

Kundelønnsomhetsanalyser i norske revisjonsselskap

- En kvantitativ studie av bruksgrad og opplevd nytteverdi

ANDREAS FLATNES NUNTUN

OG

MORTEN OLAV HØIBERGET GULLIKSEN

VEILEDER

Stine Rye Bårdsen

Universitetet i Agder, 2017

Handelshøyskolen ved UiA



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 innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Agder ved Universitetet i Agder, og utgjør 30 studiepoeng innenfor fordypningsprofilen økonomisk styring.

Masteroppgaven er et resultat av et selvstendig skiftelig arbeid i emne BE-501 i det femårige masterstudiet. Det har vært en lærerik prosess, hvor vi har fått en dypere forståelse for et tema som både er dagsaktuelt og i utvikling.

Vi vil takke alle respondentene som har vært med på å besvare vår spørreundersøkelse. Uten dem ville det vært umulig å gjennomføre utredningen. Vi vil også rette en takk til Asbjørn Lunde i Revisjon Sør for gode innspill og tilbakemeldinger i forarbeidet med utredningen.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder, universitetslektor Stine Rye Bårdsen ved Handelshøyskolen i Kristiansand. Hennes konstruktive tilbakemeldinger, faglige diskusjoner og givende innspill har vært til stor hjelp.

Kristiansand 1. Juni 2017

Andreas Flatnes Nuntun

Morten Olav Høiberget Gulliksen

Sammendrag

Denne utredningen har hatt som formål å undersøke bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. Vi har også undersøkt om bruk av estimeringsmetoder påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Til slutt har vi sett om det er en sammenheng mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og økt foretaksprestasjon.

Undersøkelsen ble sendt ut til 550 aktive revisjonsselskap registrert i Norge. Vi henvendte oss primært til partnere i selskapet. Regnskapsdata ble innhentet fra Proff Forvalt AS for de selskapene vi undersøkte. Vi valgte å benytte oss av nøkkeltallene egenkapitalrentabilitet, driftsmargin og total kapitalrentabilitet som mål for foretaksprestasjon. I tillegg benyttet vi oss av et subjektivt prestasjonsmål for hvordan respondentens selskap har prestert i forhold til konkurrentene. Vi kontrollerte for selskapsstørrelse og omsetning.

Resultatet av undersøkelsen er at vi ser en lav bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser i revisjonsbransjen sammenlignet mot andre bransjer. Det er høyest bruksgrad av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder. Videre finner vi ingen signifikant sammenheng mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon. Vi finner heller ingen sammenheng mellom opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon. Derimot er det en signifikant sammenheng mellom opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser og aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	5
Vedlegg	6
Figurliste	6
Tabelliste	6
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	8
1.2 Studiens formål og problemstilling	9
1.3 Oppgavens struktur.....	10
2. Teori	10
2.1 Kundelønnsomhetsanalyser	11
2.1.1 Måling av foretaksprestasjoner	12
2.1.2 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser.....	16
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	17
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	18
Enkeltkunders livsløpsverdi	19
Verdivurdering av enkeltkunder.....	20
2.1.3 Presentasjon av kundelønnsomhetsanalyser som kundeprofil	22
2.2 Estimeringsmetoder	23
2.2.1 Ulike estimeringsmetoder	23
Bidragsmetoden	23
Selvkostmetoden	25
ABC	26
TDABC	28
2.3 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser	29
2.4 Hypoteser og modell for studien	35
3. Metode	38
3.1 Forskningsdesign	39
3.2 Studieobjekt	40
3.3 Innsamling av data	41
3.3.1 Primærdata	41

3.3.2 Sekundærdata	42
3.3.3 Operasjonalisering	45
3.3.4 Målenivå og skalabruk	49
3.3.5 Evaluering av datamaterialet	50
3.4 Analyseteknikker	54
4. Analyse	56
4.1 Utredningens respondenter	57
4.2 Bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser	58
4.3 Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi	67
4.4 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon	71
4.5 Hypoteser	78
5. Diskusjoner, implikasjoner, konklusjon	78
5.1 Diskusjoner av funn	78
5.2 Generalisering av funn	90
5.3 Begrensninger og forskningsmessige implikasjoner	92
5.4 Forslag til videre forskning	95
5.5 Konklusjon	96
Litteraturliste	98
 Vedlegg	
1. E-postinvitasjon, distribusjonsmelding.....	106
2. E-postinvitasjon påminnelsmelding I	107
3. E-postinvitasjon påminnelsmelding II	108
4. Spørreskjema	109
5. Refleksjonsnotat I	119
6. Refleksjonsnotat II	123
7. SPSS analyse	128
 Figurliste	
Figur 2.1 Produsent og kunde	12
Figur 2.2 Datainnsamling i måling av foretaksprestasjoner	13
Figur 2.3 Illustrasjon av en kundelønnsomhetsanalyse	18
Figur 2.4 Bidragsprinsippet	24
Figur 2.5 Selvkostprinsippet	25

Figur 2.6 Likheter og forskjell selvkost- og bidragsmetoden	26
Figur 2.7 Prinsippet i ABC	27
Figur 2.8 Modell for oppgaven	38
Figur 3.1 Skalabruk	49
Figur 4.1 Utvalgets stillinger	58
Figur 4.2 Gjennomsnittsverdier for bruksgrad, opplevd og potensiell nytte	66
Figur 4.3, visuell fremvisning for bruksgrad av estimeringsmetoder, gjennomsnittsverdier ..	68
Figur 5.1 Bransjesammenligning mellom faktisk populasjon	91
Figur 5.2 Utvalg mot faktisk populasjon sortert etter salgsinntekt	91

Tabelliste

Tabell 2.1 Oppsett lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	17
Tabell 2.2 Kostnads-kalkyle bidragsmetoden	24
Tabell 2.3 Tidligere studier	32
Tabell 2.4 Sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhet og foretaksprestasjon.....	33
Tabell 3.1 Oversikt over undersøkelse spørsmålene	45
Tabell 4.1 Svarfordeling spørsmål 15 og 16	57
Tabell 4.2 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser inkl. Benytter ikke	59
Tabell 4.3 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ekskl. Benytter ikke	59
Tabell 4.4 Bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsanalyser	60
Tabell 4.5 Korrelasjonsanalyse bruksgrad/påstand	60
Tabell 4.6 Korrelasjon mellom bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsmetoder	61
Tabell 4.7 Opplevd nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser	62
Tabell 4.8 Potensiell nytte kundelønnsomhetsanalyser blant de som ikke bruker	63
Tabell 4.9 Potensiell nytte kundelønnsomhetsanalyser blant de som bruker	63
Tabell 4.10 Fastsatte alternativ	64
Tabell 4.11 Respondentenes egne svar for svaralternativ 19.3 ”annet”	64
Tabell 4.12 Ressurskrevende i forhold til opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser	65
Tabell 4.13 Korrelasjonsanalyse for opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser	65
Tabell 4.14 Faktoranalyse av spørsmål 9	65
Tabell 4.15 Cronbachs alfa av opplevd nytte	66
Tabell 4.16 Konstruert helhetsvurdering av opplevd nytte	66
Tabell 4.17 Korrelasjon mellom bruksgrad og opplevd nytteverdi (helhetsvurdering)	67
Tabell 4.18, bruksgrad av ulike estimeringsmetoder	68

Tabell 4.19 Korrelasjonsanalyse estimeringsmetoder	69
Tabell 4.20 Regresjon estimeringsmetoder, nytte helhetsvurdering	70
Tabell 4.21 Prestasjon i forhold til konkurrentene	71
Tabell 4.22 korrelasjonsanalyse av foretaksprestasjon	72
Tabell 4.23 Regresjon med egenkapitalrentabilitet som avhengig variabel	73
Tabell 4.24 Regresjon med totalkapitalrentabilitet som avhengig variabel	73
Tabell 4.25 Regresjon med driftsmargin som avhengig variabel	74
Tabell 4.26 t-test foretaksprestasjoner	75
Tabell 4.27 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot driftsmargin	75
Tabell 4.28 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot egenkapitalrentabilitet	76
Tabell 4.29 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot totalkapitalrentabilitet	76
Tabell 4.30 Resultat av hypotesetestene	78

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bortfallet av revisjonsplikten og den høye graden av digitalisering har tvunget frem endring i tjenestetilbudet fra revisjonsselskapene (Thomassen og Tveit, 2014). Tall fra Revisorforeningen viser at hele 75 % av nyregistrerte aksjeselskap og 46,7 % av alle aktive aksjeselskap velger å ikke benytte revisor (Revisorforeningen, 06.07.2016). Nedgangen i den potensielle kundemassen, og den høye endringstakten har ført til økt konsentrasjon og store tjenestemessige endringer i bransjen (Thomassen og Tveit, 2014). Kundens betydning for selskapets verdiskapning har tradisjonelt blitt viet lite oppmerksomhet i økonomistyringslitteraturen (Atkinson et al., 2011; Bjørnenak og Helgesen, 2009). I løpet av de siste årene har en rekke nye styringsverktøy dukket opp, og fokus har endret seg fra en tradisjonell kostnadstankegang, til hva som driver selskapets kostnader (Ax og Bjørnenak, 2007). Ved å rette fokus mot en kundes lønnsomhet kan en tilegne seg styringsrelevant informasjon som gir muligheten til å fatte korrekte operasjonelle og strategiske beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Bruken av kundelønnsomhetsanalyser som styringsverktøy, og større oppmerksomhet mot selskapets kundedimensjon har blitt løsningen for mange (Horngren et al., 2012). Ved å måle forholdet mellom kostnader forbundet med en kunde, og kundens betalingsvillighet for levering av tjenesten kan en skape mulighet for gode

beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Disse beslutningene har som formål å øke selskapets foretaksprestasjoner (Bjørnenak, 2013, Hoff, 2009)

Måling av kostnader forbundet med kunder i en tjenesteytende bransje er ikke lett. Tilsynelatende like kunder kan legge beslag på ulik mengde ressurser, og stå for ulik mengde inntjening (Hoff, 2010; van Raaij, 2005). De tradisjonelle aggregerte kostnadsestimeringsmetodene har i senere tid blitt utfordret av mer detaljerte og ressurskrevende aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (Helgesen, 2007). Men hvor effektive er de ulike metodene, og i hvilken grad er de benyttet? Tidligere studier har ikke gitt noe endelig svar (Rebo og Waagønes, 2015; McManus, 2013; Malmi et al., 2004).

Vi ønsker i vår oppgave å kartlegge bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske revisjonsselskap. Vi vil også undersøke om valg av estimeringsmetode har noen betydning for opplevd nytteverdi, før vi undersøker om det er en samvariasjon mellom bruksgrad og foretaksprestasjon.

1.2 Studiens formål og problemstilling

Vi ønsker i denne utredningen å se på bruksgrad og opplevd nytteverdi for alle norske registrerte revisjonsselskap. For å få med hele bransjen har vi gjennomført undersøkelsen på et aggregert nivå, der vi likestiller alle selskapsformer fra enkeltpersonforetak til konsern. Basert på våre undersøkelser har vi ikke klart å identifisere noen utredninger verken i Norge eller utlandet, som tar for seg bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i revisjonsbransjen.

Vi starter med å se på bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser i Norske revisjonsselskap. Her ser vi på utbredelsen av bruk og hvilken estimeringsmetode som blir benyttet. Vi ønsker også å se på nytteverdi. Med nytteverdi ønsker vi å se på en kombinasjon av subjektiv og antatt nytte fra respondentenes side, samt en objektiv nytteanalyse av regnskapet der vi ser på nøkkeltall fra respondentenes regnskap. Vi ønsker her å se om det finnes samvariasjon mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og regnskapsmessig lønnsomhet. Vi har i forarbeidene ikke funnet oppgaver som ser på en kombinasjon av subjektiv og objektiv tilnærming til foretaksprestasjon og kundelønnsomhetsanalyser.

Hovedproblemstilling:

I hvilken grad bruker norske revisjonsselskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? (Helhetsvurdering)

Som en del av vår hovedproblemstilling ønsker vi å undersøke om valg estimeringsmetode påvirker opplevd nytteverdi, og om det er samvariasjon mellom foretaksprestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

Delproblemstilling 1:

Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser?

Delproblemstilling 2:

Er det samvariasjon mellom foretakets økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser?

1.3 Oppgavens struktur

Vår oppgave består av 5 kapitler. Kapittel 1 presenterer bakgrunn for valg av oppgave, samt oppgavens problemstilling og oppbygning. Videre presenteres relevant teori samt rammeverket for utredningen i kapittel 2. Dernest tar kapittel 3 for seg de metodiske valg vi har gjort. Vi går så over til å legge frem våre datafunn i kapittel 4. Tilslutt presenteres kapittel 5 analysen av data funnet i undersøkelsen, med diskusjoner og konklusjoner på bakgrunn av våre funn.

2. Teori

Vi vil i dette kapittelet presentere teorien som blir benyttet i oppgaven. Teorien skal være med på å danne et bilde, som skal utforme et rammeverk for å kunne besvare problemstillingen vår. Kapittelet vil se på utviklingen av strategisk økonomistyring, kundelønnsomhetsanalyser og ulike estimeringsmetoder.

Utviklingen av økonomistyring.

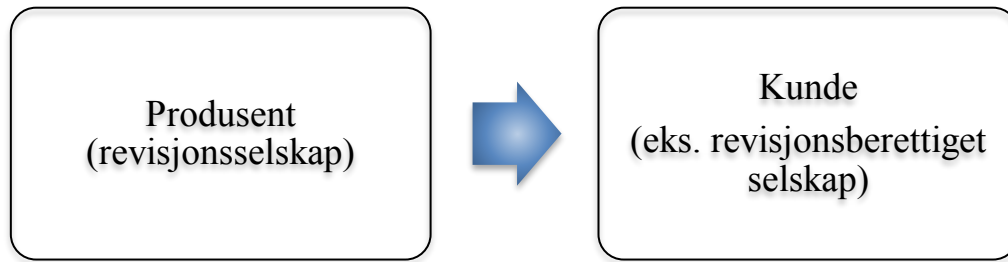
Budsjett og internregnskap har vært hovedfokus i de tradisjonelle økonomistyringssystemene. Det er allment kjent at et budsjett skal vise en oppstilling av de forventede inntektene og

kostnadene selskapet står ovenfor i en gitt periode. Oppstillingen viser hva selskapet forventer å benytte internt av ressurser for å oppnå de strategiske mål som er satt. I de tradisjonelle økonomistyringssystemene ble det styrt etter et internt perspektiv. Fokus lå på selskapet, deres produkter og tjenester samt hvorledes dette skulle bli overført til en kunde. I 1987 kom Kaplan og Johnson (1987) med boka "Relevance lost". Den var et resultat av en pågående diskusjon knyttet til økonomistyringsfaget, og spesielt mot de tradisjonelle kostnadskalkylene. Som følge av «Relevance lost» debatten har vi sett et skifte der økonomistyring har blitt mer proaktivt, og spesielt for bransjer som opplever sterk grad av konkurranse. Den strategiske horisonten en virksomhet skal styre etter er kortere enn tidligere, noe som er antatt at skyldes høyere grad av utvikling, konkurranse og digitalisering. Økonomistyringsavdelingen må klare å skifte fokus fra rapportering og registrering av historisk data, til å ha større fokus på den fremtidsrettede driften av selskapet. Den må støtte opp under virksomhetens strategiske valg, tilrettelegge riktig styringsinformasjon og bidra til å identifisere faktorer som kan være med på å utnytte et mulig konkurransefortrinn (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, Vea, 2009). Det har skjedd en gradvis utvikling fra 1980-tallet til i dag hvor mer av fokuset er flyttet over til kunden, og et større ønske om å kartlegge hvilke kunder selskapet tjener penger på. Det er ikke nødvendigvis slik at enhver kunde er lønnsom, og analyseverktøy for å finne årsaker til variasjon i lønnsomhet har blitt utviklet (Kalsaas, 2009).

2.1 Kundelønnsomhetsanalyser

Hva er en kunde?

En kunde blir ansett som sluttbrukeren av produktet til produsenten. Dette er en litt snever definisjon, da en ofte kan ha mange ledd mellom produksjonsforetaket og sluttbruker. Dette kan eksempelvis være grossister og detaljister før en treffer sluttbrukeren (Helgesen, 1999). Da vi konsentrerer oss om et tjenesteytende segment vil vi se at produktet går direkte fra produsent (revisjonsselskapene) til forbrukeren (revisjonsberettigede selskap). Vi vil derav benytte oss av definisjonen på kunde som "den direkte kjøper av foretakets produkter og tjenester" (Helgesen, 1999).



Figur 2.1 Produsent og kunde (egenprodusert)

Kunder er lønnsomhetsobjektet i transaksjonen. Produsenten leverer en tjeneste til kunden, og i retur kommer det transaksjoner i form av penger.

Hva er kundelønnsomhetsanalyser og hvorfor gjennomføres disse?

I de fleste bransjer er hovedfokus å skape verdi for eierne. Revisjonsbransjen er intet unntak. Produktet "revisjon" er en tjeneste, levert av et selskap til en kunde. Selskapet har som intensjon å tjene penger på tjenesten de leverer, og en naturlig følge av dette er at en ønsker høyere inntekter enn kostnader forbundet med kunden (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Kundelønnsomhetsanalyser blir definert som:

"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)

Definisjonen forteller oss at det er et styringsverktøy der kundenes lønnsomhet står i fokus (Ryals, 2009). Kundelønnsomhetsanalyser blir utviklet gjennom informasjon om inntekter og kostnader fra selskapets kunder. Det kan enten være fra enkeltkunder eller fra ulike kundesegment (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Bjørnenak og Helgesen (2009) poengterer at grunnlaget for å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser er for å gi beslutningsrelevant informasjon rundt selskapets interne ressurser, og muliggjøre atferdsendring hos kundene. I litteraturen blir fire ulike kundelønnsomhetsanalyser beskrevet. *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunde* (Bjørnenak og Helgesen, 2009, Helgesen, 1999).

2.1.1 Måling av foretaksprestasjoner

I utredningen ønsker man å se på om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser påvirker foretaksprestasjoner.

Når en ser på et selskaps lønnsomhet tenker man ofte på foretaksprestasjon. Dette har med at en bedrifts prestasjon veldig ofte blir målt med lønnsomheten av driften. En kan likevel ikke anse dette som den hele sannheten. Foretaksprestasjon er vanskelig å definere, og derav utfordrende å måle i vitenskapelige studier. Det er blitt argumentert for at en kombinasjon av finansielle og ikke finansielle mål bør brukes (Venkatraman og Ramanujam 1986). Venkatraman & Ramanujam (1986) forklarer foretaksprestasjon som sammensatt av tre deler: finansielle prestasjonene, de operasjonelle prestasjonene og de foretakseffektive.

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

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

Valg av kilde til data kan gjøres ved bruk en primærkilde som er direkte fra foretaket, eller sekundærkilde som er fra kilder utenfor foretaket (Saunders et al., 2016). Sekundærdata er mer tilgjengelig og det kan være enklere å sammenligne undersøkelsen mot andre studier. Ulempene ved sekundærdata er at det kan være en fare for regnskapssminking, tastefeil og ulike regnskapspraksiser, noe som kan gjøre det vanskelig å sammenligne foretaksprestasjoner mellom ulike selskap (Richard et al., 2009).

Objektiv måling er basert på ekstern- eller internregnskap, og subjektiv måling baserer seg på studieobjektets subjektive mening. Finansielle nøkkeltall fra regnskapet som inkluderte lønnsomhetsmål, likviditetsmål, soliditetsmål og finansielle markedsmål, ble ansett som det mest brukte prestasjonsmålet ved empiriske undersøkelser (Richard et al., 2009). Om en inkluderer de operasjonelle sidene vil en i tillegg til finansielle nøkkeltall også ta i bruk ikke-finansielle prestasjoner fra bedriftens måloppnåelse og skape mer robuste mål (Venkatraman og Ramanujam, 1986). Dette kan være informasjon om kunder, produkter, marked eller

prosesser noe som igjen vil føre til mer fullverdige mål på foretaksprestasjoner. Her vil selskaper som driver i null-profitt bli inkludert selv om de ikke har som overordnet mål å ha økning i de finansielle målene. Det vil si at de ikke finansielle målene skaper mer dybde i målingen og synliggjør flere aspekter ved de enkelte selskapene. Dette resulterer i bedre forståelse i hva som faktisk driver de finansielle foretaksprestasjonene (Venkatraman og Ramanujam, 1986). Foretakseffektivitet tar i tillegg til de to foregående aspektene også med interne mål som samfunnsansvar og lignende (Richard et al., 2009). Vi har i vår undersøkelse fokusert på den finansielle dimensjonen. Dette er gjort da det kan være særdeles utfordrende å sammenligne ikke-finansielle målsetninger ettersom de veldig ofte er subjektive for hvert selskap.

Hvordan kan kundelønnsomhetsanalyser føre til økt fortjeneste

Ved å benytte seg av kundelønnsomhetsanalyser får brukeren av dem styringsrelevant informasjon som kan bidra til bedre allokering av selskapets ressurser (Bjørnenak og Helgesen, 2009) Både finansielle og ikke finansielle forutsetninger må tas med for å skape mulighet for god beslutningsevne. Når en ser på lønnsomhet, avhenger dette sterkt av hvilke beslutninger som er tatt på tidligere tidspunkt (Helgesen, 1999). Kunnskap om hvilke faktorer som fører til lønnsomhet, og forskjeller i lønnsomhet kan være med som grunnlag for å ta korrekte strategiske beslutninger (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Kundens atferdsmønster

Korrekte avgjørelser rundt kundeforhold vil være med på å skape verdi. Kunder legger beslag på ulik mengde ressurser, tid og kompetanse. Dette kan medføre at kunder som oppfører seg likt, og betaler for de samme tjenestene kan gi ulik fortjeneste. I en kundebase kan det dermed være store forskjeller mellom kundene med tanke på hvor mye fortjeneste hver kunde bidrar med (Hoff, 2010). Ettersom kunder krever ulik behandling og har ulike preferanser legger de krav på ulik mengde ressurser og betjeningskostnader. Enkelte vil kreve skreddersydde produkter eller tjenester av selskapets, og andre benytter seg kun av de produktene eller tjenestene med lav margin. Ulik grad av service og oppfølging, samt høye krav til garantiforpliktelser er med på å skape kostnader (Hoff, et al., 2010).

Ved aktivt å benytte kundelønnsomhetsanalyser som del av beslutningsgrunnlaget for hvilke tiltak som bør bli gjennomført mot kunder, kan man øke lønnsomheten på kundeforholdene.

Bjørnenak og Helgesen (2009) trekker frem at lønnsomme kunder bør få høyere prioritet samt bedre oppfølging og service.

Skaffe beslutningsrelevant informasjon, og bruke den

Evnen til å skaffe beslutningsrelevant informasjon for å ta rette avgjørelser og allokere ressurser er essensielt innenfor økonomisk styring (Atkinson et al., 2011). Van Raaij (2005) mener at rett bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir to former for innsikt: graden av lønnsomhet for den enkelte kunde og fordeling av lønnsomhet blant kundene i kundebasen. Disse formene for data muliggjør analyse relatert til kostnader og inntekter, risiko og strategisk posisjonering som igjen fører til bedre beslutningsrelevant informasjon.

Korrekt allokering av ressurser er med på å generere lønnsomhet. Riktig bruk av kundelønnsomhetsanalyser vil derfor kunne gi selskapet grunnlag for å se hvilke kunder foretaket tjener penger på, og hvilke de ikke tjener penger på. Kalsaas (2009) trekker frem Bjørnenak og Helgesen som kom opp med tiltak som kan iverksettes ved bruk av informasjon fra en kundelønnsomhetsanalyse for å øke lønnsomheten:

- Gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme ved blant annet å endre kundens atferd. Dette kan gjøres ved å utarbeide rabattsystemer som motiverer kundene til en innkjøpsatferd som gir forutsigbar planlegging og god lønnsomhet, eksempelvis ved å oppmuntre til et innkjøpsmønster med store ordre til faste tidspunkt.
- Endre prisstrukturen i selskapet. Eksempelvis prissette produktet/tjenesten etter etterspørselen.
- Strukturere markedsinnsatsen. Fokuser på egenskapene for de lønnsomme kundene.
- Gjennomføre kostnadskontroller. Eksempelvis for å avdekke om det er for høyt kostnadsnivå på enkelte aktiviteter knyttet til kunden.
- Motivere selgere til å gjøre kunder mer lønnsomme, for eksempel ved bruk av bonusordninger.
- Eventuelt fjerne kunder som ikke kan gjøres lønnsomme. Det legges til grunn at kunden ikke har negative synergieffekter for selskapet.

Opplysningene fra kundelønnsomhetsanalyser benyttes som grunnlag for bedre beslutninger og gjennomføringer som bidrar til relevant styringsinformasjon. Denne informasjon vil danne grunnlag for velinformerte beslutninger for prissetting, bonusordninger og kunderabatter. Van Raaij et al. (2003) deler tiltakene inn i tre ulike kategorier. Disse kategoriene er kostnadsstyring, inntektsstyring og markeds- og kundeporteføljestyling. Kostnadsstyring tar

for seg kostnadskontroller, prosessforbedringer og kostnadseffektiviseringer. Inntektsstyring omhandler prisstruktur for å prise ut kostnadsdrivere, og markeds- og kundeporteføljestyling omhandler hvordan en behandler kunderelasjoner og kundeporteføljen. Kundelønnsomhetsanalyser åpner mulighetene for å segmentere kundene og utforme strategier målrettet basert på kostnads- og lønnsomhetsprofiler (Van Raaij et al., 2002).

Kundeavhengighet

Ved å benytte seg av kundelønnsomhetsanalyser fremkommer det hvor avhengige man er av en enkeltkunde, eller et kundesegment (Ryals, 2009). Har man en høy grad av kundeavhengighet betyr det at et fåtall av kundene står for en høy andel av inntjeningen til selskapet. Er det derimot lav kundeavhengighet betyr det at en stor andel av kundene står for fortjenesten. Vi vil her nevne lovpålagt restriksjon av revisjonsrelaterte tjenester som begrenser tjenester hos en klient til 10% av revisjonshonoraret (Finnemann og Hanevold, 2013).

2.1.2 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

Det har vært observert en økende grad av selskaper som har benyttet kundefokuserte strategier på 1990-tallet ved hjelp av kundelønnsomhetsanalyser, som et supplement for regnskapsanalysen (Guilding and McManus 2002). Litteraturen fremhever viktigheten av overvåkning av kunden og beskriver fire forskjellige typer analyseteknikker av lønnsomhet som blir brukt for å vurdere lønnsomheten til en kunde eller et kundesegment (Guilding and McManus 2002, Lind and Strömsten 2006). Disse metodene er alle kundelønnsomhetsanalyser og fokuserer på den økonomiske målingen av kunder.

- Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
- Lønnsomhetsanalyse av kundesegment
- Enkeltkunders livsløpsverdi
- Verdivurdering av enkeltkunder

De ulike formene for kundelønnsomhetsanalysene har sine styrker og begrensninger, og ulike bransjer ser ofte behovet annerledes. Dette medfører også at hvorledes en benytter seg av kundelønnsomhetsanalysene varierer. Oftest er det ikke nødvendig med en ”100-prosent” korrekt analyse, men at et estimat holder som styringsinformasjon (Hoff et al. 2016). Vi vil gjennomgå de mest brukte formene for kundelønnsomhetsanalyser.

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er metoden som er mest referert til i litteraturen. Metoden beregner profitten fra en enkeltkunde for en bestemt periode. Analyseteknikken ser hvor mye inntekt kunden har bidratt med for så å legge til kundens bruk av ressurser for å oppnå inntekten (Guilding and McManus 2002). I en studie av selskapet Kanthal utført av Cooper og Kaplan (1991), kom man frem til at et selskap bør beregne fortjenesten eller hva en tjener fra hver enkelt kunde. Lønnsomhetsanalysen av enkeltkunder måler kundens bidrag til et selskaps fortjeneste for en avgrenset periode hvor en analyserer kostnader og inntekter knyttet til kunden. Dette medfører en ”nedenfra og opp” tilnærming og betyr at en tar for seg hver enkelt kunde til en sitter igjen med den totale lønnsomheten av alle kundene (Ryals, 2002). Tabell 2.1 under viser hvordan det kan sette opp et kunderegnskap av lønnsomheten til en enkeltkunde.

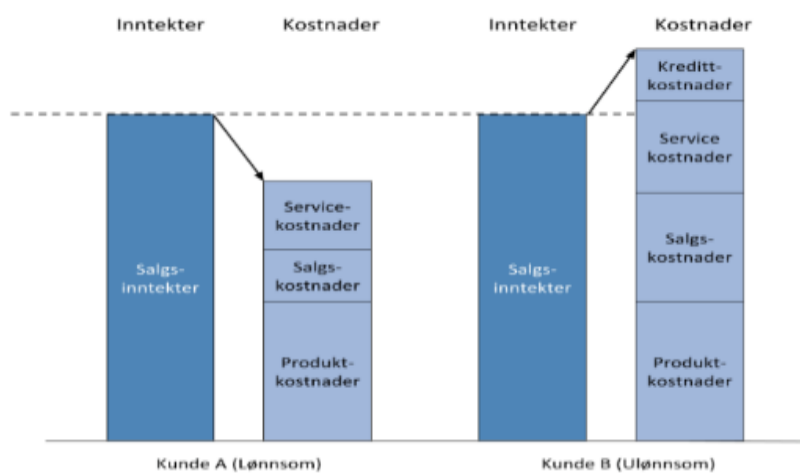
Kundeinntekt	
- Salgsinntektsreduksjon	
= Netto kundeinntekt	
- Produksjonskostnader	
= Kundeproduktmargin	
- Kundekostnader	
= Kundedriftsmargin	
- Finanskostnader kunde	
= kunderesultat	

Tabell 2.1 Eksempel på lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde (Bjørnenak & Helgesen, 2009, s. 103)

Vi ser her at en tar for seg inntektssiden og kostnadssiden. Inntektssiden tar for seg alle inntektene enkeltkunden tilfører selskapet i perioden (Bjørnenak & Helgesen, 2009). En kommer frem til netto kundeinntekt ved å fjerne salgsinntektsreduksjoner. Dette kan være ulike typer rabatter, bonuser eller prisavslag kunden får. Kostnadssiden starter med produksjonskostnader. Dette er de kostnadene som direkte kan knyttes til at produktet eller tjenesten kan bli levert. Vi må her se på både direkte og indirekte kostnader knyttet til varen eller tjenesten som er levert. Beregning av kostnadene kan gjøres ved bruk av bidrag- og selvkostmetoden, eller ABC-metoden (Hoff et al., 2009). ABC-metoden har som formål å være mer nøyaktig enn de tradisjonelle kalkylene og fanger bedre opp kausaliteten til aktivitetenes kostnader, det vil si årsaks-virkningsforholdet (Lind and Strömsten 2006). Vi må

også ta med finanskostnadene relatert til kunden. Dette er kostnader som bankomkostninger, rentekostnader, diskonteringskostnader og kontantrabatter (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Figuren 2.3 under viser hvorledes en kundelønnsomhetsanalyse kan se ut ved bruk av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Her sammenlignes to ulike kunder, A og B. Begge kundene har samme netto kundeinntekt, men man ser at kostnadene forbundet med å betjene kunden er ulike. Ettersom det leverte produktet er likt vil også produktkostnadene være like, men graden av service, salgskostnader og kredittkostnader er annerledes. Kunde A vil derfor være mer lønnsom enn kunde B.



