



# Kundelønnsomhetsanalyser - lønner det seg?

*En kvantitativ studie av norske foretak*

**Helge Mykkeltveit Sandanger og Joakim Sandbekk**

**Veileder: Øyvind Helgesen**

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## Sammendrag

Denne utredningen ser på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Utredningen finner at beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsinformasjon har en positiv påvirkning på foretaksprestasjonene. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser har derimot ingen effekt når det samtidig blir sett på beslutninger. Videre ser det ut til at jo mer detaljert og reliabel kundelønnsomhetsmetoden er, jo bedre er påvirkningen på foretaksprestasjonene. Det blir også avdekket at de tre fremtidsrettede kundelønnsomhetsmetodene som blir omtalt i akademia, i praksis blir opplevd som én enkelt metode. Denne metoden har både et fremtidsrettet fokus, samtidig som den tar hensyn til historisk lønnsomhetsinformasjon.

## **Forord**

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og utgjør 30 studiepoeng av hovedprofilen økonomisk styring.

Arbeidet med utredningen har vært en interessant og lærerik prosess. I den forbindelse vil vi trekke frem vår veileder, professor Øyvind Helgesen, som har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Vi vil også rette en stor takk til de selskapene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Uten deres bidrag kunne ikke denne utredningen blitt gjennomført.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>IV</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL .....	1
1.2 STRUKTUR .....	3
<b>2. TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 FORETAKSPRESTASJONER .....	4
2.1.1 <i>Hva er foretaksprestasjoner?</i> .....	4
2.1.2 <i>Hvordan måle foretaksprestasjoner i studier?</i> .....	6
2.2 KUNDELØNNSOMHETSANALYSER OG KUNDEREGNSKAP .....	8
2.2.1 <i>Hva er kundelønnsomhetsanalyser?</i> .....	8
2.2.2 <i>Hvorfor bør foretak ha fokus på kundelønnsomhetsanalyser?</i> .....	9
2.2.3 <i>Hvordan kan kundelønnsomhetanalyser påvirke foretaksprestasjonene?</i> .....	10
2.2.4 <i>Hvordan måle kundelønnsomhet?</i> .....	11
Metode 1: Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder .....	12
Metode 2: Lønnsomhetsanalyser av kundesegment .....	16
Metode 3 - Enkeltkunders livsløpsverdi .....	18
Metode 4 - Verdivurdering av enkeltkunder .....	21
Metode 5 - Kunder som investeringsobjekter .....	23
2.3 TIDLIGERE STUDIER .....	25
2.3.1 <i>Bruk av kundelønnsomhetsanalyser</i> .....	25
2.3.2 <i>Sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetanalyser og foretaksprestasjoner</i> .....	26
2.4 OPPSUMMERING, MODELL- OG HYPOTESEUTVIKLING .....	29
<b>3. METODE</b> .....	<b>33</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	33
3.2 STUDIEOBJEKT .....	34
3.3 DATAINNSAMLING .....	36
3.3.1 <i>Spørreskjema</i> .....	36
3.3.2 <i>Operasjonalisering</i> .....	39
3.4 EVALUERING AV DATAMATERIALET .....	43
3.4.1 <i>Reliabilitet</i> .....	43

3.4.2	Validitet .....	45
3.5	STATISTISKE METODER.....	47
<b>4.</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>50</b>
4.1	UTVALGET .....	50
4.2	TEMA 1: BRUK OG NYTTE.....	53
4.2.1	<i>Bruk</i> .....	53
4.2.2	<i>Nytte</i> .....	56
4.3	TEMA 2: BESLUTNINGER .....	59
4.3.1	<i>Beslutninger</i> .....	59
4.4	TEMA 3: SAMMENHENGEN MELLOM KUNDELØNNSOMHETSANALYSER OG FORETAKSPRESTASJONER.....	61
4.4.1	<i>Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner</i> .....	61
4.4.2	<i>Sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner</i> .....	64
4.5	OPPSUMMERING ANALYSE .....	72
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>74</b>
5.1	DRØFTELSE AV FUNN.....	74
5.1.1	<i>Tema 1: Bruk og nytte</i> .....	74
5.1.2	<i>Tema 2: Beslutninger</i> .....	78
5.1.3	<i>Tema 3: Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner</i> .....	79
5.1.4	<i>Generalisering av resultater</i> .....	82
5.2	BEGRENSINGER VED STUDIEN OG FORSKNINGSMESSIGE IMPLIKASJONER.....	82
5.3	LEDELSESMESSIGE IMPLIKASJONER .....	85
5.4	KONKLUSJON.....	88
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>89</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>94</b>
1.	Spørreskjema .....	94
2.	Invitasjonsmail .....	100
3.	Påminnelsesmail .....	101
4.	Korrelasjoner bruk og nytte (helhetsvurdering og ulike metoder) .....	102
5.	T-test av bruk og nytte (helhetsvurdering og ulike metoder).....	102
6.	Bekreftende faktoranalyse "Beslutninger" .....	102
7.	Korrelasjonsanalyse av subjektive vurderinger av prestasjonsmål.....	103
8.	Bekreftende faktoranalyse "Foretaksprestasjoner" .....	103
9.	Regresjon: bruk helhetsvurdering; omsetning.....	104
10.	Regresjon: bruk ulike metoder; omsetning .....	105
11.	Eksplorerende faktoranalyse - alle metoder.....	106
12.	Bekreftende faktoranalyse "Fremtid" .....	107
13.	Regresjon: bruk historiske metoder; bruk "Fremtid"; omsetning .....	108
14.	Regresjon: bruk historiske metoder; bruk "Fremtid"; "Beslutninger" .....	109
15.	Eksplorerende faktoranalyse – Beslutninger "Fremtid" .....	110
16.	Bekreftende faktoranalyse – Beslutninger "Fremtid".....	111
17.	Regresjon: beslutninger historiske metoder; beslutninger "Fremtid"; omsetning.....	112

---

## Figurliste

FIGUR 1.1 FORENKLET MODELL FOR UTREDNINGEN .....	2
FIGUR 2.1 DOMENER FOR FORETAKSPRESTASJONER .....	5
FIGUR 2.2 DATAINNSAMLING I MÅLING AV FORETAKSPRESTASJONER .....	7
FIGUR 2.3 KUNDEDIMENSJONEN .....	9
FIGUR 2.4 KUNDEREGNSKAP.....	13
FIGUR 2.5 ILLUSTRASJON AV EN KUNDELØNNSOMHETSANALYSE .....	15
FIGUR 2.6 SAMMENSETNING AV KAPITALKOSTNADEN .....	20
FIGUR 2.7 BEREGNING AV KUNDER SOM INVESTERINGSOBJEKT .....	24
FIGUR 2.8 MODELL FOR UTREDNINGEN.....	30
FIGUR 4.1 RESPONDENTER ETTER BRANSJE OG STILLINGER .....	51
FIGUR 4.2 BRANSJESAMMENLIGNING MELLOM FAKTISK POPULASJON OG FAKTISK UTVALG.....	52
FIGUR 4.3 BRUKSGRAD OG OPPLEVD NYTTE AV DE ULIKE ANALYSEMETODENE OG HELHETSVALDERINGEN .....	58
FIGUR 4.4 HISTOGRAM FOR KONSTRUERT MÅL PÅ FORETAKSPRESTASJONER .....	63

---

## Tabelliste

TABELL 2.1 INDIREKTE KOSTNADER ALLOKERT ETTER SALGSINNTEKTER .....	17
TABELL 2.2 INDIREKTE KOSTNADER ALLOKERT I FORHOLD TIL KUNDEATFERD .....	17
TABELL 2.3 BEREGNING AV ENKELTKUNDERS LIVSLØPSVERDI .....	19
TABELL 2.4 TIDLIGERE STUDIER OM BRUK AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER .....	25
TABELL 2.5 TIDLIGERE STUDIER AV SAMMENHENGEN MELLOM KUNDELØNNSOMHETSANALYSER OG FORETAKSPRESTASJONER .....	26
TABELL 3.1 SPØRSMÅL OM FORETAKSPRESTASJONER .....	40
TABELL 3.2 SPØRSMÅL OM KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	41
TABELL 3.3 SPØRSMÅL OM KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (ULIKE METODER) .....	42
TABELL 3.4 SPØRSMÅL OM BAKGRUNN .....	43
TABELL 4.1 BRUKSGRAD AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	53
TABELL 4.2 BRUKSGRAD AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (ULIKE METODER) .....	54
TABELL 4.3 KORRELASJONSKOEFFISIENTER MELLOM BRUK OG PÅSTANDER .....	55
TABELL 4.4 KORRELASJONSKOEFFISIENTER MELLOM BRUK AV ULIKE METODER .....	56
TABELL 4.5 OPPLEVD NYTTE AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (HELHETSVURDERING) .....	57
TABELL 4.6 OPPLEVD NYTTE AV KUNDELØNNSOMHETSANALYSER (ULIKE METODER) .....	57
TABELL 4.7 KORRELASJONSKOEFFISIENTER MELLOM OPPLEVD NYTTE AV ULIKE METODER .....	58
TABELL 4.8 BESLUTNINGSGRAD OG TYPE BESLUTNINGER (HELHETSVURDERING) .....	59
TABELL 4.9 BESLUTNINGSGRAD (ULIKE METODER) .....	60
TABELL 4.10 FORETAKSPRESTASJONER .....	62
TABELL 4.11 KORRELASJONSKOEFFISIENTER MELLOM PRESTASJONSMÅLENE .....	64
TABELL 4.12 REGRESJON: BRUK HELHETSVURDERING; OMSETNING .....	65
TABELL 4.13 REGRESJON: BRUK ULIKE METODER; OMSETNING .....	66
TABELL 4.14 REGRESJON: BRUK AV HISTORISKE METODER; FREMTID; OMSETNING .....	68
TABELL 4.15 REGRESJON: BRUK AV HISTORISKE METODER; FREMTID; BESLUTNINGER; OMSETNING .....	70
TABELL 4.16 REGRESJON: BESLUTNINGER HISTORISK; BESLUTNINGER FREMTID; OMSETNING .....	71
TABELL 4.17 RESULTAT AV HYPOTSETESTENE .....	73

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og formål

Ved å generere økonomisk styringsinformasjon skal kundelønnsomhetsanalyser hjelpe foretak med å fatte operasjonelle og strategiske beslutninger. Formålet med beslutningene er å forbedre foretaksprestasjonene (Bjørnenak, 2013; Cadez & Guilding, 2008; Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2009). Det er derfor naturlig å tro at bruk av analysene vil føre til økte foretaksprestasjoner. Tidligere studier har imidlertid vist blandede resultater vedrørende sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Enkelte studier finner ingen sammenheng (Malmi, Raulas, Gudergan, & Sehm, 2004; McManus, 2013), mens andre finner delvis støtte for sammenhengen (Al-Mawali, Zainuddin, & Nasir Kader Ali, 2012; Bjørnenak, 2013). Et nærliggende spørsmål blir dermed: *Lønner det seg å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser?* En potensiell forklaring på at enkelte studier ikke finner en sammenheng, kan være at kundelønnsomhetsanalysene ikke blir benyttet til beslutninger (McManus, 2013). En annen årsak til blandede resultater kan være at studiene benytter ulike mål på foretaksprestasjoner. Prestasjoner i bedriftssammenheng er en krevende variabel å måle, og det finnes ikke noen “best practice” for hvordan foretaksprestasjoner bør måles i akademiske studier (March & Sutton, 1997; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Formålet med denne utredningen er todelt. For det første skal utredningen bidra til bedre innsikt i sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. I Norge har denne sammenhengen bare blitt sett på i bankbransjen i form av et samlebegrep og ikke for ulike metoder (Bjørnenak, 2013). Det er imidlertid blitt avdekket en relativt høy grad av nytte av ulike kundelønnsomhetsmetoder i norske foretak (Havelin & Helsem, 2012). Dette kan indikere at foretakene oppnår økte prestasjoner ved å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Tidligere studier oppfordrer også til at sammenhengen bør undersøkes i andre kontekster for å kunne generalisere funnene til andre bransjer og land (Al-Mawali et al., 2012; Andersen & Opsahl, 2011).

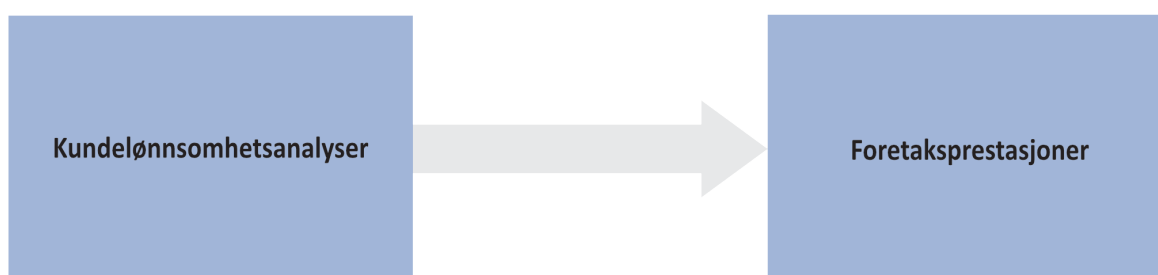
Det andre formålet med utredningen er å se på beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser. Beslutninger har i følge teorien en sterk sammenheng med lønnsomhet (Coase, 1938; Demski, 1997). Det er derfor et paradoks at tidligere studier i stor



---

grad baserer seg på å måle bruk av kundelønnsomhetsanalyser, og ikke om analysene blir benyttet til beslutninger. Denne utredningen ønsker derfor å studere både bruk og beslutninger. Dette kan bidra til økt forståelse for hva som er sentralt for at kundelønnsomhetsanalyser skal gi økte foretaksprestasjoner.

Den overordnede problemstillingen for utredningen er: ”Fører kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner i norske foretak?” Figur 1.1 illustrerer en forenklet modell av sammenhengen som blir studert.



Figur 1.1 Forenklet modell for utredningen

For å svare på den overordnede problemstillingen vil det bli sett på tre ulike temaer.

Det første temaet omhandler *bruk og nytte* av kundelønnsomhetsanalyser og har to forskningsspørsmål: ”I hvilken grad bruker norske foretak kundelønnsomhetsanalyser?” og ”Hvordan oppleves nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser i norske foretak?”. For å kunne svare på de to forskningsspørsmålene vil det bli gjennomført en kartlegging av bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser, både for ulike metoder og for en helhetsvurdering.

Det andre temaet utforsker *beslutninger* tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser. Forskningsspørsmålet er: ”I hvilken grad tar norske foretak beslutninger på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser?”. Beslutninger vil bli undersøkt ved å gjennomføre en kartlegging av beslutningsgraden, både for de ulike analysemetodene og for en helhetsvurdering.

I det tredje temaet blir det sett nærmere på *sammenhengen* mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Følgende forskningsspørsmål blir besvart: ”Fører bruk av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?” og “Fører beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?”. For å gå i dybden ønsker vi videre å se på om det er forskjeller mellom ulike analysemetoder med tanke på sammenhengen med foretaksprestasjonene.

## 1.2 Struktur

Utredningen består av fem kapitler. *Kapittel 1* utdyper utredningens bakgrunn og formål, problemstillinger og struktur. *Kapittel 2* tar for seg relevant teori, tidligere studier samt modellen og hypoteser for utredningen. *Kapittel 3* utdyper de metodiske valgene, utarbeidelsen av spørreskjemaet, evaluering av datamateriale og statistiske analyseteknikker. Videre blir datamaterialet analysert i *kapittel 4*. *Kapittel 5* drøfter utredningens funn, begrensninger samt forsknings- og ledelsesmessige implikasjoner. Til slutt i *kapittel 5* blir utredningens konklusjon presentert.

---

## 2. Teori

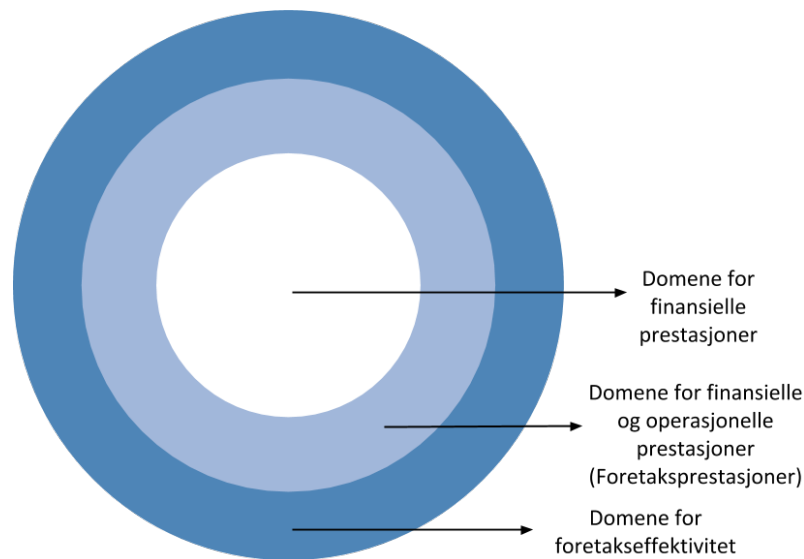
Før det blir sett på sammenhengen illustrert i figur 1.1, må den avhengige og den uavhengige variabelen forklares og defineres. Del 2.1 ser på den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner*, og hvordan litteraturen drøfter og definerer dette begrepet. I del 2.2 blir den uavhengige variabelen *kundelønnsomhetsanalyser* omtalt, før det i del 2.3 blir sett på tidligere studier. I del 2.4 blir den utvidede forskningsmodellen, og tilhørende hypoteser, presentert.

### 2.1 Foretaksprestasjoner

“*Foretaksprestasjoner er et tema som ofte blir diskutert, men sjelden blir definert*“ (Neely, Gregory, & Platts, 2005, s. 1228, dir. oversatt). Richard et al. (2009, s. 2) refererer Kirby (2005): “*The definition of organizational performance is a surprisingly open question with few studies using consistent definitions and measures*”. Prestasjoner i bedriftssammenheng er dermed ikke nødvendigvis et entydig begrep, og studier på området viser at det foreligger et fravær av konsistens når begrepet blir brukt som avhengig variabel i forskning (March & Sutton, 1997; Richard et al., 2009). I enkelte studier brukes foretaksprestasjoner kun som en samlebetegnelse på hvordan et foretak presterer (Richard et al., 2009). Foretaksprestasjoner er med andre ord et vidt begrep som kan måles på mange ulike måter, og en avklaring av begrepet vil være nødvendig før det blir brukt videre i utredningen.

#### 2.1.1 Hva er foretaksprestasjoner?

Venkatraman & Ramanujam (1986) forklarer begrepet foretaksprestasjoner ved å vise til en figur inndelt i tre domener (figur 2.1). I denne inndelingen er foretaksprestasjoner en undergruppe av det mer generelle begrepet foretakseffektivitet.



Figur 2.1 Domener for foretaksprestasjoner (Venkatraman & Ramanujam, 1986, s. 803)

Den smaleste definisjonen av foretaksprestasjoner finnes i det innerste domenet i figur 2.1 og omhandler finansielle prestasjoner. Finansielle prestasjoner blir målt ved hjelp av finansielle nøkkeltall. Dette er resultatbaserte, finansielle indikatorer som tar utgangspunkt i regnskapsinformasjon og som antas å reflektere oppfyllelsen av de økonomiske målene til foretaket (Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Finansielle nøkkeltall kan deles inn i ulike kategorier, som for eksempel: lønnsomhetsmål (resultatgrad, totalkapitalrentabilitet etc.), likviditetsmål (likviditetsgrad 1, likviditetsgrad 2 etc.), soliditetsmål (egenkapitalprosent, gjeldsprosent etc.) og finansielle markedsmål (pris/bok e.l.) (Ross, Jaffe, Jordan, & Westerfield, 2008). De finansielle nøkkeltallene omtales ofte som en “snever” måte å måle foretaksprestasjoner på. Dette kommer av at de kun ser på de finansielle resultatene, og ikke hva som er årsaken til dem. Likevel er finansielle nøkkeltall det mest brukte prestasjonsmålet i empiriske undersøkelser (Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

En bredere definisjon av begrepet foretaksprestasjoner inkluderer de operasjonelle prestasjonene (ikke-finansielle prestasjoner). Når ikke-finansielle prestasjoner ses i sammenheng med finansielle prestasjoner, definerer Venkatraman og Ramanujam (1986) det som *foretaksprestasjoner*. I figur 2.1 ser vi at det neste domenet derfor omfatter både finansielle og operasjonelle prestasjoner. De ikke-finansielle prestasjonene blir målt ved hjelp av ikke-finansielle nøkkeltall. Slike nøkkeltall er ikke basert på regnskapsinformasjon,

---

men annen relevant informasjon om organisasjonens måloppnåelse. Dette kan for eksempel være nøkkeltall relatert til marked, prosess, produkt eller kunder (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2011; Venkatraman & Ramanujam, 1986). De ikke-finansielle nøkkeltallene fungerer ofte som indikatorer på fremtidig finansielle nøkkeltall (Venkatraman og Ramanujam 1986). Tanken er at de underliggende delmålene innenfor de ulike ikke-finansielle nøkkeltallene skal gi en kausal sammenheng med de overordnede finansielle målene. En forbedring av de ikke-finansielle nøkkeltallene bør dermed føre til en fremtidig bedring i de finansielle nøkkeltallene (Kaplan & Norton, 2001). I strategiske kart blir denne sammenhengen omtalt som at ikke-finansielle nøkkeltall er ledende indikatorer for finansielle nøkkeltall, som dermed er etterslepene indikatorer (Horngren, Rajan, & Datar, 2012). Chenhall & Langfield-Smith (2007, s. 267) argumenterer for at ikke-finansielle nøkkeltall: *“were said to provide better predictors of the organisation’s long-term goals than short-term profits and financial measures”*. Finansielle prestasjonsmål er dermed ikke alene tilstrekkelig for å si noe om den langsiktige lønnsomheten. De finansielle målene må derfor suppleres med ikke-finansielle mål for å få et mer helhetlig bilde av lønnsomheten. Det må imidlertid innvendes at ikke-finansielle mål, som for eksempel mål på kundetilfredshet, ikke nødvendigvis har en god sammenheng med økt lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Ittner & Larcker, 1998).

Det ytterste domenet i figur 2.1 er begrepet foretakseffektivitet. Dette domenet omfatter både finansielle og operasjonelle prestasjoner. I tillegg tar dette domenet hensyn til en mengde interne mål som står i et motsetningsforhold til hverandre. Dette kan være prestasjoner knyttet til samfunnsansvar, miljøtiltak eller lignende (Johnson, 2014; Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

## **2.1.2 Hvordan måle foretaksprestasjoner i studier?**

### *Finansielle eller ikke-finansielle prestasjonsmål?*

Det har vist seg å være utfordrende å finne en konsistent og god måte å måle foretaksprestasjoner i studier (Dess & Robinson, 1984; March & Sutton, 1997; Richard et al., 2009). Venkatraman & Ramanujam (1986) argumenterer for at det bør tas utgangspunkt i et prestasjonsmål sammensatt av både finansielle og ikke-finansielle nøkkeltall. Det kan imidlertid være flere utfordringer med å benytte seg av et slikt prestasjonsmål. For det første kan fokus på ikke-finansielle nøkkeltall gjøre studien mer subjektiv. For det andre påpeker

Richard et al. (2009) at det kan være utfordrende å sammenligne resultater mellom selskaper når det blir benyttet ikke-finansielle prestasjonsmål. Dette kommer av at de ikke-finansielle målene ofte er skreddersydd til hvert enkelt foretak.

### *Hvilke data skal samles inn?*

I studier som ser på foretaksprestasjoner, må det gjøres to valg i forbindelse med innhenting av data. For å illustrere dette har Venkatraman & Ramanujam (1987) laget et rammeverk bestående av to dimensjoner (figur 2.2).

<b>Type vurdering</b>  Objektiv <i>(basert på oppføringer eller systemer)</i>	Faktabasert rapportering av foretaksprestasjoner <i>(for eksempel totalkapitalrentabilitet fra interne rapporteringssystemer)</i>	Rapporter utarbeidet av og for eksterne instanser <i>(for eksempel årsrapporter)</i>	
	Subjektiv <i>(perseptuell)</i>	Perseptuelle vurderinger og evalueringer av prestasjoner gjennomført av ledere <i>(for eksempel prestasjoner i forhold til konkurrenter)</i>	Perseptuelle vurderinger og evaluering av prestasjoner gjennomført av eksterne observatører eller "bransjeeksperter"
	Primærkilde <i>(direkte fra foretaket)</i>	Kilde til data	Sekundærkilde <i>(fra kilder utenfor foretaket)</i>

*Figur 2.2 Datainnsamling i måling av foretaksprestasjoner (Venkatraman og Ramanujam, 1987, s. 110)*

Det første som må vurderes, er om studien skal baseres på førstehåndskilder (primærdata) eller andrehåndskilder (sekundærdata). Venkatraman & Ramanujam (1987) argumenterer for at sekundærdata tillater replikering av studien, men kan være unøyaktige. Primærdata kan på den andre siden stå i fare for å være metodeskjeve ("method-biased") og trolig gjøre at studien ikke kan replikeres. Det andre som må vurderes, er om foretaksprestasjoner skal måles objektivt eller subjektivt. Ved objektive målinger blir det for eksempel brukt eksterne eller internregnskap, mens subjektive målinger tar utgangspunkt i respondentens subjektive vurderinger. Objektive målinger reduserer risikoen for at prestasjonene blir overvurdert, men objektive mål er ikke alltid lett tilgjengelig for det studien ønsker å se på. Subjektive målinger er derimot mer skreddersydd mot det studien ønsker å se på, men krever at respondenten gjør vanskelige og komplekse vurderinger (Venkatraman & Ramanujam, 1987). Subjektive målinger kan derfor være preget av en vurderingsskjevhet. Ifølge Richard

---

et al. (2009) kan problemene med vurderingsskjevhet bli mindre, dersom respondentene er personer i ledende stillinger. Dette kommer av at personer i ledende stillinger ofte har et bedre grunnlag for å besvare spørsmål som krever vanskelige vurderinger. En annen kritikk som er blitt rettet mot subjektive målinger, er at de er unøyaktige. Forskning har imidlertid vist at det er en høy korrelasjon mellom subjektive og objektive målinger i studier som måler foretaksprestasjoner (Dess & Robinson, 1984; Richard et al., 2009). Dermed er ikke subjektive målinger nødvendigvis noe dårligere enn objektive i målingen av foretaksprestasjoner.

Ifølge Richard et al. (2009) kan subjektive målinger av foretaksprestasjoner gjennomføres på to måter. Det første alternativet er å ta utgangspunkt i “fullstendig subjektive” målinger (fra nå av omtalt som subjektive). Dette betyr at respondenten blir spurt om å gjøre en subjektiv vurdering av foretakets prestasjoner i forhold til selskapets bransje, konkurrenter, forventinger eller lignende. Det vil si at respondenten gjør en direkte vurdering av foretaksprestasjonene, i stedet for å gjøre en indirekte vurdering gjennom finansielle og ikke-finansielle mål. Det andre alternativet er å gå ut fra “kvasi-objektive” målinger. Det betyr at respondenten gjør en subjektiv vurdering av objektive prestasjonsmål. Dette kan for eksempel være å vurdere mål som salgsvekst, resultatgrad eller total kapitalrentabilitet relativt til konkurrentene (Richard et al., 2009).

Denne delen har hatt som formål å definere begrepet foretaksprestasjoner. Videre har ulike problemstillinger i forbindelse med hvordan foretaksprestasjoner kan måles i studier, blitt drøftet. I metodekapittelet (kapittel 3) blir det gått nærmere inn på hvilke metodiske valg som er tatt vedrørende målingen av foretaksprestasjoner.

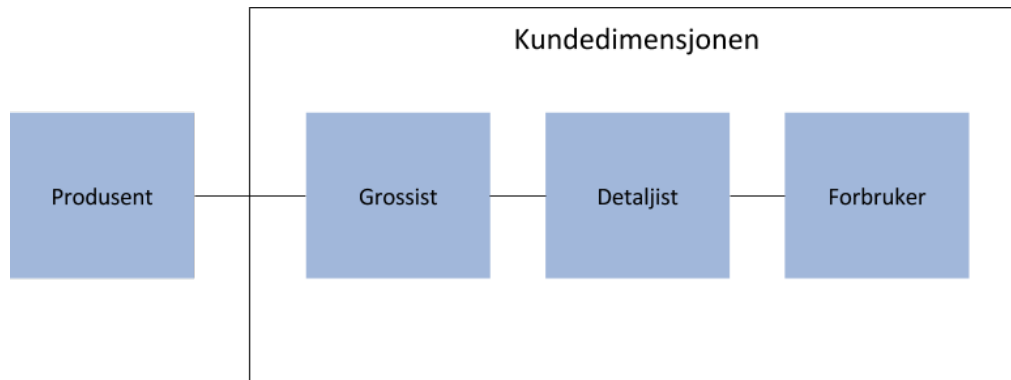
## 2.2 Kundelønnsomhetsanalyser og kunderegnskap

### 2.2.1 Hva er kundelønnsomhetsanalyser?

#### *Hva er en kunde?*

Kundebegrepet kan i mange tilfeller oppleves trivielt, da mange kun ser på kunder som forbrukere i sluttmarkedet. Kunder kan imidlertid også operere i markedene mellom foretakene og sluttbrukerne (Helgesen, 1999). Eksempelvis kan en produsent ha kunder i form av grossister, som har kunder i form av detaljister, som igjen har forbrukere som

kunder. Figur 2.3 illustrerer denne sammenhengen og viser en kundedimensjon som omfatter både grossister, detaljister og forbrukere.



Figur 2.3 Kundedimensjonen

I denne utredningen brukes hele kundedimensjonen, og en kunde defineres som: “den direkte kjøper av foretakets produkter og tjenester” (Helgesen, 1999, s. 12).

### ***Kundelønnsomhet - kunden som lønnsomhetsobjekt***

Kalkyler og lønnsomhetsanalyser kan generelt bli gjennomført på ulike objekter og nivåer (Helgesen, 1999). Helgesen (1999, s. 12) nevner eksempelvis at alt fra ”produkter, varemerker, kunder, markedssegmenter etc. kan være objekter for kalkyler og lønnsomhetsanalyser”. Et kalkyle- eller lønnsomhetsobjekt er dermed det vi ønsker å måle kostnaden eller lønnsomheten til (Hoff, 2010). Når vi i denne utredningen snakker om kundelønnsomhet, er kunden objektet for lønnsomhetsanalysen. Lønnsomheten til en kunde kan uttrykkes som ”differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden genererer” (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s. 101). I del 2.2.4 går utredningen inn på ulike metoder og tilnærminger til hvordan lønnsomheten av kunder kan beregnes.

## **2.2.2 Hvorfor bør foretak ha fokus på kundelønnsomhetsanalyser?**

Mange foretak opplever at ressurser i større grad enn tidligere kan relateres til kunderelaterte aktiviteter, og at det kan være store variasjoner i ressursbruken til kundene (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Dette medfører at to tilsynelatende like kunder, som foretar akkurat de samme kjøpene, kan ha ulik fortjeneste. I en kundebase kan det dermed være store forskjeller mellom kundene med tanke på hvor mye hver enkelt kunde bidrar til inntektene,



---

og hvor mye ressurser det kreves for å oppnå disse inntektene (Hoff, 2010; van Raaij, 2005; van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003). Årsaken til variasjonene kan være at enkelte kunder foretrekker de produktene og tjenestene med minst marginer. En annen årsak kan være at noen kunder er mer aggressive og krever mer av foretaket enn andre. For eksempel kan de kreve spesialtilpasninger, spesialleveringer, trenge mye kundeservice eller ha urimelige krav til kvalitet og derfor reklamere ofte. Disse kundene får høye betjeningskostnader (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Shapiro, Rangan, Moriarty, & Ross, 1987). Videre kan balansen mellom kunde og selgers forhandlingsmakt ha betydning for lønnsomheten. Kunder med stor forhandlingsmakt har mulighet til å presse priser og kreve mer av foretaket. Dette gjør kunderelasjonen mindre lønnsom (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Ryals, 2002; Shapiro et al., 1987).

