



# Kundelønnsomhetsanalyse i teori og praksis

*En kundelønnsomhetsanalyse i lokalavisen Fædrelandsvennen AS*

**Marie Thomassen & Eline Malmgård**

**Veileder**

Stine Rye Bårdsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## Forord

Denne utredningen er gjennomført som en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen v/UiA, våren 2016. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk Styring.

Vi valgte at vår masteroppgave skulle sette fokus på og fremme viktigheten og utfordringene knyttet til kundelønnsomhetsanalyser i virksomheter. Fordi avisbransjen har opplevd stor nedgang i annonseinntekter over lengre tid, har vi valgt å bruke denne bransjen som et utgangspunkt for vår oppgave. Etter interesse for utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalyser hos lokalavisen i Kristiansand, Fædrelandsvennen, har vi brukt deres markedsavdelingen som et utgangspunkt når vi gjennomfører en kundelønnsomhetsanalyse.

Arbeidet med oppgaven har vært en interessant og lærerik prosess. Vi har spesialisert oss på bruken av kundelønnsomhetsanalyser i praksis, med de muligheter og utfordringer dette fører med seg. Erfaringene fra masterstudiet generelt, og oppgaven spesielt, vil vi sannsynligvis ha stor nytte av i arbeidslivet. Vedlagt oppgaven følger to personlige refleksjonsnotat, hvor vi begge reflekterer videre over studiets og oppgavens tilknytning til tre viktige tema – internasjonalisering, innovasjon og ansvarlighet.

Vi vil rette en stor takk til Fædrelandsvennens markedsavdeling, og spesielt til avtroppende markedsdirektør André Walle, som ga oss muligheten til å gjøre en kundelønnsomhetsanalyse av deres annonsekunder. Vi vil også spesielt rette en takk til analyse- og forretningsutvikler Gjermund Sødal, som har brukt mye av sin tid på å bearbeide og gi oss tilgjengelig informasjon. Ellers vil vi takke øvrige ansatte i markedsavdelingen, for deres bidrag til vår oppgave, både gjennom tidsbruk og informasjonsformidling.

Til slutt ønsker vi å gi en stor takk til vår veileder, Stine Rye Bårdsen, som har gitt oss gode råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

## Sammendrag

Hovedtema for oppgaven er kundelønnsomhetsanalyse i teori og praksis. Vi har forsøkt å besvare vår problemstilling:

*Hvilke resultater gir en kundelønnsomhetsanalyse av annonsekundene i Fædrelandsvennen?*

Som problemstillingen indikerer, har vi gjennomført en kundelønnsomhetsanalyse hos lokalavisen Fædrelandsvennen. Alle annonsekundene ble gjenstand for analyse, og segmentert i henhold til inntekt. Da Fædrelandsvennens markedsavdeling ikke selv benytter modeller for beregning av kundelønnsomhet, har vi gjennomført en undersøkelse knyttet til tidsbruk blant de ansatte i avdelingen, som brukes som grunnlag for fordeling av lønnskostnaden.

Som ledd i vår utredning, har det vært hensiktsmessig å vurdere våre observasjoner opp mot teori. Teorien om den såkalte 80/20-regelen, hvor det hevdes at 80 prosent av lønnsomheten genereres av 20 prosent av kundene i en virksomhet, viste seg å gjelde omtrentlig i forhold til de resultater vår lønnsomhetsanalyse genererte. Vi hadde videre en forventning om at de største kundene etter inntekt, også var de mest lønnsomme kundene. Denne forventningen viste seg å være gjeldene, basert på resultatene av kundelønnsomhetsanalysen. Til slutt hadde vi en forventning om at det ville foreligge enkelte utfordringer knyttet til utarbeidelse av lønnsomhetsanalysen, men at registreringer av kundeaktiviteter i markedsavdelingen var optimale. Det viste seg å foreligge flere utfordringer enn først antatt, og registreringssystemet inneholdt ikke tilstrekkelig informasjon til å utarbeide en fullt ut reliabel kundelønnsomhetsanalyse. Da avdelingens registreringssystem for kundeaktivitet ikke gir optimal informasjon om aktiviteter på den enkelte kunde, har vi funnet det utfordrende å fordele kostnader til kundene. Til tross for disse svakhetene i registreringssystemet, og problematikken rundt fordeling av kundekostnader, har det vært mulig å utarbeide en kundelønnsomhetsanalyse som gir et bilde av kundelønnsomheten blant annonsekundene i Fædrelandsvennen.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>4</b>
<b>Figurliste .....</b>	<b>6</b>
<b>Tabelliste.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Mediebransjens struktur.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Hva er kundelønnsomhet?.....</b>	<b>14</b>
3.1.1 To grunnmodeller for kundelønnsomhetsanalyser .....	15
3.1.2 Hvordan implementere kundelønnsomhetsanalyser? .....	17
3.1.3 Paretoprinsippet for kundelønnsomhet .....	19
<b>3.2 Kalkulasjonsmetoder .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Tradisjonelle metoder.....	21
3.2.2 Aktivitetsbasert kalkulasjon - ABC.....	24
3.2.3 Fra ABC til Tidsdreven ABC .....	28
<b>3.3 Presentasjon av kundelønnsomhetsanalyser.....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Kundeinntekter .....	29
3.3.2 Kunderesultater.....	31
<b>3.4 Muligheter og utfordringer med kundelønnsomhetsanalyser.....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Oppsummering og forventninger.....</b>	<b>36</b>
<b>4. Metode.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Valg av undersøkelsesdesign .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Innsamling av data .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Analyse av data.....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 Kvalitetsvurdering av data .....</b>	<b>44</b>
<b>4.5 Forskningsetikk .....</b>	<b>46</b>
<b>5. Presentasjon av case .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Segmentering av kundebasen .....</b>	<b>49</b>

<b>5.2</b>	<b>Registreringssystemet .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3</b>	<b>Kostnadsfordeling .....</b>	<b>52</b>
<b>5.4</b>	<b>Kostnadsdrivere.....</b>	<b>57</b>
<b>6.</b>	<b>Resultater og analyse .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1</b>	<b>Kundelønnsomhetsanalyse – resultat og analyse av segment 1, 2 og 3.....</b>	<b>62</b>
<b>6.2</b>	<b>Kundelønnsomhetsanalyse – resultat og analyse av kunder i segment 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>84</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>86</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>90</b>

## Figurliste

<i>Figur 1.1 Sammenheng mellom opplag, inntekter og leserinteresse.</i>	10
<i>Figur 3.1 Implementeringsstrategi for kundelønnsomhetsanalyser.</i>	17
<i>Figur 3.2 Bidragsmetodens kostnadsfordeling.</i>	22
<i>Figur 3.3 Selvkostmetodens kostnadsfordeling.</i>	23
<i>Figur 3.4 Kostnadshierarkiet.</i>	26
<i>Figur 3.5 Lorenz-kurven.</i>	29
<i>Figur 3.6 Stobachoff-kurven.</i>	32
<i>Figur 3.7 Implementeringsstrategien som modell for oppgaven.</i>	36
<i>Figur 4.1 Undersøkelse på tidsbruk blant de ansatte i markedsavdelingen.</i>	42
<i>Figur 5.1 Fordeling av inntekt på kundemassen.</i>	49
<i>Figur 5.2 Segmentering av kundebasen.</i>	50
<i>Figur 6.1 Totalinntekt per segment.</i>	62
<i>Figur 6.2 Inntekt i segment relativt til antall kunder.</i>	63
<i>Figur 6.3 Lorenz-kurven for segmentene.</i>	64
<i>Figur 6.4 Stobachoff-kurven for segmentene.</i>	69
<i>Figur 6.5 Lorenz-kurven for kundene i segment 3.</i>	75
<i>Figur 6.6 Stobachoff-kurven for kundene i segment 3.</i>	76

## Tabelliste

<i>Tabell 5.1 Beregning av gjennomsnittlig timelønn.</i>	54
<i>Tabell 5.2 Beregning av andel aktiviteter til fordeling.</i>	54
<i>Tabell 5.3 Beregning av gjennomsnittlig timelønn til fordeling.</i>	56
<i>Tabell 5.4 Kundeaktiviteter og tilhørende kostnadsdrivere.</i>	57
<i>Tabell 5.5 Total tidsbruk per kundemøte og totalt antall kundemøter gjennomført.</i>	59
<i>Tabell 5.6 Beregning av totalkostnad per kundemøte.</i>	59
<i>Tabell 5.7 Beregning av totalkostnad per ordre.</i>	60
<i>Tabell 6.1 Total kundelønnsomhet i markedsavdelingen.</i>	61
<i>Tabell 6.2 Prosentvis fordeling av kunder og inntekt i segmentene.</i>	63
<i>Tabell 6.3 Grunnlag for Lorenz-kurven.</i>	64
<i>Tabell 6.4 Beregning av Gini-koeffisienten.</i>	65
<i>Tabell 6.5 Sårbarhetsindikator inntekt.</i>	66
<i>Tabell 6.6 Inntekter, kostnader og kunderesultat fordelt på segment.</i>	67
<i>Tabell 6.7 Segmenters prosentvise andel kunder, inntekt, kostnader og resultat.</i>	67
<i>Tabell 6.8 Grunnlag for Stobachoff-kurven.</i>	68
<i>Tabell 6.9 Beregning av Stobachoff-koeffisienten.</i>	70
<i>Tabell 6.10 Sårbarhetsindikator resultat.</i>	71
<i>Tabell 6.11 Kundeinntekt, kundekostnad og kunderesultat.</i>	72
<i>Tabell 6.12 Beregning av Gini-koeffisienten og grunnlag for Stobachoff-kurven.</i>	73
<i>Tabell 6.13 Grunnlag for Lorenz-kurven.</i>	74
<i>Tabell 6.14 Sårbarhetsindikator inntekt.</i>	75
<i>Tabell 6.15 Beregning av Stobachoff-koeffisienten.</i>	77

# 1. Innledning

Kunder er i all hovedsak det virksomheter drives av, og de fleste virksomheter har antagelser om hvor lønnsomme kundene deres er. Disse antagelsene om kunders lønnsomhet baseres ofte på hyppigheten eller størrelsen av ordrene og inntekten kundene genererer. Dette er et problem fordi det ikke er gitt at de største kundene nødvendigvis er de mest lønnsomme kundene (Helgesen, 1999). Tradisjonelt har virksomheter vært opptatt av å kartlegge produktlønnsomhet. Økonomisystemer er også i stor grad designet med tanke på å foreta disse beregningene. Kundelønnsomhetsanalyser derimot, er ikke like utbredt, og det finnes mindre teori og forskning på området (Helgesen, 1999; Soderlund & Vilgon, 1999). Kort fortalt er kundelønnsomhetsanalyser et verktøy som kan tas i bruk for å kartlegge den reelle kundelønnsomheten, for enten å underbygge eller forkaste virksomhetens antagelser. Med denne detaljerte kunnskapen om den enkelte kundes lønnsomhet og hva som påvirker den, vil virksomheten kunne endre atferdsmønster for å skape økt lønnsomhet (Hoff, 2009).

Kundelønnsomhetsanalyser krever imidlertid en annen type data enn produktlønnsomhetsanalyser, og dermed oppstår det også andre krav til registrering og beregninger (Helgesen, 1999). Dagens økonomisystemer er sjeldent utviklet for å foreta kundelønnsomhetsanalyser, og under implementeringen og utarbeidelsen av slike analyser vil det derfor kunne øke virksomhetens ressursbruk. I tillegg nevner Helgesen (1999) i forbindelse med sin kundelønnsomhetsanalyse av fiskenæringen at en slik analyse vil kreve informasjon som ansees som sensitiv for virksomhetene, og at dette er informasjon ledelsen ofte ønsker å holde for seg selv.

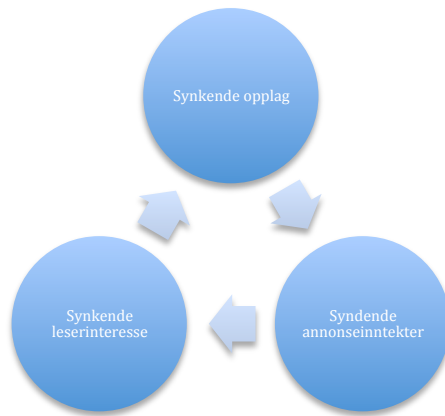
Dagens markedssituasjon preges generelt av sterk konkurranse, rask teknologisk utvikling og høy grad av globalisering. Denne utviklingen krever mye av virksomheter, for å muliggjøre lønnsomhet på lang sikt. Økt konkurranse og rask nasjonal- og internasjonal utvikling gjør det desto viktigere å tenke nytt – utføre operasjoner i virksomheten for å tilpasse seg radikale endringer. Det er også i en slik situasjon helt nødvendig å legge stort fokus på kundene, deres behov og etterspørsel, fordi det nettopp er kundene som skaper lønnsomheten i virksomheten (Lem, 2010). På bakgrunn av virksomhetens overordnede mål om lønnsomhet, og fordi kunder er kilden til dette, vil kundelønnsomhetsanalyser være svært nyttige styringsverktøy i alle virksomheter. Slike analyser gjør det mulig å kartlegge og segmentere virksomhetens



kunder etter lønnsomhetsgrad, for dermed å synliggjøre hvilke kunder virksomheten er avhengig av for å overleve. Det er viktig å aktivt oppfordre innad i en virksomhet til å skape et forhold til de lønnsomme kundene, og prøve å endre atferd på de ulønnsomme kundene (Soderlund & Vilgon, 1999).

Globalisering som konsekvens av rask teknologisk utvikling, har ført til at varer og tjenester er lettere tilgjengelig, men det har også ført til en endring i kunders forventninger. Generelt har kundene i dag høyere krav til kvalitet, teknologi, hurtighet og pris ved kjøp av varer og tjenester. De økte kravene oppstår fordi markedene er transparente, og i dag har kundene i mye større grad mulighet til å sammenligne priser, relativt til andre egenskaper, enn tidligere (Rørvik, 2011). Dette fører til økt konkurranse på markedet, og kostnadseffektivisering blir desto viktigere. På grunnlag av denne utviklingen, har det derfor aldri før vært viktigere for virksomheter å imøtekomme kundenes behov til enhver tid. Markedsføringskonseptet utgjør grunnpilaren innenfor markedsføringslitteraturen. De bedriftsøkonomiske aspektene ved konseptet har i hovedsak som formål nettopp å imøtekomme kunders behov ved å tilby passende produkter og tjenester, men også å skape lønnsomhet ved å øke avkastningen i bytteforholdet mellom virksomhet og kunde. Dersom det skal oppstå en byttransaksjon, må det oppfattes som at verdien av transaksjonen overstiger den kostnad hver av partene belastes for. Klarer partene å oppnå et langvarig relasjonsforhold gjennom flere transaksjoner, vil dette kunne begunstige begge parter økonomisk. Det er imidlertid dette langvarige relasjonsforholdet mellom virksomhet og kunde som utfordres på bakgrunn av den raske utviklingen og transparente markeder (Helgesen, 1999).

En bransje som lenge har vært preget av rask utvikling, store endringer og usikkerhet, er avisbransjen. Samlet opplag går ned og færre leser avis regelmessig, hvorav nedgangen er størst blant de unge leserne. Historisk sett kan avisbransjens utvikling deles inn i tre hovedfaser: Første fase er vekstfasen, som startet for alvor på 1960-tallet og skjøt fart gjennom 1970-tallet, og som foregikk mer eller mindre uten nedgang frem til toppåret, med OL på Lillehammer, i 1994. Andre fase er stagnasjonsfasen som foregikk fra 1995 til 2000, og deretter startet nedgangsfasen i 2001 som varer fremdeles (Wilberg, 2009). Bransjen har derfor vært avhengig av effektivisering og innovasjon i møte med sine kunder. På grunn av synkende leserinteresse og en sterk nedgang i opplag, forårsaker dette naturligvis også en reduksjon i annonseinntekter for avisene. Den såkalte *dødsspiralen* kan illustreres slik:



*Figur 1.1 Sammenheng mellom opplag, inntekter og leserinteresse (Wilberg, 2009).*

I dag er avisbransjen fortsatt i nedgangsfasen, som startet allerede i 2001. Sommeren 2015 melder NTB om at annonseinntektene til både riks-, regions- og lokalavisene fortsetter å falle, og at fallet er brattere enn under finanskrisen i 2009 (NTB, 2015). Utfordringen for avisbransjen er å overbevise annonsørene om at avisen fortsatt er en effektiv kanal å nå frem på (Wilberg, 2009). Det vil derfor være helt avgjørende for avisbransjen å kunne tilfredsstille behovene til både lesere og annonsører, for å skape og opprettholde et langvarig relasjonsforhold som generer lønnsomhet. Kundelønnsomhetsanalyser av blant annet annonsekundene vil i denne sammenheng være et nyttig styringsverktøy, for å kunne kartlegge hvilke annonsekunder som generer størst lønnsomhet og som avisene i realiteten er avhengige av for å overleve.

Avisbransjens markedssituasjon er altså preget av sterk konkurranse og et behov for økt kundefokus. Formålet med oppgaven er derfor å gjennomføre en kundelønnsomhetsanalyse blant annonsekundene i lokalavisen Fædrelandsvennen. Tidligere studier har imidlertid trukket frem at økonomisystemer ikke er tilpasset behovene i en kundelønnsomhetsanalyse. Vi ønsker av den grunn også å analysere utfordringene ved utarbeidelsen av analysen. Problemstillingen er derfor:

*Hvilke resultater gir en kundelønnsomhetsanalyse av annonsekundene i Fædrelandsvennen?*

Problemstillingen indikerer at vi ønsker å finne *resultater* av kundelønnsomhetsanalysen. Dette innebærer for det første at vi vil finne tall for kundelønnsomheten, altså hvor lønnsomme annonsekundene egentlig er. For det andre innebærer det at vi ønsker å finne

kvaliteten av resultatene, med bakgrunn i de utfordringer som oppstår ved utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalysen.

Vi vil i neste avsnitt først presentere mediebransjens struktur, som legger føringer for kundelønnsomhetsanalysen. Deretter vil vi gjennomgå relevant teori på området, før vi gir en presentasjon av metodiske valg knyttet til kundelønnsomhetsanalysen. En beskrivelse av selve caset legges frem, før vi videre presenterer og analyserer resultater av kundelønnsomhetsanalysen. Til slutt vil vi diskutere svakhetene i kundelønnsomhetsanalysen.

## 2. Mediebransjens struktur

Markedsføring av egen virksomhet har fått mer oppmerksomhet av aktørene i markedene de siste årene. Dette har spesielt fått økt oppmerksomhet på grunn av utviklingen av nye plattformer for markedsføring, og den mulighet det gir til å formidle budskap i andre geografiske området enn det området virksomheten opererer i. Mediebransjen har på denne måten endret seg drastisk og for selskapene har det tvunget frem nye forretningsmodeller og endring av strategier (Rørvik, 2011). Historisk sett har nyheter vært produsert i mange former, og bransjen er ikke ukjent for å måtte foreta endringer. Dette kan blant annet illustreres med følgende sitat fra Teece (2010):

*“First it was the town crier; later the newspaper; today the Internet has become increasingly important. Communication costs have dropped dramatically; but now advertising revenues are shrinking too. Generally, when the underlying technology changes, and an established logic for satisfying consumer needs – e.g. newspapers for providing news – is overtuned, the business model must change too.”* (Teece, 2010, s. 172-194).

Inntektene for mediehusene har tradisjonelt sett stammet fra to markeder; publikumsmarkedet og annonsemarkedet (Rørvik, 2011). I publikumsmarkedet foregår salg av abonnement og løssalg av aviser, og mediehusene har sterk konkurranse om publikums oppmerksomhet. I annonsemarkedet betaler annonsørene for å få tilgang til publikums oppmerksomhet, og på denne måten markedsføre sine budskap (Rørvik, 2011). Historisk ble avisene basert utelukkende på publikumsmarkedet, og det var først på begynnelsen av 1800-tallet at annonsørene ble en del av forretningsmodellen. Senere har det vokst fram flere forretningsmodeller knyttet til vekting av de to markedene (Gustafsson, 2009). I dag opererer de fleste mediehusene med en såkalt *blandingsmodell*, hvor de ulike markedene har ulik vekt. Regionalaviser får store inntekter fra annonsemarkedet, blant annet fra såkalt rubrikkannonsering. Rubrikkannonsering befinner seg ofte i faste seksjoner, eksempelvis i eiendomsannonser, stillingsannonser eller underholdningsannonser. Regionalavisene har også en del inntekter fra abonnement, men ofte en mindre andel fra løssalg. Løssalgsaviser er av tabloid utforming og baserer seg mest på publikumsmarkedet. Annonseinntektene er her mye mindre enn det som er tilfelle i regionalavisene (Rørvik, 2011).

Den teknologiske utviklingen førte til at annonsering på internett ble mer attraktivt, hvor annonsører kunne nå ut til en yngre målgruppe, som ikke nødvendigvis var geografisk begrenset. Annonsemarkedet i mediehusene ble noe mer attraktivt som følge av mulighet til annonsering i nettaviser (Rørvik, 2011). Muligheten digitale plattformer gir er på denne måten positivt for mediens inntektsstrøm, men på den annen side har annonsører et bredt utvalg av aktører å velge mellom. Den teknologiske utviklingen har nemlig også ført til en markant vekst i konkurrerende medier, og konkurransen er sterkest fra internasjonale medier som Facebook og Google. Tidligere kjempet norske mediehus om norske bedrifters reklamekroner, men på grunn av billigere og mer attraktive annonseprodukter forsvinner i dag en stadig større del av det norske reklamemarkedet til globale mediegianter (Aftenposten, 2016). På denne måten er fremvekst av teknologiske innovasjoner ikke nødvendigvis økonomisk suksess for mediebransjen, og i følge styreleder i Schibsted ASA, Ole Jacob Sunde, må det gjennomføres en omstrukturering av den norske mediebransjen for å overleve internasjonal konkurranse. Sunde uttaler at det må skapes én nasjonal allianse mot globale konkurrenter (Aftenposten, 2016).

## 3. Teoretisk rammeverk

### 3.1 Hva er kundelønnsomhet?

Mye av grunnlaget for at vi dokumenterer virksomheters drift gjennom regnskapsførsel, ligger nettopp i ønsket om å kunne utarbeide oversikter over resultater for ulike objekter som produkter, prosjekter og *kunder*. Analyser av kundelønnsomheten i en virksomhet innebærer først og fremst at vi må kunne fordele kunderelaterte kostnader på kundene, ved bruk av fordelingsnøkler som gjenspeiler kundeaktiviteter (Bjørnenak, 2005).

Før vi definerer kundelønnsomhetsbegrepet, tar vi utgangspunkt i definisjonen av kunder. Helgesen (1999) definerer en kunde som:

*”...den direkte kjøper av et foretaks produkter og tjenester”* (Helgesen, 1999, s.12)

Det er også nødvendig å definere begrepet kunderelasjon. Når det oppstår en forbindelse mellom to eller flere parter, kan dette defineres som en relasjon. Videre kan vi definere en relasjon som en form for forpliktelse over tid (Storbacka , 1994). En kunderelasjon oppstår altså når selger har en forbindelse med en kunde i form av flere kjøpstransaksjoner, over tid.

Med en klar definisjon på kunder og kunderelasjoner, kan vi enkelt forstå hvordan kundelønnsomhet kan defineres:

*”Customer profitability is the difference between the revenues earned from and the costs associated with the customer relationship during a specific period.”* (Pfeifer, Haskins, & Conroy, 2005, s.14)

Beregning av kundelønnsomhet vil avhenge av forutsetninger og kostnadsstruktur. Hva modellen skal nyttes til og hvilke forutsetninger som legges til grunn, avgjør hvilken metode som er relevant å ta i bruk i analysen. Valg av elementer og metode for lønnsomhetsberegning, samt analyse av målingene, utføres basert på subjektive vurderinger og avgjørelser. Det er derfor grunnlag for å oppfatte kundelønnsomhet som et subjektivt begrep, og å konkludere med at kundelønnsomhetsanalyser vanligvis bare vil kunne gi et

tilnærmet bilde på den virkelige kundelønnsomheten (Helgesen, 1999). Vi presenterer i det videre de to grunnmodellene det må gjøres et valg mellom når vi skal foreta en kundelønnsomhetsanalyse.

### **3.1.1 To grunnmodeller for kundelønnsomhetsanalyser**

Det gjøres et subjektivt valg mellom to grunnmodeller for estimering av kundelønnsomhetsanalyser: Customer Lifetime Value og Customer Profitability (Pfeifer et al., 2005). Den mest benyttede modellen er i praksis Customer Profitability. Som vi innledningsvis har sett, er definisjonen av kundelønnsomhet vanligvis knyttet til definisjonen av modellen for Customer Profitability (se definisjon ovenfor).

Customer Profitability beregner kundelønnsomhet på bakgrunn av *historiske* kunderelaterte inntekter og kostnader. Ex-ante tall innenfor en begrenset tidsperiode, for eksempel ett regnskapsår eller ett kvartal, legges til grunn for beregningene. Kundelønnsomhet vil da være regnskapsført lønnsomhet overført til den individuelle kunde basert på kundens del av virksomhetens inntekter og kostnader (Pfeifer et al., 2005).

Når historiske tall legges til grunn, vil dette kunne gi et misvisende bilde av reelle kostnader og inntekter. Det er derfor viktig å vite om det i perioden som legges til grunn har vært ekstraordinære forhold som kan redusere validiteten i resultatene, og eventuelt ta hensyn til dette i tolkningen og anvendelsen av kundelønnsomhetsanalysen (Helgesen, 1999).

Resultatene av kundelønnsomhetsanalysen avhenger i stor grad av hvilke kostnader som implementeres i analysen, og hvordan disse kostnadene fordeles på kundene.

Hovedutfordringen med modellen ligger nettopp i beregningen og fordelingen av kundekostnader (Kalsaas, 2009). Noen kostnader vil kunne henføres direkte til kunden, mens andre indirekte kostnader må fordeles ved hjelp av bestemte fordelingsnøkler. Jo flere indirekte kostnader som skal fordeles, desto mer upresise blir kalkulasjonene. Det er derfor avgjørende med optimale registreringssystemer for registrering av kostnader på enhver kunde, slik at kostnadene kan fordeles direkte på kundene.

Customer Lifetime Value derimot, fokuserer på *fremtidig* inntjening fra kundene, og baseres på at kunder kan oppfattes som investeringsobjekter som genererer fremtidsverdi (Helgesen, 1999). Customer Lifetime Value defineres slik:

*”Customer Lifetime Value is the present value of the future cash flows attributed to the customer relationship.”* (Pfeifer et al., 2005, s.17).

Modellen beregner langsiktig lønnsomhet ved å neddiskontere fremtidige kontantstrømmer til nåverdi. Gir beregningene en nåverdi lik null, betyr dette at innbetalinger fra kunden akkurat dekker utbetalinger relatert til kunden. Dersom nåverdien er positiv, vil innbetalingene være høyere enn kundeutbetalingene, og kunden vil være lønnsom. Når nåverdien derimot er negativ, overstiger utbetalingene det kunden generer inn til virksomheten. Kunden vil da være ulønnsom og påføre virksomheten direkte tap (Helgesen, 1999).

Teoretisk sett vil lojale kunder (livsløpskunder) øke virksomhetens profitt, fordi de er villige til å betale prisen for et produkt eller en tjeneste, i tillegg til at de gir virksomheten et godt omdømme. Kunde profitt vil på bakgrunn av dette akselerere over tid, og fremtidig verdi av kundene vil derfor være den mest hensiktsmessige metoden for måling av kundelønnsomhet (Reichheld & Sasser, 1990). Virksomheter genererer også økt profitt ved å bevare eksisterende lojale kunder, og øke salget til disse, fremfor stadig å bruke ressurser på nye kunder. Virksomheter bør allokere ressursbruken til enhver kunde, basert på Customer Lifetime Value. Kunder med negativ verdi vil da være mindre viktig for virksomheten å tilfredsstille (Ambler, 2002). Customer Lifetime Value modellen er dermed en systematisk metode for å forstå og evaluere virksomheters kunderelasjoner. Den største fordelen ved bruk av Customer Lifetime Value, er at virksomheter kan bruke resultatet til å predikere kundelønnsomheten i *fremtiden*, og utvikle mer nøyaktige markedsstrategier og beslutninger knyttet til kunder (Guracaronu & Ranchhod, 2002).