Figur 2.3 Illustrasjon av en kundelønnsomhetsanalyse (van Raaij, 2005, s 375)

Van Raaij (2005) poengterte hvordan analyseformen er en faktaorientert metode basert på historiske tall. Dette medfører god oversikt over hvilke ressurser som blir beslaglagt av hver enkelt kunde. Ulempen med metoden er at den er kostnadsdrivende og tar lang tid å gjennomføre om kundebasen er stor.

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er en sammenlignbar metode som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder bortsett fra at man i denne metoden fokuserer på kundesegmentet fremfor enkeltkunde. I likhet med lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder ser også denne metoden på den historiske profitten knyttet til kundesegmentet (Guilding and McManus, 2002). Denne analysemetoden segmenterer kundene. Segmentering vil si at kunden deles opp i ulike karakteristika som har mulighet til å skille kundene fra hverandre. Dette skillet kan gå på mange ulike variabler, og vi ser at faktorer som geografi, demografi og kjøpsatferd er mye

brukt (Lind and Strömsten, 2006). I motsetning til lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde benytter denne lønnsomhetsanalysen seg av en ”ovenfra og ned” tilnærming (Ryals, 2002). Dette betyr at en tar utgangspunkt i bedriftens samlede inntekter og kostnader, og fordeler dem til de ulike segmentene (Ryals, 2002). Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har den fordel at det kan måle et stort antall kunder på en effektiv og økonomisk metode. Metoden gir i tillegg god innsikt i viktigheten til de enkelte segmentene, og gir mulighet til å sammenligne dem opp mot hverandre. Dette er positivt i når det kommer til eventuelle markeds kampanjer som retter seg mot en type kunde. Vil vi derfor kunne si at metoden gir god styringsrelevant informasjon (Berthling-Hansen, 2005). Ulempen med metoden er at den gir lavt detaljnivå. Dette medfører at det er vanskelig å avdekke årsaken til kundelønnsomhet mellom de ulike kundene. Selv om segmentet i seg selv er lønnsomt kan det være ulønnsomme kunder blant dem. Dette reduserer styringsinformasjonen og kan gi for generell informasjon. Denne metoden tar utgangspunkt i historiske data, og vil være sårbar for fremtidig endring. Likevel vil vi si at metoden er godt egnet for foretak med stor kundebase og med relativt små og sammenlignbare kunder (Lind and Strömsten, 2006).

Enkeltkunders livsløpsverdi

Enkeltkunders livsløpsverdi beregner kundens lønnsomhet ved å se på nåverdien av det gjenværende livsløpet av kunderelasjonen (Ryals, 2009). Her ser en på periodiseringen av inntekter og kostnader som knyttes til en kunde utover den normale måleperioden på ett år for fremtidige kostnads- og inntektsstrømmer (Lind and Strömsten 2006). Når en benytter seg av denne metoden vil man derfor ha behov for et estimat av lengden og innholdet av kundeforholdet. Livsløpsverdien regnes ut ved å benytte seg av følgende formel (Blocher, Stout, & Cokins, 2010):

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

Guilding og McManus (2002) nevner en studie utført av Cooper og Kaplan (1991) hvor de beskriver en prismodell for lån. Modellen estimerer den fremtidige inntekten knyttet til kunden (gebyrer og renter) samt utgifter. Man kan på denne måten estimere kostnaden ved å betjene denne kunden. Metoden bruker en nåverdiberegning ut fra kundenes fremtidige netto kontantstrømmer som ser hva kunden kan genere av inntekt og utgifter i fremtiden (Ryals, 2002). Det vil si at kundene blir sett på som investeringsobjekt og man ser på den

gjenværende verdien av en kundes livsløp. Fordelen med enkeltkunders livsløpsverdi som kundelønnsomhetsanalyse er at metoden er fremtidsrettet. Analyseverktøyene nevnt ovenfor gir et bilde av situasjonen basert på historiske tall, mens livsløpet ser på lønnsomhet i fremtiden (Blocher et al., 2010). Ved å beregne hele livsløpet kan en gjøre bedre strategiske beslutninger om hvordan det er ønskelig å behandle kunden. Utfordringer med metoden er at det kan være særdeles vanskelig å fremskaffe gode prognoser om fremtidig lønnsomhet. Forventet inntekt eller lengden på kundeforholdet kan variere. Dette gjør metoden både tid- og ressurskrevende, og da spesielt om en har en stor kundebase (Bjørnenak og Helgesen, 2009). Når det gjennomføres en slik analyse må en derfor være observant på at kostnadene ved å gjennomføre analysen ikke overstiger gevinsten. Likevel ser vi at metoden er lite brukt i praksis og ansett av mange som en teoretisk modell (Kalsaas, 2009). Vi antar at dette også gjelder revisjonsbransjen da tidsperspektivet på kunden maksimalt er på seks år.

Verdivurdering av enkeltkunder

Verdivurdering av enkeltkunder ser i likhet med enkeltkunders livsløpsverdi på nåverdien av fremtidige kontantstrømmer (Guilding & McManus, 2002). Metoden gjør seg annerledes ved at den ser på eksterne virkninger av kundeforholdet i tillegg til kontantstrømmen. Når vi ser på eksterne virkninger tenker vi på synergieffekter eller ringvirkninger. Dette kan ha både positive og negative økonomiske konsekvenser (Guilding & McManus, 2002; Helgesen, 2009). I kombinasjon med den finansielle verdien må da selskapet se på den strategiske verdien. Dette betyr at selv om en kunde gir negativ finansiell lønnsomhet kan den ha positive synergieffekter som overstiger de negative verdiene. Den økonomiske verdien av en kunde beregnes ved nåverdien av de fremtidige kontantstrømmene, i kombinasjon med den strategiske verdien. Eksterne virkninger knyttet til kunden kan både være positive og negative og kan tillegges en verdi til kunden utover nåverdien (Lind and Strömsten, 2006). Disse eksterne virkningene kan deles inn i tre ulike kategorier. *Tiltrekning, læring og volum* (van Raaij, 2005)

1. *Tiltrekning* ser på kunden som signalkunde eller referansekunde. Det betyr at det knyttes en positiv eller negativ assosiasjon knyttet opp til kunden. Denne kunden behøver nødvendigvis ikke å være lønnsom i seg selv, men selskapet har en forventning om positiv lønnsomhet ved å beholde kunden. Dette grunner i at kunden gir en kobling til andre kunder som kan være lønnsomme. Dette kan eksempelvis være om kunden er stor innenfor et spesifikt fagfelt, og det å ha denne kunden sender signal

til sammenlignbare kunder om at selskapet går god for leverandøren. Likeledes kan en kunde være et dårlig signal om en blir siktet for korrupsjon, grov utnyttning av arbeidskraft eller lignende. Da kan kunderelasjonen svekke foretakets omdømme og tiltrekningsevne (Havelin og Helsem, 2012)

2. *Læring* vil si at kunder har en verdi ved at de tilfører selskapet ny kunnskap og kompetanse. Verdien ligger i at selskapet ved læring og innovasjon kan forbedre sine produktet eller tjenester og derav øke verdiskapningen. Innsikt i en bransje kan være med på å tilføre selskapet nye kunder eller utvikle prosesser til kostnadsreducerende tiltak (Ryals, 2008; van Raaij, 2005).
3. Ved at en kunde er stor kan den tilføre *volum*. Dette medfører at en enkeltkunde er såpass stor at den absorberer store deler av selskapets faste kostnader. Ved at de faste kostnadene er dekket vil dette medføre sikkerhet til selskapet, og gir mulighet til større handlingsrom til prising og servicenivå mot andre kunder. Dette vil være med på å drifte andre kunder selskapet har med positive marginer, som ellers ville vært økonomisk umulig (van Raaij, 2005).

Verdivurdering av enkeltkunder inneholder mange av de samme fordelene og ulempene som enkeltkunders livsløpsverdi. Metoden er kostnad- og ressurskrevende og det er usikkerhet knyttet til den fremtidige verdiberegningen av kunden (van Raaij, 2005). Fordelene er at det gir et nøyaktig helhetsbilde av enkeltkunder og hvilke eksterne positive og negative virkninger kunden tilfører selskapet.

Enkeltkunder som investeringsobjekter

Havelin og Helsem (2012) poengterer mangelen på en femte metode, *enkeltkunder som investeringsobjekter*. Kundelønnsomhetsanalysemetoden ser på totalverdien av kunden. Denne metoden kan ses på som en tilnærming av både lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Det vil si at man vurderer både den historiske og fremtidsrettede verdien av kunden i analysen. Denne informasjonen er relevant for ledelsen for å lage fremtidsrettede prognoser (Staubus, 1971). Dette perspektivet vil gi et godt grunnlag for å kalkulere den virkelige verdien av kunden. Forskjell fra andre metoder er at denne metoden vil gi en mer fullstendig styringsinformasjon da historiske og fremtidige verdi er inkludert i beregningen. Det vil si at man tar med både

historiske tall og fremtidige kontantstrømmer som resulterer i en netto nåverdi av kunden (Ross et al., 2008). For å vurdere enkeltkunder som investeringsobjekt, er utgangspunktet kundens livsløpsverdi for å finne netto nåverdien. Her må tidligere nettokontantutbetalinger legges til som er beregnet ut fra lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Metoden har også hensyn til eksterne virkninger i likhet med verdivurdering av enkeltkunder.

Vi har valgt å ekskludere denne metoden fra studien vår. Dette er gjort da den er lite utbredt i litteraturen, og mindre kjent. Vi har også en berettiget grunn til å tro at kundelønnsomhetsanalysemetoden er lite relevant for bransjen vi undersøker. Dette grunnet i den lovpålagte maksimale engasjementsperioden revisjonsselskapet kan ha for hver kunde. Kundeforholdet kan vare i maksimum seks år med noen unntak. Metoden er med dette lite hensiktsmessig for de fleste revisjonsselskap.

2.1.3 Presentasjon av kundelønnsomhetsanalyser som kunde profiler

En kundelønnsomhetsanalyse er ikke verdt mye om en ikke tar gode avgjørelser basert på hva en har funnet ut. For å nyttiggjøre seg av resultatene kan en kombinasjon av beskrivende nøkkeltall og grafisk presentasjon være hensiktsmessig (Kalsaas, 2009). Dette for å skape en større forståelse og oversikt over kundene i selskapet. Vi kan gjøre dette ved eksempelvis å lage en S-kurve, Lorenz- og Stobachhoff-kurve.

S-kurven viser lønnsomheten til de ulike kundene. Ut fra en slik kurve vil man få en oversikt over hvilke kunder som levere et positivt kunderesultat og hvilke kunder som må kuttes eller satses mer på for å gjøres lønnsomme (Hoff et al, 2016).

Videre kan Lorenz-kurven brukes for å sammenligne antall kunder, altså kundestørrelsen, og hvilken andel de beslaglegger av kundeinntektene. Lorenz-kurve vil vise fordelingen av kundene i stigende rekkefølge fra lavest til høyest etter inntekt. Kurven vil visualisere den nåværende situasjonen for kundene og tilhørende inntekt. Ved hjelp av denne profilen vil det kunne oppdages skjevfordelinger dersom Lorenz-kurven ligger under likevektskurven. Det vil da si at en større del av kundene står for en mindre del av inntektene fra kundene (Hoff et al, 2016).

Stobachhoff-kurven er relativt lik Lorenz-kurven. Det som er forskjellen er at den ser på kunderesultat mot kundeinntektene, mens Lorenz-kurven fokuserer på kundeinntektene mot

andel av antall kunder. Det er en god metode for å se på fordeling av kunderesultat i forhold til kundene (Hoff et al, 2016). I kurven vil de med høyest kunderesultat komme først og fortsette i synkende rekkefølge. Stobachkurven har også i likhet med Lorenz-kurven en likevektskurve. Likevektskurven vil være lik med stobachhoff-kurven hvis alle kundene er like lønnsomme. Stobachhoff-kurven vil hjelpe selskapet til å fokusere på de ulønnsomme kundene. Dette kommer frem ved at de kundene som kommer etter toppunktet på kurven, er de kundene selskapet bør vurdere å kvitte seg med eller forsøke å gjøre mer lønnsomme (Hoff et al, 2016).

2.2 Estimeringsmetoder

Vi vil i dette delkapittelet se på de ulike formene for estimeringsmetoder. Estimeringsmetodene blir ofte delt opp i de to tradisjonelle estimeringsmetodene, som innebærer bidragsmetoden og selvkostmetoden, og de moderne som innebærer aktivitetsbaserte- (ABC) og tidsdrevne aktivitetsbaserte (TDABC) estimeringsmetoder.

Vi så tidligere at kundelønnsomhetsanalyser fokuserte på inntekter og kostnader forbundet med en kunde. Estimeringsmetodene omhandler hvordan kostnader fordeles på et kalkyleobjekt. Kalkyleobjektene vil vanligvis være produkter, kunder eller tjenester. Tildeling av kostnader kan være en komplisert oppgave, og det finnes ulike måter å gjøre dette på. Valg av fordelingsprinsipp vil ha betydning for kalkylens nøyaktighet, men også for kostnadene forbundet med å gjennomføre kalkylen.

Verdien av gode kostnads kalkyler ligger i selskapets evne til å fatte gode økonomiske beslutninger. Kostnadskontroll, lønnsomhetsvurdering og beslutninger relatert til produkter er faktorer som en ser på i kalkylemetoden. Vi vil presentere de ulike grunnleggende prinsippene under for estimeringsmetodene, der vi ser på fordeler og ulemper med hver enkelt metode.

2.2.1 Ulike estimeringsmetoder

Bidragsmetoden

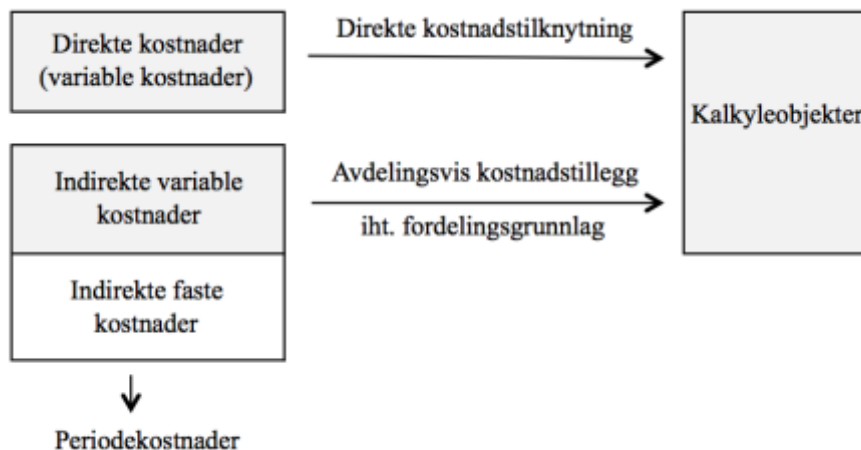
Bidragskalkylen regnes for å være en tradisjonell metode. Den fokuserer på at det kun er de variable kostnadene som innkalkuleres på kalkyleobjektet (Boye og Solberg, 1994). Dette medfører at de faste kostnadene ikke fordeles, men blir behandlet som en

periodiseringskostnad. Bidragsmetoden består av følgende elementer som vist under i tabellen.

Direkte kostnader	
+ Indirekte variable kostnader	
+ Direkte lønn	
+ Indirekte variable tilvirkningskostnader	
= Tilvirkningskostnader	
+ Variable salgskostnader	
+ Variable administrasjonskostnader	
= Salgsmerkostnad	
+ Dekningsbidrag	
= Salgspris	

Tabell 2.2 Kostnadskalkyle bidragsmetoden (Hoff og Bjørnenak, 2010, s. 48)

Metoden tar utgangspunkt i produsert mengde og baseres på at dekningsbidrag vil dekke de knappe ressursene (timer, kapasitet, begrensninger).



Figur 2.4 Bidragsprinsippet (Hoff og Bjørnenak, 2010, s. 53)

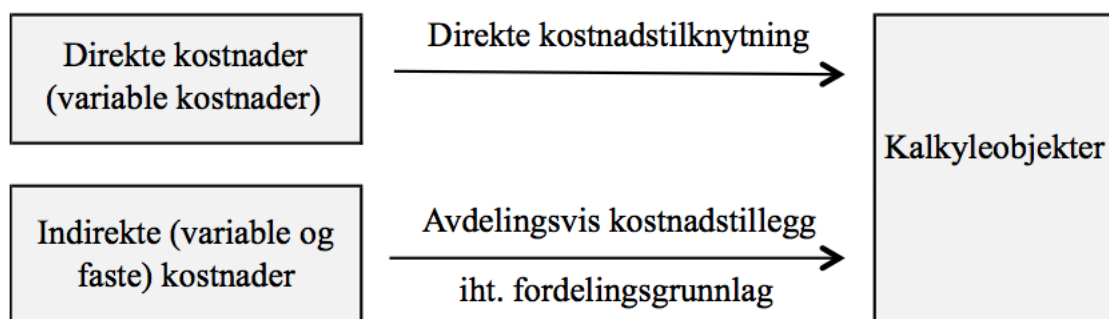
Figur 2.4 viser hvordan de indirekte og direkte kostnadene fordeles til kalkyleobjektene med bidragsmetoden. Produktkostnaden i bidragsmetoden vil utgjøre direkte og indirekte variable kostnadene knyttet til tilvirkningen. Faste kostnader knyttet til tilvirkningen er periodekostnader og knyttes til resultatet i den perioden de oppstår. De direkte variable kostnadene er eksempelvis lønn og materialer, mens de indirekte variable kostnadene er kostnader som ikke direkte kan knyttes til produktet eller tjenesten (Hoff og Bjørnenak,

2010). De indirekte variable kostnadene knyttet til tilvirkningen beregnes ved bruk av variable normalsatser som fordelingsgrunnlag (Hoff et al, 2016).

Bidragmetoden er på mange måter en grov kalkyle som baserer seg på kortsiktige beslutninger og er ikke et godt alternativ ved komplekse produkter og tjenester. Bjørnenak (1996) kritiserer modellen for at variabiliteten i kostnadene ofte er definert for snevert. Kostnader som blir definert som faste kan i praksis påvirkes på lang sikt. Modellen ble også kritisert grunnet styringen etter dekningsbidrag ikke tok med alternativkostnaden. Metoden tar heller ikke høyde for antall ordre, produktmiksen og antall produksjonsserier i kalkulasjonen. Metoden kan derfor forårsake feilrapportering og kan føre til en økning av produkt- eller tjenestemiksen (ekspansjonsdrivende). Dette er for produkter eller tjenester som i etterkant viser seg å være ulønnsomme. Dette fordi bidragmetoden ikke tar med alle kostnadene knyttet til produktet (kostnadsdrivere) og alternativkostnadene (Bjørnenak, 1996). Konsekvensen kan være å beholde en større produktmikse i selskapet enn det som er optimalt uten å se på alternativkostnaden til ressursen, som kan medføre kamikaze prising.

Selvkostmetoden

Selvkostmetoden er en mer omfattende metode sammenlignet med bidragmetoden med tanke på kostnader. Metoden tar med alle variable og faste kostnader knyttet til produktet eller tjenesten og belaster dem til kostnadsobjektet (Hoff og Bjørnenak, 2010). Figur 2.5 viser at de direkte kostnadene er direkte kostnadstilknyttet til kalkyleobjektet. Indirekte kostnader som da inkluderer de faste kostnadene blir fordelt etter et fordelingsgrunnlag basert på en tilleggssats.



Figur 2.5 Selvkostprinsippet (Hoff og Bjørnenak, 2010, s. 53)

Selvkostmetoden er en metode som fungerer godt når det skal utarbeides en kostnadskalkyle som skal brukes for langsiktige beslutninger, og er med på å eliminere bidragsmetodens ekspansjonslignende tendenser. Selvkostmetoden lønner seg for selskaper med store sesongsvingninger i salget med stabil produksjon. Da vil verdiskapningen gjenspeile salget (Hoff og Bjørnenak, 2010). Den er forholdsvis enkel å bruke, og er lite ressurskrevende sammenlignet med aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Likevel har metoden fått mye kritikk. Denne baserer seg blant annet på fordelingen av de faste kostnadene som er basert på volum. Ved at kostnadsfordelingen ikke blir nøyaktig kan en oppleve at kunder kan se mer lønnsomme ut enn hva de faktisk er, og likeledes kan en lønnsom kunde virke ulønnsom. Ved å benytte seg av volumbaserte fordelingsnøkler, og lineære sammenhenger kan en ikke se hva som dirkete forårsaket kostnaden. Dette kan det medføre unøyaktige kalkyler (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

Kostnadsgruppe	Selvkostmetoden	Bidragsmetoden
Direkte kostnader	Tas med	Tas med
Indirekte variable kostnader	Tas med	Tas med
Faste kostnader	Tas med	Tas ikke med
Indirekte faste kostnader	Tas med	Tas ikke med

Figur 2.6 Likheter og forskjell selvkost- og bidragsmetoden

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

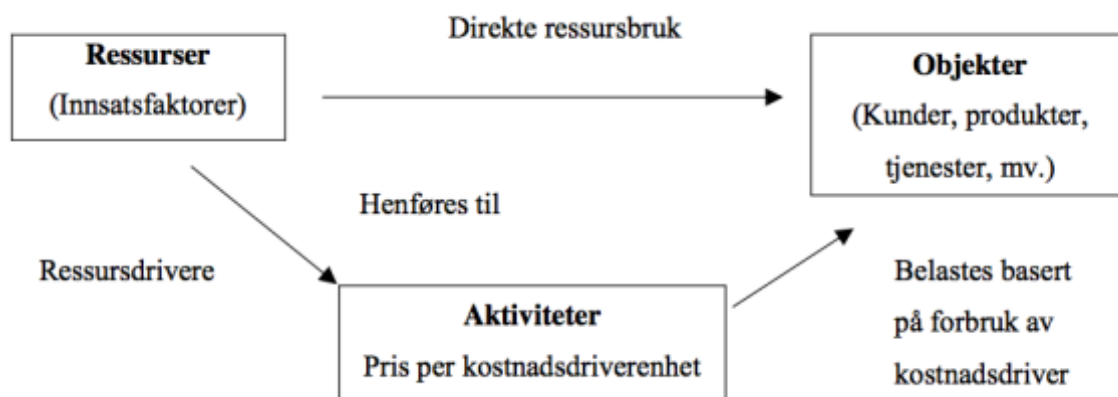
Aktivitetsbasert kalkulasjon ble introdusert av Cooper og Kaplan på slutten av 1980-tallet (Bjørnenak 1993). Da som Activity Based Costing eller ABC. Metoden ble utviklet etter ”relevance lost”-debatten og kritikken mot de tradisjonelle estimeringsmetodene. De tradisjonelle estimeringsmetodene har fått kritikk for å gi unøyaktig styringsinformasjon. Det er blant annet fordi de indirekte kostnadene fordeles uten årsak-virkningssammenheng (Boye et al., 2011). ABC-metoden ble utviklet som et svar på denne problematikken.

Aktivitetsbaserte kalkulasjon tar utgangspunkt i at det skal ligge en årsakssammenheng mellom kostnaden og kostnadsdriveren (Boye et al., 2011). Når kostnadene fordeles skal en forstå årsaken til at disse eksisterer (Boye og Solberg, 1994). Metoden skiller seg ikke nevneverdig fra de tradisjonelle i behandlingen av direkte kostnader, men fokus ligger på

fordeling av de faste og variable indirekte kostnadene. Som metodens navn indikerer, fordeles ikke kostnadene på kostnadsgrupper, men på aktiviteter. Det vil si en spesifikk og avgrenset operasjon innad i virksomheten. I en tjenesteytende bedrift der kunden er primærkalkyleobjekt kan aktivitetene vise seg som kundekontakt, ordrebehandling, levering, produkt og lignende. En ser på aktiviteter som gjentas over tid, og er mulig å avgrense. Hovedformålet med ABC er å kartlegge ressursbruken til aktiviteten og henføre disse til kundene ved hjelp av ulike kostnadsdrivere (Kalsaas, 2009).

I boken «Strategisk Økonomistyring» (Hoff et al, 2009, s.73) viser Hoff til fire åpenbare fordeler ved bruk av ABC-kalkylen:

- *Benyttes flere fordelingsnøkler for de indirekte kostnadene (øker kalkylens kvalitet og reduserer vilkårlig fordeling).*
- *Benytte fordelingsnøkler som forklarer årsaken til dimensjoneringen av virksomhetens aktiviteter (knytter flere kostnader fra kostnadshierarkiet til produktet enn bidrag- og selvkostmetoden, dvs. enhet, serie og produktnivåkostnader).*
- *Økt innsikt i hvor kostnadene kommer fra.*
- *Økt fokus på kapasitetsutnyttelse.*



Figur 2.7 Prinsippet i ABC (Bjørnenak, 2005, s.48)

Figuren 2.7 over viser grunnprinsippene i den aktivitetsbaserte estimeringsmetoden. Vi ser at det er flere forhold enn bare produksjonsvolum som er kostnadsdriver. Bjørnenak (2005) viser til kostnadshierarkiet som delt opp i fire ulike nivåer (enhets-, serie-, produkt-, og bedriftsnivå). Det ble senere lagt til en femte kostnadsdriver, *kostnader forbundet med kunder og kundegrupper*. Kostnadshierarkiet har blitt omtalt som hva ABC-systemet virkelig er (Hoff et al., 2016). Ifølge Hoff (2016) kan kostnadshierarkiet forklare inndelingen av de ulike

aktivitetene i de ulike nivåene for hva som er de kostnadsdrivende faktorene. Det er utfordrende å sette riktig tallstørrelse på kostnadsdriverne. Kostnadshierarkiet brukes for å fordele de indirekte kostnadene og for å skape kvalitet i målbarheten til kalkylen. Dette fører til økt oversikt over kompleksiteten som driver kostnadene, hva som driver kostnadene og det at kostnadene ikke bare påvirkes av volum (Hoff et al., 2016).

ABC-metoden har blitt kritisert for at den har veldig høye kostnader ved å måle ressursbruken og dens kostnadsdrivere (Hoff og Bjørnenak, 2010). Metoden er også komplisert og tar mye tid å gjennomføre og vedlikeholde, men samtidig skaffer den et overblikk over et svært komplekst bilde av selskapets kostnadsstruktur (Cooper og Kaplan, 1999). ABC-metoden blir også kritisert for at de faste kostnadene ikke kan gjøres variable uansett om de blir fordelt i tråd med sine kostnadsdrivere, og kostnader knyttet til kostnadsdriverenhet blir beregnet på bakgrunn av gjennomsnittstall. Det store kravet til informasjon for å gjennomføre så komplekse målinger kan gjøre at kostnadene ved å fremskaffe analysen, vil overstige nytten ved å gjennomføre kalkulasjonen. Dette kan også medføre at folk tar ”snarveier”, som igjen fører til målefeil. Konsekvensene av dette ser vi ved at mange virksomheter benytter metoden mer som et strategisk verktøy, enn som hovedkilde til avgjørelser innen økonomistyring (Boye et al., 2011).

Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)

Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon ble utviklet av Kaplan og Anderson som et svar på kritikken for kompleksiteten til vanlig aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) (Hoff, 2009). Det skulle være en forenklet versjon, som var enklere å produsere og holde oppdatert (Boye et al., 2011). Det ble gjort for å holde bedre oversikt over prosesser, ordrevariasjon og kostnader (Kaplan og Anderson, 2004). TDABC tok ikke med stegene for utforming av vanlig ABC der ressurskostnadene ble henført til ulike aktiviteter ved hjelp av fordelingsnøkler. I stedet fordeler TDABC ressurser direkte til produktene ved hjelp av tidsligninger. Tidsligningene viser hvor mye *tid* som er medgått til produktene eller tjenestene i de ulike aktivitetene (Hoff og Bjørnenak, 2010). En finner altså kostnadsdriverraten til kalkyleobjektet. Dette er en kombinasjon av kapasitetskostnaden og enhetstiden.

Det er ulike fordeler ved å benytte en tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon. Hoff og Bjørnenak (2010) sier at tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon er en enklere metode enn en fullstendig ABC-metode. Det vil også være enklere å tilføre nye aktiviteter inn i tidslikningen.

Dette medfører mindre fare for misvisning og at kalkylemetoden kan benyttes til økonomistyring like mye som strategisk styring.

Hoff og Bjørnenak (2010) poengterer også at ikke alle selskaper bør benytte seg av en slik kalkyle. Dette fordi det kan være komplisert å bruke tid som kostnadsdriver for en del aktiviteter, og at det ikke er mulig å sette en standard tid for en aktivitet. Det vil si at det lett kan oppstå målefeil ved tidsbruken til de ulike aktivitetene.

2.3 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

I dette delkapittelet vil det ses hen til tidligere studier som ser på bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser samt foretaksprestasjoner. Dette gjøres for å gi en dypere innsikt i hva som er gjort før, og presentere hva som er funnet. Ved å studere tidligere studier kan en sammenligne dette opp mot egen studie og sette det inn i en større sammenheng. Samvariasjon i funn kan gi bedre grunnlag for å si om vår studie er valid eller ikke.

Bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser – en gjennomgang av tidligere empiriske studier

Guilding og McManus (2002),

Guilding og McManus kartla i 2002 bruksgrad og nytteverdi av fire ulike kundelønnsomhetsanalysene og en helhetsvurdering blant de 300 største børsnoterte selskapene, målt etter ”market capitalization” i Australia. Nesten halvparten (49,40 %) av respondentene svarte på undersøkelsen, som benyttet seg av en 7-punkts Likert-skala.

Guilding & McManus trakk frem tre hovedfunn i sin studie. De reagerte på overraskende høyt bruksnivå av kundelønnsomhetsanalyser. Hele tre av de fem ulike metodene scorer høyere enn skalaens midtpunkt (4) når det kom til bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. De fant i tillegg at forventet nytteverdi er betydelig høyere enn faktisk bruksgrad. Dette tyder på at mange ser en nytte, men faktisk ikke benytter seg av analysemetodene. Den lave bruken av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder tyder på en kortsiktig tidsplan når det kommer til regnskap. Denne problematikken tok Kaplan opp i 1984 som en del av sin kritikk til regnskapet (Kaplan, 1984).

