplevd konkurranseintensitet**

Dimensjonen opplevd konkurranseintensitet er signifikant, med positivt fortegn. Det fremkommer av regresjonsmodellen at når konkurranseintensiteten øker, forventes foretaksprestasjonene å øke. Det ville kanskje vært naturlig å tenke at konkurranseintensiteten har motsatt virkning, men dette er ikke gitt. Eksempelvis kan sterk konkurranse i markedet føre til ytterligere konkurransefokus. Ettersom studien undersøker forhold for store virksomheter, vil de ofte ha en fordel når konkurransen øker. De har gjerne større muskler i tilknytning til ressurser, slik at når konkurransen øker vil de kunne dra nytte av sine konkurransefortrinn. Disse kan være alt fra stordriftsfordeler, informasjonsmengder, teknologi for å tilpasse kvalitet og utvikle vareutvalg, til kunnskap. Ved at virksomhetene øker fokuset på å vinne markedsandeler vil de kunne effektivisere driften i tilknytning til blant annet

kostnadskutt, og til dette vil gjerne bruk av kundelønnsomhetsanalyser være hensiktsmessig basert på litteratur (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2008). Synergieffekten av økt fokus på å imøtekomme konkurransen i markedet og effektivisert drift kan være økte foretaksprestasjoner, og forklarer dermed den positive og signifikante sammenhengen.

### **Prisintensitet**

Den andre dimensjonen for konkurranse, dvs. prisintensitet, har negativt fortegn. Fortegnet kan la seg forklare av at konkurranse som regel fører til at det blir vanskeligere å predikere forholdene i markedet (Andreassen & Bjørnenak, 2018), som vil påvirke virksomhetenes prisstrategi. Prisintensiteten kan medføre et behov for stadige prisjusteringer, og den evige priskampen for å vinne kundene kan trekkes inn. Å sette prisene så lavt som mulig og følge denne prisstrategien, kan resultere i en negativ påvirkning på foretaksprestasjoner. Dette kan blant annet forklares av at et prispress på produkter/ tjenester som tilbys de prioriterte kundene ikke «tåler» presset, grunnet f.eks. små marginer. På denne måten vil prisintensiteten gå på bekostning av redusert lønnsomheten.

### **Informasjonssystemets funksjonalitet**

For informasjonssystemets funksjonalitet er fortegnet positivt. Fortegnet kan forklares av at god kommunikasjons- og informasjonsflyt legger til rette for økt kunnskap og kontroll, som videre *kan* føre til økte prestasjoner. Imidlertid er ikke denne sammenhengen signifikant. Dette kan komme som et resultat av flere faktorer. Store norske virksomheter er komplekse, og selv om de har god funksjonalitet på informasjonssystemene, jfr. tabell 33, må det også være god «fit» mellom de kontekstuelle forholdene og virksomhetenes økonomistyringssystem, jfr. Chenhall (2003). Dersom dette ikke er tilfellet vil det kunne påvirke sammenhengen, da det må være god tilpasning mellom IT og design av styringsverktøy for at det skal kunne påvirke foretaksprestasjonene.

### **Størrelse**

For størrelse tilsier den signifikante sammenhengen og det negative fortegnet at når virksomhetens størrelse øker, så synker foretaksprestasjoner. Fortegnet kan la seg forklare av antagelsen om at virksomhetene har nådd et punkt, hvor økt størrelse ikke lengre tilfører positiv innvirkning på lønnsomheten. Forholdet kan omtales å være «mettet». Det må også bemerkes at når størrelsen (målt i omsetning) øker, er det ikke uavhengig av virksomhetenes

interne og eksterne forhold. Majoriteten av utvalget består av virksomheter i industri- og bygg & anleggsbransjen. Typisk for virksomheter i disse bransjene er store investeringer i form av anleggsmidler eller ny produksjonsteknologi, og derav stor gjeld de første påfølgende årene. Ved nylige investeringer har virksomhetene trolig ikke oppnådd alle fordeler de kan medføre. Dermed vil altså de store virksomhetene kunne oppleve negativ sammenheng mellom størrelse og foretaksprestasjoner, ved nyinvesteringer. Oppsummert er dette fordi de ved hjelp av sin størrelse har økonomiske ressurser til å kunne foreta store, kostnadskrevennde investeringer, og ettersom de øker kapitalbindingen og det tar tid å oppnå profitt, vil en negativ sammenheng være et faktum.

#### 5.5.4 Oppsummering av regresjonsanalysen

I tabell 35 oppsummeres funnene i regresjonsanalysen, hvor fokuset var på studiens hypotesevariabler. Vi har undersøkt om store norske virksomheters foretaksprestasjoner påvirkes av kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning til prioriterte kunder og markedsorientering. Resultat fra regresjonsmodellen i tabell 34 støtter kun én av de fire hypotesene, som er utviklet basert på teori og litteratur (Bjørnenak, 2003, 2013; Kohli & Jaworski, 1990; Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2008). Det er ressurstilpasning i form av organisatorisk tilpasning som har en positiv og statistisk signifikant sammenheng, og dermed medfører økte foretaksprestasjoner. Imidlertid har vi sett at den organisatoriske konteksten er av påvirkning via begge dimensjonene for konkurranse, samt virksomheters størrelse. I tillegg kan det faktum at vi har analysert svært komplekse variabler være av betydning, ettersom kompleksiteten medfører utfordringer tilknyttet målinger og vurderinger.

Hypotesenr.	Hypotese	Utfall
H1	Jo høyere bruk av kundelønnsomhetsanalyser, desto bedre foretaksprestasjoner.	Forkastes
H2	Jo høyere grad av teknisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner.	Forkastes
H3	Jo høyere grad av organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder, desto bedre foretaksprestasjoner.	Støttes
H4	Jo større grad virksomheter fokuserer på markedsorientering, desto bedre foretaksprestasjoner.	Forkastes

Tabell 35: Oppsummering av hypotesene

## 5.6 Diskusjon

I følgende delkapittel vil vi i større utstrekning diskutere studiens hovedfunn. Dette gjelder funn i forbindelse med hvordan store norske virksomheter opererer i praksis. Her inngår bruk av kundelønnsomhetsanalyser, nytte og styringsverktøyets relevans, samt virksomheters ressurstilpasning og orientering mot marked. Diskusjonen vil kobles sammen med hvordan forholdene påvirker virksomhetenes foretaksprestasjoner.

### **Kundelønnsomhetsanalyser**

Funn fra første del av studien indikerer at store norske virksomheter bruker kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) som styringsverktøy i stor grad. Tross høy bruksgrad virker kundelønnsomhetsanalyser potensielle nytte å overgå både opplevd nytte og bruk. Det foreligger altså en konsensus blant respondentene om at kundelønnsomhetsanalyser er hensiktsmessig å anvende. Den høye nytten tyder også på at det eksisterer et urealisert potensial. Det urealiserte potensiale kan blant annet være et resultat av virksomhetenes rutiner for oppdatering, hvor vi finner at flertallet har faste rutiner og er tilfredse med hyppigheten for oppdatering. Imidlertid er det stor variasjon i om analysene oppdateres ved behov eller ikke. Respondentene mener at hyppigere oppdateringer vil øke kvaliteten på analysen, som kan indikere at virksomhetene mangler relevant styringsdata som grunnlag for strategiske beslutninger. Funnet er i tråd med Hansen & Kjos (2019), og tyder på at virksomhetene arbeider med noe utdatert styringsinformasjon. Dette stiller spørsmål til kundelønnsomhetsanalyser relevans i praksis for store norske virksomheter.