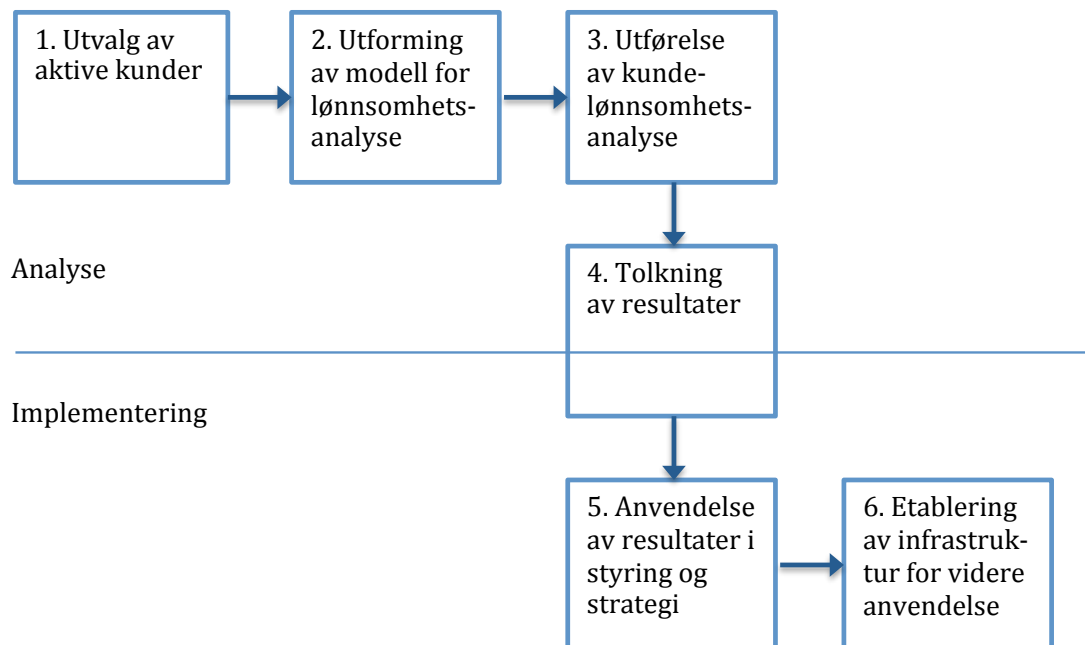
Til tross for at Customer Lifetime Value er en fremtidsrettet modell, er den lite brukt i praksis (Kalsaas, 2009), og det hevdes at modellen gjør seg best på papiret (Ambler, 2002). Dette fordi det er krevende å lage tilstrekkelig reliable estimater på kunderelaterte innbetalinger og utbetalinger i fremtiden. Det vil også være vanskelig å legge tidshorisont for beregningene til grunn, fordi det ofte foreligger stor usikkerhet rundt hvor lenge en kunderelasjon vil vare. Videre vil det være et problem å vite hvilke tidligere inn- og utbetalinger som skal tas i betraktning (Helgesen, 1999; Kalsaas, 2009). Customer Lifetime Value tvinger ledere til å *leve* i fremtiden på bekostning av nåtiden, noe som i følge Ambler (2002) vil være grunn nok for å utelukke bruken av Customer Lifetime Value.



Uansett valg av grunnmodell for gjennomføring av kundelønnsomhetsanalyse, vil det være hensiktsmessig med en innføring i hvordan denne prosessen foregår. Vi skal derfor presentere implementeringsprosessen knyttet til en kundelønnsomhetsanalyse.

### 3.1.2 Hvordan implementere kundelønnsomhetsanalyser?

For at kundelønnsomhetsanalyser virkelig skal være nyttige, er det nødvendig å vite hvordan disse analysene kan tas i bruk og implementeres som en del av virksomhetens tankesett og strategi. Van Raaij et al. (2003) har fremlagt en 6-steps implementeringsstrategi for kundelønnsomhetsanalyser:



Figur 3.1 Implementeringsstrategi for kundelønnsomhetsanalyser (van Raaij et al., 2003, s. 575).

Første steg i strategien dreier seg om å identifisere og velge ut kunder som skal være aktivt med i kundelønnsomhetsanalysen. Alle kunder i virksomhetens database er nødvendigvis ikke aktive kunder på nåværende tidspunkt, og derfor ikke alltid hensiktsmessig å ta med i lønnsomhetsanalysen. Siden kundelønnsomhetsanalyser som oftest blir gjennomført basert på historiske tall (Customer Profitability), bør utvalget baseres på de kundene som har generert minst én ordre i løpet av perioden, da det er disse som ved måling av kundelønnsomhet regnes som aktive kunder. Kunder som ikke har generert noen ordre i perioden vil dermed ikke bli

hensyntatt i lønnsomhetsanalysen (van Raaij et al., 2003). Dersom kundebasen er stor, kan det også være hensiktsmessig å segmentere kundene i ulike segment basert på ulike egenskaper, for eksempel bransje eller inntektsstørrelse (van Raaij et al., 2003).

Når det er gjort et utvalg av kunder, må modell for lønnsomhetsanalyse utformes. Det gjøres et subjektivt valg mellom de to grunnmodellene for kundelønnsomhetsanalyse – Customer Lifetime Value og Customer Profitability. Dersom vi legger til grunn den mest benyttede modellen, Customer Profitability, vil analysen baseres på historiske tall. Da vil det videre være hensiktsmessig å velge modell for fordeling av de historiske kostnadene. De tradisjonelle- og aktivitetsbaserte metodene for fordeling av kostnader vil bli presentert i detalj i delkapittel 3.2.

Neste steg i prosessen dreier seg om å innsette data i den valgte modellen. Legges Customer Profitability og historisk kost til grunn, vil den viktigste og vanskeligste delen være å fordele kostnader på kundene. Når alle kostnader er fordelt på den enkelte kunde, kan disse trekkes fra nettoinntekten slik at vi får et kunderesultat. Problemet med fordelingen av kostnader er at virksomheter som oftest ikke har tilgjengelig informasjon om all ressursbruk på hver kunde, og det er derfor vanskelig å fordele kostnadene til enkeltkunder. Detaljnivået, validiteten og reliabiliteten i kundelønnsomhetsanalysen bestemmes av tilgjengelig data (van Raaij et al., 2003). Kundelønnsomhetsanalyser vil på grunn av subjektive vurderinger som oftest aldri være *perfekte* analyser, men en tilnærming til den virkelige lønnsomhetssituasjonen (Helgesen, 1999).

Når kundelønnsomhetsanalysen er gjennomført, er det avgjørende at resultatene tolkes og settes inn i en praktisk sammenheng (van Raaij et al., 2003). Hvor valide og reliable disse resultatene er, avhenger som nevnt blant annet av tilgjengeligheten av registrerte data.

I femte steg av implementeringen brukes resultatene til forbedring av styringsprosesser og strategi, deriblant kunderelasjonshåndtering, kostnadsstyring og prissetting (van Raaij et al., 2003). Dette er den absolutt viktigste grunnen til å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser.

Siste steg i prosessen dreier seg om å få på plass en nødvendig infrastruktur for videre benyttelse av kundelønnsomhetsanalyser i virksomheten. Markedet er i stadig endring og utvikling, og kundeaktiviteter endres kontinuerlig. Det er derfor ikke sikkert at en

kundelønnsomhetsanalyse kan benyttes mer enn noen få måneder frem i tid. Derfor vil det være av interesse og nødvendighet å utarbeide nye lønnsomhetsanalyser kontinuerlig. For at utarbeidelsen skal være lite ressurskrevende og nytten overstige kostnaden, er det avgjørende at virksomheten har et godt system for registrering av kundeaktiviteter og ressurser brukt på den enkelte kunde (van Raaij et al., 2003).

### **3.1.3 Paretoprinsippet for kundelønnsomhet**

Utgangspunktet for beregning og antagelser knyttet til kundelønnsomhet er forankret i det kjente Paretoprinippet. Prinsippet er oppkalt etter den italienske økonomen Vilfredo Pareto som i 1897 startet utviklingen av en teori om velferdsfordeling. Pareto observerte at det var store velferdsforskjeller, og at en liten del (20 prosent) av befolkningen eide store deler (80 prosent) av verdiene (Koch, 1997).

Paretos oppdagelse er i dag mye brukt på alle samfunnsområder, blant annet i forbindelse med økonomisk ressursallokeringsteori, som dreier seg om å fordele de økonomiske ressursene i samfunnet på den måten at de gjør mest nytte for seg. Det samfunnsøkonomisk mest gunstige er derfor å oppnå en pareto-optimal fordeling av ressursene, der det ikke finnes noen annen alternativ fordeling som gjør at én får det bedre, uten at andre kommer dårligere ut av det (Kolstad, 2005).

Etter at Pareto gjorde sin observasjon om velferdsfordeling, utviklet Dr. Joseph M. Juran på 1940-tallet teorien om at et stor del av resultatene kommer fra en liten del av årsakene. Han observerte at Paretos observasjon og formel kunne gjøres gjeldende som en universell regel (Juran, 1975). Juran tok altså Paretos oppdagelse ut av opprinnelig kontekst, og gjorde den gjeldende på flere samfunnsområder, som et generelt prinsipp. Han oppkalte prinsippet etter Vilfredo Pareto, og det er derfor kjent som Paretoprinsippet. Prinsippet slår fast at det vanligvis foreligger en ubalanse i årsak-virkningsforhold, ved at 80 prosent av resultatene genereres av 20 prosent av årsakene. Av den grunn er prinsippet også ofte kalt 80/20-regelen (Koch, 1997).

På grunn av Dr. Joseph M. Juran, er paretoprinsippet hyppig brukt på alle samfunnsområder, og er også et kjent prinsipp innenfor kundelønnsomhet. Med grunnlag i Paretos oppdagelse og Jurons videreutvikling av prinsippet, kan det hevdes at 20 prosent av kundene i en virksomhet, genererer 80 prosent av lønnsomheten (Koch, 1997). Prinsippet legger dermed grunnlag for

antagelser om at en liten del av kundemassen i en virksomhet er svært lønnsom, mens en stor del av kundemassen er mindre lønnsom, og i verstefall ulønnsom for virksomheten.

Denne 80/20-regelen utfordres av Cooper & Kaplan (1991), som skriver om Kanthal, en produksjonsvirksomhet hvor kundelønnsomhetsanalyser viste at 80/20-regelen måtte revideres. Det fremgikk av analyser at 20 prosent av kundene genererte hele 225 prosent av lønnsomheten. Videre fremgikk det at 70 prosent av kundene gav nullresultat, mens resterende 10 prosent reduserte overskuddet i virksomheten med hele 125 prosent. I produksjonsvirksomheten genererte kunder med høyest salgsvolum de største tapene, dette som følge av blant annet lavere priser og økte salgsrabatter, samt hyppige, men små leveranser (Cooper & Kaplan, 1991). Kundelønnsomhetsanalyser i Kanthal viste altså det motsatte av hva virksomheter vanligvis antar - at de største kundene også er de mest lønnsomme kundene. I tillegg fremgikk det av analysene at 80/20-regelen i forbindelse med kundelønnsomhet ikke nødvendigvis er en generell regel gjeldende for alle virksomheter, men må undersøkes ved kundelønnsomhetsanalyser i enhver virksomhet.

Det vil altså være avgjørende å foreta en kundelønnsomhetsanalyse i virksomheter, for å underbygge eller forkaste teorien om at 80 prosent av lønnsomheten genereres av 20 prosent av kundene. For å foreta en kundelønnsomhetsanalyse er vi avhengige av teoretiske modeller for hvordan dette gjøres. Vi vil i det videre presentere ulike kalkulasjonsmetoder for fordeling av kostnader i kundelønnsomhetsanalysen, og deretter gi en oversikt over hvordan resultatene av kundelønnsomhetsanalysen bør presenteres for å nyttiggjøre seg av dem.

### **3.2 Kalkulasjonsmetoder**

Kalkulasjonsmetoder brukes både i industri- og serviceytende bedrifter. Metodene brukes av virksomheter for å estimere de beslutningsrelevante kostnadene (Helgesen, 1999). Det skiller mellom de tradisjonelle metodene: *Selvkostmetoden* og *bidragsmetoden*, og de aktivitetsbaserte metodene: *Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)* og *tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon (tidsdreven ABC)*. Hvilken kalkulasjonsmetode som bør benyttes vil være avhengig av kalkulasjonens formål, og ressursene tilgjengelig til å utarbeide kalkylene. Den mest krevende oppgaven i utarbeidelse av lønnsomhetsanalyser er å kartlegge og estimere kostnadene. En kostnad kan defineres som ”*verdimessig forbruk av produksjonsfaktorer*”

(Hoff & Bjørnenak, 2010, s. 51). Før de ulike metodene for kostnadskalkulasjon presenteres, er det derfor nødvendig med en begrepsmessig forklaring av de ulike kostnadene som inngår i en kundelønnsomhetsanalyse.

Den vanligste og enkleste fordelingen er skillett mellom faste og variable kostnader. Faste kostnader varierer ikke med produksjonsvolum eller aktiviteter, og vil påløpe uavhengig av om kapasitet utnyttes eller ikke. Variable kostnader er, som navnet indikerer, kostnader som påløper ut i fra tjeneste- og produksjonsvolum, og kan dermed endres på i større grad enn de faste kostnadene (Hoff & Bjørnenak, 2010). Videre skiller vi mellom direkte og indirekte kostnader. Direkte kostnader kan direkte henføres til kostnadsobjektet, og de er lett identifiserbare og målbare. Indirekte kostnader knytter seg til flere aktiviteter og er dermed vanskelige å måle og fordele ut på enhetsnivå. Det brukes ulike estimat for beregning av de indirekte kostnadene, og de kan henføres til kostnadsobjekter ut i fra ulike aktiviteter (Helgesen, 1999).

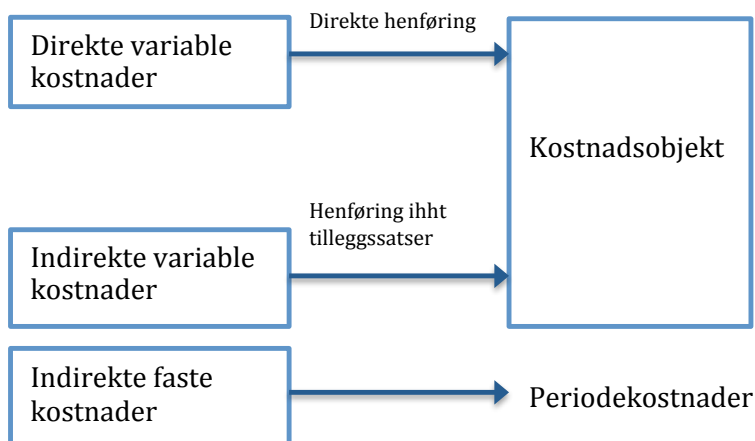
Det er også nødvendig å klassifisere særinntekter og særkostnader. Dette er fremtidige inntekter og kostnader som vil variere ut i fra hvilket handlingsalternativ som velges. Særinntekten og -kostnaden skilles ut til det handlingsalternativet den er gjeldende for, og sammenlignes med et nullalternativ (Helgesen, 1999). Videre klassifiseres beslutningsrelevante inntekter og kostnader. Disse er tilknyttet aktiviteter, og endres som følge av en beslutning. I kundelønnsomhetsanalyser regnes særinntekter som de relevante kundeinntekter. I motsetning til inntekten består totale relevante kundekostnader også av alternativkostnader, i tillegg til særkostnader. Dette fordi særkostnaden kun knytter seg til nullalternativet, mens relevante kundekostnader måles i forhold til flere alternativ (Helgesen, 1999).

### **3.2.1 Tradisjonelle metoder**

De tradisjonelle metodene har først og fremst blitt brukt til å regne ut kostnader knyttet til produkter. De to mest sentrale metodene er selvkost- og bidragsmetoden. Begge prinsippene er basert på en to-trinns prosedyre for fordeling av de indirekte kostnadene, mens de direkte kostnadene henføres rett til kostnadsobjektene (Helgesen, 1999). Hva dette innebærer kommer vi nærmere inn på i de neste avsnittene.

### *Bidragsmetoden*

Kalkulasjon etter bidragsmetoden hensyntar kun de variable kostnadene ved fordeling til kostnadsobjekter. Faste kostnader derimot, skal kun fordeles til bedriften som helhet og behandles som en periodekostnad (Boye et al., 2011). Bidragsmetoden er den minst kompliserte kalkulasjonsmetoden, da den unngår problemstillinger knyttet til fordeling av faste kostnader. Metoden fokuserer på kalkyleobjektets dekningsbidrag, nærmere bestemt inntekt minus særkostnader (Bjørnenak et al., 2005), der de variable kostnadene er en tilnærming til særkostnader (Helgesen, 1999).

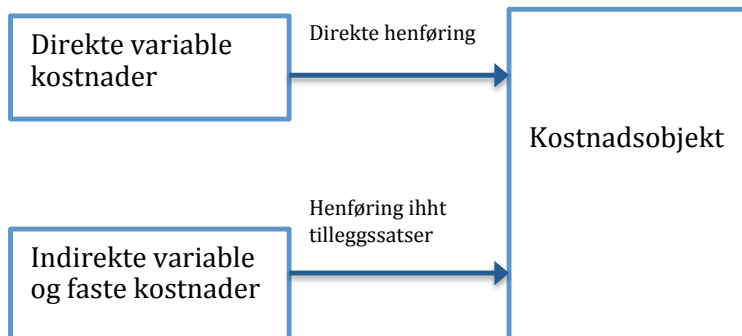


*Figur 3.2 Bidragsmetodens kostnadsfordeling (se f.eks. Boye, Heskestad & Holm, 2011, s. 239).*

Som vist i figur 3.2 ovenfor, henfører bidragsmetoden direkte variable kostnader og indirekte variable kostnader til kostnadsobjektet. Indirekte kostnader kan ikke henføres direkte, fordi kostnaden ikke er separabel eller fordi kostnaden ved direkte henføring overstiger nytten. Derfor brukes det tilleggssatser for fordeling av indirekte variable kostnader til kostnadsobjekt, som beregnes på grunnlag av kostnadsdrivere. Kostnadsdriverne er ofte de direkte variable kostnadene, som direkte lønn- og materialkostnader.

### *Selvkostmetoden*

I en selvkostkalkyle likestilles variable- og faste kostnader. Selvkostmetoden var ment som en utbedring av bidragsmetodens svakheter. Hovedfokuset var også å inkludere de faste kostnadene ved tildeling til kostnadsobjekter, fordi dette gir et mer reelt bilde av virksomhetens lønnsomhet på lang sikt (Boye et al., 2011).



*Figur 3.3 Selvkostmetodens kostnadsfordeling (se f.eks. Boye, Heskestad & Holm, 2011, s. 253).*

Som vist i figuren over, ser vi at selvkostmetoden fordeler direkte variable kostnader og indirekte variable- og faste kostnader til kostnadsobjektet. Fordelingsmetoden er den samme som bidragsmetoden benytter – direkte fordeling til kostnadsobjektet av direkte variable kostnader, og en fordeling basert på tilleggssatser for de indirekte kostnadene.

Fordelingsgrunnet er også tilsvarende som i bidragsmetoden, nemlig de direkte kostnadene. Dette gjelder både for de indirekte variable- og faste kostnadene (Boye et al., 2011).

### *Kritikk og forbedringspotensialer knyttet til tradisjonelle metoder*

Bjørnenak (2005) skriver i sin artikkel at det på 1950- og 1960-tallet vokste frem en bølge av kritikk mot praksis, hvor fremtredende forskere mente at fokuset på fordeling av irrelevante kostnader var for stort. Zimmerman (1979) mente at fordelingen av irrelevante kostnader knyttet seg til vanskelig observerbare alternativkostnader, som derfor måtte erstattes med kostnadsallokering (Bjørnenak, 2005). Alternativkostnader, det vil si kostnader knyttet til alternativ anvendelse av ressursene, må inkluderes i lønnsomhetsanalyser. Det er ikke tilstrekkelig å la bidragsmetodens fokus på dekningsbidrag forklare lønnsomhet, da

lønnsomhet krever dekning av kostnader knyttet til hele arbeidsbyrden som kunden genererer (Bjørnenak et al., 2005). Derfor vil selvkostmetoden, med sin fordeling av både variable- og faste kostnader, være et forsøk på å forbedre bidragsmetodens svakheter nettopp på dette området.

Til tross for at selvkostmetoden er et forsøk på forbedring av bidragsmetodens svakheter, kritiseres også denne tradisjonelle metoden. Selvkostmetoden kritiseres for ikke å fordele de indirekte kostnadene i samsvar med de forholdene som faktisk bestemmer kostnadene. Ved å anvende svært enkle fordelingsnøkler som ikke har noen sammenheng med hva som egentlig forårsaker kostnadene, vil kostnadene fordeles likt på alle kunder, og kostnader til ressurskrevende kunder undervurderes. Fordelingen av de indirekte kostnadene er derfor vanskelig å begrunne ut fra årsaks-/virkningsprinsippet (Boye et al., 2011).

Resultatet av dette blir at de viktige forskjellene i lønnsomhet ikke vil synliggjøres i kalkylene (Bjørnenak, 1996).

I dag stilles det større krav til at flere kostnader skal henføres til produktet eller kunden. Økt grad av direkte henføring på grunn av gode systemer for fordeling av kostnader, vil redusere innslaget av feilfordeling og dårlige analyser (Bjørnenak, 1996). Dette er fundamentet bak aktivitetsbaserte kalkulasjonsmetoder, som i dag benyttes i større grad enn de tradisjonelle metodene.

### **3.2.2 Aktivitetsbasert kalkulasjon - ABC**

Aktivitetsbasert kalkulasjon ble første gang presentert av amerikanerne Robin Cooper og Robert S. Kaplan i 1987, og de første artiklene om temaet ble publisert i 1988, men kalkulasjonsmetoden har siden den tid blitt modernisert og endret (Hoff & Bjørnenak, 2010). Den største forskjellen mellom ABC-metoden og de tradisjonelle metodene er at ABC også fordeler de indirekte kostnadene, som i mange organisasjoner utgjør en vesentlig del av kostnadene. Videre er det viktig at kostnadene bare gjenspeiler den faktiske bruken av ressursene. Derfor skiller ABC-metoden, i motsetning til i de tradisjonelle metodene, ut kostnader for ubrukte ressurser. Dette fører til at kostnadene forbundet med ledig kapasitet ikke inngår i de totale kostnadene som fordeles (Bjørnenak, 1994).

Hovedelementene, som har vært grunnstein for kalkulasjonsmetoden siden opphavet, er aktiviteter og kostnadsdrivere (Helgesen, 1999). De indirekte kostnadene hensyntas i kalkylen



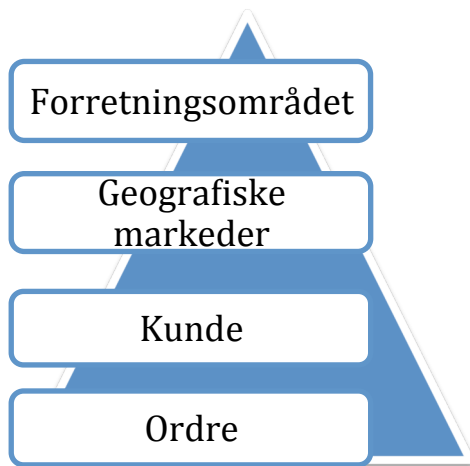
ved at de fordeles ut på aktivitetene ved hjelp av kostnadsdriverne (Bjørndal, Bjørnenak, & Johnsen, 2003). Aktiviteter i et ABC-perspektiv regnes som de arbeidsprosesser som foregår i en virksomhet. Kostnader i en virksomhet oppstår på grunn av de innsatsfaktorene som skal til for å drive aktivitetene (Hoff & Bjørnenak, 2010). En kostnadsdriver kan defineres som “*En faktor som er dimensjonerende for kostnadene på lang sikt, og som er egnet til å fordele kostnader fra en kostnadsgruppe til et kostnadsobjekt basert på et kausalt forhold*” (Bjørndal et al., s. 5). Det er en forutsetning at driveren kobler sammen aktiviteten og det objektet man søker å måle, for eksempel kunde eller produkt. Det er antall enheter av kostnadsdriveren som avgjør nivået på kostnaden, siden kostnaden fordeles på kostnadsobjektene ut i fra forbruk av kostnadsdriverenheter. Det skilles mellom tre typer kostnadsdrivere: Antall ganger en aktivitet utføres, varigheten av en aktivitet, eller ressurser som benyttes hver gang en aktivitet gjennomføres (Hoff & Bjørnenak, 2010). Hvilken kostnadsdriver som er hensiktsmessig å bruke vurderes i forhold til aktiviteten den drives av.

I aktivitetsbasert kalkulasjon skal kostnadene som nevnt spores til objektet gjennom aktivitetene. Først defineres aktivitetene som utføres, og kostnadene fordeles så til aktivitetene, eventuelt gjennom hjelpeaktiviteter. Videre må det velges en eller flere kostnadsdrivere og defineres en kapasitet for hver av aktivitetene. Deretter fordeles kostnadene ut etter felles kostnadsdrivere basert på denne kapasiteten. Til slutt fordeles kostnadene ut på objektene på bakgrunn av objektenes forbruk av kostnadsdriverenheter (Hoff & Bjørnenak, 2010).

Kostnadene oppstår på bakgrunn av ressursforbruk. Det må derfor kartlegges hvilke ressurser som knytter seg til de ulike aktivitetene. I følge Bjørndal et al., (2003) er det tre vesentlige momenter som bør vektlegges. Første moment er at kostnaden for en aktivitet bør være *separabel* i forhold til alle andre aktiviteter. Videre må man kunne skille kostnader som drives av ulike faktorer, slik at man oppnår *homogenitet* med hensyn til driveren av kostnadene i kostnadsgruppen. Det siste momentet er at kostnadene bør variere *lineært* med hensyn til kostnadsdrivervolum. Kostnadene som er forbundet med ressursbruken i en aktivitet bør ha samme årsak-/virkningsforhold (Hoff & Bjørnenak, 2010; Bjørndal et al., 2003).

Når ressursbruken knyttet til aktivitetene er identifisert, må aktivitetene fordeles på nivåer i kostnadshierarkiet. Kostnadshierarkiet i ABC-metoden er i utgangspunktet relatert til en produksjonsbedrift, men Helgesen (1999) kom i sin avhandling opp med en

markedstilnærming av modellen, som er mer fornuftig å ta i bruk ved kundelønnsomhetsberegninger.



Figur 3.4 Kostnadshierarkiet (Helgesen, 1999, s. 29).

Kostnader forbundet med forretningsområdet som administrasjon, ledelse, utvikling og systemer, er kostnader som ikke kan fordeles på kundene. Kostnader forbundet med geografiske markeder er kostnader som vil oppstå på grunn av geografiske avstander, som avdelinger med egne kontorer eller lignende. Kundenivået i hierarkiet består av kostnader som relaterer seg direkte til kunden. Det kan for eksempel bestå av kostnader forbundet med å generere nye kunder, kundemøter, eller den tidsressurs en kunde opptar ved uformell prat. Ordrenivået er det laveste nivået i kalkylen og her innarbeides alle kostnader i prosessen fra en ordre kommer inn til produktet leveres til kunden. Aktivitetsbasert kalkulasjon baserer seg på flerfaktorvariabilitet, altså at ikke alle kostnader skal henføres til produkt eller kunde. Likevel prøver en til en viss grad å henføre en del av kostnadene til de laveste nivåene, noe som skiller denne modellen fra de tradisjonelle metodene (Helgesen, 1999).

For å oppnå nøyaktige kalkyler, er det behov for å minimere muligheter for feil i beregningen av kostnadene. Det skilles mellom tre typer feilkilder: Aggregeringsfeil, spesifikasjonsfeil og målefeil (Datar & Gupta, 1994). Aggregeringsfeil oppstår når prisen på fordelingsnøklerne er feil. Dette kan komme av at man bruker for grove mål, eller unngår å variere på pris. Konsekvensen er at dette vil bryte med homogenitetsprinsippet, og man bør derfor prøve å unngå slike grove mål. Kostnadene bør isteden fordeles på flere kostnadsgrupper. Spesifikasjonsfeil vil forekomme dersom kalkylen baseres på feil fordelingsnøkler. Dette kan

oppstå dersom man for eksempel fordeler de indirekte kostnadene ut i fra volum, når de i virkeligheten varierer med tid. Målefeil er feil ved selve kostnadsobjektet eller kostnadsdriveren, og oppstår ofte når kalkylene blir for detaljerte (Hoff & Bjørnenak, 2010).

### *Kritikk av tradisjonell ABC-metode*

ABC-metoden ble i utgangspunktet sett på som en revolusjonerende kalkyle i forhold til de tradisjonelle metodene, da denne tok de indirekte kostnadene mer på alvor. Kritikerne knytter likevel svakheter til denne modellen, som blant annet dreier seg om ABC-metodens sammenheng mellom aktivitet og kostnadsdriver. Det skal i utgangspunktet knyttes én kostnadsdriver til hver aktivitet, og denne kostnadsdriveren skal velges slik at det blir lineær sammenheng mellom aktivitetens kostnadsnivå og kostnadsdriveren. Dette stiller strenge krav til aktivitetenes homogenitet, som gir omfattende kalkyler med detaljerte mål, og et økt antall kostnadsobjekter. En økning i antall kostnadsobjekter vil i følge Bjørnenak (1994) redusere sjansen for at man har feil pris på fordelingsnøklerne, altså aggregeringsfeil. På den annen side vil det kunne oppstå økt sannsynlighet for målefeil fordi kalkylen blir for detaljert og det er vanskelig å skille ut aktivitetene til de ulike objektene (Bjørnenak, 1994). I tillegg vil økt detaljnivå føre til strengere krav til registreringssystem og tillit til at brukerne innehar den nødvendige kompetanse til å foreta registreringen, for å oppnå riktige estimater (Datar & Gupta, 1994). Datar & Gupta (1994) hevder videre at et økt antall kostnadsobjekter vil gi større sjanse for spesifikasjonsfeil, fordi det blir nødvendig med flere fordelingsnøkler. Risikoen er at det ikke oppnås kausalitet mellom kostnader og kostnadsobjekter. Dette er den samme problematikken som er knyttet til de tradisjonelle metodene.