Lord, Shanahan & Nolan (2007)

En sammenlignbar studie ble gjennomført av Lord og Yvonne i 2007 i samarbeid med Benjamin M. Nolan for Price Waterhouse Coopers i New Zealand. Studien var en kopi av Guilding & McManus studie, men tok for seg alle børsnoterte selskaper notert på "New Zealand Stock Exchange" (NZSX). Undersøkelsen benyttet seg av samme fire ulike kundelønnsomhetsanalysene samt helhetsvurdering som i Guilding og McManus (2002). Undersøkelsen ble sendt til totalt 143 ulike organisasjoner, der en fikk svar fra 70 respondenter. Funnene var en gjennomsnittlig verdi på 3.82 av opplevd nytte og 3.98 på bruksgrad (helhetsvurdering).

Tanima & Bates (2011)

Tanima og Bates gjennomført en ny undersøkelse tilsvarende den Lord, Shanahan og Nolan (2007) hadde gjennomført. Da de mente det var noen uklarhet i undersøkelsen gjort tidligere. Årsaken til feiltolkningen var inkluderingen av begrepet "kunderegnskap" som analyseteknikk. Det kom frem i studiet at dette begrepet ble feiltolket, og at svarene og resultatet av denne grunn ble feil. Begrepet ble ekskludert i den nye undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt til samme 136 selskap, og denne gangen var responsraten på 32,4% (44 respondenter).

Resultatet var mer nærliggende med studiet gjennomført i Australia (Guilding og McManus, 2002), og resultatet viste at børsnoterte selskaper i New Zealand har en sammenlignbar bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser som i Australia, og i betydelig høyere grad enn tidligere studier i New Zealand (Lord, Shanahan & Nolan, 2007). Det ble funnet sammenheng mellom bruk av aktivitetsbaserte kalkulasjoner (ABC), og oppfattet fortjeneste av kundelønnsomhetsanalyser. En kunne derimot ikke si signifikant at det var noen sammenheng med selve kalkylemetoden. En sterk sammenheng mellom markedsorientering og bruk av kundelønnsomhetsanalyser ble funnet.

Havelin & Helsem (2012)

Havelin og Helsem replikerte i 2012 undersøkelsen til Guilding og McManus (2002) ved å gjennomføre en studie av de 300 største børsnoterte selskapene i Norge. Undersøkelsen resulterte i stor bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser blant de største selskapene i Norge. Hele 73,6 % av foretakene benyttet kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) i stor grad.

Nytteverdien ble målt til 79,3 %. En ser at nytteverdien blir ansett som høyere enn bruksgraden. I denne undersøkelsen kom det frem at 73,6 % benyttet kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) i stor grad.

	Guilding og McManus (2002)		Havelin og Helsem (2012)		Lord, Shanahan & Nolan (2007)		Tamima & Bates (2011)	
	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte
Skala benyttet	7-punkt Likert skala		7-punkt Likert skala					
Helhetsvurdering	4,22	5,21	5,17	5,34	3,98	3,82	X	X
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,03	5,08	4,78	5,44	3,70	4,86	4,30	5,36
Lønnsomhetsanalyser av segment	4,12	5,28	5,44	5,86	3,08	4,35	4,55	5,59
Enkeltkunders livsløpsverdi	2,64	4,38	3,57	4,27	2,58	3,56	2,65	4,30
Verdivurdering av enkeltkunder	2,48	4,19	4,39	4,54	2,37	3,57	2,05	3,48
Bransjer	300 største bedrifter i Australia		300 største bedrifter i Norge		300 største bedrifter i New Zealand		300 største bedrifter i New Zealand	
Responstrate	49,40 %		22,70 %					

	Sandanger & Sandbekk (2015)		Tuen og Wigestrands		Haugland & Nicholaisen (2016)		Erichsen & Thornes (2015)	
	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte	Bruk	Nytte
Skala benyttet	7-punkt Likert skala		7-punkt Likert skala		7-punkt Likert skala		7-punkt Likert skala	
Helhetsvurdering	4,16	4,43	x,xx	x,xx	x,xx	x,xx	3,63	3,67
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,50	4,05	5,40	5,90	3,05	3,30	3,77	3,82
Lønnsomhetsanalyser av segment	4,48	2,45	4,44	4,70	3,80	3,55	2,93	3,22
Enkeltkunders livsløpsverdi	2,41	2,44	3,80	4,10	1,85	1,5	2,22	2,46
Verdivurdering av enkeltkunder	2,03	2,33	4,80	5,10	1,75	1,6	2,30	2,54
Bransjer	500 største selskap i Norge etter omsetning		Norske sparebanker		Skadeforsikringsselskap i Norge		Norske gaselebedrifter	
Responstrate	39,10 %		44,70 %		29,90 %		37,23 %	

Tabell 2.3 tidligere studier

Kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon

Det har ikke blitt gjennomført mange undersøkelser som ser på sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon. Av de som har gjennomført dette har det blitt en oppdeling av de som ser på objektiv og subjektiv måling. Gjennom vårt forarbeid har vi kun funnet Bjørnenak (2013) som tidligere har gjennomført en objektiv måling av kundelønnsomhetsanalyser. Denne målingen ble gjennomført på norske sparebanker. Resultatet av en helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalysene viser at det er en positiv, signifikant påvirkning på egenkapitalrentabiliteten, men ingen statistisk signifikant påvirkning på kostnadsprosenten (Bjørnenak, 2013).

I tabell 2.4 under har vi presentert et sammendrag av tidligere studier som har sett på sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.

Studie	Studieobjekt	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	Resultater
Bjørnenak (2013)	Norske sparebanker (118; 68,60%)	Helhetsvurdering	Objektiv måling Egenkapitalrentabilitet og kostnadsprosent	Helhetsvurdering har en: Positiv, signifikant, påvirkning på egenkapitalrentabiliteten. Negativ, ikke statistisk signifikant, påvirkning på kostnadsprosent
Al-Mawali et al. (2012)	Børsnoterte servicebedrifter - Jordan (192; 55,2%)	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde og kundeegment. Enkeltkunders livsløpsverdi Verdivurdering av enkeltkunder	Subjektiv vurdering (7-punkt Likert) Egenkapitalrentabilitet, totalkapitalrentabilitet, salgsvekst driftsresultat, kundetilfredshet, indemarkedsandel, suksessrate nye tjenester	Lønnsomhetsanalyser av Enkeltkunder og kundeegment har en positiv effekt på foretaksprestasjonene
McManus (2013)	Australske hoteller (500; 33%)	Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder Enkeltkunders livsløpsverdi	Subjektiv vurdering (7-punkt Likert) Overordnede prestasjoner, salgsvekst, lønnsomhet, totalkapitalrentabilitet markedsandel, tenesteinnovasjon kundetilfredshet	Finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon
Malmi et al. (2004)	25% av alle finske selskaper med mer enn 100 ansatte (1600; 22%)	Målte bruk av kundelønnsomhetsanalyser ved bruk av en egenkomponert skala	Subjektiv vurdering (5-punkt Formativ) Vurdering av nåværende lønnsomhet for foretningseenheten	Finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon
Sandanger & Sandbekk (2015)	500 største selskapene i Norge etter omsetning (437; 39,1%)	Helhetsvurdering 5 ulike lønnsomhetsanalyser	Subjektiv vurdering Finansielle og ikke finansielle- prestasjoner	Sig. Positiv samvariasjon mellom helhetsvurdering og foretakspres.
Rebo og Waaganes (2015)	Norske hoteller (546; 15,01)	Helhetsvurdering	Objektiv måling Tot.kapitalrentabilitet, kostnad-inntektsrate GOPAR	Finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon

Tabell 2.4 Sammenhengen mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Modellen er inspirert av Sandanger & Sandbekk (2015), der alle resultater er sjekket for.

Bjørnenak (2013) gjennomførte i 2010-2011 en studie som så på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser og lønnsomhet i norske sparebanker. Kostnadsprosent og egenkapitalrentabilitet ble analysert og sett i sammenheng med bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (Bjørnenak, 2013). Dette er en form for objektiv måling som ikke tar med subjektive meninger om bruk og nytte.

Al- Mawali et al. (2012) gjennomførte en studie på servicebedrifter i Jordan. Her ble bedriftene spurt om kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. I denne undersøkelsen evaluerte selskapene foretaksprestasjon mot konkurrentene ved bruk av en 7-punkts Likert-skala. Studien fant en positiv sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon.

McManus (2013) gjennomførte en relativt lik studie som Al-Mawali et al. (2012) på australske hoteller. Hotellene vurderte deres prestasjoner i forhold til deres nærmeste konkurrenter de siste tre årene. Ingen signifikante sammenhenger ble funnet mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon. McManus trekker frem en kvalitativ studie hun utførte i 2011 hvor flere respondenter opplyste at de gjennomførte analysene, men ikke tar avgjørelser på grunnlag av dem. Dette kan være årsaken til liten sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner (McManus, 2011).

Malmi et al. (2004) gjennomførte en studie der det ses på sammenhengen mellom kundelønnsomhetsanalyser for foretaksprestasjoner. I denne undersøkelsen ble 1600 finske selskaper studert. Studien viser ingen sammenheng mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.

Sandanger og Sandbekk (2015) gjennomførte en kvantitativ studie av norske foretak som undersøkte om kundelønnsomhetsanalyser lønner seg. Studieobjektet var basert på DN500, som er en liste over de største norske selskapene. 171 respondenter ble det faktiske utvalget av populasjonen. Undersøkelsen var subjektiv, og benyttet en 7-punkts Likert-skala. Undersøkelsen konkluderte med at beslutninger tatt på grunnlag av

kundelønnsomhetsanalyser har en påvirkning på foretaksprestasjoner i norske foretak (Sandanger og Sandbekk, 2015). Videre viser studien at om en ikke ser på beslutninger så har bruksgrad av lønnsomhetseffekter ingen effekt.

Rebo og Waagønes (2015) gjennomført en undersøkelse av kundelønnsomhetsanalyser som helhetlig metode på den norske hotellbransjen. De benyttet seg av en tverrsnittstudie med kvantitativ tilnærming. Populasjonen var 546 hoteller der det faktiske utvalget ble 15 %. Det ble benyttet regnskapstall fra Proff Forvalt AS, der de hentet ut nøkkeltall på totalkapitalrentabilitet, kostnad-inntektsrate og GOPAR (Gross Operating Profit Per Available Room). De kunne ikke vise til noen signifikante sammenhenger mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon.

Oppsummert har studiene vi har undersøkt resultert litt inkonsistent. Bjørnenak (2013) og Al-Mawali (2004) finner positiv lønnsomhetsmessig effekt på kundelønnsomhetsanalyser. Sandanger og Sandbekk (2015) finner positiv effekt på beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser, men ikke på analysene alene. Rebo og Waagønes (2015), McManus (2013) og Malmi (2004) finner ingen sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon.

2.4 Hypoteser og modell for studien

Intensjonen bak utredningen vår er å avdekke bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. Vi ønsker også å se om valg av estimeringsmetoder påvirker opplevd nytte og om bruken av kundelønnsomhetsanalysene fører til økt foretaksprestasjon. Hypoteser blir utformet for å bli testet mot problemstillingene. Disse hypotesene er utviklet med bakgrunn i tidligere studier og teori på området.

Delproblemstilling 1:

”Påvirker valg av estimeringsmetoder opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsmetoder”

Cooper og Kaplan (1998) kritiserte de tradisjonelle metodene for å være for snevre i lønnsomhetsbilde de gav. Som svar på kritikken ble de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene utviklet. De hadde som intensjon å gi et bedre og mer nøyaktig bilde ved å fordele kostnadene på de kostnadsdrivende aktivitetene. Det er å forvente at med bedre verktøy vil nytten øke. Vi

vil derfor teste følgende hypoteser om estimeringsmetoder faktisk har en påvirkning på opplevd nytteverdi:

*H1: Jo høyere bruksgrad av selvkostmetoden, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*H2: Jo høyere bruksgrad av bidragsmetoden, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*H3: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC), jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*H4: Jo høyere bruksgrad av tidsdrevne aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (TDABC), jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*H5: Jo høyere salgsinntekt, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*H6: Selskap med stor kundebase har større nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

*med kundelønnsomhetsanalyser tenker vi på en helhetsvurdering av de ulike metodene. Her ser vi på de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser brukt i litteraturen. Vi tenker da på lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyser av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder.

Nullhypotesen vil være overordnet for nullhypotesene fra hypotese 1-4 i delproblemstilling 1:

*H0: Høyere bruksgrad av estimeringsmetoder fører ikke til høyere opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

For hypotese H5 vil nullhypotesen bli følgende:

*H0: Høyere salgsinntekt fører ikke til høyere opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

For hypotese H6 vil nullhypotesen bli følgende:

H0: *Selskap med stor kundebase har ikke større nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

Delproblemstilling 2:

”Er det samvariasjon mellom foretakets økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser”

Som vi så i litteraturstudiet er det ikke noen konsistente sammenhenger mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon (McManus, 2013; Malmi et al., 2004; Bjørnenak, 2013; Sandanger og Sandbekk, 2015). Enkelte studier kan vise til delvis signifikant støtte for bruksgrad (helhetsvurdering), men de fleste av de som finner støtte ser i tillegg på flere variabler som beslutninger tatt på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalysene (Sandanger og Sandbekk, 2015). Gjennom teori om økonomiske styringsverktøy vises det til at bruk av kundelønnsomhetsanalyser burde ha en positiv økonomisk påvirkning. Det ble derfor utformet følgende hypoteser:

H7: *Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)*, jo høyere foretaksprestasjon***

H8: *Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, jo høyere foretaksprestasjon***

H9: *Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, jo høyere foretaksprestasjon***

H10: *Jo høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi, jo høyere foretaksprestasjon***

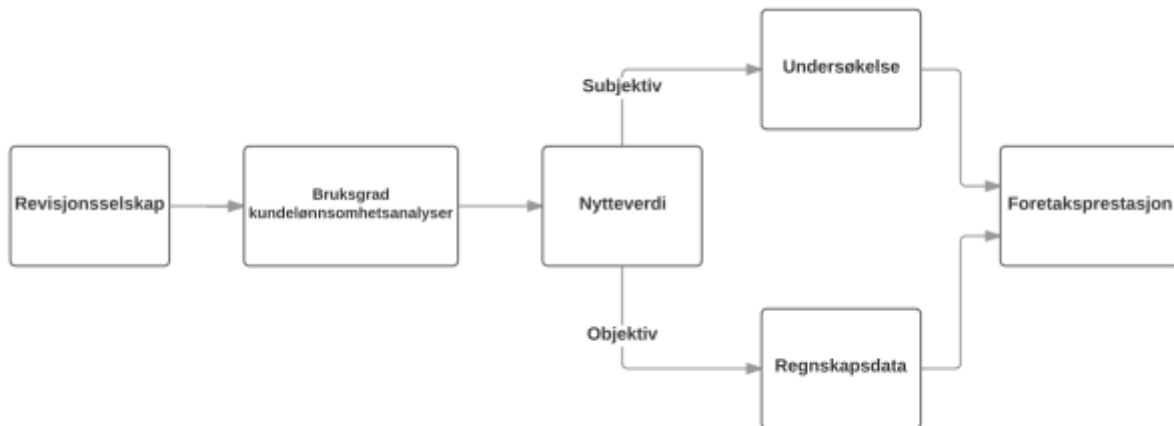
H11: *Jo høyere bruksgrad av verdivurdering av enkeltkunde, jo høyere foretaksprestasjon***

**med foretaksprestasjon mener vi objektive nøkkeltall hvor vi har sett på total kapitalrentabiliteten, egenkapitalrentabiliteten og resultatgrad (driftsmargin)

Nullhypotesen vil være overordnet for alle nullhypotesene i delproblemstilling 2:

*H0: Høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser fører ikke til høyere foretaksprestasjon***

Forskningsmodell



Figur 2.8 Modell for oppgaven

Vår forskningsmodell ser om bruksgrad fører til både subjektiv og objektiv nytte. Når vi gjør dette ser vi om det er sammenheng mellom bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, samt effekten av estimeringsmetoder og foretaksprestasjoner på opplevd nytteverdi.

3 Metode

Metode blir definert som ”en planmessig fremgangsmåte” (Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. 2010). Dette betyr at man følger en bestemt og planmessig vei mot et mål som grunner på bestemte regler og prinsipper (Saunders et al., 2016). Det gjelder bestemte fremgangsmåter for innhenting og analyse av informasjon samt presentasjon av den (Saunders et al., 2016). Valg av metode avhenger av hvilke mål, hvilke ressurser som er tilgjengelig og bruksområdet til det som blir målt (Gripsrud et al., 2010). Den kan bli brukt til rent vitenskapelig og akademiske mål som å tilegne seg kunnskap, eller til å løse konkrete utfordringer. Metoden kan påvirke resultatene i undersøkelsen, og det er derfor svært viktig å være konsekvent på metodevalg og datasett for analyse. Enhver metode for innsamling av data, inkludert spørreundersøkelse, er bare en tilnærming til kunnskap - den gir et glimt av virkeligheten, og har sine begrensninger når benyttet alene (Warwick and Lininger 1975). I

dette kapittelet skal vi presentere metoden vi har valgt for vår undersøkelse, og begrunne hvorfor den valgte metoden vil besvare våre problemstillinger.

3.1 Forskningsdesign

Ulike undersøkelsesspørsmål krever ulike metode for å besvares. Forskningsdesignet skal være den overordnede planen som gjør oss i stand til å besvare problemstillingen (Saunders et al, 2016). Fremgangsmetoden må reflektere analyseformålet og undersøkelsesdesignet velges med omhu for å kunne løse oppgaven. Forsknings- eller undersøkelsesdesign beskriver fremgangsmåten for å finne nødvendige data, sortere ut de dataene det er behov for og hvordan disse skal analyseres (Gripsrud et al., 2010). Designet skal beskrive prosessene som må gjennomføres for å besvare analyseformålet (Gripsrud et al., 2010). Dette gjelder prosessene fra bestemmelse av hva analyseformålet er, til de ulike stadiene for forskningsprosessen. Vi skiller mellom tre ulike grunnleggende design, *eksplorativt*, (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende) og *kausalt* (årsak-virkning) design (Iacobucci and Churchill 2015). Når en velger forskningsdesign for undersøkelsen er det tre faktorer som har en betydning 1) Erfaring fra saksområdet, 2) Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler, 3) Ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud et al., 2010).

Aggregert deler vi metode inn i kvalitativ- og kvantitativ metode. Grønmo (1996) uttrykker at de ulike metodene er komplementære. Dette betyr at de befinner seg på motsatt side av hverandre på en skala. Det er problemstillingen som avgjør hvilken form for metode som benyttes, men Grønmo (1996) pekte på at det kan være en fordel å benytte seg av begge metodene for å belyse en gitt problemstilling. Dette vil være særlig fordelaktig om det er komplekse problemstillinger, med flere fenomener.

En kvantitativ studie kjennetegnes ved at en ser på numerisk data, og forhold mellom ulike variabler (Gripsrud et al., 2010). Her er en deduktiv tilnærming oftest benyttet. Kvalitative metoder er bygget på hermeneutikk og omhandler fortolkninger av menneskelige erfaringer (Saunders et al., 2016). Bruk av denne forskningsmetoden innebærer å samle inn materiale, bearbeide og analysere det. Materialet kommer fra kommunikasjon og observasjon av mennesker, eller gjennomførte dokumentanalyser (Gripsrud et al., 2010). I en kvalitativ studie kan data komme frem i tall, men oftere som skreven data eller talte ord, handlinger, visuelle bilder eller fysiske objekter (Saunders et al., 2016).

Vi må så avgjøre hvilken tilnærming som er mest hensiktsmessig å benytte oss av. Det må tas et valg om induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming innebærer å generere teori basert på observasjoner, og vi samler inn all informasjon som vi benytter til å danne teorigrunnlaget (Saunders et al., 2016). Deduktiv tilnærming benytter seg av teori som allerede er samlet inn for å gjøre seg opp en forventning til hvilket resultat en kan komme til (Morgan, 2014). Da det finnes teori på temaene vi ønsker å undersøke, har vi benyttet oss av en induktiv tilnærming på alle problemstillinger. Videre har vi valgt et kvantitativt forskningsdesign.

3.2 Studieobjekt

I denne studien er fokuset på kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. Revisjonsbransjen i Norge består ifølge Proff Forvalt AS totalt av 1002 selskaper som varierer i størrelse, både i omsetning og i antall ansatte. De mindre selskapene opererer som oftest lokalt, mens de større selskapene opererer både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Større aktører i bransjen tilbyr ofte et større tjenestespekter enn bare revisjon. Dette gjør at de kan betjene de store kundene som etterspør flere og mer komplekse tjenester.

Sammensetningen i bransjen er mange små aktører og et fåtall store aktører som har en bred forankring i markedet. Målt etter omsetning domineres bransjen av de fem store revisjonsselskapene, Ernst & Young, PWC, Deloitte, BDO og KPMG, her sortert etter størrelse i omsetning. Revisjonsselskapet BDO har kommet inn som utfordrer til de som omtales som «the big four». Disse har en omsetning på over 1 milliard norske kroner hver fordelt på alle kontorene i Norge. De resterende 1000 selskapene har en varierende omsetning som ligger godt under det de dominerende selskapene omsetter for. Det vil si at det er stor variasjon mellom selskapene i bransjen.

Utvalget vil bestå av alle registrerte revisjonsselskaper i Norge. Informasjonen om selskapene er hentet fra Proff Forvalt AS ved hjelp av bransjesegmenteringsmuligheten. Vi har benyttet oss av NACE-kode 69.202 - Revisjon. Populasjonen er begrenset til aktive revisjonsselskaper. Vi fjernet da selskaper som ikke hadde salgsinntekt de to siste årene (2015, 2016). Dette utgjorde 441 selskaper. På grunn av mangel på kontaktinformasjon til noen av selskapene ble populasjonen ytterligere redusert. Totale populasjon i oppgaven vil være 550 norske revisjonsselskaper, og det er disse som er vårt studieobjekt som vi ønsker å generalisere funn til.

Vi ønsket å undersøke revisjonsbransjen i sin helhet for å se på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Innsamlingen av kontaktinformasjonen var tidsmessig ressurskrevende. Spørreundersøkelsen ble sendt til e-postadressene til selskapene. Vi gjorde dette for å redusere kostnadene ved å ha en så stor populasjon. Respondentene vil være personer i stillinger som vi mener har kompetanse og kunnskap til å besvare undersøkelsen. Av denne grunn adresserte vi undersøkelsen primært til partnere i selskapet.

Tidligere studier har undersøkt utbredelsen av kundelønnsomhetsanalyser. Men vi har ikke funnet studier hvor revisjonsbransjen har blitt undersøkt. Studien vil gi innblikk i utbredelsen av kundelønnsomhetsanalyser i revisjonsbransjen, og se hvilken nytteverdi selskapene opplever å ha av dem. Dette må sees i sammenheng med situasjonen revisjonsbransjen befinner seg i. Dette med tanke på digitalisering, effektivisering og automatisering av prosesser, samt endringer i nasjonale og internasjonale lovverk.

3.3 Innsamling av data

I dette delkapittelet vil vi ta for oss typen data som er samlet inn for å svare på studiens problemstillinger. Data deles mellom primær- og sekundærdata (Saunders et al., 2016).

Primærdata er datamateriell som er samlet inn spesifikt for å løse en problemstilling (Saunders et al., 2016). Sekundærdata er datamateriell samlet inn av andre og med andre formål, men som også kan være nyttig for oss (Saunders et al., 2016). For begge former for data er det viktig å sette fokus på validitet og reliabilitet. Dette vil vi komme tilbake til i kapittelet 3.3.5. Sekundærdata er ofte billigere og mer tilgjengelig å få samlet inn enn primærdata, men en må akseptere at validiteten kan være lavere (Saunders et al., 2016).

3.3.1 Primærdata

Innsamling av primærdata ved bruk av spørreskjema

I undersøkelsen benyttet vi oss av en selvadministrert spørreundersøkelse distribuert via e-post. Dette medfører at respondenten selv leser instruksjonene, og deretter avgir sine svar. Vi valgte å benytte denne form for undersøkelse da den kan gjennomføres til en relativt lav kostnad, samtidig som vi når over store geografiske områder (Gripsrud et al., 2010). En kan også selv regulere grad av anonymitet og respondenten får mulighet til å sjekke opp relevant data samtidig som en besvarer undersøkelsen (Gripsrud et al., 2010). I undersøkelsen

spesifiserer vi at den er gjennomført på aggregert nivå, og at respondenten er anonym. Dette reduserer faren for at respondentene holder tilbake informasjon. Ved å distribuere undersøkelsen via e-post, får den som mottar undersøkelsen mulighet til å videresende den til en mer passende respondent innad i firmaet om en selv ikke har kunnskap eller tid. Undersøkelsen har lukkede svaralternativer, men med mulighet til å komme med en kommentar i slutten av undersøkelsen.

Ulemper med bruken av denne form for spørreskjema er at respondentene ikke selv kan velge fritt eller utforme sitt eget svaralternativ som respondenten mener passer best, eller muligheten for å kunne stille oppfølgingsspørsmål (Gripsrud et al., 2010). Det er vanskelig å kontrollere om respondenten har god nok teoretisk bakgrunnskunnskap for å kunne besvare spørsmålene, og man har ikke kontroll på hvem som svarer på undersøkelsen (Gripsrud et al., 2010).

Denne spørreundersøkelsen er inspirert av tidligere studier som sammenligningsgrunnlag. Formålet med undersøkelsen er å kunne generalisere funn og trekke entydige konklusjoner.

Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene (Gripsrud et al., 2010). Ved utformingen av spørreskjema har vi prøvd å utforme spørsmålene for å få gode, reliable og valide mål for de begrepene vi ønsker å undersøke (Sekeran 2013). Bagozzi (1994) konkretiserte viktigheten med at målingen vi gjør i undersøkelsen ikke bare måler og registrerer et fenomen, men at variablene blir undersøkt i en helhet og at måleoperasjonene sees i en sammenheng. Når målingen blir gjort er det nødvendig at disse er pålitelige og nøyaktige. Vi ser da på validitet og reliabilitet, og gjør tiltak for å redusere tilfeldige og systematiske feil.

3.3.2 Sekundærdata

Måling av foretaksprestasjoner ved bruk av sekundærdata

Det har vist seg å være utfordrende å finne en konsistent og god måte å måle foretaksprestasjon på (Dess & Robinson, 1984; March & Sutton, 1997; Richard et al., 2009). Vi vil i denne studien se om det er en sammenheng mellom foretaksprestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Dette gjøres fordi vi antar at bruk av kundelønnsomhetsanalyser vil ha en påvirkning på revisjonsselskapets totale lønnsomhet. Vi vil innhente regnskapsdata som allerede er samlet inn hvor man finner historisk informasjon

om foretaksprestasjoner for de ulike selskapene. Dette er omtalt som sekundærdata. I denne studien vil vi fokusere på tre objektive finansielle prestasjonsmål.

De objektive prestasjonsmålene vil være tilgjengelig og bli hentet ut fra Proff Forvalt AS sin database. Dette vil gjøre det mulig å gå lenger bak i tid for å se historiske foretaksprestasjoner. Venkatraman og Ramanujam (1986) kritiserte kun bruk av finansielle måletall som et bilde på foretaksprestasjon. I tillegg er det for generaliserende å påstå at finansielle foretaksprestasjoner er det overordnede målet til alle revisjonsselskap. Dette er ulemper det er viktig å være klar over før man trekker entydige konklusjoner fra analysen av dataen.

Det er viktig å vurdere om det har vært noen hendelser i selskapet som kan ha vært med på å påvirke de finansielle måletallene ved observasjon av ekstremalverdier. Det kan være transaksjoner som kjøp og salg av eiendeler, unormalt høyt tap på kundefordringer, ulike regnskapspraksiser, høyt driftsresultat i forhold til eiendeler i selskapet etc. Noe av dette kan reduseres ved at vi kun undersøker revisjonsbransjen og at disse selskapene har relativt like regnskapspraksiser. For å vurdere foretaksprestasjonene ser vi på hvordan lønnsomheten har utviklet seg og den finansielle situasjonen.

Mål på foretaksprestasjoner

I denne oppgaven vil det bli brukt objektive sekundærdata for de finansielle prestasjonsmålene. Vi vil i analysen se på prestasjonsmålene *total kapitalrentabilitet*, *egenkapitalrentabilitet* og *driftsmargin* i prosent. Disse vil bli sammenlignet for selskap som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, mot de som oppgir at de ikke gjør det.

De tre måletallene ligger tilgjengelig i Proff Forvalt sin database under regnskapsanalyse. Vi valgte disse tre målemetodene da total kapitalrentabiliteten og egenkapitalrentabilitet blir ansett som et av de viktigste måletallene for lønnsomhet (Bergh et al. 2010) og driftsmarginen gir en oversikt over hvor mye man sitter igjen med per omsatte krone.

Total kapitalrentabiliteten måler avkastningen på den totale kapitalen og viser selskapets evne til å skape overskudd. Altså vil total kapitalrentabilitet vise avkastningen på selve eiendelen (Gjesdal og Johnsen, 1999). En andel mellom 15-20% anses som bra i mange bransjer og avhenger av hvor stor risiko det er knyttet til å investere i næringen. Dette måletallet mener vi er mest optimalt selv om det ser bort fra hvordan kapitalen er finansiert enten ved lån eller

egenkapital (Bergh et al. 2010). Det er fordi vi mener det ikke har en hensikt å gå så mye i detaljnivå når vi kun ønsker å se om det er en sammenheng mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og økte foretaksprestasjoner. Dette kan det som sagt være flere variabler som er med på å påvirke. Målet med lønnsomhetsanalyser er ikke å undersøke avkastningen til eiere, kreditorer, ulike kapitalinteressenter etc., men å måle avkastningen på de samlede tilgjengelige ressursene. Vi ønsker å se på den totale lønnsomheten på et aggregert nivå uavhengig av selskapets finansielle sammensetning.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Resultat før skattekostnad} + \text{finanskostnader}) * 100}{(\text{Sum eiendeler } (x - 1) + \text{sum eiendeler } (x))/2}$$

Egenkapitalrentabiliteten viser egenkapitalens evne til avkastning før ekstraordinære poster og skatt. En egenkapitalrentabilitet på > 23 % er ansett som meget høy (Proff Forvalt AS, 2017). Egenkapitalrentabilitet er et mye brukt måltall for lønnsomhet og viser avkastningen på egenkapitalen som er plassert i selskapet (Gjesdal og Johnsen, 1999). En ulempe ved å benytte seg av egenkapitalrentabilitet som lønnsomhetsmål er at det blir påvirket av størrelsen på egenkapitalen, altså kapitalstrukturen i selskapet. Nøkkeltallet brukes for å få et uavhengig bilde av utviklingen til egenkapitalens rentabilitet før skatteendringer og ekstraordinære poster. Vi har valgt å benytte oss av egenkapitalrentabilitet fordi vi anser det som et komplimentert mål på lønnsomhet i tillegg til de andre nøkkeltallene.