De aggregerte lønnsomhetsforskjellene mellom kundene kan vise seg å ha stor betydning for den totale lønnsomheten til et foretak. Et mye brukt eksempel er at 20 % av kundene ofte kan stå for så mye som 80 % av resultatet (Ryals, 2008). Dette har i enkelte tilfeller vist seg å være en underdrivelse, da det kan være betydelig større forskjeller mellom kundene i en kundebase. Blant annet viste kundelønnsomhetsanalyser at hele 225 % av profitten kom fra 20 % av kundene i det svenske selskapet Kanthal (Cooper & Kaplan, 1991). Dette betyr at det i en kundebase ofte finnes en rekke mindre lønnsomme kunder, men også en del kunder som trekker resultatet betraktelig ned, fordi de er ulønnsomme.

### **2.2.3 Hvordan kan kundelønnsomhetsanalyser påvirke foretaksprestasjonene?**

Økonomisk styring er prosessen med å generere beslutningsrelevant informasjon av både finansiell og ikke-finansiell karakter. Denne informasjonen kan benyttes til å ta avgjørelser, allokere ressurser og overvåke driften (Atkinson et al., 2011). Det økonomiske styringssystemet skal dermed bidra til at foretakene tar bedre beslutninger (Atkinson et al., 2011; Cadez & Guilding, 2008). Kundelønnsomhetsanalyser er en del av det økonomiske styringssystemet, og formålet med analysene vil dermed være å støtte ledelsen i beslutningssituasjoner.

Helgesen (1999) argumenterer for at lønnsomhet på en forenklet måte kan beskrives som økonomiske resultater av tidligere beslutninger. På samme måte er fremtidig lønnsomhet avhengig av dagens og tidligere beslutninger. Lønnsomhet er med andre ord nært knyttet til

beslutninger (Coase, 1938; Demski, 1997; Helgesen, 1999). Gjennom innsikt i kundelønnsomhet, og årsaken til lønnsomhetsforskjellene, kan en beslutningstaker forbedre lønnsomheten til foretaket ved å fatte operasjonelle og strategiske beslutninger (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Cadez & Guilding, 2008; Helgesen, 1999). Dette kan forklare hvordan beslutninger basert på informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser kan gi økte foretaksprestasjoner.

Ved å benytte kundelønnsomhetsanalyser får foretaket et bedre grunnlag for å si noe om kundebasen, hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder foretaket taper penger på. Denne informasjonen kan videre påvirke hvilke styringsmessige beslutninger som blir tatt for å bedre lønnsomheten. Det kan eksempelvis være å velge hvilke, eller hvilken type, kunder foretaket ønsker å fokusere på. Videre kan et foretak gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme, eller "kvitte" seg med dem (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Hoff, 2010; Hoff et al., 2009; Mulhern, 1999; Ryals, 2002, 2008; van Raaij, 2005; van Raaij et al., 2003). Hoff et al. (2009, s. 238) argumenterer for at hovedformålet med kundelønnsomhetsanalyser er "...de lønnsomhetsfremmede tiltakene som kommer ut av dem". Van Raaij et al. (2003) deler tiltakene inn i tre kategorier. Den første kategorien er *kostnadsstyring*, som betyr at foretaket kan gjennomføre kostnadskontroller, prosessforbedringer eller kostnadseffektiviseringer. Den andre kategorien er *inntektsstyring* og handler om at foretaket på bakgrunn av lønnsomhetsanalysene kan endre prisstruktur for å prise ut kostnadsdrivende faktorer. Det kan også gjøres velinformerte beslutninger i forbindelse med den generelle prissettingen. Den tredje kategorien er *markeds- og kundeporteføljestyling* og går ut på hvordan markedsressursene blir styrt, hvordan kunderelasjonene pleies og sammensetningen av kundeporteføljen (Atkinson et al., 2011; Bjørnenak & Helgesen, 2009; Cooper & Kaplan, 1991; Hoff et al., 2009; McManus, 2011; van Raaij et al., 2003).

## **2.2.4 Hvordan måle kundelønnsomhet?**

### *Ulike metoder for å måle kundelønnsomhet*

Kundelønnsomhet kan måles på flere måter. I litteraturen blir det ofte snakket om fire metoder eller teknikker: *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*, *enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*

---

(Guilding & McManus, 2002; Lind & Strömsten, 2006). Havelin, Helsem og Helgesen (2013) etterspør en femte metode i fremtidig forskning, *enkeltkunder som investeringsobjekter*. Denne metoden blir derfor inkludert i utredningen.

Et alternativ til å dele opp i ulike metoder, er å se på kundelønnsomhetsanalyser som et overordnet begrep. Dette blir ofte omtalt som “Customer Accounting” i litteraturen (Guilding & McManus, 2002). I denne utredningen blir det overordnede begrepet omtalt som “kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*)”. Begrepet inkluderer alle former for kundelønnsomhetsanalyser som har som formål å ”*vurdere profitt, inntekter, kostnader og nåverdi, relatert til en enkeltkunde eller en gruppe kunder*” (Guilding & McManus, 2002, s. 48, dir. oversatt).

Beregningen av de ulike metodene kan variere. Det er ofte store forskjeller mellom bransjer og bedrifter. Dette gjør at de ulike metodene utformes forskjellig, avhengig av kontekst (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Ryals (2008) fremhever at kunderegnskap og kundelønnsomhetsanalyser må utformes mest mulig formålsvennlig, slik at foretaket får ut beslutningsrelevant styringsinformasjon. Målet er ikke nødvendigvis en “100-prosent” korrekt fremstilling av kundelønnsomheten. I praksis er ofte et ”beste-estimat” tilstrekkelig for å oppnå god nok styringsinformasjon. I de neste delene går utredningen nærmere inn på fem forskjellige metoder for å beregne kundelønnsomhet.

### ***Metode 1: Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder***

Denne analyseteknikken beregner profitten fra en enkeltkunde for en bestemt periode (van Raaij, 2005). Beregningen av profitt starter med å se hvor mye inntekter hver kunde har bidratt med, deretter tilordnes kundens bruk av ressurser for å oppnå inntektene (Ryals, 2008). Metoden benytter en ”nedenfra og opp”-tilnærming. Det betyr at metoden tar for seg hver individuelle kunde i kundebasen, til foretaket står igjen med den overordnede lønnsomheten av alle kundene (Ryals, 2002, 2008). I figur 2.4 blir det illustrert hvordan lønnsomheten av enkeltkunder kan beregnes ved å sette opp et kunderegnskap:

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

Figur 2.4 Kunderegnskap (Bjørnenak & Helgesen 2009, s. 103)

Kunderegnskapets *inntektsside* omfatter alle inntekter en enkeltkunde tilfører selskapet i en gitt periode (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Ryals, 2008). For å komme til netto kundeinntekter må det tas hensyn til salgsinntektsreduksjoner, som kan være ulike typer rabatter, bonuser og prisavslag (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Hoff et al., 2009).

*Kostnadssiden* utgjør i hovedsak produktkostnader, kundekostnader og finanskostnader. *Produktkostnadene* er produksjons- og klargjøringskostnader knyttet til produktet eller tjenesten som blir levert. Med andre ord omfatter dette varekostnadene som er relatert til transaksjonen (Ryals, 2008). *Kundekostnadene* er kundespesifikke kostnader og omfatter direkte og indirekte kostnader knyttet til transaksjonene en kunde har i løpet av perioden som analyseres. Eksempler på kundekostnader kan være salgskostnader, markedsføring, kundeservice og dedikerte varehuskostnader (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Ryals, 2008). For at lønnsomhetsbildet skal bli mest mulig presist, bør kostnadene fordeles etter en årsaks-/virkningssammenheng. Det betyr at hver enkelt kunde får tilordnet den andelen av kostnadene som reflekterer kundens ressursforbruk på en korrekt måte (Boye, Holm, & Heskestad, 2011). Enkelte kostnader kan direkte henføres til en kunde eller henføres ved å koble transaksjoner til kunden. Dette kan gjøres ved å koble kundetransaksjoner opp mot ordrer og fakturaer. Årsak-/virkningsforholdet er som regel oppfylt for de direkte kostnadene, siden slike kostnader ofte er lineære med forbruk. De delene som ikke kan henføres direkte til en kunde, de indirekte kostnadene, må tilordnes kunden ved kostnadsestimering (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Tilordningen av de indirekte kostnadene kan gjøres ved å benytte detaljerte og ressurskrevende estimeringsmetoder, som aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne

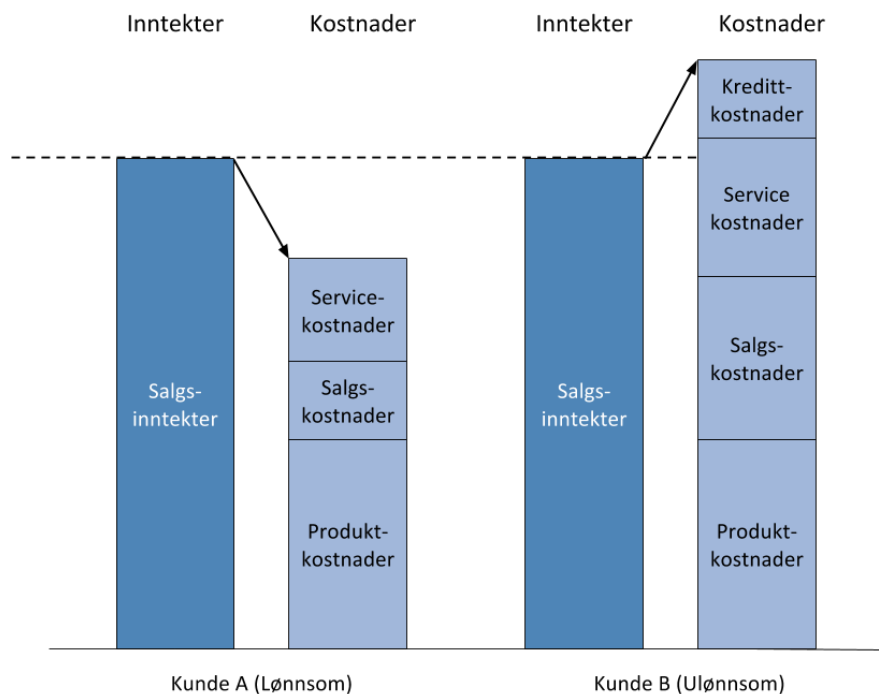
---

aktivitetsbasert kalkulasjon (TABC). Tilordningen kan også gjøres ved å benytte enklere estimeringsmetoder, som selvkost- og bidragsmetoden (Helgesen, 1999, 2007). Det viktigste å være oppmerksom på ved valg av ulike kostnadsestimeringsmetoder, er at de gir ulike estimater på kundelønnsomheten (Helgesen, 2007). De tradisjonelle estimeringsmetodene (selvkost- og bidragsmetoden) innkalkulerer de indirekte, variable kostnadene til kunden ved å benytte seg av en tilleggssats. Selvkostmetoden tar også hensyn til de faste, indirekte kostnadene. En ulempe med de tradisjonelle metodene er at fordelingen ofte blir tilfeldig og lite nøyaktig, siden beregningen av tilleggssatsen ikke alltid reflekterer kundens ressursbruk. Dette kan medføre at kundelønnsomhetsanalysene blir upresise (Boye et al., 2011; Hoff, 2010). Ved å benytte mer presise estimeringsmetoder, som ABC og TABC, kan kostnadsfordelingen bli bedre og mer nøyaktig. Det som skiller de aktivitetsbaserte metodene fra de tradisjonelle, er at de indirekte kostnadene, både variable og faste, blir fordelt til kunden, basert på henholdsvis fordelingsnøkler (ABC) og tidslikninger (TABC). Fordelingsnøkler og tidslikningene blir beregnet slik at det blir oppnådd en god årsaks-/virkningssammenheng mellom hvor mye ressurser (kostnader) hver kunde bruker, og hvor mye kostnader kunden får tildelt. Dette gjør de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene mer presise. De er imidlertid også mer ressurskrevende å gjennomføre enn de tradisjonelle estimeringsmetodene. Av de aktivitetsbaserte metodene blir TABC sett på som den minst arbeidskrevende. Dette kommer av at det er lettere å oppdatere tidslikningene (TABC) enn fordelingsnøkler (ABC) (Boye et al., 2011; Hoff, 2010).

Til slutt i kunderegnskapet, må de *kunderelaterte finanskostnadene* bli vurdert. Slike kostnader omfatter eksempelvis ”bankomkostninger, rentekostnader, diskonteringskostnader og kontantrabatter” (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s. 103).

Figur 2.5 illustrerer hvordan resultatet fra en kundelønnsomhetsanalyse kan se ut. Her er utgangspunktet to kunder, kunde A og kunde B, som begge har eksakt samme netto kundeinntekt. Kundene står også for kjøp av akkurat den samme produktmiksen, slik at de har den samme kundeproduktmarginen. Hvis produktet er objekt for lønnsomhetsanalysen, får de to kundene den samme fortjenestemarginen. Trekket de direkte og indirekte kunderelaterte kostnadene inn i analysen, blir imidlertid fortjenestemarginen forskjellig. I figur 2.5 har kunde B høyere salgskostnader, servicekostnader og kunderelaterte finanskostnader enn kunde A. Dette gjør kunde A lønnsom og B ulønnsom. Illustrasjonen

viser at en kunde som er lønnsom når produktet er objekt for analysen, kan være ulønnsom når kunden er objekt for analysen (van Raaij, 2005).



Figur 2.5 Illustrasjon av en kundelønnsomhetsanalyse (van Raaij, 2005, s. 375)

Fordelen med *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* er at det er en faktaorientert metode, siden den baserer seg på historiske tall (van Raaij, 2005). På den måten gir den en god og nøyaktig oversikt over hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er mindre lønnsomme. Avhengig av hvilken kostnadsestimeringsmetode som blir valgt, kan foretaket oppnå en detaljert og nøyaktig innsikt i hvilke ressurser hver kunde beslaglegger. Metoden gir dermed et høyt detaljnivå i synliggjøringen av lønnsomheten av enkeltkunder (Ryals, 2008; van Raaij, 2005; van Raaij et al., 2003). Én av ulempene med metoden er at den tar utgangspunkt i enperiodiske historiske data. Dette gjør at foretaket oppnår et “øyeblikksbilde” av lønnsomheten til enkeltkundene. Hvis ikke dette øyeblikksbildet er representativt for fremtiden, kan foretaket ta beslutninger som i fremtiden kan vise seg å være feilaktige (Ryals, 2002, 2008; van Raaij, 2005). En annen ulempe med metoden er at avanserte estimeringsmetoder, som aktivitetsbasert kalkulasjon, kan gjøre metoden ressurskrevende. Spesielt når bedriften har mange og små kunder, blir metoden tungvint og tidkrevende. I slike tilfeller må det gjøres en avveining mellom nøyaktighet i estimeringen og ressursbruk. En løsning kan være å bytte objekt for lønnsomhetsanalysen fra enkeltkunder til kundesegmenter (Lind & Strömsten, 2006; Ryals, 2002, 2008).

---

## **Metode 2: Lønnsomhetsanalyser av kundesegment**

*Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* skiller seg fra *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, ved at metoden bruker kundesegmenter som objekt for lønnsomhetsanalysen i stedet for enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002). Segmenteringsmetoden gir dermed et lavt detaljnivå, og passer bra for foretak med store kundebaser og mange små kunder. Metoden kan derfor passe bra for mange banker og detaljister (Ryals, 2008).

Segmentering vil si å dele kunder inn etter ulike karakteristika som skiller kundene fra hverandre. Segmentering av privatkunder er ofte basert på geografi, demografi eller kjøpsatferd (Lind & Strömsten, 2006). Segmenteringen av bedriftskunder blir ofte gjort på bakgrunn av kjøpsprosess, industri eller kundeforhold (Helgesen, 2005). I motsetning til *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, som har en “nedenfra og opp”-tilnærming, benytter *lønnsomhetsanalyser av kundesegmenter* som oftest en “ovenfra og ned”-tilnærming (Ryals, 2002, 2008). Utgangspunktet blir da totale inntekter og kostnader, som deretter tilordnes de ulike segmentene (Ryals, 2008). Det er også mulig å beregne segmentlønnsomhet med en “nedenfra og opp”-tilnærming ved å aggregere sammen lønnsomhetsinformasjon fra enkeltkunder opp til ulike segmenter. Dette forutsetter imidlertid at foretaket først har gjennomført analyser av enkeltkundene. Dermed forsvinner ressursfordelen med segmentmetoden. Det vil heller ikke være hensiktsmessig å beregne enkeltkundelønnsomheten til en gruppe homogene kunder, siden det trolig gir lite ny informasjon. Formålet med segmentmetoden er at kundegrupper er mer interessante å analysere enn enkeltkunder. Dermed er det mer hensiktsmessig å bruke ressurser på å tilordne indirekte kostnader til segmenter, enn til enkeltkunder (Lind & Strömsten, 2006).

Tabell 2.1 og 2.2 viser to ulike måter å fordele inntekter og kostnader til segmenter. Inntektene og de direkte kostnadene blir i begge tabeller fordelt likt på de ulike segmentene, men fordelingen av de indirekte kostnadene er ulik.

I tabell 2.1 blir de indirekte kostnadene fordelt etter andel av total omsetning. Ryals (2002) påpeker at en slik fordeling i mange tilfeller kan gi et svært skjevt lønnsomhetsbilde, siden fordelingen indikerer at hvert segment krever like mye ressurser for å kunne generere den samme salgsinntekten. Ulempen med å operere med et skjevt lønnsomhetsbilde er at foretaket kan foreta sub-optimale beslutninger, eksempelvis i forbindelse med markedsstrategier (Ryals, 2002).

Tabell 2.1 Indirekte kostnader allokert etter salgsinntekter (Ryals 2002, s. 243)

	Total	Segment A	Segment B	Segment C
Inntekter	300	100	100	100
Direkte kostnader	100	20	30	50
Indirekte kostnader	100	33,3	33,3	33,3
Totale kostnader segment		53,3	63,3	83,3
Segmentlønnsomhet		46,7	36,7	16,7

Tabell 2.2 viser en “korrekt” fordeling av de indirekte kostnadene, basert på hvert segments kjøpsatferd. Sammenlignes tabell 2.1 og 2.2, ser en at det kan være store forskjeller mellom en enkel kostnadsfordeling (tabell 2.1) og den “korrekte” fordelingen etter kjøpsatferd (tabell 2.2). Ryals (2002) trekker frem aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) som en mulig løsning for å nærme seg den ”korrekte” kostnadsfordelingen. Aktivitetsbasert kalkulasjon kan imidlertid være tidkrevende og omfattende, og det lønner seg derfor ikke alltid å benytte seg av denne kalkulasjonsmetoden. Tidsdreven ABC er mindre ressurskrevende, da den er enklere å oppdatere enn tradisjonell ABC-kalkulasjon, og kan dermed være en bedre løsning (Boye et al., 2011). Dersom dette også blir for ressurskrevende, kan det forsvares å velge enklere og mer aggregerte estimeringsmetoder. Dette kan for eksempel være kostnadsfordeling basert på andel av inntekt.

Tabell 2.2 Indirekte kostnader allokert i forhold til kundeatferd (Ryals 2002, s. 243)

	Total	Segment A	Segment B	Segment C
Inntekter	300	100	100	100
Direkte kostnader	100	20	30	50
Indirekte kostnader (faktisk)	100	50	25	25
Totale kostnader segment		70	55	75
Segmentlønnsomhet		30	45	25

Lønnsomhetsanalyser av kundesegment er spesielt fordelaktig når kundebasen består av et stort antall kunder. Segmentmetoden er raskere og mer effektiv å gjennomføre enn analyser av enkeltkunder (Ryals, 2002, 2008). Metoden gir også informasjon om hvor avhengig foretaket er av enkelte kundesegmenter, samtidig som det er enkelt å sammenligne segmenter med hverandre. I forbindelse med markeds kampanjer kan segmenteringsmetoden være spesielt nyttig. Slike kampanjer er ofte rettet mot segmenter og ikke enkeltkunder.



---

Dermed gir *lønnsomhetsanalyser av kundeselement* beslutningsrelevant styringsinformasjon i slike tilfeller (Ryals, 2008).

Den største ulempen med metoden er at det lave detaljnivået gjør at foretaket mister informasjon om lønnsomheten til den enkelte kunden. Det er heller ikke mulig å avdekke årsakene til lønnsomhetsforskjellene mellom de ulike kundene (Ryals, 2002). Dermed kan styringsinformasjonen bli for generell, og viktige forskjeller kan bli skjult. Blant annet kan det bli utfordrende å forklare forskjeller i lønnsomhet mellom de ulike segmentene på en god måte. Foretak som bruker segmentmetoden, kan derfor ende opp med dårlig styringsinformasjon for å understøtte eksempelvis markeds- og salgsbeslutninger (Ryals, 2008). Dette problemet kan unngås ved å beregne lønnsomheten av segment med en “nedenfra og opp”-tilnærming. Dette er imidlertid ressurskrevende, spesielt for de foretakene som har mange kunder. *Lønnsomhetsanalyser av kundeselement* har enkelte svakheter i forbindelse med kostnadsfordelingen. Benyttes en for enkel kostnadsfordeling, kan metoden gi et svært skjevt lønnsomhetsbilde (Ryals, 2002). Metoden er også avhengig av kvaliteten på selve segmenteringen. Hvis segmenteringen er dårlig, gir metoden lite nyttig styringsinformasjon (Ryals, 2008). Til slutt bør det påpekes at siden segmentmetoden tar utgangspunkt i enperiodiske historiske data, er den sårbar for endringer i fremtiden. I tilfeller hvor lønnsomheten til kundene endres mye over tid, bør derfor foretak benytte seg av mer fremtidsrettede metoder (Ryals, 2002, 2008; van Raaij, 2005).

### **Metode 3 - Enkeltkunders livsløpsverdi**

*Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og segment* ser på lønnsomheten til kundene på ett enkelt tidspunkt ved å basere seg på historiske data. *Enkeltkunders livsløpsverdi* ser på fremtidige perioder i stedet for historisk lønnsomhet. Metoden kan enklest forklares som nåverdien av alle fremtidige inn- og utbetalinger knyttet til en enkeltkunde (Berger & Nasr, 1998; Cokins, Juras, Stout, & Blocher, 2013; Ryals, 2002, 2008).

Kundelønnsomhetslitteratur understreker viktigheten av å være klar over at lønnsomheten til kundene kan endre seg mye over tid (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Cokins et al., 2013; Ryals, 2002). Ryals (2002) trekker frem et eksempel fra bankbransjen, hvor ulønnsomme studenter blir vurdert som lønnsomme totalt sett. Dette kommer av at studentene i fremtiden kan bli svært lønnsomme. Berger & Nasr (1998) peker på fire fordeler ved å beholde et kundeforhold over tid. For det første har inntektene fra kundene en tendens til å vokse over

tid. For det andre er eldre kunderelasjoner mindre krevende og kostbare å vedlikeholde. For det tredje pleier eldre kunderelasjoner å bestå av fornøyde kunder, som har en tendens til å krysskjøpe foretakets produkter. For det fjerde vil eldre kunderelasjoner tendere til å betale høyere priser enn nye kunderelasjoner. Profitten fra en kunde har dermed en tendens til å vokse over tid (Berger & Nasr, 1998; Ryals, 2002). Ved å ta hensyn til forventninger om fremtidig vekst i profitt, i tillegg til fremtidig risiko, gir enkeltkunders livsløpsverdi et mer omfattende og strategisk mål på lønnsomhet enn de to historiske metodene (Cokins et al., 2013). I tilfeller hvor kundens lønnsomhet varierer over tid, vil det derfor være fordelaktig å beregne *enkeltekunders livsløpsverdi* for å oppnå best mulig styringsinformasjon.

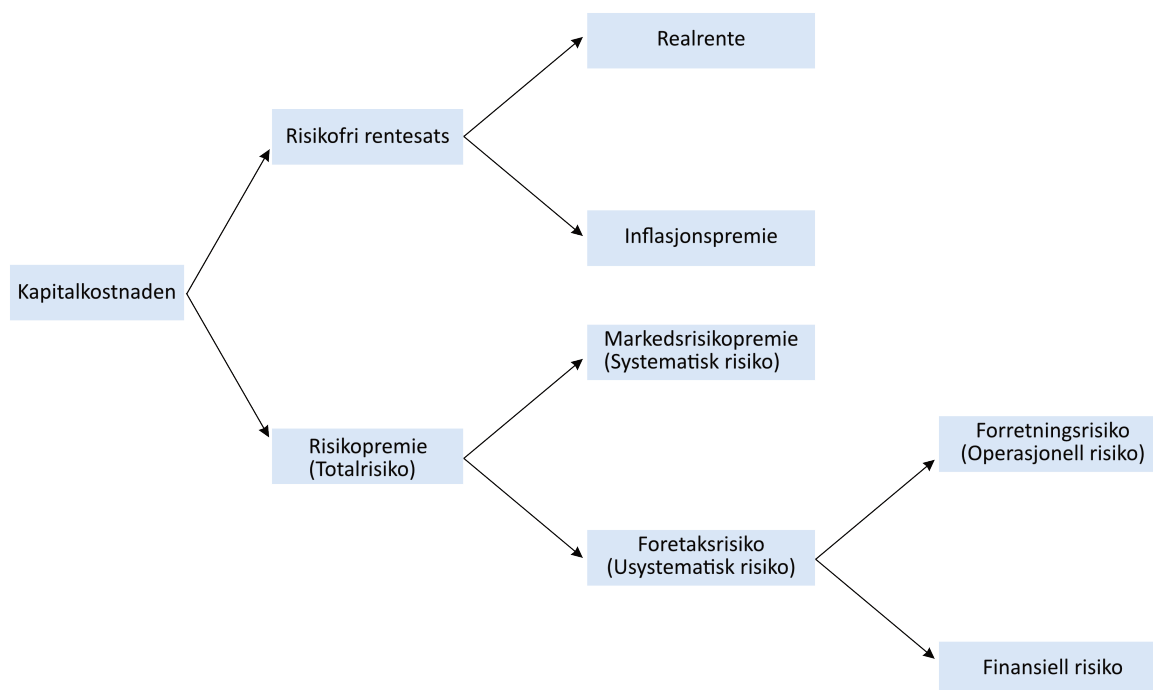
Tabell 2.3 illustrerer hvordan livsløpsverdien til en enkeltkunde kan beregnes. For å finne nåverdien av en kunde blir det benyttet et avkastningskrav for å diskontere de forventede kontantstrømmene tilbake til i dag. Kunden i eksempelet bidrar med 100 i profitt hver periode i de fire kommende periodene. Livsløpsverdien blir dermed 317, når beløpene blir diskontert tilbake til i dag.

Tabell 2.3 Beregning av enkeltkunders livsløpsverdi (Ryals 2002, s. 245)

	t+1	t+2	t+3	t+4
Profitt fra kunde	100	100	100	100
Avkastningskrav (%)	10	10	10	10
Diskonteringsfaktor	0,91	0,83	0,75	0,68
Nåverdi	91	83	75	68
Livsløpsverdi	317			

Avkastningskravet/kapitalkostnaden består av ulike komponenter. Komponentene blir illustrert i figur 2.6. Kapitalkostnaden tar først utgangspunkt i en risikofri rentesats og en risikopremie. Den risikofrie rentesatsen består av en realrente og en inflasjonspremie. Risikopremien tar utgangspunkt i markedsrisiko (systematisk risiko) og foretaksrisiko (usystematisk risiko) (Damodaran, 2012). Foretaksrisikoen avhenger blant annet av risikoprofilen til kunden, som igjen avhenger av hvilken kredittrisiko kunden blir vurdert til å ha. Denne vurderingen kan eksempelvis bli gjort av ratingbyråer (Helgesen, 2008). Dermed kan kundens kredittrating ha betydning for kapitalkostnaden. Kunder som har gode ratinger, gir en lav foretaksrisiko og dermed også en lav kapitalkostnad. I et livsløpsperspektiv gjør dette at det blir brukt en lavere diskonteringsfaktor på de fremtidige

kontantstrømmene. Livsløpsverdien til kunder med gode kredittrater blir dermed høyere enn livsløpsverdien til kunder med lavere ratinger, gitt at de har de samme kontantstrømmene (Helgesen, 1999, 2008; Ross et al., 2008; Ryals, 2002).



Figur 2.6 Sammensetning av kapitalkostnaden (Damodaran, 2012)

Kontantstrømmene vil være avhengige av hvilket fremtidig potensial foretaket vurderer kunden til å ha. Dette potensialet må være fundert i beregninger av kundene ut fra informasjonen som er tilgjengelig. Tabell 2.3 viser at livsløpsverdien til en kunde kan økes på flere måter. Profitten kan økes, levetiden kan forlenges, eller kapitalkostnaden kan reduseres. For å øke profitten kan det gjennomføres tiltak som sikter seg inn mot å øke inntektene fra kunden, eller redusere kostnadene. Levetiden av kunderelasjonen kan forlenges ved for eksempel å øke kundetilfredsheten og kundelojaliteten. Lavere kapitalkostnad kan oppnås ved å velge ut de kundene som har en god kredittrating (Berger & Nasr, 1998; Helgesen, 1999, 2008; Ryals, 2002).

Fordelen med *enkeltkunders livsløpsverdi* er at metoden er fremtidsrettet, i motsetning til enkeltkundemetoden og segmentmetoden. Hvis et foretak benytter de historiske metodene, oppnår foretaket kun et nåværende bilde av lønnsomheten og får dermed liten informasjon om kundenes lønnsomhet i fremtiden (van Raaij, 2005). Ved å beregne livsløpsverdien kan

kunder som er ulønnsomme i dag, fremstå som lønnsomme når hele livsløpet blir vurdert. Dette gir et bedre strategisk beslutningsgrunnlag i tilfeller hvor lønnsomheten varierer over tid. Metoden er derfor nyttig i utviklingen av blant annet markedsstrategier og i sammensetningen av kundeporteføljer (Cokins et al., 2013; Ryals, 2002).

Én av de største utfordringene med metoden er at det er vanskelig å ha en formening om de fremtidsrettede faktorene. Hvilke inntekter foretaket får fra kunderelasjonen i fremtiden, eller lengden på kunderelasjonen, kan være svært utfordrende å beregne (Berger & Nasr, 1998; Cokins et al., 2013; van Raaij, 2005). Dette gjør at metoden kan bli meget ressurskrevende, spesielt dersom det skal gjøres vurderinger for store kundebaser (Berger & Nasr, 1998). Foretaket må dermed vurdere gevinsten av å oppnå pålitelige fremtidsestimater opp mot kostnadene ved å beregne estimatene (Helgesen, 1999). For enkeltkunde- og segmentmetoden ble det pekt på utfordringen med å tilordne kostnader til hver enkelt kunde, eller hvert enkelt segment. For *enkeltkunders livsløpsverdi* blir det en tilsvarende utfordring å separere kontantstrømmene til kundene. Det er som regel lett å skille mellom innbetalingene fra hver enkelt kunde, mens utbetalingene vil være en større utfordring å tilordne på en god måte.