Videre kan relevansen sammenkobles med funn om ingen sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering og foretaksprestasjoner. Funnet er noe overraskende fordi litteratur taler for at styringsverktøyet skal bidra til bedre strategiske beslutninger (Andersen & Opsahl, 2011; Lind & Strömsten, 2006). Bedre beslutninger innebærer beslutninger som skal utgjøre en forskjell, og bidra til at virksomhetene oppnår profitt. Imidlertid utfordrer vår studie denne sammenhengen, i likhet med enkelte tidligere studier (Gulliksen & Nuntun, 2017; McManus, 2013). I utgangspunktet fremstår det som en selvfølge at styringsdata anvendes til beslutninger, men McManus (2011; 2013) påpeker at det ikke alltid er tilfellet i praksis. Det indikerer at det ikke er tilstrekkelig for virksomhetene i utvalget å anvende kundelønnsomhetsanalyser i stor grad. Analysene må også oppdateres for



å kunne bidra med relevant informasjon om kundene, slik at virksomhetene kan foreta strategiske beslutninger.

### **Ressurstilpasning til prioriterte kunder**

I forlengelse av bruk av kundelønnsomhetsanalyser argumenterer Lind & Strömsten (2006) for at virksomhetens tekniske- og organisatoriske tilpasning til kunderelasjoner er av påvirkning. Resultat fra studiens undersøkelser viser at store norske virksomheter har høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning til sine prioriterte kunder. I henhold til Lind & Strömsten (2006) vil disse kunderelasjonene, som tidligere nevnt, omtales som «integreerte» kunder. Basert på virksomhetenes kunderelasjon og ressurstilpasning hadde det vært å forvente at virksomhetene i størst grad anvendte, og så den potensielle nytten av de to fremtidsrettede teknikkene *enkeltkunders livsløpsverdi* eller *enkeltkunder som investeringsobjekt*, jfr. rammeverket i tabell 1. Resultat fra deskriptiv statistikk viser derimot at analyseteknikken *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* har høyest bruksgrad og nytte i praksis. Funn indikerer dermed at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* brukes i relasjon til «integreerte» kunder. Dette utfordrer rammeverket i Lind & Strömsten (2006). Kombinasjonen mellom bruk av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, høy ressurstilpasning og «integreerte» kunder kan også forklare virksomhetenes manglende relevante styringsdata. Det at en så kompleks og betydningsfull relasjon for virksomheters lønnsomhet analyseres ved hjelp av denne historiske teknikken, kan medføre et misvisende bilde av kundenes bidrag til lønnsomhet.

Imidlertid vil vi påpeke at det er krevende å sammenligne funn fra studien direkte opp mot Lind & Strömsten (2006). En årsak er at vi i vår studie sammenstiller virksomheter fra ulike bransjer med ulike prioriterte kunderelasjoner. Likevel ser det ut til at store norske virksomheters praksis for prioriterte bedriftskunder er sammenfallende med rammeverket (tabell 1), i form av høy ressurstilpasning til prioriterte kunder. Dette kan sannsynligvis forklares av at prioriterte bedriftskunder er få og store, samt at de står for største del av virksomhetenes totale driftsinntekter, jfr. Lind & Strömsten (2006). Av den grunn vil virksomhetene inngå langvarige relasjoner med kundene, ved å tilpasse seg kundene. Spørsmålet blir om tilpasningen bidrar til økte foretaksprestasjoner.

Funn fra vår studie indikerer at det kun er organisatorisk tilpasning som har en positiv og signifikant sammenheng. En årsak til at kun organisatorisk tilpasning er signifikant, kan være

at målingene våre er tilsvarende som i Hansen & Kjos (2019). Hansen & Kjos (2019) har lik innfallsvinkel som Lind & Strömsten (2006), men de finner heller ikke signifikante forhold for teknisk tilpasning. Det kan tyde på at hypotesevariabelen er krevende å måle. Teknisk tilpasning kan som nevnt tenkes å være relativt bransjeavhengig, hvor tekniske tilpasninger i servicebransjen sannsynligvis er differensiert fra tekniske tilpasninger i industribransjer. Ved å undersøke bransjene i fellesskap, kan det påvirke resultatene og funn av manglende sammenheng mellom teknisk tilpasning og foretaksprestasjoner.

### **Markedsorientering**

Virksomhetene i utvalget arbeider med høy grad av markedsorientering. Guilding & McManus (2002) argumenterer for at det er å forvente at kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy brukes i stor grad av virksomheter som har høyt fokus på markedsorientering. Dette kan støttes av vår studie, da resultat viser at virksomhetene i utvalget bruker kundelønnsomhetsanalyser i stor grad og har høy grad av markedsorientering. Forklaringen kan være at når virksomhetene orienterer seg mot kundene i bedriftsmarkedet, vil tilhørende analyser være hensiktsmessig. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser vil dermed bidra til at virksomhetene kan undersøke lønnsomheten av deres orientering.

Tidligere studier har funnet positiv og signifikant sammenheng mellom markedsorientering og foretaksprestasjoner (Kohli & Jaworski, 1990; Flohr Nielsen et al., 2003; Pulendran et al., 2003). Siden vi ikke finner støtte for vår hypotese, er studien med på å utfordre tidligere forskning, og våre antagelser basert på litteratur (Sandvik, 1998). I likhet med kundelønnsomhetsanalyser og tilpasning er markedsorientering et aspekt som ikke nødvendigvis direkte relateres til foretaksprestasjoner. Dette fordi markedsorientering innebærer innsamling av informasjon om kunder og marked, slik at fornuftige beslutninger kan treffes. Imidlertid er det ikke informasjonen som gir bedre foretaksprestasjoner, det er gjerne kombinasjonen mellom informasjon og i hvilken grad virksomhetene i praksis evner å utnytte informasjonen i form av strategiske beslutninger som påvirker. Det vil si at selv om studiens resultat indikerer at virksomhetene har høy grad av markedsorientering, er det altså ikke gitt at det vil gi økonomiske utfall. Ut fra den lave forklaringsgraden i regresjonsmodellen kan vi også se at studiens variabler ikke forklarer stort av variasjonen i foretaksprestasjoner. Det tyder altså på at det er andre variabler som har sterkere sammenheng med virksomhetenes prestasjoner, og det fører oss inn på diskusjonen om hvordan foretaksprestasjoner måles.

## **Foretaksprestasjoner**

Hvordan vi i denne studien har valgt å måle det teoretiske begrepet foretaksprestasjoner, kan være en generell forklaring til sammenhengene mellom alle nevnte hypotesevariabler.