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Ordinært resultat før skatt}) * 100}{(\text{Sum egenkapital år } (x - 1) + \text{sum egenkapital år } (x))/2}$$

Resultatet av driften (driftsmargin) vil si hvor mye selskapet sitter igjen med for hver krone de har mottatt i driftsinntekter. Dette er også et måletall på lønnsomhet og anses å være meget god over 7%. Vi har brukt dette måletallet for å supplere målingen av lønnsomheten til revisjonsselskapene. Det har vi gjort for å kunne trekke sikrere konklusjoner i vår analyse av foretaksprestasjon.

$$\text{Resultat av driften i \% (driftsmargin)} = \frac{\text{Driftsresultat} * 100}{\text{Sum driftsinntekter}}$$

Måletallene total kapitalrentabilitet, egen kapitalrentabilitet og driftsmargin vil ikke utelukkende bety at selskaper som viser gode foretaksprestasjoner kan direkte relateres til bruken av kundelønnsomhetsanalyser. Men forventningen er å se en trend blant de revisjonsselskapene som oppgir at de bruker kundelønnsomhetsanalyser, og at de faktisk får en nytteverdi i form av bedre resultater og forbedring i selskapets økonomiske stilling og utvikling. Ved vurdering av selskapets foretaksprestasjoner kan man ikke utelukke at faktorer som kompetente ansatte, tjenesten de tilbyr, gode kunderelasjoner og selskapet generelt er med på å påvirke de regnskapsmessige verdiene.

3.3.3 Operasjonalisering

Operasjonalisering handler om å gjøre en konseptuell definisjon til et målbart begrep (Jacobsen, 2005; Gripsrud, 2010). Det vil si å gjøre undersøkelsesspørsmålene om til målbare variabler.

Vi har utformet en tabell som tar for seg operasjonaliseringen av spørreskjemaet vårt. En kan her se hvordan spørsmålene skal være med på å besvare problemstillingene vi har stilt oss i studien. Selve spørreskjemaet befinner seg i vedlegg 4.

Spm. Nr.	Bakgrunn	Forklaring til spørsmålene
1	Hvilket alternativ beskriver din stilling best?	Spørsmålet kartlegger hvilken stilling respondenten innehar og om han/hun har kompetanse til å besvare undersøkelsen. Vi ønsker å undersøke om det var signifikante forskjeller i undersøkelsen som var avhengig av stilling.
2	Hvor mange kunder har din bedrift innenfor revisjonsmarkedet?	Vi ønsker å se og vurdere om størrelse til selskapet hadde en signifikant forskjell på bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette ble brukt som kontrollvariabel i regresjonsligningen vår.
3	Hvor stor konkurranse er det om kundene i området du opererer i?	Teste om konkurranse innad i bransjen har en effekt på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Denne ble også

		brukt som kontrollvariabel i regresjonligningen vår.
4	Hvordan har resultatet til din bedrift vært i forhold til dine nærmeste konkurrenter de siste årene?	Subjektiv måling over de ulike selskaperes forståelse av konkurranse- og markedsoppfatningen. Vil være med på å måle selskapets opplevde foretaksprestasjon mot de faktiske regnskapstallene.
Spm.	Spørsmål om ulike former for kundelønnsomhetsanalyser og bruksgrad og nytteverdien.	Forklaring til spørsmålene
5	I hvilken grad benytter ditt selskap seg av kundelønnsomhetsanalyser i dag?	Dette spørsmålet ser på bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og tar for seg første del av hovedproblemstillingen.
6	I hvilken grad kjenner ditt selskap seg igjen i følgende utsagn?	Formålet her er å se om respondenten faktisk benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser uten å være klar over det. De fire ulike metoden blir ramset opp, men vi unnlater å bruke fagterminologi. Det vil si at begrepene blir oversatt til forståelig tekst. Dette gjøres for å sammenligne om respondentene faktisk bruker det de oppgir og for å sikre begrepsgyldighet.
7	I hvilke år begynte ditt selskap å ta avgjørelser grunnet kundelønnsomhetsanalyser?	Her ønsker vi å kartlegge når respondenten begynte å ta avgjørelser på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser. Dette for å kontrollere for at opplevd nytte korrelerer med økte foretaksprestasjoner som vi ønsker å undersøke i problemstilling nr. 3.
8	I hvilken grad benytter deres selskap følgende kundelønnsomhetsanalyseteknikker?	Spørsmålet skal hjelpe til å besvare vår hovedproblemstilling om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.
9	Hvor stor faktisk nytte har deres selskap av de ulike	Dette spørsmålet ser på nytten av de ulike kundelønnsomhetsanalyseteknikkene og er en

	kundelønnsomhetsanalyseteknikkene?	del av grunnlaget for å besvare hovedproblemstillingen.
10	I hvor stor grad er kundelønnsomhetsanalyseteknikkene ressurskrevende i forhold til nytteverdi?	Her skal vi se på nytten i forhold til hvor ressurskrevende det er for selskapet en slik analyse. Det vil si at vi får et innblikk over opplevd kost/nytte.
11	Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av følgende kundelønnsomhetsanalyser (de fire ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene)?	Her ønsker vi å undersøke forskjellen mellom opplevd nytte og nytten av bruken av de ulike analyseteknikken i fremtiden, altså en subjektiv måling. Vi ønsker å se hvor langt unna den maksimale nytten respondenten befinner seg.
Spm.	Spørsmål om estimeringsmetoder	Forklaring til spørsmålene
12	I hvilken grad benytter deres selskap følgende estimeringsmetoder?	Her blir respondenten bedt om å vurdere bruksgrad av de ulike estimeringsmetodene på en 7-punkts Likert-skala med alternativ ”bruker ikke teknikken”. Dette gjøres for å kartlegge om hvorvidt de bruker metodene. Spørsmålet skal hjelpe oss i å besvare delproblemstilling 1 hvor vi skal ta et gjennomsnitt av bruken aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC).
13	Hvilken estimeringsmetode er mest brukt i deres selskap i forbindelse med de ulike analyseteknikkene?	Her ønsker vi å undersøke hvilke av de ulike estimeringsmetodene som brukes for de ulike kundelønnsomhetsanalyseteknikkene.
Spm.	Spørsmål for å knytte kundelønnsomhet til regnskapstall	Forklaring til spørsmålene.
14	Ta stilling til følgende påstander.	Her lister vi opp ulike påstander om effekten av kundelønnsomhetsanalyser og ber respondenten svare hvorvidt han er enig i disse. Spørsmålet skaper oversikt over hva kundelønnsomhetsanalysen blir brukt til og

		tar stilling til hvilken effekt dette har overfor selskapets kunder.
15	Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne undersøkelsen?	Filtrering for å sørge for god pålitelighet i undersøkelsen. Undersøkelsesrespondenter som ikke føler de innehar kompetansen til å svare på undersøkelsen blir ekskludert.
16	Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om ulike former for estimeringsmetoder i denne undersøkelsen?	Filtrering for å sørge for god pålitelighet i undersøkelsen. Undersøkelsesrespondenter som ikke føler de innehar kompetansen til å svare på undersøkelsen blir ekskludert.
17	Eventuelle kommentarer til undersøkelsen.	For å gi skryt og konstruktive tilbakemeldinger om studiet.
18	Ønsker dere å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen?	Insentiv til å svare, samtidig som interesserte respondenter kan benytte resultatet til eventuell endring.
19	Hvorfor benytter ikke ditt selskap seg av kundelønnsomhetsanalyser?	Her ønsker vi å se en oversikt de som svarer de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser og årsaken til det.
20	Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av følgende kundelønnsomhetsanalyser?	Her ønsker vi å undersøke de respondentene som svarte de ikke benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser. Det er et oppfølgingsspørsmål til spørsmål 19. Vi ønsker her å kartlegge hva respondentene forestiller seg de ulike analyseteknikkene kan gi av nytte til selskapet.

Tabell 3.1. Oversikt over undersøkelsesspørsmålene

3.3.4 Målenivå og skalabruk

Måling innebærer at vi registrerer visse egenskaper ved bestemte enheter (Gripsrud et al., 2010). Her står det videre at enheter kan eksempelvis være mennesker eller bedrifter, og egenskapene ved mennesker eller bedrifter er variabler. For å kunne måle variablene ønsker vi å registrere og rangere dem på en skala. I hvilken grad vi har mulighet til å rangere egenskaper opp mot hverandre kaller vi for målenivå. Churchill and Iacobucci (2015) beskrev de ulike målenivåene og trekker frem nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå. Spørreskjemaet har som mål å måle egenskapene til respondenten, og ikke respondenten selv (Gripsrud et al., 2010).

Målenivå	Ulike kategorier	Rangering	Distanse mellom kategorier målt	Absolutt nullpunkt
Nominal	Ja			
Ordinal	Ja	Ja		
Intervall	Ja	Ja	Ja	
Forholdstall	Ja	Ja	Ja	Ja

Figur 3.1: Skalabruk, Basert på Gripsrud (2010) metode og dataanalyse.

- Nominalnivå er laveste målenivå og gir kun grunnlag for å sette variablene inn i ulike kategorier (Gripsrud et al., 2010). Disse kategoriene er gjensidig utelukkende, og kan ikke rangeres på noen måte. Vi kan ikke regne statistikk på dette nivå, men kan gi grunnlag for frekvenstelling (Gripsrud et al., 2010). Vi benyttet oss av nominalnivå på vårt første spørsmål i undersøkelsen, der vi spurte om hvilket alternativ som beskriver respondentens stilling best. Spørsmålet er beregnet for å gi innsikt i grupperinger av respondentene (Gripsrud et al., 2010).

- Ordinalnivå er det nest laveste nivået. Dette kan gi grunnlag for å rangere verdier til variablene. Likevel gir det ikke forholdstall mellom variablene (Gripsrud et al., 2010). Det vil si at respondenten kan rangere viktigheten mellom alternativene, eksempelvis som lite brukt til mye brukt. Med Ordinalnivå rangerer vi verdiene i stigende rekkefølge, men holder utenfor intervallet mellom de ulike variablene (Gripsrud et al., 2010).

- Intervallnivå gis oss muligheten til å rangere de ulike variablene i opp mot hverandre (Gripsrud et al., 2010). Dette er det nest høyeste nivået, og gir oss mulighet til å regne

aritmetisk gjennomsnitt av flere ulike observasjoner. Om vi teoretisk sett hadde mulighet til å sette en lik avstand mellom alternativ 1 (helt uenig) og 2 (litt uenig) og likeledes opp til 7 (svært enig) kunne vi målt dette spørsmålet på intervallnivå. Naturlig nok er ikke dette mulig med subjektive meningsmålinger der individet selv setter avstanden (Gripsrud et al., 2010).

- Forholdstallsnivå er høyeste målenivå. Dette nivået har i tillegg til kjent intervall i variablene et naturlig nullpunkt, eksempelvis antall kunder i markedet (Gripsrud et al., 2010).

Når en utformer spørreundersøkelsen bør en tilsikte et målenivå så høyt som overhode mulig (Gripsrud et al., 2004). Likevel er dette ikke alltid lett når vi utformer spørreundersøkelsen, og ordinalnivå er det mest brukte målenivået i undersøkelsen vår. Grunnlaget for dette er at undersøkelsen forteller sin subjektive mening til spørsmålene. Da det finnes sammenlignbare studier som ser på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i andre bransjer, har vi valgt å benytte oss av samme målenivå som dem. Formålet er å kunne sammenligne tidligere studier mot vår egen.

Holdninger er subjektive, og ikke alltid like lett å observere direkte, eller måle. Gripsrud et al.,(2010) definerer holdninger som er resultat av hvordan folk oppfatter et fenomen og deres grunnleggende verdier. Da dette kan være vanskelig å fange opp i bare et spørsmål kan vi lage flere spørsmål som måler sammenlignbare ting. Ved å sette sammen disse svarene kan en danne seg et bilde av oppfatningen. Dette har vi valgt å gjøre ved å benytte oss av en Likert-skala. Likert-skala er en form for skalabruk som er mye brukt i forskning hvor mennesker uttrykker holdninger eller andre reaksjoner når det gjelder ordens-nivå i kategorier som er rangert i en sammenheng (Gripsrud et al., 2010). Respondenten skal så angi i hvilken utstrekning de er enig eller uenig i påstanden. Vi har valgt å benytte oss av en slik skala med syv ulike alternativer. I tillegg får en mulighet til å velge et null-alternativ, som kan være at respondenten ikke kjenner til eller benytter seg av gitt utsagn.

3.3.5 Evaluering av datamaterialet

Reliabilitet og validitet er idéer som bidrar til å etablere sannhet, troverdighet eller beviskraft for funn (Neuman 2014). Begge begrepene har flere ulike betydninger, de som vi vil reflektere over her er relatert til aspektet av måling. Når en ser på gyldigheten i en undersøkelse må følgende punkter gjennomgås (Jacobsen, 2005).

- 1) Undersøkelsen er pålitelig
- 2) Undersøkelsen måler det den sier den skal måle
- 3) Undersøkelsen sannsynliggjør at forhold som korrelerer også henger kausalt sammen
- 4) Resultatene av undersøkelsen kan overføres til andre områder

Reliabilitet

Reliabilitet er synonymt med pålitelighet og omhandler i hvilken utstrekning en måling eller eksperiment vil ha samme resultat dersom det gjentas mange ganger (Gripsrud et al., 2010; Neuman, 2014). Reliabiliteten til oppgaven er med på å styrke kvalitet og troverdighet til konklusjonene som trekkes, ved en lav grad av tilfeldige feil (Khan, Pallant et al. 2010). Når en ser på påliteligheten må det ses hen til hvilke data som blir benyttet, hvordan dataene er samlet inn, og hvordan dataene er bearbeidet (Johannessen, Christoffersen et al. 2004). Vi har tre typer reliabilitet. Det er stabilitet, representativitet og likeverdighet (Neuman (2014)

Stabilitetsreliabilitet ser til at målingen er pålitelig over tid. Et tiltak som er konsistent ved ulike tidspunkt forutsatt at det som blir målt ikke blir endret (Neuman, 2014). I vårt tilfelle er det selvfølgelig mulig at bruksgrad og antatt nytteverdi endrer seg over tid. Likevel er det naturlig å anta at på kort sikt vil det være lite variasjon. Representativ reliabilitet ser på om målingen er pålitelig på tvers av ulike grupper (Neuman, 2014). Likeverdighetsreliabilitet ser på flere indikatorer i undersøkelsen. Det legges inn ulike elementer som har intensjon om å bygge en felles reliabilitet til undersøkelsen (Neuman, 2014).

Neuman (2014) trekker så opp fire ulike metoder for å øke reliabiliteten til spørreundersøkelsen. Det blir presisert at perfekt pålitelighet er tilnærmet umulig, men at tiltak kan gjøres for å forbedre den betydelig. God reliabilitet krever 1) Klare konseptuelle rammeverk, 2) Bruk av nøyaktige målenivå, 3) Benytte seg av flere indikatorer og 4) Teste ut undersøkelsen før bruk. Vi benyttet oss av begrepsrammer for å sikre gode rammeverk for respondenten. I tillegg la vi inn muligheten til å gi en tilbakemelding om ting ikke var klart. Ved å benytte oss av litteraturstudier av sammenlignbare temaer kan vi få en indikasjon om hvordan bruksgrad og nytteverdi kan forventes å være. Test av undersøkelsen før bruk ble gjennomført før utsendelsen av spørreskjemaet. Undersøkelsen ble først sendt ut til venner og familie med ulik sosial bakgrunn og utdanningsnivå. Test-respondentene så etter uklart språk og vanskelige definisjoner. Etter tilbakemelding fra disse respondentene ble undersøkelsen sendt til et utvalg innenfor bransjen som hadde tatt på seg oppgaven å teste undersøkelsen.

Her ble tilbakemeldingene mer rettet til det fagspesifikke. Endringer ble gjort før siste og endelige undersøkelse ble sendt ut.

Tallmaterialet vi har benyttet er innhentet fra Proff Forvalt AS. Derfra kommer tallene direkte fra årsregnskap registrert i Brønnøysundregisteret. Da tallene er direkte eksportert til Excel og ikke tastet inn manuelt har vi større mulighet for å unngå tastefeil og øker graden av reliabilitet. Pålitelighet kan likevel være redusert grunnet feiltasting fra opprinnelig kilde. Vi har manuelt gjennomgått tall som virker urealistiske i vårt arbeid med datarensning. Dette reduserer potensialet for feil, og vil direkte føre til en mer reliabel undersøkelse.

Validitet

Validitet fokuserer på gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene vi bruker og da spesielt knyttet til spørsmålene i et spørreskjema (Gripsrud, Silkoset et al. 2010). Validitet handler om hvor godt vi måler det vi prøver å måle, samt hvor godt en idé faktisk passer virkeligheten (Neuman 2014). Validitet deles opp i følgende typer: begrepsvaliditet, innholdsvaliditet, overflatevaliditet, statistisk konklusjonsvaliditet og reliabilitet. Da vår undersøkelse gjøres gjennom spørreundersøkelse med lukkede svaralternativer er det særdeles viktig at validiteten er høy i spørsmålene vi stiller.

Begrepsvaliditet ser på forbindelser og sammenhenger mellom teoretiske begreper, og dreier seg om å teste sammenhenger mellom et teoretisk begrep og operasjonaliseringen av begrepet (Gripsrud, Silkoset et al. 2010). Dette innebærer en vurdering om undersøkelsen faktisk måler det den har til hensikt i å måle (Zaltman, G., Pinson, C.R.A og Angelmar, R, 1977). Vår undersøkelse ser hovedsakelig på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen blant norske revisjonsselskap, og respondentene blir henholdsvis partner, ansvarlig revisor, fagsjef eller noen som har stilling som revisor eller revisjonsmedarbeider. Dette er en relativt homogen gruppe bestående av mennesker med en bakgrunn innenfor revisjon. Utdanningsnivå er sammenlignbar, og en kan forvente at alle har vært i kontakt med begrepene gjennom sin utdanning, samt det daglige arbeid. Likevel kan det være fagtermer som kan virke ukjente for respondentene. For å sikre validiteten har vi derfor valgt å legge med en begrepsforklaring rettet mot de spørsmål vi har. I tillegg har vi valgt å avslutte undersøkelsen med å legge til to spørsmål for å kontrollere validiteten til respondenten. Dette er en subjektiv vurdering om en føler seg kompetent til å besvare spørsmålene om henholdsvis kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Dette hjelper

til med å sortere ut de svar som ikke gir statistisk konklusjonsvaliditet og målefeil, og derfor gir undersøkelsen høyere faglig validitet. Begrepsvaliditet inneholder to forhold som er særdeles viktige - konvergent validitet og diskriminant validitet.

Ekstern validitet ser på graden vi kan generalisere undersøkelsesresultatene fra utvalget til den fulle populasjonen (Neuman 2014). Revisjonsnæringen er en relativt homogen gruppe, men som skiller seg ut fra andre eksterne populasjoner. Likevel har vi valgt å trekke sammenligninger mot tidligere undersøkelser innenfor samme problemstilling i vår litteraturstudie. Dette er gjort da vi mener eventuelle forskjeller bør kunne forklares, og vi mener den eksterne validiteten kan komplimentere den teoretiske bakgrunn. Intern validitet handler som nevnt om årsak-virkningsforhold og gir muligheten til å trekke slutninger mellom disse (Neuman 2014). Vi vil ved intern validitet få muligheten til å se i hvilken grad det finnes et kausalitetsforhold. Med kausalitetsforhold mener vi i hvilken grad vi kan tilskrive en effekt til en gitt årsak. Gripsrud et al. (2010) definerer innholdsvaliditet som i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter, dekker hele det teoretiske begrepets domene. Vi har benyttet oss av en mulighet til å legge igjen en kommentar i spørreundersøkelsen. Dette er gjort for å fjerne eventuelle tvil til innholdet i undersøkelsen. Ved å legge til muligheten til å gi en tilbakemelding i et tekstfelt om ting er uklart økes validiteten der ingen tilbakemelding er gitt. Vi har også benyttet oss av litteratursøk, samt litteraturstudier for å finne tidligere målinger og begrepsforklaringer. Ved å analysere teoretiske implikasjoner rundt utforming og gjennomføring av deres undersøkelse kan vi redusere feil forbundet med spesifisering av begrep. Overflatevaliditet er den enkleste form for validitet og ser kun på det subjektive uttrykk. Det vil si at en kan argumentere for at den målingen som er gjort er valgt av "innlysende grunner". Vi kan gjennomføre overflatevaliditet gjennom å intervjuer fagfolk innenfor den bransjen det forskes på. Dette kan vi eksemplifisere gjennom vårt intervju med partner i Revisjon Sør. Vi gikk da gjennom spørsmålene og så til at oppfatningen av begreper stemte overens med det vi ønsket å måle.

3.4 Analyseteknikker

Dette delkapittelet tar for seg ulike statistiske metoder for å analysere dataene i undersøkelsen. Vi tar for oss deskriptiv statistikk, t-test, korrelasjonsanalyse, faktoranalyse og regresjonsanalyse for å analysere vår problemstilling.

Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er når en presenterer statistiske resultater i tabellform eller grafisk (Gripsrud, et al., 2010). Her vil de bli presentert med gjennomsnittsverdier, standardavvik, skjevhet og kurtose. Standardavviket viser den gjennomsnittlige spredningen fra gjennomsnittverdien og vil derfor gi uttrykk om observasjonene inneholder uheldige ekstremverdier. Det vil si at standardavviket blir brukt for å vise hvor mye observasjonene avviker fra gjennomsnittet. I utgangspunktet er det ukorrekt med gjennomsnittsverdier ved måling på ordinalnivå. Dette fordi målingen skjer på intervallnivå. Men unntaket kan være når variabelen blir målt på Likert-skala fra nivåene 1-7. Da kan man foreta gjennomsnittsberegninger hvis man oppfatter at det er lik avstand mellom nivåene til variablene (Gripsrud, et al., 2010). Vi ekskluderer ekstremverdier fra analysen som utgjør unaturlig skjevhet i datasettet fordi vi ønsker å gjenspeile et mest mulig riktig bilde av populasjonen. Skjevhet forteller om hvor symmetrisk fordelingen er, hvor positive verdier indikerer at fordelingen befinner seg langt til venstre mens med negativ skjevhet er fordelingen plassert mer til høyre. Kurtose indikerer hvordan toppen og halen av fordelingen er forskjellig fra normalfordelingen (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Den hjelper å forstå hvordan dataen er fordelt. En verdi lik 0 vil si at dataen er normalfordelt, og motsatt for verdier over eller under 0. Positive verdier indikerer brattere topp og slakere hale på fordelingen, mens negative verdier indikerer slakere topp og brattere hale.

T-test

Vi benytter oss av T-tester for å se om det er signifikante forskjeller mellom ulike grupper respondenter. Dette gjøres ved å sette opp hypotesen om at populasjonens gjennomsnitt (μ_1) er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet i gruppe 2 (μ_2) (Gripsrud, Silkoset et al. 2010).

Hypotesene kan vises slik:

$$H_0: \mu_2 - \mu_1 = 0$$

$$H_1: \mu_2 - \mu_1 \neq 0$$

Korrelasjonsanalyse

Vi skal benytte oss av korrelasjonsanalyser for å besvare våre problemstillinger. Korrelasjonsanalyse omhandler undersøkelse av korrelasjonskoeffisienter som en validitetskontroll. Dette betyr at vi tester om det er noen form for korrelasjon mellom de ulike variablene for å se om det er en lineær sammenheng (Gripsrud et al., 2010). Vi har valgt å benytte oss av Pearson-korrelasjon. Dataen for denne undersøkelsen er på ordinalnivå, men antatt å være tilnærmet på intervallnivå. Koeffisienter mellom 0,3 og 0,4 blir sett på som relativt sterk samvariasjon og over 0,5 som sterk samvariasjon og Pearson-koeffisienten har verdier fra -1 til 1 (Saunders et al., 2016). Hvis korrelasjonskoeffisienten er positiv vil koeffisienten vise at det er positiv samvariasjon mellom variablene, og motsatt med en negativ korrelasjonskoeffisient.

Det bør nevnes at gjennomføring av en korrelasjonsanalyse ikke vil bekrefte noen årsak/virkningsforhold mellom variablene, altså en kausal sammenheng. Da måtte det ha blitt gjennomført en tidsserie studie for å kunne si at det er en kausal sammenheng. Men en korrelasjonsanalyse gir mulighet til å si noe om situasjonen på datainnsamlingstidspunktet.

Faktoranalyse

Vi benytter oss av en faktoranalyse når en ønsker å analysere sammenhenger mellom mange variabler og forklare disse sammenhengene ut ifra variablenes felles underliggende faktorer eller komponenter (Gripsrud, Silkoset et al. 2010). Overordnet vil formålet være å se sammenhenger og fortolke disse korrekt. Aggregert sett deles faktoranalyse i to ulike typer: utforskende- og bekreftende faktoranalyse. Når det gjennomføres en utforskende faktoranalyse har en ikke klare forventninger om hvilke faktorer som korrelerer, og motsatt har vi en berettiget forventning om hvilke faktorer som korrelerer i en bekreftende faktoranalyse. Felles for en faktoranalyse er at man forsøker å redusere antall data, fra mange variabler til et mindre antall faktorer.

I vår undersøkelse bruker vi en bekreftende faktoranalyse i spørsmål 9 om opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser og spørsmål 12 om bruk av ulike estimeringsmetoder for å måle variablene. Vi har en grunnleggende forventning om hvilke variabler som måler det samme. Dette blir testet ved bruk av å undersøke faktorenes Cronbachs alfa og variablenes faktorladning. En faktorladning forklarer korrelasjonen mellom en variabel og en faktor. Denne faktorladningen bør ha en verdi fra 0,5, og at variabelen ikke må ha en høyere ladning

for en annen faktor enn 0,3 (Pallant, 2010). Cronbachs alfa viser om komponentene i en faktor måler det samme og brukes til å sjekke faktorens pålitelighet. Verdien er akseptabel for $0,7 <$ (George & Mallery, 2011). Videre bør Kaiser Meyer Olkin (KMO) verdien være høyere enn 0,6 og Barlett's test signifikant på 5 % nivå (Tabachnick og Fidell, 2013).

Multipel regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse benyttes for å evaluere sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel. Vi ønsker å se hvorledes endringen i de uavhengige variablene forklarer endringen i den avhengige variabelen (Gripsrud, Silkoset et al. 2010). Det er viktig å være oppmerksom på at ved bruk av regresjonsanalyse kan vi ikke bevise en årsakssammenheng, bare se om det er en signifikant forskjell. Det er gjennomsnittsverdien på den avhengige variabelen vi ønsker å undersøke som blir påvirket av flere uavhengige variabler (Johannesen et al., 2011).

Det er veldig ønskelig med så god forklaringskraft som mulig, og som mål på forklaringskraften benytter vi oss av nivået Justert R^2 . Justert R^2 kan ha en verdi mellom 0 til 1, hvor en verdi nærmere 1 har høyere forklaringskraft. Det vil si at de uavhengige variablene forklarer variasjoner i den avhengige variabelen (Bjørnstad, 1997). I analysen vil det bli benyttet signifikansnivå på 1- og 5 % for alle funnene. Datasettet blir kontrollert for multikollinearitet som oppstår hvis forklaringsvariablene har sterk samvariasjon. Da er det nivåene på VIF og toleranse som sjekkes. Disse bør være mellom 1 og 10 for VIF og over 0,1 for toleranse (Hair et. Al., 2010).

4. Analyse

Vi vil i dette kapittelet gjennomføre analyser som skal være med på å svare på problemstillingene vi har satt oss. Kapittelet begynner med å presentere utvalget og respondentene i studiet. Derfra vil vi gjennomføre analyser på temaene: *Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser, nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser og samvariasjon mellom bruk av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner*. Vi avslutter med oppsummerende analyser.

4.1 Utredningens respondenter

Denne studien hadde et ønske om at undersøkelsen skulle utforske revisjonsbransjen i sin helhet. Dette betyr at vi likestiller alle selskap uavhengig av størrelse og omsetning. Vi gjorde dette da vi ønsket å se på utstrekningen av bruksgrad og opplevd nytteverdi aggregert for markedet i sin helhet. Vi hentet inn sekundærdata om selskapene ved å benytte oss av Proff Forvalt AS. NACE-bransjekode 69.202 inneholder juridiske og regnskapsmessige tjenesteyterne innenfor revisjon. Dette utgjorde totalt 1002 selskap. Da vi ønsket at selskapene var aktive valgte vi å holde oss til de som hadde omsetning i regnskapsårene 2015 og 2016. Dette reduserte utvalget til 591 bedrifter. Innsamlingen av kontaktinformasjon ble primært gjort fra Brønnøysundregisteret. Der kun telefonnummer var registrert på selskapet ringte vi for å innhente relevant e-post adresse. Likevel var det enkelte selskap vi ikke klarte å få tak i nødvendig informasjon om. Dette førte til at populasjonen ble ytterligere redusert med 41 selskap. Dette medfører at den totale populasjonen ble 550 selskap. Undersøkelsen ble besvart av totalt 204 selskap.

$$\text{Responsrate} = \frac{204}{550} = 37 \%$$

Vi inkluderte to kontrollspørsmål i undersøkelsen. Dette ble gjort for å øke begrepsvaliditeten. Første kontrollspørsmål var om respondenten følte de hadde grunnlag til å besvare spørsmålene rundt kundelønnsomhetsanalyser. Andre kontrollspørsmål var om respondenten hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om estimeringsmetoder. Vi fikk følgende svarfordeling:

Spm	Nei		Ja	
15. Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne undersøkelsen?	30	15 %	174,00	85 %
16. Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for estimeringsmetoder i denne undersøkelsen?	48	24 %	156,00	76 %
n = 204				

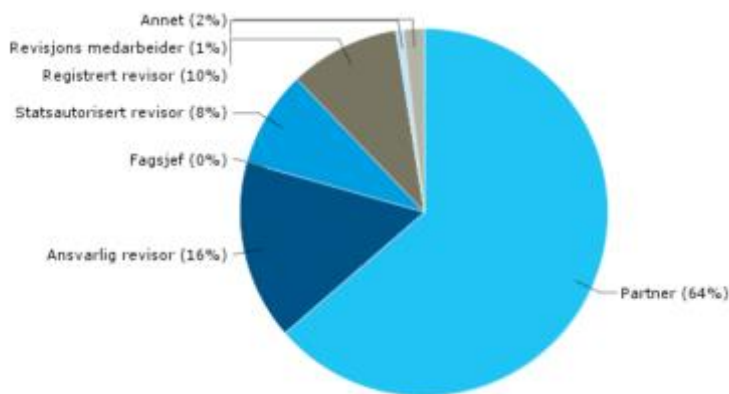
Tabell 4.1, Svarfordeling spørsmål 15 og 16

For å opprettholde god validitet og reliabilitet valgte vi å ekskludere de respondenter som ikke hadde grunnlag til å besvare undersøkelsen. Vi brukte her samme teknikk på begge kontrollspørsmål ved reduksjon av respondenter. Dette gir oss følgende utvalg:

$$Utvalg = \frac{156}{550} = 28\%$$

Responstrate på 28 % er ansett som relativt bra, spesielt i forhold til populasjonen. Sammenlignet med studier rundt samme tematikk har vi en relativt høy responstrate (Rebo og Waagønes, 2015; McManus, 2013; Havelin og Helsen, 2012; Malmi et al., 2004)

Utvalget vårt hadde ulike stillinger i selskapet de representerte. Den mest representerte stillingsbeskrivelsen var partner (64 %). Nest etter fulgte ansvarlig revisor (16 %), registrert revisor (10 %), statsautorisert revisor (8 %), annet (CFO, markedssjef) (2 %) for så revisjons medarbeider (1%). Alle stillingene for uten revisjonsmedarbeider har vi vurdert til å ha tilstrekkelig grunnlag for å besvare undersøkelsen. Da vi ikke kunne se noen signifikante forskjeller mellom svarene til revisjonsmedarbeideren og resterende respondenter har vi valgt å beholde denne respondenten også. Det er av denne grunn grunnlag til å tro at eventuelle forskjeller i svar ikke kommer av kompetanse knyttet til stilling.