#### **Metode 4 - Verdivurdering av enkeltkunder**

*Verdivurdering av enkeltkunder* er, i likhet med *enkeltkunders livsløpsverdi*, en fremtidsrettet metode som baserer seg på nåverdikalkulasjon av fremtidige kontantstrømmer (Guilding & McManus, 2002; Ryals, 2008). Det som skiller denne metoden fra livsløpsmetoden, er at verdivurderingen også tar hensyn til eksterne virkninger (Lind & Strömsten, 2006).

Eksterne virkninger er ringvirkninger, eller synergieffekter, som kan ha enten positive eller negative økonomiske konsekvenser (Helgesen, 1999). I beregningen av eksterne virkninger tar foretaket dermed hensyn til hvilke strategiske konsekvenser hver enkeltkunde har for selskapet. Det betyr hvordan relasjonen til en bestemt kunde påvirker andre kunderelasjoners kontantstrømmer til bedriften. I kombinasjon med den finansielle verdien utgjør de eksterne virkningene den "sanne verdien" av en kunde (Ryals, 2008). Så lenge denne verdien er positiv, kan et foretak velge å beholde og gi økt oppmerksomhet til kunder som har en negativ finansiell verdi. Det må understrekes at de eksterne virkningene også kan være negative. Dette betyr at en kunde som i utgangspunktet har en positiv finansiell verdi, kan

---

ende opp med en negativ nåverdi når de eksterne virkningene blir tatt hensyn til. Eksterne virkninger kan deles inn i tre kategorier: *tiltrekning*, *læring* og *volum* (van Raaij, 2005).

En kunde kan *tiltrekke* andre kunder ved å opptre som en referansekunde. Dette betyr at en kunderelasjon opererer som en ”kobling” til andre potensielt lønnsomme relasjoner (Lind & Strömsten, 2006). En slik ”kobling” kan for eksempel oppstå ved at en eksisterende kunde bruker foretakets produkter offentlig. I slike tilfeller blir det gitt en indirekte henvisning til produktet. En annen form for ”kobling” kan være å tiltrekke nye kunder ved å gi en direkte henvisning til andre kunder. Dette kan skje ved at de aktivt anbefaler produktet eller tjenesten til andre (Ryals, 2008; van Raaij, 2005). Tiltrekning kan også skje i negativ forstand, ved at eksisterende kunder gjør det vanskeligere for foretaket å skaffe nye kunder. Dette kan være tilfellet dersom en kunde er siktet for korrupsjon, grov utnyttning av arbeidskraft eller lignende. Da kan kunderelasjonen svekke foretakets omdømme og tiltrekningsevne (Havelin et al., 2013).

Kunder kan også bidra med *læring og innovasjon* for bedriften. Dette kan for eksempel skje ved at kunden bidrar med innsikt fra sin opplevelse av selskapets produkter og tjenester. Denne innsikten kan lede til nye og forbedrede produkter/tjenester og på den måten tilføre ekstra verdi til selskapet. Verdiskaping gjennom læring og innovasjon kan også skje gjennom at kunden bidrar til å utvikle nye prosesser og redusere kostnadene (Ryals, 2008; van Raaij, 2005).

Enkelte kunder kan på grunn av sin størrelse (*volum*) stå for deknningen av store deler av de faste kostnadene. Slike kunder blir en ”sikkerhet” for å få dekket de faste kostnadene. Dette kan skape handlingsrom til å variere priser og servicenivå. Et slikt handlingsrom kan hjelpe bedriften med å tilegne seg nye kunder. Selv om store kunder ikke nødvendigvis gir en høyere profitt enn mange små kunder, kan de altså gi en større fleksibilitet som har en verdi ut over den direkte profitten (van Raaij, 2005).

*Verdivurdering av enkeltkunder* deler mange av de samme fordelene som *enkeltkunders livsløpsverdi*. Dette kommer av at metodene er like med unntak av at *verdivurdering av enkeltkunder* også tar hensyn til eksterne virkninger. Metoden har dermed fordelen av å være fremtidsrettet, samtidig som den tar hensyn til de eksterne virkningene. Dermed blir målingen av lønnsomheten mer fullstendig, så lenge estimeringen av de eksterne virkningene

er korrekt. Beslutningsgrunnlaget fra *verdivurdering av enkeltkunder* er dermed mer helhetlig, enn beslutningsgrunnlaget fra *enkeltekunders livsløpsverdi* (Cokins et al., 2013; Ryals, 2002, 2008)

Metoden har også mange av de samme ulempene som livsløpsmetoden. For det første er det et problem å separere kundekontantstrømmene. I tillegg kommer usikkerheten rundt kalkuleringen av de fremtidige kontantstrømmene samt andre fremtidsrettede faktorer. Verdivurderingsmetoden har imidlertid en ekstra utfordring når det gjelder verdsettingen av de eksterne virkningene. Den er dermed mer ressurskrevende enn livsløpsmetoden (Ryals, 2008; van Raaij, 2005)

### **Metode 5 - Kunder som investeringsobjekter**

Til nå har utredningen sett på *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *kundeselement*, som har et historisk analyseperspektiv, og *enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*, som har et fremtidsrettet perspektiv. I praksis kan det tenkes at foretak som gjennomfører kundelønnsomhetsanalyser, bruker begge tilnærmingene. Først blir det gjennomført en historisk vurdering av kundelønnsomheten, før foretaket bygger på med en fremtidig vurdering (Havelin et al., 2013). Kunde verdien blir dermed en totalvurdering, hvor både de historiske og fremtidsrettede analysene blir inkludert. Denne måten å analysere kundelønnsomheten på, vil dermed se på hele kundelivsløpet, både historisk og prognoserettet. Kundene blir dermed sett på som *investeringsobjekter*.

I metodene *enkeltekunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* ser foretaket kun på de fremtidige kontantstrømmene. Dette betyr i finansøkonomisk teori at foretaket beregner kundens nåverdi med hensyn til de fremtidige kontantstrømmene uten å ta hensyn til historiske tall, inkludert akkvisisjonskostnadene (med mindre foretaket er i periode 0, før kundeakkvisisjonen). I metoden *kunder som investeringsobjekt* vil imidlertid historiske tall inkluderes, også akkvisisjonskostnadene. Foretaket får dermed frem en *netto nåverdi* av kunden (Ross et al., 2008). En beregning av netto nåverdien vil være spesielt viktig når akkvisisjonskostnadene er høye, noe som ofte er tilfelle i B2B-bransjer (Egan, 2008).

Figur 2.7 illustrerer hvordan verdien av kunden blir beregnet i metoden *kunder som investeringsobjekt*. Netto nåverdi,  $NV(K)$ , blir beregnet ved å ta utgangspunkt i kundens livsløpsverdi,  $\sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - u_t)}{(1+k_t)^t}$ , og legge til kundens tidligere netto kontantutbetalinger,

$NV(K)_{t_0}$ . Kundens tidligere netto kontantutbetalinger må beregnes ved hjelp av historiske metoder som *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*. Livsløpsverdien beregnes ved å diskontere de fremtidige kontantstrømmene med et eventuelt tillegg av eksterne virkninger.

$$NV(K) = NV(K)_{t_0} + \sum_{t=1}^T \frac{E(i_t - u_t)}{(1 + k_t)^t}$$

Figur 2.7 Beregning av kunder som investeringsobjekt (Helgesen 1999, s. 13)

Til forskjell fra de andre metodene, vurderer *kunder som investeringsobjekt* både de historiske og de fremtidige virkningene av kundeforholdet. I mange tilfeller er de historiske kostnadene viktige for å kunne si noe om fremtidige prognoser. Staubus (1971, s. 8) poengterer at: “*The costs that need to be known by the manager who is making a decision are future costs, but past and present costs are often helpful as surrogates for future costs*”. En kalkulering av de historiske forholdene kan altså være nyttig for å oppnå en god prognose på den faktiske verdien av kundeforholdet. I tilfeller hvor det er stor forskjell på de kostnadene foretaket har hatt med ulike kunder, for eksempel i tilfeller hvor akkvisisjonskostnadene varierer i stor grad, er det ekstra viktig å inkludere de historiske kostnadene i beregningen av den totale kunde verdien (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005). Dette synliggjør forskjellene i ressursbelastningen foretaket har hatt med kundene. I metodene hvor fokuset kun er fremtidsrettet, blir ikke disse forskjellene synliggjort. Oppsummert gir *kunder som investeringsobjekt* et mer fullstendig beslutningsgrunnlag, sammenlignet med de andre metodene for kundelønnsomhetsanalyser.

Siden metoden kombinerer de historiske og de fremtidsrettede perspektivene, har den de samme ulempene med tanke på å skille kundekostnader fra hverandre og kalkulere de fremtidsrettede faktorene. Det at den bruker begge perspektiver samtidig, vil også gjøre den til den mest ressurskrevende metoden.

## 2.3 Tidligere studier

### 2.3.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser

I en studie fra 2002 av Guilding og McManus (2002) ble det sett på bruk og nytte av fire ulike kundelønnsomhetsmetoder: *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. I studien ble også samlebegrepet kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) inkludert. De viktigste funnene er oppsummert i tabell 2.4.

Tabell 2.4 Tidligere studier om bruk av kundelønnsomhetsanalyser

	Guilding og McManus (2002)		Havelin og Helsem (2012)	
	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte
Skala benyttet	7-punkt*		7-punkt**	
Helhetsvurdering	4,22	5,21	5,17	5,34***
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	4,03	5,08	4,74	5,44
Lønnsomhetsanalyser av segment	4,12	5,28	5,44	5,86
Enkeltkunders livsløpsverdi	2,64	4,38	3,57	4,27
Verdivurdering av enkeltkunder	2,58	4,19	4,39	4,54
Bransje	300 største bedrifter (Australia)		300 største bedrifter (Norge)	
Responstrate	49,40 %		22,70 %	

\*"ikke-bruk" tilsvarer "1" på skala

\*\*Inkluderte svaralternativet "ikke-bruk"

\*\*\*Potensiell nytte 5,96

Utvalget for studien var de 300 største børsnoterte selskapene i Australia. Det ble avdekket en relativt høy bruk og nytte av de ulike metodene, og alle metodene hadde en signifikant høyere opplevd nytte enn bruksgrad. I 2012 replikerte Havelin og Helsem (2012) studien til Guilding og McManus (2002) ved å studere de 300 største norske foretakene (se tabell 2.4). Havelin og Helsem (2012) avdekket at kundelønnsomhetsanalyser blir benyttet i en stor andel av de største foretakene i Norge. Av foretakene som svarte, oppga 73,6 % at de brukte kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) i stor grad (svarte 5-7 på skalaen). Tilsvarende tall for nytte var 79,3 %. Av de ulike metodene finner Guilding og McManus (2002) og Havelin og Helsem (2012) at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *kundesegment*, blir brukt i størst grad. Av disse to metodene er det *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* som blir brukt mest. Guilding og McManus (2002) finner en høyere bruksgrad av *enkeltkunders livsløpsverdi* enn *verdivurdering av enkeltkunder*. Havelin og



Helsem (2012) finner det motsatte. Nyttene av de ulike metodene er høyere enn bruksgraden i begge studiene.

### 2.3.2 Sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

Tabell 2.5 oppsummerer funnene fra de mest sentrale studiene av sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.

Tabell 2.5 Tidligere studier av sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

Studie	Studieobjekt (populasjon; responstrate)	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	Resultater
Bjørnenak (2013)	Norske sparebanker (118; 68,60 %)	Helhetsvurdering	<b>Objektiv måling:</b> Egenkapitalrentabilitet og kostnadsprosent	Helhetsvurdering har en:  Positiv, statistisk signifikant, påvirkning på egenkapitalrentabilitet  Negativ, ikke statistisk signifikant, påvirkning på kostnadsprosent
Al-Mawali et al. (2012)	Børsnoterte Servicebedrifter - Jordan (192; 55,2 %)	Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og kundeselement*  Enkeltkunders livsløpsverdi  Verdivurdering av enkeltkunder  *Så på enkeltkunder og segment samlet	<b>Subjektiv vurdering (7-punkts Likert-skala):</b> Egenkapitalrentabilitet, total kapitalrentabilitet, salgsvekst, driftsresultat, kundetilfredshet, kundemarkedsandel, suksessrate nye tjenester	Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og kundeselement* har en positiv effekt på foretaksprestasjonene  Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder har ingen effekt på foretaksprestasjonene
McManus (2013)	Australske hoteller (500; 33 %)	Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder  Enkeltkunders livsløpsverdi	<b>Subjektiv vurdering (7-punkts Likert-skala)</b> Overordnede prestasjoner, salgsvekst, lønnsomhet, total kapitalrentabilitet, markedsandel, tjenesteinnovasjon, kundetilfredshet	Finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner
Malmi et al. (2004)	25% av alle finske selskaper med mer enn 100 ansatte (1600; 22 %)	Målte bruk av kundelønnsomhetsanalyser ved bruk av en egenkomponert skala	<b>Subjektiv vurdering (5-punkts formativ-skala)</b> Vurdering av nåværende lønnsomhet for forretningsenheten	Finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

I Norge ble det i 2010-2011 gjennomført et større forskningsprosjekt i regi av SNF, der blant annet sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) og

lønnsomheten i norske sparebanker ble studert. For å undersøke sammenhengen ble bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser sammenlignet med bankenes egenkapitalrentabilitet og kostnadsprosent (Bjørnenak, 2013). Analysene viste at kundelønnsomhet hadde en negativ, men ikke statistisk signifikant, påvirkning på kostnadsprosenten til bankene (se tabell 2.5). Dette kan indikere at bruk av kundelønnsomhetsanalyser fører til et lavere kostnadsnivå. Videre fant studien en positiv, statistisk signifikant sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og egenkapitalrentabilitet. Studien indikerer dermed at “kundelønnsomhetsanalyser driver lønnsomheten gjennom en kombinasjon av kostnader og inntekter” (Bjørnenak, 2013, s. 36).

I en annen studie gjennomført av Al-Mawali et al. (2012), ble 192 servicebedrifter på Amman Stock Exchange (Jordan) spurt om bruk av kundelønnsomhet og deres foretaksprestasjoner. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser ble i denne studien målt på en mer detaljert måte ved å se på tre kategorier av kundelønnsomhetsanalyser og ikke bare en helhetsvurdering. Kategoriene som ble benyttet, var “customer profitability analysis” – *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og kundesegment*, “lifetime customer profitability analysis” - *enkeltkunders livsløpsverdi* og “valuation of customer as assets” - *verdivurdering av enkeltkunder*. Respondentene i studien var i hovedsak regnskaps- og markedssjefer. Bruken ble målt ved å stille flere spørsmål som hadde til formål å måle de ulike metodene. Deretter ble det benyttet faktoranalyser for å finne en bruksgrad for hver av metodene. Foretaksprestasjonene ble målt på en 7-punkts Likert-skala. Respondentene ble spurt om å evaluere prestasjonene opp mot den største konkurrenten gjennom syv finansielle og ikke-finansielle prestasjonsindikatorer (se tabell 2.5). Al-Mawali et al. (2012) fant at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og kundesegment* (“customer profitability analysis”) hadde en signifikant positiv påvirkning på foretaksprestasjonene. Det betyr at høyere bruk av disse metodene var relatert til høyere foretaksprestasjoner. Al-Mawali et al. (2012) trekker frem at selskapene som benyttet analysene, kunne gjennomføre ulike lønnsomhetsforbedrende tiltak som gjorde ulønnsomme kunder lønnsomme. I studien fant de ingen signifikant sammenheng mellom foretaksprestasjoner og bruk av de to metodene *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*.

McManus (2013) gjennomførte en lignende studie som Al-Mawali et al. (2012) ved å studere australske hoteller. I denne studien ble det sett på kun to kundelønnsomhetsmetoder, *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *enkeltkunders livsløpsverdi*. Foretaksprestasjonene

---

ble målt ved å spørre respondenten om å vurdere hotellets prestasjoner relativt til deres nærmeste konkurrent over de tre siste årene. Respondentene ble spurt om å vurdere prestasjonene gjennom syv finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, vurdert på en 7-punkts Likert-skala (se tabell 2.5). McManus (2013) fant ingen signifikante sammenhenger mellom bruk av kundelønnsomhetsmetodene og foretaksprestasjonene. Hun trekker frem en kvalitativ studie hun utførte i 2011 som en forklaring på manglende funn. Her opplyste flere av hennes studieobjekter at de gjennomførte lønnsomhetsanalyser av kunder, men ikke benyttet informasjonen til beslutninger (McManus, 2011).

Malmi et al. (2004) undersøkte sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner i rundt 1600 finske selskaper. Studien så imidlertid ikke bare på kundelønnsomhetsanalyser, men også på begrepet CRM (Customer relationship management) for å forklare foretaksprestasjonene. Hypotesen i studien er at CRM og kundelønnsomhetsanalyser fører til økte foretaksprestasjoner. Foretaksprestasjonene ble målt gjennom et enkelt begrep ved å spørre respondenten om å oppgi nåværende lønnsomhet for deres forretningsenhet på en 5-punkts formativ-skala, som gikk fra “ulønnsom” til “utmerket”. Videre ble bruken av kundelønnsomhetsanalyser målt ved å se på hvor avanserte kundelønnsomhetsanalyser selskapet benyttet. Dette ble gjort ved å måle bruken ved hjelp av to ulike skalaer. Den ene var en formativ skala, som målte hvor sofistikert kundelønnsomhetsanalysene var. Den andre var en reflektiv skala, som så på hvordan foretakene brukte kundelønnsomhetsanalyser. Malmi et al. (2004) kategoriserte altså ikke inn i ulike metoder, men så på ulike former for kundelønnsomhet gjennom grad av detaljnivå. Det ble ikke funnet noen direkte sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Graden av CRM hadde derimot en positiv påvirkning på foretaksprestasjonene, samtidig som kundelønnsomhetsanalysene hadde en positiv moderende effekt på denne sammenhengen (Malmi et al., 2004).

Oppsummert har studier som har sett på sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (tabell 2.5), oppnådd blandede resultater. Enkelte studier finner en positiv sammenheng, mens andre ikke finner noen sammenheng. I den forbindelse er det også viktig å merke seg at det er forskjell på studiene, både med hensyn til hvordan de definerer kundelønnsomhetsanalyser og også i hvordan de måler foretaksprestasjonene.

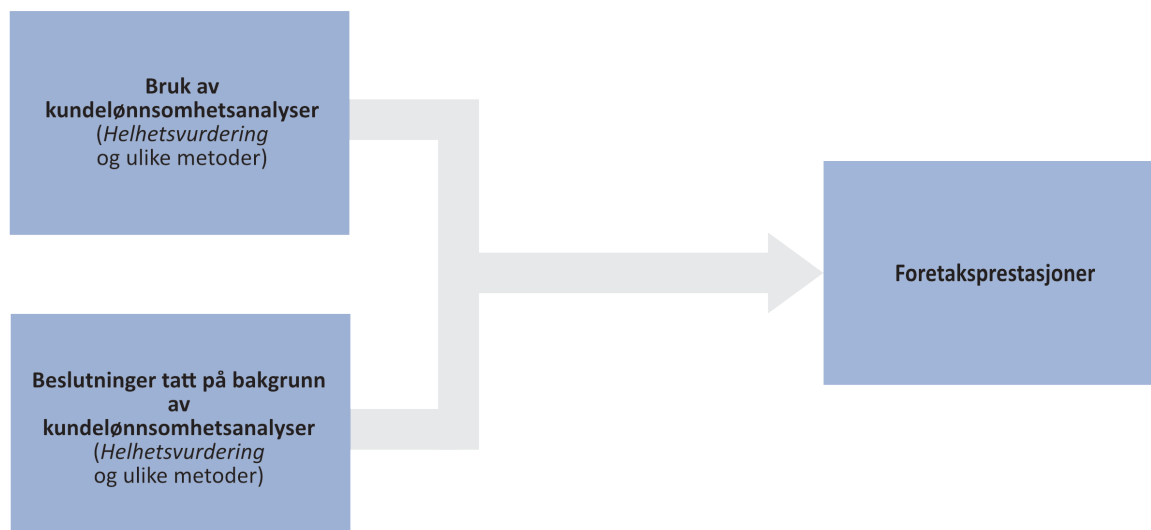
## 2.4 Oppsummering, modell- og hypoteseutvikling

Formålet med denne delen er å oppsummere og sette teorien i sammenheng, for så å videreutvikle modellen for studien og utvikle tilhørende hypoteser.

Det første temaet i utredningen omhandler bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Forskningsspørsmålene som skal besvares, er: *“I hvilken grad bruker norske foretak kundelønnsomhetsanalyser?”* og *“Hvordan oppleves nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser i norske foretak?”*. Tidligere studier viser at det kan være store variasjoner i bruken av kundelønnsomhetsanalyser, og også i forhold til hvilke metoder som blir benyttet. Generelt viser studiene at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* blir brukt mer enn *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder* (Guilding & McManus, 2002; Havelin & Helsem, 2012). Forskjellene i bruksgrad kan komme av at de ulike metodene krever ulik arbeidsinnsats og kan ha ulik grad av opplevd nytte.

En fellesnevner ved tidligere studier er at de ser kun på bruk av kundelønnsomhetsanalyser, og ikke hvorvidt det blir tatt beslutninger på bakgrunn av analysene. Beslutningsgrad er interessant å kartlegge, siden beslutninger skal ha en sterk sammenheng med lønnsomhet (Coase, 1938; Demski, 1997). Det neste temaet i utredningen handler derfor om beslutninger. Det tilhørende forskningsspørsmålet er: *“I hvilken grad tar norske foretak beslutninger på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser?”*.

Når de to første temaene er besvart, vil det bli sett nærmere på det tredje og siste temaet, som omhandler sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. De tilhørende forskningsspørsmålene er: *“Fører bruk av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?”* og *“Fører beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?”*. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene og gjennomgått teori blir følgende modell utviklet (figur 2.8):



Figur 2.8 Modell for utredningen

Hovedformålet med kundelønnsomhetsanalyser er å gi innsikt i lønnsomhetsforskjellene, og årsakene til forskjellene, blant foretakets kunder. Denne innsikten kan i neste omgang brukes til beslutninger for å forbedre foretaksprestasjonene (Helgesen, 1999; Hoff et al., 2009). Det er derfor nærliggende å tro at jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser, jo høyere foretaksprestasjoner vil foretaket oppleve. Tidligere studier har imidlertid vist blandede resultater vedrørende sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Enkelte studier finner ingen sammenheng (Malmi et al., 2004; McManus 2013), mens andre finner en delvis støtte for sammenhengen (Al-Mawali et al., 2012; Bjørnenak, 2013). En årsak til blandede resultater kan være at tidligere studier ikke er konsistente i hvordan bruk av kundelønnsomhetsanalyser måles og hvilke metoder som blir inkludert. Det kan tenkes at ulike analysemetoder har ulik påvirkning på foretaksprestasjonene. Det er store forskjeller mellom analysemetodene når det kommer til grad av innsikt og arbeidsinnsats. *Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* er den som gir best innsikt i enkeltkunder, men metoden ser kun historisk på kunderelasjonene. Den andre historiske metoden, *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*, er enklere å gjennomføre når det kommer til større kundebaser. Den gir imidlertid ikke innsikt på enkeltkundenivå og krever at kundene er ganske like. *Enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder* ser kun fremover. *Verdivurdering av enkeltkunder* tar også med eksterne virkninger. Disse metodene krever dermed gode prognosedata, slik at foretaket kan ha en kvalifisert formening

om fremtidsutsiktene. Metodene kan være nyttige for å styre fremtidig markedsinnsats, men er altså mer krevende å utføre enn de historiske. *Enkeltkunder som investeringsobjekt* er den mest komplette og ressurskrevende metoden, siden den kombinerer et historisk perspektiv med fremtidsprognoser. Hvorvidt det er forskjeller i sammenhengen mellom metodene og foretaksprestasjonene, vil det være interessant å se på. Det er imidlertid vanskelig å si noe om hvilken metode som er den beste. Dette kommer av at metodene gir ulik grad av informasjon, samtidig som de krever ulik grad av ressurser. Vi ønsker dermed å teste følgende hypotese:

H1: Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser\*, jo høyere foretaksprestasjoner.

\*Med kundelønnsomhetsanalyser menes *helhetsvurderingen* og de fem metodene: *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyser av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi, verdivurdering av enkeltkunder og enkeltkunder som investeringsobjekt.*

Studier av sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner har imidlertid vist blandede resultater (Al-Mawali et al., 2012; Bjørnenak, 2013; Malmi et al., 2004; McManus, 2013). Funnene i de nevnte studiene er dermed delvis inkonsistent med teori om kundelønnsomhetsanalyser. McManus (2013) trekker frem at en forklaring på en manglende sammenheng kan være at kundelønnsomhetsanalyser bare blir gjennomført, men ikke brukt til å fatte lønnsomhetsforbedrende beslutninger. I økonomisk litteratur blir det understreket at lønnsomhet er nært knyttet til beslutninger (Coase, 1938; Demski, 1997; Helgesen, 1999). En manglende sammenheng i tidligere studier kan dermed komme av at det blir sett på bruk og ikke på omfanget av beslutninger. Ved å se på grad av beslutninger mener vi derfor at det kan observeres en klarere sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner, enn om det bare blir sett på bruk. Følgende hypotese blir dermed tilbudt:

H2: Jo høyere grad av beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsinformasjon, jo høyere foretaksprestasjoner.

Chenhall (2007) argumenterer for at sammenhengen mellom styringssystemer og foretaksprestasjoner vil avhenge av kontekstuelle faktorer, som for eksempel størrelse.

Større selskaper vil ha et større behov for styringssystemer for å kunne håndtere store mengder informasjon. I de to hypotesene vil det derfor bli kontrollert for størrelse.

For å besvare forskningsspørsmålene og teste hypotesene, må det samles inn data. I det neste kapitlet vil de metodiske valgene i forbindelse med datainnsamlingen bli drøftet.

## 3. Metode

For å besvare utredningens problemstilling må det samles inn og analyseres data det kan trekkes konklusjoner fra. Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for hvilke metodiske valg som ligger til grunn for innsamlingen og behandlingen av datamaterialet.

### 3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan forskningen skal gjennomføres (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2012). Det finnes i hovedsak tre typer forskningsdesign: utforskende design (eksplorerende), beskrivende design (deskriptive) og forklarende design (kausale) (Ghuri & Grønhaug, 2010; Jacobsen, 2005). Valg av forskningsdesign blir gjort på bakgrunn av hva utredningen skal gi svar på. For å utdype valg av forskningsdesign blir det i de følgende avsnittene tatt utgangspunkt i utredningens forskningsspørsmål.

De tre første forskningsspørsmålene er av en deskriptiv natur og omhandler temaene bruk, nytte og beslutninger (se del 1.1). Denne utredningen ønsker dermed å kartlegge norske foretaks bruksgrad, nyttegrad og beslutningsgrad av kundelønnsomhetsanalyser. For disse forskningsspørsmålene vil et beskrivende design være egnet, siden de ønsker å beskrive en situasjon på et gitt tidspunkt (Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2010).

De to siste forskningsspørsmålene ser på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (se del 1.1). Et forklarende design, hvor det blir sett se på årsakssammenhenger, vil være ideelt for å besvare disse forskningsspørsmålene. I denne konteksten betyr det at det bør utføres longitudinelle studier, hvor data fra flere tidsperioder blir samlet inn (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2011). Perioden mellom innsamlingen av data trenger ikke å være veldig lang, men det må være en hensikt bak å hente inn data fra flere tidspunkter. Når det gjelder sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner, er det naturlig å tro at det er lite endringer i løpet av utredningens varighet på et halvt år. Det er derfor ikke hensiktsmessig å foreta flere datainnsamlinger. Det blir derfor benyttet en tverrsnittsundersøkelse med datainnsamling fra ett tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Designet er dermed beskrivende også for de to siste forskningsspørsmålene. Med et beskrivende design vil det ikke være mulig å si noe om



---

årsakssammenhenger. Imidlertid vil det være mulig å si noe om samvariasjoner mellom variablene på innsamlingstidspunktet (Gripsrud et al., 2010).

Ved valg av design må det vurderes om utredningen skal bruke en kvantitativ eller kvalitativ metode. Det blir i denne utredningen benyttet en kvantitativ metode i datainnsamlingen. Dette blir gjort siden utredningen skal se på relativt kjente og veletablerte begreper og fenomener. Dermed er det mulig å strukturere informasjonen på en kvantifiserbar måte (Jacobsen, 2005). Det må også vurderes om tilnærmingen skal være ekstensiv eller intensiv. Utredningen ønsker å se på om kundelønnsomhetsanalyser kan påvirke foretaksprestasjonene til norske selskaper. Det blir derfor benyttet et ekstensivt design, hvor det blir undersøkt mange enheter uten å gå i dybden. Dette gjør at utredningen får mulighet til å undersøke mange foretak på tvers av ulike bransjer (Jacobsen, 2005).

## 3.2 Studieobjekt

I Norge har sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner kun blitt sett på i bankbransjen (Bjørnenak, 2013). For å kunne si noe mer generelt om kundelønnsomhetsanalyser og påvirkningen på foretaksprestasjonene til norske foretak, ser denne utredningen på flere bransjer. I 2012 gjorde Havelin og Helsem en kartlegging av de 300 største bedriftene i Norge. De fant et relativt høyt bruk- og nyttenivå av kundelønnsomhetsanalyser. På bakgrunn av dette vil det være interessant å se nærmere på om det høye bruk- og nyttenivået også resulterer i økte foretaksprestasjoner. For å kunne sammenligne med studien til Havelin og Helsem (2012), tar denne utredningen utgangspunkt i de største norske selskapene. Utvalget blir derfor basert på DN500. Dette er en liste som blir publisert årlig av Dagens Næringsliv (DN) i samarbeid med Proff Forvalt. Listen består av de 500 største selskapene i Norge etter omsetning, basert på fjorårets (2014) regnskapstall (Proff Forvalt, 2015, s. 30-39). Utvalget er dermed noe mer omfattende enn det Havelin og Helsem (2012) studerte. DN og Proff Forvalt har gjort flere manuelle endringer av listen for å øke kvaliteten på informasjonen. For det første er datterselskaper fjernet for å sikre at tall ikke rapporteres flere ganger (Proff Forvalt, 2015, s. 30-39). En utfordring med dette er at mange datterselskaper, som er mer relevante og interessante å studere enn morselskapet, blir ekskludert fra listen. Dette er et problem, da det ofte er i datterselskapet inntektene genereres, og det er også her foretaket har kundekontakt. Dermed er det naturlig å tro at bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser ofte er høyere for datterselskapene enn for

morselskapet. Et annet problem er at listen inneholder en del selskaper som ikke nødvendigvis er så kundefokuserte. Et eksempel på dette er råvareprodusenter som forholder seg til et spotmarked og ikke direkte til kunden. Noen av foretakene på listen har heller ikke et tradisjonelt lønnsomhetsfokus. For eksempel gjelder dette for en del offentlige virksomheter. På bakgrunn av dette har vi valgt å ekskludere følgende selskaper fra listen:

- Helseforetak
- Foretak som i stor grad baserer seg på produksjon av råvarer som selges til spotpriser. Eksempelvis: olje-, gass-, metall- og kraftprodusenter.
- Holdingselskaper (holdingsselskap ble erstattet med det mest relevante datterselskapet. Størrelse og kundefokus ble vektlagt som kriterier i utvelgelsen av datterselskaper)

Det ble til sammen ekskludert 63 selskaper. Den reviderte DN500-listen ble dermed bestående av 437 selskaper.