Resultat av studiens analyse indikerte at ikke-finansielle og finansielle prestasjonsmål er kompatible, med unntak av det finansielle reliabilitetsmålet resultatgrad. Årsaken til at resultatgrad viste seg som et mindre gunstig mål kan være at den er svært bransjeavhengig. I denne studien representeres bransjene industri og bygg & anlegg i størst grad. Dette er bransjer hvor store og kostnadskrevede investeringer er et faktum, slik at de opererer med høy resultatgrad sammenlignet med virksomheter innen servicebransjen. Ettersom utvalget også er godt representert av tjenesteytende virksomheter med lavere resultatgrad, vil bruk av målet kunne fremstille misvisende resultat ved at kapitalkrevende virksomheter «favoriseres». For å unngå dette valgte vi å benytte total kapitalrentabilitet. Årsaken er at den veier opp for ulikhetene blant bransjene, via inkludering av total kapitalens omløpshastighet. Over tid vil i så måte total kapitalrentabiliteten tendere og justere seg mot et representativt gjennomsnitt, men det vil naturligvis variere, da inntjening og risiko ikke er konstant (Langli, 2016). Dermed vil også påvirkningene fra ulike forklaringsvariabler være varierende, til tross for at total kapitalrentabiliteten fremstår å fange opp finansielle- og ikke-finansielle prestasjoner, jfr. vedlegg 6.

Oppsummert kan altså variablenes kompleksitet, anvendelse av informasjon, interne og eksterne faktorer påvirke hvordan utfallet i form av foretaksprestasjoner blir. Dermed vil funn være gjeldende for utvalget, men generalisering til mindre virksomheter, spesifikke bransjer etc. vil avhenge av i hvilken utstrekning de kan relateres til utvalget. Basert på dette har vi avdekket hvilken påvirkning variablene har på foretaksprestasjoner.

## **6. Avslutning**

I avhandlingens avslutning vil vi i konklusjonen (6.1) besvare oppgavens problemstilling. Deretter vil vi presentere hva studien har bidratt med, samt hvilke implikasjoner studien har (6.2). I oppgavens siste delkapittel (6.3) påpekes begrensninger ved studiet, som også legger føringene for våre forslag til videre forskning.

## 6.1 Konklusjon

Ved bruk av spørreundersøkelse har vi innsamlet datamateriale med hensikt om å redegjøre for hvordan store norske virksomheter opererer i relasjon til bedriftskunder. Resultatene fra undersøkelsen viser at majoriteten av virksomhetene benytter kundelønnsomhetsanalyser i stor grad. Virksomhetene opererer i tillegg med høy grad av teknisk- og organisatorisk tilpasning til prioriterte kunder. Høy ressurstilpasning til prioriterte kunder er sammenfallende med «integreerte» kunder i rammeverket i Lind & Strömsten (2006), hvor en nærliggende antakelse er at analyseteknikken *enkeltkunders livsløpsverdi* benyttes i størst grad. Derimot indikerer resultat at virksomhetene i praksis anvender *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* i størst grad. Høyt fokus på markedsorientering er også noe virksomhetene prioriterer, for å tilfredsstillte kundene i bedriftsmarkedet. Nevnte praksis er forhold litteratur hevder er viktig for å kunne prestere bra (Guilding & McManus, 2002; Kohli & Jaworski, 1990; Lind & Strömsten, 2006; McManus, 2013; Ryals, 2008). Spørsmålet blir derfor om virksomheters praksis medfører bedre foretaksprestasjoner, hvor formålet med masteroppgaven har vært å besvare problemstillingen:

*«Hvordan påvirkes store norske virksomheters foretaksprestasjoner av kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning til prioriterte kunder og markedsorientering?»*

Av hypotesevariablene viser studiens funn at det kun er organisatoriske tilpasninger til prioriterte kunder som påvirker store norske virksomheters foretaksprestasjoner. Påvirkningen er av positiv karakter, som betyr at høyere grad av organisatorisk tilpasning medfører bedre foretaksprestasjoner, alt annet like. Basert på dette, samt argumentasjon i Lind & Strömsten (2006), ville det vært naturlig å tenke at også teknisk tilpasning medførte bedre foretaksprestasjoner. Derimot finner vi ingen signifikant sammenheng mellom teknisk tilpasning og foretaksprestasjoner. Tilsvarende funn ble også gjort for hypotesevariablene bruk av kundelønnsomhetsanalyser og markedsorientering. I hovedsak kan den diskuterte forklaringen om at hypotesevariablene ikke står i direkte sammenheng med lønnsomhet være fremtredende. I henhold til presentert litteratur, er kombinasjonen mellom informasjon og utnyttelse av informasjonen i form av strategiske beslutninger essensielt for å oppnå positive økonomiske utfall. Imidlertid indikerer funn fra praksis at kundelønnsomhetsanalyser er et relevant styringsverktøy, samt at høy grad av markedsorientering skaper god forståelse av kunder i bedriftsmarkedet. Styring ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser, høy grad av ressurstilpasning og høyt fokus på markedsorientering kan dermed være hensiktsmessig, til

tross for at våre funn indikerer at de fleste variablene ikke påvirker foretaksprestasjoner. Dette fordi virksomhetenes organisatoriske kontekst er av påvirkning. Basert på funn om manglende sammenhenger, legges føringene for studiens implikasjoner.

## 6.2 Bidrag og implikasjoner

I det følgende vil vi fremme studiens bidrag og implikasjoner, hvor vi vil ha fokus på kundelønnsomhetsanalyser og ressurstilpasning. Studiens funn bidrar både til å utfordre eksisterende forskning, samt at den undersøker forhold av nyere karakter. Etersom vi ikke har avdekket foreliggende forskning mellom ressurstilpasning og foretaksprestasjoner, vil våre funn på dette området bidra til studiens originalitet. Dette fordi den har utforsket et område som, oss bekjent, er av «ny» innfallsvinkel.

Lind & Strömsten (2006) hevder som nevnt at høyt ressursgrensesnitt til prioriterte kunder er viktig for virksomhetens lønnsomhet. Dette hevdes uten videre undersøkelser, men ut fra vår studie finner vi at det er gjeldende i tilknytning til organisatorisk tilpasning. Dette er interessant fordi det antyder at selv om virksomheter øker kostnadene ved å investere i organisatoriske tilpasninger som dedikerte enheter og kompetanse, vil det likevel være lønnsomt i form av økte foretaksprestasjoner. Ved å tilfredsstille kundenes behov gjennom organisatoriske tilpasninger kan langsiktige relasjoner dannes, som legger til rette for redusert risiko og økt lønnsomhet. Av disse grunnene ville det også være naturlig å anta at teknisk tilpasning medførte økte foretaksprestasjoner.

Det kan være utfordrende å måle gevinster av ressurstilpasning via foretaksprestasjoner. Basert på våre funn om ressurstilpasning virker dette gjeldende i tilknytning til teknisk tilpasning. Ifølge Håkansson & Waluszewski (2002) vil det finnes mer hensiktsmessige måter å forstå den økonomiske virkningen på, enn via målinger i prestasjoner. Dette kan forklare den ikke-signifikante sammenhengen, fordi det kan tenkes at teknisk ressurstilpasning håndterer elementer relatert til tekniske og sosiale aspekt, fremfor direkte økonomiske utfall. Når det gjelder tekniske aspekt vil det være i form av produkt, produksjonsanlegg, prosesser etc., mens med sosiale aspekt sikter vi til handlinger, gjensidig avhengighet og relasjoner på tvers av interorganisatoriske relasjoner. Til tross for ingen direkte økonomiske utfall, er det likevel klart at investeringer i tekniske tilpasninger vil være av økonomisk påvirkning.

Poenget er at det økonomiske finansielle perspektivet alene kan skape begrensninger for å forstå viktigheten av teknisk tilpasning.