Figur 4.1: Utvalgets stilling

4.2 Tema 1:

- Bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser

Vi vil i dette delkapittelet presentere besvarelsene for hovedproblemstillingen; *I hvilken grad bruker norske revisjonsselskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?* Vi starter ved å se på bruksgrad (helhetsvurdering) av kundelønnsomhetsanalyser, før vi ser på bruksgrad av de ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene.

Spørsmål 5 – Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (Helhetsvurdering)

Tabell 4.2 er en deskriptiv fremvisning av helhetsvurderingen for bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Tabellen viser spørsmål 5 om hvilken grad selskapet benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i dag. Skalaen går fra verdien 1; lite brukt, til 7; mye benyttet. Vi inkluderte også alternativet ”benytter oss ikke av kundelønnsomhetsanalyser”. Dette alternativet blir tolket som et null-svar. Verdien 4 er ansett som et midtpunkt. Vi ser at den gjennomsnittlige bruksgraden er 1,24. Dette er på den nedre del av skalaen, noe som betyr at det er lav bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. 59% av respondentene har svart at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i noen grad. Dette trekker gjennomsnitt bruksgrad ned. Vi ser at standard avviket er relativt høyt (1,5). Vi kan med dette se at det er en del respondenter som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i høyere grad enn hva gjennomsnittsverdien indikerer.

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
5,1 Bruksgrad*	1,24	1,50	1,20	0,40

***Inkl. "bruker ikke"**

n = 156

Tabell 4.2 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser inkl. ”Benytter oss ikke av kundelønnsomhetsanalyser”

Vi ønsker å undersøke gjennomsnittlig bruksgrad av de som oppgir at de benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad. For å gjøre kundelønnsomhetsanalyser. Fra tabell 4.3 ser vi at uten disse respondentene er bruksgraden på 2,46. Dette ligger også godt under middelnivået på 4. Vi kan se at selv blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, er gjennomsnittlig bruksgrad lav. Videre kan vi se et relativt høyt standard avvik. Dette indikerer at det er noen respondenter som benytter seg av lønnsomhetsanalyser i både høyere- og lavere grad enn gjennomsnittet.

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
5,1 Bruksgrad*	2,46	1,60	0,50	-1,20

***Ekskl "bruker ikke"**

n = 63

Tabell 4.3 Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ekskl. ”Benytter oss ikke av kundelønnsomhetsanalyser”

Spørsmål 8 – Bruksgrad (ulike kundelønnsomhetsmetoder)

Kundelønnsomhetsanalysemetodene vi har inkludert i undersøkelsen er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Vi ønsket med spørsmål 8 å se på bruksgraden av de ulike lønnsomhetsanalysemetodene. Tabellen under viser deskriptiv statistikk for spørsmål 8.

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
8,1 Bruksgrad lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	3,51	2,03	0,27	-1,26
8,2 Bruksgrad lønnsomhetsanalyse av kundesegment	2,36	1,36	1,04	0,57
8,3 Bruksgrad enkeltkunders livsløpsverdi	2,67	1,52	0,77	-0,13
8,4 Bruksgrad verdivurdering av enkeltkunder	2,94	1,72	0,60	-0,57

n = 63

Tabell 4.4 Bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsanalyser

Her er gjennomsnittlig bruksgraden av de ulike kundelønnsomhetsanalyser rangert fra høyest til lavest bruksgrad: *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (3,51), *verdivurdering av enkeltkunder* (2,94), *enkeltkunders livsløpsverdi* (2,67) og *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* (2,36). Vi ser her at det er en retrospektiv (lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde) og en prospektiv (verdivurdering av enkeltkunde) som er mest brukt. Det er også verdt å merke seg at lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder har høyt standard avvik/SD (2,03). Dette indikerer store forskjeller mellom respondentenes svar.

Som en test av begrepsvaliditeten til spørsmål 8 *bruksgrad (ulike kundelønnsomhetsmetoder)* inkluderte vi spørsmål 6 som inneholdt en rekke påstander som respondenten måtte ta stilling til. Påstandene var definisjonene vi hadde benyttet på de ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene. Tabell 4.5 viser korrelasjonskoeffisientene mellom svarene på spørsmål 8 og påstandene i spørsmål 6.

	Påstand lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	Påstand lønnsomhetsanalyser av kundesegment	Påstand enkeltkunders livsløpsverdi	Påstand verdivurdering av enkeltkunde
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	0,70			
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment		0,70		
Enkeltkunders livsløpsverdi			0,65	
Verdivurdering av enkeltkunde				0,46

n=63
(p < 0,05)

Tabell 4.5 korrelasjonsanalyse bruksgrad/påstand

- Påstand 1 Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde: *Firmaet analyserer kunden med å se på hvor mye inntjening vi har på en kunde i dag og subtraherer for ressursene brukt for å oppnå gitt inntekt.*
- Påstand 2 Lønnsomhetsanalyse av kundesegment: *Firmaet analyserer segmenter av våre kunder basert på bransje, kundeforhold, størrelse eller lignende.*
- Påstand 3 Enkeltkunders livsløpsverdi: *Firmaet vurderer verdien av våre kunder ved å se på den fremtidige inntjeningen vi forventer å ha på dem.*
- Påstand 4 Verdivurdering av enkeltkunde: *Firmaet vurderer eksterne ringvirkninger/synergieffekter av våre kunder.*

Vi ser at alle korrelasjonene er høye ($\text{korr.} > 0,4$) i tabell 4.5, noe som indikerer at det er samvariasjon mellom oppgitt bruksgrad og kontrollspørsmål om bruksgrad. Dette er positivt, da det forteller oss at det er en overveiende sannsynlighet for at respondentene har forstått spørsmålene, og begrepene som følger. Vi ser at de retrospektive analysemetodene har høyest korrelasjon. Dette kan ha sammenheng med at disse er metodene som er mest brukt i litteraturen, og er lettest å forstå. Betydningen av dette er at målingene faktisk måler hva de har som intensjon å måle.

Vi ønsker å se om de som benytter seg av en av de ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene også benytter seg av en annen kundelønnsomhetsmetode. Dette har vi muligheten til gjennom en korrelasjonsanalyse av svarene fra spørsmål 8. Det er en signifikant korrelasjon ($p < 0,05$) mellom bruk av alle lønnsomhetsanalysemetodene.

	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Verdivurdering av enkeltkunde	Enkeltkunders livsløpsverdi	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	1,00	0,42	0,52	0,54
Verdivurdering av enkeltkunde	0,42	1,00	0,72	0,48
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,52	0,72	1,00	0,39
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	0,54	0,48	0,39	1,00

n=63
($p < 0,05$)

Tabell 4.6 Korrelasjon mellom bruksgrad av de ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene

Vi ser i tabell 4.6 at kundelønnsomhetsanalysemetodene korrelerer med hverandre ($\text{korr.} > 0,39$). Dette forteller oss at de som benytter seg av en form for kundelønnsomhetsanalyse, i stor grad benytter seg av en annen også. Verdivurdering av enkeltkunde og enkeltkunders livsløpsverdi ser vi at har høyest korrelasjon (0,72). Lønnsomhetsanalysemetodene er på

mange måter like ved at begge ser på nåverdien av fremtidige kontantstrømmer. Forskjellen mellom metodene ligger i at verdivurdering av enkeltkunder i tillegg ser på eksterne virkninger av kundeforholdet. Det er å tenke seg at de som benytter seg av lønnsomhetsmetoden *enkeltkunders livsløpsverdi* ser utviklingskostnaden til å benytte seg av *verdivurdering av enkeltkunde* som veldig liten.

Nytte

Vi ønsket videre i undersøkelsen vår å undersøke den opplevde nytten respondentene hadde ved å benytte seg av gitte kundelønnsomhetsanalyser. De ulike kundelønnsomhetsanalysene er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*, *lønnsomhetsanalyser av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*.

Spørsmål 9 – Opplevd nytteverdi (Ulike metoder)

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
9,1 Nytteverdi lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	3,46	1,98	0,16	-1,31
9,2 Nytteverdi lønnsomhetsanalyser av kundesegment	2,52	1,44	0,52	-0,88
9,3 Nytteverdi enkeltkunders livsløpsverdi	2,69	1,50	0,65	-0,74
9,4 Nytteverdi verdivurdering av enkeltkunder	2,50	1,71	0,57	-1,03

n=63

*Liten nytte

** Stor nytte

Tabell 4.7 Opplevd nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser

Tabell 4.7 viser deskriptiv statistikk over hvilken kundelønnsomhetsanalyse som gir størst opplevd nytte. Dette er målt i spørsmål 9. Vi kan se at respondentene har oppgitt at metoden *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* (3,46) oppleves å gi størst opplevd nytteverdi. For de tre resterende lønnsomhetsmetodene oppgir respondentene at *enkeltkunders livsløpsverdi* har en gjennomsnittlig verdi på 2,69, *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* på 2,52 og *verdivurdering av enkeltkunder* på 2,50.

Spørsmål 11 og 20 - Potensiell nytte av ulike lønnsomhetsanalyser

Vi ønsket videre å se på potensiell nytteverdi respondentene oppgir av ulike kundelønnsomhetsanalyser. Potensiell nytte ser på verdien respondentene ser ved full implementering. Dette betyr at respondenten ser det mulig å realisere den potensielle nytten lønnsomhetsanalysen gir. Spørsmålet ble gitt til både de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad, samt de som ikke benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser. Dette er gjort fordi selv om en ikke benytter seg av det i dag finnes det en mulighet for at de ser en potensiell nytte i å implementere det i driften. Spørsmål

11 viser den potensielle nytten av de som benytter seg av en eller kundelønnsomhetsanalysemetoder har. Spørsmål 20 viser den potensielle nytten av de som ikke benytter seg av noen form for kundelønnsomhetsanalysemetoder.

Som vi ser av tabell 4.8 er det størst gjennomsnittlig potensiell nytte av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder (3,76), etterfulgt av lønnsomhetsanalyser av kundeselement (3,20). Dette er de retrospektive analyseteknikkene. Potensiell nytte av de prospektive analyseteknikkene, *enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder* er gjennomsnittlig 2,86 og 3,15.

	Gjennomsnitt nytteverdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
11,1 Potensiell nytte lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	3,76	1,84	-0,03	-1,25
11,2 Potensiell nytte lønnsomhetsanalyser av kundeselement	3,20	1,56	0,04	-1,28
11,3 Potensiell nytte enkeltkunders livsløpsverdi	2,86	1,52	0,50	-0,77
11,4 Potensiell nytte verdivurdering av enkeltkunder	3,15	1,77	0,42	-1,06

n=63

Tabell 4.8 Potensiell nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser blant de som benytter KLA i dag

Tabell 4.9 viser den potensielle nytten av kundelønnsomhetsanalyser blant de som i vår undersøkelse oppgir at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Vi har her fjernet 25 respondenter som oppgav svaralternativet ”vet ikke”.

Spm	Gjennomsnitt nytteverdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
20,1 Potensiell nytte lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	2,09	1,61	1,44	1,01
20,2 Potensiell nytte lønnsomhetsanalyser av kundeselement	1,96	1,36	1,21	0,33
20,3 Potensiell nytte enkeltkunders livsløpsverdi	1,97	1,41	1,30	0,45
20,4 Potensiell nytte verdivurdering av enkeltkunder	1,97	1,44	1,44	0,51

n=68

Tabell 4.9 Potensiell nytte kundelønnsomhetsanalyser blant de som ikke benytter KLA i dag

Av de som ikke benytter seg av noen form for kundelønnsomhetsanalyse er det *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* som har høyest potensiell nytte, her med et gjennomsnitt på 2,09. De resterende kundelønnsomhetsanalysene har fått tilnærmet samme gjennomsnittlige potensiell nytte med 1,96 til *lønnsomhetsanalyse av kundeselement*, og 1,97 til både *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*. Vi ser at *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* både har høyest potensiell nytte blant de som benytter seg av, og de som ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Dette gir en indikasjon på

at analysemetoden er ansett som å ha et stort potensiale til å bruke, og at dette potensiale ikke er fullt utnyttet i dag.

Spørsmål 20 hadde et oppfølgingsspørsmål der en fikk muligheten til å oppgi årsaken til hvorfor selskapet ikke benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg til de fastsatte svaralternativene hadde spørsmålet et ”annet” svaralternativ der respondentene fikk mulighet til å legge igjen en kommentar, tabell 4.10 og 4.11.

Spm	Respondenter
19,1 For ressurskrevende	5
19,2 For tidkrevende	6
19,3 Ser ikke behovet	48
19,4 Annet	7

n=66

Tabell 4.10 Fastsatte svaralternativ

Spm	Kommentar
19,4 Annet	Er så lite firma at eg ikke ser nytte
19,4 Annet	Delvis ukjent for meg dette
19,4 Annet	Har ikke verktøy
19,4 Annet	Små forhold/oversikt - følger opp timeprod mot budsejett
19,4 Annet	Kjenner ikkje til slike verktøyer og er vel for liten
19,4 Annet	Har ikke hatt behov for dette
19,4 Annet	Jeg er utøvende og fakturerende ansvarlig - Jeg har full kontroll på lønnsomheten per kunde

Tabell 4.11 Respondentenes egne svar for svaralternativ 19.4 ”Annet”

De fleste som ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser oppgir at de ikke ser behovet (48 stk). Enkelte mener det er for ressurskrevende (5 stk), for tidkrevende (6 stk) eller annet (7 stk). Av de som svarte annet, var grunnen for ikke å benytte noen form for kundelønnsomhetsanalyse at det enten var ukjent eller at de følte de hadde kontroll på kundenes lønnsomhet.

Flere respondenter antydte av det å benytte seg av kundelønnsomhetsanalyser var for ressurskrevende. Vi inkluderte i vår undersøkelse et spørsmål som så på hvor ressurskrevende i forhold til opplevd nytte de ulike kundelønnsomhetsanalysene var. Svaralternativene gikk fra ”i liten grad”, til ”i stor grad”. Her vil svaralternativ 1 tilsi at respondenten føler han får

mye igjen for ressursene ved å benytte seg av analyseteknikken. Dette innebærer at et lavt gjennomsnittlig svar betyr at det er mest lønnsomt å gjennomføre kundelønnsomhetsanalysen.

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
10,1 Ressurskrevende lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder	3,02	1,69	0,08	-0,22
10,2 Ressurskrevende lønnsomhetsanalyser av kundeselement	3,48	0,79	0,13	-1,12
10,3 Ressurskrevende enkeltkunders livsløpsverdi	3,40	1,83	0,42	-0,81
10,4 Ressurskrevende verdivurdering av enkeltkunder	3,18	1,70	0,75	-0,06

n = 63

Tabell 4.12 Ressurskrevende i forhold til opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalysemetodene

Vi ser at det er lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder som har lavest gjennomsnitt med 3,02. Etterfulgt er det verdivurdering av enkeltkunder som har en et gjennomsnitt på 3,18. Vi ser at dette samsvarer med bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (se tabell 4.4).

Konstruert helhetsvurdering av opplevd nytte

Vi ønsket å konstruere en helhetsvurdering av opplevd nytte. Dette av den grunn at en helhetsvurdering er mer egnet til videre analyser enn fire individuelle nyttegrader. Spørsmål 9 i spørreundersøkelsen måler hvilken opplevd nytte de ulike analyseteknikkene gir. Vi benyttet oss av svarene fra spørsmål 9 og gjennomførte en korrelasjonsanalyse i tabell 4.13.

	Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	Nytte Verdivurdering av enkeltkunde
Nytte Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	1,000	0,465*	0,370*	0,533*
Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,465*	1,000	0,542*	0,385*
Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	0,370*	0,542*	1,000	0,733*
Nytte Verdivurdering av enkeltkunder	0,533*	0,385*	0,733*	1,000

* (p < 0,05)
n = 63

Tabell 4.13 Korrelasjonsanalyse for opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Som vi ser er det høy korrelasjon mellom opplevd nytte av de ulike kundelønnsomhetsanalysene. Vi gjennomførte da en bekreftende faktoranalyse.

Faktoranalyse	Faktorgrad
Nytte Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	0,62
Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	0,63
Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	0,58
Nytte Verdivurdering av enkeltkunde	0,58

Tabell 4.14 Faktoranalyse av spørsmål 9

Cronbach's alfa | **0,803** _e

Tabell 4.15 Cronbachs alfa av opplevd nytte

Som vi ser av tabell 4.14 er faktorladningen på tilfredsstillende nivå ($KMO > 0,6$), med signifikansnivå på 5 %. Vi ser at Cronbach's alfa ligger på 0,803. Dette er over minimumsverdien på 0,7 som er sett på som pålitelig (se kapittel 3.4). Vi vil med dette benytte oss av gjennomsnittet av nytten blant de ulike kundelønnsomhetsanalysene som helhetsfaktor for opplevd nytte. Dette gir oss følgende deskriptive modell.

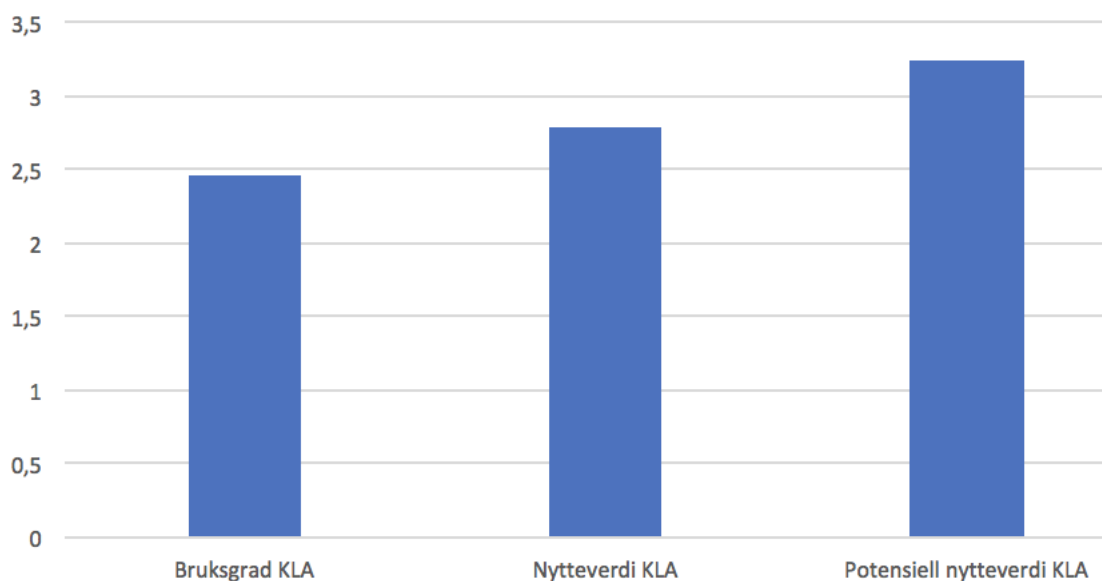
Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
** Nytte (Helhetsvurdering)	2,79	1,30	0,26	-0,84
n = 63				
** Konstruert nytte				

Tabell 4.16 Konstruert helhetsvurdering av opplevd nytte

Som vi ser av tabell 4.16 er den konstruerte helhetsvurderingen av opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser på 2,79.

Oppsummering problemstilling 1

Nåværende bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser samsvarer relativt godt med opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (figur 4.2). Potensiell nytte er så høyere enn både bruksgrad og opplevd nytte. Dette medfører at respondentene ser at det er en potensiell høyere verdi av kundelønnsomhetsanalyser enn hva som blir realisert i dag.



Figur 4.2 Gjennomsnittsverdier for bruksgrad, opplevd og potensiell nytte

Det er en høy korrelasjon mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og nytteverdi (0,94) av kundelønnsomhetsanalyser i tabell 4.17. Dette kan tyde på at de som benytter analyseverktøyene mest aktivt også ser høyest nytteverdi av dem.

	Nytteverdi (helhetsvurdering)	Bruksgrad (helhetsvurdering)
Nytteverdi (helhetsvurdering)	1,000	0,94*
Bruksgrad (helhetsvurdering)	0,94*	1,000

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

n = 63

Tabell 4.17 Korrelasjon mellom bruksgrad og opplevd nytteverdi (helhetsvurdering)

4.3 Tema 2:

- Estimeringsmetoder

I litteraturen ser vi at nøyaktighet av estimeringsmetoden som er valgt til å fordele kostnader på til kunden, påvirker nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser (Boye et al., 2011). Vi ønsket med dette å undersøke i hvilken grad valg av estimeringsmetode påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette fører oss til delproblemstilling 1: *Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser?* Av estimeringsmetoder vil vi se på de tradisjonelle estimeringsmetodene; *selvkostmetoden* og *bidragsmetoden*, og de moderne estimeringsmetodene *aktivitetsbasert* og *tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon*.

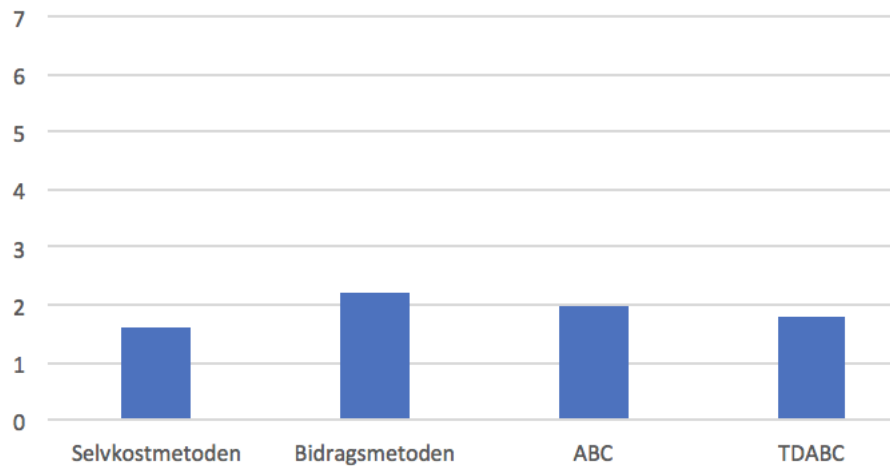
Spørsmål 12 - Bruksgrad av ulike estimeringsmetoder

I spørsmål 12 undersøkte vi i hvilken grad respondentene benyttet seg av følgende estimeringsmetoder *selvkostmetoden*, *bidragsmetoden*, *aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)* og *tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)*. Skalaen benyttet gikk fra 1; i liten grad til 7; i stor grad. Vi ser fra tabell 4.18 at bidragsmetoden er den metoden som er mest benyttet med et gjennomsnitt på 2,19. Etterfulgt av ABC (1,98), TDABC (1,80) og til slutt selvkostmetoden (1,60). Vi ser at alle verdiene ligger i nedre halvdel av skalaen. Dette sier oss at estimeringsmetodene i seg selv ikke er mye benyttet. Selv om selvkostmetoden er minst benyttet ser vi at standard avviket er relativt høyt. Dette kan bety at selv om gjennomsnittet er lavt, er det respondenter som benytter seg av metoden i relativt høy grad.

Spm	Gjennomsnitt verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
12,1 Selvkostmetoden	1,60	2,02	1,27	0,41
12,2 Bidragsmetoden	2,19	2,34	0,72	-0,85
12,3 ABC	1,98	1,47	0,77	-0,45
12,4 TDABC	1,80	1,42	0,86	0,01

n = 63

Tabell 4.18, bruksgrad av ulike estimeringsmetoder



Figur 4.3, visuell fremvisning for bruksgrad av estimeringsmetoder, gjennomsnittsverdier

Korrelasjon mellom estimeringsmetodene

Vi gjennomførte en korrelasjonsanalyse mellom de ulike metodene, samt opplevd nytte og kontrollvariablene *antall år siden startet med KLA (kundelønnsomhetsanalyser)*, *konkurranse i området*, *antall kunder* og *salgsinntekt (SI)*. Dette gjorde vi for å undersøke hva som påvirket opplevd nytte av estimeringsmetodene. I tillegg gir det oss en indikasjon på hypotesene våre om estimeringsmetoder (se kap 2.4, hypoteser).

	Selvkost- metoden	Bidrags- metoden	ABC	TDABC	Nytte (helhetsvurdering)	Antall år siden KLA	Konkurransse i området	Antall kunder	SI
Selvkostmetoden	1,000	0,443**	0,300*	0,011	0,261*	0,078	0,046	0,120	-0,022
Bidragsmetoden	0,443**	1,000	0,033	0,070	0,222	0,161	0,042	0,084	0,051
ABC	0,300**	0,033	1,000	0,344**	0,603**	0,362**	0,283*	0,498**	0,316*
TDABC	0,011	0,070	0,344**	1,000	0,338**	0,376**	0,141	0,471**	0,978**
Nytte (Helhetsvurdering)	0,261*	0,222	0,603**	0,338**	1,000	0,506**	0,280*	0,607**	0,314*
Antall år siden KLA	0,087	0,161	362**	0,376**	0,506**	1,000	0,142	0,654**	0,361*
Konkurransse i området	0,046	0,042	0,283*	0,131	0,280*	0,142	1,000	0,364**	0,104
Antall kunder	0,120	0,084	0,498**	0,471**	0,607**	0,654**	0,364**	1,000	0,464**
SI	0,022	0,051	0,316*	0,678**	0,314*	0,361**	0,104	0,464**	1,000

** p < 0,01

* p < 0,05

n = 63

Tabell 4.19 Korrelasjonsanalyse estimeringsmetoder

Korrelasjonsmatrisen ovenfor viser hvordan variablene korrelerer med hverandre (tabell 4.19). Vi kan ikke trekke kausale sammenhenger mellom variablene, men vi kan se om de beveger seg i samme retning. Fra matrisen ser vi at selvkostmetoden og bidragsmetoden korrelerer mot hverandre på signifikant nivå ($p < 0,01$). Dette er de estimeringsmetodene som blir definert som de tradisjonelle, og det kan tenkes at selskap som benytter seg av en metodene, også benytter seg av den andre i en viss utstrekning. Vi ser videre at selvkostmetoden også korrelerer mot aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ($p < 0,05$). Dette er mer overraskende da det er naturlig å tro at selskap som har investert i verktøy for å benytte seg av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, ikke benytter seg av de tradisjonelle i stor grad. Likevel kan det tenkes at enkelte bruker de litt om hverandre i endringstiden, eller at de ikke i full grad har mulighet til å benytte seg av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Som vi ser av modellen er det signifikant korrelasjon mellom ABC og konkurranse i området, salgsinntekt, antall kunder og opplevd nytte. Disse har et signifikantnivå på mindre enn 5 %. Dette gir en indikasjon til at metoden er mye benyttet i større selskap med høy salgsinntekt og mange kunder.

Videre gjennomførte vi en regresjonsanalyse for å se hvordan de ulike estimeringsmetodene påvirker den avhengige faktor som her var helhetsvurderingen av opplevd nytte. Det er å forvente at ved bruk av de moderne estimeringsmetodene vil en ha en større nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

	Ikke-stand. Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	0,91		2,064*	0,499
Selvkostmetoden	0,03	0,04	0,36	
Bidragsmetoden	0,04	0,07	0,68	
ABC	0,29	0,32	2,805**	
TDABC	0,03	0,11	0,30	
Bruksgrad KLA (helhetsvurdering)	0,19	0,22	2,221*	
Antall kunder	0,00	0,28	2,005*	
Antall år siden startet med KLA	0,03	0,13	1,05	
Konkurransen i området	0,04	0,38	0,38	
Salgsinntekt	-5,848E-07	-0,08	-0,19	

Avhengig variabel: Nytte (Helhetsvurdering)

** $p < 0,001$

* $p < 0,05$

$n = 63$

Tabell 4.20 Regresjon estimeringsmetoder, nytte helhetsvurdering

Vi ser at regresjonsmodellen har en forklaringskraft på 49,9 % (tabell 4.20). Dette betyr at de uavhengige variablene forklarer nesten halvparten av variasjonen til den avhengige variabelen. En svakhet ved regresjonsanalysen er at $n = 63$. Det ble observert multikollinearitet (VIF- og toleranseverdier) for variablene ABC og TDABC som vil si at de måler det samme. Vi valgte å ta med kontrollvariablene *antall kunder*, *antall år siden man startet med KLA (kundelønnsomhetsanalyser)*, *konkurransen i området* og *salgsinntekt*. Disse kontrollvariablene forteller oss om det er andre faktorer som påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser mer enn de estimeringsmetodene vi har med i undersøkelsen.

Vi kan ikke se signifikant påvirkning på den avhengige variabel *nytte* fra noen av de tradisjonelle estimeringsmetodene, *selvkostmetoden* og *bidragsmetoden*. Det er en positiv påvirkning, men denne er ikke signifikant. Derimot kan vi se en positiv signifikant effekt av *ABC-kalkyler*. Denne er signifikant på laveste nivå, noe som betyr at det er 99 % sannsynlig at denne faktoren påvirker opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi kan ikke se en signifikant effekt av *tidsdreven aktivitetsbaserte estimeringsmetode* på opplevd nytte. Dette er litt overraskende, da vi ovenfor så at metodene kan bli oppfattet som sammenlignbare og korrelerer med hverandre. Det er også en signifikant påvirkning av bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser på opplevd nytte. Dette henger godt sammen med resultatene fra korrelasjonsanalysen vi gjennomførte mellom opplevd nytte og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i tema 1. Det er også en signifikant ($p < 0,05$) påvirkning mellom antall kunder og nytteverdi av estimeringsmetoder. Dette sier oss at selskaper med større

kundebase opplever en høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn de med liten kundebase.