Metoden kritiseres av Hoff & Bjørnenak (2010) for behandlingen av relevante kostnader. Hva som regnes som relevante kostnader er ikke klart nok definert, eksempelvis skilles det ikke mellom reversible og irreversible kostnader i kalkylen. De irreversible kostnadene er i utgangspunktet å regne som irrelevante kostnader når en beslutning om reduksjon og ekspansjon skal tas, da kostnadene ikke justeres ved endring i produksjonsnivå. En kostnadskalkyle skal være et styringsverktøy og det er dermed hensiktsmessig at dette skillet er synlig. Videre kritiseres metoden for ikke å fange opp effekten av synergi. De ulike objektene kan påvirke hverandre, blant annet ved at kostnadene knyttet til et objekt blir redusert på grunn av kapasitetsavlastning fra et annet objekt, men denne synergieffekten fanges ikke opp i kalkylen (Hoff & Bjørnenak, 2010).

ABC-metoden er også svært ressurskrevende i forhold til de tradisjonelle metodene, fordi det må innhentes store datamengder og krever et solid IT-system for å takle mengden. Databasen må oppdateres dersom kapasitet eller pris endres, og dette krever en ny kartlegging og mer bruk av ressurser på kostnadskalkylen (Hoff & Bjørnenak, 2010). Dette leder oss inn på presentasjonen av den videreutviklede ABC-metoden, som ble utarbeidet for å løse problematikken rundt datainnsamling og vedlikehold, nemlig tidsdreven ABC.

### **3.2.3 Fra ABC til Tidsdreven ABC**

Tidsdreven ABC, introdusert av Kaplan & Anderson i 2004, skal være mindre krevende å følge opp og dermed mer brukervennlig for virksomheter enn den tradisjonelle ABC-kalkylen. Bakgrunnen for forenklingen er at tidsdreven ABC eliminerer behovet for intervju og undersøkelser blant ansatte for kartlegging av ressursbruk (Kaplan & Anderson, 2007).

I en tradisjonell ABC-kalkyle må det gjøres nye beregninger når sammensetning av aktiviteter eller kostnad knyttet til ressursene endres, noe som er svært tidkrevende. Ved bruk av tidsdreven ABC vil derimot en slik endring være enkel å kalkulere inn. Tidsdreven ABC tar utgangspunkt i et estimat for enhetskostnad av ressursforbruket knyttet til aktivitetene. Enhetskostnadene kan enkelt økes eller reduseres dersom kostnaden av leverte ressurser endrer seg (Kaplan & Anderson, 2007).

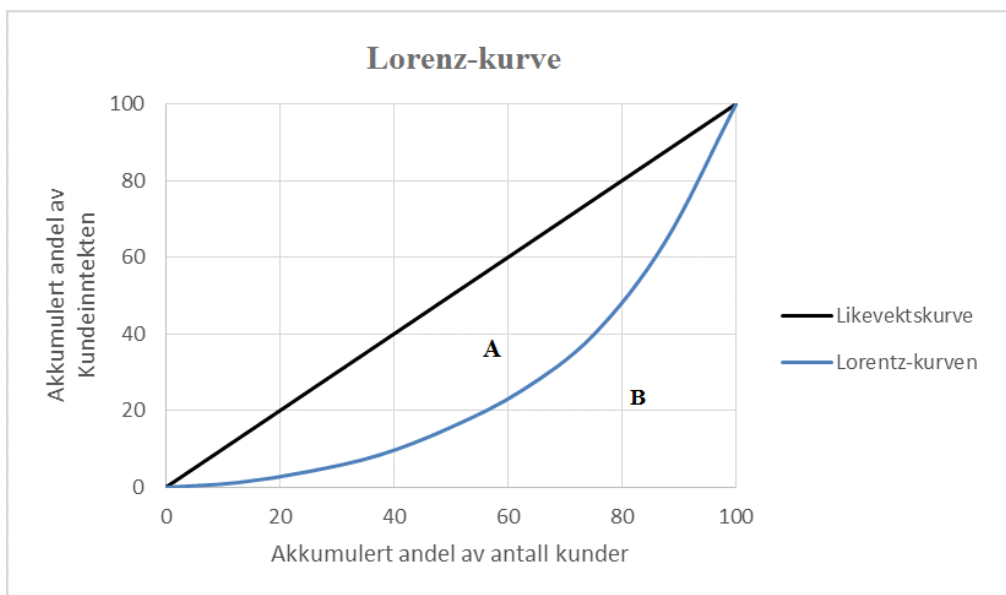
Tidsdreven ABC baseres også på estimater, og dermed vil det kunne forekomme aggregeringsfeil, målefeil og spesifikasjonsfeil også i denne kalkylen (Cooper & Kaplan, 1991). Ved feil estimat for ressursbruk eller enhetskostnader, kan store målefeil forekomme. Likevel vil det være enklere å oppdage målefeilene ved tidsdreven ABC, nettopp fordi enhetskostnad legges til grunn. Når ABC-metoden baseres på de ansattes persepsjon om tidsfordeling, forventes det at denne metoden har større målefeil enn tidsdreven ABC (Datar & Gupta, 1994). Risiko for aggregeringsfeil vil være lavere i tidsdreven ABC, fordi metoden ofte har flere kostnadsgrupper som forsøker å forklare kostnadene. Dette er nødvendig fordi kalkuleringen baseres på ressurser og ikke aktiviteter.

### 3.3 Presentasjon av kundelønnsomhetsanalyser

For at tallene som fremkommer i kundelønnsomhetsanalyser skal komme til nytte for virksomheten, vil det være hensiktsmessig å rapportere resultatene gjennom en kombinasjon av beskrivende nøkkeltall og grafisk presentasjon (Kalsaas, 2009). Vi skal i de følgende avsnitt gi en oversikt over hvordan kundeinntekter og kunders resultater kan presenteres på en hensiktsmessig måte.

#### 3.3.1 Kundeinntekter

Man starter ofte med en presentasjon av kundeinntekter, og viser hvordan disse fordeler seg mellom virksomhetens kunder. Lorenz-kurven er en grafisk fremstilling av kumulative fordelinger av goder, og gir et inntrykk av ulikheten i fordelingen (Hellevik, 1999). Inntekter kan regnes som en slik gode, dermed brukes ofte Lorenz-kurven for å vise fordelingen av kundeinntekter grafisk.



Figur 3.5 Eksempel på Lorenz-kurven.

Kundene rangeres etter stigende andel av inntekten, og Lorenz-kurven viser hvor stor del av kundeinntekten en gitt andel kunder representerer (Hellevik, 1999). Kalsaas (2009) viser til at arealet A i figur 3.5, området mellom likevektskurven og Lorenz-kurven, uttrykker graden av variasjon i inntekter per kunde. I en situasjon der alle enhetene genererer like mye av inntekten, altså når 20 prosent av kundene genererer 20 prosent av inntektene, 60 prosent av

kundene genererer 60 prosent av inntektene etc., vil Lorenz-kurven ligge diagonalt med likevektskurven. Når ulikhetene i fordelingen er maksimal, altså når en enhet står for hele inntekten, mens de andre ikke generer noe inntekt, følger kurven aksene og arealet av A blir 0,5. Arealet utgjør en trekant med 1 i grunnlinje og høyde (Hellevik, 1999).

Spredning av kundeinntekt rapporteres gjennom Gini-koeffisienten. Lorenz-kurven viser oss hvordan fordelingen av inntekten mellom kundene er, mens koeffisienten gir oss målet på grad av spredning. Ulike fordelinger kan gi samme resultat av spredning og dermed lik Gini-koeffisient. Det er derfor hensiktsmessig å presentere både Lorenz-kurven og Gini-koeffisienten ved analyse av kundeinntektene (Hellevik, 1999). Gini-koeffisienten er definert som det dobbelte av arealet mellom likevektskurven og aksene, for å normalisere måleindikatoren til en størrelse mellom 0 og 1 (Kalsaas, 2009):

$$\text{Gini-koeffisient} = 2 * A$$

Arealet av A vil ved maksimal ulikhet i fordeling av inntektene utgjøre 0,5, og dermed får vi en Gini-koeffisient på 1. Ved en fullstendig egalitær fordeling, altså at alle kundene generer lik inntekt, vil A være 0 og dermed vil også Gini-koeffisienten bli 0. Gini-koeffisienten varierer derfor fra 0 ved lik spredning i inntekt mellom kundene, til 1 ved maksimal spredning av inntekten.

Område B utgjør arealet under Lorenz-kurven. I praksis beregnes ofte Gini-koeffisienten ved å beregne arealet av område B, fremfor å direkte beregne arealet av område A. Dette er fordi arealet mellom kurven og aksene består av geometriske figurer, og er dermed enklere å beregne flateinnhold av (Hellevik, 1999). Arealet regnes ut ved å ta proporsjonen figurene utgjør av enhetsaksen, multiplisert med gjennomsnittet av de kumulative proporsjonene av inntekten ved dette intervallets nedre og øvre grense (Hellevik, 1999). Dersom det er en fullstendig egalitær fordeling, altså en jevn spredning av inntekten mellom kundene, er Gini-koeffisienten 0 og arealet av B blir 0,5. For å finne Gini-koeffisienten tar en derfor utgangspunkt i 0,5 og trekker fra flateinnholdet av de geometriske figurene under Lorenz-kurven (Hellevik, 1999). Tallet dobles også her for å normalisere til en størrelse mellom 0 og 1:

$$\text{Gini-koeffisienten} = 2 (0,5 - \text{Arealet under kurven})$$

Desto større variasjon det er i inntektene fordelt på kunder, desto mindre blir arealet av område B og desto større vil arealet av område A være og gå mot 0,5. Gini-koeffisienten vil da gå mot 1. Når Gini-koeffisienten nærmer seg 1 og spredningen i kundeinntekt er høy, forteller dette at virksomheten har noen få kunder som genererer høy inntekt og som virksomheten derfor er avhengig av (Kalsaas, 2009).

Denne avhengigheten av enkeltkunder og virksomhetens sårbarhet kan enda bedre presenteres gjennom *sårbarhetsindikatoren inntekt (SI)*. Nøkkeltallet finnes slik:

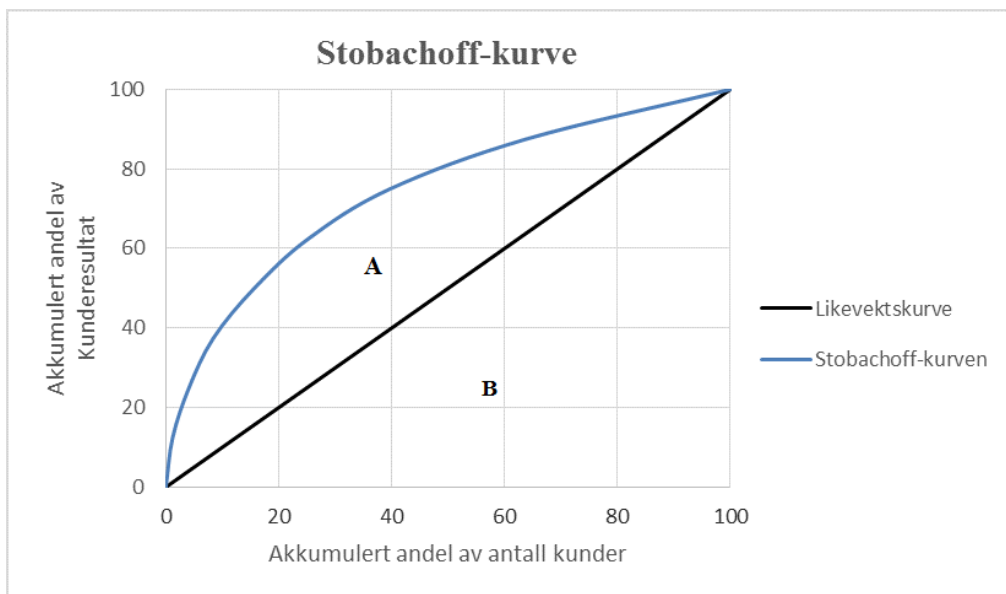
$$SI = (n - n^*)/n$$

hvor  
 $n^*$  = antall kunder med kundeinntekter som er like store som eller større enn gjennomsnittskunden  
 $n$  = totalt antall kunder

Sårbarhetsindikatoren viser hvor stor andel av kundene som gir en inntekt mindre enn gjennomsnittskunden. Indikatoren vil ligge mellom 0 og 1. Dersom SI går mot 1, vil virksomheten være meget sårbar fordi det kun er noen få kunder som står for en stor del av inntekten. Derimot, hvis SI går mot 0, er virksomhetens sårbarhet lav fordi mange kunder sammen står for en stor del av inntekten (Kalsaas, 2009).

### 3.3.2 Kunderesultater

Inntekt er imidlertid ikke synonymt med lønnsomhet, og i kundelønnsomhetsanalyser er det nettopp lønnsomheten som står sentralt. Stobachoff-kurven viser grafisk fordelingen av lønnsomhet blant kundene. Utgangspunktet for beregningen er kunderesultatene, altså inntekter generert av den enkelte kunde fratrukket spesifikke kundekostnader. Stobachoff-kurven baseres på kumulative tall for antall kunder og kunderesultat. Ved utarbeidelse av kurven er rangeringen av kundene foretatt i synkende rekkefølge i forhold til de kumulative kunderesultatene. Grafens x-akse viser akkumulert andel av antall kunder og y-aksen akkumulert resultat som andel av totalresultat (Kalsaas, 2009).



Figur 3.6 Eksempel på Stobachoff-kurven.

Kurven kan benyttes til å vise hvor stor andel av kundene som er lønnsomme og hvor stor andel som er ulønnsomme. Kurvens vendepunkt kalles resultatvendepunktet og viser overgangen fra lønnsomme til ulønnsomme kunder. Det vil være nyttig å finne skjevheten i kundelønnsomhet, som vises ved arealet A ovenfor. Skjevheten uttrykkes ved nøkkeltallet:

$$\text{Stobachoff-koeffisienten} = \text{Arealet } A / \text{Arealet } (A+B) \quad \text{hvor } B = 0,5$$

Dersom alle kunder har lik resultatgrad, vil arealet A være 0, og Stobachoff-koeffisienten vil også være lik 0. Derimot, når koeffisienten går mot 1, har virksomheten uendelig stor skjevhet i kundelønnsomhet. Det betyr at noen få kunder står for over 100 prosent av lønnsomheten, mens mange kunder er ulønnsomme. Når Stobachoff-koeffisienten nærmer seg 1, vil virksomheten derfor være svært avhengig av noen få kunder for å generere lønnsomhet (Kalsaas, 2009).

Analogt med sårbarhetsindikatoren for inntekt, finner vi også *sårbarhetsindikatoren resultat* (SR). Indikatoren for resultatsårbarhet finnes slik:

$$SR = m^* \quad \text{hvor } m^* = \text{inntektsandel for kundene som bidrar til negativ lønnsomhet}$$



Er sårbarhetsindikatoren lik 0 innebærer det en kundemasse der alle kundene er lønnsomme, mens en indikator som nærmer seg 1 indikerer et høyere antall ulønnsomme kunder (Kalsaas, 2009).

Alle nevnte grafer og nøkkeltall for kundeinntekter og –resultater gir oss et bilde av den totale kundebasen i en virksomhet, og en oversikt over det totale lønnsomhetsbildet.

### **3.4 Muligheter og utfordringer med kundelønnsomhetsanalyser**

Kundelønnsomhetsanalyser gir muligheten til innsikt i den ujevne fordelingen av kostnader og inntekter på kundene. Informasjonen om spredningen i kostnader blant kundene vil være spesielt verdifull, mens inntektsfordelingen på sin side vil være enkel å definere basert på fakturerte ordre. Kostnadsfordelingen er ofte svært ujevn fordi noen kunder har et adferdsmønster som genererer en høyere kostnad enn andre. Til tross for at to kunder har lik inntektsfordeling, ved at de kjøper like produkter til lik pris, kan lønnsomheten være forskjellig basert på ulik kostnadsfordeling (Kalsaas, 2009). Det vil på bakgrunn av dette være interessant å kartlegge om kostnader knyttet til den enkelte kunde faktisk er lineære med den inntekt som generes av kunden, eller om ressursbruken på kunden avviker fra inntektsstrømmen. Denne bevisstgjøringen rundt kostnads- og inntektsfordeling på kundene vil gi virksomheter nye muligheter med hensyn på tre kjerneområder: Kostnadsstyring, inntektsstyring og strategisk markedsføringsledelse (van Raaij, Vernooij, & van Triest, 2003).

For det første gir kundelønnsomhetsanalyser virksomheter muligheten til å gjennomføre en målrettet kostnadsstyring og ta i bruk resultatforbedringsprogrammer basert på analysene. Det er nødvendig å finne den *faktiske* kundelønnsomheten i en virksomhet, for å unngå å styre bare etter ledelsens antagelser om kundelønnsomheten. Analysene kan brukes til målrettet kostnadsstyring og resultatforbedring blant de ulønnsomme kundene, ved å ta utgangspunkt i de kundene som viser seg å være de mest lønnsomme (van Raaij et al., 2003).

For det andre legger kundelønnsomhetsanalyser et grunnlag for god inntektsstyring og gode beslutninger angående prissetting, salgsrabatter til kunder og bonusordninger for salgssavdelingen. I mangel på kundelønnsomhetsanalyser, vil de fleste virksomheter vanligvis bestemme salgsrabatter på grunnlag av salgsvolum, slik at de største kundene ofte også får de

største avslagene (van Raaij et al., 2003). Det kan imidlertid være feil å basere rabatter på salgsvolum, da det ofte viser seg at noen av de største kundene faktisk er de mest ulønnsomme kundene (Cooper & Kaplan, 1991). Dette underbygger viktigheten av kundelønnsomhetsanalyser, som gir virksomheter muligheten til å ta riktige beslutninger angående prissetting og rabattordninger. På denne måten kan virksomheter oppnå et bedre bytteforhold med kunden i framtiden, noe som i et langsiktig perspektiv vil øke lønnsomheten for virksomheter (Helgesen, 1999). Kundelønnsomhetsanalyser kan også brukes som et grunnlag for nye bonusordninger knyttet til salgssavdelingen. For å skape merprofitt fremfor mersalg, kan bonussystemet omformes til å gi økte bonuser for salg med økt profitt og ikke bare for mersalg i seg selv (Raaij et al., 2003).

For det tredje gir kundelønnsomhetsanalyser mulighet for segmentering av kundemassen basert på lønnsomheten, samt å kunne sette ulike målstrategier knyttet til de ulike segmentene. Virksomheter kan da blant annet utarbeide ulike servicekonsepter for de ulike segmentene. Lønnsomhetsanalysene vil kunne indikere at servicenivået knyttet til enkelte kundesegment må reduseres som følge av lav lønnsomhet, og at det må settes inn tiltak for å øke lønnsomheten på disse kundene. Servicenivået knyttet til segmenter med høy lønnsomhet vil kunne rettferdiggjøres og lønnsomme kunder kan og bør gis den oppmerksomhet de har krav på (van Raaij et al., 2003). Hvordan kan virksomheter klare å beholde de mest lønnsomme kundene? Hva er potensiale for økt lønnsomhet blant små eller ulønnsomme kunder? Kundelønnsomhetsanalyser vil kunne bidra til at virksomheter kan rette blikket fremover, fra nåværende til potensiell kundesituasjon. Spørsmålet vil da stadig dreie seg om hvordan flere kunder kan knyttes til det lønnsomme kundesegmentet.

For at kundelønnsomhetsanalyser skal kunne gi virksomheter muligheter som presentert over, må analysene kunne utarbeides på en troverdig måte som gir reliable og valide resultater. Det foreligger i følge Foster, Gupta, & Sjoblom (1996) dessverre ofte utfordringer i forbindelse med utarbeidelsen av kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan svekke reliabiliteten av kundelønnsomhetsanalysene. Vi skal derfor presentere noen av disse utfordringene nedenfor.

For det første vil det kunne foreligge utfordringer knyttet til påliteligheten av estimer for kundeinntekter og kundekostnader. Påliteligheten av kundeinntekter utfordres blant annet av systemets vanskeligheter for å registrere kundeinntekt på den gjeldende kunden. Dersom kunden for eksempel har et sentralisert innkjøpssystem, og opererer med én innkjøpsavdeling

til tross for en ellers desentralisert drift, registreres alle salg på denne ene kunden. Dersom en kundes innkjøp derimot er desentralisert, og de ulike avdelingene i ulike geografiske områder selv står for innkjøpet, vil flere kunder bli registrert i systemet. De kundene som i realiteten burde regnes som én kunde kan derfor ha ulike navn og kundenummer, og systemet inneholder da flere registrerte kunder enn reelle kunder. Påliteligheten av kundekostnader utfordres blant annet av systemets mangel på registreringer. Regnskapssystemer er som oftest designet for fordeling av kostnader til produkter, geografiske områder eller bransje, og har ikke enkeltkunder i fokus. Videre vil påliteligheten av de fordelte kundekostnader kunne svekkes av dårlige registreringer av de ansattes ressursbruk knyttet til den enkelte kunde. Mangel på registreringer gjør det vanskelig å på en pålitelig måte fordele kostnaden knyttet til tidsbruk blant de ansatte, på den enkelte kunde. Hovedutfordringen knyttet til fordeling av kundeinntekter og –kostnader relaterer seg i hovedsak til dårlige registreringssystemer (Foster et al., 1996).

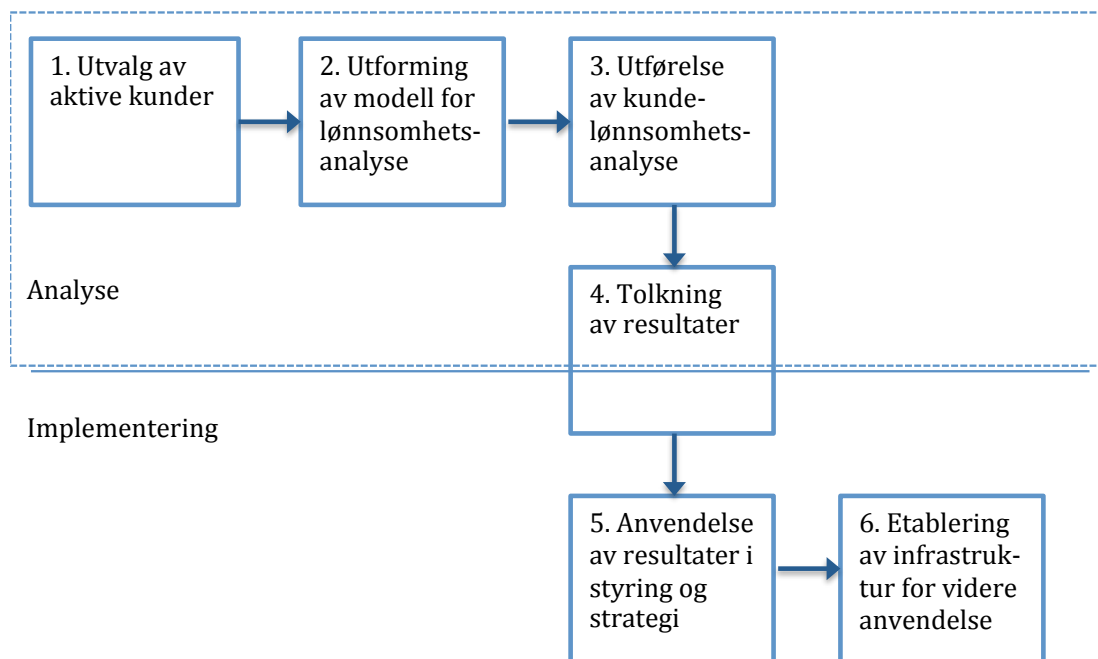
Det vil også være en utfordring å fordele alle kostnader på kundenivå, og å unngå fordeling av kostnader som ikke relateres til kundene. Felleskostnader som administrasjon, forskning og utvikling, eller lignende, er kostnader som ikke er spesifikke for den enkelte kunde. Disse kostnadene skal derfor ikke fordeles til kundene, da kostnader i kundelønnsomhetsanalysen i så tilfelle ville være ugyldige kostnader på kundenivå. Videre vil det ligge en utfordring i å velge hensiktsmessige kostnadsdrivere for de indirekte kostnadene som skal fordeles. Kostnadsdrivere skal være det som i realiteten driver kostnaden, men i mange tilfeller vil det være en utfordring å bestemme hva driveren av kostnaden faktisk er (Foster et al., 1996).

For å gjøre gode beslutninger, er det viktig med et langtidsperspektiv. Dette gjelder også i forhold til kunderelasjoner og kundelønnsomhet. En kundelønnsomhetsprofil basert på historiske tall, sammenføydd med budsjetterte langsiktige tall for utvikling av lønnsomhet for den enkelte kunde, vil være et godt grunnlag for beslutninger om kundebasen. Noen ulønnsomme kunder kan vise seg å være lønnsomme i det lange løp (Foster et al., 1996). Derfor vil en kundelønnsomhetsanalyse basert på en kombinasjon av modellene Customer Profitability og Customer Lifetime Value sannsynligvis gi gode analyser, også i et langsiktig perspektiv. Utfordringen ligger i å forutsi og budsjettere kundelønnsomheten i fremtiden, fordi usikkerheten knyttet til kunderelasjoner er stor hos de fleste virksomheter. Et langsiktig kundelønnsomhetsperspektiv blir derfor sjeldent innlemmet i en kundelønnsomhetsanalyse, og resultatene baseres kun på historiske tall fra en periode tilbake i tid. Dette vil gi en

utfordring knyttet til beslutningsgrunnlaget, fordi en analyse som kun baseres på historiske tall kan gi feilinformasjon knyttet til lønnsomheten i det lange løp (Foster et al., 1996).

### 3.5 Oppsummering og forventninger

For å besvare problemstillingen ”Hvilke resultater gir en kundelønnsomhetsanalyse av annonsekundene i Fædrelandsvennen?” tar vi utgangspunkt i implementeringsstrategien for kundelønnsomhetsanalyser. Modellen for strategien er presentert nedenfor, med en stiplet linje rundt fokusområdet for vår oppgave. På grunn av tidsbegrensning vil vi kun fokusere på analysedelen av prosessen. Til tross for dette er det viktig å påpeke at implementeringsdelen er avgjørende for at kundelønnsomhetsanalyser skal komme til nytte for virksomheten.



Figur 3.7 Implementeringsstrategien som modell for oppgaven.

Når vi skal analysere kundelønnsomheten blant annonsekundene, gjør vi først et utvalg av aktive kunder. Vi inkluderer da de annonsekundene som har generert minimum én ordre i løpet av perioden for analyse. De resterende kundene anses som *ikke-aktive* og tas derfor ikke med i analysen.

Ved utforming av modell for kundelønnsomhetsanalysen, står valg av grunnmodell sentralt. Grunnmodellen Customer Lifetime Value utelukkes i dette tilfellet, fordi det vil være vanskelig å basere en analyse på fremtidige kontantstrømmer når konkurransen i mediebransjen er sterk og varigheten på kundeforholdene usikre. Kundelønnsomhetsanalysen utformes og utføres med grunnlag i modellen Customer Profitability, som baseres på historiske tall for kundeinntekter og –kostnader. Kundelønnsomhetsanalysen vil ha et kortsiktig perspektiv, da budsjetterte tall for lønnsomhet i fremtiden ikke inkluderes i analysen.

Valg av modell avgjør fremgangsmåte for kundelønnsomhetsanalysen, og fordi Customer Profitability baseres på historisk kost, vil kostnadsfordelingen til kunder være den største utfordringen. Fordeling av kostnader kan som presentert utføres ved ulike kalkulasjonsmetoder – tradisjonelle eller aktivitetsbaserte. Aktivitetsbasert kalkulasjon vil være den beste metoden knyttet til å fordele kostnadene etter hva som i realiteten driver dem. Derfor vil vi i kundelønnsomhetsanalysen benytte ABC som kalkulasjonsmetode. Det vil være hensiktsmessig å presentere resultatene av kundelønnsomhetsanalyser ved en kombinasjon av beskrivende nøkkeltall og grafisk presentasjon, hvor Lorenz- og Stobachoff-kurver er sentrale grafer i tolkningen av resultatene.

Det er nødvendig å tolke resultatene av kundelønnsomhetsanalysen basert på teoretiske forventninger. Vi baserer for det første våre forventninger knyttet til problemstillingen på den kjente 80/20-regelen, som hevder at 20 prosent av kundene genererer 80 prosent av lønnsomheten i en virksomhet. Vi ønsker å kontrollere om 80/20-regelen knyttet til kundelønnsomhet er gjeldende for markedsavdelingen i Fædrelandsvennen, eller om regelen må revideres. Som tidligere presentert viste analyser av produksjonsbedriften Kanthal at 20 prosent av kundene genererte en betydelig større andel (225 prosent) av lønnsomheten, i forhold til det 80/20-regelen tilsier (Cooper & Kaplan, 1991). På bakgrunn av dette, vil vår forventning være at en mindre andel av annonsekundene genererer størstedelen av kundelønnsomheten, mens mange annonsekunder er mindre lønnsomme for markedsavdelingen.

Studien av produksjonsbedriften Kanthal viste også at kundene som genererte høyest inntekt var de mest ulønnsomme kundene (Cooper & Kaplan, 1991). Markedsdirektør i Fædrelandsvennen hadde imidlertid en forventning om at de største kundene også er de mest

lønnsomme, altså det motsatte av resultatene i Kanthal. Teoretisk vil resultatet avhenge av om ressursbruken på den enkelte kunde korresponderer med inntekten kunden genererer. Vår forventning baseres på markedsdirektørens antakelser om kundelønnsomheten.

Problemstillingen dreier seg også om kvaliteten i resultatene av kundelønnsomhetsanalysen. Basert på tidligere studier (f.eks. Helgesen, 1999; Foster et.al., 1996) har vi en forventning om at det kan oppstå utfordringer knyttet til utarbeidelsen av kundelønnsomhetsanalysen, som kan svekke kvaliteten av resultatene. Blant annet kan det knyttes svakheter til påliteligheten av estimer og fordeling av kostnader, på grunn av dårlige registreringssystemer.