Basert på «kjennetegn» ved teknisk tilpasning og dets aspekt, kan det tenkes at det eksisterer en tydeligere sammenheng med ikke-finansielle prestasjonsmål, enn finansielle slik vi har målt foretaksprestasjoner. Vi kan dermed se dette i sammenheng med lead- og lag-indikatorer i balansert målstyring. Teknisk tilpasning til prioriterte bedriftskunder kan være en driver for å tilfredsstille kundenes behov, jfr. Lind & Strömsten (2006), og kan dermed tenkes å kunne måles med kundetilfredshet som et ikke-finansielt prestasjonsmål. Dette vil være en ledende indikator som genererer verdiskapning, som er nødvendig for at de kostnadskrevende investeringene skal kunne bli lønnsomme og skape økte foretaksprestasjoner (lag). Dette viser til hvorfor teknisk tilpasning kan være relevant å undersøke i tilknytning til lønnsomhet.

Påvirkningen av bruk av kundelønnsomhetsanalyser og markedsorientering på foretaksprestasjoner er til forskjell fra ressurstilpasning i stor grad belyst av tidligere studier (Bjørnenak, 2013; Kleveland & Weber, 2016; Gulliksen & Nuntun, 2017; Kohli & Jaworski, 1990; McManus, 2013; Sandanger & Sandbekk, 2015), og våre funn vil dermed bidra ved å utfordre eksisterende forskning. Studiens funn relatert til kundelønnsomhetsanalyser som helhetsvurdering legger grunnlaget for studiens ledelsesmessige implikasjon, samt at styringsverktøyets relevans former en praktisk implikasjon.

Kundelønnsomhetsanalyser består av målinger i tilknytning til kundene, men disse målingene er gjerne ikke et mål i seg selv. Dette fordi det krever handling basert på målingene for å oppnå en effekt, jfr. P. C. Ahlgren (personlig kommunikasjon, 25. januar 2019) og Fitzgerald (2007). Studiens funn er til en viss grad i tråd med dette, da det indikerer at målingene av kundenes bidrag til virksomhetens lønnsomhet ikke er av påvirkning på foretaksprestasjoner. Altså vil oppnåelse av økte foretaksprestasjoner ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser tenkes å kreve et samspill mellom økonomisk informasjon og handling. Basert på dette vil dermed en ledelsesmessig implikasjon være at den økonomiske styringsinformasjonen må benyttes ved beslutningstaking, da den kan gi essensiell informasjon om kundenes påvirkning til lønnsomhet. Imidlertid vil vi påpeke at dette ikke er noe vi kan fastslå med sikkerhet, da studien ikke undersøker årsakssammenhenger. Likevel fremgår det av kundelønnsomhetsanalyserens formål, samt våre resultat om dens nytte og relevans, at det vil være en rimelig antakelse og implikasjon.

Implikasjonen tilsier at beslutninger tatt på bakgrunn av styringsinformasjonen fra kundelønnsomhetsanalyser vil kunne medføre økte foretaksprestasjoner. Et paradoks vil være hva litteratur presenterer og hvordan virksomhetene praktiserer. Av litteratur fremkommer det blant annet at ABC-kalkulasjon som grunnlag for kundelønnsomhetsanalyser, skal gi virksomhetene et mer presist bilde av sine kunderelasjoner (Lind & Strömsten, 2006). Derimot vil dette utfordres dersom frekvensen av oppdateringene av analysene ikke er tilfredsstillende, ettersom det kan påvirke kvaliteten på styringsinformasjonen. Som vi har presisert indikerer resultat fra studien at virksomhetene med fordel kunne økt frekvensen på oppdateringer i praksis. Dette fordi det er konsensus blant respondentene om at hyppigere oppdateringer vil medføre økt kvalitet på informasjonen fra kundelønnsomhetsanalyser. Ettersom respondentene er ansatte med lederstillinger, kan det tenkes at det er flere av disse som er med i beslutningsfasen for strategiske valg i virksomhetene. Dersom de opplever at kvaliteten på informasjonen ikke er tilstrekkelig, kan det være naturlig å tro at de stiller seg kritisk til styringsinformasjonen, slik at et resultat kan være at informasjonen ikke alltid anvendes. Utdatert styringsdata impliserer dermed behov for hyppigere oppdateringer, slik at kundelønnsomhetsanalysene er relevante og kan anvendes til strategiske beslutninger.

Avslutningsvis vil vi påpeke at tross funn om manglende sammenhenger for majoriteten av studiens hypotesevariabler, så vil dette på mange måter illustrere studiens relevans innen økonomistyring. Dette fordi vi med studien viser til en kompleksitet og bidrar til et «nyansert» bilde av kundelønnsomhetsanalyser, tilpasning og orientering, i lys av virksomheters lønnsomhet. Virksomhetenes formening om høy nytteverdi, samt deres praksis med høy grad av ressurstilpasning og høy markedsorientering underbygger faktorenes relevans. Dette fordi private virksomheter ofte har som mål å oppnå økt lønnsomhet, slik at variablene vil være en del av virksomhetenes styring på veien mot økt lønnsomhet.

### 6.3 Studiens begrensninger og videre forskning

Begrensninger ved studien vil i hovedsak være det som legger grunnlaget for våre forslag til videre forskning. I det følgende vil dermed begrensninger og videre forskning kobles sammen og presenteres om hverandre. En begrensning ved studien er at det opereres med et relativt lite utvalg, og kan ha vært av påvirkning på sammenhengene mellom variablene. Det beskjedne utvalget la også begrensninger for at vi ikke kunne foreta gyldige regresjonsanalyser med hver enkelt analyseteknikk samlet. En interessant innfallsvinkel ved studien hadde vært å aktivt undersøke hver enkelt analyseteknikk og deres sammenheng med foretaksprestasjoner i

ulike situasjoner. Bakgrunnen for interessen er at det i litteraturen farges et bilde av at bruk av fremtidsrettede teknikker kan være nyttige investering ved enkelte kunderelasjoner, da det skal bidra med essensiell informasjon om kundenes fremtidige verdiskapning. Dette kan tenkes å skape et mer helhetlig bilde av kunderelasjoner, ettersom blant annet eksterne effekter inkluderes. Med tilstrekkelig og relevant styringsdata synes beslutningsgrunnlaget å bedres, som kan medføre økt lønnsomhet dersom virksomheter benytter seg av informasjonen (Sandanger & Sandbekk, 2015).

En annen begrensning er at fordelingen mellom de som bruker versus de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy er temmelig skjev. Litteraturstudiet Chenhall (2003) indikerer at bruk av styringsverktøy øker med virksomhetenes størrelse, slik at fordelingen er som forventet ettersom utvalget består av store norske virksomheter. Dette resulterer i begrensninger i den forstand at det blir utfordrende å sammenligne de to gruppene. Dermed vil det være interessant for videre forskning å i større grad fange opp de som ikke bruker, for å kunne undersøke hvorfor de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser og om det er en forskjell i prestasjoner mellom de som bruker og de som ikke bruker. Dette vil være interessant fordi det kan belyse styringsverktøyets relevans i praksis.