4.4 Tema 3:

- Foretaksprestasjon

Kundelønnsomhetsanalyser har den intensjon om å skape verdi for brukeren (se kap. 2.1). Vi ønsker i delproblemstilling 2 å undersøke om det er *samvariasjon mellom foretakets økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser*. Foretaksprestasjon blir definert i kapittel 2.1.1. Vi ønsker å gjennomføre objektive tester av nøkkeltall fra regnskapet til respondentene som svarer at de benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Disse tallene sammenlignes med respondenter som besvarer at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. På denne måten kan vi se etter sammenhenger mellom økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Vi har også inkludert et spørsmål i vår undersøkelse der respondenten oppgir sin subjektive mening om selskapets prestasjoner i forhold til konkurrentene de siste årene. Dette gir oss grunnlag til å vurdere om den subjektive vurderingen av foretaksprestasjon fra respondenten samvarierer med den objektive målingen av foretaksprestasjon.

Tabellen 4.21 viser deskriptiv statistikk over spørsmål 4 i spørreundersøkelsen. Spørsmålet måler hvordan respondentene subjektivt sett har ansett sitt resultat i forhold til konkurrentene. Vi ønsker å bruke dette spørsmålet som den subjektive vurderingen av selskapets foretaksprestasjoner. Skalaen benyttet i spørsmålet er en Likert-skala som strekker seg fra 1; dårligere enn konkurrentene, til 7; bedre enn konkurrentene. Vi ser gjennomsnittsverdi på 4,2. Det innebærer at respondentene i snitt har vurdert egne resultater som litt bedre i forhold til sine konkurrenter. Ut fra standardavvik og kurtose ser vi at det er en stor samling rundt gjennomsnittet.

Spm	Gjennomsnitt			
	verdi	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
4 Resultat i forhold til konkurrenter de siste årene	4,23	1,04	0,32	0,28
n=63				
*Dårligere enn konkurrentene				
** Bedre enn konkurrentene				

Tabell 4.21 Prestasjon i forhold til konkurrentene

Avhengig variabel: Foretaksprestasjon

De avhengige variablene vi tester er *total kapitalrentabilitet*, *egen kapitalrentabilitet* og *driftsmargin*. Disse nøkkeltallene gir godt grunnlag til si noe om bedriftens økonomiske prestasjoner (se kapittel 3.3.2 sekundærdata). Vi gjennomførte en korrelasjonsanalyse av faktorene for å se hvordan de samvarierte med hverandre. I tillegg tok vi med resultat i forhold til konkurrentene. Dette er det subjektive prestasjonsmålet.

Vi ser av tabellen 4.22 at salgsinntekter har en signifikant korrelasjon med nøkkeltallene *total kapitalrentabilitet* og *egen kapitalrentabilitet*. Nøkkeltallet *driftsmargin* har en ikke-signifikant korrelasjon med salgsinntekt. Høyeste signifikante sammenheng er mellom nøkkeltallet *egen kapitalrentabilitet* og antall kunder. Vi finner videre at bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ikke korrelerer signifikant med noen av nøkkeltallene.

	Total kapitalrentabilitet	Egen kapitalrentabilitet	Driftsmargin	Antall kunder	Salgsinntekt	Bruksgrad (helhetsvurdering)
Total kapitalrentabilitet	1,000	0,098	-0,048	0,137	0,482**	0,164
Egen kapitalrentabilitet	0,098	1,000	0,167	0,668*	0,368**	-0,045
Driftsmargin	-0,048	0,167	1,000	-0,048	-0,073	-0,039
Antall kunder	0,137	0,668**	-0,048	1,000	0,464**	0,141
Salgsinntekt	0,482**	0,368**	-0,073	0,468**	1	0,088
Bruksgrad (helhetsvurdering)	0,164	-0,045	-0,039	0,141	0,088	1,000

** p < 0,01

* p < 0,05

n = 63

Tabell 4.22 korrelasjonsanalyse av foretaksprestasjon

For å se hvordan bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser hadde en effekt på foretaksprestasjon benyttet vi oss av regresjonsanalyse. Vi ønsket å teste dette ved å sette opp variablene for foretaksprestasjon *egen kapitalrentabilitet*, *total kapitalrentabilitet* og *driftsmargin* som avhengig variabel og teste variasjonen mot bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Vi benyttet oss av *antall kunder*, *antall år benyttet KLA (kudelønnsomhetsanalyser)*, *konkurranse i området* og *salgsinntekt* som kontrollvariabler.

	Ikke-stand.Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	-65,364		-1,273	0,497
Bruksgrad KLA (helhetsvurdering)	-4,322	-0,042	-0,385	
Antall kunder	0,132	0,413	3,058*	
Antall år med KLA	7,827	0,301	2,375*	
Konkurransen i området	21,103	0,184	1,973**	
Salgsinntekt	6,473E-5	0,074	0,731	

Avhengig variabel: Egenkapitalrentabilitet

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

$n = 63$

Tabell 4.23 Regresjon med egenkapitalrentabilitet som avhengig variabel

Som vi ser av tabell 4.23 har modellen en forklaringskraft på 49,7 % (Justert R^2). Bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser har ingen signifikant påvirkning på den avhengige variabelen. Derimot er antall kunder og antall år man har benyttet kundelønnsomhetsanalyser signifikant på 5 % nivå ($p < 0,05$). Konkurransen i området er signifikant på 1 % nivå ($p < 0,01$).

	Ikke-stand.Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	52,290		2,007*	0,338
Bruksgrad KLA (helhetsvurdering)	-1,891	-0,043	-0,332	
Antall kunder	0,001	0,007	0,041	
Antall år med KLA	-3,309	-0,300	-1,979**	
Konkurransen i området	8,486	0,175	1,596	
Salgsinntekt	0,000	0,584	4,826**	

Avhengig variabel: Totalkapitalrentabilitet

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

$n = 63$

Tabell 4.24 Regresjon med totalkapitalrentabilitet som avhengig variabel

Vi ser av tabell 4.24 at bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ikke har en signifikant forklaringskraft på den avhengige variabelen totalkapitalrentabilitet. Modellen har en forklaringskraft på 33,8 % (Justert R^2). Tabell 4.24 viser at det er antall år en har benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser er signifikant ($p < 0,01$) og som har en negativ påvirkning på den avhengige variabelen.

	Ikke-stand.Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	3,958		0,246	0,014
Bruksgrad KLA (helhetsvurdering)	-2,876	-0,125	-0,818	
Antall kunder	-0,013	-0,180	-0,950	
Antall år med KLA	0,769	0,132	0,745	
Konkurransen i området	7,148	0,279	2,132**	
Salgsinntekt	6,259E-6	-0,032	-0,226	

Avhengig variabel: Driftsmargin
 ** p < 0,01
 * p < 0,05
 n = 63

Tabell 4.25 Regresjon med driftsmargin som avhengig variabel

Tabell 4.25 viser resultatene av regresjonsmodellen der den avhengige variabelen var driftsmargin. Vi ser her at det kun er konkurranse i området som har en signifikant forklaring på driftsmargin ($p < 0,01$). Modellen har en lav forklaringskraft på 1,4 % (Justert R^2).

Vi ønsket videre å teste om det var signifikante forskjeller blant de som oppgav av de benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser og de som ikke benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser i forhold til foretaksprestasjoner. Nøkkeltall for de tre siste regnskapsårene ble benyttet for begge gruppene. Vårt utvalg av de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser er 63 respondenter, noe som betyr at det er 93 respondenter som ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser.

Vi gjennomførte en t-test for å se om det var forskjeller i foretaksprestasjoner mellom de som benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser og de som ikke gjorde det. Hypotesene vi har testet er følgende:

- *Totalkapitalrentabiliteten er høyere blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, enn de som ikke gjør det.*
- *Egenkapitalrentabiliteten er høyere blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, enn de som ikke gjør det.*
- *Driftsmarginen er høyere blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, enn de som ikke gjør det.*

Vi ser av tabell 4.26 nedenfor at verken *totalkapitalrentabilitet*, *egenkapitalrentabilitet* eller *driftsmargin* er signifikant. Det vil si at ikke er signifikante forskjeller av foretaksprestasjoner

blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser enn de som ikke gjør det. Dette gjør at vi må forkaste hypotesene.

t-test	t-verdi	Sig. 2-sidig	Sig. 1-sidig
Totalkapitalrentabilitet	-0,671	0,503	0,252
Egenkapitalrentabilitet	-1,504	0,135	0,068
Driftsmargin	-1,021	0,301	0,151

n = 156

Bruk = 63, Ikke bruk = 93

Tabell 4.26 t-test foretaksprestasjoner

Vi ønsket å teste ulike kundelønnsomhetsanalyseteknikker mot foretaksprestasjon. Dette gjorde vi ved å teste hvor mye av variasjonen kundelønnsomhetsanalysene forklarte variasjonen i den avhengige variabelen. I alle regresjonene benyttet vi oss av *antall kunder*, *antall år siden startet med KLA (kundelønnsomhetsanalyser)*, *konkurransen i området* og *salgsinntekt* som kontrollvariabler.

	Ikke-stand. Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	-1,05		0,06	0,089
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	2,49	0,14	0,91	
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	-7,68	-0,30	-1,86	
Enkeltkunders livsløpsverdi	12,19	0,52	2,816**	
Verdivurdering av enkeltkunde	-6,33	-0,30	-1,58	
Antall kunder	-0,10	-0,15	-0,80	
Antall år siden startet med KLA	0,18	0,03	0,19	
Konkurransen i området	6,74	0,26	1,85	
Salgsinntekt	-6,160E-6	-0,03	-0,22	

Avhengig variabel: Driftsmargin

** p < 0,001

* p < 0,05

n = 63

Tabell 4.27 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot driftsmargin

Når vi tester for driftsmargin i tabell 4.27 er enkeltkunders livsløpsverdi signifikant ($p < 0,001$). Modellen har en lav forklaringskraft på 8,9 % (Justert R^2). Det er ingen andre uavhengige variabler som er signifikante.

	Ikke-stand. Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	11,39		0,27	0,436
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	3,25	-0,06	-0,50	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	9,89	0,13	1,02	
Enkeltkunders livsløpsverdi	4,56	0,07	0,45	
Verdivurdering av enkeltkunde	-10,94	-0,17	-1,16	
Antall kunder	0,04	0,19	1,34	
Antall år siden startet med KLA	4,79	0,27	2,121*	
Konkurrans i området	7,82	0,10	0,91	
Salgsinntekt	0	0,36	3,235*	

Avhengig variabel: Egenkapitalrentabilitet

** p < 0,001

* p < 0,05

n = 63

Tabell 4.28 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot egenkapitalrentabilitet

Når vi testet for egenkapitalrentabilitet i tabell 4.28 er ingen kundelønnsomhetsanalysemetoder signifikante. Modellen har en forklaringskraft på 42,6% (Justert R²). Vi ser en positiv signifikant (p<0,05) effekt av *antall år siden man startet med KLA (kundelønnsomhetsanalyser)*.

	Ikke-stand. Koeff.	Std.Koeff. Beta	t-verdi	Justert R-verdi
Konstant	66,49		2,309*	0,320
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	-10,90	-0,33	-2,43	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	9,42	0,19	1,40	
Enkeltkunders livsløpsverdi	-1,22	-0,03	-1,17	
Verdivurdering av enkeltkunde	1,45	0,04	0,22	
Antall kunder	0,01	0,04	0,24	
Antall år siden startet med KLA	-3,93	-0,36	-2,51	
Konkurrans i området	8,84	0,18	1,48	
Salgsinntekt	0,000	0,55	4,492**	

Avhengig variabel: Totalkapitalrentabilitet

** p < 0,001

* p < 0,05

n = 63

Tabell 4.29 Ulike kundelønnsomhetsanalysemetoder mot totalkapitalrentabilitet

Når vi tester for totalkapitalrentabilitet i tabell 4.29 er ingen kundelønnsomhetsanalysemetoder signifikante. Modellen har en forklaringskraft på 32 % (Justert R²).

Oppsummering av analyser

Tema 1: Helhetsvurdering av bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser er gjennomsnittlig 1,24 blant hele utvalget. Når en fjerner de som ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser er gjennomsnittsverdien 2,46. Det er *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde* som er benyttet i høyest grad, etterfulgt av *verdivurdering av enkeltkunder*. Vi har altså en historisk og en fremtidsrettet metode som har høyest bruksgrad. Potensiell nytte er høyere enn bruksgrad, og minimalt høyere enn opplevd nytte. De som ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser ser mindre potensiell nytte av analyseteknikkene enn de som benytter seg av det.

Tema 2: Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser ble undersøkt i tema to. Vi ser at bidragsmetoden er mest brukt (2,19). Etterfulgt kommer aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC) og tidsdreven aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (TDABC). Vi ser at de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene blir opplevd som en samlet faktor som måler det samme. Vi kan ikke se noen effekt på opplevd nytte ved bruk av de tradisjonelle estimeringsmetodene. Det er en signifikant positiv effekt ved bruk av estimeringsmetoden ABC og opplevd nytte.

Tema 3: Tredje tema ser på sammenhengene mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjon. Vi kan ikke finne signifikant samvariasjon mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og foretaksprestasjon. Vi kan heller ikke finne positiv samvariasjon mellom bruksgrad av ulike former for kundelønnsomhetsanalyseteknikker og foretaksprestasjon.

4.5 Hypoteser

Tema 2	
H1: Jo høyere bruksgrad av selvkostmetoden, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Forkastet
H2: Jo høyere bruksgrad av bidragsmetoden, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Forkastet
H3: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC), jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Støttet**
H4: Jo høyere bruksgrad av tidsrevne aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (TDABC), jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Forkastet
H5: Jo høyere salgsinntekt, jo høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)	Forkastet
H6: Selskap med stor kundebase har større nytte av kundelønnsomhetsanalyser	Støttet*
Tema 3	
H7: Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), jo høyere foretaksprestasjon - Totalkapitalrentabilitet - Egenkapitalrentabilitet - Driftsmargin	Forkastet
H8: Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, jo høyere foretaksprestasjon - Totalkapitalrentabilitet - Egenkapitalrentabilitet - Driftsmargin	Forkastet
H9: Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, jo høyere foretaksprestasjon - Totalkapitalrentabilitet - Egenkapitalrentabilitet - Driftsmargin	Forkastet
H10: Jo høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi, jo høyere foretaksprestasjon - Totalkapitalrentabilitet - Egenkapitalrentabilitet - Driftsmargin	Forkastet
H11: Jo høyere bruksgrad verdilvurdering av enkeltkunder, jo høyere foretaksprestasjon - Totalkapitalrentabilitet - Egenkapitalrentabilitet - Driftsmargin	Forkastet
* p < 0,05	
** p < 0,01	

Tabell 4.30 Resultat av hypotesetestene

5. Diskusjoner, implikasjoner og konklusjon

5.1 Diskusjoner av funn

Kapittel 4 (analyse) vil være med på å danne grunnlag for drøftelsen vår. Vi vil i tillegg sammenligne resultatene mot tidligere studier gjort på lignende tematikk. Det vil videre være en gjennomgang av utredningens teoretiske og praktiske implikasjoner. Kapittelet avsluttes med en konklusjon.

Tema 1: Bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser

Vi vil starte med å se på vår hovedproblemstilling. Denne kan deles opp i to ulike delemner:

- *I hvilken grad benytter norske revisjonsselskap kundelønnsomhetsanalyser.*
- *Hvordan oppleves nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser for norske revisjonsselskap.*

Når en svarer på denne problemstillingen vil vi først se på kundelønnsomhetsanalyser som en helhet. Vi vil deretter gå gjennom de fire ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene. Diskusjonen tar utgangspunkt i spørsmål 5, *bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser* og spørsmål 9 *nytteverdi av ulike analyseteknikker*. Fra undersøkelsen kan vi se at norske revisjonsselskap benytter kundelønnsomhetsanalyser i varierende grad. Store deler av den Likerte skalaen er benyttet, med klynge på nedre halvdel. Helhetsvurdering av bruksgrad blant alle respondentene (tabell 4.2) har vi funnet en gjennomsnittsverdi på 1,24. Blant de som benytter seg av minst en form for kundelønnsomhetsanalyser ble bruksgraden gjennomsnittlig på 2,46 (tabell 4.3). Det er totalt 59 % av respondentene som oppgir at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser.

At 59 % av utvalget oppgir at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser er veldig overraskende. Tallet er betydelig høyere enn hva som er funnet fra sammenlignbare studier (Havelin og Helsem, 2012, Sandanger og Sandbekk 2015). Hva som kan forårsake den lave bruksgraden kan tenkes å ligge i revisjonsselskapenes funksjon og struktur. Størstedelen av selskapene er små, og fakturerte timepris for tjenestene de leverer. Dette medfører at alle kunder leverer samme resultat. Her ser en bort fra ekstraverdier kundene kan tilbringe selskapet.

Blant de respondentene som oppgir at de benytter seg av lønnsomhetsanalysene er nytten (*helhetsvurdering*) gjennomsnittlig på 2,79 (tabell 4.16). Vi ser av dette at mange av dem som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser ikke ser nytten i veldig stor grad. Likevel blir den gjennomsnittlige potensielle nytten målt til 3,24 (figur 4.2). Dette indikerer at en del av de som benytter seg av en eller flere kundelønnsomhetsanalysemetoder i dag, ser en potensiell større nytte som de ikke drar utbytte av i dag. Potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser er høyere blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser enn de som ikke gjør det (se kap 4.2). Dette kan bety at de selskapene som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser heller ikke har et ønske om å starte med det. De som bruker det i liten grad i dag ser en høyere potensiell nytte, og kan ha som ønske om å utvide aktiviteten. Da det er ressurskrevende å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser kan det tenkes at respondentene i undersøkelsen anser lønnsomhetsanalysene for ressurskrevende i forhold til den opplevde nytteverdien en får tilbake. Vi undersøkte dette i spørsmål 10. Samlet sett er de retrospektive kundelønnsomhetsanalysene minimalt mindre ressurskrevende enn de prospektive. Det er interessant å se at alle gjennomsnittsverdiene til lønnsomhetsanalysemetodene i tabell 4.12 er under skalaens midtpunkt (4) målt etter hvor ressurskrevende de er. En ser her at

respondentene ikke opplever noen av lønnsomhetsanalysene som ressurskrevende i stor grad. Dette indikerer at det er ”ser ikke behovet” som er største faktoren som trekker ned bruksgrad. Ved at en ikke ser behovet for kundelønnsomhetsanalyser vil en ikke se nytteverdien.

Sammenlignet med studier med samme måleskala ser vi eksempelvis at studien av Havelin og Helsem (2012) målte en bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser på 5,22. Nytteverdien ble målt til 5,34, og den potensielle nytten på 5,96. Studien så på de 300 største (etter driftsinntekt 2010) selskapene i Norge, og studien benyttet samme Likert-skala som oss. I en tilsvarende kartlegging av Sandanger og Sandbekk (2015) ble de 500 største selskapene i Norge undersøkt. Grunnet ulik måleskala er ikke denne undersøkelsen direkte sammenlignbar. Undersøkelsen benyttet seg ikke av ”ikke bruk” som svaralternativ, noe som medfører at respondenten blir tvunget til å velge alternativ ”1” om en ikke benytter seg av noen form for kundelønnsomhetsanalyse. Sandanger og Sandbekk (2015) poengterte selv av de som svarte laveste verdi i bruksgrad ble fjernet fra utvalget, og at dette kan forsvare en sammenligning. Av samme grunn kan vi sammenligne vår oppgave mot deres i tillegg til studien av Havelin og Helsem (2012). Studien finner en bruksgrad (helhetsvurdering) på 4,41, nytte (helhetsvurdering) på 4,43 og potensiell nytte på 5,22. Vi ser at det har vært en nedgang i både bruksgrad og nytteverdi fra studien gjennomført i 2012 til studien gjennomført i 2015. En mer dramatisk nedgang er blitt sett til vår utredning. Teoretisk sett ville en trodd at da det er et større antall som ser potensiell nytte i kundelønnsomhetsanalyser enn de som faktisk bruker det, burde trenden gått andre vei.

Likevel kan vi ikke sammenligne studieobjektet helt. Da de foregående studiene har sett på Norges 300- og 500 største selskap er det å forvente at disse har stor omsetning og mange kunder. Vårt studieobjekt har et fåtall av selskap som befinner seg i dette utvalget, og største delen er små selskap. Vi finner delvis støtte for dette i oppgaven vår der vi ser at salgsinntekt er signifikant for foretaksprestasjonsmålet egenkapitalrentabilitet (tabell 4.27). Vi ser likevel at også her er den potensielle nytten høyere enn den faktiske nytten. At det da ikke er flere som aktivt benytter seg av analyseteknikkene kan være grunnet selskapene sliter med å finne økte foretaksprestasjoner ved å benytte analyseteknikkene. Dette er å forvente av selskaper med lavere omsetning enn i populasjonen til Sandanger og Sandbekk (2015) og Havelin og Helsem (2012). Analyseteknikkene kan derfor bli ansett som å være for kostnadstunge. Dette kan vi ikke underbygge fra spørsmål 10 om hvor ressurskrevende teknikkene er i forhold til nytteverdi. Likevel kan det tenkes at disse respondentene ikke benytter kundelønnsomhetsanalyseteknikkene i sin fulle utstrekning, og ser ressursene som blir lagt

ned i dem. Teknikkene kan derfor oppleves som for teoretiske og vanskelige. Dette kan vi underbygge ved responsraten på 55% om respondentene ønsket å motta utredningen på e-post i etterkant (spørsmål 18).

Undersøkelsens resultat viser at gjennomsnittlig bruksgrad av de fire ulike metodene ligger under skalaens midtpunkt (4) som gikk fra 1; *lite grad* til 7; *stor grad*. Bruksgrad av *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde* hadde høyest verdi med gjennomsnittlig bruksgrad på 3,51 i tabell 4.4. Bruksgrad av lønnsomhetsanalyser av kundeselement hadde gjennomsnitt på 2,36, enkeltkunders livsløpsverdi på 2,67 og verdivurdering av enkeltkunde 2,94. Det er litt overraskende at lønnsomhetsanalyser av kundeselement har så lav bruksgrad. Dette er en lønnsomhetsanalysemetode som ser på store kundemasser samtidig. Det er god grunn til å tro at dette hadde passet revisjonsselskapene som ofte har store kundemasser. Likevel ser vi at det er lønnsomhetsanalysene som ser på enkeltkunder som er mest brukt. *Enkeltkunders livsløpsverdi* er det grunn til å tro blir lite benyttet grunnet den lovpålagte maksimale engasjementsperioden på 6 år og at det av den grunn vil være for ressurskrevende i forhold til nytten analysemetoden gir. Dette gjør at livsløpet nødvendigvis blir kortere enn i mange andre bransjer. Det kan synes at lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er mer relevant i revisjonsbransjen enn lønnsomhetsanalyser av kundeselement. En respondent bekrefter at lønnsomhetsanalyser av kundeselement er vanskelig å benytte i praksis, og at når dette gjøres er det best begrunnet i fagmessig skjønn. Dette hadde med typiske grupperinger av kunder som ofte hadde uforutsette mønstre i regnskapet sitt, eller var preget av hyppige konkurser. Til dette arbeidet ble ikke lønnsomhetsanalyse av kundeselement benyttet på de kundene en hadde, men mer når en valgte om en skulle ta inn kunden i første omgang.

Fra korrelasjonsanalysen for bruksgrad av ulike kundelønnsomhetsanalyser (tabell 4.6) ser vi at det er høyest korrelasjon mellom de prospektive kundelønnsomhetsanalysene ($korr > 0,7$). Dette kan være grunnet i at analyseteknikkene oppleves som like, og ved av man benytter seg av en av analyseteknikkene er det lave utviklingskostnader for å ta i bruk den andre også. Det er mulig å si at alle lønnsomhetsanalysene korrelerer høyt ($korr > 0,390$). Dette gir en indikasjon på at mange selskap bruker flere ulike lønnsomhetsanalyser

Opplevd nytte av ulike kundelønnsomhetsanalyser har samvariasjon med bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Nyttverdi (tabell 4.7) av lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder har gjennomsnittsverdi på 3,46, lønnsomhetsanalyser av kundeselement 2,52, enkeltkunders

livsløpsverdi 2,69 og verdivurdering av enkeltkunder 2,50. Vi ser at det er en høyere gjennomsnittlig verdi på opplevd nytte i forhold til bruksgraden. Dette blir forsterket av korrelasjonsanalysen i tabell 4.17. Vi ser her at det er en høy signifikant sammenheng mellom bruksgrad (helhetsvurdering) og opplevd nytteverdi (helhetsvurdering).

Tema 2

Delproblemstilling 1: *Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser?*

Det er estimeringsmetoden *bidragsmetoden* som blir mest brukt av de fire ulike kalkylemetodene (tabell 4.18). Den har en bruksgrad på 2,19, mens selvkostmetoden har en gjennomsnittlig bruksgrad på 1,6. Funn fra undersøkelsen viser at den gjennomsnittlige bruksgraden for den aktivitetsbaserte metoden (ABC) er 1,98 og den tidsdrevene aktivitetsbaserte metoden (TDABC) er 1,8. Tidligere studier gjort av Havelin og Helsem (2012) og Erichsen og Thornes (2015) gir støtte for at estimeringsmetoden med høyest gjennomsnittlig bruksgrad er bidragsmetoden. Det gir grunnlag til å tro at bidragsmetoden kan være den estimeringsmetoden med høyest bruksgrad, da denne metoden er mindre ressurskrevende enn eksempelvis aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (Boye et al. 2011).

Korrelasjonsanalysen i tabell 4.19 viser korrelasjonen mellom *bruksgraden av de ulike estimeringsmetodene, opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, konkurranse i området, antall kunder, salgsinntekter og antall år siden en tok i bruk kundelønnsomhetsanalyser* korrelerer. Opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser korrelerer sterkt med ABC-metoden (0,603). Denne korrelasjonen er signifikant på 1 % nivå. Dette kan være en indikasjon på at bruk av aktivitetsbaserte kalkulasjonsmetoder fører til høyere opplevd nytte. En årsak til det kan være at ABC-metoden gir en nøyaktig oversikt over hvilke aktiviteter som driver kostnadene og dermed bidrar til økt lønnsomhet (Hoff, 2010; Kaplan og Anderson, 2004). Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er ressurskrevende, noe som gjør at det er lite benyttet blant små selskap (se kap.2.2.1). Videre har tidsdreven ABC en relativ sterk korrelasjon på 0,333 mot opplevd nytte og er signifikant på 1 % nivå. Selvkostmetoden er signifikant på 5 % nivå og korrelerer 0,261 mot opplevd nytte. Deretter kommer bidragsmetoden som ikke er signifikant mot opplevd nytte. Videre vises det sterk korrelasjon mellom antall kunder og opplevd nytte ($p < 0,01$). Det kan tyde på at større selskaper ser større nytte av kundelønnsomhetsanalyser da de har større kundebase de må forholde seg til.

Variabelen konkurranse i området (0,280) og salgsinntekter (0,314) korrelerer med opplevd nytte i positiv retning på 5 % signifikansnivå. Disse variablene indikerer at det er størrelsen på selskapet, høye salgsinntekter og antall kunder, som påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser i likhet med aktivitetsbaserte metoder.

Vi ser at bruksgrad av de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene; ABC og TDABC korrelerer relativt sterkt med 0,498 og 0,471 med antall kunder ($p < 0,01$). Dette kan ha sammenheng med at selskap med store kundebaser kan har større behov, samt mulighet til å gjennomføre kundelønnsomhetsanalyser der en benytter aktivitetsbaserte estimeringsmetoder enn mindre selskaper. Grunnen til at begge aktivitetsbaserte metodene korrelerer relativt likt mot de samme variabler kan være at disse to er ganske sammenlignbare metoder og det er enklere å bruke de på tvers av hverandre hvis man først har tatt i bruk en av metodene.

Videre i tabell 4.20 gjennomfører vi en regresjonsanalyse for å se om bruksgraden til de ulike estimeringsmetodene forklarer variasjonen i opplevd nytte. Regresjonsmodellen viser en høy forklaringskraft på 49,9 %. Dette vil si at de uavhengige variablene forklarer mye av variasjonen i den avhengige variabelen; *opplevd nytte* av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). En svakhet med modellen er at det reelle utvalget vårt er relativt lavt ($n = 63$). Det er ABC-metoden som har størst signifikant støtte for at denne variabelen påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser ($p < 0,001$). Dette ser vi også fra korrelasjonsmatrisen. Hypotese H3 ”*Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC), jo høyere opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser*” blir dermed støttet. Havelin og Helsem (2012) kunne ikke i sin studie finne signifikante sammenhenger mellom bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Studien utført av Tamina og Bates (2011) fant at bruken av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ga høyere opplevd nytte av blant kundelønnsomhetsanalysemetodene *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, og enkeltkunders livsløpsverdi*. Vi ser at disse er de fremtidsrettede analysemetodene, og også de mest ressurskrevende. Vil poengtere at denne studien ble utført på børsnoterte selskap, og er av denne grunn betydelig større, og ikke direkte sammenlignbare med utvalget i vår studie.

De andre estimeringsmetodene er ikke signifikante og vi kan ikke påvise at det er en sammenheng. Vi forkaster derfor hypotesene H1, H2 og H4. Dette funnet var noe uventet da vi hadde forventet at det var bruksgrad av bidragsmetoden som hadde hatt størst påvirkning.

Vi hadde en berettiget forventning om dette, da det er denne estimeringsmetoden som er mest brukt. Sammenhengen mellom bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetode (ABC) og opplevd nytte kan være at ABC- metoden er mer nøyaktig og dermed hjelper til å ta bedre beslutninger.

Andre funn er at antall kunder selskapet har er signifikant ($p < 0,05$) mot opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette betyr av man kan støtte hypotese 6. Vi antok *at antall år siden man startet med kundelønnsomhetsanalyser* ville ha en påvirkning på opplevd nytte, men det fremkommer ikke i regresjonsmodellen. Dette fordi vi antok at de som hadde god erfaring og brukt kundelønnsomhetsanalyser en lenger periode, også vil har høyere grad av opplevd nytte. Også *konkurranse i området* antok vi skulle ha en påvirkning på opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser, noe som ikke blir støttet i regresjonsmodellen.