## 4. Metode

Metode kan oppfattes som en oppskrift på hvordan undersøkelser bør gjennomføres, og fører oss systematisk gjennom ulike faser av en undersøkelsesprosess. Metode er i tillegg et verktøy til undersøkelsesprosessen for kritisk å kunne drøfte i hvilken grad resultatet av undersøkelsen skyldes metodiske forklaringer og i hvilken grad resultatet er et riktig bilde av virkeligheten og dermed skyldes substansielle forklaringer (Jacobsen, 2005). Vi skal i det videre presentere metoden benyttet for å på en best mulig måte kunne besvare oppgavens problemstilling.

### 4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Første steg i undersøkelsesprosessen er valget av undersøkelsesdesign, som må baseres på den spesifikke problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign har stor betydning for resultatets validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2005).

Valg av undersøkelsesdesign handler for det første om valg av intensivt- eller ekstensivt design. Intensivt design dreier seg om å gå i dybden, ved et behov for å hensynta flere nyanser og undersøke mange variabler, men få enheter. Ekstensivt design går derimot i bredden, og har et behov for å undersøke mange enheter, men få variabler. Det ideelle undersøkelsesdesign ville være å undersøke både mange variabler og mange enheter, men dette vil være svært ressurskrevende og kostnaden ved denne type forskning vil som oftest overstige nytten (Jacobsen, 2005). I vår kundelønnsomhetsanalyse må vi bruke et intensivt design, fordi vi har et behov for å oppnå en så helhetlig beskrivelse av fenomenet kundelønnsomhet som mulig. Vi ønsker å gå i dybden på ett fenomen – kundelønnsomhet, i én spesiell kontekst knyttet til tid og sted. Kundelønnsomheten i markedsavdelingen hos Fædrelandsvennen vil bli analysert på grunnlag av en gitt periode, nemlig første halvdel av år 2015. Dette undersøkelsesdesignet kalles en casestudie, hvor de to viktigste kjennetegnene er et avgrenset fokus på den spesielle casen, og en mest mulig inngående beskrivelse av fenomenet (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Robert K. Yin (2014) fremlegger fem komponenter som svært viktige ved gjennomføring av en casestudie:

- 1) Forskningsspørsmål: Casedesign egner seg best til problemstillinger som ønsker svar på hvordan og hvorfor. Oppgavens hovedutfordring ligger nettopp i å finne ut *hvordan* kundelønnsomheten blant annonsekundene i Fædrelandsvennen er. Dette gjøres ved å stille spørsmål om hvilke resultat en kundelønnsomhetsanalyse gir.
- 2) Teoretiske forventninger: Basert på teori kan vi gjøre oss noen antagelser eller forventninger knyttet til forskningsspørsmålet. Forventningene knyttet til dette case-studiet er som nevnt at en mindre andel av annonsekundene genererer størstedelen av kundelønnsomheten, mens mange annonsekunder er mindre lønnsomme for markedsavdelingen. Videre har vi en forventning om at kundene som genererer høyest inntekt, også er de mest lønnsomme. Til slutt foreligger det en forventningen om utfordringer knyttet til utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalysen, som gir svakheter i kvaliteten av resultatene. Det er forventningene som legges til grunn for den videre undersøkelsen.
- 3) Analyseenheter: Definerings av enheter avhenger av hvordan forskningsspørsmålet ble stilt. Vi skal analysere annonsekundene i Fædrelandsvennen, og disse er derfor analyseenheter. Vi har avgrenset analyseenhetene til de annonsekunder som i løpet av perioden for analyse (første halvår 2015) har generert minst én ordre, og segmentert analyseenhetene i henhold til den inntekt de genererer. Vi har også analysert tidsbruken blant selgerne i markedsavdelingen, for lettere å kunne finne en timekostnad til fordeling på kundene. Ansatte i markedsavdelingen blir derfor også gjenstand for analyse.
- 4) Den logiske sammenhengen mellom data og forventningene: En analyse av data basert på de teoretiske forventningene er den mest hensiktsmessige metoden. Dersom det ikke foreligger noen teoretiske antagelser på forhånd, kan beskrivende casestudium benyttes. Vår analyse baseres på de teoretiske forventningene presentert i punkt 2).
- 5) Kriterium for å tolke funnene: Funnene tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området. Det er nødvendig med en foreløpig teori før datainnsamlingen, og med grunnlag i de fire ovenfornevnte komponentene kan man relatere funnene til eksisterende teori. I vår analyse er det blant annet hensiktsmessig å tolke funnene opp mot den allerede eksisterende 80/20-regelen for kundelønnsomhet.

Dersom disse komponentene benyttes i en casestudie, vil man i rapporteringen enten kunne beholde eller modifisere og videreutvikle allerede eksisterende teori, eller bygge helt ny teori (Johannessen et al., 2004). Basert på dette, vil vi vurdere hvorvidt eksisterende og generell teori er egnet til å beskrive kundelønnsomheten i Fædrelandsvennen.



## 4.2 Innsamling av data

Innsamling av datamateriale for å tilfredsstille bevismengden i en casestudie, kan gjøres på ulike måter: Innsamling av allerede eksisterende dokumentasjon eller arkivmateriale, gjennomføring av intervju, direkte observasjon eller deltakende observasjon, eller ved bruk av fysiske gjenstander som bevismateriale (Yin, 2014). Vi må skille mellom innsamling av primær- og sekundærdata. Primærdata er data innsamlet spesielt for den gjeldende studien, mens sekundærdata er allerede eksisterende data innsamlet og brukt til andre formål tidligere (Jacobsen, 2005).

I en kundelønnsomhetsanalyse av annonsekundene i Fædrelandsvennen trenger vi først og fremst regnskapsmateriale. Dette er allerede eksisterende arkivmateriale i Fædrelandsvennen, innsamlet og laget til andre formål enn denne studien, altså sekundærdata.

Kundelønnsomhetsanalysen vi gjennomfører bygger på modellen Customer Profitability og tar utgangspunkt i historiske regnskapstall fra første halvdel (januar-juni) av 2015, et såkalt retroperspektivt design. Grunnen til at vi nettopp har tatt utgangspunkt i første halvår 2015, er at det var praktisk utfordrende for Fædrelandsvennen å ferdigstille regnskapet for siste halvdel av 2015 innen vi gikk i gang med vår studie. Vi ønsket heller ikke å ta utgangspunkt i tall fra 2014, da dette kan være utdatert informasjon, fordi kundelønnsomheten stadig er i endring. I følge markedsdirektør André Walle var 2014 også et lite representativt år i et helhetsperspektiv. Vi ser det derfor hensiktsmessig å gjennomføre en kundelønnsomhetsanalyse basert på regnskapstall fra første halvdel av 2015.

En annen viktig kilde for kundelønnsomhetsanalysen er registreringer av aktiviteter på kunder. Dette gjør det mulig å fordele kostnader til kunder, slik at lønnsomheten reflekteres av ressursbruk på enhver kunde. Registreringer av aktiviteter på kunder er allerede eksisterende arkivmateriale, og derfor sekundærdata i vår studie. Registreringer som legger grunnlag for fordeling av kostnader til kunder er antall ordre på kundene i perioden, nettoinntekt, produksjonskostnader og antall kundemøter med kundene. Tidsbruk blant de ansatte, på kundemøter eller andre kundeaktiviteter, er ikke registrert. Det er heller ikke registrert øvrige aktiviteter knyttet til kunder, som telefonsamtaler, mail eller annen oppfølging.

Fordi registreringer av tidsbruk på kunder er mangelvare i markedsavdelingen, har vi derfor sett det nødvendig å gjennomføre en undersøkelse knyttet til tidsbruk blant de ansatte. Undersøkelsen vi har gjennomført er en tversnittstudie, som studerer utvalgte enheter på et gitt tidspunkt, gjennomført med det formål å gi studien primærdata om ressursbruk på kunder. På grunnlag av resultater fra denne studien, kan vi estimere en gjennomsnittstid på de ulike aktivitetene som gjennomføres hver dag, som videre kan benyttes ved fordeling av kostnader til kunder. Undersøkelsen er gjort i et tidsrom på én arbeidsuke, i februar 2016. Det ble blant de ansatte gjort et utvalg på seks respondenter fra to salgsteam, som skulle notere ned all sin tidsbruk i løpet av arbeidsuken. Vi hadde på forhånd definert ulike arbeidsoppgaver i et Excel-skjema, hvor de ansatte måtte identifisere sin tidsbruk og fylle inn informasjonen i skjemaet. Skjema som ble sendt ut til de utvalgte analyseenheter ser slik ut:

#### Fordeling av tidsbruk på aktiviteter

Navn/Ansattnr:

Team:

Ukenr:

#### Forklaring til utfylling av skjema:

Oppgi inn tiden (i timer) du bruker fordelt på de ulike aktivitetene i løpet av en dag, samt total arbeidstid per dag.

Dersom du bruker tid på andre aktiviteter enn de oppgitte, fyll inn denne tiden i "annen tid" og spesifiser denne tidsbruken nederst i skjemet.

Fyll også inn antall kundemøter pr. dag nederst.

Aktiviteter:	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
Prospekere/finne nye kunder					
Booke kundemøter					
Forberede kundemøter					
Utarbeide annonsetilbud til kunder					
Reisetid arbeidsplass - kunde					
Gjennomføre kundemøter					
Lage manus					
Booke inn annonser (digitalt og papir)					
Annen kundeoppfølging (tlf, mail, etc.)					
Internmøter					
Lunch					
Annen tid*					
<b>Total tid (timer)</b>					

Antall kundemøter pr. dag					
---------------------------	--	--	--	--	--

\*Spesifiser gjerne hva som inngår i annen tid her:

*Figur 4.1 Undersøkelse på tidsbruk blant de ansatte i markedsavdelingen.*

Ytterligere informasjon har blitt innhentet gjennom møter med sentrale ansatte i markedsavdelingen, samt gjennom mailkorrespondanse. I møter med sentrale personer, deriblant markedsdirektør André Walle, har vi blant annet fått informasjon og utdypende

forklaringer om regnskapstall og forretningsførsel. Vi har også innhentet opplysninger om deres forventninger knyttet til kundelønnsomheten. I mailkorrespondansen har vi fått tilsendt relevant dokumentasjon, samt stilt ytterligere spørsmål til tallmateriale, som vi har sett behov for i etterkant av møter.

### **4.3 Analyse av data**

Når vi gjennomfører en kundelønnsomhetsanalyse i Fædrelandsvennens markedsavdeling, tar vi utgangspunkt i ABC-metodens fordeling av kostnader til kundene. For å gjennomføre metoden, er det nødvendig å starte med en bearbeidelse og analyse av undersøkelsen på tidsbruk blant de ansatte. Det er ikke snakk om veldig store mengder med tall, fordi det kun er seks respondenter, men det er likevel nødvendig å bearbeide og forenkle disse dataene. Vi starter med å summere tidsbruken til de ansatte på hver aktivitet. Deretter dividerer vi tidsbruk pr. aktivitet på total tidsbruk, for å finne andelsmessig tidsbruk på aktivitetene. På den måten kan vi skille ut tid brukt på aktiviteter som ikke skal fordeles til kundene, og står igjen med en prosentsats av tid som skal brukes i videre kostnadsestimering. Vi kommer nærmere tilbake til bruken av analysen i delkapittel 5.3.

Lønnsomheten for kundene vil være differansen mellom den inntekten på de ordre som er registrert gjennomført i systemet, fratrukket de kostnader som en etter vurdering har henført til kundene. Resultatene analyseres ved bruk av kurver og nøkkeltall for kundelønnsomhet.

Tolkning av analysene er nødvendig for at resultater skal gi mening. Resultatene må settes i en større sammenheng, enten gjennom empirisk sammenligning eller gjennom bruk av teori (Jacobsen, 2005). For å forså kundelønnsomhetsanalysen i markedsavdelingen, er det derfor nødvendig å sette resultatene inn i en større sammenheng. Dersom det tidligere hadde vært gjennomført lignende analyser av lønnsomheten blant annonsekundene, ville vi kunne gjort en empirisk sammenligning av tallene. Dette er ikke tilfelle, da vår analyse vil være den første kundelønnsomhetsanalysen som gjennomføres i markedsavdelingen i Fædrelandsvennen. Vi skal imidlertid bruke teori i tolkningen, og på den måten sammenligne resultatene av analysen med allerede eksisterende teori på området. Teorien og forventningene om at en mindre andel av annonsekundene genererer størstedelen av kundelønnsomheten (80/20-regelen) og at

kundene som genererer høyest inntekt også er de mest lønnsomme, må vurderes opp mot funnene.

#### 4.4 Kvalitetsvurdering av data

Det er viktig å vurdere kvaliteten av innsamlet primær- og sekundærdata. Dette for å underbygge kvaliteten av resultatene av kundelønnsomhetsanalysen. For det første må vi vurdere regnskapsmateriale innhentet fra Fædrelandsvennen. Dette må antas i all vesentlighet å være korrekt, til tross for at revisjon ikke var foretatt da vi mottok regnskapet for første halvår 2015. Regnskapstall må anses som gyldig og pålitelig sekundærdata.

Videre vurderer vi registreringssystemet i Fædrelandsvennens markedsavdeling. Systemet inneholder registreringer per kunde av nettoinntekt, antall ordre, ordrens produksjonstype, og kundeaktiviteter. Registreringssystemet kan inneholde feil/mangler, men må anses som et pålitelig system til bruk i kundelønnsomhetsanalysen. Det finnes derimot en tydelig svakhet som relateres til registreringer av kundeaktiviteter. I systemet logges kun antall kundemøter jevnlig. Til tross for at kundemøter er en stor del av de ansattes ressursbruk knyttet til kundene, medgår det også mye annen tid til oppfølging av kunder før og etter kundemøte. I et optimalt registreringssystem ville den ansatte også registrert annen ressursbruk på kunder, herunder mail, telefon og annen oppfølging. Etersom denne type aktivitet ikke logges jevnlig, kan vi ikke benytte oss av denne ufullstendige informasjonen i kundelønnsomhetsanalysen. Antall kundemøter logges altså jevnlig, men det foreligger også mangel på registreringer her. Kundemøter med kunder som håndteres i Storby, et annonsesamarbeid med de andre regionavisene i Schibsted konsernet, samt kunder som håndteres av salgsledere, registreres ikke i systemet. Det betyr at vi i analysen må hensynte at det på enkelte kunder, ofte de store kundene, ikke blir registrert antall kundemøter. Vi vil komme tilbake til hvilke konsekvenser dette får for vår kundelønnsomhetsanalyse i diskusjonskapittelet (kap. 7). Det må også vektlegges at det i registreringssystemet kun logges *antall* kundemøter, og ikke *tidsbruk* per kundemøte eller annen tidsbruk på kundeaktiviteter. Dette betyr at registreringssystemet er av noe lav kvalitet i forhold til utarbeidelse av en kundelønnsomhetsanalyse, og kan skape mer usikkerhet vedrørende resultatene av analysen.

I tverrsnittstudien gjennomført for å kartlegge tidsbruken blant selgerne, må vi vurdere reliabiliteten (påliteligheten) og validiteten (gyldigheten) av undersøkelsen. I følge Jacobsen (2005) skal en undersøkelse være pålitelig, måle det den skal måle (begrepsvaliditet), samt at forhold som samvarierer skal henge kausalt sammen (intern validitet), og at resultatene av undersøkelsen skal kunne overføres til andre områder (ekstern validitet). Vi kan i denne tverrsnittstudien ikke påvise kausale sammenhenger, og intern validitet blir derfor irrelevant å vurdere (Johannessen et al., 2004). Vi vurderer i det følgende påliteligheten, begrepsvaliditeten og den eksterne gyldigheten av undersøkelsen.

Undersøkelsen er gjennomført med en varighet på én arbeidsuke. Ideelt sett skulle denne studien av tidsbruk vært gjennomført over lengre tid, eller som en tidsseriestudie hvor man undersøkte tidsbruken flere ganger i løpet av en periode. Dette for å oppnå et mer pålitelig gjennomsnitt av tidsbruk på ulike aktiviteter. Et estimat på varigheten av blant annet et kundemøte vil i det hele være svært usikkert, fordi varigheten vil avhenge av menneskene som deltar, kompleksiteten av annonsen, hvor mye uformell prat som oppstår, samt andre faktorer. En gjennomsnittstid vil derfor i utgangspunktet ikke være et egnet estimat, på grunn av stor variasjon i tidsbruk. Det foreligger forøvrig ikke informasjon om tidsbruk i registreringssystemet, og på grunn av vår studies korte varighet, har vi valgt å ta utgangspunkt i denne ene arbeidsuken for å estimere en gjennomsnittstid på hver aktivitet. Svakheten i undersøkelsen må legges til grunn når vi analyserer resultatene av kundelønnsomhetsanalysen.

Med begrepsvaliditet menes om vi faktisk måler det vi skal måle (Jacobsen, 2005). I undersøkelsen brukes et ferdigutfyllt skjema, hvor de ansatte må fordele sin tidsbruk basert på de ulike forhåndsbestemte aktivitetene. Begrepsvaliditeten sikres ved at aktivitetene nøye vurderes mot selgernes daglige arbeidsoppgaver og kontrolleres av salgssjef på hvert av de to salgsteamene, i forkant av utdeling til de ansatte. Det betyr at begrepene som brukes i undersøkelsen samsvarer med internt benyttede begrep i avdelingen, slik at de ansatte gjenkjenner ordbruken og kan knytte sine aktiviteter til de oppgitte aktivitetene. Vi gir også de ansatte mulighet til å definere bruk av *annen tid*, for å kontrollere at denne tiden ikke kan tildeles noen av de allerede oppgitte aktivitetene. For å sikre at de ansatte noterer den reelle tidsbruken på aktivitetene, er det nødvendig at de ikke blir påvirket av å bli undersøkt. Salgslederne har derfor forsikret hver enkelt om at denne undersøkelsen ikke skal brukes for å måle de ansatte på noen måte. Det er likevel en sannsynlighet for bevisste eller ubevisste feil i

besvarelsene av undersøkelsen, som kan påvirke estimatene for tidsbruk på de ulike aktivitetene.

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad undersøkelsens resultater kan generaliseres, altså gjøres gjeldende for hele populasjonen (Jacobsen, 2005). Utvalget i undersøkelsen består av 6 selgere, likt fordelt på to salgsteam i markedsavdelingen. Totalt består avdelingen av 10 selgere, 5 i hvert salgsteam. Det betyr at utvalget er representativt for populasjonen, og gjennomsnittlig tidsbruk blant de utvalgte selgerne bør kunne generaliseres til hele populasjonen.

## **4.5 Forskningsetikk**

All forskning må underordne seg etiske retningslinjer og prinsipper. Denne studien hensyntar dette ved å anonymisere kundene som analyseres, ved bruk av kundenummer fremfor navn. Sensitive opplysninger har vært konfidensielle, og det er ikke oppgitt noe sensitiv informasjon knyttet til opplysninger som ikke allerede er offentlige.

## 5. Presentasjon av case

I vårt casestudie har vi valgt å fokusere på avisbransjen, da dette som presentert innledningsvis er en bransje i omfattende endring over lengre tid. Videre har vi valgt oss ut en sentral aktør innen denne bransjen som har en stor markedsandel i Sør-Norge, nemlig Fædrelandsvennen. Fædrelandsvennen er den største lokalavisen for Sør-Norge med hovedkontor i Kristiansand. Selskapet ble etablert i 1875 med visjonen ”Vi skal bevege Sørlandet”. Kjernevirksomheten er i dag utgivelse av papiravis som distribueres 6 ganger i uken, samt nettavisen fvn.no. Selskapet er en del av Schibsted konsernet, som blant annet eier fem av de ti største avisene i Norge: Riksavisene VG og Aftenposten og lokalavisene Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Sammen utgjør disse avisene en sentral del av Medie-Norge. Fædrelandsvennen er nå den niende største avisen i Norge, og har også eierandeler i andre lokalaviser og radiokanaler på Sørlandet, som gir dem rask tilgang på lokale nyheter (Schibsted media group, 2011). Fædrelandsvennens papirutgave hadde 81.000 lesere daglig i 2015, med en nedgang fra 2014 på 10.000 lesere (10,9 prosent). Nettutgaven hadde 61.000 lesere, en økning fra 2014 med 2000 lesere (3,3 prosent). Mobilutgaven som ble lansert i 2013 har hatt en positiv utvikling i antall lesere, og i 2015 hadde den 28.000 lesere, en økning på 7000 lesere (25 prosent) sammenlignet med året før (Mediebedriftenes Landsforening, 2015). Den totale dekningen er dermed stabil, da de digitale utgavens økning er tilnærmet lik fallet i lesere av papirutgaven. Nasjonalt kan det vises til de samme trendene: Papirutgavene har hatt et fall på 10,3 prosent, nettutgaven har vært relativt stabil i antall lesere, mens mobilutgaven har hatt en økning på 16,6 prosent (Mediebedriftenes Landsforening, 2015).

Fædrelandsvennen som virksomhet er sammensatt av fire avdelinger: Bedriftsmarked, lesermarked, redaksjon og administrasjon. Bedriftsmarked står for all håndtering av annonsering og markedsføring fra andre virksomheter som trykkes i papirutgaven eller distribueres på nett. Lesermarked håndterer oppgaver som relaterer seg til private kunder, opplag og løssalg av papirutgaven. Administrasjonen har som funksjon å ta i mot kundeforhold, utarbeide regnskapet, samt andre administrative oppgaver. Redaksjonen har som oppgave å intervju, foreta undersøkelser, og å produsere nyhetsartikler som avisen poster i papirutgaven og de digitale utgavene.

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på avdelingen *bedriftsmarked*. I vår utredning er avdelingen for bedriftsmarked kalt *markedsavdelingen*, da dette navnet benyttes i det daglige av Fædrelandsvennen. Vi har valgt å fokusere nettopp på markedsavdelingen fordi annonser og markedsføring genererer store deler av inntekten til Fædrelandsvennen. Totalinntekt for hele selskapet første halvdel av 2015 utgjorde 133,6 millioner kroner, og av dette utgjorde inntekt fra annonsesalg 81,9 millioner kroner. Avdelingen står dermed for 61 prosent av den totale inntekten for virksomheten, og er en svært viktig del av selskapet.

Markedsavdelingens hovedfunksjon er håndtering av kunder som knytter seg til næringsvirksomhet, og som ønsker å markedsføre seg til lesere av Fædrelandsvennen. Avdelingen består av totalt 26 årsverk, hvorav 10 er selgere, 11 er støttefunksjon og 5 er ledelse. Det er primært selgerne som har kontakt med kundene, støttefunksjonen avhjelper med arbeid som relaterer seg til kundene, og ledelsen har ansvar for en del av de større kundene, i tillegg til det overordnede ansvar for selgerne og støttefunksjonen.

Selgernes oppgave er å kontakte nye potensielle kunder, foreta kundemøter med nye og eksisterende kunder, utarbeide tilbud til dem, bestille produksjon av annonser på bakgrunn av kundenes preferanse, og å svare på henvendelser knyttet til annonser fra sin kundeportefølje.

Støttefunksjonen foretar før- og etterarbeid relatert til kundene, og skal avlaste selgerne slik at det blir en god arbeidsfordeling i avdelingen. Støttefunksjonens oppgaver er blant annet å foreta booking, analyser, koordinering, og å designe inn annonsene til å passe på plattformen den er valgt. De har også ansvar for back-office og IT-relaterte oppgaver.

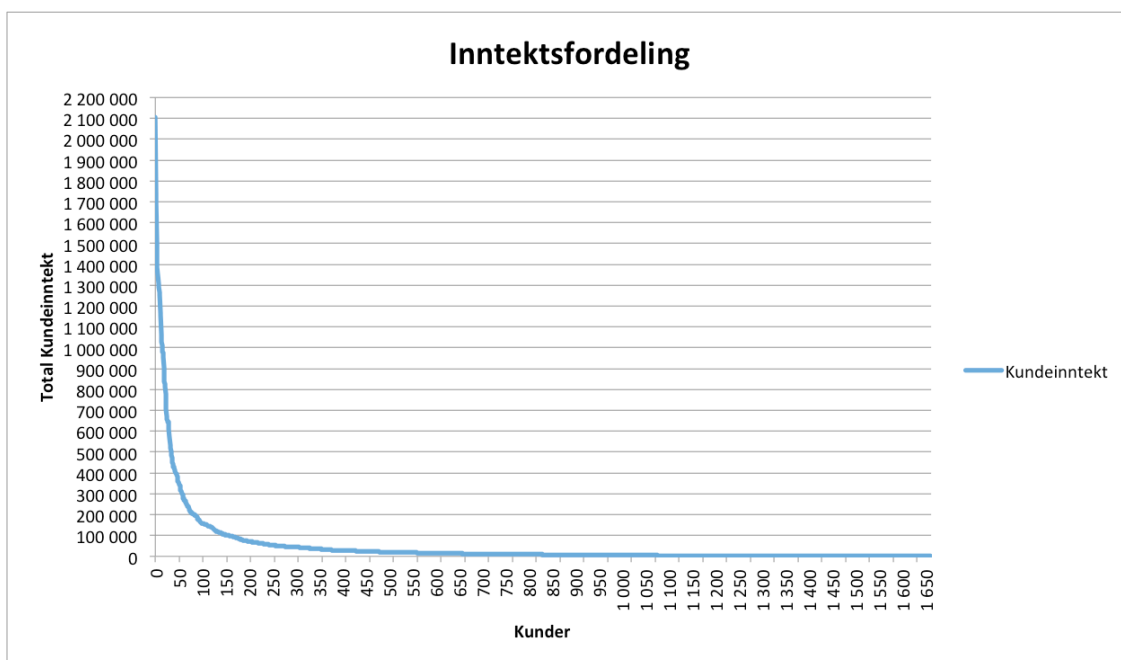
Ledelsen består av fire teamledere i tillegg til leder for avdelingen. Selgerne er fordelt på tre salgsteam, hvor hver av disse teamene har én leder. I tillegg regnes støttefunksjonen som et team og har en egen leder. Lederne har ansvar for en del av ordrene og kundeoppfølging knyttet til det største kundene. De har også ansvar for innovasjon, produktutvikling, koordinering og fordeling av arbeid, rapportering av resultater, og å motivere og støtte medarbeiderne i teamet.



## 5.1 Segmentering av kundebasen

Kundene som regnes som *aktive* kunder, altså de kunder som har generert minst én ordre i løpet av perioden, må skilles i ulike kundesegment. Segmenteringen fører til at vi kan foreta en kundelønnsomhetsanalyse på gruppenivå. Kundene segmenteres etter inntekt, på bakgrunn av samtale med ledelsen i markedsavdelingen.

Fædrelandsvennen hadde i første halvdel av 2015 en total kundemasse på 1663 *aktive* kunder, hvor totalinntekt per kunde varierte fra laveste inntekt på 46 kroner til høyeste inntekt på 2,1 millioner kroner. Figur 5.1 viser en oversikt over den totale inntekten hver kunde har generert, fordelt på den totale kundemassen. Kundene er rangert synkende etter inntekt, hvor kunde 1 har generert høyest inntekt, mens kunde 1663 har generert lavest inntekt i selskapet.

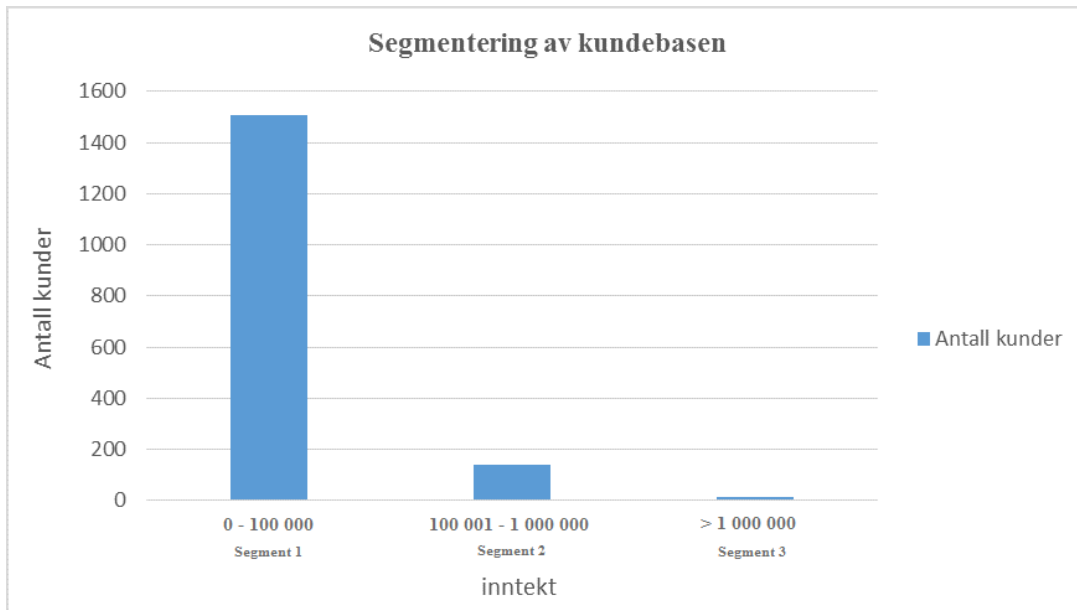


Figur 5.1 Fordeling av inntekt på kundemassen.