I forhold til studiens hypotesevariabler finner vi kun ett signifikant forhold. Basert på foreliggende litteratur var sammenhengene forventet å være positive og av påvirkning. Det kan bety at vår fremstilling i studien av hva som påvirker virksomheters lønnsomhet avhenger av undersøkelsens innfallsvinkel med analyseobjekt, valg av mål og variabel, samt begrensningene. Eksempelvis påpeker Håkansson & Waluszewski (2002) at når et resultat dannes av en rekke handlinger, må det tas i betraktning for analyser som undersøker det økonomiske utfallet. I vår studie vil en rekke handlinger i form av relasjoner med andre selskap i interorganisatoriske relasjoner og samarbeid med kunder, kunne være av påvirkning på hvordan virksomhetene presterer. Hvordan virksomhetene betrakter og relaterer seg med kunder, leverandører og visa versa, er et aspekt som kan sies å mangles i studiet, spesielt for interorganisatoriske relasjoner. Virksomhetene som er avhengige av å få levert input fra andre bedrifter står i avhengighet til leverandørene for å kunne tilfredsstille kundenes behov, jfr. Lind & Strömsten (2006). Dette fremmer kompleksiteten av studiens hypotesevariabler, og kan være årsaker til hvorfor vi ikke finner en direkte økonomisk sammenheng. For fremtidig forskning vil det derfor være interessant å studere om eksempelvis interorganisatoriske relasjoner, og handlinger dem imellom, påvirker virksomheters økonomiske utfall.



Av litteraturgjennomgangen har vi oppdaget at variablene vi har undersøkt for det meste har inngått i kvantitative studier. En annen innfallsvinkel kan derfor være å foreta casestudier. Dette kan gi dypere innsikt i hvordan virksomheter arbeider i forhold til kundelønnsomhetsanalyser, ressurstilpasning og markedsorientering. Dypere innsikt kan være hensiktsmessig grunnet variablenes kompleksitet, som er krevende å dekke ved hjelp av spørreundersøkelser. Et annet forslag i tilknytning til metode, men for kvantitativ studie, er at et kausalt forskningsdesign kan benyttes. Basert på problemstillingens karakter, ville et kausalt design vært å foretrekke. Det kunne også vært aktuelt å fokusere på en spesifikk bransje. Årsaken er at det er krevende å vurdere prestasjoner på tvers av bransjer, da de gjerne har ulike mål de presterer i forhold til, ulike kunderelasjoner, begrensninger, styrker og svakheter osv.

## Litteraturliste

- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y., & Nasir Kader Ali, N. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215-223. <https://doi.org/10.1108/17515631211264096>
- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.
- Andersen, H. K., & Opsahl, I. C. (2011). *Styringsverktøy og lønnsomhet – fra tradisjon til innovasjon* (SNF-rapport nr. 06/11). Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning AS.
- Andreassen, G. (2014, 3. februar). Hvordan får vi til teknologiutvikling?. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no>
- Andreassen, R.-I., & Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi; de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magma*, 21(6), 27-34.
- Austin, R., & Larkey, P. (2002). *The future of performance measurement: Measuring knowledge work*: Cambridge University Press.
- Baumann, J. K. (2016). Mer enn en god pris. *Magma*, 19(8), 13-15.
- Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2018). *Business research methods*. 5 utg. Oxford: Oxford University Press.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199824\)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K)
- Bjørnenak, T. (1996). Kalkyler for økonomisk styring. I *Praktisk Økonomi og Ledelse*, (s. 35-45). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring – en oversikt. *Magma*, 2. Hentet fra <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet; en studie av norske sparebanker. *Magma*, 16(6), 31-36.
- Bjørnenak, T. (2017). ABC - hva blir D? - om kalkyler og ny teknologi. *Praktisk økonomi & finans*, 33(1), 5-16. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-01-02>
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas (red.) *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevner*. Trondheim: Tapir akademisk forl., s. 99-115
- Bjørnenak, T., & Olson, O. (1995). *Utvikling av økonomisystemer: med vekt på eksperimentell systemlæring*. Oslo: TANO.

- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (6th ed., Global ed.). Harlow: Pearson.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1992). Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage. *Accounting Horizons*, 6(3), 1.
- Dagens Næringsliv. (2018). Her er Norges 500 største bedrifter. Hentet fra <https://www.dn.no/marked/dn500/norge/oslo-bors/her-er-norges-500-storste-bedrifter/2-1-367037>
- de Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594. <https://doi.org/10.1108/09513550210448607>
- Dillon, W. R., & Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: methods and applications*. New York: Wiley.
- Egan, J. (2011). *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing* (4th ed.). Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- FHI. (2020, 16. mars). Fakta om covid-19-utbruddet. Hentet 1. april 2020 fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-covid-19-utbruddet/?term=&h=1>
- Fitzgerald, L. (2007) Performance measurement. I T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens (Red.), *Issues in Management Accounting* (3th ed., s. 223-241). Essex: Pearson Education Limited.
- Flohr Nielsen, J., Høst, V., Jaensson, J.-E., Kock, S., & Selnes, F. (2003). Market orientation in Nordic banks: does nationality matter? *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1818-1841. <https://doi.org/10.1108/03090560310495474>
- Glibstrup, S. K. (2018). DN500 – Norges største bedrifter. Hentet fra <http://innsikt.forvalt.no/dn500-norges-storste-bedrifter/>

- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), s. 45-59. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00030-7)
- Gulliksen, M. O. H., & Nuntun, A. F. (2017). *Kundelønnsomhetsanalyser i norske revisjonsselskap*. (Masteroppgave). Universitetet i Agder, Kristiansand.
- Hair, Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective* (7th ed., Global ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Hansen, M. M., & Kjos, M. A. (2019). *Kundelønnsomhetsanalyser i store norske virksomheter*. (Masteroppgave). NTNU, Trondheim.
- Harrell, F. E. (2001). *Regression Modeling Strategies: With Applications to Linear Models, Logistic Regression, and Survival Analysis* (1. utg.). New York: Springer New York
- Havelin, G. G., & Helsem, A. E. R. (2012). *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge: en studie av bruksgrad og nytteverdi*. (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Havelin, G. G., Helsem, A. E. R., & Helgesen, Ø. (2013). Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak. *Magma*, 16(4), 38-49.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet*. (Doktoravhandling). Norges handelshøyskole, Bergen.
- Helgesen, Ø., Sandanger, H. M., & Sandbakk, J. (2018). Do customer profitability analyses pay? A survey of large Norwegian companies. *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, 10(4), 352-377. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.095970>
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (Red.). (2002). *Managing Technological Development: IKEA, the environment and technology*. London: Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Johnston, R., Brignall, S., & Fitzgerald, L. (2002). The involvement of management accountants in operational process change. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(12), 1325-1338. <https://doi.org/10.1108/01443570210452020>
- Kapital. (u.å). Norges 500 største bedrifter. Hentet 5. mars 2020 fra <https://kapital.no/norges-500-storste>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kleveland, M., & Weber, S. (2016). *Fører bruk av kundelønnsomhetsanalyser til bedre foretaksprestasjoner?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kumar, V., Eli, J., Rajkumar, V., & Robert, P. L. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>
- Langli, J. C. (2016). *Årsregnskapet* (10. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Le Couteur, I., & Weal, R. (2011). Cost of control. *Risk*, 24(9), 106-108. Hentet fra [https://search.proquest.com/docview/890202682?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/890202682?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- Lem, C. H., & Helgesen, Ø. (2010). Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler. *Magma*, 13(4), 7-10.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.005>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- McManus, L. (2011). *Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-making* (Working paper). Griffith University, Gold Coast.
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 140-152. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.007>
- Meyer, M. (2002). Performance measurement – theoretical foundations. I A. D. Neely. (Red.), *Business performance measurement: unifying theories and integrating* (1. Utg., s. 63-64). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, M. (2007). Finding performance: the new discipline in management. I A. D. Neely. (Red.), *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice* (2 utg., s. 113-124). Cambridge: Cambridge University Press.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>