Denne utredningen er avhengig av at respondentene har grunnlag for å besvare ulike spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser og foretakets prestasjoner. Økonomisjefer (CFO) og regnskapssjefer ble vurdert til å ha det beste grunnlaget for å besvare slike spørsmål. Undersøkelsen ble derfor hovedsakelig sendt ut til personer i disse stillingene. I de tilfellene hvor det var problematisk å finne kontaktinformasjon til økonomi-, eller regnskapssjefen, ble controller eller markedssjef kontaktet.

---

## 3.3 Datainnsamling

En datainnsamling baserer seg på enten primær- eller sekundærdata. Primærdata er data som samles inn for et spesielt forskningsformål; sekundærdata er data som allerede er samlet inn for andre formål (Ghuri & Grønhaug, 2010). I denne utredningen blir det samlet inn primærdata, siden det ikke finnes eksisterende data som kan benyttes for å svare på problemstillingen.

### 3.3.1 Spørreskjema

For å samle inn primærdata blir det utarbeidet et spørreskjema med lukkede svaralternativer (se vedlegg 1 for spørreskjema). Svaralternativene vil dermed være forhåndsbestemt, og den innsamlede informasjonen vil være lett systematiserbar. Dette gjør det relativt lite ressurskrevende å samle inn mye informasjon på kort tid. En slik innsamling gjør det mulig å gjennomføre statistiske analyser, og hypotesene i utredningen kan dermed bli testet (Jacobsen, 2005).

Det er flere utfordringer forbundet med en kvantitativ innsamling av data gjennom spørreskjemaer. Siden det blir benyttet lukkede svaralternativer, som ikke kan tilpasses hver enkelt respondent, er det viktig å utforme spørreskjemaet på en god måte (Ghuri & Grønhaug, 2010). Hvilke spørsmål som blir stilt, hvordan spørsmålene blir stilt, og i hvilken rekkefølge de kommer, kan være avgjørende for hvordan respondentene svarer. Svarene kan dermed bli “*et resultat av undersøkelsen*”, i stedet for en reell måling av det undersøkelsen ønsker å se på (Jacobsen, 2005, s. 134). Ved å være nøye i utformingen av spørreskjemaet er det mulig å unngå dette problemet.

Spørsmålene i spørreskjemaet ble formulert på en enkel og konsis måte, slik at det ble minst mulig rom for mistolkning av spørsmålene. Det ble også unngått å stille ledende spørsmål, siden dette kan føre til at respondentene svarer det de tror de bør svare. For at målingen ikke skulle bli unøyaktig, ble det heller ikke spurt om flere begreper i det samme spørsmålet (Ghuri & Grønhaug, 2010). De enkleste og mest generelle spørsmålene ble stilt før de mer spesifikke. Dette ble gjort for at spørreskjemaet ikke skulle bli oppfattet som tungvint. For å unngå at respondenten ble farget av tidligere svar, ble rekkefølgen på spørsmålene endret. I tillegg ble det lagt inn sideskift i spørreskjemaet, slik at ikke alle spørsmålene ble vist samtidig.

For å oppnå et fullstendig datasett måtte respondentene svare på alle spørsmål, hvor det forelå forhåndsbestemte svar. Dette forenklet analysearbeidet, sammenlignet med om det bare ble oppnådd fullstendig svar på en andel av responsene. En ulempe med å kreve svar er at spørreskjemaet kan bli oppfattet som unødvendig langt og tungvint. Dette kan gjøre at respondentene blir uengasjerte og dermed svarer unøyaktig og vilkårlig på spørsmålene. Det er imidlertid lite trolig at dette utgjør et stort problem, siden spørreskjemaet er designet til å ta kort tid å besvare. En annen ulempe er at enkelte respondenter ikke nødvendigvis har kompetanse til å besvare alle spørsmålene. Det er imidlertid naturlig å tro at stillingene som ble kontaktet, hadde tilstrekkelig kompetanse til å besvare alle spørsmålene. Totalt sett ble derfor ulempene med å kreve svar på alle spørsmål med forhåndsbestemte svar, vurdert til å være mindre enn fordelene.

De fleste spørsmålene i undersøkelsen blir målt på en 7-punkts Likert-skala. Valget "Ikke brukt" ble ikke inkludert i spørreskjemaet. Det betyr at respondentene som mener de ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering* og ulike metoder), er nødt til å velge "1, I svært liten grad" på disse spørsmålene. Dette muliggjør statistiske analyser som krever at respondentene oppgir grad av bruk for alle metoder. Samtidig hindrer det at respondentene bruker "ikke brukt" som en "rømningsrute" (Ghuri & Grønhaug, 2010). Jacobsen (2005) presiserer at det ikke finnes en klar regel for om svaralternativer som "ikke brukt" bør inkluderes eller ikke. Et slikt valg må vurderes ut fra spørsmålet og problemstillingen til studien. I denne utredningen kan det tenkes at noen av respondentene faktisk ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. Problemet med dette er at de må svare "1, I svært liten grad" på alle spørsmål om bruk, samtidig som respondenter som faktisk bruker analysene i svært liten grad, også vil svare "1, I svært liten grad". Dermed kan bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser bli kunstig lav, siden alle respondentene blir tvunget til å oppgi en bruksgrad. Dette vil også gjelde de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. Skalaen kan imidlertid forsvares med at det er gjennomført en filtrering av respondentene på forhånd. Foretak som ikke har kunder eller som ikke har et kundelønnsomhetsfokus (for eksempel foretak som opererer i spotmarkedet eller helseforetak), skal være tatt ut av utvalget (se del 3.2). Videre er det sannsynlig at de fleste foretak gjennomfører en eller annen form for vurdering av lønnsomheten til kundene, i det minste på et enkelt nivå. Dermed kan det tenkes at valget "ikke brukt" ville blitt brukt som en "rømningsrute" og ikke som et reelt valg. Dersom det likevel skulle være respondenter som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, er det naturlig å tro at disse vil svare "1, I svært liten grad" på

---

alle spørsmål om bruk (*helhetsvurdering* og ulike metoder). Slike respondenter vil bli fjernet fra utvalget. Dette blir gjort for å unngå at bruksgraden blir påvirket av de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser.

Én av hovedutfordringene med elektroniske spørreskjemaer er å oppnå en høy svarprosent. I enkelte internettbaserte undersøkelser kan svarprosenten falle under 10 % (Jacobsen, 2005). Et virkemiddel for å oppnå en høy svarrespons er å gjøre undersøkelsen så kort som mulig. Dette er ekstra viktig i denne utredningen, siden respondentene hovedsakelig er økonomisjefer og personer i andre sentrale posisjoner. Respondentene har dermed stillinger som gjør at de har liten tid til å besvare undersøkelser. Dette ble bekreftet av flere respondenter under prosessen med å innhente kontaktinformasjon. Undersøkelsen ble derfor designet til å ta rundt fem minutter å gjennomføre. For å oppnå en høy svarrespons, var det også viktig å unngå at respondentene “droppet ut” under undersøkelsen. Det ble derfor gjort flere valg i forbindelse med utformingen, slik at undersøkelsen skulle oppleves som brukervennlig. Et valg som ble tatt, var å legge begrepsforklaringene på den samme siden som spørsmålene. Respondentene trengte derfor bare å forholde seg til én side av gangen.

For å teste undersøkelsen i praksis, ble det sendt ut en pre-test til veileder og en professor ved NHH. På den måten kunne det avdekkes om spørsmålene burde omformuleres, om undersøkelsen var lett forståelig og at undersøkelsen ikke tok mer tid enn ønskelig. Det ble gitt tilbakemeldinger på at spørreskjemaet var innbydende og enkelt å forstå.

Før undersøkelsen ble sendt ut, ble det brukt mye tid på innhenting av e-postadresser og kontaktinformasjon. I de tilfellene hvor e-posten til respondentene ikke var offentlig tilgjengelig, ble det ringt til sentralbordet eller direkte til respondenten. Videre ble det også satt av mye tid på å lage en database med personlig kontaktinformasjon for hver respondent. Ved å koble databasen til utsendelsen fikk respondentene tilsendt undersøkelsen som en personlig mail med navnet sitt øverst. Dette ble gjort for å fange oppmerksomheten til respondentene, slik at svarprosenten skulle bli høyere. Arbeidet med å innhente og behandle kontaktinformasjonen var meget arbeidskrevende og krevde mye tid og oppfølging.

For å administrere og distribuere undersøkelsen ble survey-verktøyet Qualtrics benyttet. Spørreskjemaet ble distribuert på e-post til utvalget (se vedlegg 2 for invitasjonsmail). Undersøkelsen var tilgjengelig i tre uker, og i løpet av denne perioden ble det sendt ut fire

påminnelser. Det vil si at det ble sendt ut en påminnelse ca. hver femte dag (se vedlegg 3 for påminnelsemail). Hver respondent fikk en individuell link som fungerte kun én gang; dermed var det ikke mulig å svare flere ganger.

### 3.3.2 Operasjonalisering

Operasjonalisering er prosessen med å konkretisere og kategorisere de begrepene som skal måles, slik at abstrakte begreper blir målbare (Jacobsen, 2005). Med andre ord må det formuleres spørsmål som til sammen skal dekke de ulike begrepene undersøkelsen ønsker å måle.

I tabellene 3.1 til 3.4 er det beskrevet fire kategorier av spørsmål: foretaksprestasjoner, kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*), kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder) og bakgrunn. Tabellene gir en oversikt over hvilke spørsmål som ble inkludert i utredningen i tillegg til en forklaring på hvorfor spørsmålene ble inkludert. Spørsmålene er sortert etter hvilken tematikk de prøver å gi svar på. Den reelle rekkefølgen på spørsmålene, og sideskift, kommer derfor ikke frem av tabellene. Spørreskjemaet som ble benyttet, er lagt ved i *vedlegg 1*.

#### *Foretaksprestasjoner*

Den avhengige variabelen, foretaksprestasjoner, baserer seg på primærdata og en subjektiv måling (se tabell 3.1). En objektiv måling av prestasjonene, for eksempel gjennom eksterne regnskapsdata, er vurdert til å bli for ressurskrevende. Dette kommer av at innsamlingen ville tatt for mye tid, samtidig som innhentende regnskapstall burde blitt justert i etterkant for å kunne sammenlignes (Richard et al., 2009). Videre ville koblingen av data fra den enkelte respondent opp mot innhentede regnskapstall krevd godkjenning fra personvernombudet for forskning (NSD, 2015).

I teorikapittelet ble det presisert at foretaksprestasjoner er en utfordrende variabel å måle i vitenskapelige studier. Venkatraman og Ramanujam (1986) argumenterer for at foretaksprestasjoner ideelt sett burde baseres på en kombinasjon av både finansielle og ikke-finansielle mål. En utfordring med å basere målingen av foretaksprestasjoner på ikke-finansielle mål er at de kan gjøre det vanskelig å gjennomføre meningsfulle sammenligninger (Richard et al., 2009). For å kunne sammenligne målingene med hverandre blir det ikke spurt om spesifikke ikke-finansielle måltall, som for eksempel kundetilfredshet

eller kundelojalitet. Målingen baserer seg i stedet på en subjektiv vurdering av “foretakets prestasjoner”. Ved subjektive vurderinger er det naturlig å tro at respondenten trekker inn både finansielle og ikke-finansielle prestasjoner. Dermed blir det gjennomført en “bred måling” av foretaksprestasjonene, samtidig som målingen er sammenlignbar. Målet på prestasjoner blir validert ved hjelp av finansielle prestasjonsmål, som blir målt “kvasi-objektivt” og gjennom selvrapporterte finansielle nøkkeltall. De fleste spørsmålene blir målt på en skala som går fra -3 “Mye dårligere enn...” til +3 “Mye bedre enn...”. På denne skalaen vil “-3” tilsvare 1 og “+3” tilsvare 7 på en 7-punkts Likert-skala.

Tabell 3.1 Spørsmål om foretaksprestasjoner

Spm.	Spørsmål om foretaksprestasjoner	Begrunnelse
4.2-4.5	Hvordan har din bedrift prestert i forhold til; <i>bransjen; nærmeste konkurrent; forventninger; samlet vurdering</i> ; de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å måle foretaksprestasjoner gjennom en perseptuell (subjektiv) vurdering. Tilsammen skal de fire spørsmålene utgjøre variabelen “foretaksprestasjoner”.
4.1	Hvordan har din bedrift prestert i forhold til de nærmeste konkurrentene de tre siste årene (2012-2014)	Inkludert for å validere målet på foretaksprestasjoner gjennom en perseptuell (kvasi-objektiv) vurdering av finansielle nøkkeltall som: omsetning, omsetningsvekst, resultatgrad og totalkapitalrentabilitet.
4.6	Oppgi følgende finansiell informasjon for de tre siste årene (2012-2014)	Inkludert for å validere målet på foretaksprestasjoner, og de kvasi-objektive målene. Respondenten blir bedt om å oppgi et omtrentlig mål på finansielle nøkkeltall som: omsetningsvekst, resultatgrad og totalkapitalrentabilitet.

### Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Spørsmålene om kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) blir inkludert for å kunne svare på hvor mye de blir brukt, hvor nyttige de er, om de blir brukt til beslutninger og om det er en sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (se tabell 3.2). Spørsmålene blir målt på en 7-punkts Likert-skala, og det blir inkludert en begrepsforklaring av begrepet kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*).

Tabell 3.2 Spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*)

Spm.	Spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> )	Begrunnelse
2.1	I hvilken grad har deres selskap brukt kundelønnsomhetsanalyser de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å måle bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> ). Bruksgraden blir benyttet for å se om det er en sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> ) og foretaksprestasjoner.
2.2	Hvor stor nytte har deres selskap hatt av kundelønnsomhetsanalyser de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å undersøke foretakenes opplevde nytte av kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> ), og for å validere bruksgraden. I tillegg vil det muliggjøre en validering av sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Høyt nyttenivå kan indikere at kundelønnsomhetsanalyser gir høye foretaksprestasjoner.
2.4	Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av kundelønnsomhetsanalyser?	For å kunne avdekke hvor stort potensial kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> ) har, og hvor godt utnyttet dette er. Gjør det også mulig å sammenligne med tidligere studier.
2.3	I hvilken grad har informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser blitt benyttet til å fatte beslutninger de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å finne grad av beslutninger tatt på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser ( <i>helhetsvurdering</i> ) og for å kunne avdekke om beslutningsgraden kan ha en sammenheng med foretaksprestasjonene.
2.5	Ta stilling til følgende påstander: "I løpet av de tre siste årene (2012-2014) har vi benyttet informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser..." 1. "...i de daglige (operasjonelle) beslutningene" 2. "...når vi har tatt strategiske beslutninger"	Spørsmålet skal sammen med spørsmål 2.3 danne begrepet "Beslutninger", samtidig som spørsmålet gir svar på hvilken type beslutninger (operasjonelle/strategiske) som blir fattet.



### *Kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder)*

Spørsmål om ulike metoder for kundelønnsomhetsanalyser blir inkludert for å kunne si noe om hvilken analysemetode som blir brukt, hvor nyttige de er og om de brukes til beslutninger (se tabell 3.3). Videre blir det mulig å se på sammenhengen mellom ulike kundelønnsomhetsmetoder og foretaksprestasjonene. Spørsmålene blir målt på en 7-punkts Likert-skala. Det blir lagt ved en begrepsforklaring for metodene, siden det kan være utfordrende for respondenten å forstå hvilke metoder det blir spurt om. For å holde undersøkelsen så kort som mulig, blir det ikke sett på type beslutninger for hver enkelt metode.

*Tabell 3.3 Spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder)*

<b>Spm.</b>	<b>Spørsmål om ulike former for kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder)</b>	<b>Begrunnelse</b>
3.1	I hvilken grad har deres selskap brukt følgende analyseteknikker de tre siste årene (2012-2014)?	Spørsmålet blir inkludert for å kunne avdekke bruksgrad av de ulike analysemetodene. Bruksgraden blir benyttet for å se om det er en sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder) og foretaksprestasjoner.
3.2	Hvor stor nytte har deres selskap hatt av følgende analyseteknikker de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å undersøke foretakenes opplevde nytte av ulike metoder av kundelønnsomhetsanalyser, og for å validere bruksgraden av metodene. I tillegg vil det validere sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder) og foretaksprestasjoner. Nytte vil kunne validere om ulike kundelønnsomhetsmetoder påvirker foretaksprestasjonene ved at respondenten opplever dem som nyttig.
3.4	Hvor enig er du i følgende påstander om din bedrift for de tre siste årene (2012-2014)	Inkludert for å sikre begrepsvaliditeten. Begrepsvaliditeten blir kontrollert ved å sjekke om det er konsistens mellom den metoden respondentene rapporterer at de bruker (spm. 3.1) og hvor enig de er i ulike påstander om hvordan kundelønnsomhet blir beregnet (spm. 3.4).
3.3	I hvilken grad har informasjon fra de ulike kundelønnsomhetsanalysene blitt brukt til å fatte beslutninger de tre siste årene (2012-2014)?	Inkludert for å finne grad av beslutninger tatt på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder), og for å kunne avdekke om grad av beslutninger kan ha en sammenheng med foretaksprestasjoner.

## Bakgrunn

Spørsmålene om bakgrunn legger grunnlaget for validitetskontroller og hvilke generelle konklusjoner som kan trekkes ut fra undersøkelsen (se tabell 3.4).

Tabell 3.4 Spørsmål om bakgrunn

Spm.	Spørsmål om bakgrunn	Begrunnelse
1.1	Hvilken bransje tilhører selskapet deres hovedsakelig?	Gjør det mulig å oppdage eventuelle skjevheter i utvalget og si noe om hvor representativt utvalget er for den faktiske populasjonen.
1.2	Hvilken stilling har du i deres selskap?	Hvilken stilling respondenten har kan si oss noe om personen har hatt grunnlag for å svare på spørsmålene. Videre blir det mulig å sjekke om ulike typer stillinger svarer signifikant forskjellig.
5.1	Har du kommentarer til undersøkelsen?	Dette spørsmålet kan gi verdifulle tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk til spørreundersøkelsen.
5.2	Ønsker du å få tilsendt en elektronisk kopi av utredningen?	Tilbudet om å få utredningen tilsendt blir presentert i invitasjonsmailen. Spørsmålet fungerer derfor som et incentiv for å besvare undersøkelsen. Svarene kan også gi en indikasjon på hvor interessant studien er, og om foretakene ønsker å oppnå økt kunnskap på fagområdet.
1.3	Hvor mange ansatte har bedriften (ca.)?	Inkluderes for å kunne kontrollere for størrelse. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjonene kan bli påvirket av størrelse (Chenhall, 2007).
1.4	Ca. hvor stor årlig omsetning har bedriften (mill. NOK)?	

## 3.4 Evaluering av datamaterialet

For at en studie skal karakteriseres som god, må resultatene være av en pålitelig og gyldig karakter (Jacobsen, 2005). I studier hvor det blir benyttet spørreundersøkelser, er det spesielt sentralt å vurdere reliabilitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet.

### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr at målingen er pålitelig, og at den har en lav grad av tilfeldige feil (Pallant, 2010). En undersøkelse som har høy grad av pålitelighet, vil gi de samme resultatene om den blir gjennomført under samme forhold flere ganger (Neuman, 2014). Reliabilitet kan deles inn i tre kategorier: *stabilitet*, *representativitet* og *intern konsistens* (Neuman, 2014).

---

*Stabilitet* handler om hvorvidt resultatene er pålitelige over tid. Det betyr at målingen gir samme resultat, selv om den blir utført på forskjellige tidspunkter. En utfordring i denne utredningen er at de fleste spørsmålene i spørreskjemaet baserer seg på subjektive oppfatninger om forhold over flere perioder. Dette kan redusere stabiliteten i svarene over tid. Den vanligste måten å teste stabilitet på, er å gjennomføre en ”test-retest” av studien. Det betyr at respondentene besvarer samme undersøkelse på to ulike tidspunkter (Gripsrud et al., 2010; Neuman, 2014; Pallant, 2010). Dette blir ikke gjort, da det ikke er praktisk mulig, på grunn av det begrensede tidsrommet utredningen blir utført i. Alle spørsmålene har imidlertid et ankerfeste respondentene kan ta utgangspunkt i; dermed har de noe konkret å forholde seg til. Dette kan bidra til økt stabilitet. Respondentene blir også spurt om å vurdere gjennomsnittstørrelser for de tre siste årene (2012-2014). Siden dette er historiske og aggregerte tall, er det lite sannsynlig at respondenten er ustabil i vurderingen av tallstørrelsene.

*Representativitet* handler om pålitelighet mellom ulike undergrupper. Dette betyr at svarene bør være uavhengige av hvilken gruppe som blir spurt (Neuman, 2014). Undersøkelsen blir i stor grad sendt ut til økonomi- og regnskapssjefer, men den blir også sendt ut til personer i andre stillinger. En utfordring kan dermed bli at personer i stillinger uten høy økonomikompetanse svarer annerledes enn de som har høy kompetanse. For å kontrollere for dette vil det bli analysert deskriptivt hvem som svarer. Dersom en type stilling svarer gjennomgående ufullstendig og inkonsistent, kan denne gruppen fjernes fra undersøkelsen for å øke påliteligheten. Det kan også bli gjennomført t-tester for å sjekke for signifikante forskjeller i svar mellom ulike typer stillinger.

*Intern konsistens* dreier seg om hvor konsistent et sett av spørsmål måler det begrepet de er ment å måle (Gripsrud et al., 2010). Når omfattende begreper skal måles, må det gjøres med flere ulike spørsmål. Er det høy intern konsistens mellom de ulike spørsmålene, er målingen pålitelig. I denne utredningen blir foretaksprestasjoner målt med ved hjelp av spørsmål 4.2 - 4.5. For å teste den interne konsistensen blir Cronbachs Alfa undersøkt. Dette er et mål som tester korrelasjonen mellom alle spørsmålene som utgjør begrepet og har en verdi mellom 0 og 1. En tommelfingerregel er at Cronbachs Alfa over 0,7 er akseptabel, over 0,8 er god, og over 0,9 er utmerket. Cronbachs Alfa under 0,5 er uakseptabel (George & Mallery, 2011).

### 3.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om gyldigheten av studien. Gyldighet innebærer at det som skal måles, blir målt på en god måte. Med andre ord så vil god gyldighet gjøre at “vi måler det vi tror vi måler” (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2004, s. 227). I de neste avsnittene blir det sett nærmere på de mest relevante formene for validitet for denne utredningen: overflatevaliditet, begrepsvaliditet og ekstern validitet.

#### *Overflatevaliditet*

I en studie som baserer seg på å benytte spørreskjema, er det viktig å sikre god overflatevaliditet. Det betyr at spørsmålene måler det de er ment å måle, sett ut fra et forskningsperspektiv (Neuman, 2011). Spørreskjemaet ble derfor vurdert av veileder og en professor ved NHH for å sikre at overflatevaliditeten var god. Tilbakemeldingene viste at det optimalt sett burde vært inkludert flere spørsmål i undersøkelsen, men at spørsmålene likevel var tilstrekkelig dekkende. På grunn av behovet for en kort undersøkelse ble det derfor ikke inkludert flere spørsmål.

#### *Begrepsvaliditet*

For å oppnå en høy begrepsvaliditet må de begrepene som blir brukt i undersøkelsen, bety det samme for respondentene som for de som har konstruert undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Begrepsvaliditeten i en spørreundersøkelse vil derfor være god, dersom det er en klar sammenheng mellom det teoretiske begrepet som blir målt og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud et al., 2010). I denne utredningen er det viktig å vurdere begrepsvaliditeten for kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering* og ulike metoder) og foretaksprestasjoner. En utfordring med kundelønnsomhetsanalysene er at det kan være vanskelig for respondentene å kjenne igjen navnene på de ulike analyseformene. Dette kan komme av at analyseformene kan ha andre navn i praksis enn i akademien. For å sikre begrepsvaliditeten ble det derfor lagt ved begrepsforklaringer til spørsmålene om kundelønnsomhet (*helhetsvurdering* og ulike metoder). Spørsmålet om hvilken stilling respondenten besitter (spørsmål 1.2), kan være nyttig for å vurdere den generelle begrepsvaliditeten. En økonomisjef (CFO) har sannsynligvis et bedre grunnlag for å forstå hva vi mener med foretaksprestasjoner og ulike kundelønnsomhetsmetoder, enn respondenter i andre stillinger. I delen om ulike kundelønnsomhetsmetoder blir det inkludert et spørsmål som kommer med ulike påstander for hvordan kundelønnsomhetsanalysene i foretaket blir beregnet (spørsmål 3.4). Svarene fra dette spørsmålet bør ha en høy korrelasjon

---

med svarene fra spørsmål 3.1, som omhandler hvilke metoder som blir benyttet. Videre bør det forventes en høy korrelasjon mellom bruk og nytte. Det er naturlig å tro at dersom analysen har en høy nyttegrad, vil bruksgraden også være høy.

For å sikre høy begrepsvaliditet kan det kontrolleres for konvergent validitet (Neuman, 2014). Konvergent validitet ser på om spørsmål som antas å måle den samme variabelen, er høyt korrelert med hverandre (Gripsrud et al., 2010). For foretaksprestasjoner ble det eksempelvis inkludert flere spørsmål (4.2 - 4.5) som skulle måle det samme begrepet. Dersom spørsmålene har en korrelasjon på mer enn 0,7, vil overlappen være større enn 50 %. Dette tilsier at variablene har mer til felles, enn ikke til felles. Dette sikrer en god begrepsvaliditet (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010).

### ***Ekstern validitet***

Ekstern validitet dreier seg om mulighetene for å generalisere funnene fra studien. Det betyr at funnene i utredningen også kan gjelde andre utvalg enn det utvalget som blir studert (Jacobsen, 2005). Generaliseringen i en kvantitativ studie dreier seg om å generalisere funnene fra det utvalget som blir studert, til en større populasjon som ikke blir studert. Dette kalles statistisk generalisering (Gripsrud et al., 2010; Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005, s. 365) påpeker at det ikke kan generaliseres ”...til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra”. I denne utredningen kontakter vi 437 foretak (faktisk populasjon). Det er dermed denne populasjonen vi kan generalisere til.

For å oppnå god ekstern validitet bør respondentene (faktisk utvalg) være representative for den faktiske populasjonen. Representativitet handler om at sammensetningen av svarutvalget er relativt lik sammensetningen av utvalget undersøkelsen ser på. Bortfall av visse bedrifter og bransjer kan true den eksterne gyldigheten, siden svarene som blir samlet inn ikke blir representative for populasjonen (Jacobsen, 2005). For å oppnå et mest mulig representativt svarutvalg, er det viktig å oppnå en høy responsrate. En høy responsrate er også sentral for den eksterne validiteten i seg selv (Jacobsen, 2005). For å sikre en høy svarrespons ble spørreskjemaet laget så kort som mulig (se del 3.3.1). I tillegg ble det sendt ut flere påminnelser til respondentene.

## 3.5 Statistiske metoder

For å analysere de innsamlede dataene blir det benyttet flere statistiske metoder. I de følgende delene blir de utdypet.

### 3.5.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk blir brukt i analysene for å kunne si noe om karakteristika ved utvalget, og om datamaterialet oppfyller forutsetningene for å gjennomføre de statistiske metodene (Pallant, 2010). Videre blir det også benyttet deskriptiv statistikk for å besvare konkrete forskningsspørsmål. De fleste spørsmålene i undersøkelsen blir målt på ordinalnivå (rangering 1-7), og for disse spørsmålene blir svarfordeling, gjennomsnittsverdier, standardavvik, skjevhet og kurtose undersøkt. Ifølge Gripsrud et al. (2010) er det teoretisk galt å bruke gjennomsnitt på ordinale variabler, siden det er vanskelig å si noe om avstanden mellom de rangerte variablene. Det kan likevel forsvares å bruke gjennomsnitt, hvis det blir antatt at det er lik avstand mellom punktene på Likert-skalaen. Da vil den ordinale variabelen være tilnærmet på et intervallnivå.

### 3.5.2 Korrelasjonsanalyser

Korrelasjonsanalyser blir benyttet for å analysere om det er en lineær sammenheng mellom ulike spørsmål. Dette blir blant annet gjort for å gjennomføre validitetskontroller og for å undersøke andre sammenhenger. Korrelasjonsanalyser bør beregnes for data på intervallnivå. I denne utredningen er data på ordinalnivå, men antatt å være tilnærmet på intervallnivå. Dermed kan det benyttes korrelasjonsanalyser på datasettet. Pearson-koeffisienten ( $r$ ) sier noe om hvor nær vi er en lineær sammenheng mellom variablene. Koeffisienten har verdier mellom -1 og +1. En perfekt negativ sammenheng har verdien -1, mens en perfekt positiv sammenheng har verdien +1. Er Pearson-koeffisienten ( $r$ ) 0, er det ingen lineær sammenheng mellom variablene. Koeffisienten forteller ingenting om stigningsforholdet mellom variablene, bare om det er en samvariasjon. Koeffisienter mellom 0,1 og 0,29 indikerer svake samvariasjoner, koeffisienter på mellom 0,3 og 0,49 indikerer relativt sterke samvariasjoner, mens koeffisienter mellom 0,5 og 1 indikerer en sterk samvariasjon mellom variablene (Cohen, 1988; Keller, 2009).

### 3.5.3 Faktoranalyser

Faktoranalyse er en statistisk metode som har som formål å se om et sett av variabler lader på de samme faktorene (Gripsrud et al., 2010). Analyseteknikken blir derfor ofte omtalt som en datareducerende metode. Det finnes to former for faktoranalyse: utforskende og bekreftende. *Utforskende faktoranalyse* er en teknikk som utforsker om det er en sammenheng mellom et sett av variabler. *Bekreftende faktoranalyse* er en teknikk som benyttes for å teste, eller bekrefte, sammenhengen mellom et sett av variabler. I denne utredningen benytter vi oss blant annet av bekreftende faktoranalyser for å finne én variabel som kan representere begrepene foretaksprestasjoner og beslutninger (*helhetsvurdering*). For å gjennomføre faktoranalyse bør fire forutsetninger være oppfylt (Pallant, 2010). Den første forutsetningen handler om hvor mange observasjoner som er nødvendig. Det bør minimum være 5 observasjoner per variabel, men helst 10 (Hair et al., 2010). Den andre forutsetningen er at noen av korrelasjonskoeffisientene ( $r$ ) mellom de ulike variablene bør være høyere enn 0,3. I tillegg bør Bartletts test være signifikant på 5 %-nivå og Kaiser-Meyer-Olkin-verdien være på 0,6 eller høyere. Den tredje forutsetningen er at det skal være en lineær sammenheng mellom variablene. Den fjerde og siste forutsetningen er at uteliggere bør identifiseres og deretter fjernes eller rekodes. Dette kommer som et resultat av at faktoranalyser er svært sensitive til ekstremverdier.