Etter drøftelse med ledelsen i markedsavdelingen har vi konkludert med at det vil være hensiktsmessig å foreta analyse segmentert på følgende tre intervallnivå for inntekt:

- 1.segment: 0 kr – 100 000 kr
- 2.segment: 100 001 kr – 1 000 000 kr
- 3.segment: over 1 000 000 kr

Det fremkommer av figur 5.2 at andelen kunder som generer en inntekt opp til kr. 100 000, og dermed utgjør segment 1, er stor i forhold til resterende segmenter. Første segment består av 1506 kunder, andre segment består av 142 kunder, og til slutt består tredje segment av kun 15 kunder. Det betyr at kundemassen er svært ujevnt fordelt, og et fåtall kunder genererer store deler av inntekten i avdelingen.



Figur 5.2 Segmentering av kundebasen.

## 5.2 Registreringssystemet

For å utarbeide kundelønnsomhetsanalysen er vi avhengig av at data registreres på kundenivå. Fædrelandsvennen operer med et system hvor selgerne logger ordre, aktivitet og generell informasjon på kundenivå. Nedenfor vil vi presentere den informasjon systemet generer, og som vi har hatt tilgjengelig ved utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalysen.

### Nettoinntekt

Nettoinntekt, altså inntekt etter salgsrabatt, registreres i systemet når kunden faktureres for en ordre. Det betyr at vi enkelt kan identifisere inntekten per kunde og per kundesegment samlet.

### *Ordre*

Alle ordre registreres i systemet. Hver ordre inneholder informasjon om størrelsen på annonsen, samt hva kunden skal betale for annonsen. Det kan dermed identifiseres totalt antall ordre på den enkelte kunde. Hver ordre er merket med *bekreftet*, *ventende*, eller *kansellert*, slik at vi i Excel kan filtrere bort ordre som er registrert, men ikke gjennomført. I én ordre fremkommer det ofte flere ordrelinjer, og registreringssystemet kan også hente ut informasjon om dette. Dersom kunden bestiller flere innrykk av annonsen, for eksempel innrykk hver lørdag i ett år, vil dette utforme seg i én ordre med flere ordrelinjer.

### *Kundemøter*

Selgerne skal i utgangspunktet logge alle kundemøter. Kundemøter logges med antall, men ikke tidsbruk per møte. Vi må derfor ta utgangspunkt i antall kundemøter, og estimere en gjennomsnittlig tidsbruk per kundemøte ut fra undersøkelsen om tidsbruk blant de ansatte. Det forekommer av registreringene at det på enkelte kunder ikke logges antall kundemøter i det hele tatt, tidligere nevnt som en av svakhetene ved rutinene knyttet til registrering.

### *Produksjonstype*

I systemet registreres det hva slags type produksjon av annonse kunden har bestilt. Det skilles mellom *egenprodusert*, *delvis produsert* og *ferdigprodusert*. Dersom bestillingen er merket *ferdigprodusert*, mottar Fædrelandsvennen en komplett designet annonse, og har kun ansvar for å distribuere denne på ønsket plattform. Er bestillingen merket *delvis produsert*, foretar Fædrelandsvennen noen justeringer på annonsen før den trykkes og distribueres. En bestilling merket *egenprodusert* produseres av eksternt firma, Schibsted Norge Annonseproduksjon AS (SNOAP), basert på informasjon om hvordan annonsen skal se ut. Fædrelandsvennen faktureres for denne produksjonen, og det vil oppstå en kostnad knyttet til produksjon av annonse som må tildeles kunden.

### *Kundegruppe og bransje*

Generell informasjon om kundene registreres for internt bruk. Dette gjelder blant annet registrert bransje på alle kunder. Fædrelandsvennen har dermed mulighet til å analysere inntekt og kundelønnsomhet basert på bransjesegmentering. Det gjør det også mulig å skille mellom kunder i offentlig og privat sektor, norsk og utenlandsk virksomhet, eller om inntekten gjelder intern markedsføring fra eget konsern. Av konfidensialitetsgrunner, fremkommer det ikke av resultatene hvilke bransjer kundene tilhører.

### *Medietype*

Informasjon i forhold til distribueringskanal registreres i systemet. Fædrelandsvennen har flere plattformer for distribusjon av annonser. I første omgang skilles det mellom digital annonse eller annonse trykket i papirutgaven. Videre kan kundene velge mellom annonsevisning på mobil, nettbrett, internett eller web-tv, dersom det bestilles digital distribusjon. Kundene har også mulighet til å bestille annonsen distribuert ut på flere av disse kanalene. På grunn av tidsbegrensninger vil vi ikke hensynta medietype i vår kundelønnsomhetsanalyse, men gjøre en analyse av lønnsomheten på tvers av distribueringskanaler.

### **5.3 Kostnadsfordeling**

For å finne de kostnader som ligger på kundenivå, og som derfor er hensiktsmessig å fordele på annonsekundene, tar vi for oss kostnadene i markedsavdelingens regnskap. Regnskapet består av følgende overordnede kostnadskonti: Vare- og volumavhengige kostnader, lønn og sosiale kostnader og andre driftskostnader. Vi skal i det følgende presentere hver av disse i detalj, og diskutere om kostnader skal inkluderes i kundelønnsomhetsanalysen eller ikke.

#### *Vare- og volumavhengige kostnader*

I vare- og volumavhengige kostnader inngår kostnad ved trykk av papiravis, fraktkostnad ved distribusjon, samt entrepriser og fremmedytelser.

Det vil være vanskelig å hevde at kostnad ved trykk av papiravis kan fordeles til kun annonsekundene. Det samme gjelder kostnad ved frakt og distribusjon av avisen. Publikumsmarkedet vil like fullt kunne knyttes til trykk- og fraktkostnad, da nettopp dette markedet er mottaker av avisen, og kostnadene bør derfor også fordeles på disse kundene. Dersom kostnadene likevel skulle vært fordelt på annonsekundene, ville vi gjort en lineær fordeling til den enkelte kunde, og følgelig ville ikke forholdet mellom kundenes lønnsomhet påvirkes. Vi har på bakgrunn av disse betraktninger og samtaler med ledelse og ansatte i avdelingen, valgt å holde vare- og volumavhengige kostnader utenfor kundelønnsomhetsanalysen knyttet til annonsekunder.

Entrepriser og fremmedytelser består av variable kostnader til produksjon av annonser på vegne av kundene. Denne tjenesten leveres av eksternt firma, SNOAP, og kostnaden varierer med kundenes behov for utarbeidelse av annonser. Kostnaden er dermed en ren kundekostnad, og det er hensiktsmessig å fordele hele kostnaden på kundenivå. Det er imidlertid kun de annonsekundene hvor ordre også inneholder produksjon av annonse, som skal belastes for denne kostnaden. Kostnadene er identifiserbare i forhold til den enkelte kunde, basert på tall mottatt fra SNOAP. Denne kostnaden er derfor en direkte henførbart kostnad.

### *Lønn og sosiale kostnader*

Hovedaktiviteten for markedsavdelingen er å selge annonser til kundene, og dermed er store deler av kostnadene i avdelingen knyttet til ytelser til de ansatte. I lønn og sosiale kostnader inngår fast lønn, tilleggssytelse for overtid, sykepenger, bonus, feriepenger, arbeidsgiveravgift og diverse naturalytelser. I analysen ser vi det ikke hensiktsmessig å inkludere kostnaden for bonus og naturalytelser. Denne kostnaden bør ikke belastes den enkelte kunde, fordi slike ytelser gis for å oppnå motivasjon, og kan fravelges av selskapet. Det er i tillegg valgt å ekskludere kostnadene forbundet med forsikring, da dette er en kostnad som oppstår på bakgrunn av at virksomheten ønsker å sikre seg mot økte fremtidige kostnader knyttet til ulykker. Kostnaden relaterer seg ikke til tjenesteyting forbundet med kundene, og derfor utelates den i lønnsomhetsanalysen.

Opplysninger fra Fædrelandsvennen viser til at markedsavdelingen i første halvår 2015 besto av 26 årsverk totalt, inkludert markedsdirektør. Ansattes aktiviteter er i utgangspunktet knyttet til kundene, men markedsdirektør utfører få direkte kunderelaterte aktiviteter. Vi ser det dermed hensiktsmessig at markedsdirektørens lønn ikke inngår i kostnadene som skal fordeles på kundene, og denne lønnskostnaden er derfor fratrukket før beregningene. Vi har i tabell 5.1 beregnet lønnskostnad per time, som er nødvendig informasjon til videre utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalysen.

Lønnskostnad	Beløp
Fast lønn inkl. sykepenger (ekskl. Lønn - markedsdirektør)	6 109 000,00
Overtid	78 000,00
Feriepenger	918 000,00
Arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader	1 222 000,00
<b>Totalt</b>	<b>8 327 000,00</b>
Antall årsverk	25,00
Totale timer jan-juni = (1950timer/2)*25 årsverk	24 375,00
<b>Gjennomsnittlig timelønn</b>	<b>341,62</b>

Tabell 5.1 Beregning av gjennomsnittlig timelønn.

Det er ikke slik at all tid de ansatte innehar medgår til kundeaktiviteter. Det er dermed en selvfølge at en del av lønnskostnaden ikke bør fordeles til kundene. Ettersom markedsavdelingens registreringsystem ikke inneholder informasjon om tidsbruk på kundeaktiviteter, er det nødvendig å benytte undersøkelsen på tidsbruk blant de ansatte som grunnlag for beregning av hvor stor andel av lønnskostnaden som skal fordeles til kunder.

Aktiviteter	Tidsbruk totalt (antall timer)	Tidsbruk i prosent	Fordeles/ikke fordeles
Prospekere/finne nye kunder	8,25	4,71 %	Ikke fordeles
Booke kundemøter	2,75	1,57 %	Fordeles
Forberede kundemøter	13,25	7,57 %	Fordeles
Utarbeide annonsetilbud til kunder	17,25	9,86 %	Fordeles
Reisetid arbeidsplass-kunde	28,00	16,00 %	Fordeles
Gjennomføre kundemøter	39,75	22,71 %	Fordeles
Lage manus	3,00	1,71 %	Fordeles
Booke inn annonser (digitalt og papir)	6,50	3,71 %	Fordeles
Annen kundeoppfølging (tlf, mail, etc.)	28,75	16,43 %	Ikke fordeles
Internmøter	10,50	6,00 %	Ikke fordeles
Lunch	8,50	4,86 %	Ikke fordeles
Annen tid	8,50	4,86 %	Ikke fordeles
<b>Total tid</b>	<b>175,00</b>	<b>100,00 %</b>	
Andel aktivitet som <i>ikke</i> fordeles		36,86 %	
Andel aktivitet som fordeles		63,14 %	

Tabell 5.2 Beregning av andel aktiviteter til fordeling.

For å komme frem til et estimat på den del av lønnskostnaden som relaterer seg til kundene, har vi valgt ut en uke med et representativt aktivitetsnivå for beregningen. I utgangspunktet hadde det vært en fordel om undersøkelsen gikk over lengre tid, men på grunn av tidsbegrensninger var en analyse av én arbeidsuke hensiktsmessig å benytte seg av. Ut ifra registreringer av tidsbruk foretatt av utvalget på seks ansatte i markedsavdelingen, har vi

summert resultatene og kommet frem til en prosentvis bruk av tid på hver aktivitet, i forhold til total tid.

Det fremkommer av tabell 5.2 at kapasiteten som er mulig å henføre til kundene beregnes til 63,14 prosent. Prosentandelen kan regnes som noe lav. Utgangspunktet for virksomheters praktiske kapasitet regnes ofte å være 80-85 prosent, avhengig om ressursen er maskinell eller menneskelig arbeidskraft (Kaplan & Anderson, 2007). Ressursbruken til de aktivitetene som ikke er fordelt består av *prospektering av nye kunder, annen kundeoppfølging, internmøter, lunch og annen tid*.

En av grunnene til at andelen blir så lav er blant annet at ressursbruken som ikke direkte knytter seg til kundene, ikke inngår i kapasiteten på kundene. Kostnadene til *lunch, internmøter og annen tid* bør henføres til bedriftsnivå framfor kundenivå i hierarkiet. Det vil gi et misvisende kostnadsbilde på den enkelte kunde dersom kostnader på bedriftsnivå blir fordelt ut på kundene.

En annen grunn til den lave prosentandelen er dårlige registreringsrutiner, og at detaljnivået av registreringer er for lavt. Tidsbruk på en del av de aktivitetene som er trukket ut, kan relateres til enkelte kunder, men det registreres ikke hvilke kunder som har forbrukt tiden. Manglende identifisering og problemer knyttet til å finne en passende kostnadsdriver, gjør at det ikke er hensiktsmessig å regne med kapasiteten forbundet med denne ressursbruken. Dette kan blant annet dreie seg om ressursbruken knyttet til *annen tid*, men hovedsakelig gjelder det aktivitetene *prospektere nye kunder og annen kundeoppfølging*. Kaplan & Anderson (2007) mener at enkelte kapasitetskostnader, som ikke blir fordelt til kundene, vil stamme fra én gruppe i virksomheten. Derfor bør det identifiseres hvilken gruppe denne kapasiteten tilhører og henføres dit, fremfor å fordeles ut som en generell kostnad på alle kostnadsgruppene. Vi har her identifisert at aktiviteten er relatert til kundene, men den knytter seg ikke direkte til antall ordre eller antall kundemøter, og det foreligger heller ingen informasjon om hvilken kunde som har tatt opp kapasiteten. Det er dermed vanskelig å knytte kapasitetsbruken til en fornuftig kostnadsdriver. Det foreligger heller ikke nok informasjon til at det er hensiktsmessig å foreta en forholdsmessig fordeling på kostnadsdriverne. Et alternativ kunne vært å fordele dette ut som en generell kostnad på alle kundene, men en generell fordeling kan i følge Bjørnenak (2005) føre til overdimensjonerte kostnader i en gruppe, og

underdimensjonerte i en annen. Vi har dermed valgt å skille ut kapasiteten knyttet til disse aktivitetene, og ikke fordele kostnaden på kundene.

Resterende aktiviteter anses som kunderelaterte og er hensiktsmessig å fordele på enkeltkunder. Basert på disse kunderelaterte aktivitetene, kan vi enkelt beregne lønnskostnaden per time som gir videre grunnlag for fordelingen:

Gjennomsnittlig timelønn	341,62
Andel aktivitet som fordeles	0,6314
Gjennomsnittlig timelønn til fordeling på kundeaktivitet	215,70

Tabell 5.3 Beregning av gjennomsnittlig timelønn til fordeling.

#### *Andre driftskostnader*

Andre driftskostnader (6000- og 7000-konti i regnskapet) består av flere ulike kostnader. Vi skal kort presentere hvilke kostnader dette gjelder, og forklare hvorfor disse ikke kan fordeles til kundene.

Andre driftskostnader inneholder for det første *leie av maskiner, inventar, og datautstyr*. Denne kostnaden er en nødvendig kostnad for driften av avdelingen. Kostnaden tilhører forretningsområdet og ligger på bedriftsnivå. Kostnaden skal derfor ikke fordeles på kundene. Videre er heller ikke kostnader forbundet med *kjøp og service av driftsmateriale* hensiktsmessig å fordele på kundene, da denne kostnaden også tilhører forretningsområdet, og er en nødvendig kostnad for driften av avdelingen. Kostnader knyttet til *honorar* består av salgskostnader til Sørlandspakken eller Storby. Disse selger annonser i blant annet Fædrelandsvennen, som del av en større annonsepakke i flere aviser. Det ville i utgangspunktet vært hensiktsmessig å fordele denne kostnaden til de gjeldene kundene, men ettersom systemet ikke fanger opp informasjon om hvilke kunder dette gjelder, har vi vært nødt til å holde kostnaden utenfor lønnsomhetsanalysen. Videre vil *kontor- og administrasjonskostnader* ligge på bedriftsnivå, og skal ikke fordeles til kundene. Dette gjelder også kostnader knyttet til *telefon, bredbånd, og lignende*. *Transport- og reisekostnader*, som inkluderer bilkostnader, kjøregodtgjørelser, samt reise- og diettkostnader består av kostnader som i stor grad kan knyttes til transport til-og-fra kunder. Det ville vært hensiktsmessig å fordele en del av denne kostnaden til kundene. Registreringssystemet fanger imidlertid ikke opp denne type informasjon, slik at det blir umulig å skille reisekostnader



knyttet til kundebesøk fra andre forretningsreiser som ikke kan relateres til kunder. Derfor vil denne kostnaden ikke kunne fordeles i analysen. Det vil ikke være hensiktsmessig å fordele andre driftskostnader knyttet til *salg, reklame og representasjon*, da disse kostnadene ligger på bedriftsnivå, og like fullt kan knyttes til publikumsmarkedet som annonsemarkedet. Avslutningsvis inneholder andre driftskostnader *kontingenter og gaver*, som heller ikke kan knyttes til kundenivå, og som dermed ikke skal fordeles.

For å oppsummere, vil det altså være hensiktsmessig og mulig å fordele produksjonskostnader knyttet til ekstern produksjon av annonser (entrepriser og fremmedytelser), samt en forholdsmessig del av lønnskostnadene. Produksjonskostnader vil kunne fordeles direkte til kundene, mens lønnskostnadene må fordeles indirekte, ved hjelp av hensiktsmessige kostnadsdrivere. Vi skal derfor i det videre presentere de valgte kostnadsdriverne.

## 5.4 Kostnadsdrivere

Lønnskostnaden må indirekte fordeles til kundene ved hjelp av kostnadsdrivere som driver kundeaktivitetene. Tabellen under presenterer kostnadsdrivere for de ulike kundeaktivitetene:

Kundeaktivitet	Kostnadsdriver
Booke kundemøter	Antall kundemøter
Forberede kundemøter	Antall kundemøter
Utarbeide annonsetilbud til kunder	Antall kundemøter
Reisetid arbeidsplass - kunde	Antall kundemøter
Gjennomføre kundemøter	Antall kundemøter
Lage manus	Antall ordre
Booke inn annonser (digitalt og papir)	Antall ordre

Tabell 5.4 Kundeaktiviteter og tilhørende kostnadsdrivere.

Når de ansatte skal booke kundemøter, vil i utgangspunktet antall bookinger være beste årsak til kostnad og derfor korrekt kostnadsdriver for denne aktiviteten. Problemet er at antall bookinger ikke registreres, og kan derfor ikke legges til grunn. Det vil da være hensiktsmessig å benytte antall kundemøter som kostnadsdriver, da de fleste bookinger av kundemøter også gjennomføres. Videre legges antall kundemøter til grunn for forberedelse av kundemøter, fordi de ansatte forbereder seg til hvert kundemøte som skal avholdes. Utarbeidelse av

annonsetilbud til kunde gjøres i forkant av hvert kundemøte, og antall kundemøter blir derfor mest relevante kostnadsdriver også for denne aktiviteten. Videre vil også antall kundemøter være relevant kostnadsdriver i forbindelse med reise til og fra kundemøtene, til tross for at reisetid ville vært mest hensiktsmessige kostnadsdriver dersom det forelå informasjon om dette. Til slutt vil også antall kundemøter være kostnadsdriver for selve gjennomføringen av kundemøter.

Kostnadsdriver som legges til grunn for å lage manus og booke inn annonser, er antall ordre. De ansatte lager manus i etterkant av et kundemøte, dersom kunde har akseptert tilbud. Manuset beskriver hvordan reklamen skal fremstå, og inneholder all informasjon om kundens eventuelle tidligere annonsering. De ansatte booker deretter inn annonse, på grunnlag av ordre fra kunden. Som presentert tidligere, vil det også av registreringssystemet kunne hentes ut informasjon om antall ordrelinjer på kunden. Dette viser for eksempel hvor mange annonseplasser/innrykk som er bestilt på den enkelte ordre. Likevel vil tidsbruken knyttet til å lage manus og booke inn annonser basere seg på antall ordre, fordi dette er noe som gjøres én gang, selv om ordren har flere ordrelinjer og annonsen flere innrykk.

Av aktivitetene som er beskrevet, fremgår det at tidsbruk selvsagt ville vært den mest hensiktsmessige kostnadsdriveren for hver aktivitet, da det er lønnskostnaden i forbindelse med tidsbruken som skal fordeles. På grunn av manglende registreringer av tidsbruken knyttet til de ulike aktivitetene, har det vært nødvendig å finne andre kostnadsdrivere som gjenspeiler en viss grad av linearitet til aktiviteten. For de kunderelaterte aktivitetene er derfor *antall kundemøter* og *antall ordre* lagt til grunn som kostnadsdrivere i analysen. Vi skal i det videre finne totalkostnad per kostnadsdriver som skal fordeles i forhold til antall forbruk av kostnadsdriverenheter per kunde.

#### *Antall kundemøter*

For at den enkelte kunde skal tildeles en totalkostnad i forbindelse med antall kundemøter gjennomført i perioden for analyse, trenger vi en sats for kostnad per kundemøte. Vi har lagt til grunn undersøkelsen blant de ansatte i markedsavdelingen, hvor totalt 46 kundemøter ble avholdt i løpet av arbeidsuken. Total tidsbruk for de ulike kundeaktivitetene i løpet av arbeidsuken, samt tidsbruk per kundemøte (tidsbruk aktivitet/totalt antall kundemøter gjennomført) er presentert i tabell 5.5.

Kundeaktivitet	Tidsbruk aktivitet (timer)	Tidsbruk (timer) pr. kundemøte
Booke kundemøter	2,75	0,06
Forberede kundemøter	13,25	0,29
Utarbeide annonsetilbud til kunder	17,25	0,38
Reisetid arbeidsplass - kunde	28,00	0,61
Gjennomføre kundemøter	39,75	0,86

Totalt antall kundemøter gjennomført	46
--------------------------------------	----

Tabell 5.5 Total tidsbruk per kundemøte og totalt antall kundemøter gjennomført.

Gjennomsnittlig timelønn til fordeling er beregnet til kr. 215,70, og ved å multiplisere denne med tidsbruk per kundemøte, finner vi kostnaden per kundemøte, som vist i tabell 5.6 under. Totalkostnad per kundemøte beregnes da til kr. 473,68.

Kundeaktivitet	Timekostnad (NOK)	Tidsbruk pr. kundemøte (timer)	Kostnad pr. kundemøte (NOK)
Booke kundemøter	215,70	0,06	12,94
Forberede kundemøter	215,70	0,29	62,12
Utarbeide annonsetilbud til kunder	215,70	0,38	80,89
Reisetid arbeidsplass - kunde	215,70	0,61	131,36
Gjennomføre kundemøter	215,70	0,86	186,36
Totalt	215,70	2,20	473,68

Tabell 5.6 Beregning av totalkostnad per kundemøte.

Totalkostnaden per kundemøte multipliseres med antall kundemøter tilhørende den enkelte kunde, for å finne totalkostnaden for kundemøter på kunden.

#### Antall ordre

Det ble ikke registrert antall ordre gjennomført av de ansatte i undersøkelsesperioden, da dette vil variere mye i fra uke til uke, og derfor ikke ville gitt et pålitelig gjennomsnittsestimat. Vi har isteden estimert gjennomsnittlig tidsbruk på aktivitetene *lage manus* og *booke inn annonser* på grunnlag av korrespondanse med salgsledere i markedsavdelingen. Det var imidlertid vanskelig å sette gode estimater på aktivitetene, da tidsbruken varierer noe avhengig av kompleksiteten på ordren. Disse estimatene for tidsbruk per ordre er presentert i tabell 5.7, og multiplisert med timekostnad får vi en summert kostnad per ordre.

Kundeaktivitet	Timekostnad (NOK)	Tidsbruk pr. ordre (timer)	Kostnad pr. ordre (NOK)
Lage manus	215,70	0,33	71,83
Booke inn annonser	215,70	0,17	36,02
Totalt	215,70	0,50	<b>107,85</b>

*Tabell 5.7 Beregning av totalkostnad per ordre.*

Totalkostnad per ordre er beregnet til kr. 107,85, og multipliseres med antall ordre på den enkelte kunde for å finne totalkostnad for alle ordre.

## 6. Resultater og analyse

Resultatene av kundelønnsomhetsanalysen vil i dette kapittelet bli presentert og analysert. Kundelønnsomhetsanalysen baseres på 1663 aktive annonsekunder, som i løpet av perioden januar-juni 2015 har generert en total inntekt på i underkant av 82 millioner kroner. Totale kostnader til fordeling på kundene er beregnet til 2,4 millioner kroner, og total kundelønnsomhet gir seg derfor ut for å være svært høy, på i overkant av 79 millioner kroner. Det må med grunnlag i den høye lønnsomheten bemerkes at en stor andel av avdelingens kostnader ikke har vært mulig eller hensiktsmessig å fordele til kunder, på grunn av manglende registreringer på den enkelte kunde. Dersom vi hadde fordelt disse kostnadene lineært på kundene, ville total kundelønnsomhet blitt mer reell.

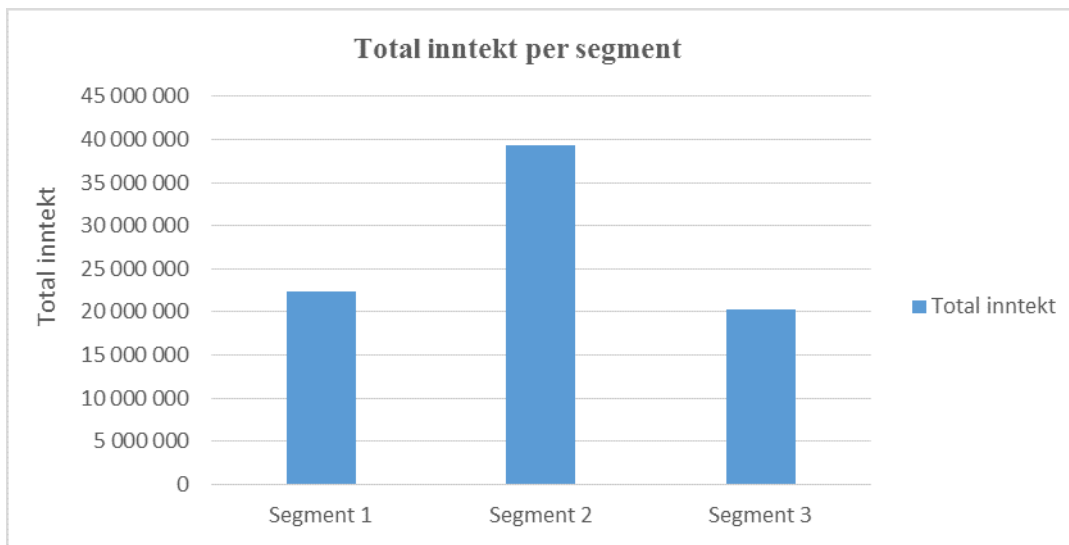
<b>Totalt antall kunder</b>	1 663
<b>Totalt antall kundemøter</b>	1 368
<b>Totalt antall ordre</b>	9 407
<b>Totale inntekter</b>	81 914 938
<b>Totale kostnader fordelt</b>	2 428 226
<b>Total lønnsomhet:</b>	79 486 712

*Tabell 6.1 Total kundelønnsomhet i markedsavdelingen.*

Resultatene av kundelønnsomhetsanalysen vil bli presentert gjennom tabeller og nøkkeltall. Vi vil først presentere resultatene og analysere kundelønnsomheten av segment 1, 2 og 3, segmentert i henhold til inntekt. Deretter vil vi presentere segment 3 mer i detalj og vise kundelønnsomheten av de 15 kundene i segmentet. Dette fordi disse kundene er store annonsekunder, med stor betydning for Fædrelandsvennens annonseinntekter.

## 6.1 Kundelønnsomhetsanalyse – resultat og analyse av segment 1, 2 og 3

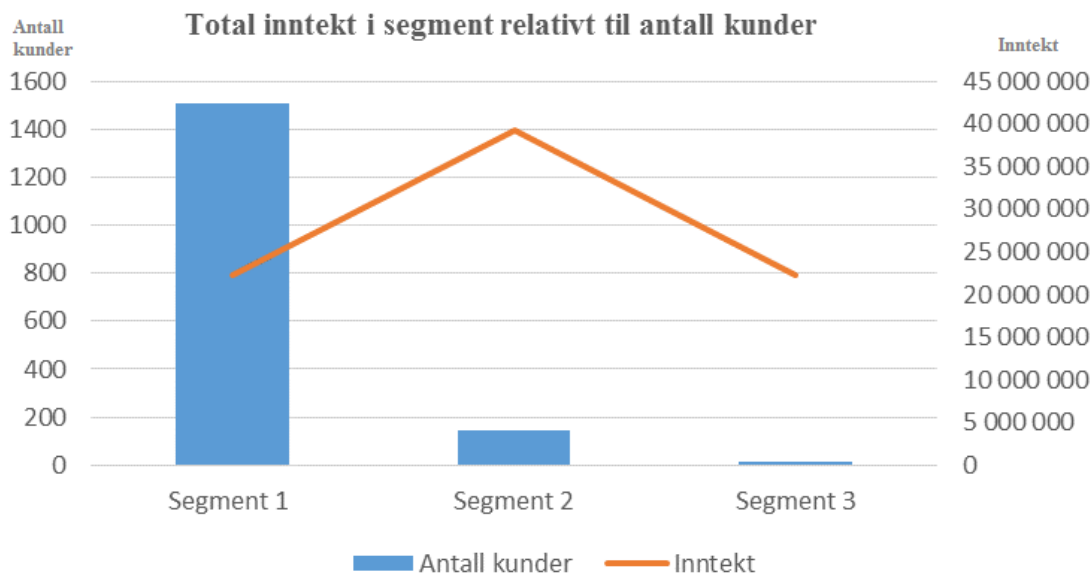
Vi presenterer først fordelingen i inntekt mellom segmentene gjennom tabeller, grafer og nøkkeltall. Segmentene er i utgangspunktet rangert etter inntekt i følgende rekkefølge: Segment 2 har en inntekt på 39 millioner kroner, segment 1 genererer en inntekt på 22 millioner kroner og til slutt gir segment 3 med en inntekt på 20 millioner kroner.