- NHO. (u.å.). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Nordheim R. H. & Skog H. L. (2018). *Budsjettet og alternative styringsverktøy – venner eller fiender* (Masteroppgave). NTNU, Trondheim.
- Nørreklit, H. & Mitchell, F. (2007) The balanced scorecard. I T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens (Red.), *Issues in Management Accounting* (3th ed., s. 223-241). Essex: Pearson Education Limited.
- Ochieng, J. (2014). *Market orientation, rural out-migration, crop production and household food security: the case of smallholders in Central Africa* (Volume 6). Kassel: Kassel University Press
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/03090560310459050>
- Ramberg, K. S., & Grønland, K.-A. (2010). Innhenting, analyse og bruk av informasjon om samarbeidspartnere, kunder og leverandører. *Magma*, 13(6), 69-72.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.63.55511>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241-251. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00005-X](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00005-X)
- Ryals, L. (2008). *Managing customers profitably*. Chichester, England, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Sandanger, H. M., & Sandbekk, J. (2015). *Kundelønnsomhetsanalyser - lønner det seg?* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

- Sandvik, K. (1998). Markedsorientering som kilde til konkurransefortrinn. *Magma*, 4. Hentet fra <https://www.magma.no/markedsorientering-som-kilde-til-konkurransefortrinn>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Essex: Pearson Education.
- Sharma, S. (1996) *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Studenmund, A. H. (2016). *Using Econometrics: A practical guide* (7th ed.). Boston: Pearson.
- Sundbye, L. M. T. (2017). Profitt. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183193/topic:1:87883/resource:1:72888>
- Van Der Stede, W. A., Young, S. M. & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7), 655-684. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>
- van Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4/5), 372-381. <https://doi.org/10.1108/02634500510603474>
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122. <https://doi.org/10.1177/014920638701300109>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD

16.6.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Kvantitativ studie av kundelønnsomhetsanalyse som styringsverktøy

#### Referansenummer

547767

#### Registrert

05.02.2020 av Inga Elise Trælnes Weidemann - ieweidem@stud.ntnu.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

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

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

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

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Inga Weidemann, ieweidem@ntnu.no, tlf: 93262234

#### Prosjektperiode

10.02.2020 - 28.05.2020

#### Status

10.02.2020 - Vurdert

#### Vurdering (1)

##### 10.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 10.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5e3a8b10-cb73-499b-a0a8-9a15a1a3bd6c>

1/2



Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

## Vedlegg 2: Invitasjon til deltakelse i spørreundersøkelse

Masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen.

### **Invitasjon til spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyse, tilpasning til bedriftskunder og foretaksprestasjoner.**

Kjære respondent.

Vi er to studenter ved NTNU Handelshøyskolen som skriver en masteravhandling, hvor formålet er å avdekke sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser (customer accounting), tilpasning til bedriftskunder og foretaksprestasjoner i norske virksomheter.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget i studien er basert på Dagens Næringslivs (DNs) årlige liste fra 2018, som viser Norges 500 største selskap rangert etter omsetning. Vår forespørsel om deres deltakelse kommer på bakgrunn av at ditt selskap inngår i DN500-listen. Det anses som fordelaktig om spørreundersøkelsen besvares av selskapets økonomiansvarlig, eller andre ansatte med tilsvarende kunnskap om selskapets økonomistyringssystem. Hvis du har mottatt denne e-posten og ikke innehar tilsvarende stilling og/eller kunnskap, er det ønskelig at du videresender e-posten til passende respondent i selskapet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Spørreundersøkelsen vil ta omtrent 10 minutter og vi anbefaler at den gjennomføres på Mac/PC eller iPad/nettbrett. Undersøkelsen tar utgangspunkt i utredningens formål og inneholder hovedsakelig spørsmål tilknyttet følgende forhold:

- Selskapers bruksgrad og nytteverdi av ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet.
- Ulike variablers innvirkning på kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.
- Utforske om anvendelse versus ikke-anvendelse av kundelønnsomhetsanalyser kan ha innvirkning på selskapets foretaksprestasjoner.

Utredning på nevnte områder kan tenkes å være av interesse for de som benytter og de som vurderer å benytte kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg kan informasjonen anses å være minst like relevant for de som har valgt å ikke anvende styringsverktøyet av ulike årsaker.

### **Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Studien er innmeldt og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD. Vi har utformet spørreskjemaet slik at det vil være mulig å spore data tilbake til ditt selskap, ettersom vi ønsker å knytte svarene opp mot selskapets foretaksprestasjoner. Opplysningene vil behandles i samsvar med personvernregelverket, og det vil kun være studentene som er ansvarlige for prosjektet, samt veileder ved NTNU, som har tilgang til registrerte opplysninger. Dermed vil disse opplysningene ikke fremgå direkte i oppgaven, da alle registrerte data aggregeres.

Dersom du ønsker å få tilsendt den ferdigstilte utredningen elektronisk, vil du få mulighet til å oppgi dette i slutten av spørreundersøkelsen. Forskningsprosjektet er forventet avsluttet innen 28. mai 2020, og innsamlet datamateriale vil bli slettet så fort prosjektet er ferdigstilt. Deltakelsen er frivillig, og du kan når som helst avbryte undersøkelsen uten å oppgi begrunnelse.

Vi håper du som representant for ditt selskap har mulighet til å delta i vår spørreundersøkelse som du finner ved å følge lenken <https://nettskjema.no/a/141070>.

På forhånd ønsker vi å takke for ditt bidrag til denne studien.

Med vennlig hilsen

Lise Kosberg og Inga Weidemann

(+47) 951 62 046/ (+47) 932 62 234

## Vedlegg 3: Påminnelsesmail

Oppfølging - Masteravhandling ved NTNU om kundelønnsomhet.

Hei!

Tirsdag 25. februar mottok du en invitasjon til å delta i en spørreundersøkelse vedrørende temaet kundelønnsomhet. Formålet med utredningen er å avdekke sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser, tilpasning til bedriftskunder og foretaksprestasjoner i norske virksomheter. Vi håper du har anledning til å delta i undersøkelsen, da ditt bidrag vil være avgjørende for å øke responsraten og sikre oppgavens kvalitet.

Dersom du ikke besitter informasjon til å kunne besvare undersøkelsen, er det ønskelig at du videresender eposten til respektive ansatt med kjennskap til selskapets økonomistyringsverktøy.

Til informasjon vil opplysningene du oppgir i undersøkelsen ikke fremgå direkte i oppgaven, da data aggregeres. Dersom det dukker opp noen spørsmål underveis kan du kontakte oss via e-postadressen [ieweidem@stud.ntnu.no](mailto:ieweidem@stud.ntnu.no), eller på telefon 932 62 234.

### **Lenke til undersøkelsen:**

Påfølgende lenke fører deg direkte til undersøkelsen, hvor gjennomføringen krever omtrent 10 minutter av din tid: <https://nettskjema.no/a/141070>

Vi setter stor pris på ditt bidrag!