Det ble funnet støtte for at bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (tabell 4.20 regresjonsanalyse) har en positiv signifikant ($p < 0,05$) påvirkning på nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette er en helhetsvurdering for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og støtter dermed diskusjonen i hovedproblemstillingen om økt bruk fører til økt opplevd nytte. Det vi ser fra analysen er at de med høyere bruksgrad av aktivitetsbasert estimeringsmetoder ser nytten av å bruke kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan være grunnet i nøyaktigheten en aktivitetsbasert estimeringsmetode gir. Vi finner ikke støtte for at andre estimeringsmetoder påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Tema 3: Sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner.

Delproblemstilling to ser på sammenhengen mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner. Til denne delproblemstillingen har vi fem hypoteser:

H7: *Jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), jo høyere foretaksprestasjon.*

H8: *Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, jo høyere foretaksprestasjon.*

H9: *Jo høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, jo høyere foretaksprestasjon.*

H10: *Jo høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi, jo høyere foretaksprestasjon.*

H11: *Jo høyere bruksgrad verddivurdering av enkeltkunder, jo høyere foretaksprestasjon.*

Vi så fra det subjektive målnivået på foretaksprestasjon (tabell 4.21) at i gjennomsnitt følte respondentene i undersøkelsen at de presterte litt bedre enn sine konkurrenter. Det er mulig å diskutere hvem som er konkurrentene til revisjonsselskapene. Flere revisjonsselskap har

spesialisert seg på enkelte former for revisjon. Dette ser vi eksempelvis fra selskap som primært driver med kommunerevisjon, statsrevisjon, revisjon av landbruksnæring og lignende. Da det er lovpålagte begrensninger i størrelsen på kundehonorar til 10 % fra hver enkeltkunde begrenser også dette for mulighetene for de mindre selskapene.

Vi gjennomførte en korrelasjonsanalyse av foretaksprestasjon (tabell 4.22). Med foretaksprestasjon menes de tre prestasjonsmålene *total kapitalrentabilitet*, *egenkapitalrentabilitet* og *driftsmargin*. Disse satt vi opp mot *bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser*, *antall kunder* og *salgsinntekt*. Vi ønsket med dette å se om bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser korrelerer mot faktorene for foretaksprestasjon. Fra tabellen ser vi en liten korrelasjon som ikke er signifikant. Det er i tillegg negativ signifikans på egenkapitalrentabilitet og driftsmargin. Vi ser derimot at det er en sterk signifikant korrelasjon mellom salgsinntekt og antall kunder. Dette underbygger diskusjonen ovenfor om de lovpålagte begrensningene. Om en har flere kunder, kan en også ha større salgsinntekt.

Negativ korrelasjon mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og faktorene for foretaksprestasjoner er motstridende mot teori om kundelønnsomhetsanalyser. Vi vil presisere at den negative sammenhengen er såpass liten og ikke signifikant nok til at vi kan konkludere med at den er reell. Av dette kan vi si at vi verken finner en positiv eller negativ sammenheng mellom bruksgrad og foretaksprestasjoner. Våre funn sammenfaller med studiene gjennomført av McManus (2013) og Malmi et al. (2004) som så på henholdsvis australske hoteller og finske selskap med over 100 ansatte. Ingen av dem fant signifikante sammenhenger mellom helhetsvurdering og foretaksprestasjoner. Begge studiene benyttet seg av en subjektiv vurdering av selskapets prestasjoner i forhold til konkurrentene. I undersøkelsen til Sandanger og Sandbekk (2015) finner de støtte for at det er en positiv påvirkning fra helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyser mot foretaksprestasjoner på 1 % nivå. Deres resultater er sammenlignbare med resultatene av studien av norske sparebanker (Bjørnenak, 2013). Vi kan ikke si noe om årsak-virkningsforholdet mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner, men studien danner en forventning om at det ikke er noe direkte sammenheng mellom variablene.

Vi så fra tabell 4.22 en signifikant sammenheng mellom antall kunder og foretaksprestasjonsmålet; *egenkapitalrentabilitet*. Denne korrelerte også mot salgsinntekt.

Dette kan indikere at det er antall kunder eller størrelse på selskapet som innehar størst påvirkningskraft på hvor god *foretaksprestasjon* selskap har. De store forskjellene på størrelsen mellom selskapene i den norske revisjonsbransjen kan ha forklaringskraft på dette. Det er et fåtall selskap som dominerer bransjen, og tar størstedelen av lønnsomheten. Mange små selskaper benytter seg ikke av lønnsomhetsanalyser, og har heller ikke tilsvarende omsetning og lønnsomhet. Dette kan være sammenfallende med ulempene ved å implementere kundelønnsomhetsanalyser. Kundelønnsomhetsanalyser er krevende å gjennomføre, noe som medfører høye kostnader ved å gjennomføre gode analyser (van Raaij, 2005). Større selskaper vil ha bedre mulighet til å gjennomføre og benytte seg av kundelønnsomhetsanalyser. Studiet indikerer at kostnaden knyttet til implementering og gjennomføring av kundelønnsomhetsanalyser, for mindre selskaper, kan være større enn nytten analysen fører tilbake. Vi kan likevel ikke finne støtte for dette tabell 4.12 om hvor ressurskrevende lønnsomhetsanalyser er i forhold til nytteverdien. Her kan det tenke seg at selv om en oppgir at det ikke er veldig ressurskrevende å benytte seg av lønnsomhetsanalysemetodene, så er kostnadene tilnærmet like som inntektene.

Vi gjennomførte videre tre regresjoner for å se på forklaringskraften bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser hadde på foretaksprestasjon. Første regresjon ser på *egenkapitalrentabilitet*, andre på *total kapitalrentabilitet* og tredje på *driftsmargin*. Alle regresjonene hadde *antall kunder*, *antall år med kundelønnsomhetsanalyser*, *konkurranse i området* og *salgsinntekt* som kontrollvariabler.

Vi ser fra tabell 4.23 at bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ikke har en signifikant forklaringskraft på egenkapitalrentabiliteten. Konkurranse i området har en positiv signifikant effekt på laveste nivå ($p < 0,01$). Vi ser også at antall år en har benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser og antall kunder har en positiv signifikant forklaringskraft. Det er gjennomgående at de selskap som har flest kunder og har holdt på med kundelønnsomhetsanalyser lenge er de største selskapene i bransjen. Om dette skulle støttes burde kontrollvariabelen salgsinntekt også vært signifikant. Det medfører at det primært er de selskap som opplever hard konkurranse i området de opererer i som oppnår størst egenkapitalrentabilitet.

Tabell 4.24 ser på total kapitalrentabilitet som avhengig variabel. Her kan vi heller ikke se at bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) har en signifikant forklaringskraft på prestasjonsmålet for foretaksprestasjon. Vi ser her at salgsinntekt og antall år en har benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser som er signifikante på laveste nivå. Da vi opplever

multikollinearitet mellom salgsinntekt og total kapitalrentabilitet ser vi bort fra denne variabelen.

Tabell 4.25 ser på driftsmargin som avhengig variabel. Vi kan ikke se signifikant forklaringskraft av bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser på den avhengige variabel. Også her er det konkurranse i området som er signifikant. Det kan tenkes at høy konkurranse fører til større fokus på lønnsomhet og marginer. Det må påpekes at regresjonsmodellen for driftsmargin ikke har en sterk forklaringskraft som er en svakhet med denne modellen i tabell 4.25. En justert R^2 er på 0,014 (1,4%) indikerer dette. Kan av dette ikke si at konkurranse i området har en signifikant forklaringskraft på driftsmargin.

Vi gjennomførte en t-test mellom respondentene som benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser mot de som ikke benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser. Av 156 respondenter var det 63 som benyttet seg av lønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad, og 93 som ikke benyttet seg i noen grad. Vi testet hypotesene om at de ulike måletallene for foretaksprestasjon *total kapitalrentabilitet*, *egen kapitalrentabilitet* og *driftsmargin* er høyere blant de som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, enn de som ikke gjør det.

T-testen ble først testet ved en tosidig test, for så en ensidig, men fant ingen signifikante forskjeller blant utvalgene.

Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser og foretaksprestasjoner

Ved å undersøke den deskriptive studien kan vi se hvilke metoder som er benyttet mest og minst, men vi kan ikke si noe om bruken kan henføres til foretaksprestasjon. Vi gjennomførte tre ulike regresjonsanalyser der vi satt prestasjonsmålene for foretaksprestasjon som avhengig variabel. Testet så de ulike lønnsomhetsanalyseteknikkene *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde*, *lønnsomhetsanalyse av kundesegment*, *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunde* sin forklaringskraft på den. Justert R-verdi for egen kapitalrentabilitet og total kapitalrentabilitet var god, da begge var over 30%. Regresjonsmodellen for driftsmargin er svak, med 8,9 % justert R-verdi. Av denne modellen ser vi at lønnsomhetsanalysemetoden *enkeltkunders livsløpsverdi* er signifikant. Da vi ikke kan se dette igjen i noen av de andre regresjonsmodellene med høyere R-verdi kan vi ikke si at dette er en avgjørende påvirkning på helhetsfaktoren *foretaksprestasjon*. Ser vi bort fra denne kan vi ikke finne signifikante sammenhenger mellom bruk av de ulike analyseteknikkene og foretaksprestasjoner. Disse funnene kan underbygges av resultatene McManus (2013) fant i sin studie av australske hoteller. Studien gjennomført av Sandanger og

Sandbekk (2015) fant en positiv samvariasjon mellom bruk av *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *verdivurdering av enkeltkunder* mot foretaksprestasjon (5 % signifikansnivå). Dette samsvarer med studien gjennomført av Al-Mawali (2012) som så på tjenesteytende virksomheter på Amman Stock Exchange. De fant en signifikant positiv sammenheng mellom *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde* og foretaksprestasjoner. Studien skilte ikke mellom *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og *lønnsomhetsanalyser av kundesegment* og vi kan derfor ikke si at studien er direkte sammenlignbar. Videre fant ikke Al-Mawali (2012) noen sammenheng mellom resterende analyseteknikkene og foretaksprestasjon.

Vår studie viser at bruksgraden er høyest for analyseteknikken *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* (3,51). Vi kan ikke se at denne analyseteknikken fører til høyere foretaksprestasjon (tabell 4,27, 4,28 og 4,29). Studien gjennomført av Al-Mawali et al. (2012) fant en positiv sammenheng mellom kundelønnsomhetsanalyseteknikken og foretaksprestasjon. Det er berettiget grunnlag til å tro at forskjellen skyldes forskjeller i populasjonen undersøkt, der omsetning og størrelse på selskapene er hovedforskjell. Da de fleste revisjonsselskap har relativt mange kunder vil det teoretisk sett være svært kostbart å gjennomføre en analyse av hver enkelt kunde. Analyseteknikken har en "nedenfra og opp" tilnærming (Ryals, 2009). Dette medfører at kundelønnsomheten blir beregnet på individuelt nivå, og gir mange detaljer om kunden. Dette kan føre til at analyseteknikken blir svært ressurskrevende (Ryals, 2009). Dette viser seg imidlertid ikke i vår undersøkelse, hvor vi spurte hvor ressurskrevende analyseteknikken er i forhold til nytteverdi.

At *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* er den minst brukte analyseteknikken med en gjennomsnittlig bruksgrad på 2,36 er veldig forskjellig fra tidligere studier. Analyseteknikken er ansett til å være mindre kostnadskrevende enn de andre lønnsomhetsteknikkene. Dette skyldes at den behandler en større kundegruppe samtidig (Ryals, 2009). Fra et teoretisk standpunkt skulle en tro at denne analyseteknikken ville vært mye brukt i norske revisjonsselskap. Resultatene i studien vår viser at det ikke er slik. Bruksgraden av *lønnsomhetsanalyse av kundesegment* er lavest blant de ulike analyseteknikkene vi har undersøkt, og vi kan ikke finne signifikante positive sammenhenger med foretaksprestasjon ved å benytte seg av lønnsomhetsteknikken. Vi ser også at det er denne analyseteknikken som er ansett å være mest ressurskrevende i forhold til opplevd nytte av alle kundelønnsomhetsanalyseteknikkene. Dette kan skyldes at det er vanskelig å skille kundene fra hverandre. Sammenlignbare studier har sett at sammen med *lønnsomhetsanalyse av*

enkeltkunde er lønnsomhetsanalyse av kundesegment de analyseteknikkene med høyest bruksgrad (Guilding og McManus, 2002; Havelin og Helsem, 2012; Erichsen og Thornes, 2012; Sandanger og Sandbekk, 2015).

Når vi ser på retrospektive og prospektive analyseteknikker er det de prospektive analyseteknikkene *enkeltkunders livsløpsverdi* og *verdivurdering av enkeltkunder*, som i snitt er minst brukt. Ingen av respondentene i undersøkelsen vår svarte at de benyttet disse analysemetodene i høy grad. Dette samsvarer med tidligere studier (Sandanger og Sandbekk, 2015; Havelin og Helsem, 2012; Guilding og McManus, 2002; Erichsen og Thornes, 2012). Det er disse analyseteknikkene som samlet sett er ansett til å være mest ressurskrevende i forhold til nytteverdi (tabell 4.12). Dette kan skyldes at det ofte er vanskelig å si noe om lengden på kundeforholdet innenfor revisjonsbransjen. Da det er få som går på kontrakter over flere år, og størstedelen av kundene betaler timepris for tjenester. Vi kan også se til de store endringene revisjonsbransjen har opplevd de siste årene. Bransjen er preget av digitale endringer, noe som gjør det vanskelig å beregne fremtidig lønnsomhet på kundene.

De fleste selskapene som er med i undersøkelsen sier at de benytter flere enn én teknikk når de gjennomfører en kundelønnsomhetsanalyse. Det er naturlig å tro at dette innebærer at analyseteknikkene supplerer hverandre i bruk og nytte. Dette resultatet kan vi også se fra flere andre studier og vi viser da spesielt til Erichsen og Thornes (2015), Havelin og Helsem (2012) og Sandanger og Sandbekk (2015). I likhet med studiene nevnt ser vi også høyest korrelasjon mellom de fremtidsrettede analyseteknikkene *verdivurdering av enkeltkunde* og *enkeltkunders livsløpsverdi*. Det er berettiget grunn til å tro at årsaken til den høye korrelasjonen er at analyseteknikkene i stor grad er sammenlignbare. De tar utgangspunkt i nåverdikalkulasjon av fremtidige kontantstrømmer når de beregner lønnsomheten til kunde. Skillet mellom analyseteknikkene ligger i at *verdivurdering av enkeltkunder* tar hensyn til de eksterne virkningene kunden medfører. Den høye graden av korrelasjon kan tyde på at teknikkene i praksis benyttes som en felles lønnsomhetsanalyseteknikk. Det er lite som tyder på at revisjonsbransjen ikke tar hensyn til synergieffekter av de kundene de har.

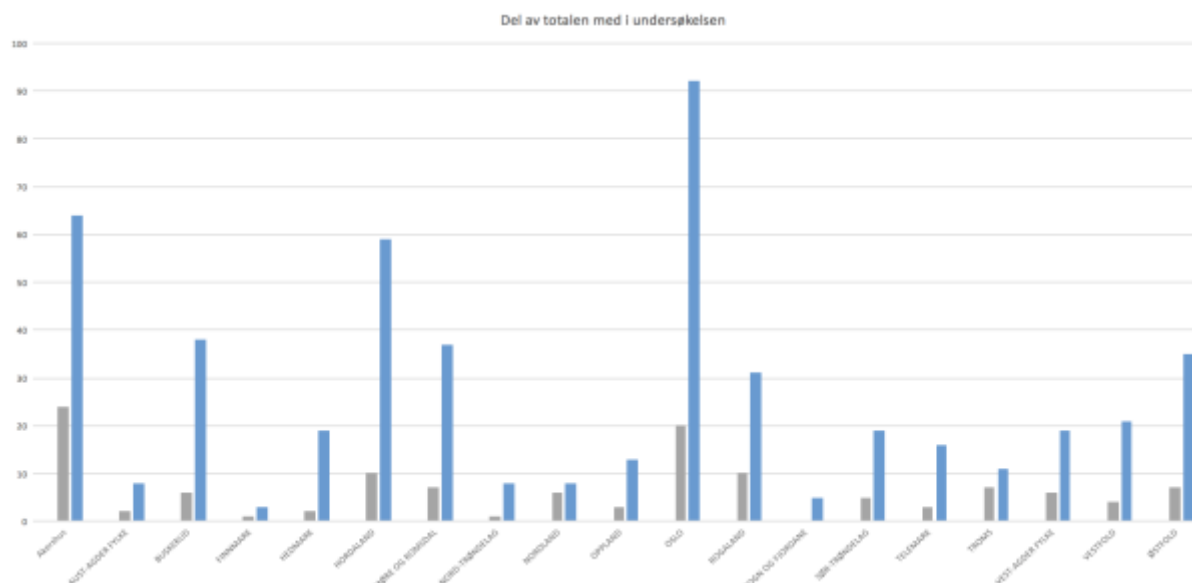
Det er berettiget grunn til å tro at lav bruksgrad av de ulike analyseteknikkene kan være grunnet i revisjonsbransjens inngående innblikk i sine kunders regnskap og kjennskap til bransjen kunden operer i. Mange revisjonsselskap fakturerer sine kunder på timepris. Om en ser av regnskapet at det er dårlig likviditet i selskapet, eller at resultatet er lavt kreves ofte

forskuddsbetaling. Dette medfører at kundelønnsomhetsanalyser primært blir benyttet på kunder som har fastpris på tjenestene levert til dem. Revisjonsselskapene gjør dette i stor grad bare for kunder de kjenner og har en historikk på, eller på store kunder med solid inntjening. Ved kontraktsinngåelse for flere år og fastpris blir ofte en beregning for kundens livsløp benyttet. En estimerer med at kunden ikke gir inntjening det første året, men vil skape verdi senere. Dette er det kun et fåtall av de største revisjonsselskapene som benytter, og bruksgrad i prosent blir derfor lav.

Noen få respondenter i undersøkelsen vår svarte at de benyttet seg av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), men ikke benyttet seg av noen av de ulike metodene i vår undersøkelse. Dette kan skyldes at de benytter seg av andre metoder vi ikke har tatt med i undersøkelsen, eller at ikke forstått begrepsforklaringen i undersøkelsen vår. I forarbeidet til undersøkelsen hadde vi et intervju med et større revisjonsselskap på Sørlandet. Her kom det frem at mange av analyseteknikkene ble benyttet, men ikke under de fagterminologiske navnene som benyttes i litteraturen og som vi har benyttet i undersøkelsen. Om en ikke har benyttet begrepsforklaringen godt nok, kan det ha forekommet misforståelser rundt bruk av de ulike metodene.

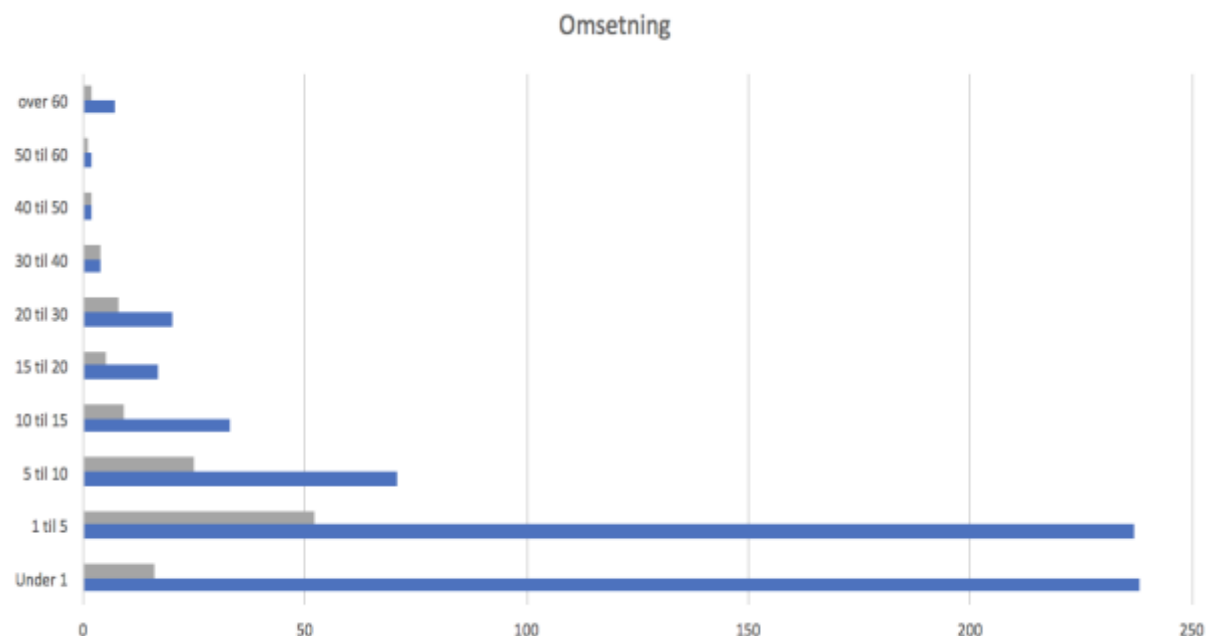
5.2 Generalisering av funn

I vår utredning har vi sett på alle norske registrerte revisjonsselskap med omsetning de siste to årene (2015-2016). Den faktiske populasjonen som funnene skal generaliseres til er 550 selskap. Utredningens utvalg på 156 selskap. Dette medfører en responsrate på 28 %. Sammenlignet med tidligere studier er dette en god responsrate, og det styrker undersøkelsens eksterne gyldighet (Bjørnenak, 1994; Guilding & McManus, 2002; Havelin og Helsem, 2012). For å kunne generalisere funnene må utvalget vårt kunne representere den fulle populasjonen. Det kommer frem av Jacobsen (2015) at en statistisk generalisering er avgrenset i tid og rom. Dette betyr at generaliseringen er begrenset til populasjonen vi har valgt, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på.



Figur 5.1 Bransjesammenligning mellom faktisk populasjon ($n=550$) og faktisk utvalg ($n=156$)

Figur 5.1 viser den faktiske populasjonen satt opp mot faktisk utvalg. Her er det sortert etter fylke selskapet operer fra. Vi ser at utvalget i stor grad sammenfaller med den totale populasjonen. Det er ikke noe utvalg fra Sogn og Fjordane, lite tyder på at dette begrenser utvalgets mulighet for å generalisere populasjonen.



Figur 5.2 Utvalg mot faktisk populasjon sortert etter salgsinntekt

Vi ser at vi har god svarprosent blant de selskapene med høy salgsinntekt. Svarprosenten blir relativt sett mindre blant de små selskapene. Likevel ser vi at svarfordelingen på

undersøkelsen blant denne gruppen er relativt sammenfattende. Det gir oss av denne grunn tro på at utvalget kan generaliserer til populasjonen når vi ser på omsetning.

Vi har gjennomført en T-test av uavhengige grupper for å se om det er signifikante forskjeller mellom vårt utvalg og populasjonen. Her testet vi for gjennomsnitt salgsinntekt de tre siste årene for nøkkeltallene ”sum salgsinntekt” og ”lønnsomhet”. Ved å analysere svarene ser vi at gjennomsnitt salgsinntekt for utvalget ikke er signifikant høyere en salgsinntekt for populasjonen totalt. Gjennomfører man samme test for gjennomsnitt lønnsomhet de siste tre årene ser vi at utvalget vårt ikke er signifikante høyere enn populasjonen. På bakgrunn av dette kan vi generalisere utvalget.

Vi så i kapittel 4 på figur 4.1 at det er flest partnere som har besvart undersøkelsen. Ut fra stilling har respondentene grunnlag til å svare på spørsmålene om hvilke analyseteknikker de benytter seg av. At det var inkluderte begrepsforklaringer til hvert spørsmål styrker forventningen om at respondentene hadde gode forutsetninger for å forstå hva vi mente med spørsmålene. Dette medfører at vi med ganske stor sikkerhet kan si at undersøkelsen måler det vi ønsker at den skal måle, og at undersøkelsen har god begrepsvaliditet. Validiteten øker dessuten ved at undersøkelsen gav mulighet til å svare at en ikke hadde grunnlag til å besvare undersøkelsen. Årsaken til at enkelte valgte å benytte seg av dette vet vi ikke. Det har ikke kommet noen tilbakemelding om mangel på tydelighet eller definisjoner. Det kan derfor antas at respondenten ikke kjente til hva selskapet personen representerte benytter. Ved at vi fjernet de som oppgav at de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap/grunnlag, kan vi ikke si at dette vil påvirke generaliseringen på noen måte. Diskusjonen ovenfor tyder på at vi kan generalisere resultatene.

5.3 Begrensninger og forskningsmessige implikasjoner

Vi vil i dette delkapittelet se på teoretiske og praktiske implikasjoner vi møtte på i arbeidet med utredningen. Det er blant annet begrensninger og komplikasjoner som vil være nyttig for videre forskning av temaet.

Spørreundersøkelsen vår benyttet seg av et kvantitativt forskningsdesign. Av dette medfølger det visse begrensninger og ulemper. Måten undersøkelsen gjennomføres på, gir ikke mulighet til å kontrollere for feil i svarene. Dette kan for eksempel være at respondentene ikke får mulighet til å spørre om noe som er uklart underveis i undersøkelsen, at respondenten ikke har

de bakgrunnskunnskapene som er forventet for å besvare undersøkelsen eller at respondenten svarer at metodene blir mer brukt enn de faktisk gjør. Årsaken kan være at respondenten vil fremstå mer kunnskapsrik enn hva han/hun i virkeligheten er. Dette er forhold som må tas hensyn til og kan være med på å svekke begrepsgyldigheten og påvirke samtlige av de ulike analysemetodene. For å øke begrepsgyldigheten kan tiltak som kvalitative intervju benyttes slik at respondenten kan gi en fyldigere forklaring av undersøkelsesspørsmålet.

Begrensninger i spørreundersøkelsen vil være at det er vanskelig å fastslå i hvor stor grad faktisk kundelønnsomhetsanalyser blir brukt i virkeligheten og hva slags nytte den gir for selskapet. Det er fordi tallene på en 7-punkts Likert-skala ikke sier noe om hvor mye det faktisk er i virkeligheten og hvor mye det er i forhold til andre selskaper. For å utjevne denne effekten kan et annet design benyttes, hvor man for eksempel har flere ulike spørsmål om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Videre vil en annen begrensning være at det kan være vanskelig å sammenligne resultater med andre studier som også bruker en 7-punkt Likert-skala. Dette fordi noen studier oppgir "1" som "bruker ikke analysemetoden" som svaralternativ, mens det som ville vært riktig er at de som oppgir "1" altså "bruker det i liten grad". Resultatet blir da at gjennomsnittsverdiene blir vanskelige å sammenligne med andre studier.

En risiko ved en slik teoretisk undersøkelse er at respondentene har andre måter å gjøre kundelønnsomhetsanalyser på eller at de misforstår begrepene. Det vil si at de ulike kundelønnsomhetsanalysemetodene ikke behøver å gjenspeile virkeligheten. Vi tok med de fire mest brukte kundelønnsomhetsmetodene i spørreundersøkelsen som er mest forankret i teorien, men det kan også være andre metoder som er bedre egnet i revisjonsbransjen som vi ikke har klart å kartlegge. I spørreundersøkelsen har vi forsøkt å begrense feiltolkninger ved å legge med et vedlegg som forklarer de ulike teoretiske begrepene slik at respondentene forstår teoriene. Det ble gjort på denne måten da det er en standardisert kvantitativ undersøkelse og det ikke er mulighet til å gi alle respondentene mulighet til å beskrive hvilke metoder de selv bruker i praksis. For å sikre begrepsvaliditeten, inkluderte vi spørsmål 6 (se 3.3.2) for å kontrollere for at respondentene virkelig forsto de ulike kundelønnsomhetsmetodene og spørsmål 15 og 16 (se 3.3.2) hvor respondenten må oppgi om de hadde grunnlag for å besvare spørsmålene i undersøkelsen om de ulike temaene, både kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder.

Vi har i vår oppgave ikke tatt høyde for andre styringsverktøy respondentene i undersøkelsen kan benytte seg av. Det er en mulighet for at selskapene benytter seg av budsjett, beyond budgeting, rullende prognoser, total quality management, revenue management eller andre styringsverktøy. Felles for dem alle er at de som har intensjon å øke lønnsomheten til selskapet. Vi valgte å ikke fokusere på dette, men heller fokusere på om valg av estimeringsmetoder har en påvirkning på opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser, og om foretaksprestasjoner har samvariasjon med bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Likevel ville det vært fornuftig å ta med et kontrollspørsmål rundt selskapets mulighet til å benytte seg av andre styringsverktøy.

Ved kun å bruke finansielle måletall for foretaksprestasjon kan en få et feil bilde av virkeligheten (Venkatraman og Ramanujam, 1986). I tillegg er det for generaliserende å påstå at finansielle foretaksprestasjoner er det overordnede målet til alle revisjonsselskap. Dette er ulemper det er viktig å være klar over før man trekker entydige konklusjoner fra analysen av dataen.

Fra undersøkelsen kommer det frem potensiell nytte har noe høyere gjennomsnittsverdi enn opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Grunnen til dette kan være at bransjen har nådd sitt maksimale nyttenivå og kostnadene er større enn hva de får ut av det. Muligheten kan være å utforske andre styringsverktøy som kan skape verdi for selskapet eller øke kompetansen blant de ansatte av kundelønnsomhetsanalyser slik at de kan utforske eventuelle muligheter som en slik analyse tilbyr. Det kan blant annet være kostnadsreducerende tiltak, andre analyseteknikker som er bedre egnet for analyse av kundene, og en kan eksempelvis dra fordeler av å bruke en estimeringsmetode for beregning av kostnader for tjenester som også kan brukes til andre analyser. Dette kan igjen være med på å øke bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser.

I ettertid av spørreundersøkelsen ser vi at det spørsmål som både kunne vært inkludert og ekskludert fra spørreskjemaet. Det hadde vært hensiktsmessig å inkludere subjektive foretaksprestasjoner fra respondenten for å kontrollere disse mot virkelige prestasjoner og dermed fått et fyldigere begrep og spurt om det er andre styringsverktøy som blir benyttet enn de som er nevnt. Det kunne også vært fruktbart å inkludere en helthetsvurdering på opplevd nytteverdi i undersøkelsen. Dette var noe vi løste med å lage en faktor av de ulike kundelønnsomhetsmetodene.

Etter at spørreundersøkelsen var gjennomført hadde det vært interessant å undersøke hvorfor selskapene ikke svarte på undersøkelsen. Årsaker kan for eksempel være at selskapet ikke ser behovet for kundelønnsomhetsanalyser, tidsmessige årsaker eller for liten kunnskap til å besvare undersøkelsen. Vi tok ikke kontakt med revisjonsselskapene som ikke besvarte undersøkelsen. Vi gjorde dette grunnet tidsbegrensninger, og det ville tilføyd oppgaven lite relevans.