### 3.5.4 Multiple regresjonsanalyser

Multiple regresjonsanalyser blir benyttet for å se på sammenhengen mellom ulike variabler. Regresjonsanalysene gjør at det er mulig å ha en formening om hvordan de uavhengige variablene kan forklare variasjonen i den avhengige variabelen. For å undersøke om modellen er statistisk signifikant, blir F-verdien (ANOVA) vurdert. Forklaringskraften ( $R_{just.}^2$ ) til en regresjonsmodell sier hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som blir forklart av de uavhengige variablene. For å gjennomføre regresjonsanalyser må datasettet oppfylle flere krav (Hair et al., 2010; Pallant, 2010). Datasettet som skal analyseres, må være stort nok. En tommelfingerregel er at datasettet bør bestå av  $50 + 8 \cdot n$  observasjoner, der  $n$  står for antall uavhengige variabler. Det bør helst ikke observeres for høy grad av multikollinearitet, det vil si at forklaringsvariablene ikke bør samvariere for sterkt. Multikollineariteten vil bli kontrollert ved å sjekke nivået på VIF (bør være mindre enn 10) og toleranse (bør være større enn 0,1). Videre må feilleddene til den avhengige variabelen være normalfordelte, ha en konstant varians og være innbyrdes uavhengige. Ved

å teste for Kolmogorov-Smirnov (test for normalitet) blir det kontrollert for normalfordelte feilledd. Dersom Kolmogorov-Smirnov er signifikant på 5 %-nivå eller høyere, kan det ikke påstås at feilleddene ikke er normalfordelte. I de tilfellene hvor det ikke blir observert normalfordelte feilledd, kan en transformasjon av den avhengige variabelen gjøre at residualene blir normalfordelte. Transformasjonen medfører imidlertid at samvariasjonene mellom de opprinnelige variablene blir ikke-lineære (Hair et al., 2010).

I dette kapitlet er de metodiske valgene for innsamling og behandling av data blitt presentert. Videre blir utredningens datamateriale presentert og analysert i kapittel 4.



---

## 4. Analyse

I denne delen blir det gjennomført analyser som skal gi svar på utredningens problemstilling: “Fører kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner i norske foretak?”. Først blir utvalget analysert (4.1). Deretter blir det utført analyser innenfor utredningens tre temaer: bruk og nytte (4.2), beslutninger (4.3) og sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (4.4). Del 4.5 oppsummerer analysene.

### 4.1 Utvalget

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til totalt 437 foretak (faktisk populasjon), og det ble registrert 234 svar. Det ble gjennomført frafallsanalyser for å undersøke hvorfor noen foretak ikke besvarte undersøkelsen. De vanligste årsakene til ikke å svare, var “liten tid”, at respondenten “ikke jobbet i selskapet lenger” og at “undersøkelsen ikke var relevant for selskapet”. Det at noen foretak svarte at undersøkelsen ikke var relevant, kan tyde på at den faktiske populasjonen burde vært lavere enn 437. Foretakene som svarte at undersøkelsen “ikke var relevant”, ble likevel ikke ekskludert fra populasjonen, siden de ikke var en del av de foretakene som ble ekskludert i del 3.2.

Av de 234 som besvarte undersøkelsen, ble totalt 63 respondenter fjernet. Det ble først fjernet 32 respondenter, siden svarene deres var ufullstendige. Dette kom av at de ikke hadde svart på alle spørsmål frem til spørsmål 4.5. Spørsmålene etter 4.5 ble ikke ansett som nødvendige<sup>1</sup> for å kunne benytte respondentene i analysene. Dermed ble grensen for fullstendige svar satt her. Videre ble det kontrollert for inkonsistens i svarene. På bakgrunn av dette ble det fjernet fire respondenter. I spørsmål 5.1 fikk respondentene mulighet til å komme med kommentarer til undersøkelsen. På grunnlag av disse kommentarene ble ytterligere 15 respondenter fjernet. Respondentene ble tatt vekk på bakgrunn av følgende kommentarer: (1) undersøkelsen var ikke relevant for dem, (2) de var i en spesiell konkurransesituasjon (eksempelvis monopol), som gjorde at de hadde svart vilkårlig på spørsmål om foretaksprestasjoner, (3) de hadde null-profit som mål og (4) de hadde ikke

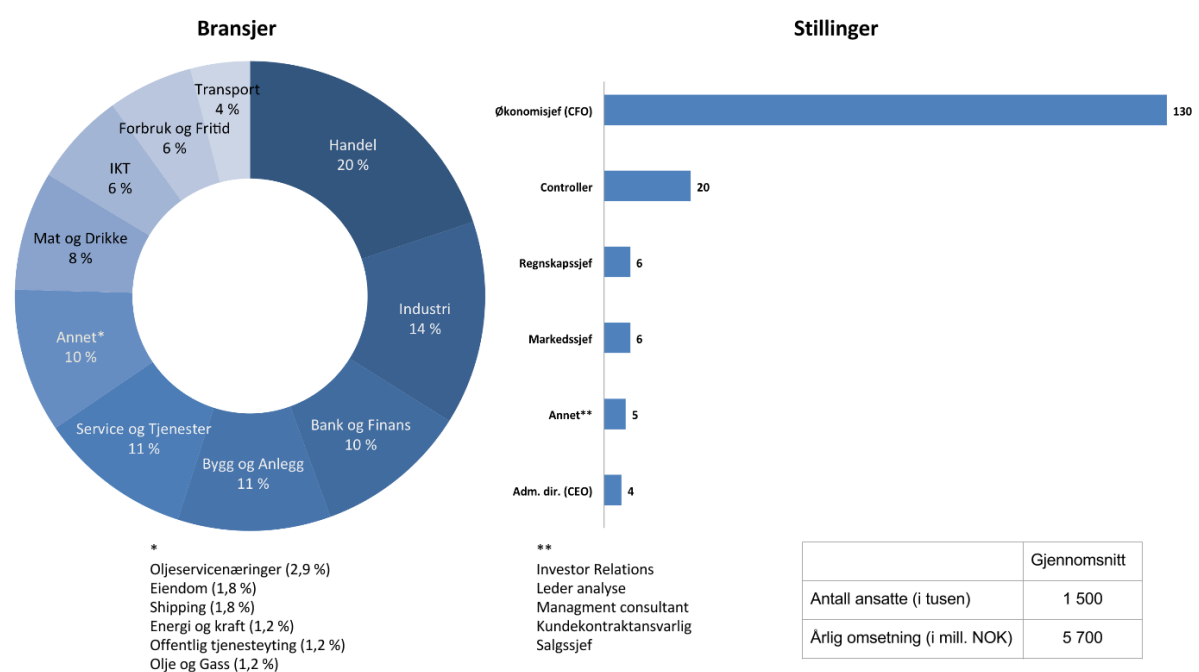
---

<sup>1</sup> Det ble ikke ansett som nødvendig å få svar på spørsmål (4.6) fra alle respondenter, så lenge det ble registrert et tilstrekkelig antall responser som kunne validere sammenhengen mellom de kvasi-objektive målene og de rapporterte finansielle nøkkeltallene.

grunnlag for å besvare undersøkelsen. Til slutt ble alle respondenter som hadde svart “1 i svært lav grad”, både på bruk av helhetsvurderingen og alle metodene, fjernet fra datasettet. Dette utgjorde tilsammen 12 respondenter. Fra det opprinnelige datasettet på 234 respondenter ble det til sammen kuttet 63, og dermed ble 171 respondenter (faktisk utvalg) benyttet videre i analysene.

Før svarene på spørreundersøkelsen ble analysert, ble det også gjennomført en kontroll av de spørsmålene hvor respondentene selv skulle oppgi verdier. Dette ble gjort for at analysene ikke skulle bli gjennomført på bakgrunn av feilaktige data (Pallant, 2010). Kontrollen avdekket flere ekstremverdier på spørsmål 1.3 om antall ansatte og spørsmål 1.4 om omsetning. For eksempel oppga et foretak en omsetning på “10 000 000 000 millioner”, denne ble endret til “10 000 millioner”.

Figur 4.1 viser hvordan respondentene fordeler seg på ulike bransjer og stillinger, i tillegg til gjennomsnittstall for omsetning og antall ansatte.

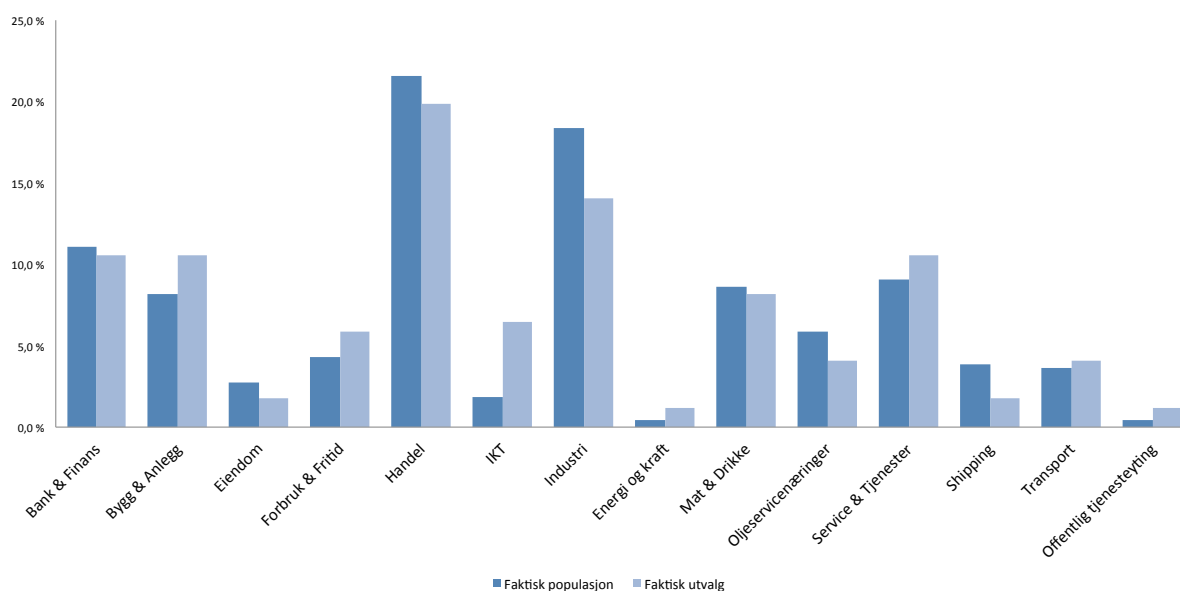


Figur 4.1 Respondenter etter bransje og stillinger (n=171)

De 171 foretakene som blir benyttet i analysene, representerer 15 forskjellige bransjer. De fem bransjene: handel (19,9 %), industri (14 %), service og tjenester (10,5 %), bank og finans (10,5 %) og bygg og anlegg (10,5 %) utgjør 65,4 % av utvalget. Den årlige

omsetningen ligger på i gjennomsnitt NOK 5,7 mrd. i året, og foretakene har i gjennomsnitt 1500 ansatte. Den mest representerte stillingen er CFO med 130 respondenter (76,0 %), videre er controller representert med 20 respondenter (11,7 %), ulike sjefsstillinger (CEO, regnskapssjef og markedsjef) med 16 respondenter (9,4 %), mens de fem siste respondentene (2,9 %) går under kategorien “annet”. CFO, controller og sjefsstillingene blir vurdert til å ha tilstrekkelig grunnlag for å besvare undersøkelsen; derfor er det naturlig å tro at eventuelle forskjeller i svar kommer av andre forhold enn kompetanse. I tillegg representerer stillingene som ikke er CFO, en del av den faktiske populasjonen, og det er derfor feil å kutte disse som et resultat av deres stilling. Det blir derfor ikke gjennomført statistiske tester for å avdekke forskjeller i svar mellom disse gruppene av respondenter. Siden kategorien “annet” utgjør en veldig liten del av utvalget (2,9 %), blir det heller ikke gjennomført statistiske tester på forskjeller i svar mellom denne gruppen og resten av respondentene. På spørsmål 5.2, om respondentene ønsket utredningen tilsendt per e-post, svarte 61,4 % at de ønsket utredningen tilsendt.

For å kontrollere om vi kan generalisere funnene, blir den faktiske populasjonen (n=437) og det faktiske utvalget (n=171) sammenlignet med hverandre (figur 4.2).



Figur 4.2 Bransjesammenligning mellom faktisk populasjon (n=437) og faktisk utvalg (n=171)

Figur 4.2 viser at bransjesammensetningen blant de foretakene som besvarte undersøkelsen (n=171), i stor grad sammenfaller med bransjesammensetningen blant de foretakene som ble kontaktet (n=437). Dette gir grunn til å tro at det er gode muligheter for å kunne generalisere

eventuelle funn til den faktiske populasjonen (n=437). Det bør påpekes at selv om rene kraftselskaper ble kuttet fra populasjonen (se del 3.2), så ble det likevel kontaktet noen selskaper innenfor kategorien “Energi og kraft”. Dette ble gjort siden de også var tilbydere av andre tjenester utover kraft i spotmarkedet, for eksempel bredbånd og telefoni.

## 4.2 Tema 1: Bruk og nytte

Spørsmålene om bruk (2.1, 3.1 og 3.4) og nytte (2.2, 2.4 og 3.2) av kundelønnsomhetsanalyser blir analysert for å besvare de to forskningsspørsmålene: ”I hvilken grad bruker norske foretak kundelønnsomhetsanalyser?” og “Hvordan oppleves nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser i norske foretak?”.

### 4.2.1 Bruk

#### Spørsmål 2.1 – Bruksgrad (helhetsvurdering)

Tabell 4.1 viser deskriptiv statistikk for spørsmål 2.1 om bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) for de tre siste årene (2012-2014). Den gjennomsnittlige bruksgraden er på 4,41. Svarfordelingen viser at 51,5 % av respondentene har brukt kundelønnsomhetsanalyser i høy grad (svarer 5, 6 eller 7), mens 30,4 % av respondentene har brukt kundelønnsomhetsanalyser i lav grad (svarer 1, 2 eller 3).

Tabell 4.1 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) de tre siste årene (2012-2014)

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt bruksgrad	SD	Skjevhet	Kurtose
	1*	2	3	4	5	6	7**				
2.1 Bruk (helhetsvurdering)	2,3	12,3	15,8	18,1	23,4	19,3	8,8	4,41	1,58	-,193	-,866

\* "i svært lav grad" (n=171)

\*\* "i svært høy grad"

#### Spørsmål 3.1 - Bruksgrad (ulike metoder)

I de videre analysene blir *enkeltkunders livsløpsverdi*, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt* omtalt som “fremtidsrettede metoder”. Dette er noe upresist, siden *enkeltkunder som investeringsobjekt* også tar hensyn til historiske kostnader. *Enkeltkunder som investeringsobjekt* blir likevel kategorisert som en “fremtidsrettet metode”, siden metoden tar hensyn til de fremtidige kontantstrømmene.

Tabell 4.2 viser deskriptiv statistikk for spørsmålene om bruk av ulike kundelønnsomhetsmetoder (spørsmål 3.1.1-3.1.5) for de tre siste årene (2012-2014). *Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* (4,50) er den mest brukte analyseteknikken, etterfulgt av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (4,16). *Enkeltkunders livsløpsverdi* (2,48), *verdivurdering av enkeltkunder* (2,41) og *enkeltkunder som investeringsobjekt* (2,03) har alle en lavere bruksgrad.

Variasjonen (SD) i bruken av metodene er lavere for de fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi*, 1,62; *verdivurdering av enkeltkunder*, 1,58; *enkeltkunder som investeringsobjekt*, 1,37) sammenlignet med de historiske (*lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, 1,97; *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*, 1,72). Videre er skjevheten positiv og godt over 0 for de fremtidsrettede metodene (0,882; 0,989; 1,294), noe som indikerer at svarene klynger seg mot de lavere bruksgradene. Til sammenligning er svarene mer jevnt fordelt (nærmere 0) for de historiske metodene (-0,184; -0,397), men ligger likevel på øvre side av skalaen (negativ skjevhet).

Tabell 4.2 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder) de tre siste årene (2012-2014)

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt bruksgrad	SD	Skjevhet	Kurtose
	1*	2	3	4	5	6	7**				
3.1.1 Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	12,9	12,9	12,9	11,1	20,5	16,4	13,5	4,16	1,97	-,184	-1,199
3.1.2 Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	5,3	12,3	9,4	17,5	22,8	21,1	11,7	4,50	1,72	-,397	-,790
3.1.3 Enkeltkunders livsløpsverdi	40,4	19,9	11,7	15,8	5,3	5,8	1,2	2,48	1,62	,882	-,243
3.1.4 Verdivurdering av enkeltkunder	40,4	22,8	11,7	12,3	8,2	2,9	1,8	2,41	1,58	,989	,065
3.1.5 Enkeltkunder som investeringsobjekt	51,5	21,1	10,5	9,4	5,8	1,2	0,6	2,03	1,37	1,294	,880

\* "i svært lav grad" (n=171)

\*\* "i svært høy grad"

### Spørsmål 3.4 – Påstander om beregning (ulike metoder)

For å sikre begrepsvaliditeten av de ulike metodene ble spørsmål 3.4 inkludert. I dette spørsmålet måtte respondenten ta stilling til ulike påstander om hvordan de beregnet kundelønnsomheten. I tabell 4.3 blir korrelasjonskoeffisientene mellom det respondentene svarte på påstandene (spørsmål 3.4), og bruken av de ulike metodene (spørsmål 3.1), presentert.

Tabell 4.3 Korrelasjonskoeffisienter mellom spørsmål 4.3 (bruk) og spørsmål 4.6 (påstander)

	Påstand1: Enkeltkunder	Påstand2: Kundeselement	Påstand3: Nåverdi- kalkulasjon	Påstand4: Eksterne virkninger	Påstand5: Historisk og fremtidig
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.614**	-.237**	0,082	0,056	.177*
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	.200**	.349**	.160*	0,124	0,103
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.220**	-0,062	.492**	.316**	.318**
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.243**	0,040	.382**	.379**	.418**
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.190*	-0,051	.412**	.353**	.373**

\*Korrelasjon er signifikant på 5%-nivå (tosidig) (n=171)

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

Påstand 1: Utgangspunktet for å beregne kundelønnsomhet har vært å beregne lønnsomheten av enkeltkunder

Påstand 2: Vi har beregnet lønnsomhet av kunder kun ved å se på kundeselementer

Påstand 3: Vi har benyttet nåverdikalkulasjon i beregningen av kundelønnsomhet

Påstand 4: Vi har tatt hensyn til eksterne virkninger når vi har beregnet verdien av kunden

Påstand 5: Når vi har målt lønnsomheten av kundene har vi tatt med både historisk lønnsomhet og fremtidige kontantstrømmer

Påstand 1 (enkeltkunder) har en signifikant positiv korrelasjon med bruken av alle metodene, men klart sterkest (.614) for *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*. Påstand 2 (kundeselement) har en signifikant positiv korrelasjon med *lønnsomhetsanalyser av kundeselement* (.349) og en signifikant negativ korrelasjon med *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (-.237). Påstand 3 (nåverdikalkulasjon) har den sterkeste korrelasjonen med *enkeltkunders livsløpsverdi* (.492), deretter følger *enkeltkunder som investeringsobjekt* (.412) og *verdivurdering av enkeltkunder* (.382). *Lønnsomhetsanalyser av kundeselement* korrelerer svakt (.160) med påstanden. Påstand 4 korrelerer relativt sterkt med *verdivurdering av enkeltkunder* (.379), *enkeltkunder som investeringsobjekt* (.353) og *enkeltkunders livsløpsverdi* (.316). Påstand 5 har en relativt sterk korrelasjon med *verdivurdering av enkeltkunder* (.418), *enkeltkunder som investeringsobjekt* (.373) og *enkeltkunders livsløpsverdi* (.318).

Korrelasjonskoeffisientene i tabell 4.3 viser at påstand 1 (enkeltkunder) og påstand 2 (kundeselement) treffer godt med de metodene de i hovedsak er ment å måle, henholdsvis *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundeselement*. Dermed er begrepsvalideringen god for disse to metodene. Selv om påstand 1 bør korrelere med alle metodene som tar utgangspunkt i enkeltkunder, er det naturlig at korrelasjonen er høyest med metoden *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, siden påstanden ikke er ment å være

uttømmende for de fremtidsrettede metodene. Påstand 3 (nåverdi) korrelerer bra med alle de fremtidsrettede metodene. Påstand 4 (eksterne virkninger) og påstand 5 (historisk og fremtidsrettet) viser at respondentene har en tendens til å blande de fremtidsrettede metodene. Respondentene oppgir ofte at de inkluderer eksterne virkninger (påstand 4) for *enkeltkunders livsløpsverdi*, og at historiske kostnader (påstand 5) er en del av både *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Dette kan enten komme av at de ikke har forstått hva de ulike metodene innebærer, eller at de fremtidsrettede metodene i praksis blir oppfattet som én og samme metode.

Tabell 4.4 viser korrelasjonen mellom bruksgraden av de ulike metodene. Bruken av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* har en signifikant positiv korrelasjon med bruk av alle metodene. Den svakeste korrelasjonen er med *enkeltkunder som investeringsobjekt* (.189). Kundesegment korrelerer kun med *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (.310), og ikke med de fremtidsrettede metodene. De sterkeste korrelasjonene blir observert mellom de tre fremtidsrettede metodene. Korrelasjonen mellom disse metodene er fra relativt sterk til sterk (fra .447 til .558). Sett i sammenheng med resultatene fra tabell 4.3, trekker disse resultatene i retning av at de fremtidsrettede metodene kan bli oppfattet som én enkelt metode i praksis.

Tabell 4.4 Korrelasjonskoeffisienter mellom bruk av ulike metoder

	Bruk Lønnsomhets- analyser av enkeltkunder	Bruk Lønnsomhets- analyser av kundesegment	Bruk Enkeltkunders livsløpsverdi	Bruk Verdivurdering av enkeltkunder	Bruk Enkeltkunder som investeringsobjekt
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	1				
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	.310**	1			
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.261**	.122	1		
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.309**	.132	.447**	1	
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.189*	.072	.511**	.558**	1

\*Korrelasjon er signifikant på 5%-nivå (tosidig) (n=171)

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

## 4.2.2 Nytte

### Spørsmål 2.2 og 2.4 – Nytte og potensiell nytte (helhetsvurdering)

Tabell 4.5 viser deskriptiv statistikk for spørsmålene om nytte (2.2) og potensiell nytte (2.4) for kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) for de tre siste årene (2012-2014). Den gjennomsnittlige opplevde nytteverdien er 4,43, og den gjennomsnittlige potensielle nytten er 5,22, noe som er signifikant høyere enn den opplevde nytten (1 %-nivå). Svarfordelingen

viser at 50,9 % av respondentene har en høy grad (svarer 5, 6 eller 7) av opplevd nytte, mens 28,1 % har en lav grad (svarer 1, 2 eller 3) av opplevd nytte.

Tabell 4.5 Opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) de tre siste årene (2012-2014)

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt			
	1*	2	3	4	5	6	7**	nytte	SD	Skjevhet	Kurtose
2.2 Nytte	2,3	12,3	13,5	21,1	24,0	16,4	10,5	4,43	1,58	-0,172	-0,779
2.4 Potensiell nytte	0,0	3,5	8,8	14,6	22,8	35,7	14,6	5,22	1,31	-0,642	-0,276

\* "svært lav nytte" (n=171)

\*\* "svært høy nytte"

### Spørsmål 3.2 – Nytte (ulike metoder)

Tabell 4.6 viser deskriptiv statistikk for opplevd nytte av de ulike metodene (spørsmål 3.2) for de tre siste årene (2012-2014). *Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* er den metoden som har den høyest opplevde nytten (4,45), etterfulgt av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (4,05), *enkeltkunders livsløpsverdi* (2,44), *verdivurdering av enkeltkunder* (2,33) og *enkeltkunder som investeringsobjekt* (2,02). Det kan også leses ut av tabell 4.6 at variasjonen (SD) er lavest for de fremtidsrettede metodene, mens skjevheten i svar er positiv. Resultatene er sammenfallende med det som ble observert under spørsmålet om bruk, noe som kan tyde på at bruk og nytte blir opplevd ganske likt. En korrelasjonsanalyse mellom bruk og nytte for de ulike metodene viser sterke positive korrelasjoner (fra .861 til .918) mellom bruksnivået og nyttenivået (se vedlegg 4). Dette er med på å validere den oppgitte bruksgraden, siden bruk og nytte for hver metode burde ligge på omtrent samme nivå.

Tabell 4.6 Opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder) de tre siste årene (2012-2014)

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt			
	1*	2	3	4	5	6	7**	nytte	SD	Skjevhet	Kurtose
3.2.1 Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	15,8	10,5	14,6	11,7	17,0	19,9	10,5	4,05	1,98	-0,166	-1,244
3.2.2 Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	7,0	8,2	14,0	15,2	24,6	21,1	9,9	4,45	1,70	-0,425	-0,698
3.2.3 Enkeltkunders livsløpsverdi	42,7	18,7	12,3	12,9	6,4	5,3	1,8	2,44	1,66	0,964	-0,097
3.2.4 Verdivurdering av enkeltkunder	41,5	21,6	15,2	10,5	7,0	2,9	1,2	2,33	1,51	1,033	0,255
3.2.5 Enkeltkunder som investeringsobjekt	53,2	20,5	10,5	7,6	4,7	2,3	1,2	2,02	1,43	1,500	1,609

\* "svært lav nytte" (n=171)

\*\* "svært høy nytte"

Tabell 4.7 viser korrelasjonen mellom nytten av de ulike metodene. De sterkeste korrelasjonene blir observert mellom nytten av de fremtidsrettede metodene, *enkeltkunders livsløpsverdi*, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt* (fra



.505 til .567). Nytten av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder har en positiv signifikant korrelasjon med nytten av alle metodene; den svakeste korrelasjonen er med *enkeltkunder som investeringsobjekt* (.170). *Lønnsomhetsanalyser av kundeselement* korrelerer relativt sterkt med *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (.318) og svakt med *enkeltkunders livsløpsverdi* (.192). Resultatene i tabell 4.7 er dermed sammenfallende med den tilsvarende korrelasjonsanalysen for bruk (tabell 4.4).

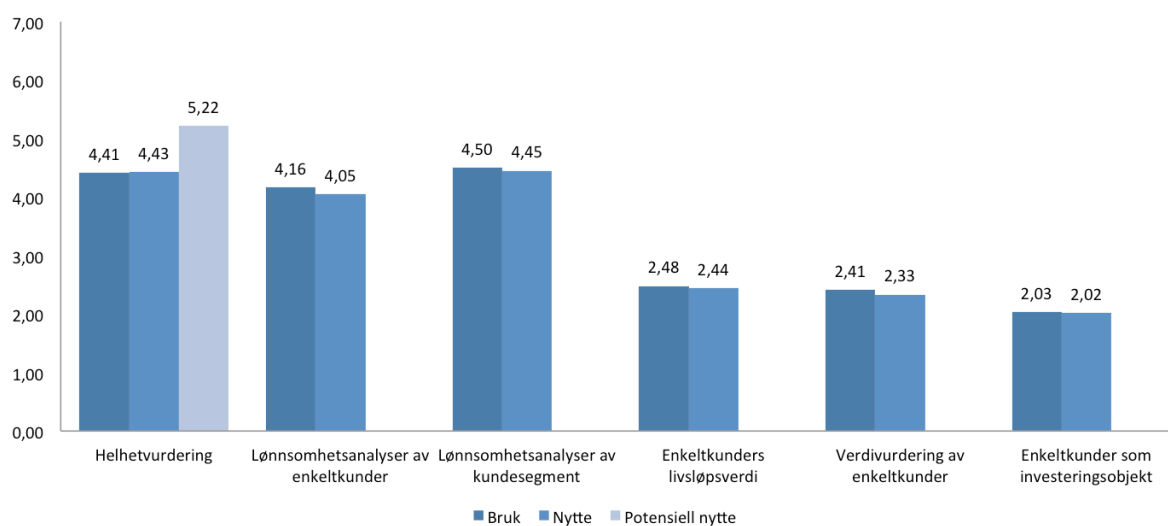
Tabell 4.7 Korrelasjonskoeffisienter mellom opplevd nytte av ulike metoder

	Nytte Lønnsomhets- analyser av enkeltkunder	Nytte Lønnsomhets- analyser av kundeselement	Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	Nytte Verdivurdering av enkeltkunder	Nytte Enkeltkunder som investeringsobjekt
Nytte - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	1				
Nytte - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	.318**	1			
Nytte - Enkeltkunders livsløpsverdi	.314**	.192*	1		
Nytte - Verdivurdering av enkeltkunder	.287**	.079	.505**	1	
Nytte - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.170*	.074	.511**	.567**	1

\*Korrelasjon er signifikant på 5%-nivå (tosidig) n=171

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

Figur 4.3 viser bruksgraden sammenstilt med graden av nytte for helhetsvurderingen og de ulike metodene. Det er ingen statistisk signifikante forskjeller mellom bruksgrad og nyttegrad for de ulike metodene. Dette gjelder også for helhetsvurderingen (se vedlegg 5).



Figur 4.3 Bruksgrad og opplevd nytte av de ulike analysemetodene og helhetsvurderingen de tre siste årene (2012-2014)

## 4.3 Tema 2: Beslutninger

Spørsmålene om beslutninger (2.3, 2.5 og 3.3) blir analysert for å besvare forskningsspørsmålet: ”I hvilken grad tar norske foretak beslutninger på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser?”.

### 4.3.1 Beslutninger

#### *Spørsmål 2.3 og 2.5 – Beslutninger (helhetsvurdering)*

Tabell 4.8 viser deskriptiv statistikk for spørsmål 2.3 og 2.5 om beslutninger tatt på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) for de tre siste årene (2012-2014). Beslutningsnivået for helhetsvurderingen er på 4,50, og det er blitt tatt strategiske beslutninger (4,82) i større grad enn operasjonelle beslutninger (4,23).

Svarfordelingen viser at 55 % av respondentene oppgir at de i høy grad (svarer 5, 6 eller 7) har tatt beslutninger på grunnlag av kundelønnsomhetsanalysene, mens 27,4 % oppgir at de i lav grad (svarer 1, 2 eller 3) har tatt beslutninger på grunnlag av kundelønnsomhetsanalysene. For operasjonelle beslutninger utgjør det høye nivået 50,3 %, mens det høye nivået utgjør 67,2 % for de strategiske beslutningene.

*Tabell 4.8 Beslutningsgrad og type beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) de tre siste årene (2012-2014)*

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt			
	1*	2	3	4	5	6	7**	beslutning	SD	Skjevhet	Kurtose
2.3	2,9	10,5	14,0	17,5	25,1	20,5	9,4	4,50	1,58	-0,317	-0,726
2.5.1	5,3	18,1	11,1	15,2	22,2	20,5	7,6	4,23	1,73	-0,220	-1,084
2.5.2	1,2	9,4	11,1	11,1	32,7	20,5	14,0	4,82	1,53	-0,491	-0,514
***								4,52	1,44	-0,254	-0,737

\* "i svært liten grad" (n=171)

\*\* "i svært stor grad"

\*\*\* Konstruert mål på beslutninger (2.3 + 2.5.1 + 2.5.2)/3

#### *Konstruksjon av variabelen "Beslutninger"*

Det blir gjennomført en bekreftende faktoranalyse for å undersøke om de tre spørsmålene som omhandler beslutninger på helhetsnivå (spørsmål 2.3, 2.5.1 og 2.5.2), kan danne én enkelt variabel: "Beslutninger" (se vedlegg 6). Kaiser-Meyer-Olkin (0,714) og Bartlett's test (signifikant på 1 %-nivå) er tilfredsstillende for å kunne gjennomføre faktoranalyse. I tillegg tilfredsstillende datasettet anbefalingen om antall observasjoner per variabel (Hair et al., 2010). Med 171 observasjoner og tre variabler opereres det med 57 observasjoner per variabel,

noe som er langt innenfor minimumskravet på fem observasjoner per variabel. Den bekreftende faktoranalysen sier at det kan trekkes ut én faktor som forklarer 80,1 % av variasjonen i de tre spørsmålene om beslutninger (*helhetsvurdering*). Det blir derfor dannet en ny variabel, “*Beslutninger*”, basert på summen av svarene på spørsmålene om beslutninger (spørsmål 2.3, 2.5.1 og 2.5.2) dividert på tre (“summed scale”). Reliabiliteten til den nye variabelen blir kontrollert ved å beregne Cronbachs Alfa som gir en verdi på 0,87, og kan karakteriseres som god.