Med vennlig hilsen

Lise Kosberg og Inga Weidemann

## Vedlegg 4: Spørreundersøkelsen fra Nettskjema

### Spørreundersøkelse om kundelønnsomhet

0 %

#### Bakgrunnsinformasjon

Vennligst oppgi selskapets organisasjonsnummer: \*

Angi bransjen som best klassifiserer selskapet: \*

Hvilken stilling har du i selskapet? \*

Anslagsvis hvor stor prosentandel av selskapets omsetning genereres av bedriftskunder?

#### Kundelønnsomhet

**Bedriftskunder.** Gjennomgående i undersøkelsen ønskes spørsmålene besvart ut fra kunderelasjoner «business to business», dvs. at med kunder menes selskapets bedriftskunder.

**Kundelønnsomhetsanalyse** er et styringsverktøy som benyttes til å fordele inntekter og kostnader til enkeltkunder og/eller kundesegment, for å gi en oversikt over kundenes bidrag til bedriftens lønnsomhet.

Bruker selskapet kundelønnsomhetsanalyse? \*

## Helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyse (customer accounting)

I hvilken grad benytter selskapet kundelønnsomhetsanalyser?

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

Hvor stor nytte har selskapet av kundelønnsomhetsanalyser?

	Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7
Opplevd nytte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potensiell nytte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander i forbindelse med oppdatering av kundelønnsomhetsanalyser:

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
Vi har faste rutiner for oppdatering *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi oppdaterer ved behov *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander i forbindelse med oppdatering av kundelønnsomhetsanalyse:

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
Jeg antar at hyppigere oppdateringer kan medføre høyere kvalitet på analysene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at selskapet gjennomfører oppdateringer med en tilfredsstillende hyppighet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at selskapet med fordel kan oppdatere analysene oftere enn hva de gjør med dagens prosedyrer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander om selskapet:

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7	Vet ikke
Vi foretar beregninger for å tallfeste kostnadene ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har gjennomført risikovurderinger av å ikke tallfeste kundelønnsomheten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser vil medføre stor risiko for selskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonen kundelønnsomhetsanalysene bidrar med overgår kostnadene ved å utføre analysene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyse (customer accounting)

Ta stilling til følgende påstander om selskapet:

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7	Ikke relevant
Vi har foretatt beregninger for å tallfeste kostnadene ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har gjennomført risikovurderinger av å ikke tallfeste kundelønnsomheten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uteblivelse av kundelønnsomhetsanalyser vil medføre stor risiko for selskapet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Påfølgende spørsmål vil omhandle ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet

### Begrepsavklaring på ulike analyseteknikker:

**Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder:** Teknikken måler lønnsomheten til en spesifikk kunde, hvor man identifiserer forskjellen mellom inntekter og kostnader for en avgrenset historisk periode.

**Lønnsomhetsanalyser av kundesegment:** Teknikken måler lønnsomheten for et kundesegment over en avgrenset historisk periode.

**Enkeltkunders livsløpsverdi:** Teknikken tar sikte på å kartlegge kunderelasjonenes gjenværende livsløp ved å beregne nåverdi av en spesifikk kundes fremtidige kontantstrøm.

**Verdivurdering av enkeltkunder:** Teknikken baseres på kalkulering av nåverdi av enkeltkunders fremtidige kontantstrømmer, hvor også eksterne virkninger\* skal vurderes.

\* *Eksterne virkninger:* Kan eksempelvis være en effekt som skal tillegges kundeforholdet fordi kunden fungerer som et bindeledd for andre kundeforhold.

**Enkeltkunder som investeringsobjekt:** Teknikken inkluderer både historisk profit og fremtidige kontantstrømmer, samt eventuelle effekter av eksterne virkninger\*.

I hvilken grad benytter selskapet følgende analyseteknikker?

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Brukes ikke
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunder som investeringsobjekt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Påfølgende spørsmål vil omhandle ulike analyseteknikker for kundelønnsomhet

Hvor stor opplevd nytte har selskapet av følgende analyseteknikker?

	Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7	Ikke relevant
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunder som investeringsobjekt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anslå selskapets potensielle nytteverdi ved bruk av:

	Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7	Ikke relevant
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunder som investeringsobjekt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til om følgende analyseteknikker er for ressurskrevende i forhold til nytteverdien de gir selskapet:

	Helt uenig 1	2	3	4	5	6	Helt enig 7	Ikke relevant
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyser av kundesegment *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunder som investeringsobjekt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Prioriterte kunder** (bedriftskunder) er de kunderelasjonene selskapet anser som viktigst og dermed velger å prioritere. Ulike kundeforhold er som oftest heterogene, og gjør det utfordrende for selskapet å tilpasse driften slik at alle kundene tilfredsstilles. Derav kan ulike kunder ha ulik prioritet.

**NB!** Dersom ulik prioritering av kunderelasjoner ikke anses som relevant for ditt selskap, ønskes kommende påstander besvart med tanke på den generelle kundemassen.

**Ta stilling til følgende påstander om selskapet:**

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
Vi tilpasser produkter/tjenester til de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi tilpasser produksjonsteknologien (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) til de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi utvikler produkter/tjenester i samarbeid med de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi utvikler produksjonsteknologien (eller teknologien tilknyttet sine tjenester) i samarbeid med de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ta stilling til følgende påstander om selskapet:**

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
Vi har jevnlig kommunikasjon med de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har dedikerte enheter/ansatte som arbeider mot de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har tett samarbeid med de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har felles administrative system med de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi investerer betydelig mengde tid og innsats i å utvikle og opprettholde relasjonene til de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er høy grad av gjensidig tillit mellom selskapet og de prioriterte kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ta stilling til følgende påstander om selskapet:**

	Helt uenig 1	2	3	Nøytral 4	5	6	Helt enig 7
Vi har god forståelse av kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ulike funksjonene i selskapet samarbeider tett for å tilfredsstille kundene *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen i selskapet jobber for å tilfredsstille behovene og ønskene til prioriterte marked slik at selskapet kan oppnå potensiell langsiktig vekst og profitt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Foretaksprestasjoner** omhandler selskapets prestasjoner i forhold til en samlet vurdering av finansielle og ikke-finansielle mål (f.eks. totalkapitalrentabilitet, resultatgrad, markedsandel, kundetilfredshet og egne forventninger).

Hvordan har selskapet prestert de siste tre årene (2017-2019) i forhold til:

	Mye dårligere 1	2	3	Tilsvarende 4	5	6	Mye bedre 7	Vet ikke
Bransjen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nærmeste konkurrenter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selskapets egne forventninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundetilfredshet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad styrer selskapet etter følgende prestasjonsmål?

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Brukes ikke
Finansielle prestasjonsmål (f.eks. totalkapitalrentabilitet og/eller resultatgrad) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ikke-finansielle prestasjonsmål (f.eks. markedsandel, selskapets egne forventninger og/eller kundetilfredshet) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor intens har konkurransen i bransjen vært basert på følgende forhold de tre siste årene (2017-2019)?