Figur 6.1 Totalinntekt per segment.

Fordelingen av kunder i kundesegment ble foretatt på bakgrunn av inntekt, og skjevheten i kundefordeling mellom segmentene er stor. Skjevfordelingen er et resultat av segmenteringsutvalget, med et fåtall kunder som genererer store deler av inntekten. Inntekten gir seg i utgangspunktet ut for å være relativt jevnt fordelt mellom segmentene, og inntekten i segment 1 og segment 3 er svært lik. Basert på den ujevne fordelingen av antall kunder i hvert segment vil likevel forskjellene være store. For å få et bilde av skjevfordelingen av kunder og inntektsandel i de tre segmentene, er det hensiktsmessig å rangere segmentene i henhold til gjennomsnittsinntekten. Segment 3, bestående av 15 kunder, har en gjennomsnittlig kundeinntekt på i overkant av 1,3 millioner kroner, mens de 142 kundene i segment 2 har en gjennomsnittsinntekt på 276 716 kroner, og de resterende 1506 kundene i segment 1 har en gjennomsnittlig kundeinntekt på 14 823 kroner. Vi finner dermed, på bakgrunn av segmenteringsutvalget, en svært stor differanse i gjennomsnittsinntekten mellom de tre segmentene. Dette kan derfor indikere at skjevfordeling av inntekt mellom kundene er relativt

stor, og at de 15 kundene i segment 3 står for store deler av inntekt. Figur 6.2 fremstiller antall kunder relativt til inntekt for hvert av segmentene, og bekrefter skjevfordelingen.



Figur 6.2 Inntekt i segment relativt til antall kunder.

Det vil også være tydelig, når vi ser på den prosentvise fordelingen av antall kunder i segmentene relativt til andelen av inntekt, at skjevfordelingen er stor.

	Prosentandel kunder	Prosentandel inntekt
Segment 1	90,6 %	27,3 %
Segment 2	8,5 %	48,0 %
Segment 3	0,9 %	24,8 %
<b>Totalt</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Tabell 6.2 Prosentvis fordeling av kunder og inntekt i segmentene.

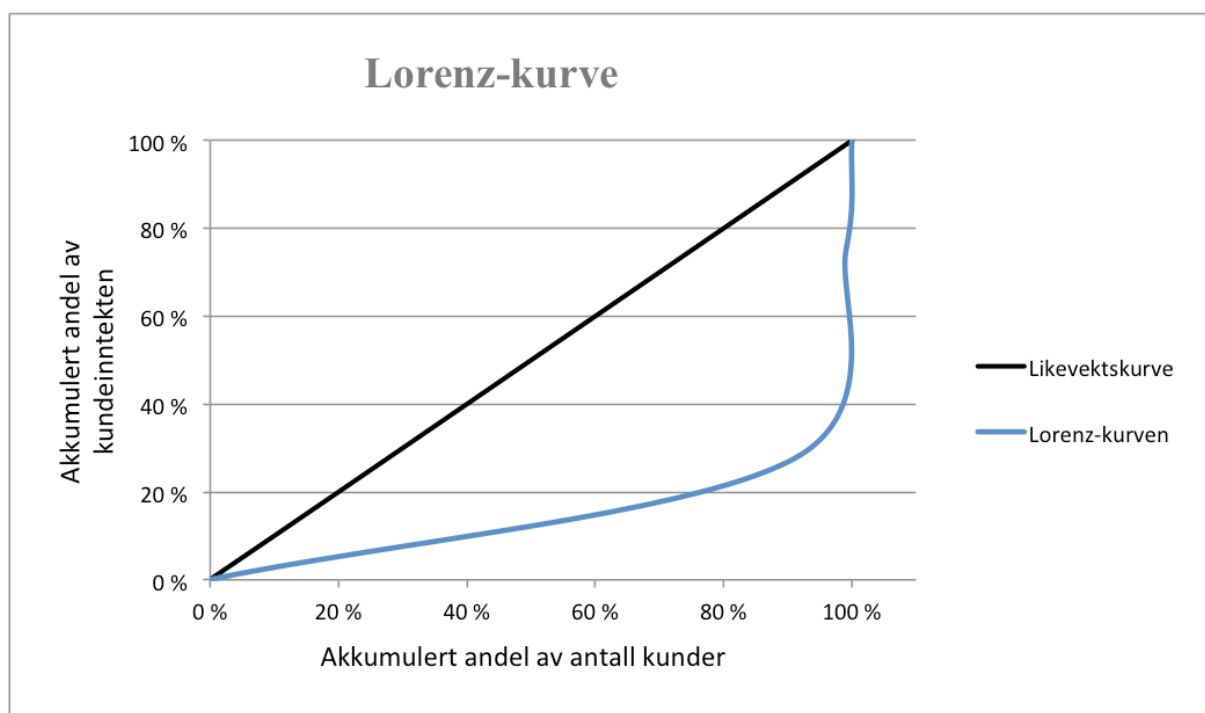
En stor del av kundemassen samles i segment 1. Segmentet utgjør hele 90,6 prosent av totale kunder, og genererer 27,3 prosent av inntekten. Segment 2 består av bare 8,5 prosent av kundene, altså langt færre kunder, og segmentet generer en inntekt på 48,0 prosent av total inntekt. Segment 3 består kun av 0,9 prosent av kundene og står for hele 24,8 prosent av inntekten. Den prosentvise fordelingen tyder på en stor skjevfordeling i inntekt blant kundene.

Vi skal videre presentere nøkkeltallene for inntekt og Lorenz-kurven, som er sentrale ved analyse av skjevfordelingen i inntekt. Inntekten på kundene er lik den inntekten de generer.

Kunde-segment	Andel kunder	Andel inntekt	Akkumulert andel kunder	Akkumulert andel kundeinntekt
1	0,906	0,273	0,906	0,273
2	0,085	0,480	0,991	0,752
3	0,009	0,248	1,000	1,000
<b>Totalt</b>	1,000	1,000		

Tabell 6.3 Grunnlag for Lorenz-kurven.

Lorenz-kurven er en grafisk fremstilling av spredningen i kundeinntekt. Diagrammet består av en likevektsskurve i tillegg til Lorenz-kurven. Når Lorenz-kurven ligger parallelt med likevektsskurven, betyr det at alle kundene genererer den samme inntekten, og det er liten spredning i inntekten mellom kundene. Kurven baseres på akkumulert andel kunder relativt til akkumulert andel kundeinntekt, og dermed må dette beregnes for segmentene. Segmentene må rangeres i stigende rekkefølge etter andel av inntekten, i fra lavest relativ kundeinntekt til høyest relativ kundeinntekt. Våre segmenter er i utgangspunktet fordelt ut i fra inntektsnivå, hvor segment 1 består av kunder med lavest andel av inntekten og segment 3 består av kundene med høyest andel av inntekten. Rangeringen mellom segmentene blir derfor som vist i tabell 6.3, og Lorenz-kurven vil se slik ut:



Figur 6.3 Lorenz-kurven for segmentene.



Den grafiske fremstillingen viser at spredningen i kundeinntekt er høy mellom segmentene. Arealet som utgjør området mellom likevektskurven og Lorenz-kurven ser ut i fra figur 6.3 til å være større enn arealet som utgjør området under Lorenz-kurven, og vi har dermed en skjevfordeling av inntekten. Grafisk synes skjevfordelingen størst mellom de siste 10 prosentene av kundene, altså er det en liten andel av kundene som står for en svært høy andel av inntekten. Ut i fra grafen ser det ut til at cirka 90 prosent av kundene står for kun 30 prosent av inntekten til virksomheten.

Spredning i kundeinntekt rapporteres også gjennom nøkkeltall. Som presentert i teorien, tallfester Gini-koeffisienten hvor stor spredning det er i kundeinntekten mellom segmentene. Koeffisienten utgjør arealet mellom likevektskurven og Lorenz-kurven i diagrammet. Når Gini-koeffisienten går mot 1 indikerer dette stor spredning i kundeinntekt, mens når Gini-koeffisienten går mot 0 har vi en liten spredning, og Lorenz-kurven vil nærme seg likevektskurven. Vi ser av figur 6.3 at arealet mellom kurvene er relativt stort, og dette indikerer en stor spredning i kundeinntekten. På bakgrunn av Lorenz-kurven, vil vi derfor kunne si at Gini-koeffisienten bør være nærmere 1 enn 0.

Kunde-segment	Andel kunder	Andel resultat	Akkumulert andel kunder	Akkumulert andel kunderesultat	Gini-koeffisient beregning
3	0,009	0,253	0,009	0,253	0,002
2	0,085	0,486	0,094	0,739	0,085
1	0,906	0,261	1,000	1,000	1,575
<b>Totalt</b>	1,000	1,000			1,662
<b>Gini-koeffisient</b>					<b>0,662</b>

Tabell 6.4 Beregning av Gini-koeffisienten.

Beregningen av Gini-koeffisienten kan gjøres på flere ulike måter, men vi har valgt å ta utgangspunkt i akkumulert andel kunder og akkumulert andel kunderesultat. I motsetning til Lorenz-kurven, hvor vi tok utgangspunkt i kundeinntekten, tar vi nå utgangspunkt i kunderesultatet. Tabell 6.4 ovenfor viser at beregningen gir en Gini-koeffisient på 0,662. Gini-koeffisienten går mot 1 og bekrefter en relativt stor spredning i kundeinntekt mellom segmentene, slik også Lorenz-kurven viste oss. Et areal kan imidlertid relatere seg til ulike Lorenz-kurver. Selv om fordelingen av inntekt er ulik, vil man kunne komme frem til samme konklusjon med hensyn til fordeling på kundene, og dermed en lik Gini-koeffisient (Helgesen, 1999). Det er derfor hensiktsmessig å presentere Lorenz-kurven grafisk for å kunne observere

hvordan spredningen er fordelt, sammen med Gini-koeffisienten som gir oss et tall på spredningen. I forbindelse med analyse av inntekten beregnes det ofte også en sårbarhetsindikator for inntekt. Den vil gi enda mer detaljert informasjon vedrørende skjevheter i inntekt. Sårbarhetsindikatoren i tabell 6.5 viser hvor avhengige markedsavdelingen i Fædrelandsvennen er av noen få kunder.

<b>Sårbarhetsindikator - inntekt:</b>	
Gjennomsnittlig kundeinntekt	49 257
n*	272
n	1663
SI	<b>0,84</b>

*Tabell 6.5 Sårbarhetsindikator inntekt.*

Gjennomsnittskunden genererer en inntekt på kr. 49 257. Antall kunder med en høyere kundeinntekt enn gjennomsnittskunden, n\*, er 272. Det betyr at det er en stor andel, hele 1391 kunder, som generer lavere inntekt enn gjennomsnittskunden. Sårbarhetsindikatoren blir da 0,84, og markedsavdelingen preges av en høy inntekt konsentrert på noen få annonsekunder, og er derfor svært sårbar ovenfor disse kundene. Segment 3 står for 0,9 prosent av kundene og 24,8 prosent av inntekten. Kundene i dette segmentet kan dermed ansees som de mest sårbare kundene for Fædrelandsvennen. Mister markedsavdelingen en av disse kundene, vil det sannsynligvis gi en større effekt på inntekten enn om de eksempelvis mister ti av kundene som generer høyest inntekt i segment 1.

Vi ser altså en sammenheng mellom Gini-koeffisienten og sårbarhetsindikatoren.

Markedsavdelingen har en høy Gini-koeffisient, som indikerer stor spredning i kundeinntekt. Denne spredningen viser at inntekten i markedsavdelingen er svært sårbar, fordi store andeler av inntektene relaterer seg til en liten andel av kundene, og dermed blir også sårbarhetsindikatoren høy.

På bakgrunn av skjevfordelingen i inntekt, vil det være interessant å se hvordan dette gjenspeiles i skjevfordeling av resultater. I forkant av kundelønnsomhetsanalysen hadde vi en forventning om at kundene som genererer høyest inntekt også vil være de mest lønnsomme kundene. Kunderesultatene vil bekrefte eller avkrefte denne forventningen. Tabellen nedenfor viser totale kundesultat per kundesegment, basert på inntekter og kostnader fordelt til kundene i segmentene.

	Antall kunder i segmentet	Inntekter kundeselement	SNOAP-kostnad	Ordrekostnad	Kundemøtekostnad	Totale kostnader kundeselement	Resultat kundeselement	Gjennomsnittlig resultat per kunde
Segment 1	1506	22 322 519	655 047	541 191	413 520	1 609 758	20 712 761	13 753
Segment 2	142	39 293 632	95 114	335 953	198 471	629 537	38 664 094	272 282
Segment 3	15	20 298 788	0	152 931	35 999	188 931	20 109 857	1 340 657
Sum	1663	81 914 938	750 161	1 030 075	647 990	2 428 226	79 486 712	

Tabell 6.6 Inntekter, kostnader og kundersresultat fordelt på segment.

Ved en rangering etter totalt kundersresultat i segmentene ser vi at rangeringen blir identisk som ved rangering etter inntekt. Segment 2 har et totalt kundersresultat på i underkant av 38,7 millioner kroner, segment 1 et resultat på 20,7 millioner kroner og segment 3 et totalt kundersresultat på 20,1 millioner kroner. Likevel vil det også her være mest hensiktsmessig å sammenligne gjennomsnittlig kundersresultat per segment, fremfor totalt resultat i segmentene, på grunn av skjevfordelingen i andel kunder. Gjennomsnittsresultatet per kunde gir en annen rangering, men en identisk rangering som ved rangering etter gjennomsnittlig inntekt. Segment 3 vil generere det høyeste gjennomsnittlige resultatet per kunde på i overkant av 1,3 millioner kroner, segment 2 har et gjennomsnittlig resultat per kunde på 272 282 kroner, og til slutt har segment 1 et gjennomsnittlig kundersresultat på 13 753 kroner.

	Prosentandel kunder	Prosentandel inntekt	Prosentandel kostnader	Prosentandel resultat
Segment 1	90,6 %	27,3 %	66,3 %	26,1 %
Segment 2	8,5 %	48,0 %	25,9 %	48,6 %
Segment 3	0,9 %	24,8 %	7,8 %	25,3 %
Totalt	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabell 6.7 Segmenters prosentvise andel kunder, inntekt, kostnader og resultat.

Videre ser vi av tabell 6.7 den prosentvise andelen av resultat fordelt på segmentene. Resultatet i segment 1 utgjør en andel av totalt kundersresultat på 26,1 prosent, en svært liten andel i forhold til at segmentet inneholder hele 90,6 prosent av kundemassen. Segment 2 bestående av 8,5 prosent av kundene, genererer en andel av totalresultat på 48,6 prosent, mens segment 3 med bare 0,9 prosent kundeandel gir en andel av kundersresultat på 25,3 prosent. Som presentert i tabell 6.6, ser vi at kundeinntekt og kundersresultat korresponderer, og at segmentene rangeres likt med hensyn på inntekt og resultat. Dette indikerer en kostnadsfordeling som er lineær med den totale inntekten kundeselementene genererer. Segment 3, bestående av de 15 største kundene etter inntekt, viser seg også å være det mest

lønnsomme kundesegmentet basert på gjennomsnittsresultatet per kunde.

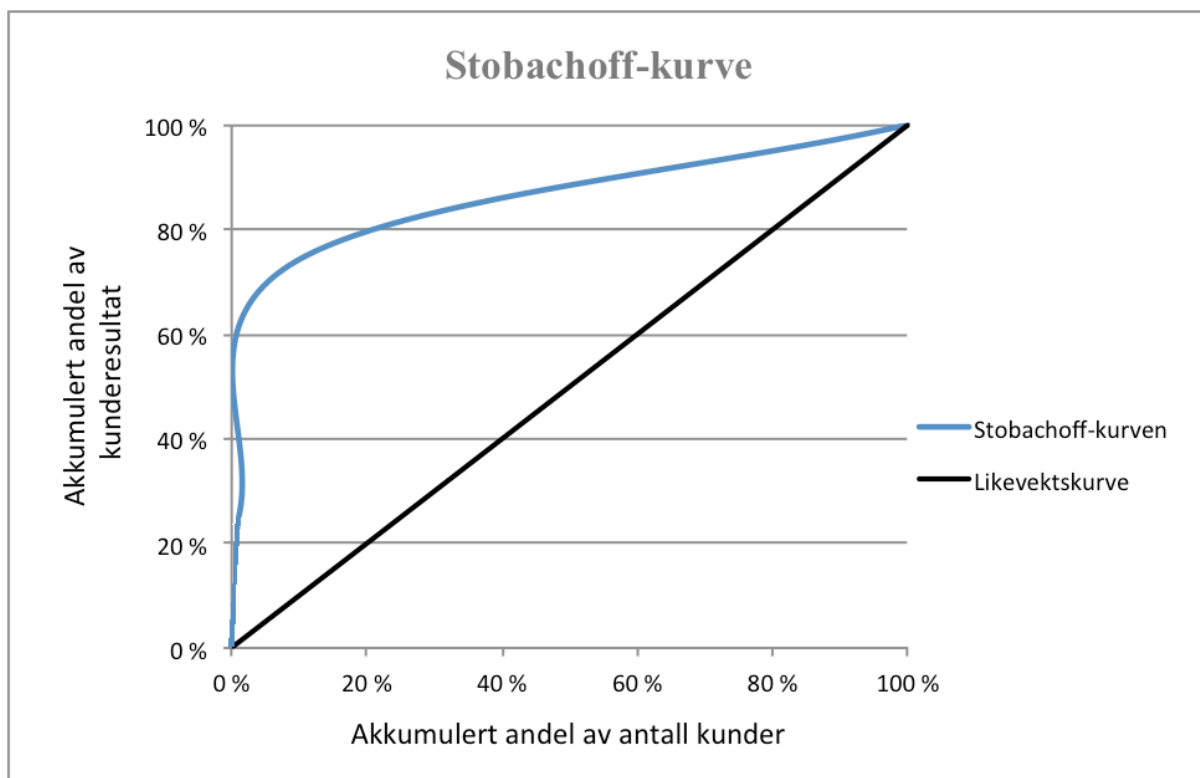
Kundelønnsomhetsanalysen svarer dermed til forventningen om at kunder som genererer høyest inntekt også er de mest lønnsomme kundene. Resultatet viser derfor det motsatte av studien i produksjonsbedriften Kanthal, hvor kundene som genererte høyest inntekt var de kundene som ga størst tap for virksomheten.

Vi må merke oss at når vi sammenligner totalinntekt og gjennomsnittlig inntekt per kunde i segmentene, med totalt- og gjennomsnittlig kundersresultat, ser vi at differansen er svært liten. Dette indikerer for lave kostnader fordelt til kundesegmentene. Denne problematikken drøftes nærmere i kapittel 7. Vi skal videre presentere Stobachoff-kurven og nøkkeltallene for kundersresultater, som er sentrale å bruke i analysen av kundelønnsomheten.

<b>Kunde-segment</b>	<b>Andel kunder</b>	<b>Andel resultat</b>	<b>Akkumulert andel kunder</b>	<b>Akkumulert andel kundersresultat</b>
<b>3</b>	0,009	0,253	0,009	0,253
<b>2</b>	0,085	0,486	0,094	0,739
<b>1</b>	0,906	0,261	1,000	1,000
<b>Totalt</b>	1,000	1,000		

*Tabell 6.8 Grunnlag for Stobachoff-kurven.*

Tabell 6.8 gir oss også grunnlaget for Stobachoff-kurven, som viser oss den akkumulerte lønnsomheten relativ til akkumulert andel kunder. Ved beregning av Stobachoff-kurven rangeres kundene etter relativ lønnsomhet, i synkende orden. De mest lønnsomme kundene i markedsavdelingen finner vi i segment 3, dermed er segmentet rangert øverst i tabellen, mens segment 1 har lavest relativ lønnsomhet og rangeres derfor sist.



Figur 6.4 Stobachoff-kurven for segmentene.

På bakgrunn av teorien om 80/20-regelen, har vår forventning til kundelønnsomheten vært at en mindre andel av annonsekundene genererer størstedelen av kundelønnsomheten, mens mange annonsekunder er mindre lønnsomme for markedsavdelingen. Den kjente regelen hevder at hele 80 prosent av lønnsomheten genereres av 20 prosent av kundene, og vi må på bakgrunn av Stobachoff-kurven og eksakte tall, finne ut om denne regelen er gjeldende for annonsekundene i Fædrelandsvennen. Den grafiske framstillingen viser nettopp at en svært liten andel av kundene står for store deler av den totale lønnsomheten i avdelingen. Det fremkommer av Stobachoff-kurven og nøyaktige tall at segment 2 og 3, som tilsammen består av bare 9,4 prosent av kundene, totalt genererer 74 prosent av kundelønnsomheten. Dette indikerer at 20 prosent av kundene bør generere over 80 prosent av kundelønnsomheten. Likevel ser det grafisk ut til at 20 prosent av kundene helt nøyaktig genererer 80 prosent av lønnsomheten, og at forventningen om 80/20-regelen derfor er oppfylt.

Kurven er imidlertid basert på segmentenes totale lønnsomhet, og hensyntar derfor ikke hvilke kunder i segment 1 som sammen med de øvrige kundene i segment 2 og 3 står for 80 prosent av lønnsomheten. Dette fordi kurven baseres på segmentnivå, og blir derfor noe unøyaktig på kundenivå. For å finne nøyaktige tall på lønnsomheten, vil det være

hensiktsmessig å gjøre disse beregningene manuelt. Markedsavdelingen har et totalt kunderesultat på 79,5 millioner kroner, og 80 prosent av lønnsomheten vil dermed utgjøre 63,6 millioner kroner. Avdelingen har i alt 1663 aktive annonsekunder i perioden for analyse, hvorav 333 kunder utgjør 20 prosent av kundebasen. Altså må 333 kunder stå for 63,6 millioner kroner av kunderesultatet, for at 80/20-regelen skal være gjeldende. Ut ifra bearbejdet rådata mottatt i fra Fædrelandsvennen kan vi hente informasjon om at 222 kunder genererer 63,6 millioner kroner av kunderesultatet. Dette betyr at 13,3 prosent av kundene står for 80 prosent av lønnsomheten. 333 kunder genererer en lønnsomhet på 68,7 millioner kroner, og 20 prosent av kundene står derfor for 86 prosent av lønnsomheten. Sammenlignet med produksjonsbedriften Kanthal, hvor 20 prosent av kundene genererte hele 225 prosent av lønnsomheten, er skjevheten i resultatfordelingen mellom kundene i markedsavdelingen mindre. Det som likevel er tydelig, er at et begrenset antall kunder står for en betydelig andel av inntekten og lønnsomheten i markedsavdelingen.

For å beregne skjevheten i resultatfordeling, vil Stobachoff-koeffisienten være et relevant nøkkeltall. Stobachoff-koeffisienten tilsvarer arealet mellom Stobachoff-kurven og likevekstkurven i diagrammet, og kan beregnes ved å ta utgangspunkt i Gini-koeffisienten.

<b>Stobachoff = (A/A+B)</b>	
Gini-koeffisient = A	0,662
B=1/2	0,50
Stobachoff = (A/A+B)	<b>0,57</b>

Tabell 6.9 Beregning av Stobachoff-koeffisienten.

Stobachoff-koeffisienten viser oss forholdet mellom kundelønnsomheten i de tre segmentene. Dersom kundene har lik lønnsomhet, vil Stobachoff-koeffisienten være lik 0, mens dersom det er stor spredning i kundelønnsomhet vil koeffisienten nærme seg 1. Stobachoff-koeffisienten er beregnet til 0,57 og nærmer seg derfor 1 fremfor 0. Dette betyr at det er en stor spredning i lønnsomhet mellom kundene, hvor markedsavdelingen er avhengig av få kunder som genererer store deler av lønnsomheten. Hvor avhengig avdelingen er av noen få annonsekunder, vil komme tydelig frem av sårbarhetsindikatoren for resultat. Det er hensiktsmessig å finne denne sårbarhetsindikatoren fordi det også ved Stobachoff-koeffisienten vil kunne oppstå en lik koeffisient ved ulike lønnsomhetsfordelinger og ulike Stobachoff-kurver.

<b>SR = sårbarhetsindikator resultat:</b>	
Inntekt for kunder med negativt resultat	46 175
Total inntekt	81 914 939
SR = Inntektsandel for kunder med negativt resultat	<b>0,00056</b>
Antall kunder med negativt resultat	19
Antall kunder	1663
Andel kunder med negativt resultat	<b>1,14 %</b>
Resultatvendepunkt = 1- SR	<b>0,99944</b>

*Tabell 6.10 Sårbarhetsindikator resultat.*

Bearbeidet rådata viser at det kun er 19 kunder med negativt kundersresultat, noe som gir en andel ulønnsomme kunder på bare 1,14 prosent. Sårbarhetsindikatoren for resultat viser dermed at en ubetydelig del av inntekten genereres av kunder med negativt resultat, og Fædrelandsvennens annonsekunder er i all hovedsak lønnsomme. Resultatvendepunktet ligger derfor svært nær 1, og Stobachoff-kurven har ingen synlig vendepunkt fra positive til negative kundersresultater. Den lave andelen kunder med negativ lønnsomhet er sannsynligvis et resultat av en for lav kostnadsfordeling, og vi vil derfor drøfte problematikken rundt dette i kapittel 7.

Presenterte resultat viser at markedsavdelingen i Fædrelandsvennen har en ujevn spredning av både kundeinntekt og kundelønnsomhet. Spredningen av lønnsomhet mellom kundene er relativt lik som spredningen i inntekt, og kostnadsfordelingen har linearitet med den kundeinntekten segmentene genererer. Gjennomsnittlig inntekt og resultat per kunde er svært ulik mellom de tre segmentene, og dette sammen med en høy sårbarhetsindikator indikerer at selskapet er svært avhengig av noen få kunder. Inntekten og resultatet i segment 3 utmerker seg. Dette segmentet utgjør kun 0,9 prosent av kundene, men står for 25,3 prosent av kundersresultatet. Vi mener dermed at det er hensiktsmessig å presentere resultat og nøkkeltall for dette segmentet alene.

## 6.2 Kundelønnsomhetsanalyse – resultat og analyse av kunder i segment 3

Segment 3 inneholder kun 15 kunder, som alle generer en inntekt på over 1 million kroner. Segmentet står for 24,8 prosent av totalinntekt, og kostnadene forbundet med dette segmentet utgjør kun 7,8 prosent av totale kostnader som er fordelt på segmentene (se tabell 6.7). Andel kostnader enkeltkundene generer er derfor svært liten i forhold til andelen inntekt kundene tilfører markedsavdelingen, noe som tyder på en for lav kostnadsfordeling på kundene.

Kunde	Antall kunder	Inntekter	SNOAP-kostnad	Ordrekostnad	Kundemøte-kostnad	Totale Kostnader	Totalt Resultat
1	1	2 103 969	-	15 530	-	15 530	2 088 438
2	1	1 736 360	-	21 354	-	21 354	1 715 006
3	1	1 695 775	-	8 089	-	8 089	1 687 686
4	1	1 498 300	-	14 560	-	14 560	1 483 740
5	1	1 386 711	-	7 226	-	7 226	1 379 485
6	1	1 344 873	-	1 618	-	1 618	1 343 255
7	1	1 303 058	-	32 786	-	32 786	1 270 272
8	1	1 288 621	-	10 354	474	10 827	1 277 794
9	1	1 265 119	-	7 226	474	7 700	1 257 420
10	1	1 251 022	-	6 040	13 737	19 776	1 231 246
11	1	1 167 368	-	863	-	863	1 166 505
12	1	1 157 225	-	12 834	-	12 834	1 144 391
13	1	1 062 181	-	4 961	3 789	8 751	1 053 430
14	1	1 029 462	-	5 716	-	5 716	1 023 746
15	1	1 008 745	-	3 775	17 526	21 301	987 444
<b>Totalt</b>	15	20 298 788	-	152 931	35 999	188 931	20 109 857
Gjennomsnittsinntektskunden:		1 353 253					

Tabell 6.11 Kundeinntekt, kundekostnad og kunderesultat.

Vi ser av tabell 6.11 at kundeinntekt og kunderesultat også i segment 3 er lineært, og at kunden med høyest inntekt også er den mest lønnsomme kunden. Tilsvarende genererer kunden med lavest inntekt også lavest kunderesultat. Resultatene bekrefter også her forventningen om at kundene med høyest inntekt også er de mest lønnsomme kundene. Gjennomsnittlig inntekt for kundene i perioden for analyse, er 1 353 253 kroner. Dette er en høy gjennomsnittlig kundeinntekt sammenlignet med gjennomsnittet for hele kundemassen i markedsavdelingen, beregnet til 49 257 kroner (se tabell 6.5).