### Spørsmål 3.3 – *Beslutninger (ulike metoder)*

Deskriptiv statistikk over beslutningsnivået for de ulike metodene de tre siste årene (2012-2014) kan leses av tabell 4.9. *Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* (4,54) er den metoden som er blitt benyttet mest til beslutninger, videre følger *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (4,02), deretter kommer *enkeltkunders livsløpsverdi* (2,44), *verdivurdering av enkeltkunder* (2,37) og *enkeltkunder som investeringsobjekt* (2,02). Rekkefølgen mellom de ulike metodene er dermed den samme som for bruk og nytte. Mønstrene i variasjon (SD) og skjevhet i beslutningsspørsmålene, er sammenfallende med mønstrene i spørsmålene om bruk og nytte.

Tabell 4.9 *Beslutningsgrad (ulike metoder) de tre siste årene (2012-2014)*

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt beslutning	SD	Skjevhet	Kurtose
	1*	2	3	4	5	6	7**				
3.3.1 Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	16,4	9,9	14,0	14,6	16,4	17,5	11,1	4,02	1,97	-0,131	-1,202
3.3.2 Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	6,4	5,3	15,8	18,7	19,3	23,4	11,1	4,54	1,67	-0,413	-0,624
3.3.3 Enkeltkunders livsløpsverdi	43,3	19,3	9,9	14,6	5,8	4,7	2,3	2,44	1,67	0,996	-0,010
3.3.4 Verdivurdering av enkeltkunder	43,9	18,1	14,0	11,7	7,0	4,1	1,2	2,37	1,58	0,979	-0,021
3.3.5 Enkeltkunder som investeringsobjekt	56,1	16,4	11,1	7,6	5,3	1,8	1,8	2,02	1,48	1,510	1,601

\* "i svært liten grad" (n=171)

\*\* "i svært stor grad"

## 4.4 Tema 3: Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

Det siste temaet i utredningen tar for seg sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Forskningsspørsmålene som skal besvares, er: ”Fører bruk av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?” og ”Fører beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?”. Først blir det konstruert et mål på den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner* (4.4.1). I del 4.4.2 blir det deretter gjennomført regresjonsanalyser mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

### 4.4.1 Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner

Foretaksprestasjonene ble målt ved hjelp av fire “subjektive” prestasjonsmål (spørsmål 4.2-4.5) og deretter validert av tre “kvasi-objektive” og tre “objektive” (selvrapporterte finansielle nøkkeltall) mål på foretaksprestasjonene (spørsmål 4.1 og 4.6). Spørsmålene om foretaksprestasjoner ble stilt på en skala fra -3 “mye dårligere enn...” til +3 “mye bedre enn...” og rettet seg mot prestasjonene de tre siste årene (2012-2014). Før analysene ble gjennomført, ble spørsmålene omkodet til å tilsvare en 7-punkts Likert-skala med verdier fra 1 til 7.

Tabell 4.10 viser deskriptiv statistikk for de “subjektive” spørsmålene som måler foretaksprestasjoner for de tre siste årene (2012-2014). På spørsmålet om prestasjoner *i forhold til bransje* vurderer 64,2 % av respondentene at de har prestert bedre enn bransjen, 22,2 % mener de har prestert like godt som bransjen, mens 13,5 % opplyser at de presterte dårligere enn bransjen. *I forhold til nærmeste konkurrent* vurderer 63,2 % at de har prestert bedre enn, 20,5 % likt med og 16,4 % dårligere enn konkurrenten. På spørsmålet om prestasjoner *i forhold til forventninger* indikerer 44,9 % at de presterte bedre, 26,3 % likt med og 28,7 % dårligere enn forventningene. Når respondentene foretar en *samlet vurdering* av foretakets prestasjoner, svarer 67,9 % at de har prestert bedre, 17 % likt med og 15,2 % dårligere enn konkurrentene. Generelt har spørsmålene om foretaksprestasjonene (4.2-4.5) en negativ skjevhet. Dette er ofte tilfellet når subjektive data blir målt (Hair et al., 2010).

Tabell 4.10 Foretaksprestasjoner de tre siste årene (2012-2014)

spm.	(Antall svar i %)							Gj.snitt			
	-3*	-2	-1	0	+1	+2	+3**	prestasjon	SD	Skjevhet	Kurtose
4.2	0,6	1,2	11,7	22,2	33,3	25,1	5,8	4,85	1,17	-0,341	-0,105
4.3	0,6	1,8	14,0	20,5	38,0	17,0	8,2	4,77	1,21	-0,193	-0,127
4.4	1,2	6,4	21,1	26,3	32,7	9,9	2,3	4,22	1,21	-0,155	-0,246
4.5	0,6	4,7	9,9	17,0	42,7	19,9	5,3	4,77	1,20	-0,576	0,296
*** Foretaksprestasjoner								4,65	1,07	-0,394	0,286

\* "mye dårligere enn..."

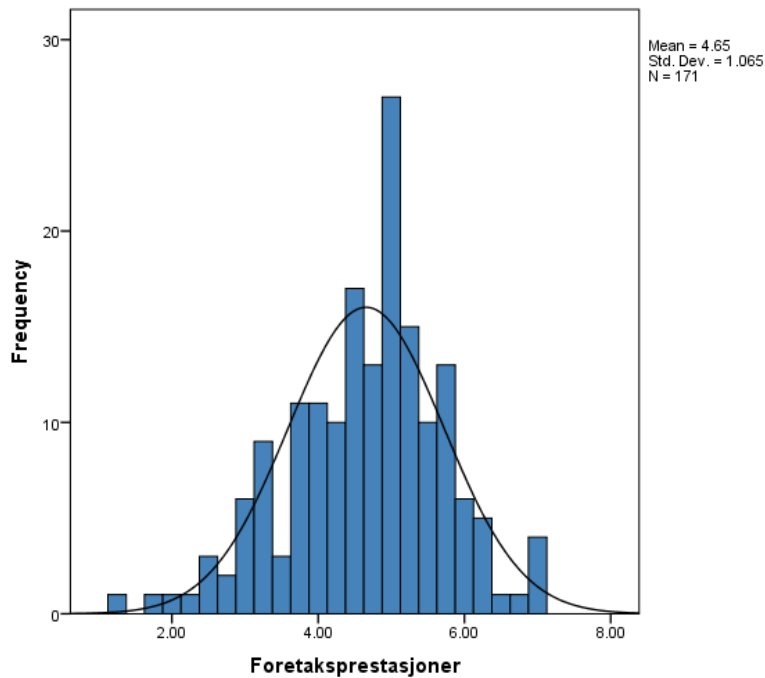
\*\* "mye bedre enn..."

\*\*\* Konstruert mål på foretaksprestasjoner:  $(4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5)/4$

### Konstruert mål på foretaksprestasjoner

Ved å studere korrelasjonene mellom de fire "subjektive" spørsmålene (4.2-4.5) blir det kontrollert for konvergent validitet. Korrelasjonene mellom spørsmålene er sterke og tyder på at spørsmålene kan måle det samme begrepet (se vedlegg 7). Det blir videre gjennomført en bekreftende faktoranalyse for å se om de "subjektive" prestasjonsmålene i tabell 4.10 kan bli slått sammen til ett begrep som måler foretaksprestasjoner. For å kontrollere at datamaterialet er egnet for faktoranalyse, blir Kaiser-Meyer-Olkin verdien (0,798) og Bartlett-testen (signifikant på 1 %-nivå) kontrollert, og begge viser tilfredsstillende nivåer for å kunne gjennomføre faktoranalyse. Med 171 observasjoner og fire variabler opereres det med nærmere 43 observasjoner per variabel. Dermed tilfredsstiller datasettet også anbefalingen om antall observasjoner per variabel (Hair et al., 2010). Den bekreftende faktoranalysen viser at bare én faktor er trukket ut (se vedlegg 8). Dette betyr at foretaksprestasjonene kan måles med ett enkelt begrep. Laveste faktorverdi er 0,804, og 79,24 % av variasjonen i de fire subjektive spørsmålene blir forklart av faktoren som blir trukket ut. Reliabiliteten til den nye variabelen blir kontrollert ved å beregne Cronbachs Alfa, som gir en verdi på 0,91 og kan karakteriseres som utmerket (George & Mallery, 2011). Cronbachs Alfa kan økes til 0,93 ved å kutte spørsmålet om prestasjoner *i forhold til forventinger*. Alle fire spørsmål blir imidlertid inkludert i prestasjonsmålet. Dette kommer av at fire variabler gir et mer robust mål på prestasjoner enn tre, og at Cronbachs Alfa-verdien for de fire variablene allerede er utmerket. På bakgrunn av den bekreftende faktoranalysen blir den nye variabelen "*foretaksprestasjoner*" konstruert ved å summere svarene på spørsmål 4.2-4.5 og dividere på fire ("summed scale"). I figur 4.4 presenteres

histogrammet for den nye variabelen *foretaksprestasjoner*, mens deskriptiv statistikk blir presentert i tabell 4.10. Gjennomsnittsverdien for den nye variabelen er på 4,65, og standardavviket ligger på 1,07. Skjevheten er i likhet med de andre prestasjonsvariablene negativ, mens kurtoseverdien er noe positiv.



Figur 4.4 Histogram for konstruert mål på foretaksprestasjoner

### Validering av variabelen *foretaksprestasjoner*

Den nye variabelen, *foretaksprestasjoner*, blir validert ved å undersøke korrelasjonene mellom variabelen og de kvasi-objektive målene (spørsmål 4.1) samt de rapporterte finansielle nøkkeltallene (spørsmål 4.6). Det forventes en signifikant positiv korrelasjon mellom *foretaksprestasjoner* og de kvasi-objektive målene (spørsmål 4.1) samt de rapporterte finansielle nøkkeltallene (spørsmål 4.6), siden de er ment å måle det samme. Cohen (1988) betegner korrelasjonskoeffisienter fra 0,3 til 0,49 som relativt sterke, mens korrelasjonskoeffisienter over 0,5 blir betegnet som sterke. Tabell 4.11 viser sterke korrelasjoner mellom *foretaksprestasjoner* og de kvasi-objektive målene (.540; .683; .735). Korrelasjonene er noe mindre mellom *foretaksprestasjoner* og de rapporterte finansielle nøkkeltallene (.304; .328; .407), men fortsatt relativt sterke. Videre kan det observeres at korrelasjonen mellom de kvasi-objektive målene og de rapporterte finansielle nøkkeltallene er høyere enn korrelasjonen mellom *foretaksprestasjoner* og de rapporterte finansielle nøkkeltallene. Dette er tilfellet for alle de tre målene (.332; .336; .453). Korrelasjonsanalysen

mellom målet på *foretaksprestasjoner* og de rapporterte finansielle nøkkeltallene (tabell 4.11), antyder at det blir tatt hensyn til faktorer ut over de finansielle prestasjonene.

Tabell 4.11 Korrelasjonskoeffisienter mellom prestasjonsmålene

	Foretakspre- stasjoner	Rapportert gj. oms. vekst	Rapportert gj. res. grad	Rapportert gj. TKR	Kvasi- objektiv oms. vekst	Kvasi- objektiv res. grad	Kvasi- objektiv TKR
Foretaksprestasjoner	1						
Rapportert gj. oms. vekst	.304**	1					
Rapportert gj. res. grad	.328**	.267*	1				
Rapportert gj. TKR	.407**	.172	.328**	1			
Kvasi-objektiv oms. vekst	.540**	.332**	.056	.240*	1		
Kvasi-objektiv res. grad	.735**	.160	.336**	.434**	.340**	1	
Kvasi-objektiv TKR	.683**	.166	.333**	.453**	.358**	.811**	1

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

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

På grunnlag av Cronbachs Alfa og analysene av korrelasjonskoeffisientene kan det hevdes at den konstruerte variabelen *foretaksprestasjoner* blir målt på en gyldig og pålitelig måte.

#### 4.4.2 Sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

I denne delen ønsker vi å besvare forskningsspørsmålene fra oppgavens siste tema og de tilhørende hypotesene. Det betyr at det blir sett på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Det må presiseres at de følgende analysene ikke gir grunnlag for å hevde en årsaks-/virkningssammenheng mellom variablene. For å kunne hevde en kausal sammenheng er det behov for tidsseriedata eller helst et kausalt forskningsdesign. Vi kan imidlertid si noe om samvariasjonen mellom variablene på innsamlingstidspunktet. For å svare på utredningens problemstilling og de to siste forskningsspørsmålene blir utredningens to hypoteser testet.

**Hypotese 1: Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser, jo høyere foretaksprestasjoner**

##### Bruk kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*)

Det blir gjennomført en multippel regresjon, hvor bruksgraden av helhetsvurderingen tilbys som forklaringsvariabel for variasjonen i *foretaksprestasjoner* (FP). Hypotesen er: *jo høyere bruk av kundelønnsomhetsanalyser, jo høyere foretaksprestasjoner*. Siden

foretaksprestasjoner og bruk av økonomiske styringsystemer varierer med størrelse, blir det også kontrollert for omsetning<sup>2</sup> (Chenhall, 2007). Det tas altså utgangspunkt i følgende regresjonsligning:

$$(4.1) FP = b_0 + b_1 \text{Helhet} + b_2 \text{Oms.}$$

Hovedresultatene fra analysen blir vist i tabell 4.12<sup>3</sup>. Modelltilpasningen er slik:  $R_{just.}^2 = 0,042$  og F-verdi = 4,735 ( $p < 0,05$ ). En analyse av feilleddene til regresjonen viser at Kolmogorov-Smirnov er signifikant på minimum 0,2. Dette betyr at det ikke kan påstås at residualene ikke er normalfordelte. Indikatorer relatert til multikollinearitet (VIF og toleranse) er tilfredsstillende.

Tabell 4.12 Regresjon med bruk helhetsvurdering og omsetning som uavhengige variabler

Variabler	Symbol	Ikke-stand. Koeff.	Std. Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-kvadrert
Konstant		4,015		16,81*	0,042
Bruk - Helhetsvurdering	Helhet	0,132	0,197	2,61*	
Årlig omsetning i mill. NOK	Oms.	1,03E-05	0,111	1,47	

Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner

\* $p < 0,01$  ; \*\* $p < 0,05$  ; \*\*\* $p < 0,1$  ;  $n = 170$

Variablene Helhet og Oms. forklarer 4,2 % av variasjonen i den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner*. Det fremgår videre at modellen er statistisk signifikant på 5 %-nivå. Det er kun bruk av kundelønnsomhetsanalyser (Helhet) som er signifikant positiv på et 1 %-nivå. Dette tilsier at høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) har en positiv samvariasjon med *foretaksprestasjonene*. Regresjonsresultatene kan presenteres som følgende regresjonsligning:

$$(4.2) FP = 4,015 + 0,197 \text{Helhet} + 0,111 \text{Oms.}$$

<sup>2</sup> Siden en av respondentene ikke oppga omsetning, er  $n = 170$  i alle regresjonene.

<sup>3</sup> Se vedlegg 9 for fullstendig regresjonsutskrift.



### Bruk kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder)

For å analysere de ulike metodene blir det kjørt en multippel regresjon, hvor de ulike kundelønnsomhetsanalyseteknikkene tilbys som forklaringsvariabler for variasjonen i *foretaksprestasjoner*. Hypotesen er: *jo høyere bruk av de respektive metodene, jo høyere foretaksprestasjoner*. Det blir kontrollert for omsetning. Etterfølgende regresjonsanalyser baseres dermed på følgende regresjonsligning:

$$(4.3) FP = b_0 + b_1M1 + b_2M2 + b_3M3 + b_4M4 + b_5M5 + b_6Oms.$$

En analyse av feilleddene til regresjonen viser at en ikke kan si at residualene til feilleddet er normalfordelte (Kolmogorov-Smirnov er ikke signifikant på minimum 5 %-nivå). For å imøtekomme kravene om normalfordelte feilledd, blir den avhengige variabelen (*foretaksprestasjoner*) kvadrert.

Hovedresultatene fra analysen blir vist i tabell 4.13<sup>4</sup>. Modelltilpasningen er slik:  $R_{just.}^2 = 0,085$  og F-verdi = 3,621 ( $p < 0,01$ ). En analyse av feilleddene til regresjonen viser at Kolmogorov-Smirnov er signifikant på minimum 20 %-nivå. Det betyr at det ikke kan påstås at residualene ikke er normalfordelte. Det er heller ikke problemer relatert til multikollinearitet, da indikatorer for dette (VIF og toleranse) er tilfredsstillende.

Tabell 4.13 Regresjon med bruk av ulike metoder og omsetning som uavhengige variabler

Variabler	Symbol	Ikke-stand. Koeff.	Std. Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-kvadrert
Konstant		19,125		8,04*	0,085
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	M1	0,992	0,203	2,49**	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	M2	-0,345	-0,062	-0,79	
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	M3	-0,048	-0,008	-0,09	
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	M4	1,623	0,267	2,82*	
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	M5	-1,693	-0,240	-2,51**	
Årlig omsetning i mill. NOK	Oms.	0,000	0,164	2,19**	

Avhengig variabel: *Foretaksprestasjoner (kvadrert)*

\* $p < 0,01$  ; \*\* $p < 0,05$  ; \*\*\* $p < 0,1$  ;  $n = 170$

<sup>4</sup> Se vedlegg 10 for fullstendig regresjonsutskrift.

De uavhengige variablene forklarer 8,5 % av variasjonen i den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner* (kvadrert). Modellen er signifikant på 1 %-nivå. Av koeffisientene har bruk av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (M1), *verdivurdering av enkeltkunder* (M4) og *omsetning* (Oms) en signifikant positiv samvariasjon (minimum på 5 %-nivå) med *foretaksprestasjoner* (kvadrert). *Enkeltkunder som investeringsobjekt* (M5) har en signifikant negativ samvariasjon med *foretaksprestasjonene* på 5 %-nivå. Resultatene tilsier at en høyere bruksgrad av M1 og M4 har en positiv samvariasjon med *foretaksprestasjoner* (kvadrert). Videre vil en høyere bruksgrad av M5 ha en negativ samvariasjon med *foretaksprestasjoner* (kvadrert). Siden den avhengige variabelen er kvadrert for å tilfredsstillende kravene til normalfordelte feilledd, må det tas kvadratroten av høyresiden av ligningen for å finne den reelle effekten koeffisientene har på den avhengige variabelen. Dette kan illustreres slik:

$$(4.4) FP = (19,125 + 0,203M1 - 0,062M2 - 0,008M3 + 0,267M4 - 0,240M5 + 0,164Oms.)^{1/2}$$

Regresjonsligningen indikerer en ikke-lineær (degressiv) sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene, noe som betyr at effekten fra koeffisientene avtar i styrke (Hair et al., 2010).

### **Bruk kundelønnsomhetsanalyser (inkludert “Fremtid”)**

I del 4.2 ga analysene indikasjoner på at de tre fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi*, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt*) blir opplevd som én og samme metode i praksis. For å undersøke om dette er tilfellet, blir det først gjennomført en eksplorerende faktoranalyse, hvor oppgitt bruksgrad for alle metodene inngår (se vedlegg 11). Kaiser-Meyer-Olkin verdien (0,698) og Bartlett-testen (signifikant på 1 %-nivå) viser at dataene er egnet for faktoranalyse. Antall observasjoner per variabel (34) er også tilfredsstillende. Den utforskende faktoranalysen viser at to faktorer blir trukket ut. De to faktorene forklarer 67,28 % av variasjonen i de fem ulike metodene. De fremtidsrettede metodene lader på den samme faktoren; det samme gjør de historiske metodene. Bekreftende faktoranalyser blir gjennomført for å undersøke om vi kan danne to nye variabler “Fremtid” og “Historisk”. Den bekreftende faktoranalysen for “Fremtid” (se vedlegg 12) har tilfredsstillende verdier på Kaiser-Meyer-Olkin (0,683) og Bartlett-testen (signifikant på 1 %-nivå), og antall observasjoner (57) per variabel er tilfredsstillende.

Analysen viser at faktoren “Fremtid” forklarer 67,08 % av variansen i de tre fremtidsrettede metodene. Faktoren “Fremtid” blir dermed dannet som summen av svarene på de fremtidsrettede metodene, dividert på tre (“summed scale”). Reliabiliteten til den nye variabelen blir kontrollert ved å beregne Cronbachs Alfa, som gir en verdi på 0,75, noe som kan karakteriseres som akseptabelt. For de historiske metodene er Kaiser-Meyer-Olkin verdien (0,50) for lav til å kunne gjennomføre en bekreftende faktoranalyse. Dermed blir det ikke konstruert en samlev variabel for de historiske metodene (forøvrig ville Cronbachs Alfa for de historiske metodene ikke vært tilfredsstillende, siden den ville hatt en verdi på 0,47).

Den nye variabelen “Fremtid” blir sammen med bruksgraden til *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundeselement* tilbudt som forklaringsvariabler for variasjonen i *foretaksprestasjoner* (se tabell 4.14). Det blir også her kontrollert for størrelse. Det tas dermed utgangspunkt i følgende regresjonsligning:

$$(4.5) FP = b_0 + b_1M1 + b_2M2 + b_3Fremtid + b_4Oms.$$

Hovedresultatene fra analysen blir vist i tabell 4.14<sup>5</sup>. Modelltilpasningen er slik:  $R_{just.}^2=0,032$  og F-verdi = 2,384 ( $p < 0,1$ ). En nærmere undersøkelse viser at modellen tilfredsstillende kravene til normalfordelte feilledd (Kolmogorov-Smirnov er signifikant på minimum 20 %-nivå). Det er heller ikke problemer relatert til multikollinearitet, da indikatorer for dette (VIF og toleranse) er tilfredsstillende.

Tabell 4.14 Regresjon med bruk av historiske metoder, fremtid og omsetning som uavhengige variabler

Variabler	Symbol	Ikke-stand. Koeff.	Std. Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-kvadrert
Konstant		4,232		15,62*	0,032
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	M1	0,111	0,205	2,46**	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	M2	-0,029	-0,046	-0,58	
Bruk - Fremtid	Fremtid	0,01	0,012	0,146	
Årlig omsetning i mill. NOK	Oms.	1,23E-05	0,133	1,75***	

Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,1$ ;  $n=170$

<sup>5</sup> Se vedlegg 13 for fullstendig regresjonsutskrift.

Regresjonen forklarer 3,2 % av variasjonen i den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner*. Modellen har en p-verdi på 0,053, noe som gjør at den er tilnærmet signifikant på 5 %-nivå. Det er kun koeffisienten *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (M1) som har en signifikant positiv samvariasjon med *foretaksprestasjoner* (5 %-nivå). Dette tilsier at jo høyere bruksgrad av M1, jo høyere *foretaksprestasjoner*. Regresjonsresultatene kan presenteres som følgende regresjonsligning:

$$(4.6) FP = 4,232 + 0,205M1 - 0,046M2 + 0,012Fremtid + 0,133Oms.$$

**Hypotese 2: Jo høyere grad av beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsinformasjon, jo høyere foretaksprestasjoner**

### **Beslutninger (helhetsvurdering)**

I denne delen blir det gjennomført analyser for å teste hypotesen om at økt grad av beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsinformasjon, gir økte foretaksprestasjoner. Det blir derfor gjennomført en regresjonsanalyse, hvor bruksgrad av kundelønnsomhetsmetodene (*M1*, *M2* og *Fremtid*), og den nye variabelen “*Beslutninger*”, blir tilbudt som forklaringsvariabler for variasjonen i *foretaksprestasjoner*. Det blir også i denne modellen kontrollert for størrelse. Det tas altså utgangspunkt i følgende regresjonsligning:

$$(4.7) FP = b_0 + b_1M1 + b_2M2 + b_3Fremtid + b_4Bes. + b_5Oms.$$

En nærmere kontroll av residualene viser at regresjonen ikke oppfyller kravene til normalfordelte feilledd (Kolmogorov-Smirnov = 0,047). For å oppfylle kravene blir det derfor gjennomført en ny regresjon, hvor den avhengige variabelen (*foretaksprestasjoner*) blir kvadrert.

Hovedresultatene fra analysen vises i tabell 4.15<sup>6</sup>. Modelltilpasningen er slik:  $R_{just.}^2 = 0,068$  og F-verdi = 3,474 ( $p < 0,01$ ). Analyser av feilleddene indikerer at denne modellen er egnet for regresjonsanalyse (Kolmogorov-Smirnov er signifikant på minimum 5 %-nivå). Det er

<sup>6</sup> Se vedlegg 14 for fullstendig regresjonsutskrift.

ikke problemer relatert til multikollinearitet, da indikatorer for dette (VIF og toleranse) er tilfredsstillende.

Tabell 4.15 Regresjon med bruk av historiske metoder, fremtid, beslutninger og omsetning som uavhengige variabler

Variabler	Symbol	Ikke-stand. Koeff.	Std. Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-kvadrert
Konstant		16,279		6,263*	0,068
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	M1	.575	0,118	1,243	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	M2	-0,926	-0,165	-1,818***	
Fremtid	Fremtid	-0,018	-0,002	-0,029	
Beslutninger	Bes.	1,734	0,260	2,429**	
Årlig omsetning i mill. NOK	Oms.	9,04E-05	0,108	1,448	

Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner (kvadrert)

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,1$ ;  $n = 170$

Regresjonen forklarer 6,8 % av variasjonen i den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner* (kvadrert). Det fremgår videre at modellen er statistisk signifikant på 1 %-nivå. Av koeffisientene er det nå kun beslutninger (Bes.) som er signifikant positiv på 5 %-nivå. Det tilsier at jo høyere beslutningsgrad (Bes.), jo høyere *foretaksprestasjoner*. Den avhengige variabelen er i denne regresjonen kvadrert for å tilfredsstillende kravene til normalfordelte feilledd. Det må derfor tas kvadratroten av høyresiden av ligningen for å finne den reelle effekten av koeffisientene på den avhengige variabelen. Dette kan illustreres ved følgende ligning:

$$(4.8) FP = (16,279 + 0,118M1 - 0,165M2 - 0,002Fremtid + 0,260Bes. + 0,108Oms.)^{1/2}$$

Regresjonen indikerer en ikke-lineær (degressiv) sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene; det betyr at effekten fra koeffisientene avtar i styrke.

### Beslutninger (ulike metoder)

For å analysere beslutninger tatt på grunnlag av de ulike metodene blir det kjørt en multipl regressjon, hvor beslutningsgraden fra de ulike kundelønnsomhetsmetodene tilbys som forklaringsvariabler for variasjonen i *foretaksprestasjoner*. Det blir også i denne regresjonen kontrollert for omsetning. Hypotesen er: *jo høyere grad av beslutninger tatt på grunnlag av de respektive metodene, jo høyere foretaksprestasjoner*. Tilsvarende som for bruk blir det også her sjekket om det er grunnlag for å konstruere en ny variabel kalt "Bes.Fremtid". En

eksplorerende og etterfølgende bekreftende faktoranalyse viser at det er grunnlag for å konstruere en ny variabel “Bes.Fremtid” (se vedlegg 15 og 16). Cronbachs Alfa for variabelen “Bes.Fremtid” er på 0,821. Regresjonsligningen blir dermed seende slik ut:

$$(4.9) FP = b_0 + b_1 \text{Bes.M1} + b_2 \text{Bes.M2} + b_3 \text{Bes.Fremtid} + b_4 \text{Oms.}$$

Hovedresultatene fra analysen blir vist i tabell 4.16<sup>7</sup>. Modelltilpasningen er slik:  $R_{\text{just.}}^2 = 0,028$  og F-verdi = 2,202 ( $p < 0,1$ ). En nærmere undersøkelse viser at modellen tilfredsstillende kravene til normalfordelte feilledd (Kolmogorov-Smirnov er signifikant på minimum 5 %-nivå). Verdiene på toleranse og VIF er tilfredsstillende.

Tabell 4.16 Regresjon med beslutninger historisk, beslutninger fremtid omsetning som uavhengige variabler

Variabler	Symbol	Ikke-stand. Koeff.	Std. Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-kvadrert
Konstant	Konst.	4,351		16,258*	0,028
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	Bes.M1	0,112	0,207	2,422**	
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	Bes.M2	-0,045	-0,071	-0,857	
Beslutninger - Fremtid	Bes.Fremtid	-0,005	-0,006	-0,08	
Årlig omsetning i mill. NOK	Oms.	1,214E-05	0,131	1,728***	

Avhengig variabel: Foretaksprestasjoner

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,1$ ;  $n = 170$

Regresjonen forklarer 2,8 % av variasjonen i den avhengige variabelen *foretaksprestasjoner*. Modellen har en p-verdi på 0,071, noe som gjør at den er signifikant på 10 %-nivå.

Variabelen *Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder (Bes.M1)* har en signifikant positiv påvirkning på *foretaksprestasjoner* (5 %-nivå). Dette tilsier at jo høyere grad av beslutninger tatt på bakgrunn av metoden *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder (bes.M1)*, jo høyere *foretaksprestasjoner*. Regresjonsresultatene kan presenteres som følgende regresjonsligning:

$$(4.10) FP = 4,351 + 0,207 \text{Bes.M1} - 0,071 \text{Bes.M2} - 0,006 \text{Bes.Fremtid} + 0,131 \text{Oms.}$$

<sup>7</sup> Se vedlegg 17 for fullstendig regresjonsutskrift.

---

## 4.5 Oppsummering analyse

Analysene viser at 51,5 % av respondentene bruker kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) i stor grad, og potensiell nytte er høyere enn både bruksgrad og opplevd nytte. Videre er *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* og *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (de historiske metodene) de metodene som har den høyeste bruksgraden, beslutningsgraden og nyttegraden, med *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* som den metoden med høyest verdier. For de fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi*, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt*) er bruksgraden, beslutningsgraden og nyttegraden lavere enn for de to historiske. Analysene indikerer imidlertid at de fremtidsrettede metodene kan oppleves som én enkelt metode i praksis.

Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner blir analysert ved å undersøke to hypoteser. Resultatene av hypotesetestene blir presentert i tabell 4.17. Det blir funnet en positiv sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*), *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *verdivurdering av enkeltkunder* og *foretaksprestasjoner*. Når beslutninger (*helhetsvurdering*) blir undersøkt, viser denne en positiv samvariasjon med foretaksprestasjonene, mens bruksgrad av de ulike metodene ikke lenger har noen effekt. Til slutt blir det gjennomført en analyse av sammenhengen mellom beslutninger tatt på de ulike metodene og foretaksprestasjonene. Denne regresjonen viser at det kun er beslutninger tatt på bakgrunn av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, som har en positiv samvariasjon med foretaksprestasjonene.

Tabell 4.17 Resultat av hypotesetestene

---

H1: Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser, jo høyere foretaksprestasjoner

Helhetsvurdering	Støttet*
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	Støttet**
Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	Forkastet
Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastet
Verdivurdering av enkeltkunder	Støttet*
Enkeltkunder som investeringsobjekt ("Fremtid")	Forkastet

H2: Jo høyere grad av beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsinformasjon, jo høyere foretaksprestasjoner

Helhetsvurdering	Støttet**
Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	Støttet**
Lønnsomhetsanalyser av kundeselement ("Fremtid")	Forkastet

---

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



---

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet blir utredningens analyser og resultater diskutert. Diskusjonskapitlet består av fire deler: drøftelse av funn (5.1), begrensninger ved studien og forskningsmessige implikasjoner (5.2), ledelsesmessige implikasjoner (5.3) og en konklusjon (5.4).

### 5.1 Drøftelse av funn

#### 5.1.1 Tema 1: Bruk og nytte

Denne delen drøfter de to forskningsspørsmålene: *“I hvilken grad bruker norske foretak kundelønnsomhetsanalyser?”* og *“Hvordan oppleves nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser i norske foretak?”*.