	Lite intens 1	2	3	4	5	6	Svært intens 7
Priskonkurransen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen om markedsandeler *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen tilknyttet utvikling av nye produkter/tjenester *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransen tilknyttet kvalitet og utvalg av produkter/tjenester *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander i forhold til selskapets informasjonssystem:

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7
Selskapet har et godt integrert informasjonssystem, også mellom eventuelle avdelinger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir brukerne gode muligheter til å gjøre detaljerte søk i databasen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir gode historiske data om driften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonssystemet gir et bredt utvalg data tilknyttet selskapets kostnader og prestasjoner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Driftsrelaterte data i informasjonssystemet oppdateres i «sannetid» heller enn periodisk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad har følgende styringsverktøy vært viktig for selskapets foretaksprestasjoner de siste tre årene (2017-2019)?

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Brukes ikke
Budsjett *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balansert målstyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ABC *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullerende prognoser *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Avslutning

Hvorfor benytter ikke selskapet kundelønnsomhetsanalyser? \*

- Det er for kostbart
- Det er for tidkrevende
- Selskapet benytter andre styringsverktøy for å beregne kundelønnsomhet
- Selskapet har ikke nødvendig kompetanse
- Andre årsaker

Anser selskapet det aktuelt å innføre kundelønnsomhetsanalyse i nærmeste fremtid? \*

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Har du noen kommentarer til spørreundersøkelsen?

Ønsker du å motta et elektronisk eksemplar av utredningen? \*

- Ja
- Nei



## Vedlegg 6: Korrelasjonsanalyse: finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål

	TKR	RG	SP
TKR	1		
RG	0.133	1	
SP	0.289*	0.079	1

$n=62$

\* Korrelasjon er signifikant på 5%-nivå (tosidig)

## Vedlegg 7: Residualanalyse

### VIF-indeks

`. estat vif`

Variable	VIF	1/VIF
OT	1.61	0.621120
KI1	1.59	0.627263
bruksgrad_h	1.49	0.672054
TT	1.39	0.720655
IT	1.20	0.832159
M0	1.16	0.861391
lnoms2018	1.15	0.871419
KI	1.08	0.921942
Mean VIF	1.33	

### Ramsey reset test og Breusch-Pagan test

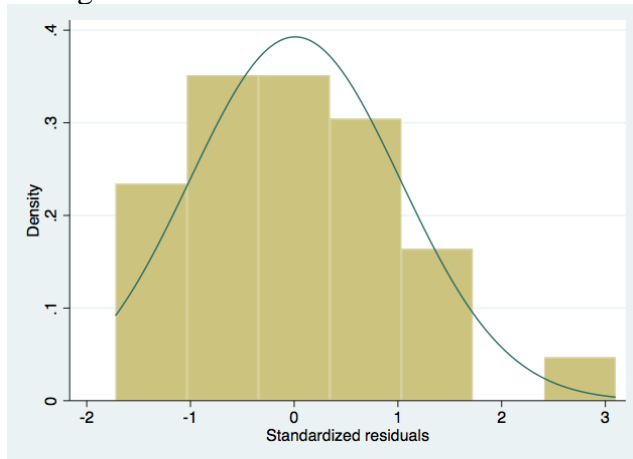
`. estat ovtest`

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of tkr2018  
 Ho: model has no omitted variables  
 F(3, 50) = 0.72  
 Prob > F = 0.5454

`. estat hettest, iid rhs`

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity  
 Ho: Constant variance  
 Variables: bruksgrad\_h TT OT M0 KI KI1 IT lnoms2018  
 chi2(8) = 8.05  
 Prob > chi2 = 0.4290

## Histogram standardiserte residualer



## Hypotesetester for normalfordelte residualer

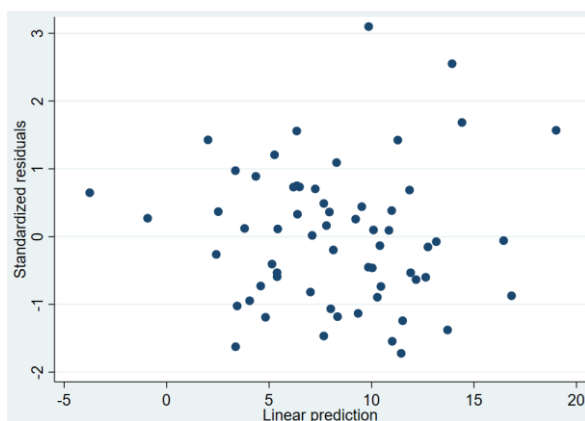
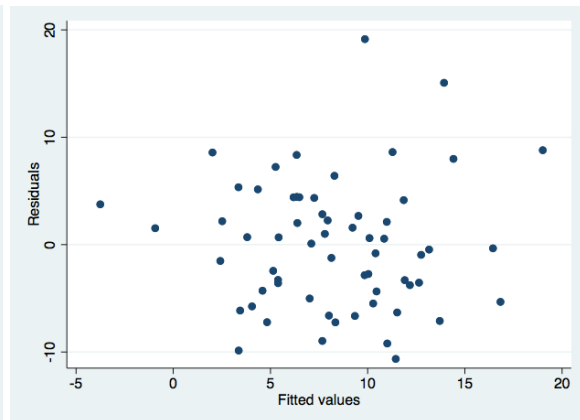
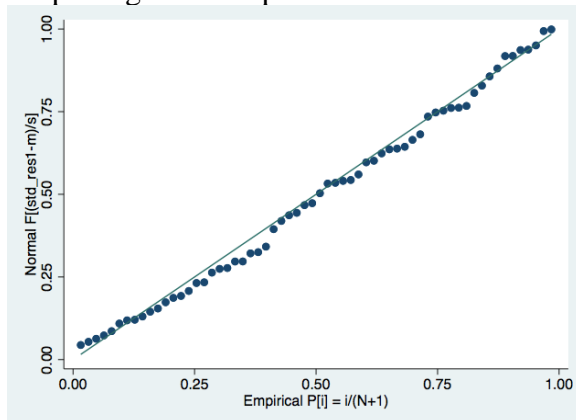
```
. sktest std_res1
```

Skewness/Kurtosis tests for Normality

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
std_res1	62	0.0492	0.3696	4.69	0.0961

—— joint ——

## PP plot og Residualplott



## Vedlegg 8: Regresjonsmodell: sammenheng mellom CA og TKR

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	62
Model	<b>860.910881</b>	5	<b>172.182176</b>	F(5, 56)	=	<b>3.98</b>
Residual	<b>2420.62457</b>	56	<b>43.2254387</b>	Prob > F	=	<b>0.0037</b>
Total	<b>3281.53545</b>	61	<b>53.7956631</b>	R-squared	=	<b>0.2624</b>
				Adj R-squared	=	<b>0.1965</b>
				Root MSE	=	<b>6.5746</b>

tkr2018	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
CA	<b>.6257103</b>	<b>.3524975</b>	<b>1.78</b>	<b>0.081</b>	<b>.2398572</b>
KI	<b>1.726309</b>	<b>.9448512</b>	<b>1.83</b>	<b>0.073</b>	<b>.2175991</b>
KI1	<b>-3.481918</b>	<b>.8343533</b>	<b>-4.17</b>	<b>0.000</b>	<b>-.5668907</b>
IT	<b>.7855158</b>	<b>.6235193</b>	<b>1.26</b>	<b>0.213</b>	<b>.1505375</b>
lnSTR2018	<b>-1.050227</b>	<b>.8642542</b>	<b>-1.22</b>	<b>0.229</b>	<b>-.1419182</b>
_cons	<b>29.63245</b>	<b>14.62956</b>	<b>2.03</b>	<b>0.048</b>	<b>.</b>