Kunde	Andel kunder	Andel resultat	Akkumulert andel kunder	Akkumulert andel kunderesultat	Gini-koeffisient beregning
1	0,067	0,104	0,067	0,104	0,007
2	0,067	0,085	0,133	0,189	0,020
3	0,067	0,084	0,200	0,273	0,031
4	0,067	0,074	0,267	0,347	0,041
5	0,067	0,069	0,333	0,415	0,051
6	0,067	0,067	0,400	0,482	0,060
8	0,067	0,064	0,467	0,546	0,069
7	0,067	0,063	0,533	0,609	0,077
9	0,067	0,063	0,600	0,671	0,085
10	0,067	0,061	0,667	0,733	0,094
11	0,067	0,058	0,733	0,791	0,102
12	0,067	0,057	0,800	0,848	0,109
13	0,067	0,052	0,867	0,900	0,116
14	0,067	0,051	0,933	0,951	0,123
15	0,067	0,049	1,000	1,000	0,130
<b>Totalt</b>	1,00	1,00			1,114
<b>Gini-koeffisient</b>					<b>0,114</b>

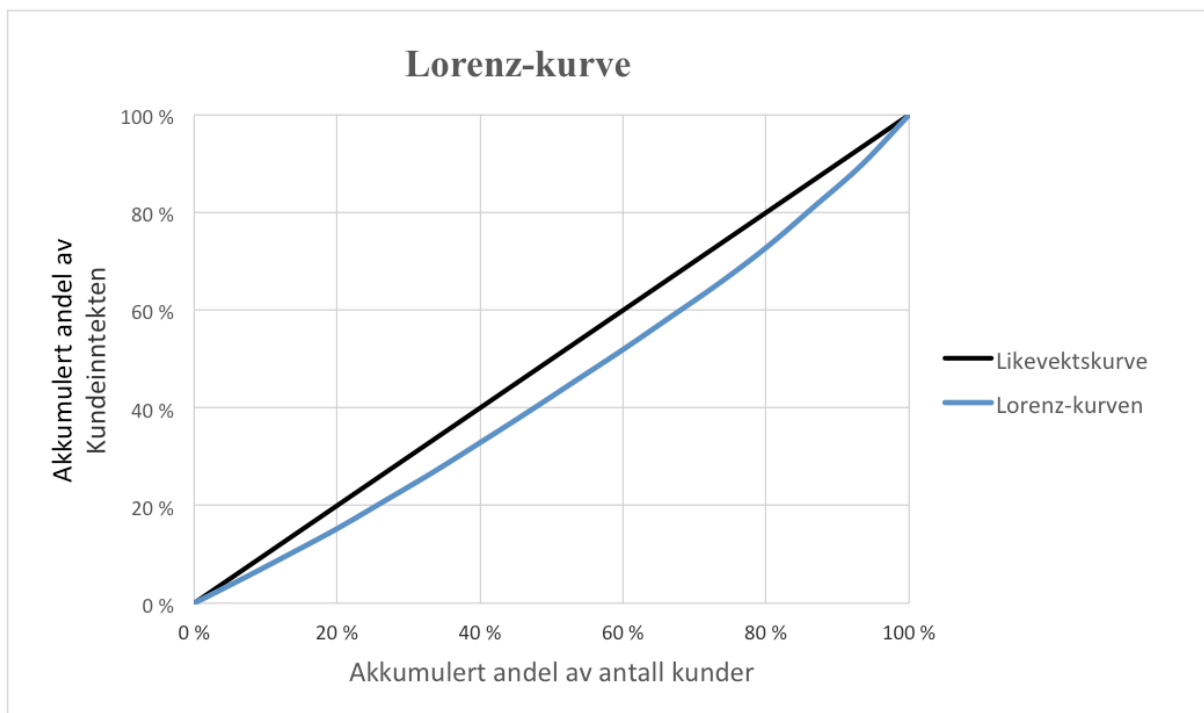
Tabell 6.12 Beregning av Gini-koeffisienten og grunnlag for Stobachoff-kurven.

Beregning av Gini-koeffisienten gir en koeffisient lik 0,114. Koeffisienten går mot 0, som betyr at det er en jevn spredning av kundeinntekt mellom kundene i segmentet. Den største differansen i kundeinntekten finner vi mellom kunde 1 og 2, hvor differansen tilsvarer en reduksjon i inntekt på 17,5 prosent fra kunde 1 til 2. Resterende intervaller i inntekten mellom kundene har en lavere prosentvis reduksjon. Dermed synes dette også å indikere, på lik linje med Gini-koeffisienten, at spredningen av inntekt mellom kundene er lav. For å illustrere spredningen av inntekten presenterer vi Lorenz-kurven for segmentet.

Kunde	Andel kunder	Andel Inntekt	Akkumulert andel kunder	Akkumulert andel kundeinntekt
15	0,067	0,050	0,067	0,050
14	0,067	0,051	0,133	0,100
13	0,067	0,052	0,200	0,153
12	0,067	0,057	0,267	0,210
11	0,067	0,058	0,333	0,267
10	0,067	0,062	0,400	0,329
9	0,067	0,062	0,467	0,391
8	0,067	0,063	0,533	0,455
7	0,067	0,064	0,600	0,519
6	0,067	0,066	0,667	0,585
5	0,067	0,068	0,733	0,653
4	0,067	0,074	0,800	0,727
3	0,067	0,084	0,867	0,811
2	0,067	0,086	0,933	0,896
1	0,067	0,104	1,000	1,000
<b>Totalt</b>	1,00	1,00		

Tabell 6.13 Grunnlag for Lorenz-kurven.

Tabellen viser grunnlaget for Lorenz-kurven. Kurven baseres på akkumulert andel kunder relativt til akkumulert andel kundeinntekt, og kundene rangeres i stigende rekkefølge etter relativ andel av inntekten. Analysen av segment 3 er gruppert med utgangspunkt i enkeltkunder, og følgelig vil relativ andel av inntekt for kundene være lik andel inntekt i tabell 6.13. Lorenz-kurven fremkommer grafisk på bakgrunn av de akkumulerte tallene i tabellen.



Figur 6.5 Lorenz-kurven for kundene i segment 3.

Her viser Lorenz-kurven en spredning i inntekt som er relativt liten mellom kundene, ved at kurven er plassert nærme likevektskurven og stiger jevnt oppover. Arealet mellom likevektskurven og Lorenz-kurven utgjør Gini-koeffisienten, og et lite område mellom kurvene bekrefter den lave Gini-koeffisienten på 0,114. Dette illustrerer at inntekten er jevnt fordelt mellom kundene. Som nevnt tidligere vil man kunne oppnå samme areal mellom kurvene og en lik Gini-koeffisient, til tross for ulike fordelinger av inntekt mellom kundene og grafisk ulike Lorenz-kurver. Derfor beregner vi sårbarhetsindikatoren for inntekt, for å se hvor konsentrert inntekten er på noen få kunder. Dette vil gi oss indikasjoner på hvor avhengige selskapet er av enkelte kunder.

Sårbarhetsindikator - inntekt:	
Gjennomsnittlig kundeinntekt	1 353 253
n*	5
n	15
SI	<b>0,67</b>

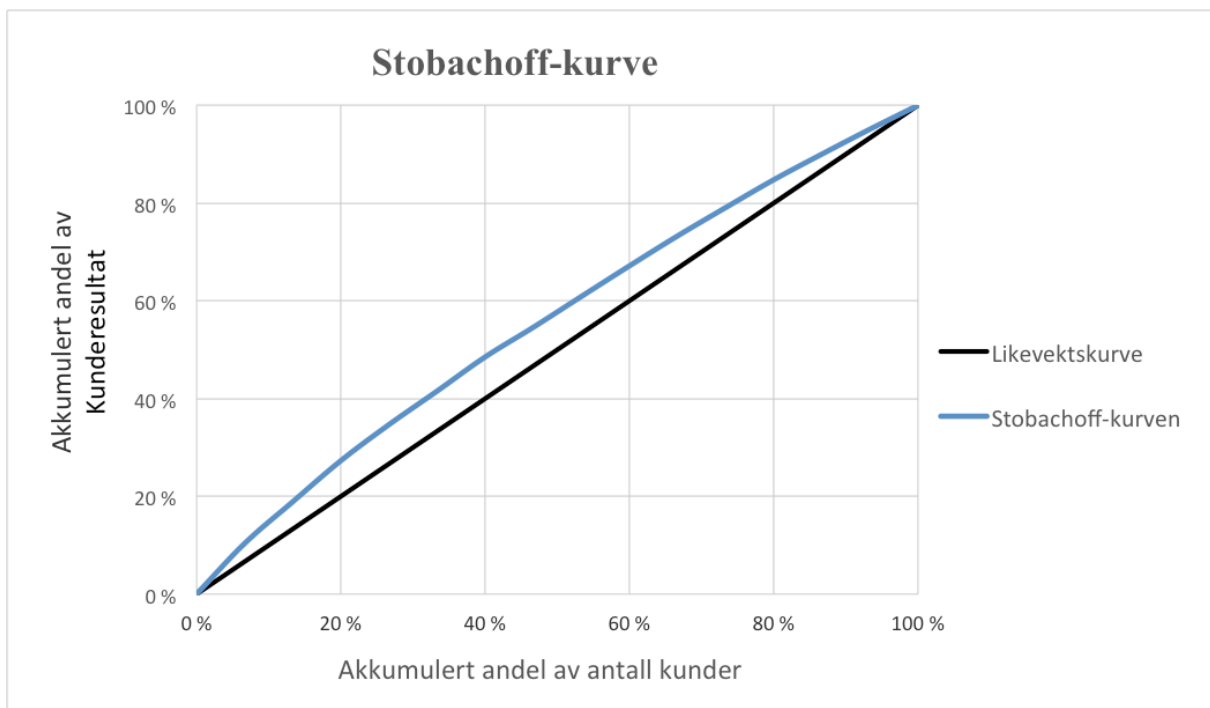
Tabell 6.14 Sårbarhetsindikator inntekt.

Det er 5 kunder i segmentet som generer en inntekt høyere enn gjennomsnittskunden, noe som tilsvarer 33 prosent av kundene i segmentet. 67 prosent av kundene generer en inntekt lavere enn gjennomsnittskunden, og sårbarhetsindikatoren for inntekt er dermed 0,67.

Sårbarheten i dette segmentet kan ansees å være relativt høy, fordi den går mot 1. I tillegg kan det nevnes at alle kundene i dette segmentet generelt genererer en høy inntekt sammenlignet med de to andre segmentene. Differansen mellom kunden som genererer lavest og høyest inntekt innad i segmentet er relativt liten, sammenlignet med differansen til kundene i de to resterende segmentene. Fordi hver kunde i segmentet genererer en høy inntektsstrøm, vil det være mye mer sårbart for markedsavdelingen å miste en av disse kundene, enn å miste en kunde i segment 1 eller 2.

Kunderesultatet analyseres ved blant annet Stobachoff-kurven. Tabell 6.1

2, presentert tidligere, brukes som grunnlag for Stobachoff-kurven. Tabellen er rangert etter kunderesultat, fra kunden med høyest relativt kunderesultat til kunden med lavest relativt kunderesultat. Grafen baserer seg på akkumulert kunderesultat relativt til akkumulert andel kunder, og viser spredningen i kundelønnsomhet blant kundene i segmentet.



Figur 6.6 Stobachoff-kurven for kundene i segment 3.

Stobachoff-kurven ligger tett på likevektskurven, og kurven har en jevn stigning. Dette viser at det er en svært jevn fordeling av lønnsomheten mellom kundene. Resultatene i tabell 6.12 viser oss at 20 prosent av kundene står for 27,3 prosent av kundelønnsomheten i dette segmentet, og at 73 prosent av kundene står for 79 prosent av kundelønnsomheten. Det er

dermed ingen markant forskjell i det prosentvise kunderesultatet relativt til andel kunder i segmentet, slik Stobachoff-kurven også viser.

<b>Stobachoff = (A/A+B)</b>	
Gini-koeffisient = A	0,1144
B=1/2	0,50
Stobachoff = (A/A+B)	<b>0,19</b>

*Tabell 6.15 Beregning av Stobachoff-koeffisienten.*

Stobachoff-koeffisienten, som viser oss spredning i kundelønnsomheten, er 0,19. Den nærmer seg 0, og indikerer lav spredning i kundelønnsomheten. Kunden som genererer høyest inntekt, står for 10,4 prosent av lønnsomheten i segmentet, mens kunden med lavest inntekt genererer 4,9 prosent av kundelønnsomheten. Differansen på 5,5 prosent i kundelønnsomhet indikerer liten spredning mellom segmentene, slik også Stobachoff-koeffisienten bekrefter.

Sårbarhetsindikator for resultat er ikke hensiktsmessig å utarbeide for dette segmentet, fordi ingen av kundene i segmentet genererer et negativt kunderesultat.

## 7. Diskusjon

Vi har nå presentert de faktiske resultatene av kundelønnsomhetsanalysen. Vår problemstilling dreier seg også om kvaliteten i resultatene. Som presentert i siste del av teorien, vil det ofte foreligge problematikk knyttet til utarbeidelse av kundelønnsomhetsanalyser. Vi skal derfor i dette kapitlet diskutere utfordringene knyttet til utarbeidelsen av kundelønnsomhetsanalysen i Fædrelandsvennen. Disse utfordringene har svekket kvaliteten av resultatene presentert i kapittel 6.

Som presentert i teorien, vil det for det første kunne foreligge utfordringer knyttet til påliteligheten av estimater for kundeinntekter og kundekostnader. Resultatene av en kundelønnsomhetsanalyse vil derfor i stor grad avhenge av registreringssystemet og detaljinformasjon tilgjengelig, knyttet til inntekter og kostnader på kundenivå. Denne problematikken er relevant for vår kundelønnsomhetsanalyse, da kundelønnsomhetsanalysen av annonsekundene er blitt begrenset av manglende registreringer på kundenivå. Dette gjelder hovedsakelig registreringer knyttet til kostnadene kundene genererer, og resultatene blir av den grunn mindre valide og reliable.

Totale kostnader fordelt til kunder innbefatter SNOAP-kostnad og lønnskostnaden i markedsavdelingen. SNOAP-kostnad er kostnad til Schibsted Norge Annonseproduksjon AS, knyttet til produksjon av annonser. Denne kostnaden er registrert på kundenivå og risiko for avvik er lav, da kostnaden faktureres fra leverandør med identifikasjon av kostnaden fordelt på kundennummer. Kostnaden registreres derfor enkelt på kunden og vi kan derfor med rimelig sikkerhet anta at denne dataen er valid og reliabel på kundenivå. Lønnskostnaden fordelt til kundene er basert på estimater og fordelt i forhold til registreringer av aktiviteter. I kapittel 5.3 presenterte vi en gjennomsnittlig timelønn til fordeling på 215,70 kroner, basert på en total lønnskostnad til fordeling på 8,3 millioner kroner og en undersøkelse blant de ansatte som indikerte at 63,14 prosent av arbeidstiden knyttet seg til kunderelaterte aktiviteter som kunne fordeles. Total lønnskostnad fordelt til kundene skulle på bakgrunn av undersøkelsen derfor ha vært i overkant av 5,2 millioner kroner (63,14 prosent av 8,3 millioner kroner). Tabell 6.6 viser derimot en total lønnskostnad fordelt til kundene på i underkant av 1,7 millioner kroner, bestående av ordre- og kundemøtekostnader. Dette gir en differanse mellom estimert og faktisk fordelt lønnskostnad på 3,5 millioner kroner. Denne sammenligningen

indikerer at kundene er tilegnet alt for lave kostnader knyttet til kundeaktivitet, i forhold til det som er realitet. Lønnskostnaden som er fordelt til kunder indikerer at kun 20 prosent [ $1\ 678\ 066 / 8\ 327\ 000$ ) \* 100] av lønnskostnaden er relatert og fordelt til kundene. På bakgrunn av markedsavdelingens hovedoppgave; salg av annonseplasser til annonsekunder og de aktiviteter som er forbundet med dette, er det svært lite sannsynlig at det kun er 20 prosent av lønnskostnadene som generes av kundene. Vår undersøkelse som ble gjennomført i markedsavdelingen styrker også bevisene for dette, da det av denne fremgikk en tidsbruk knyttet til kundeaktiviteter på mer enn 63,14 prosent. Analysen gir oss indikasjoner på at markedsavdelingen har en svært høy andel av ledig kapasitet knyttet til ressursen arbeidskraft, men den lave fordelingen av lønnskostnaden skyldes i hovedsak et dårlig registreringssystem. Vi skal derfor i neste avsnitt diskutere svakhetene ved dette.

Svakheten i registreringssystemet dreier seg hovedsakelig om manglende registrering av kundemøter og annen tidsbruk på kundene. Selv om systemet legger opp til at kundemøter, telefonsamtaler og annen kundeaktivitet kan registreres, er det kun antall kundemøter som i praksis anses som nødvendig å registrere i markedsavdelingen. Annen tidsbruk forbundet med kundene registreres bare uregelmessig, eller ikke i det hele tatt. Dermed er en stor andel av ressursbruk knyttet til kundene ikke registrert i kostnadskalkylen, og dette preger nøyaktigheten av resultatene. Til tross for at kundemøter anses som viktig å registrere i markedsavdelingen, foreligger det likevel også svakheter i registrering av disse. Teamlederne på hvert salgsteam har hovedansvar for de største kundene i henhold til inntekt, og fordi lederne ikke måles på kundeaktivitet, registreres kundemøter sjeldent på disse kundene. Det er også flere store kunder som behandles i Sørlandspakken eller Storby, annonsesamarbeid mellom flere aviser. Fædrelandsvennen registrerer derfor ikke kundeaktivitet på disse kundene. Mangel på registreringer får store utslag for kunders resultatene, spesielt i segment 3 som inkluderer de 15 største kundene etter inntekt. Ved gjennomgang av data viser det seg at det for 10 kunder av de totalt 15 kundene ikke blir registrert kundemøter. Dermed vil disse kundene kun bli belastet med ordrekostnader knyttet til antall ordre kundene genererer, og kundemøtekostnad vil ikke fremkomme. Kundene blir i kalkylen tildelt en for lav kostnad i forhold til den reelle kostnaden, og lønnsomheten gir seg derfor ut for å være svært høy.

På den annen side kan den høye lønnsomheten knyttet til kundene i segment 3 forsvares ved at kundene genererer store andeler samleordrer. Som presentert tidligere kan én ordre inneholde flere ordrelinjer, hvor kunden for eksempel ønsker innrykk hver lørdag i en gitt

periode. Dette skaper merinntekt uten at den ansatte i markedsavdelingen bruker ekstra tid på kunden. Videre er det ikke fordelt noen SNOAP-kostnad knyttet til produksjon av annonser, til kundene i dette segmentet. Dette kan forklares ved at de store kundene ofte har ansatte som arbeider med nettopp utforming og produksjon av annonser, og derfor ikke etterspør dette eksternt. Markedsavdelingens oppgave blir dermed kun å distribuere annonsen ut. Det er på bakgrunn av dette realistisk at de store kundene også er de mest lønnsomme kundene, da ressursbruken og kostnadene ikke nødvendigvis øker i takt med inntekten.

Påliteligheten av estimater knyttet til kundekostnadene vil også svekkes av svakhetene i undersøkelsen som ble gjennomført blant de ansatte, samt ledelsens estimater knyttet til tidsbruk per ordre. Som presentert i metodedelen, vil ikke en undersøkelse på tidsbruk gjennomført over én arbeidsuke kunne gi fullt ut pålitelige estimater for tidsbruk på aktiviteter knyttet til kundemøter. At lønnskostnaden er fordelt i forhold til gjennomsnittstid på aktivitetene, fører til risiko for at kalkylen er preget av aggregeringsfeil. En gjennomsnittstid på aktiviteter, basert på undersøkelse over kun én arbeidsuke, vil være å anse som et noe grovt mål. I interaksjon med kunder vil det være nødvendig å foreta flere aktiviteter avhengig av forespørsel, og det vil inngå mange ulike småaktiviteter fra kundehenvendelse til annonsesalget avsluttes. Det er altså usikkert om undersøkelsen klarer å fange opp alle aktivitetene, og om estimeringene av tidsbruk har riktig forholdsmessig fordeling. Det oppstår derfor usikkerhet vedrørende den kostnad som er satt på fordelingsnøklene. Med bakgrunn i den gjennomsnittlige estimerte tidsbruken på hver aktivitet og lønnskostnad per time for kapasiteten, ble det estimert en kostnad per kundemøte og per ordre. I kostnadskalkylen ble det estimert en kostnad på henholdsvis 463,78 kroner per kundemøte og 107,85 kroner per ordre. Spørsmålet er om disse enhetskostnadene er reelle. Kostnaden for ressursen arbeidskraft som er brukt er 215,7 per time. Ved å dividere kostnaden for et kundemøte på timekostnaden, vil et kundemøte utgjøre 2,15 timer med ressursforbruk, mens en ordre utgjør 0,5 timer ressursforbruk. Enhetskostnadene har kun grunnlag i undersøkelsen og estimater fra ledelsen. Vi har derfor lite grunnlag for å kunne konkludere med at enhetskostnadene er korrekte og reelle. Med bakgrunn i at en relativt liten del av lønnskostnadene er fordelt til kundene, kan dette indikere at enhetskostnadene er for lave, og at kalkylen derfor er preget av store aggregeringsfeil.

Registreringer av kundemøter vil på den andre siden være en del av årsaken til den dårlige fordelingen av lønnskostnaden. Det kan dermed være interessant og se hva enhetskostnad per



kundemøte og per ordre estimeres til dersom beregningen gjøres med utgangspunkt i det som faktisk er registrert. Dette må gjøres på bakgrunn av forholdsmessige tall for estimert tidsbruk på ordre og kundemøter, og kostnaden må fordeles forholdsmessig mellom disse to aktivitetene. Det må derfor legges til grunn at forholdsmessige forskjeller i forbruk av ressurskapasitet mellom ordre og kundemøter er riktig estimert, og at kostnaden har forholdsmessig riktig fordeling mellom disse to driverne. Antall ordre registrert er 9437 og antall kundemøter registrert er 1368, som totalt gir 10 805 registreringer. Forholdsmessig utgjør antall ordre 87,3 prosent, mens antall kundemøter utgjør 12,7 prosent av ressurskapasitet som er registrert forbrukt på kundene. Kostnad per ordre er tidligere estimert til 107,85 kroner og kostnad per kundemøte er estimert til 463,78 kroner, som gir en total kostnad på 571,63 kroner. Kostnaden for ordre vil da forholdsmessig utgjøre 18,9 prosent, og kostnaden for kundemøte 81,1 prosent.

Grunnlaget for å finne enhetskostnaden basert på registreringer, er forholdsmessig andel for hver av aktivitetene. Sammenlagt utgjør ordre forholdsvis 53,1 prosent  $((0,189+0,873)/2*100)$ , mens kundemøter utgjør 46,9 prosent  $((0,811+0,127)/2*100)$ . Denne forholdsmessige fordelingen brukes som utgangspunkt for å estimeres en kostnad per kundemøte og per ordre.

Vi forutsetter nå at all ressursbruk knyttet til kundene i disse to aktivitetene er registrert, for å kunne estimere enhetskostnadene per driver. Estimert timekostnad som skal fordeles på kundemøter og ordre er tidligere beregnet til 215,7 kroner, mens 25 årsverk totalt utgjør 24 375 arbeidstimer (se tabell 5.1). Totalt gir dette en lønnskostnad på 5 257 688 kroner som skal tilegnes kundene. Én ordre ville med bakgrunn i beregningen generere en kostnad på 296 kroner  $((5\ 257\ 688*0,531)/9437)$ , mens ett kundemøte vil ha en kostnad tilsvarende 1803 kroner  $((5\ 257\ 688*0,469)/1368)$ .

Disse enhetskostnadene vil heller ikke være reelle med bakgrunn i hvor lite som er registrert, og fordi beregningen tar utgangspunkt i estimater fremfor reelle tall for ressursbruk. Likevel, dersom vi gjør en sammenligning mot anvendte enhetskostnader på 296 kroner i forhold til 107,85 kroner per ordre og 1803 kroner i forhold til 473,68 kroner per kundemøte, viser beregningene ovenfor at enhetskostnadene skulle ha vært betydelig høyere for at hele lønnskostnaden relatert til kundeaktivitet ble fordelt. Antall kundemøter er sterkt preget av manglende registrering. Dermed tyder det på at den estimerte enhetskostnaden på 473,68 kan

være reell, men at fordelingen av lønnskostnad knyttet til denne driveren svekkes på bakgrunn av manglende registreringer. Ordreregistreringer derimot, er relativt sikre tall, da alle ordre er registrert som grunnlag for inntekten. Derfor vil vi kunne anta at beregningene for enhetskostnad per ordre indikerer en for lav estimert enhetskostnad i kalkylen. Vi kan heller ikke konkludere på dette, fordi beregningen baseres på forholdsmessige tall mellom kundemøter og ordre, som vi ikke kan vite med sikkerhet at er korrekt forholdsfordeling. Det som i all hovedsak kan antas i forhold til kostnads kalkyleringen i kundelønnsomhetsanalysen, er at estimeringene har gitt for grove mål, og det er en stor usikkerhet knyttet til den enhetskostnaden som er beregnet.

En annen problemstilling ved kundelønnsomhetsanalyser er, som presentert i teorien, utfordringen ved å fordele alle kostnader på kundenivå. Problematikken rundt dette knytter seg i vårt tilfelle først og fremst til den dårlige fordelingen av lønnskostnaden, på grunn av manglende registreringer. Det er i tillegg én driftskostnad – *honorar* – som tilhører kundenivå, men som ikke fordeles i kalkylen. Denne kostnaden gjelder honorar til Sørlandspakken og Storby for kundeaktivitet og salg av annonseplasser i blant annet Fædrelandsvennen. Mange av kundene som det ikke er registrert antall kundemøter på i systemet, er kunder som behandles av Sørlandspakken eller Storby. Det ville derfor vært hensiktsmessig å fordele kostnaden til de gjeldende kundene, for å få et mer reelt lønnsomhetsbilde av disse. Markedsavdelingen har imidlertid ikke tilstrekkelig informasjon om hvilke kunder kostnaden tilhører, og vi har derfor ikke hatt grunnlag til å fordele kostnaden. Dette svekker kundelønnsomhetsanalysens validitet.

Ved utarbeidelse av kostnads kalkylen er det viktig at aktivitetenes kostnadsnivå varierer lineært med kostnadsdriveren. En utfordring ved kundelønnsomhetsanalyser er nettopp å velge riktig kostnadsdriver for kostnadene. Kostnadsdriveren for lønnskostnaden er antall kundemøter og antall ordre, mens forbruk av antall kundemøter og ordre vil i utgangspunktet variere med den tid kundene beslaglegger av disse aktivitetene. Kostnadsnivået på ressursen arbeidskraft, som kan knyttes til kundene, vil være avhengig av den tidsbruk som er brukt på kundemøter og på å opprette ordre, og ikke først og fremst antallet forbrukt. Konsekvensen av dette er en svekket lineær sammenheng mellom aktivitetenes kostnadsnivå og kostnadsdriver. Total linearitet mellom kostnad og kostnadsdriver krever detaljerte kalkyler, som igjen stiller strenge krav til aktivitetenes homogenitet. Det vil for markedsavdelingen være nødvendig med detaljerte registreringer av tidsbruk på den enkelte kunde, for å oppnå linearitet. Fordi det

allerede foreligger manglende registrering av antall kundemøter, vil man sannsynligvis oppleve enda større innslag av målefeil ved et høyere detaljnivå.

En siste problematikk knyttet til kundelønnsomhetsanalysen er fokuset knyttet til utarbeidelse av en langsiktig analyse. Customer Profitability er grunnmodellen i vår kundelønnsomhetsanalyse, og historiske tall fra første halvår 2015 ligger til grunn for lønnsomhetsberegningene. En ideell kundelønnsomhetsanalyse ville i tillegg hensyntatt budsjetterte langsiktige tall for utviklingen av lønnsomheten til den enkelte kunde. Budsjettering av dette vil kreve store ressurser og usikkerheten knyttet til kunderelasjoner er store blant de fleste annonsekundene. Fokuset for oppgaven har derfor ikke vært å utarbeide en kundelønnsomhetsanalyse som også hensyntar et langsiktig perspektiv, og analysen kan av den grunn gi et svekket beslutningsgrunnlag i det lange løp.

## 8. Konklusjon

Kundelønnsomhetsanalysen har gitt resultater som viser at en liten andel (20 prosent) av kundene generer en stor del (86 prosent) av lønnsomheten, og at kundelønnsomheten derfor omtrentlig gjenspeiler 80/20-regelen. Det har vist seg at kundene som genererer høyest inntekt, også er de mest lønnsomme kundene, og at kundekostnadene derfor er lineære med kundeinntektene.

Vi har erfart at å utarbeide en kundelønnsomhetsanalyse basert på historiske data, kan være krevende. Spesielt dreier problemene seg om sporbarheten av hva som driver kostnadene, og hvilken tilhørighet kostnaden har i forhold til den enkelte kunde. Data som ikke har vært tilgjengelig har i stor grad blitt estimert med bakgrunn i undersøkelsen blant de ansatte og samtaler med ledelsen. Dette er ikke optimalt i en kundelønnsomhetsanalyse, fordi ulike kundeforhold gir store variasjoner i ressursbehovet. Vi har analysert hele kundemassen til markedsavdelingen for første halvår av 2015, noe som har krevd bearbeidelse av en mengde tallmateriale. Behandling av store mengder data gir i tillegg til bruk av estimat, økt mulighet for feil i analysen. Resultatene av kundelønnsomhetsanalysen må sees i sammenheng med utfordringene og svakhetene i utarbeidelsen av analysen, fordi dette har svekket resultat kvaliteten.