##### *Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)*

Det blir funnet en bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) på 4,41 og 4,43. Dette er over midtpunktet på Likert-skalaen som går fra 1 “I svært liten grad/Svært liten nytte” til 7 “I svært stor grad/Svært høy nytte”. Den potensielle nytten blir i gjennomsnitt vurdert til å være høyere enn den opplevde nytten (5,22 > 4,43). I en tilsvarende kartlegging i 2012 fant Havelin og Helsem (2012) en bruksgrad (nyttegrad) på 5,17 (5,34), mens det potensielle nyttenivået ble kartlagt til å være 5,96. Det kan derfor virke som om bruk, nytte og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) er blitt lavere de tre siste årene (2012-2014). På grunn av ulike måleskalaer, er det imidlertid en fare for at resultatene ikke er direkte sammenlignbare. Svaralternativet “ikke bruk” blir inkludert i studien til Havelin og Helsem (2012), mens dette alternativet ikke blir inkludert i denne utredningen. Dette medfører at de gjennomsnittlige nivåene i denne utredningen kan bli forskjøvet i negativ retning, siden en respondent er nødt til å svare “1 I svært liten grad” ved “ikke bruk”. I analysene ble imidlertid alle som svarte ”1 I svært liten grad” på alle spørsmål om bruk (*helhetsvurdering* og ulike metoder) fjernet fra utvalget. Dette kan forsvare en sammenligning, siden vi mest trolig har rensket ut de som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. Nivåene for høy grad (svarer 5, 6 eller 7) blir uansett ikke påvirket av om “ikke bruk” er tatt med eller ikke. Blir andelen som har brukt kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) i høy grad sammenlignet mellom studiene, blir det avdekket en nedgang fra 73,6 % (Havelin & Helsem, 2012) til 51,5 % i denne

utredningen. For nytte blir det observert en tilsvarende nedgang fra 79,3 % til 50,9 %. Det er derfor flere forhold som trekker i retning av en reell nedgang i bruken og nytten av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) de tre siste årene (2012-2014). Dette blir også underbygget av at vi ikke finner noen signifikante forskjeller mellom bruk- og nyttegrad. Havelin og Helsem (2012) fant imidlertid en høyere nytte enn bruk.

Nedgangen er noe uventet med tanke på at Havelin og Helsem (2012) fant en høyere potensiell enn opplevd nytte. For å redusere avstanden mellom opplevd og potensiell nytte skulle en tro at bruk og nytte ville ha økt de siste årene. Når det i stedet blir observert en reduksjon i det overordnede bruks- og nyttenivået, kan dette komme av at foretakene sliter med å oppnå økte prestasjoner ved å benytte analysene. Den potensielle nytten er derfor fremdeles høyere enn den opplevde. En årsak til manglende prestasjoner og nytte kan være at foretakene bruker analysene feil på grunn av for lite kunnskap. Mangel på kompetanse om kundelønnsomhetsanalyser underbygges av at 61,4 % av respondentene svarer at de ønsker å motta utredningen på e-post (spørsmål 5.2).

Selv om funnene tyder på en reell nedgang i bruk og nytte, er det viktig å påpeke at populasjonene som blir undersøkt i de to studiene, ikke er helt identiske. Havelin og Helsem (2012) tok utgangspunkt i de 300 største norske bedriftene etter omsetning. I denne utredningen blir de 500 største norske bedriftene etter omsetning undersøkt. Det blir også tatt kontakt med datterselskaper i stedet for de holdingselskapene som er på listen (se del 3.2). Havelin og Helsem (2012) ekskluderte alle holdingselskaper uten å undersøke datterselskapene. Populasjonen i denne utredningen består dermed av flere selskaper, og selskaper med lavere omsetning, enn populasjonen i Havelin og Helsem (2012). Nedgangen i bruk- og nyttenivået kan derfor komme av reelle forskjeller mellom de ulike populasjonene.

### ***Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (ulike metoder)***

Kartleggingen av de ulike metodene viser at gjennomsnittlig bruksgrad (nytte) for *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* er på 4,50 (4,45), *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* 4,16 (4,05), *enkeltekunders livsløpsverdi* 2,48 (2,44), *verdivurdering av enkeltkunder* 2,41 (2,33) og *enkeltekunder som investeringsobjekt* 2,03 (2,02). Nivåene på bruk og nytte blir ikke sammenlignet med tidligere studier, siden det blir benyttet ulike måleskalaer. Rangeringen mellom de ulike metodene er derimot upåvirket av måleskalaene.

---

Vi finner den samme rangeringen i bruk- og nyttegrad som Guilding og McManus (2002). Havelin og Helsem (2012) fant derimot et høyere bruk- og nyttenivå av *verdivurdering av enkeltkunder* enn *enkeltkunders livsløpsverdi*. De to tidligere studiene så ikke på metoden *enkeltkunder som investeringsobjekt*. Det er derfor ikke mulig å sammenligne funn for denne metoden. Den opplevde nytten er høyere enn bruksgraden for alle de fire metodene i de to tidligere studiene (Guilding & McManus, 2002; Havelin & Helsem, 2012). I denne utredningen blir det derimot ikke observert noen signifikante forskjeller mellom bruk- og nyttenivåene. Som for *helhetsvurderingen*, kan dette komme av en reell nedgang i nyttenivået, eller at studiene undersøker ulike populasjoner.

De to historiske metodene (*lønnsomhetsanalyser av kundesegment* og *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*) har den høyeste bruk- og nyttegraden. Av disse metodene er *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* den mest brukte. I beregningen av enkeltkundemetoden blir lønnsomheten beregnet for hver enkelt kunde. I segmentmetoden blir derimot lønnsomheten beregnet for grupper av kunder (se del 2.2.4). Segmentmetoden er dermed enklere og mindre ressurskrevende å gjennomføre enn enkeltkundemetoden. Dette gjelder spesielt hvis foretaket har mange kunder. Siden denne utredningen undersøker Norges største bedrifter, er det naturlig å tro at mange av respondentene har et stort antall kunder. Ressursfordelen ved segmentmetoden kan dermed være en forklaring på at metoden er den mest brukte. *Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* er den nest mest brukte metoden. Metoden beregner lønnsomheten for hver enkelt kunde, basert på realiserte tallstørrelser. Metoden gir derfor pålitelig og detaljert kundelønnsomhetsinformasjon, noe som kan forklare den høye bruken. Det blir også funnet signifikant positive korrelasjoner mellom enkeltkundemetoden og de øvrige metodene (se tabell 4.4). Det kan dermed tenkes at enkeltkundemetoden ofte blir benyttet som utgangspunkt for beregning av lønnsomheten av kundesegment i tillegg til beregning av fremtidig kunde verdi. Dette er sannsynlig, siden det høye detaljnivået til *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* gir et godt grunnlag for å bruke andre metoder.

De fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi*, *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt*) er brukt i mye lavere grad enn de historiske. Forskjellen i bruksgrad kan ha sin årsak i hvordan de blir beregnet og hvilke data de baserer seg på. De historiske metodene beregner kundelønnsomhet basert på historiske

lønnsomhetsdata. Dette er data som relativt enkelt kan hentes ut fra interne styrings- og datasystemer. De fremtidsrettede metodene baserer seg derimot på nåverdiberegninger av enkeltkunder. I slike beregninger blir det benyttet usikre fremtidsrettede estimater på blant annet fremtidig kundeinntekt og kredittrisiko (se del 2.2.4). En pålitelig nåverdiberegning av hver kunde kan dermed bli meget ressurskrevende. En årsak til den lave bruken kan dermed være at mange foretak opplever at det er for ressurskrevende å oppnå pålitelige prognoser. Analysene viser også at jo flere fremtidsrettede faktorer som blir inkludert i en metode, jo mindre blir metoden brukt. Kartleggingen tyder dermed på at jo mer ressurskrevende og usikker analysen er, jo lavere blir bruksgraden.

### ***Fra tre fremtidsrettede til én helhetlig metode***

Kartleggingen av de ulike lønnsomhetsmetodene antyder at en inndeling i tre ulike fremtidsrettede metoder, ikke nødvendigvis speiler den reelle praksisen. Derimot blir det funnet indikasjoner på at det er mer korrekt å kategorisere de fremtidsrettede metodene som én enkelt metode. Årsaken til dette kan være at de fremtidsrettede metodene i utgangspunktet er veldig like. De tre metodene tar alle utgangspunkt i nåverdien av livsløpet til kunden, som i teorien er metoden *enkeltkunders livsløpsverdi*. Det som skiller metodene, er at *verdivurdering av enkeltkunder* og *enkeltkunder som investeringsobjekt* i tillegg tar hensyn til eksterne virkninger, og at *enkeltkunder som investeringsobjekt* også trekker inn historiske kostnader (se del 2.2.4).

Korrelasjonsanalysen i tabell 4.3 viser imidlertid at mange brukere tar hensyn til eksterne virkninger, uavhengig av hvilken fremtidsrettet metode de oppgir at de har benyttet. Det blir også funnet indikasjoner på at enkelte respondenter undervurderer sin bruk av eksterne virkninger. Det ble blant annet gitt tilbakemelding fra en respondent om at de ikke beregnet eksterne virkninger, men at “verdien av fornøyde kunder” ble tatt hensyn til. Dette tyder på at kalkuleringen av eksterne virkninger i kundelønnsomhetsanalysene kan være høyere enn oppgitt, siden enkelte respondenter ikke anser åpenbare relasjonelle verdier som eksterne virkninger.

Korrelasjonsanalysen i tabell 4.4 viser signifikante, positive korrelasjoner mellom bruk av den historiske metoden, *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, og bruk av de fremtidsrettede metodene. Dette kan tyde på at brukere av de fremtidsrettede metodene benytter *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* som et grunnlag for beregning av de fremtidsrettede

faktorene. Videre viser korrelasjonen mellom bruk og påstander (tabell 4.3), at de fremtidsrettede metodene ofte tar hensyn til både historisk og fremtidsrettet informasjon. Det er dermed mye som trekker i retning av at historiske kostnader blir tatt hensyn til i beregningen av fremtidige kontantstrømmer. Staubus (1971, s. 8) understreker nytten av en slik tilnærming: *“The costs that need to be known by the manager who is making a decision are future costs, but past and present costs are often helpful as surrogates for future costs”*.

I sum er det mye som tyder på at brukere av de fremtidsrettede metodene inkluderer både eksterne virkninger og historiske kostnader i beregningen. Det kan dermed være snakk om én fremtidsrettet metode og ikke tre ulike. Siden denne metoden tar hensyn til både historisk lønnsomhet og fremtidige kontantstrømmer, blir det riktigere å omtale den fremtidsrettede metoden som en “helhetlig” metode. Denne metoden er i praksis sammenfallende med metoden *enkeltkunder som investeringsobjekt*. Dette er interessant, siden metoden har den laveste bruk- og nytteverdien, mens den i praksis kan være den mest brukte av de fremtidsrettede metodene. En annen tolkning av funnene, er at det kan være snakk om en slags “grunnmetode” med variasjoner i hvor mange ekstra faktorer en ønsker å vektlegge. I del 2.2.4 ble det påpekt at det ikke finnes en fasit for hvordan kundelønnsomhetsanalyser skal utformes, men at analysene bør utformes til hvert enkelt formål. I praksis kan det derfor hende at enkelte foretak benytter nåverdi med tillegg av eksterne virkninger og historiske data, alt ettersom hvordan det passer med situasjonen og hva som anses som mest hensiktsmessig.

### 5.1.2 Tema 2: Beslutninger

Denne delen drøfter forskningsspørsmålet: *”I hvilken grad tar norske foretak beslutninger på bakgrunn av informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser?”*.

#### *Beslutninger*

I kartleggingen av beslutninger blir det funnet en beslutningsgrad for *helhetsvurderingen* på 4,50. Det blir dermed avdekket en beslutningsgrad (4,50) omtrent på nivå med bruksgraden (4,41). Tidligere studier har i stor grad rettet oppmerksomheten mot å kartlegge bruksgraden og ikke beslutningsgraden. McManus (2011) påpeker at ressursene brukt til å generere lønnsomhetsinformasjon, er bortkastet, om foretak ikke tar beslutninger basert på informasjonen. Videre understreker Hoff et al. (2009, s. 238) at *“hovedformålet med*

*analysene er de lønnsomhetsfremmede tiltakene som kommer ut av dem*". I lys av dette er det ikke overraskende å observere et beslutningsnivå som ligger tett opp til bruksnivået.

Det blir også sett på hvilken type beslutninger foretakene tar på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalysene (*helhetsvurdering*). Svarene viser at det er tatt strategiske beslutninger (4,82) i en høyere grad enn operasjonelle beslutninger (4,23). Strategiske beslutninger kan være langsiktig styring av markedsressurser og sammensetning av kundeporteføljer. Operasjonelle beslutninger kan på sin side være kortsiktig kostnads- og inntektsstyring (se del 2.2.3). Kartleggingen tyder altså på at foretakene bruker kundelønnsomhetsanalysene mer til langsiktige strategiske beslutninger enn kortsiktig operasjonelle beslutninger. Dette er interessant, siden de fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi, verdivurdering av enkeltkunder og enkeltkunder som investeringsobjekt*) har den laveste beslutningsgraden. Det kan dermed virke som om det blir tatt en del langsiktige strategiske beslutninger, basert på kortsiktige historiske metoder.

### **5.1.3 Tema 3: Sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner**

Det siste temaet er sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. De tilhørende forskningsspørsmålene er: "*Fører bruk av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?*" og "*Fører beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser til økte foretaksprestasjoner?*".

#### ***Bruk og foretaksprestasjoner***

Det blir funnet støtte for at bruk av *helhetsvurderingen* har en positiv påvirkning på foretaksprestasjonene (1 %-nivå); dette blir også funnet i en studie av norske sparebanker (Bjørnenak, 2013). Videre finner utredningen en positiv samvariasjon mellom foretaksprestasjonene og bruk av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *verdivurdering av enkeltkunder* (minimum 5 %-nivå). Dette er delvis i samsvar med tidligere studier. Al-Mawali et al. (2012) finner at bruk av de historiske metodene (enkeltkundemetoden og segmentmetoden) har en positiv påvirkning på foretaksprestasjonene. Al-Mawali et al. (2012) skiller imidlertid ikke mellom *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*. Dermed har de heller ikke grunnlag for å si noe om eventuelle forskjeller mellom metodene. McManus (2013) finner ingen sammenheng

---

mellom bruk av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og foretaksprestasjonene. Videre finner verken McManus (2013), eller Al-Mawali et al. (2012), en sammenheng for de fremtidsrettede metodene (*enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*). Tidligere studier skiller seg derfor delvis fra denne utredningen, siden denne utredningen finner en positiv sammenheng mellom bruk av *verdivurdering av enkeltkunder* og foretaksprestasjonene. På den andre siden blir det i denne utredningen ikke funnet en positiv sammenheng for samlemetoden “Fremtid” eller metodene *enkeltkunders livsløpsverdi* og *enkeltkunder som investeringsobjekt*. Disse funnene er derfor i samsvar med tidligere studier (Al-Mawali et al., 2012; McManus, 2013).

### ***Beslutninger og foretaksprestasjoner***

Denne utredningen har sett på både bruk og beslutninger. Dette er ikke blitt gjort i tidligere studier. I regresjonsligningen hvor beslutninger blir inkludert, har variabelen “Beslutninger” (*helhetsvurdering*) en positiv effekt på foretaksprestasjonene (5 %-nivå). Den nøytraliserer også effekten av bruksgraden til de ulike analysemetodene (tabell 4.15). Dette er et interessant funn, siden det indikerer at en høyere grad av beslutninger gir økte foretaksprestasjoner, mens bruk i seg selv ikke fører til prestasjoner.

McManus (2013) påpeker at en manglende sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner kan komme av at foretakene ikke fatter beslutninger på informasjonen de får fra analysene. Lønnsomhet er nært knyttet til beslutninger, og dagens lønnsomhet er et resultat av tidligere beslutninger (Coase, 1938; Demski, 1997; Helgesen, 1999). Funnene fra denne utredningen understreker viktigheten av å fatte beslutninger på den informasjonen som blir generert.

Det er kun beslutninger tatt på bakgrunn av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, som har en positiv samvariasjon med foretaksprestasjonene (5 %-nivå). Ifølge Coase (1938) kan en beslutningstaker øke foretakets prestasjoner ved å fatte veloverveide beslutninger basert på innsikt i lønnsomhetsinformasjon. At beslutninger tatt på enkeltkundemetoden gir økte prestasjoner, synes logisk med tanke på måten kundelønnsomheten blir beregnet på. Metoden gir nøyaktig og detaljert innsikt i lønnsomhetsforskjeller og årsakene til lønnsomhetsforskjeller på et enkeltkundenivå (se del 2.2.4). Enkeltkundemetoden gir dermed et godt beslutningsgrunnlag rettet mot enkeltkunder, noe som kan medføre bedre beslutninger og økte foretaksprestasjoner.

Segmentmetoden er den metoden som har den høyeste beslutningsgraden. Siden beslutninger har en såpass sterk påvirkning på foretaksprestasjonene, er det naturlig å tro at det blir funnet en sterk samvariasjon mellom segmentmetoden og foretaksprestasjonene. Det blir imidlertid ikke avdekket en slik sammenheng. *Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* blir i hovedsak beregnet ut i fra en ”ovenfra og ned”-tilnærming, hvor totale inntekter og kostnader tilordnes ulike kundesegmenter. Segmentmetoden gir dermed aggregert lønnsomhetsinformasjon. På grunn av metodens lave detaljnivå blir viktige lønnsomhetsforskjeller mellom kundene borte. Det blir dermed vanskelig å gjennomføre lønnsomhetsforbedrende tiltak rettet mot enkeltkunder. Foretaket må i stedet rette tiltak mot hele segmenter. Slike tiltak kan ”treffe” godt, gitt den noe urealistiske forutsetningen at kundene i hvert segment er homogene. Dersom kundene ikke er homogene og driver ressurser ulikt, blir de lønnsomhetsforbedrende tiltakene basert på feilaktige lønnsomhetsbilder. Den manglende sammenhengen mellom segmentmetoden og foretaksprestasjonene kan derfor komme av at metoden gir et for ”skjevt” og lite detaljert lønnsomhetsbilde. Dermed blir styringsinformasjonen lite relevant og resultatet kan bli suboptimale beslutninger. Funnet illustrerer at det ikke nødvendigvis er grad av beslutninger som har noe å si for foretaksprestasjonene, men på hvor godt informasjonsgrunnlag beslutningene er tatt.

Det blir ikke funnet en sammenheng mellom beslutninger tatt på ”Fremtid” (den helhetlige metoden) og foretaksprestasjonene. De fremtidsrettede metodene er de minst brukte metodene. Den lave bruken kan medføre at informasjonen og de fremtidsrettede estimatene blir unøyaktige. Dermed blir beslutningsgrunnlaget dårlig, og de lønnsomhetsforbedrende tiltakene upresise. Dette kan være en forklaring på at det ikke blir funnet en sammenheng mellom metodene og foretaksprestasjonene. En annen årsak til en manglende sammenheng kan være at denne utredningen ikke måler de fremtidige prestasjonene på en tilfredsstillende måte. Dette blir drøftet i delen om *begrensninger ved studien og forskningsmessige implikasjoner* (del 5.2).

Avslutningsvis bør det påpekes at regresjonsmodellen for beslutninger på bakgrunn av de ulike metodene (tabell 4.16) er statistisk svak ( $p < 0,1$ ;  $R_{just.}^2 = 2,8\%$ ). Regresjonen hvor ”Beslutninger” (*helhetsvurdering*) er inkludert (tabell 4.15), viser derimot mer robuste resultater ( $p < 0,05$ ;  $R_{just.}^2 = 6,8\%$ ). I en beslutningssituasjon hvor det foreligger informasjon



---

fra ulike typer lønnsomhetsanalyser, er det naturlig å tro at beslutningstakeren baserer beslutningene på en samlet vurdering av informasjonen. Denne totalvurderingen av kundelønnsomhetsinformasjonen sammenfaller med det som omtales som “Beslutninger” (*helhetsvurdering*). Den svake effekten av beslutninger tatt på de ulike metodene, kan derfor komme av at beslutninger i praksis ikke blir tatt på grunnlag av bare én enkelt metode. Dermed blir det muligens mer korrekt å se på regresjonsligningen med beslutninger tatt på grunnlag av ulike metoder, som en antydning til hvilken metode som er viktigst for at foretaket skal ta gode beslutninger (*helhetsvurdering*).

#### **5.1.4 Generalisering av resultater**

Det faktiske utvalget i denne utredningen er på 171 respondenter (foretak), og den faktiske populasjonen vi ønsker å generalisere funnene til, er på 437 foretak. Responsraten blir dermed på 39,1 %. Dette er en relativt god responsrate, sammenlignet med tidligere studier, spesielt sett i sammenheng med størrelsen på den faktiske populasjonen ( $n = 437$ ). Figur 4.2 viser at respondentene representerer en bransjesammensetning som ligger ganske tett opp til den faktiske populasjonen. På bakgrunn av svarrespons og representativitet kan det forsvares å generalisere utredningens funn til den faktiske populasjonen. Denne populasjonen er imidlertid ikke representativ for norske bedrifter generelt (SSB, 2015). Det kan dermed ikke påstås at våre funn kan gjelde for alle norske foretak.

Det er sannsynlig at studien måler det den er ment å måle. Studien er i hovedsak besvart av økonomisjefer (CFO), noe som øker sannsynligheten for at studien måler den faktiske bruks- og beslutningsgraden av kundelønnsomhetsanalyser. Den interne konsistensen i målingen av begrepene er også generelt sett god. Totalt sett gjør den gode responsraten og den interne validiteten at studien har gode forutsetninger for å trekke generelle konklusjoner.

## **5.2 Begrensinger ved studien og forskningsmessige implikasjoner**

For å samle inn data ble det i denne utredningen benyttet et spørreskjema med lukkede svaralternativer. En utfordring med dette er at respondentene ikke får oppklart eventuelle spørsmål de måtte ha underveis. Dette kan gjøre at begrepsvaliditeten ikke blir så god som ønsket. Kartleggingen av de ulike kundelønnsomhetsmetodene viser at de fremtidsrettede

metodene blir “blandet” i høy grad. Dette kan tyde på manglende begrepsvaliditet. På den andre siden er metodene svært like teoretisk. Dermed er det naturlig å observere en viss blanding av metodene. Analysene indikerer videre at det i praksis bare blir benyttet én fremtidsrettet metode, som både har et fremtidsrettet og et historisk perspektiv. Denne metoden kan derfor bli omtalt som en helhetlig metode (se del 5.1). Et bidrag fra denne utredningen er at videre forskning bør konsentrere seg om et rammeverk bestående av totalt tre metoder og ikke fem. Det vil *si lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyser av kundesegment* og én helhetlig metode (*enkeltkunder som investeringsobjekt*). For videre forskning kan det også være hensiktsmessig å gå ut fra påstander om beregningen av de ulike metodene, i stedet for å spørre direkte om bruken av en allerede definert metode. Ved å benytte påstander trenger ikke respondentene å kjenne til navnene på de ulike metodene. Ulike navn på metodene, i praksis og academia, blir dermed ikke et problem. Påstandene bør ta utgangspunkt i et rammeverk bestående av to historiske og én helhetlig metode. Ved å gjennomføre en faktoranalyse av påstandene kan det avdekkes hvilke metoder foretakene benytter.

Det blir ikke funnet en sammenheng mellom variabelen “Fremtid” (den helhetlige metoden) og foretaksprestasjonene. En mulig forklaring på den manglende sammenhengen er at foretaksprestasjonene blir målt for kortsiktig. Utredningen baserer seg på et tverrsnittsdesign, hvor bruk og beslutninger blir målt for de tre siste årene (2012-2014). Svarene blir deretter sammenkoblet med prestasjonene for de tre siste årene (2012-2014). Dette betyr at beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsanalysene, skal medføre prestasjoner i den samme perioden (2012-2014). Å fange opp den langsiktige virkningen av de fremtidsrettede metodene kan dermed bli et problem, siden det kan ta mange år før resultatene av beslutningene viser seg igjen i prestasjonene. Det kan på den andre siden innvendes at de observerte prestasjonene kan være et resultat av tidligere beslutninger. Dette er det imidlertid vanskelig å si noe om, siden det ikke blir spurt om når foretakene startet med de respektive metodene. Videre forskning bør derfor inkludere spørsmål som avdekker hvor lenge foretakene har tatt beslutninger på de ulike analysemetodene. På den måten får de et bedre grunnlag for å si noe om den langsiktige effekten av metodene.

Målet på foretaksprestasjoner baserer seg på fire subjektive vurderinger av prestasjonene. I subjektive vurderinger er det naturlig at respondentene trekker inn ikke-finansielle prestasjoner. Korrelasjonsanalysen i tabell 4.11 bekrefter dette. Videre er ikke-finansielle

---

prestasjoner ledende indikatorer for fremtidige finansielle prestasjoner (etterslepene indikatorer). Det kan dermed hevdes at målet på foretaksprestasjonene tar hensyn til både kortsiktig og langsiktig lønnsomhet. Den manglende effekten av de fremtidsrettede metodene trenger derfor ikke være et resultat av en for kortsiktig måling av foretaksprestasjonene. Dette støttes også av at tidligere studier ikke finner en sammenheng mellom foretaksprestasjonene og de fremtidsrettede metodene (Al-Mawali et al., 2012; McManus, 2013), selv om de benytter flere ikke-finansielle mål (eksempelvis kundetilfredshet, markedsandel, suksessrate nye tjenester etc. se tabell 2.5). En studie av Ittner og Larcker (1998) viser imidlertid at ikke-finansielle mål, som kundetilfredshet, ikke nødvendigvis har en sterk sammenheng med fremtidige finansielle prestasjoner i alle bransjer. Videre forskning bør dermed gjøre en vurdering av om ikke-finansielle mål fanger opp fremtidige prestasjoner fra de fremtidsrettede metodene på en tilfredsstillende måte.

Forklaringskraften til regresjonsligningene i utredningen er generelt lave. Det kan være flere grunner til dette. Den avhengige variabelen (*foretaksprestasjoner*) kan være målt for kortsiktig. Dermed er det ikke sikkert den fanger opp effekten av alle metodene. Økt forklaringskraft kunne sannsynligvis også blitt oppnådd ved å legge til flere uavhengige variabler. Det kan for eksempel inkluderes situasjonsvariabler som teknologi, strategi, eller usikkerhet i omgivelsene. Slike variabler kan ha en stor betydning for hvilke analysemetoder som blir benyttet og hvilke prestasjoner som blir oppnådd (Chenhall, 2007).

Utredningen finner en sterk samvariasjon mellom beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Dette er et viktig funn for forskning på kundelønnsomhetsanalyser, siden de fleste studiene baserer seg på å spørre om bruksgrad (se for eksempel Bjørnenak, 2013, eller McManus, 2013). Problemet med bruk er at det er et lite konkret begrep. Et selskap kan for eksempel bruke ulike styringssystemer uten nødvendigvis å fatte beslutninger på informasjonen som blir generert. En forskningsmessig implikasjon blir dermed at kvantitative studier av kundelønnsomhetsanalyser i større grad bør inkludere spørsmål om beslutninger. For videre forskning kan det også være interessant å se på sammenhengen mellom hvilke prestasjoner som oppnås (vekst i omsetning, reduksjon i kostnadsprosent, ulike ikke-finansielle prestasjoner) og hvilket informasjonsgrunnlag som blir brukt til beslutninger. Dette kan gi bedre innsikt i hvilke kundelønnsomhetsmetoder som bør benyttes for ulike tiltak.

I enkelte selskaper kan det tenkes at kundelønnsomhetsanalyser i stor grad blir utført ad hoc i forbindelse med større beslutninger, mens analysene i andre selskaper blir utført mer eller mindre kontinuerlig som en del av økonomistyringen (Havelin et al., 2013). For videre forskning vil det være interessant å se nærmere på om hyppigheten i oppdateringen av kundelønnsomhetsanalysene kan ha en påvirkning på beslutningsgrunnlaget. Det er naturlig å tro at kontinuerlige oppdateringer av kundelønnsomhetsinformasjonen kan påvirke kvaliteten på kundelønnsomhetsanalysene. Blir kvaliteten høyere, gir det et bedre beslutningsgrunnlag, og dette kan igjen gi bedre foretaksprestasjoner. Det må understrekes at begrepet “hyppighet”, så vidt oss bekjent, ikke er blitt målt og validert i tidligere studier av kundelønnsomhetsanalyser. For å måle dette begrepet kan det for eksempel spørres om hvor mange ganger foretakene oppdaterer analysene (ukentlig, månedlig, årlig etc.). Deretter kan frekvensen i oppdatering bli validert ved å komme med påstander for hvor ofte oppdateringen blir gjennomført.

En avsluttende kommentar, er at det kan være interessant å benytte seg av kvalitative casestudier med dybdeintervjuer for å avdekke hvordan foretakene beregner, oppdaterer og benytter analysene i praksis. Dette kan gi en bedre forståelse av hvilke beslutninger som blir tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalysene, om hyppighet i oppdatering har en påvirkning på beslutningsgrunnlaget og hvilke analysemetoder som er sentrale for å fatte beslutninger.

### 5.3 Ledelsesmessige implikasjoner

Utredningens ledelsesmessige implikasjoner er knyttet til bruk og beslutninger av kundelønnsomhetsanalyser. For å oppnå økte prestasjoner må bedrifter fatte beslutninger på den informasjonen de tilegner seg fra kundelønnsomhetsanalysene. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser, eller innsikt i kundelønnsomheten, har i seg selv ingen verdi om ikke foretaket bruker innsikten i beslutningssammenheng (se del 5.1.3). Det kan virke opplagt at lønnsomhetsinformasjonen blir benyttet til beslutninger, men McManus (2011; 2013) viser at dette ikke alltid er tilfellet. Denne utredningen har derfor gjort et skille mellom bruk og beslutninger. Bruk er relatert til i hvilken grad et foretak utfører ulike former for kundelønnsomhetsanalyser for å oppnå innsikt i kundelønnsomhet og årsakene til lønnsomhetsforskjeller. Beslutninger omhandler hvorvidt foretakene tar beslutninger basert på den informasjonen analysene gir. En utfordring mange foretak står overfor, er at ikke all

---

kundeinntekt er like lønnsom (Bjørnenak & Helgesen, 2009; Hoff, 2010; van Raaij, 2005; van Raaij et al., 2003). Innsikten fra kundelønnsomhetsanalysene kan derfor være svært nyttig å besitte i beslutningssituasjoner. Det er imidlertid bare gjennom beslutninger at et foretak kan bedre lønnsomheten (Coase, 1938; Demski, 1997). Beslutningene kan omhandle hvilke, eller hvilken type, kunder foretaket ønsker å fokusere på. Videre kan tiltakene være å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme eller “kvitte” seg med dem (se del 2.2.3). Slike beslutninger kan i neste omgang øke prestasjonene til foretaket. Oppsummert betyr dette at generering av kundelønnsomhetsinformasjon, og den etterfølgende innsikten som oppnås, ikke gir økte prestasjoner uten at foretaket i neste omgang fatter lønnsomhetsforbedrende beslutninger. Den ledelsesmessige implikasjonen er dermed at foretaket må benytte lønnsomhetsinformasjonen til beslutninger for å øke foretaksprestasjonene.