For at Fædrelandsvennen og markedsavdelingen skal nyttiggjøre seg av kundelønnsomhetsanalyser i fremtiden, vil vår anbefaling være å fokusere på et mer nøyaktig registreringssystem, hvor registreringer bør preges av et høyere detaljnivå. Hittil har systemet kun inneholdt tilgjengelig informasjon om antall ordre og antall kundemøter. Det vil være hensiktsmessig å utarbeide et system hvor de ansatte registrerer all sin tidsbruk på den enkelte kunde, hvor også aktivitet spesifiseres. Det vil videre være avgjørende for en nøyaktig kundelønnsomhetsanalyse at alle ansatte, inkludert ledere, omfattes av registreringen. Dette fordi det oppstår avvik i analysen ved manglende registreringsenheter, som faktisk yter ressurser til kundene.

Vi mener det er spesielt hensiktsmessig for markedsavdelingen å kartlegge kostnadene til kundene som genererer de høyeste inntektsstrømmene, og som viser seg også å være de mest lønnsomme kundene. Sårbarhetsindikatoren for inntekt viser at Fædrelandsvennen er svært

avhengig av enkelte annonsekunder. Kundene som markedsavdelingen er mest avhengig av, inngår i segment 3. Dette segmentet har både høyest gjennomsnittsinntekt og -resultat. Kundelønnsomhetsanalysen er preget av lite aktivitet relatert til kundene i segmentet, på grunn av manglende registreringer. Analysen viser dermed ikke reelle resultater, og det vil være nyttig å kartlegge hvilken ressursbruk som knyttes til nettopp dette segmentet. Det må videre identifiseres hvilken kostnad som knytter seg til kundebehandling i Sørlandspakken og Storby. Kundene i segmentet genererer en høy inntekt, og det forventes derfor at det medgår en del ressurser til kundebehandling. Ved å identifisere ressursbruken og utføre en reell kostnadsfordeling til kundene, kan markedsavdelingen oppnå økt kundelønnsomhet.

## Litteraturliste

- Aftenposten (internett), 23.02.16. *Schibsted-topp varsler felles kamp mot Facebook og Google*. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/kultur/Schibsted-topp-varsler-felles-kamp-mot-Facebook-og-Google-8368674.html> (Lest 27.04.16).
- Ambler, T. (2002). *Comment: Customer Lifetime Values - credible, or utterly incredible?* Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10 (3), s. 201-202.
- Bjørndal, M., Bjørnenak, T., & Johnsen, T. (2003). *Aktivitetsbasert kalkulasjon for regulerte tjenester - Erfaringer, Prinsipielle retningslinjer og mulig anvendelse for nettvirksomhet i kraftsektoren*. Samfunn og næringslivsforskning AS.
- Bjørnenak, T. (1996). *Kalkyler for økonomisk styring*. Praktisk Økonomi & Ledelse, Vol. 2, s. 35-45.
- Bjørnenak, T. (2005). *Zimmermans argumenter for å fordele kostnader*. Magma, Vol. 6, s. 81-83.
- Bjørnenak, T., Dalen, D. M., von der Fehr, N.-H. M., Olsen, T. E., & Torsvik, G. (2005). *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Konkurransetilsynet, Vol. 1, s. 39-60.
- Bjørnenak, T. (1994). *Aktivitetsbasert kalkulasjon -Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Boye, K., Heskestad, T. & Holm, E. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). *Profit Priorities from Activity-Based Costing*. Harvard Business Review, s. 130-135.

- Cooper, R., & Kaplan, R. (1999). *The design of the cost management system: Text and Cases*. 2nd edition, Upper saddle river: Prentice hall.
- Datar, S., & Gupta, M. (1994). *Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing*. *The Accounting Review*, Vol. 69 (4), s. 567-591.
- Ferguson, J. M. (1983). *Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains, and Media Competition*. *The Journal of Law and Economics*, Vol 26 (3), s. 635-654.
- Foster, G., Gupta, M., & Sjoblom, L. (1996). *Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions*. *Journal of Cost Management*, Vol. 10 (1), s. 5-17.
- Guracaronu, C., & Ranchhod, A. (2002). *Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability*. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 10, s. 203-219.
- Gustafsson, K. E. (2009). *Press subsidies and local news: the swedish case*. Reuters insitute for the Study and Journalism, University of Oxford.
- Helgesen, Ø. (2006). *Customer segments based on customer account profitability*. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, Vol. 14 (3), s. 225-237.
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet*. Bergen: Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 6. Utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*. 5. Utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave, Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. Utgave, Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Juran, J. M. (1975). *The Non-Pareto Principle; Mea Culpa*. TPOK/Juran institute, Vol 18.
- Kalsaas, B. T. (2009). *Ledelse av verdikjeder: Strategi, design og konkurranseevne*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. (2007). *Time-Driven-Activity-Based-Costing*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, s. 181-201.
- Koch, R. (1997). *80/20 Prinsippet: Bruk tiden på det som lønner seg*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag A/S.
- Kolstad, O. (2005). *Konkurranseloven som virkemiddel for å fremme "forbrukernes interesse"*. Tidsskrift for rettsvitenskap, s. 1-94.
- Lem, C. H. (2010). *Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler*. Magma, Vol. 4, s. 7-10.
- Mediebedriftenes Landsforening (internett), 24.09.15. *Lesertall*. Tilgjengelig fra: <http://mediebedriftene.no/Tall--fakta1/lesertall/> (Lest 28.03.16).
- Medienorge (internett), 18.12.15. *Medienorge - Fakta om norske medier*. Tilgjengelig fra: <http://medienorge.uib.no/fakta/konsern/33> (Lest 28.03.16).



NTB (internett), 15.07.15. *Fall i avismarkedet større enn under finanskrisen.*

Tilgjengelig fra: <http://e24.no/media/fall-i-avismarkedet-stoerre-enn-under-finanskrisen/23489058> (Lest 01.02.16).

Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). *Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending.* Journal of Managerial Issues, Vol. 17 (1), s. 11-25.

Rørvik, R. (2011). *Hvordan finansiere journalistikk? - Jakten på bærekraftige forretningsmodeller i en digital mediehverdag.* Bergen: Samfunn- og Næringslivsforskning AS.

Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). *Zero defections: Quality comes to services.* Harvard Business Review, Vol. 68, s. 105-111.

Schibsted Media Group (internett), 2011. *Årsrapport-2011.* Tilgjengelig fra: <http://www.schibsted.com/no/Arsrapport-2011/Virksomheten/Mediehus-Skandinavia/Media-Norge/Fadrelandsvennen/> (Lest 03.02.16).

Soderlund, M., & Vilgon, M. (1999). *Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability: An Empirical Examination of the Association between Attitudes and Behaviour.* Stockholm: Stockholm School of Economics.

SSB (internett), 17.12.13. *Forbrukerundersøkelsen, 2012.* Tilgjengelig fra: [www.SSB.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/fbu](http://www.SSB.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/fbu) (Lest 01.03.16).

Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer Relationship Profitability: Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking.* Helsingfors: Doktoravhandling, Svenska Handelshögskolan.

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation.* Long Range Planning, Vol. 42 (2), s. 172-194.

van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & van Triest, S. (2003). *The implementation of customer profitability analysis: A case study*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (7), s. 573-583.

Wilberg, E. (2009). *Avisbranseri omstilling*. *Praktisk Økonomi & Finans*, Vol. 3, s. 25-40.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th edition, SAGE Publications, Inc.

# Vedlegg

Vedlegg 1)

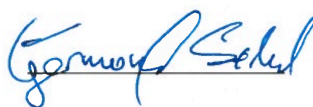
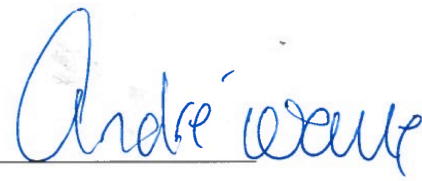
## Erklæring om samtykke

**Fædrelandsvennen AS** samtykker med dette til at masteroppgaven "*Kundelønnsomhetsanalyse i teori og praksis – En kundelønnsomhetsanalyse i lokalavisen Fædrelandsvennen AS*" skrevet av Marie Thomassen og Eline Malmgård, kan publiseres og benyttes til undervisnings- og forskningsformål, av studentene selv og Universitetet i Agder.

Undertegnede i Fædrelandsvennen AS bekrefter å ha lest gjennom og godkjent oppgavens innhold.

Dato: 19/05-16

Sted: Kristiansand

Vedlegg 2)

**Refleksjonsnotat 1:**

**Navn:** Marie Thomassen

**Studie:** BE-501 Masteroppgave i Økonomi & Administrasjon

**Bredde:** Økonomisk styring

Kundelønnsomhetsanalyse ble først presentert for meg i faget BE-418 strategisk økonomistyring ved universitetet i Agder. Førsteintrykket mitt var at dette var en enkel analyseteknikk, og at selskap derfor burde ha god kontroll over hva lønnsomheten for sine kunder er. Det jeg har funnet gjennom utarbeidelse av denne oppgaven, og etter å ha lest teori på området, er at de fleste selskap ofte har kontroll på inntektene, og informasjon om hvem de største kunder er. Informasjonen som nødvendigvis ikke er like lett å ha kontroll på, er kostnadene relatert til kundene. Jeg tror mye av dette handler om at det over lengre tid har vært stort fokus på bruttofortjeneste, og særlig på produkt. IT-systemer er dermed kun lagt opp til denne type beregninger. Dette fører til at det er nødvendig med en høyere økonomisk kompetanse for å kunne foreta denne typen beregninger og analyse, i tillegg til at det krever mer detaljert informasjon enn det virksomhetene har tilgjengelig. Jeg kan etter å ha jobbet med denne oppgaven bekrefte at en kundelønnsomhetsanalyse ikke nødvendigvis er lett å utarbeide, det er mange valg å ta med hensyn til kostnadene og man må ha god kunnskap til virksomheten. I tillegg er det mye data som kreves, og resultatet vil i stor grad avhenge av den informasjon som er tilgjengelig.

Vår oppgave har hatt Fædrelandsvennen i fokus, og avisbransjen har vært en sentral del, analysene relaterer seg i stor grad til tall vedrørende annonsering og markedsføring. Internasjonalt er Facebook, Twitter, Google, Linked-In og andre medieplattformer store konkurrenter av både Fædrelandsvennen og avisbransjen generelt. Dette har blitt svært populære markedsføringskanaler, og på denne måten kaprer de annonsekundene og store markedsandeler. Før internett var annonser på trykk i papirutgaver, som ofte var begrenset i forhold til geografiske distribusjonsgrenser. Nå kan annonser distribueres til et land over hele verden med kun et tastetrykk, i tillegg kan det segmenteres i forhold til hvem mediet ønsker å nå ut på basert på kjønn, alder, området, og tidligere historikk.

For mediebransjen er de digitale plattformene både en stor mulighet, men også en trussel. Man kan spør seg hva de store aktørene i markedet har gjort for å oppnå den oppslutningen av

besøkere og lesere de har i markedet i dag. Økonomisk styring, Strategi, ledelse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og andre faktor vil være ulik for alle disse selskapene. Man kan lage mange kalkyler og beregninger som grunnlag for økonomisk styring, men en kan ikke forutse neste trend eller vite hva slags utfordringer som kommer, kunders preferanser og teknologi endres fortløpende. Dermed vil det uansett hvor mye teori man lærer seg om disse temaene, ikke være noen fasit-svar på hvordan et selskap kan oppnå en sterk markedsposisjon, og heller ingen teori vil gi oss en fasit på en god leder eller god organisasjon. Svaret vil avhenge av den individuelle personlige mening på bakgrunn av kultur, inntektsnivå, og trend. Selskapets evne til å møte disse kravene på en god og effektiv måte vil i tillegg ha betydning for om kunden blir mindre eller mer lønnsom, og oppnår suksess.

En ting som er sikkert, er at disse store internasjonale aktørene har bidratt til at åpenhet av informasjon på markedet har økt. Denne åpenheten påvirker kundenes forventninger og krav, og dette gjør at kunnskap om egne og potensielle kunder er enda viktigere enn det noen gang har vært. Fædrelandsvennen er i første omgang en regional avis, som er mest avhengig av leserne på Sørlandet. Nedgangen i markedet for avisepapir og dermed reduksjon i inntekten i fra denne kundegruppen, har ført til en stor omstilling. Annonsekundene har dermed blitt enda viktigere for Fædrelandsvennen som inntektskilde, med økt tilgjengelige markedsføringskanaler og konkurranse fra disse store internasjonale aktørene tvinges selskapet til å forbedre sin virksomhet på alle områder for å beholde sin markedsandel.

Selskapene som er nevnt i forrige avsnitt er alle selskaper som har våget å være innovative. De har utviklet nye plattformen for sosiale medier og tatt markedsføring opp i en annen dimensjon. Selskapene har også hele tiden jobbet med endring i forhold til markedet i form av utvikling og innovative løsninger, og på denne måten har de oppnådd konkurransefortrinn. Det største hinderet for innovative løsninger mener jeg blant annet ligger i at ledere er bekymret for de konsekvenser en endring vil få, dette til tross for at endringen kan føre til økt lønnsomhet for selskapet. Bakgrunnen for vegringen er ofte at det kan koste dem et uvisst antall kundeforhold, føre til et dårlig medieoppslag, eller at de opplever misfornøyde ansatte. Økt tilgjengelighet av produkter og tjenester på transparente markeder fører til at åpenhet for endringer er desto viktigere for å holde tritt med konkurrentene. De tall som gode kalkyler genererer er et godt utgangspunkt for å finne ut hvor disse endringene bør foretas, og ved å kjenne til sin virksomhets svakheter og styrker reduseres risikoen for de negative

konsekvensene av en endring. Kundelønnsomhetsanalyse er bare et av eksemplene som egner seg som styringsgrunnlag for endring. Gjennom studiet har det vært svært lite fokus på kalkyler relatert til kunder i forhold til produkter, den samme trenden er også etter min oppfatning å finne hos virksomheter. En ser at markedet i dag preges av mer sammensatte transaksjoner enn det som var tilfelle tidligere, for eksempel ved at en har kombinasjon av vare og tjeneste, at de gir garantier, eller ved at en får servicer i ettertid på bakgrunn av produkter som kjøpes. Kundenenes krav har økt som følge av endringene i informasjonsteknologi, og dermed har virksomhetene måtte komme opp med slik nye løsninger for å møte den sterke konkurransen. Lønnsomheten relatert til kundene blir derfor enda viktigere å kartlegge, de koster ikke bedriften bare i form av varekostnad, eller kostnader til arbeidskraft i det de foretar transaksjonen, men de kan påføre virksomheten kostnader også i fremtiden.

Inntektene i en virksomhet er ofte lett å identifisere på bakgrunn av fakturering, problemet synes derfor å være mangelfull informasjon og registrering av nettopp kostnadene som relateres til kundene. Dårlig grunnlag for kostnadsfordelingen på kundene kan føre til at det blir et stort avvik mellom det estimerte og det reelle kostnadsnivået. Dersom endringer gjøres på feil grunnlag øker risikoen for negative konsekvenser for virksomheten. Tillitsfull registrering i tillegg til et system utviklet for å kunne foreta registreringen, ansees dermed viktig for å kunne bruke analysene som styringsverktøy. Registreringssystemene vi ser på markedet i dag relaterer seg ofte til produkter. Det bør være mulig å kunne utforme et system som legger opp til at innkjøp av varer, lønnskostnader og andre driftskostnader på en enkel måte kan kobles til kundene. I dag ser man at tjenesteytende bedrifter som fakturerer kunder basert på timer, ofte har systemer for registrering av tidsbruk på kundene som brukes for faktureringen, inntekt registreres på denne måten på kundenivå. Ofte foregår føring av regnskap, lønnskjøringer, og kunderegistrering i forskjellige system, slik at tallene krever omarbeidelse for å kunne finne den lønnskostnaden timene generer. Det samme gjelder lagersystem; lagersystemene brukes til å registrere innkjøp i virksomheten, og å ha kontroll på antall varer og lagerendringer. Tallene systemet generer med bakgrunn i det som er registrert brukes som grunnlag for målinger av fortjeneste på produkt, og også til å sikre et riktig regnskap. Det er midlertidig sjeldent at systemet legger opp til at kostnadene for varene kan registreres på kundene og kundenenes bestillinger. I tillegg vil en måtte fange opp andre kostnader enn kun varekostnaden, da kostnader til ressursbruk i form av bestilling, lagerhåndtering, distribusjon eller annen garanti og service gjerne ikke fanges opp av

systemet. Dersom systemene hadde vært satt opp med estimeringer på kostnadene en kunde-prosedyse generer, vil en på en mye enklere måte kunne foreta kundelønnsomhetsanalyser, og jeg tror vi hadde sett en økning av bruken av dette styringsverktøyet hos virksomheter med en slik løsning.

Fædrelandsvennen hadde i utgangspunktet et godt registreringssystem for kundeaktivitet på kundenivå, men heller ikke dette systemet var knyttet opp til regnskapstall. Systemet fungerer dermed kun som måling av de ansatte og ikke grunnlag for kostnadskalkulering. Dette sammen med mangelfull registrering av kundeaktivitet i systemet førte til at alt måtte bygges på estimat, og dermed får man et misvisende kostnadsbilde. Kundelønnsomhetsanalysen vil da ikke gjenspeile den faktiske lønnsomheten, og egner seg heller ikke som grunnlag for å vite hvor endringer bør foretas, og dette viser hvor viktig et fungerende registreringssystem er for å kunne ha nytte av analysene.

I forhold til ansvarlighet har mediebransjen et stort ansvar i Norge, da disse aktørene er den viktigste kilden til oppdatert informasjon om hendelser lokalt, nasjonalt og internasjonalt. I Norge er mediebransjen kanskje en av de største maktsentrene vi har, selv om Norge har noen reguleringer vedrørende hva som kan trykkes, er det generelt lite begrensninger siden yttringsfriheten settes svært høyt. Dette fører til at mediebransjen selv får ansvar for hvilken informasjon og signaler som formidles til landets befolkning. Derfor bør skrivingen baseres på sikre kilder for de artikler som publiserer, og forfatterne er ansvarlige for å formidle informasjonen i den stand de mottok den. Mediene har ofte blitt kritisert for å vri og vende på fakta for å gjøre det mer interessant, og dette kan få negative konsekvenser for andre parter. Det er generelt en frykt for negative medieoppslag blant aktørene i det norske næringslivet da dette kan få store konsekvenser for en virksomhet. Dette er også en av grunnene til at ledere kvier seg for å foreta endringer, de frykter dårlig medieomtale, eller og selv bli kritisert i media. Selv om mediebransjen har et ansvar for å gi oss oppdatert informasjon, og dem selv vinner lesere på om oppslagene er oppsiktsvekkende, bør de i aller høyeste grad tenke på den organisasjonen, eller de personene det rammer, og prøve å se ting i fra andre perspektiv enn egen vinning av lesere og inntekter.

Det er ikke lengre noen klar grense på hva leserne har rett og ikke rett til å få vite i dagens teknologiske samfunn. Generelt får en inntrykk av, via sosiale medier, at utviklingen er at alt skal deles offentlig. Ingenting tilhører lengre privatlivet. Selv om en privatperson på eget

initiativ vil dele sitt liv på sosiale medier, har mediehusene en grense å forholde seg til når det kommer til å dele informasjon videre om både selskap og privatpersoner. Denne grensen ser ut til å tøyes lengre og lengre, og jeg mener at mediehusene her har et stort ansvar for å opprettholde seg saklig og til fakta når de velger hva de selv skal publisere.

## **Refleksjonsnotat 2:**

**Navn:** Eline Malmgård

**Studie:** BE-501 Masteroppgave i Økonomi & Administrasjon

**Bredde:** Økonomisk styring

Hovedtema for vår masteroppgave er kundelønnsomhet og analyse av dette. Vi har tatt utgangspunkt i mediebransjen, og gjennomført en kundelønnsomhetsanalyse blant annonsekundene i lokalavisen Fædrelandsvennen. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi undersøkt hvordan kundelønnsomheten blant annonsekundene er. Vi har diskutert i hvilken grad resultater av analysen svarer til teori og forventninger om blant annet at kun 20 prosent av kundene generer hele 80 prosent av lønnsomheten (80/20-regelen), og at kundene som generer høyest inntekt også er de mest lønnsomme kundene. Resultater av kundelønnsomhetsanalysen har vist at de største kundene i henhold til inntekt, også er de mest lønnsomme annonsekundene. Videre viser eksakte beregninger at 20 prosent av kundene genererer 84 prosent av lønnsomheten, og at markedsavdelingen dermed har en kundelønnsomhet som nærmest tilsvarer 80/20-regelen. Utførelsen av kundelønnsomhetsanalysen i Fædrelandsvennen har gitt et innblikk i problematikken knyttet til utarbeidelse av slike analyser, herunder utfordringene knyttet til svakheter i registreringer av kundeaktiviteter og fordelingen av kostnader til enkeltkunder.

Jeg vil i refleksjonsnotatet diskutere tre viktige elementer i forbindelse med masteroppgavens tema og enhet for analyse: internasjonalisering, innovasjon og ansvarlighet. Disse tre elementene er viktige hovedområder i forbindelse med masterstudiet i Økonomi & Administrasjon, og svært relevant å diskutere med utgangspunkt i vår masteroppgave.

*Internasjonalisering* har lenge vært relevant, og vil sannsynligvis fortsette å være på norske virksomheters agenda i all fremtid. Teknologisk utvikling har ført til en ”mindre” verden, hvor internasjonal kommunikasjon og samhandling har blitt en selvfølge. Handel og markedsføring begrenses ikke til landegrenser, og norske virksomheter har store



internasjonale arenaer å etablere seg på. På den annen side, har den internasjonale utviklingen ført til sterkere konkurranse for norske virksomheter. Internasjonal konkurranse preger i stor grad den norske mediebransje, deriblant også lokalavisen Fædrelandsvennen. Nedgangsfasen i mediebransjen, som har foregått over en lang periode, er blant annet forårsaket av sterk internasjonal konkurranse. Det er vanskelig for den norske mediebransje å etablere sine nyheter internasjonalt, nettopp fordi disse nyhetene i utgangspunktet er lokale eller nasjonale. Mediebransjen har derfor et begrenset publikum, og for annonsører som ønsker å publisere seg internasjonalt, vil derfor internasjonale medier være av større interesse.

Fædrelandsvennen og den norske mediebransje har spesielt sterk konkurranse fra de internasjonale mediene Google og Facebook, hvor det i utgangspunktet er billigere og mer attraktivt for norske virksomheter å annonsere. Vi ser også at norske medier benytter Facebook som kanal for å nå ut med sine nyheter, og på den måten begrenses antall besøkende på avisens egen nettplattform, fordi leserne kan finne nyheter av interesse via Facebook. Derfor er det ikke en overdrivelse å hevde at norske medier på denne måten ”graver sin egen grav”, nettopp ved å bruke Facebook som plattform.

Internasjonal konkurranse er derfor en trussel for mediebransjens overlevelse, og det er stadig et tema for diskusjon hvordan bransjen kan sikre overlevelse og overvinne de internasjonale kreftene. Fædrelandsvennen er en del av konsernet Schibsted Norge AS. Aftenposten publiserte 23. februar 2016 en artikkel hvor styreleder Ole Jacob Sunde uttaler seg om et behov for å samle Norges mediehus i allianse mot internasjonale konkurrenter, for nettopp å sikre overlevelse. Sunde hevder at den internasjonale konkurransen er mye tøffere enn konkurransen innad i Norge, og at nasjonale medier derfor må samles for en felles kamp mot de største konkurrentene; Google og Facebook. Han mener at det må bygges en teknologisk infrastruktur, og Schibsted er allerede i gang med utviklingen av dette. Videre uttaler Sunde at det ikke er tilstrekkelig med en ferdig utviklet teknologisk plattform, men at bekjempelsen og overlevelsen krever et samarbeid med de norske mediehus, myndigheter, brukere og annonsører (Aftenposten, 2016). Det er altså mye som skal legges til rette, og mange som skal ”spille på samme lag” for at Schibsted og mediebransjen skal sikre overlevelse på bakgrunn av et slikt forlag. Fremtiden til den norske mediebransje er derfor svært interessant, og trues av sterke internasjonale krefter.

På grunn av nedgangsfasen som eksisterer i den norske mediebransje, vil det være avgjørende med *innovasjon* og kreativ nyskaping, for å sikre overlevelse. Vi valgte å analysere

kundelønnsomheten i denne bransjen, nettopp på grunn av den sterke og langvarige nedgangsfasen, og fordi kundefokus dermed blir et ekstra stort behov for å sikre lønnsomhet og overlevelse. Annonsekunder er i fokus hos Fædrelandsvennens markedsavdeling, fordi det er kundene som genererer inntekt og lønnsomhet. Til tross for dette kundefokuset, har egne kundelønnsomhetsanalyser ikke vært gjennomført i avdelingen tidligere. Analyser basert på inntekt gjennomføres jevnlig, men det vil være innovativt å satse mer på registrering og kontroll av ressursbruken knyttet til kundene, for å jevnlig kunne gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser. Dermed kan man bevisstgjøre de ansatte på den reelle lønnsomheten av annonsekundene, og på bakgrunn av dette justere ressursallokeringen knyttet til enkeltkunder.

I mediebransjen generelt, er det også et stort behov for nyskapning og innovasjon, på bakgrunn av sterk internasjonal konkurranse og synkende lesertall hos de fleste aviser. Ut ifra ønsket Schibsted legger frem i sin artikkel i Aftenposten, kan det spekuleres i om det eksisterer et behov i den norske mediebransje, som enda ikke er tilfredsstillt. Facebook har vist oss at å operere på én plattform når man surfer på internett, er tilfredsstillende og i dag nærmest et behov for de fleste. Mange organisasjoner og virksomheter har funnet det nødvendig å legge ned sin egen nettside, og isteden publisere all informasjon på organisasjonens/virksomhetens facebookside. Det viser seg å være mer lettvent for brukere å operere på én plattform. Det vil altså med stor sannsynlighet foreligge et behov for å lese nyheter fra én nettportal, til fordel for å besøke de ulike mediehusenes nettsider. En slik plattform vil være en samleplattform for alle norske mediehus, hvor nyhetsartikler fra de ulike avisene knyttes til denne portalen. Det vil i portalen være mulig å lese globale og nasjonale nyheter, men også lokale nyheter, ved enkelt å velge område for lokalnyheter (region, fylke, kommune, by). Lokalaviser knytter da sine nyheter til plattformen. Nettportalen vil være personlig, og nyheter som interesserer den enkelte vil prege forsiden. Dette vil baseres på tidligere leste nyhetssaker. Dersom du tidligere har lest nyhetsartikler om for eksempel politikk, sport, eller bolig og interiør, vil relevante nyheter knyttet til dette være det som preger førstesiden, i tillegg til store, viktige og aktuelle nyheter. Det vil også være mulig å manuelt legge inn ønskede forsidenyheter i din egen profil. En samlet plattform vil sannsynligvis føre til økte annonseinntekter, fordi det vil kunne dokumenteres økte lesertall/besøkstall. Problemet blir sannsynligvis plassmangel, og at etterspørselen er større enn tilbudet. Derfor er det et eget område for innovasjon, hvordan dette kan utvikles. Det er viktig å poengtere at en slik plattform vil presentere hvilken mediebedrift artikkelen er

produsert og publisert av, slik at mangfoldet i den norske mediebransje ikke svekkes som følge av samarbeidet. Det vil også fra et økonomisk perspektiv være mange hensyn å ta, knyttet til kostnads- og inntektsfordelingen ved en slik felles plattform. Dette er hensyn som må vurderes og hensyntas i en eventuell utvikling av plattformen.

Denne nye plattformen vil være eneste nyhetsplattform i den norske mediebransje, fordi alle medier knytter sine nyheter mot plattformen. For å lese nyheter, må hver leser abonnere på sin personlige plattform, og det vil derfor være helt nødvendig å betale for denne, for å kunne lese nyheter publisert av alle norske mediehus. Prisen på hvert abonnement bør selvfølgelig gjenspeile etterspørselen, men vil i utgangspunktet kunne settes relativt høy i forhold til prisene på dagens nettaviser. Dette fordi alle aviser vil samles på én plattform og man slipper å betale for abonnement i hver enkelt avis. Idéen forutsetter at alle norske mediehus ønsker å inngå et samarbeid mot utenlandske konkurransekrefter.

*Ansvarlighet* er også et viktig og svært relevant moment for mediebransjen. Mediebransjen har et stort ansvar, fordi bransjen har mye makt og derfor ofte blir betegnet som den fjerde statsmakt. Mediene kan indirekte kontrollere samfunnet og de andre statsmaktene ved å overvåke og rapportere, og har derfor en enorm påvirkningskraft. Ansvarlighet er viktig i alt som publiseres, og det er avgjørende at pressen er uavhengig. Dersom mediebransjen var kontrollert av staten, eller fremsto som et monopol, ville bransjen sannsynligvis påvirket samfunnet i én retning. Derfor er det avgjørende, både for samfunnet og for mediebransjen, med flere uavhengige parter. Dessverre fører sterk konkurranse fra utenlandske aktører, som presentert ovenfor, til at mediehusene må nedbemanne for å overleve. Dette kan ha enorme konsekvenser for prinsippet om uavhengighet, da det blir færre journalister og dermed færre meninger, syn og vinklinger i journalistikken. Det vil sannsynligvis være avgjørende at massemediene beholder sin uavhengighetsidentitet for å overleve, og at det ikke oppstår en type monopolmakt i medienorge. Derfor er det viktig at vi i forslaget om å samle alle nyheter fra alle mediehus, i en felles nettportal, hensyntar prinsippet om uavhengighet, for ikke å skape et monopol. Alle mediehus bør publisere sine egne nyheter, skrevet av flere journalister, men alle nyheter kan uavhengig av dette samles i en felles, mer brukervennlig portal.