En slik implikasjon skulle tilsi at økt grad av beslutninger tatt på grunnlag av kundelønnsomhetsinformasjon, er tilstrekkelig for å øke foretaksprestasjonene. Det er derfor et paradoks at segmentmetoden, som er den metoden med høyest beslutningsgrad, ikke gir økte foretaksprestasjoner. Dermed har ikke nødvendigvis en høy grad av beslutninger en påvirkning på foretaksprestasjonene. *Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder*, som er metoden med nest høyest beslutningsgrad, gir derimot økte prestasjoner. Det avdekkes med andre ord en sammenheng, når beslutningene blir tatt på grunnlag av historisk informasjon på et enkeltkundenivå, men ikke på segmentnivå. Et nærliggende spørsmål er dermed om segmentmetoden gir et dårligere beslutningsgrunnlag enn enkeltkundemetoden.

Enkeltkundemetoden gir innsikt i lønnsomhetsforskjeller mellom kundene og årsakene til lønnsomhetsforskjeller på et enkeltkundenivå. Dermed kan det bli tatt veloverveide beslutninger rettet mot spesifikke kunder. Segmentmetoden gir på sin side ikke et godt grunnlag for å gjennomføre lønnsomhetsforbedrende tiltak rettet mot enkeltkunder. Dette kommer av at metoden kun gir et overordnet bilde av lønnsomheten til kundene og ikke detaljert innsikt på et enkeltkundenivå. Det må imidlertid presiseres at segmentmetoden kan være god i forbindelse med strategiske beslutninger over hvilke segmenter, eller kundetyper, foretaket skal fokusere på. Dette gjelder spesielt i forbindelse med markeds kampanjer, som ofte rettes mot segmenter og ikke enkeltkunder (se del 2.2.4). Beslutningsgrunnlaget er imidlertid avhengig av at segmenteringen er basert på homogene kundegrupper. Dersom segmentene ikke er basert på homogene kunder, vil beslutningene som blir fattet, være rettet

mot en gruppe kunder som ikke trenger de samme tiltakene. Dermed kan det bli gjennomført en rekke feilaktige tiltak på grunn av upresise lønnsomhetsbilder.

Den ledelsesmessige anbefalingen blir dermed at det er viktig å fatte beslutninger på lønnsomhetsinformasjonen, men samtidig være nøye i vurderingen av hvilke beslutninger lønnsomhetsinformasjonen gir grunnlag for å ta. Skal beslutninger rettes mot enkeltkunder bør foretaket benytte detaljerte lønnsomhetsbilder på enkeltkundenivå for å oppnå gode prestasjoner. Skal beslutninger rettes mot grupper av kunder, kan segmentmetoden i mange tilfeller være god. Det er imidlertid viktig å være klar over utfordringene med denne metoden. Blir det tatt beslutninger på segmentmetoden rettet mot segmenter som ikke er homogene, kan beslutningene bli sub-optimale, og prestasjonene utebli.

De ledelsesmessige implikasjonene som er tatt opp til nå, drar i retning av at metoden ”Fremtid” (den helhetlige metoden) burde gi den beste sammenhengen med foretaksprestasjonene. Dette kommer av at metoden i teorien skal gi det mest helhetlige beslutningsgrunnlaget, siden den ser på både historiske tall og fremtidsrettede prognoser (se del 2.2.4). Det blir imidlertid ikke funnet noen sammenheng mellom beslutninger fattet på metoden ”Fremtid” og foretaksprestasjonene. I del 2.2.4 ble det påpekt at det er vanskelig og ressurskrevende å beregne fremtidsrettede faktorer. Å oppnå et pålitelig beslutningsgrunnlag vil dermed være ressurskrevende. Dette er sannsynligvis årsaken til at metoden ”Fremtid” (den helhetlige metoden) er den minst brukte (se del 5.1.1), og at det ikke blir funnet noen sammenheng mellom beslutninger tatt på grunnlag av metoden og foretaksprestasjonene. Den lave bruken kan tyde på at mange foretak har et for kortsiktig perspektiv i kundelønnsomhetsanalysene sine, og at beslutningene ofte er basert på historisk informasjon som ikke nødvendigvis er representativ for fremtiden. Tatt i betraktning at kundenes lønnsomhet kan endres mye over levetiden (Berger & Nasr, 1998), vil en ledelsesmessig anbefaling være å gjøre en kost/nytte avveining av ressursbruken med å oppnå pålitelige fremtidsestimater opp mot alternativkostnaden ved å ”tape” fremtidig lønnsomme kunderelasjoner.

Vi finner indikasjoner på at bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (*helhetsvurdering*) har sunket i løpet av de tre siste årene (2012-2014). Den potensielle nytten blir imidlertid fortsatt vurdert til å være høyere enn den opplevde nytten. Dette betyr at mange av foretakene ser at kundelønnsomhetsanalyser er et nyttig styringsverktøy, men at potensialet

---

ikke er helt utnyttet. Det blir i denne delen påpekt at foretakene må ta beslutninger på kundelønnsomhetsinformasjonen for å oppnå prestasjoner. Videre er det viktig å vurdere hvilket beslutningsgrunnlag metodene gir, og om det kan forsvares ikke å ta hensyn til fremtiden i analysene. Grunnen til at den potensielle nytten fremdeles ikke er lik den opplevde, kan være at foretak ikke tar beslutninger på grunnlag av analysene, eller at beslutningene blir tatt på et lite hensiktsmessig beslutningsgrunnlag. Et tiltak for å øke nytten kan være å øke kunnskapen blant de ansatte. Økt kunnskap kan gjøre at foretakene bruker de metodene som er mest hensiktsmessig med tanke på deres situasjon. Dermed kan de utnytte metodene på en bedre måte og oppnå en sterkere sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalysene og foretaksprestasjonene.

## 5.4 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke om kundelønnsomhetsanalyser har en påvirkning på foretaksprestasjonene i norske foretak. Funnene viser at beslutninger tatt på bakgrunn av analysene har en positiv påvirkning på foretaksprestasjonene. Dette er naturlig siden det er beslutninger tatt på grunnlag av styringsinformasjon som i teorien burde gi økte prestasjoner. Bruk av kundelønnsomhetsanalyser har derimot ingen effekt på foretaksprestasjonene når det også blir sett på beslutninger. Dette betyr at innsikt i lønnsomhetsforskjellene ikke har en effekt om ikke foretaket også benytter denne innsikten til å fatte beslutninger. Videre finner studien at høy grad av beslutninger ikke nødvendigvis gir bedre prestasjoner, men at det er sentralt å vurdere hvilket beslutningsgrunnlag metodene gir for å kunne oppnå økte prestasjoner. Beslutningsgraden må derfor ses i sammenheng med hvilket beslutningsgrunnlag kundelønnsomhetsanalysene gir.

I forbindelse med kartleggingen av bruken av kundelønnsomhetsanalyser finner studien at et rammeverk med fem ulike kundelønnsomhetsmetoder ikke speiler den reelle praksisen. I stedet for tre forskjellige fremtidsrettede metoder blir det trolig bare benyttet én “helhetlig metode”, som både har et fremtidsrettet fokus, samtidig som den tar hensyn til historisk lønnsomhetsinformasjon. Fremtidige studier bør derfor ta utgangspunkt i tre metoder: to historiske og én “helhetlig metode”.

## 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.
- Andersen, H. K., & Opsahl, I. C. (2011). *Styringsverktøy og lønnsomhet: fra tradisjon til innovasjon: en studie av lønnsomhetsforskjeller i banksektoren med utgangspunkt i bruk av styringsverktøy* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy execution* (6 utg.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of interactive marketing*, 12(1), 17-30.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet: en studie av norske sparebanker. *Magma*, (6), 31-36.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas (Red.), *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurranseevne* (s. 99-115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Boye, K., Holm, E., & Heskestad, T. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse* (9 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 836-863.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorising Contingencies in Management Control Systems Research. I C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Red.), *Handbook of management accounting research* (s. 163-206). Oxford: Elsevier.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measure *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Coase, R. H. (1938, 1. oktober – 17. desember). Business organisation and the accountant. *The Accountant*. Trykt på nytt i Solomons D. (Red.). (1952). *Studies in costing*. London: Sweet & Maxwell Ltd., s. 105-158
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 utg.). Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates.



- 
- Cokins, G., Juras, P. E., Stout, D. E., & Blocher, E. J. (2013). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (6 utg.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3. utg.). Somerset: Wiley.
- Demski, J. (1997). *Managerial Uses of Accounting Information*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Egan, J. (2008). *Relationship marketing : exploring relational strategies in marketing* (3. utg.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- George, D., & Mallery, P. (2011). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 18.0 update* (11. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 45-59.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 utg.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Havelin, G. G., & Helsem, A. E. R. (2012). *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge: en studie av bruksgrad og nytteverdi* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Havelin, G. G., Helsem, A. E. R., & Helgesen, Ø. (2013). Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i store norske foretak. *Magma*, (4), 38-49.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet* (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Helgesen, Ø. (2005). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 225-237.

- Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial marketing management*, 36(6), 757-769.
- Helgesen, Ø. (2008). Targeting customers: A financial approach based on creditworthiness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(4), 261-273.
- Hoff, K. G. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Horngren, C. T., Rajan, M. V., & Datar, S. M. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14 utg.). Essex: Pearson.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G. (2014). *Exploring strategy* (10. utg.). Harlow: Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Keller, G. (2009). *Managerial statistics* (8 utg.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning College Publishing.
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 30-39.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266.
- Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S., & Sehm, J. (2004). *An empirical study on customer profitability accounting, customer orientation and business unit performance*. Paper presentert på 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussel, Belgia.

- 
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- McManus, L. (2011). *Accounting for Customers: The Impact of Contextual Factors and Implications for Management Decision-Making*. Upublisert manuskript. Griffith University, Gold Coast, Qld
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2), 140-152.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of interactive marketing*, 13(1), 25-40.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- NSD. (2015). Må prosjektet meldes? Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using SPSS* (4. utg.). Maidenhead: Open University Press.
- Proff Forvalt. (2015, 23. juni). DN500. *Dagens Næringsliv*, s. 30-39.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- 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.
- Ross, S. A., Jaffe, J. F., Jordan, B. D., & Westerfield, R. W. (2008). *Modern financial management* (8. utg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241-251.
- Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Saunders, M. N. K., Thornhill, A., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Pearson.

- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101-108.
- SSB. (2015, 23. januar). Nesten 550 000 virksomheter i Norge. Virksomheter. Hentet 5. September 2015 fra <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Staubus, G. J. (1971). *Activity costing and input-output accounting*. Homewood, IL: RD Irwin.
- van Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.

# Vedlegg

## 1. Spørreskjema

### Kommentar til vedlegg 1. Spørreskjema

Alle spørsmålene krevde svar, utenom spørsmål 4.6-5.2. Utskriften av spørreskjemaet i dette vedlegget er kun en tilnærming til hvordan spørreskjemaet var i realiteten. For eksempel kommer det ikke frem hvor det var lagt inn sideskift, eller andre grafiske og designmessige egenskaper som var tilgjengelig i web-versjonen. Det fremgår ikke av spørreskjemaet at spørsmål i matriseform (for eks. Spm. 3.1, 3.2, 3.3) har underspørsmål med nummerering av typen x.1.1, x.1.2 etc. (for eks 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 etc.).

#### Spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å studere sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner i store norske selskaper. Undersøkelsen består av rundt 20 spørsmål og vil ta omtrent 5 minutter å gjennomføre.

Kundelønnsomhetsanalyser handler om å gjøre lønnsomhetsvurderinger av kundene sine. Selv om ikke alle foretak bruker en konkret kundelønnsomhetsmetode, blir det høyst sannsynlig gjennomført analyser som vurderer lønnsomheten av kundene i en eller annen grad.

Alle svar vil være anonyme. Analysene av spørreundersøkelsen vil bli gjennomført på aggregert nivå, og det vil ikke være mulig å identifisere enkelt-selskaper.

#### Bakgrunnsinformasjon

1.1 - Hvilken bransje tilhører selskapet deres hovedsaklig?

Dersom du valgte annet, vennligst spesifiser type bransje:

1.2 - Hvilken stilling har du i deres selskap?

Dersom du valgte annet, vennligst spesifiser type stilling:

1.3 - Hvor mange ansatte har bedriften (ca.)?

1.4 - Ca. hvor stor årlig omsetning har bedriften? (mill. NOK)









## Foretaksprestasjoner

Denne delen omhandler mål på foretaksprestasjoner for de tre siste årene (2012-2014).

### 4.1 - Hvordan har din bedrift prestert i forhold til de nærmeste konkurrentene de tre siste årene (2012-2014):

	Mye dårligere enn konkurrentene -3	-2	-1	Likt med konkurrentene 0	+1	+2	Mye bedre enn konkurrentene +3
Omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vekst i omsetning (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overskuddsats (resultatgrad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalkapitalrentabilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.2 - Hvordan har din bedrift prestert i forhold til den bransjen dere opererer i de tre siste årene (2012-2014)?

Mye dårligere enn bransjen -3	-2	-1	Likt med bransjen 0	+1	+2	Mye bedre enn bransjen +3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.3 - Hvordan har din bedrift prestert i forhold til den aller nærmeste konkurrenten de tre siste årene (2012-2014)?

Mye dårligere enn konkurrenten -3	-2	-1	Likt med konkurrenten 0	+1	+2	Mye bedre enn konkurrenten +3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.4 - Hvordan har din bedrift prestert i forhold til deres forventninger de tre siste årene (2012-2014)?

Mye dårligere enn forventningene -3	-2	-1	Likt med forventningene 0	+1	+2	Mye bedre enn forventningene +3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.5 - Dersom du skal foreta "en samlet vurdering av foretakets prestasjoner", hvordan har ditt foretak prestert i forhold til de nærmeste konkurrentene de tre siste årene (2012-2014)?

Mye dårligere enn konkurrentene -3	-2	-1	Likt med konkurrentene 0	+1	+2	Mye bedre enn konkurrentene +3
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.6 - Oppgi følgende finansiell informasjon for de tre siste årene (2012-2014):

Gjennomsnittlig omsetningsvekst (%)	<input type="text"/>
Gjennomsnittlig overskuddsats (resultatgrad) (%)	<input type="text"/>
Gjennomsnittlig totalkapitalrentabilitet (%)	<input type="text"/>

**Avslutningsvis**

5.1 - Har du kommentarer til undersøkelsen?

5.2 - Ønsker du å få tilsendt en elektronisk kopi av utredningen?

- Ja  
 Nei

Som et resultat av at undersøkelsen er anonym må vi ha e-posten du ønsker å motta utredningen på.

Dette spørsmålet vil ikke kunne kobles opp mot dine tidligere svar.

E-post

---

## 2. Invitasjonsmail

Utredning ved NHH om kundelønnsomhet

### Invitasjon til en kort spørreundersøkelse om kundelønnsomhet og foretaksprestasjoner

Kjære **Fornavn Etternavn**

#### Personlig melding

Vi er to masterstudenter ved NHH (Norges Handelshøyskole) som for øyeblikket arbeider med en utredning om kundelønnsomhet i Norges største bedrifter. I sommer var vi i kontakt med deg direkte, eller noen i ditt selskap, med forespørsel om å kunne sende ut en kort spørreundersøkelse nå i høst. Undersøkelsen vil ta omtrent 5 minutter å gjennomføre.

Formålet med undersøkelsen er å se på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Resultatene fra utredningen kan gi svært nyttig innsikt for selskaper som benytter eller vurderer å begynne med kundelønnsomhetsanalyser.

Grunnen til at vi kontakter akkurat deg er fordi vi mener at din type stilling har best forutsetning for å kunne svare på de spørsmålene vi tar opp. De av dere vi snakket med i sommer var positive til å delta, og vi håper flest mulig har mulighet til å gjennomføre undersøkelsen.

Svarene vil være anonyme og analysene vil foregå på et aggregert nivå. Det vil derfor ikke være mulig å identifisere svar fra hvert enkelt selskap. Kontaktinformasjonen vil bli slettet etter at undersøkelsen er gjennomført. Vi vil oppfordre til at undersøkelsen blir tatt på PC eller Mac.

#### Trykk her for å ta undersøkelsen

Dersom linken over ikke fungerer kan du kopiere og lime inn følgende link i nettleseren:  
://http: SurveyURL

Dersom du ønsker en elektronisk versjon av den endelige utredningen kan du krysse av for dette i undersøkelsen.

På forhånd takk for hjelpen, vi setter stor pris på din deltagelse.

Med vennlig hilsen  
Joakim Sandbekk og Helge Sandanger  
Masterstudenter NHH

Skulle du ha spørsmål i forbindelse med spørreundersøkelsen kan vi kontaktes på mail:  
*joakim.sandbekk@student.nhh.no / helge.sandanger@student.nhh.no* eller mobil: 900 xx xxx / 913  
xx xxx

### 3. Påminnelsemail

## Oppfølging - Utredning ved NHH om kundelønnsomhet

Kjære **Fornavn Etternavn**

### Personlig melding

Forrige uke sendte vi deg en invitasjon til en kort spørreundersøkelse (ca. 5 min) om kundelønnsomhetsanalyser. Resultatene fra utredningen kan gi svært nyttig innsikt for selskaper som benytter eller vurderer å begynne med kundelønnsomhetsanalyser. Vi kan ikke se å ha mottatt noe svar fra deg, og håper denne påminnelsen vil få deg til å gjennomføre undersøkelsen.

Det er meget viktig for kvaliteten på studien at så mange som mulig besvarer undersøkelsen. Ditt svar vil derfor bety veldig mye i denne sammenhengen.

### Link til undersøkelsen

(Dersom du allerede har startet på undersøkelsen vil du ved å trykke på linken komme til det spørsmålet du stoppet ved)

Dersom linken over ikke fungerer kan du kopiere og lime inn følgende link i nettleseren:  
://http: SurveyURL

Vi ønsker å gjenta at undersøkelsen er anonym, og kontaktinformasjonen vil bli slettet når utredningen er fullført. Undersøkelsen vil ta omtrent 5 minutter å gjennomføre. Alle som svarer på undersøkelsen vil få tilsendt en elektronisk versjon av denne dersom det er ønskelig.

På forhånd takk for hjelpen, vi setter stor pris på din deltagelse.

Med vennlig hilsen

Joakim Sandbekk og Helge Sandanger

Masterstudenter NHH

Skulle du ha spørsmål i forbindelse med spørreundersøkelsen kan vi kontaktes på:

- mail: joakim.sandbekk@student.nhh.no / helge.sandanger@student.nhh.no

- mobil: 900 xx xxx / 913 xx xxx

#### 4. Korrelasjoner bruk og nytte (helhetsvurdering og ulike metoder)

Korrelasjoner	pearsons r
Korr. Bruk og nytte - Helhetsvurdering	.871**
Korr. Bruk og nytte - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.918**
Korr. Bruk og nytte - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	.861**
Korr. Bruk og nytte - Enkeltkunders livsløpsverdi	.909**
Korr. Bruk og nytte - Verdivurdering av enkeltkunder	.873**
Korr. Bruk og nytte - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.908**

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

(n=171)

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

#### 5. T-test av bruk og nytte (helhetsvurdering og ulike metoder)

Var. 1	Var. 2	Paired Differences			
		Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
Bruk - Helhetsvurdering	Nytte - Helhetsvurdering	-0,023	0,804	-0,380	0,704
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	Nytte - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	0,111	0,800	1,815	0,071
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	Nytte - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	0,053	0,903	0,762	0,447
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	Nytte - Enkeltkunders livsløpsverdi	0,035	0,702	0,654	0,514
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	Nytte - Verdivurdering av enkeltkunder	0,076	0,782	1,271	0,205
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	Nytte - Enkeltkunder som investeringsobjekt	0,012	0,604	0,253	0,800

#### 6. Bekreftende faktoranalyse "Beslutninger"

Only one component was extracted

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	275.286
	df
	3
	Sig.
	.000

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.403	80.097	80.097	2.403	80.097	80.097
2	.389	12.963	93.060			
3	.208	6.940	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

##### Communalities

	Initial	Extraction
Beslutninger - Helhetsvurdering	1.000	.857
Beslutninger (operasjonelle)	1.000	.810
Beslutninger (strategiske)	1.000	.737

Extraction Method: Principal Component Analysis

##### Component Matrix (a)

	Component
	1
Beslutninger - Helhetsvurdering	.925
Beslutninger (operasjonelle)	.900
Beslutninger (strategiske)	.858

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 1 components extracted.

## 7. Korrelasjonsanalyse av subjektive vurderinger av prestasjonsmål

	Prestasjon ift. bransje	Prestasjon ift. nærmeste konkurrent	Prestasjon ift. forventninger	Prestasjon ift. samlet vurdering
Prestasjon ift. bransje	1			
Prestasjon ift. nærmeste konkurrent	.758**	1		
Prestasjon ift. forventninger	.589**	.579**	1	
Prestasjon ift. samlet vurdering	.844**	.819**	.729**	1

\*Korrelasjon er signifikant på 5 %-nivå (tosidig)  $n=171$

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

## 8. Bekreftende faktoranalyse "Foretaksprestasjoner"

Only one component was extracted

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	531.317
	6
	.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.169	79.237	79.237	3.169	79.237	79.237
2	.471	11.777	91.014			
3	.243	6.083	97.097			
4	.116	2.903	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Communalities

	Initial	Extraction
Prestert i forhold til bransjen	1.000	.813
Prestert i forhold til nærmeste konkurrent	1.000	.794
Prestert i forhold til forventninger	1.000	.647
Samlet vurdering av foretakets prestasjoner	1.000	.916

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Component Matrix (a)

	Component
	1
Samlet vurdering av foretakets prestasjoner	.957
Prestert i forhold til bransjen	.902
Prestert i forhold til nærmeste konkurrentet	.891
Prestert i forhold til forventninger	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 1 components extracted.

## 9. Regresjon: bruk helhetsvurdering; omsetning

Modell Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.232(a)	0.054	.042	1.04471	.054	4.735	2	167	.010	2.198

a. Predictors: (Constant), Bruk Helhetsvurdering, Årlig omsetning i mill (NOK)

b. Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.015	.239		16.810	.000		
	Bruk helhetsvurdering	.132	.051	.197	2.607	.010	.996	1.004
	Årlig omsetning i mill (NOK)	1.025E-5	.000	.111	1.470	.143	.996	1.004

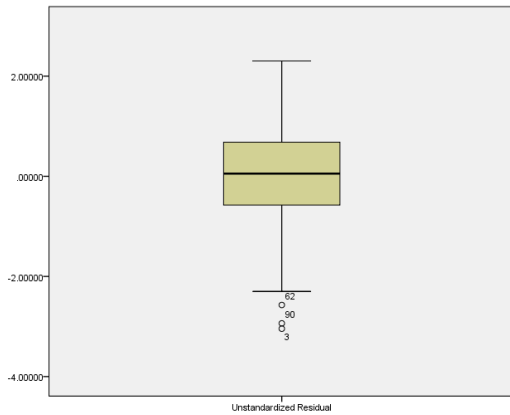
(a) Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.055	170	.200*	.998	170	.179

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## 10. Regresjon: bruk ulike metoder; omsetning

Modell Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.343(a)	.118	.085	9.21484	.118	3.621	6	163	.002	2.178

a. Predictors: (Constant), Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement, Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi, Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder, Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt, Årlig omsetning i mill (NOK)

b. Dependent Variable: Foretaksprestasjoner (kvadrert)

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.125	2.379		8.038	.000		
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.992	.399	.203	2.487	.014	.814	1.228
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	-.345	.435	-.062	-.792	.429	.896	1.117
	Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	-.048	.527	-.008	-.091	.927	.686	1.458
	Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	1.623	.575	.267	2.824	.005	.605	1.652
	Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	-1.693	.674	-.240	-2.512	.013	.592	1.690
	Årlig omsetning i mill (NOK)	.000	.000	.164	2.188	.030	.968	1.033

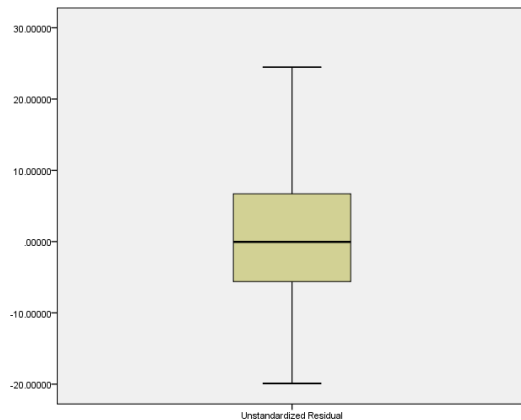
(a) Dependent Variable: Foretaksprestasjoner (kvadrert)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.050	170	.200*	.992	170	.517

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction





## 11. Eksplorerende faktoranalyse - alle metoder

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	160.056
	df
	10
	Sig.
	.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings (a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2.242	44.840	44.840	2.242	44.840	44.840	2.133
2	1.122	22.438	67.279	1.122	22.438	67.279	1.436
3	.668	13.363	80.641				
4	.557	11.146	91.787				
5	.411	8.213	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance

### Communalities

	Initial	Extraction
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	1.000	.615
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	1.000	.735
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	1.000	.616
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	1.000	.667
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	1.000	.731

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Pattern Matrix (a)

	Component	
	1	2
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.874	
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.792	
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.774	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement		.879
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder		.717

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

(a) Rotation converged in 4 iterations

### Component Matrix (a)

	Component	
	1	2
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.797	
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.775	-.362
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.757	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.561	.548
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	.344	.785

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 2 components extracted.

### Structure Matrix

	Component	
	1	2
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.849	
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.812	
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.784	
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement		.848
Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.362	.762

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

## 12. Bekreftende faktoranalyse "Fremtid"

Only one component was extracted

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122.586
	df	3
	Sig.	.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.012	67.077	67.077	2.012	67.077	67.077
2	.558	18.608	85.686			
3	.429	14.314	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Communalities

	Initial	Extraction
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	1.000	.623
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	1.000	.668
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	1.000	.721

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Component Matrix (a)

	Component
	1
Bruk - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.849
Bruk - Verdivurdering av enkeltkunder	.817
Bruk - Enkeltkunders livsløpsverdi	.790

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 1 components extracted.

### 13. Regresjon: bruk historiske metoder; bruk "Fremtid"; omsetning

Modell Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.234(a)	.055	.032	1.05049	.055	2.384	4	165	.053	2.190

a. Predictors: (Constant), Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement, Bruk - Fremtid, Årlig omsetning i mill (NOK)

b. Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.232	.271		15.624	.000		
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.111	.045	.205	2.457	.015	.826	1.210
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	-.029	.050	-.046	-.580	.563	.897	1.115
	Bruk - Fremtid	.010	.068	.012	.146	.884	.901	1.110
	Årlig omsetning i mill (NOK)	1.228E-5	.000	.133	1.750	.082	.994	1.006

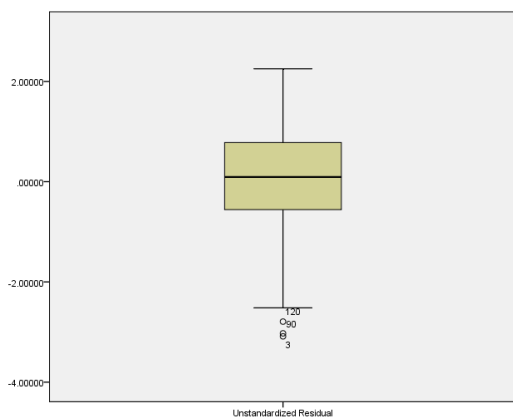
(a) Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	0.056	170	.200*	.982	170	.030

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## 14. Regresjon: bruk historiske metoder; bruk "Fremtid"; "Beslutninger"

Modell Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.309(a)	.096	.068	9.29976	.096	3.474	5	164	.005	2.166

a. Predictors: (Constant) Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment Bruk - Fremtid Beslutninger Årlig omsetning i mill (NOK)

b. Dependent Variable: Foretaksprestasjoner (kvadrert)

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.279	2.599		6.263	.000		
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.575	.463	.118	1.243	.216	.616	1.623
	Bruk - Lønnsomhetsanalyser av kundesegment	-.926	.509	-.165	-1.818	.071	.666	1.502
	Bruk - Fremtid	-.018	.604	-.002	-.029	.977	.899	1.112
	Beslutninger	1.734	.714	.260	2.429	.016	.480	2.085
	Årlig omsetning i mill (NOK)	9.035E-5	.000	.108	1.448	.150	.985	1.016

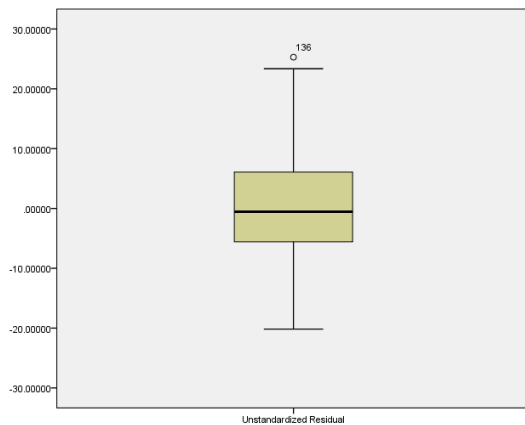
(a) Dependent Variable: Foretaksprestasjoner (kvadrert)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.067	170	.064	.988	170	.144

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## 15. Eksplorerende faktoranalyse – Beslutninger "Fremtid"

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.697
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	235.799
	df
	10
	Sig.
	.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings (a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2.390	47.796	47.796	2.390	47.796	47.796	2.303
2	1.265	25.292	73.089	1.265	25.292	73.089	1.510
3	.587	11.746	84.835				
4	.456	9.117	93.951				
5	.302	6.049	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance

### Communalities

	Initial	Extraction
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	1.000	.673
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	1.000	.740
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	1.000	.671
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	1.000	.791
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	1.000	.779

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Pattern Matrix (a)

	Component	
	1	2
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.896	
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	.896	
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	.775	
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement		.875
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder		.782

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

(a) Rotation converged in 3 iterations

### Component Matrix (a)

	Component	
	1	2
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	.845	
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.820	-.326
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	.815	
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	.305	.804
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.496	.654

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 2 components extracted.

### Structure Matrix

	Component	
	1	2
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	.889	
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.878	
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	.806	.308
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement		.854
Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder		.810

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

## 16. Bekreftende faktoranalyse – Beslutninger "Fremtid"

Only one component was extracted

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.703
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	190.750
	df	3
	Sig.	.000

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.220	73.986	73.986	2.220	73.986	73.986
2	.476	15.864	89.850			
3	.305	10.150	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Communalities

	Initial	Extraction
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	1.000	.668
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	1.000	.785
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	1.000	.766

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Component Matrix (a)

	Component
	1
Beslutninger - Verdivurdering av enkeltkunder	.886
Beslutninger - Enkeltkunder som investeringsobjekt	.875
Beslutninger - Enkeltkunders livsløpsverdi	.818

Extraction Method: Principal Component Analysis

(a) 1 components extracted.

## 17. Regresjon: beslutninger historiske metoder; beslutninger "Fremtid"; omsetning

Modell Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.225(a)	.051	.028	1.05268	.051	2.202	4	165	.071	2.183

a. Predictors: (Constant), Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement, Beslutninger - Fremtid, Årlig omsetning i mill (NOK)

b. Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.351	.268		16.258	.000		
	Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	.112	.046	.207	2.422	.017	.786	1.272
	Beslutninger - Lønnsomhetsanalyser av kundeselement	-.045	.053	-.071	-0.857	.393	.837	1.195
	Beslutninger - Fremtid	-.005	.062	-.006	-0.080	.936	.927	1.079
	Årlig omsetning i mill (NOK)	1.214E-5	.000	.131	1.728	.086	.996	1.004

(a) Dependent Variable: Foretaksprestasjoner

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.063	170	.093	.981	170	.022

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