5.4 Forslag til videre forskning

Utredningen vår er en kvantitativ studie av bruksgrad og nytteverdi av norske revisjonsselskap. Gjennom studien har vi fått mye kompetanse om utbredelsen og nytten norske revisjonsselskap har av kundelønnsomhetsanalyser.

Da studien har en kvantitativ tilnærming vil det være naturlig å undersøke samme bransje ved hjelp av en kvalitativ tilnærming. Kvalitative intervjuer på tvers av størrelse og lønnsomhet i bransjen vil kunne gi et mer detaljert bilde av hvorfor noen benytter, og hvorfor andre ikke benytter seg av analyseteknikkene. Det ligger dypt forankret i litteraturen at kundelønnsomhetsanalyser skaper verdi, og det ville vært interessant å finne ut for hvilke selskaper som har anledning til å skape en merverdi av metodene.

Videre vil det være interessant å se hvor mye kundelønnsomhetsanalyser blir brukt i forhold til andre økonomiske styringsverktøy og hvilken nytte andre styringsverktøyene gir. Da vi ser relativt lav bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i revisjonsbransjen sammenlignet mot andre bransjer kan man stille spørsmål om en måler lønnsomhet på en annen måte.

Som vi ser av oppgaven vår er den potensielle nytten høyere en den benyttede nytten. Dette går igjen i flere sammenlignbare studier (Guilding & McManus, 2002; Havelin og Helsem, 2012). Hva som gjør at selskapene ikke realiserer potensialet som ligger i kundelønnsomhetsanalyser kunne blitt undersøkt.

5.5 Konklusjon

Vi har i denne utredningen kartlagt bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. Vi har sett om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser har en sammenheng med foretaksprestasjoner, og sett om valg av estimeringsmetode påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

Hovedproblemstilling: *I hvilken grad bruker norske revisjonsselskap kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse? (Helhetsvurdering)*

Vår studie viser at 41 % av respondentene benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i større eller mindre grad. Dette medfører at 59 % av respondentene ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalysene i noen grad. Den retrospektive lønnsomhetsanalyseteknikken *lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde* hadde høyest bruksgrad, og var eneste over midtpunktet på vår måleskala som gikk fra 1-7. *Verdivurdering av enkeltkunde* som er en prospektiv analysemetode var nest mest benyttet blant revisjonsselskapene.

Vi ser videre av studien at bruksgrad og opplevd nytte korrelerer. Opplevd nytte er høyest for kundelønnsomhetsanalyseteknikken *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* og nest etter den lønnsomhetsanalyseteknikken *enkeltkunders livsløpsverdi*. *Lønnsomhetsanalyser av kundesegment* er den analyseteknikken som er mest ressurskrevende i forhold til nytte i følge vårt utvalg.

Gjennom denne utredningen viser våre funn at bruksgrad og opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser innenfor revisjonsbransjen er lavt sammenlignet med andre bransjer (McManus, 2013; Malmi et al., 2004; Bjørnenak, 2013; Sandanger og Sandbekk, 2015). Potensiell nytte er litt høyere enn opplevd nytte. Dette kan indikere at forbedringspotensialet er lite, kunnskapsnivået for lavt eller at kostnadsnivået for høyt i forhold til merverdien kundelønnsomhetsanalyser skaper per dags dato.

Delproblemstilling 1: *Påvirker valg av estimeringsmetode opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser?*

For revisjonsbransjen er det *bidragsmetoden* som er den mest brukte estimeringsmetoden. Etterfulgt er *aktivitetsbaserte kalkulasjonsmetoder* (ABC og TDABC) for så *selvkostmetoden*. Opplevd nytteverdi korrelerer med de ulike estimeringsmetodene. Størst signifikant påvirkning fra regresjonsanalysen har opplevd nytte med de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene. Av disse funnene kan vi konkludere med at høyere bruksgrad av aktivitetsbasert estimeringsmetode ABC vil gi høyere opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Dette blir støttet i teori og litteratur om at mer avanserte økonomistyringsverktøy også gir høyere nytte (se kapittel 2.2.1).

Delproblemstilling 2: *Er det samvariasjon mellom foretakets økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser?*

Vi kan ikke se samvariasjon mellom foretakets økonomiske prestasjoner og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Det er verken en signifikant sammenheng mellom bruksgrad (helhetsmetode) eller de ulike metodene individuelt på foretaks økonomiske prestasjoner. Dette går mot teori om kundelønnsomhetsanalyser som tilsier at økonomisk styringsinformasjon teoretisk sett burde øke prestasjonene.

Litteraturliste

A-1 Revisjon og Rådgivning AS. (16.05.2017). *Endring av revisjonsstandarder fra norske til internasjonale standarder*. Hentet fra: <http://www.a-1.no/endring.html>

Al-Mawali, H., Zainuddin, Y., og Nasir Kader Ali, N. (2012) Customer Accounting Information Usage and Organizational Performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215-223.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy execution* (6 utg.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson Education.

Ax, C. and T. Bjørnenak (2007). "Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden." *Management Accounting Research* 16(1): 1-20.

Bergh, M., Bye, T. og Holstad, M. (2010) Lønnsomhetsutvikling i norsk kraftsektor etter dereguleringen i 1999. *Økonomiske analyser*, vol .28 (5), s. 27-31

Berthling-Hansen, P. (2005). Hvorfor de fleste kundelønnsomhetsanalyser har feil utgangspunkt. *Praktisk økonomi & finans*, (2), 71-75.

Bjørnenak, T. (2013) Styringsystemer og lønnsomhet: en studie av norske sparebanker. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2013, (6), s. 31-36.

Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas (Eds.), *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurransevne*. (s. 99- 115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Bjørnenak, T. og Helgesen, Ø. (2009) Kunderelasjoner og økonomisk styring. I Kalsaas, B.T. (red.) *Ledelse av verdikjeder*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 99-115.

Bjørnenak, T. (2005). *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private*

foretak. Hentet fra Konkurransetilsynet.no:

<http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/publikasjoner/rapporter/pa-like-vilkar.pdf> (Lest: 15. Mai 2017)

Bjørnenak, T., (1996) *Kalkyler for økonomisk styring*. Praktisk økonomi & ledelse nr 2. Cappelen Akademiske Forlag. Oslo

Bjørnenak, T. (1994). Aktivitetsbasert kalkulasjon : teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon. Bergen, Fagbokforl.

Bjørnenak, T. (1993). ABC - hva er D? Grunnleggende prinsipper i aktivitetsbasert kalkulasjon. *Praktisk økonomi & ledelse*, 9(2), 15-22.

Bjørnestad, H. (1997). *Statistikk for økonomi og samfunnsfag: for høyskolene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Blocher, E., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: a strategic emphasis*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Bagozzi, R. P. (1994). *Principles of marketing research*. Cambridge, Mass, Blackwell Business.

Boye, K., Heskestad, T., og Holm, E. (2011) *Kostnads- og inntektsanalyse*. 9. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Boye, K. and S. L. Solberg (1994). *Ledelse og økonomisk styring*. Oslo, TANO.

Churchill, G. A. and D. Iacobucci (2005). *Marketing research : methodological foundations*. Mason, Ohio, South-Western/Thomson Learning.

Iacobucci, D. and G. A. Churchill (2015). *Marketing research : methodological foundations*. Mason, Ohio, South-Western/Cengage Learning.

- Cooper, Robin og Robert S. Kaplan. 1999. *The Design of cost management systems*. 2. Utgave. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1998) *Cause and Effect*. Boston, Harvard Business School Press.
- Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69 (3): 130-135.
- Dess, G.G. og Robinson Jr., R.B. (1984) Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firms and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, Vol. 5.
- Erichsen, O.W. og Thornes, S.L. (2015) *Kundelønnsomhetsanalyser i gasellebedrifter – En kvantitativ studie av bruksgrad og nytte* [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Finnemann, K.R. og Hanevold, A. (2013). *Low-balling – Reduseres revisjonshonoraret som følge av et revisorbytte?*. (Mastergradsavhandling, BI Oslo)
- George, D., & Mallery, P. (2011). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 18.0 update* (11. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gjesdal, F. og Johnsen, T. (1999) *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse - beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (1996). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*. Oslo, Universitetsforl., 1996.

Guiliding, C. and L. McManus (2002). "The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note." *Accounting, Organizations and Society* 27(1).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 utg.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Havelin, G.G. og Helsem, A.E.R. (2012) *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge - En studie av bruksgrad og nytteverdi* [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Haugland O.J. og Nicolaisen, A. (2016). *Kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder)

Helgesen, Ø. (2005) Customer Segments Based on Customer Account Profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 14, 3, s. 225-237.

Helgesen, Ø. (2007). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 757-769.

Helgesen, Ø. (1999) *Kundelønnsomhet* [Doktoravhandling]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Hoff, K. G. Bragelien, I. Holving, P,A. Strøm, R, Ø. Vea, E. (2016). *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G. and T. Bjørnenak (2010). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo, Universitetsforl.

Hoff, K. G. Bragelien, I. Holving, P,A. Strøm, R, Ø. Vea, E. (2009). *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, 5.utg. Cappelen Damm.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forl.

Johnson, H.T. og Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting Research*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Johnson, H.T., (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

Kaplan, R.S., og Anderson, S.R. (2004) Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. 82(11).

Khan, F., et al. (2010). "A randomised controlled trial: outcomes of bladder rehabilitation in persons with multiple sclerosis." *Journal of Neurology, Neurosurgery & Psychiatry* **81**(9): 1033.

Lind, J. and T. Strömsten (2006). "When do firms use different types of customer accounting?" *Journal of Business Research* 59(12): 1257-1266.

Liset, P., Moe-Helgesen, E. og Gaudernack, J. (21.04.2017). *PwCs globale internrevisjonsstudie for 2017 - Turbulente tider også for internrevisor*. Hentet fra: <http://blogg.pwc.no/styringogkontroll/pwcs-globale-internrevisjonsstudie-for-2017-turbulente-tider-også-for-internrevisor>

Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S., og Sehm, J. (2004) *An Empirical Study on Customer Profitability Accounting, Customer Orientation and Business Unit Performance*. Paper presentert på 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in practice and research, Brussel, Belgia.

March, J.G., og Sutton, R.I. (1997) Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6).

McManus, L. (2013) Customer Accounting and Marketing Performance Measures in the Hotel Industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2), 140-152.

Morgan, D.L. (2014), *Integrating Qualitative and Quantitative Methods*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Naranjo-Gil, D., et al. (2009). "How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects." *European Accounting Review*.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using SPSS* (4. utg.). Maidenhead: Open University Press.

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*. Harlow, Pearson.

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*, 17(1), 11-25.

Proff Forvalt AS (2017) (www.forvalt.no)

Revisorforeningen (06.07.2016). *Tre av fire nyetablerte selskaper velger bort revisor (internett)*. Revisorforeningen. Tilgjengelig fra: <https://www.revisorforeningen.no/kundesider/min-side/medlemsinformasjon/tre-av-fire-nyetablerte-selskaper-velger-bort-revisor/> (Lest: 11.mai 2017).

Rebo, A. og Waagønes, A. (2015) *Styringsverktøy og lønnsomhet ved norske hoteller* [Masteroppgave]. Kristiansand: Universitetet i Agder.

Richard, P.J., Devinny, T.M., Yip, G.S og Johnson, G. (2009) *Measuring Organizational*

Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*. Southern Management Association, s. 1-87

Ross, S. A., Jaffe, J. F., Jordan, B. D., & Westerfield, R. W. (2008). *Modern financial management* (8. utg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Ryals, L. (2009) *Managing Customers Profitably (1)*. England: Wiley.

Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241-251.

Sandanger, H.M. og Sandbekk, J. (2015) *Kundelønnsomhetsanalyser - lønner det seg, en kvantitativ studie av norske foretak* [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students*. 7.utgave. Harlow, England: Pearson.

Sekeran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* 2013 1 Uma

Shanahan, Y., P. Lord, B. R., & Nolan, B. M., (2007) "The use and perceived merit of customer accounting in New Zealand", *Accounting Research Journal*, Vol. 20, No. 1, s. 47-59.

Staubus, G. J. (1971). *Activity costing and input-output accounting*. Homewood, IL: RD Irwin.

Tabachnick, B.G. og Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics* (6. Utg). Boston: Pearson Education.

Tanima, F., & Bates, K (2011) *The incidence and perceived managerial merit of customer accounting in New Zealand*. Working paper NO. 84, dec 2011. School of accounting and

commercial law, Victoria University of Wellington

Thomassen, G. og Tveit, K. (2014). *Revisjonsbransjen i endring; konsekvenser for de store revisjonsselskapene?*. (Mastergradsavhandling, BI Oslo)

Tuen, E., & Wigestrands, O.C., (2014) *Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i Norske sparebanker?* Masteroppgave UIS

Venkatraman, N., og Ramanujam, V. (1987) Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Convergence. *Journal of management*, 13(1)

Venkatraman, N., og Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of management review*, 11

van Raaij, E.M. (2005) The Strategic Value of Customer Profitability Analysis. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23 (4), 372-381

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

van Raaij, E.M., Vernooij, M.J.A., & van Tries, S., (2002) *The implementation of customer profitability*. Cass Business School.

Warwick, D. P. and C. A. Lininger (1975). The sample survey : theory and practice. New York, McGraw-Hill.

Zaltman, G., Pinson, C.R.A. og Angelmar, R. (1977) *Metatheory and Consumer Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Vedlegg

Vedlegg 1: Distribusjonsmelding

Hei (Navn på respondent)

Vi er to masterstudenter ved Handelshøyskolen i Agder som denne våren skriver vår masterutredning. Vi har laget en spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser som sendes ut til alle norske registrerte revisjonsselskap. Vi ønsker veldig gjerne at (Navn på selskap) er med på undersøkelsen.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder innenfor revisjonsbransjen. En slik kartlegging har ikke blitt gjort i Norge tidligere, så våre resultater kan tilføre svært interessant innsikt for næringsliv og akademika.

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike selskaper på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er gjennomført. De som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 6-8 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresende denne e-posten til noen andre i deres foretak som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

Link til undersøkelsen)

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

Med vennlig hilsen

Morten Gulliksen og Andreas Flatnes Nuntun

Masterstudenter ved Handelshøyskolen i Agder.

Vedlegg 2: Påminnelsmelding 1

Hei (Navn på respondent)

Sender en påminnesmail om undersøkelsen som omhandler kundelønnsomhetsanalyser i norske revisjonsselskap. Undersøkelsen har fått gode tilbakemeldinger, og vi har alt fått inn store mengder data. For å få et så godt og helhetlig bilde av bransjen som mulig, ønsker vi veldig gjerne at (navn på selskap) fullfører undersøkelsen.

Undersøkelsen finner du i følgende link: (Link)

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder innenfor revisjonsæringen. En slik kartlegging har ikke blitt gjort i Norge tidligere, så våre resultater kan tilføre svært interessant innsikt for næringsliv og akademia.

Undersøkelsen er en del av vår masterutredning ved Handelshøyskolen i Agder. Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike selskaper på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er gjennomført. De som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 6-8 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresendt denne e-posten til noen andre i deres foretak som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

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

Med vennlig hilsen

Morten Gulliksen og Andreas Flatnes Nuntun

Masterstudenter ved Handelshøyskolen i Agder.

Om du alt har besvart beklager vi at denne påminnelsmeldingen. Takk.

Vedlegg 3: Påminnelsmelding 2

(Lik første påminnesmail, men med følgende endring for de som hadde påbegynt undersøkelsen, men ikke fullført).

Hei (Navn på respondent)

Vi ser at du har påbegynt undersøkelsen som omhandler kundelønnsomhetsanalyser i norske revisjonsselskap, men ikke fullført. Undersøkelsen har fått gode tilbakemeldinger, og vi har alt fått inn store mengder data. For å få et så godt og helhetlig bilde av bransjen som mulig, ønsker vi veldig gjerne at (selskapsnavn) fullfører undersøkelsen.

Undersøkelsen finner du i følgende link: (Link)

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder innenfor revisjonsæringen. En slik kartlegging har ikke blitt gjort i Norge tidligere, så våre resultater kan tilføre svært interessant innsikt for næringsliv og akademia.

Undersøkelsen er en del av vår masterutredning ved Handelshøyskolen i Agder. Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ulike selskaper på ingen måte vil kunne identifiseres i utredningen. Kontaktinformasjon vil slettes når utredningen er gjennomført. De som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 6-8 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresende denne e-posten til noen andre i deres foretak som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

Vedlegg 4: Spørreskjema



11%

Velkommen til undersøkelsen!

Undersøkelsen vil ta ca 8 minutter å besvare.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen



Andreas Nuntun, Morten Gulliksen

Hvilket alternativ beskriver din stilling best?

- Partner
- Ansvarlig revisor
- Fagsjef
- Statsautorisert revisor
- Registrert revisor
- Revisjons medarbeider
- Annet

Hvor mange kunder har din bedrift innenfor revisjonsmarkedet?

Ved flere enn 2000 kunder, vennligst velg høyeste alternativ.

 0 2000

Hvor stor konkurranse er det om kundene i området du opererer i?

- 1 Liten konkurranse
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Stor konkurranse

Hvordan har resultatet til din bedrift vært i forhold til dine nærmeste konkurrenter de siste årene?

- 1 Dårligere enn konkurrentene
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Betydelig bedre enn konkurrentene



33%

Andre del av undersøkelsen ser på kundelønnsomhetsanalyser. Under har vi en begrepsforklaring til de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser.

Lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder

Denne analyseteknikken måler enkeltkunders bidrag til selskapets profitt for en bestemt periode. Basert på historiske data fordeles inntekter, direkte kostnader, og indirekte kostnader til enkeltkunder.

Lønnsomhetsanalyser av kundesegment

Denne analyseteknikken er lik som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, men til forskjell er kundesegmenter analyseobjektet. Analyseteknikken er en "ovenfra og ned" tilnærming ved at den tar utgangspunkt i selskapets totale profitt, og deretter beregner profitten for ulike kundesegmenter.

Enkeltkunders livsløpsverdi

Denne analyseteknikken har et lengre tidsperspektiv enn de ovenfor nevnte teknikkene. Her beregnes nåverdien av en enkeltkundes fremtidige kontantstrømmer. Med andre ord forsøker man å estimere verdien av det gjenværende livsløpet av en kunderelasjon.

Verdivurdering av enkeltkunde

I likhet med nåverdi av kundelevetid baserer denne analyseteknikken seg på nåverdikalkuleringer av fremtidig kontantstrøm. Til forskjell tar verdivurdering av enkeltkunde også hensyn til positive og negative eksterne virkninger som en kunde medfører. Eksempelvis tillegges en enkeltkunde verdi, dersom den fungerer som bindeledd for andre kunder.

I hvilken grad benytter ditt selskap seg av kundelønnsomhetsanalyser i dag?

- Benytter oss ikke av kundelønnsomhetsanalyser
- 1 Lite brukt
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Mye benyttet

< > Neste

44%

I hvilken grad kjenner ditt selskap seg igjen i følgende utsagn?

	1 (LITEN GRAD) - 7 (STOR GRAD)						
	1	2	3	4	5	6	7
Firmaet analyserer kunden med å se på hvor mye inntjening vi har på kunden i dag og subtraherer for ressurser brukt for å oppnå gitt inntekt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmaet analyserer segmenter av våre kunder basert på bransje, kundeforhold, størrelse eller lignende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmaet vurderer verdien av våre kunder ved å se på den fremtidige inntjeningen vi forventer å ha på dem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmaet vurderer eksterne ringvirkninger/synergieffekter av våre kunder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

< > Neste

I hvor stor grad er analyseteknikkene ressurskrevende i forhold til nytteverdi?

	1 (Liten grad) - 7 (Stor grad)							Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7	
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor stor potensiell nytte mener du deres selskap kan ha av følgende kundelønnsomhetsanalyser?

	1 (Liten nytte) - 7 (Stor nytte)							Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7	
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Hvilken estimeringsmetode er mest brukt i deres selskap i forbindelse med de ulike analyseteknikkene?

	Selvkostmetoden	Bidragsmetoden	ABC	TDABC	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander

	1 (Helt uenig) - 7 (Svært enig)							Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7	
Vi gir lønnsomme kunder bedre oppmerksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi gir lønnsomme kunder bedre avtaler / priser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om lønnsomme kunder brukes til å endre ulønnsomme kunders atferd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innsikt fra kundelønnsomhetsanalysen gir oss grunnlag for å sette i gang tiltak overfor ulønnsomme kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir høyere lønnsomhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir lavere tap på fordringer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

77%

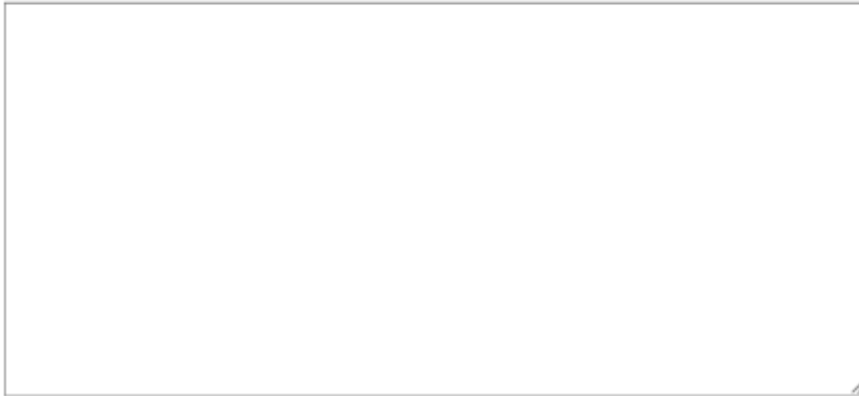
Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne undersøkelsen?

- Ja
- Nei

Følte du at du hadde grunnlag for å besvare spørsmålene om ulike former for estimeringsmetoder i denne undersøkelsen?

- Ja
- Nei

Eventuelle kommentarer til undersøkelsen



Ønsker dere å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen?

- Ja
 Nei



100%

Takk for ditt svar!

De er nå lagret.

Med vennlig hilsen

Morten Gulliksen
Andreas Nuntun

Ved Handelshøyskolen i Agder

Vedlegg 5: Refleksjonsnotat – Andreas Flatnes Nuntun

Vi har i denne masteroppgaven undersøkt bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. I tillegg hadde vi to delproblemstillinger. I den første undersøkte vi om valg av estimeringsmetode påvirker opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Delproblemstilling se på om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser påvirker foretaksprestasjon. Det var et ønske å undersøke hele bransjen. Den fulle populasjonen ble da 1002 selskap. Vi ønsket at selskapet skulle være aktivt, så vi fjernet de som ikke hadde salgsinntekt de siste to årene. Undersøkelsen ble sendt til totalt 550 registrerte revisjonsselskap. Av disse fikk vi svar fra 156 (28 %). Undersøkelsen ble primært sendt rundt til partner eller administrativ direktør i selskapet.

Undersøkelsen inkluderte fire ulike kundelønnsomhetsanalyser. *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder*. Estimeringsmetodene vi inkluderte var: *selvkostmetoden, bidragsmetoden, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC) og tidsdreven aktivitetsbasert estimeringsmetode (TDABC)*. Foretaksprestasjon var et samlebegrep for selskapets økonomiske prestasjoner. Vi målte dette ved å se på nøkkeltallene *totalkapitalrentabilitet, egenkapitalrentabilitet og driftsmargin*. Respondenten fikk primært mulighet til å registrere svarene i en 7-punkts Likert-Skala.

Resultatene fra undersøkelsen fant ut at kundelønnsomhetsanalyser er lite benyttet i den norske revisjonsbransjen. Hele 59 % svarte at de ikke benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser i noen grad. Dette medfører at 49 % benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser. Blant de som benytter minst en form for kundelønnsomhetsanalyser er gjennomsnittlig bruksgrad 2,46. Dette er veldig lavt sammenlignet med tidligere studier på feltet. Lønnsomhetsanalyseteknikken med gjennomsnittlig høyest bruksgrad er *lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder (3,51)*. Det er interessant å se av nytteverdien av lønnsomhetsanalysene i en viss utstrekning var lavere enn bruksgrad. Vi så dette på *nytteverdi lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder* med gjennomsnittlig nytteverdi på 3,46. Dette gav oss en indikasjon på at nytten ikke var så stor. Vi fikk bekreftet dette gjennom analytiske tester av undersøkelsens andre delproblemstilling. Her konkluderte vi med at vi ikke kan se positiv påvirkning av foretaksprestasjon ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser. Det vi fant signifikant sammenheng mellom var valg av

estimeringsmetode og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Valg av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser.

Refleksjonsnotatet mitt tar med dette utgangspunkt i den norske revisjonsbransjen. Med dette ser jeg både på norske selskap, og internasjonale selskap som har konsesjon til å operere i Norge. Jeg vil da se hvordan denne bransjen ser på internasjonalisering, innovasjon og ansvar.

Ansvar er noe som revisjonsselskapene får, og må ta alvorlig. Revisjonsselskaper har ansvar for å sørge for at kundens regnskap blir riktig, og skape integritet for regnskapet. Skandalesaker som Enron som WorldCom har i den siste tid svertet tilliten. Tillit ble brutt ned, og mer regelstyrte endringer tredde i kraft. Vi ser dette eksempelvis ved at Revisors Håndbok i 2014 var på nesten 2000 sider. Dette sammenlignet med eksemplaret som kom ut på 1970-tallet med 170 sider. Revisor har ansvar for å sette seg inn i, og følge de lover som blir satt. Både nasjonale og internasjonale tilsynsorganisasjoner som Public Company Oversight Board (PCAOB) har ansvar for å følge opp kvaliteten revisjonsselskapene tilbyr. Også lovgivningsprosesser er gjort for å øke revisjonskvaliteten. Dette ser vi eksempelvis gjennom felles EU/EØS-regler for revisjon,

Det følger av revisorlovens paragraf 8.1 at ”revisor plikter å erstatte skade som denne forsettlig eller uaktsomt har voldet under utførelsen av sitt oppdrag”. Denne lov begrenses ikke til revisors primæroppgave, men til ethvert oppdrag som rådgivningsoppdrag, advokatbistand osv. Dette innebærer at revisjonsselskapene har ansvar for arbeidet de gjør, og må stå for det.

Revisjonsselskapene har et inngående syn i sine kunders regnskap. I tillegg til å være solidarisk ansvarlig for kunden en representerer, har en et ansvar for myndigheter og investorer til å informere om hvitvasking, korrupsjon og annet. Det er mange som stoler på arbeidet revisor gjennomfører, og revisor har et ansvar ovenfor dem.

Internasjonalisering er et viktig tema for revisjonsbransjen. Helt fra 1960 tallet har vi sett en internasjonalisering av norsk næringsliv, og da også revisjonsselskapene. ”The big eight” som besto av Arthur Andersen, Arthur Young MC Clelland Moores, Coopers & Marwick Mitchell, Price Waterhouse og Touce Ross dominerte det internasjonale markedet. Det tok

ikke lang tid før de også slo seg ned i Norge. Vi kjenner igjen noen navn den dag i dag, da de er blant selskapene flest nyutdannede revisjonsstudenter søker seg til.

Internasjonale nettverk gir mulighet utveksling av ekspertise. Dette har medført at en kan rekruttere, og dele kompetanse på tvers av landegrenser. Større internasjonale selskap gir mulighet til å drive revisjon for hele konsern på tvers av landegrenser.

Internasjonale regnskapsstandarder har satt en gjennomgående standard for større geografiske områder og gir retningslinjer for hvordan en skal utføre revisjon. Internasjonalisering av selskaper og reglement fører til standardisering og likhet i bransjen. Dette medfører også at flere mindre selskap blir kjøpt opp av de store.

Innovasjon er viktig for revisjonsbransjen. Lov om statsautorisert revisorer trådte i kraft i 1929. Fra den tid har bransjen stadig innovert seg. ”God revisjonsskikk” ble innført i 1958, noe som var en stor innovasjon for hele bransjen. Muligheten til handlingsfrihet innenfor et konseptuelt rammeverk fremfor detaljstyrte regler gav spillerom. Det å være en ”dyktig og samvittighetsfull revisor” ble et tema som fikk rettslig tyngde. Revisjonsbransjen endret seg i takt med samfunnet og utviklingen. Emner som *god regnskapsskikk (1970)*, *ny aksjelov (1970-tallet)*, *ny aksjelov som omhandlet revisors rolle i næringslivet (1976)* ble emner som endret bransjen drastisk. I dag ser vi en annen form for innovasjon for bransjen. Selskapenes satsningsområder og kompetanseområder har endret seg dramatisk. I Norge kom endringen dramatisk når bortfallet av revisjonsplikten for de mindre aksjeselskapene trådte i kraft 1.mai 2011. Høy grad av konsolidering, i form av oppkjøp og fusjoner fulgte den reduserte markedsmengden. Høyt prispress og reduserte revisjonshonorar var med å endre strukturen i markedet. Fra å være mange små selskap så vi en utvikling til et fåtall store selskaper som tok størstedelen av markedsandelene. På bakgrunn av endret etterspørsel endret også revisjonsbransjen tjeneste de tilbydde. Nå ser vi at de største selskapene tilbyr alt fra regnskapstjenester til advokat- konsulenttjenester. Dette medfører at selskapene må rekrutterer bredere for å skaffe kompetanse på et større område. Fra å være selskap som kun ansatte økonomer og revisorer er det nå stor jakt etter advokater, problemløsere, kreative folk og personer med informasjonsteknologisk bakgrunn.

Det har vært stor innovasjon innenfor kost-kalkyler de siste tiårene. Relevance-lost debatten igangsatte diskusjoner rundt regnskaps relevans og nytte. Bruk av aktivitetsbaserte

lønnsomhetssystemer har gjort at selskapene mye bedre kan se hvilke kostnader som går med til hver kunde. Vi har i vår oppgave fått god innsikt i bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i revisjonsbransjen. Vi har sett at bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder har økt opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Høyere bruksgrad, og avgjørelser grunnet i analysene vil være en innovasjon for bransjen.

Informasjonsteknologi har innovert bransjen radikalt de siste årene. Automatisering, roboter og digitalisering endrer hvordan mennesker jobber, og hvordan en kan levere løsninger til kunder. Ved at kundene benytter seg av digitale rapporteringssystem kan revisjonsselskapene automatisk hente ut regnskapet fra sine lokasjoner. Dette medfører at en ikke fysisk trenger å være tilgjengelig for å gjennomføre størstedelen av arbeidet. Roboter tar seg av grovkontrollen av regnskap, og den menneskelige jobben kommer primært som kontrollør. Ved å digitalisere tjenester, og gjerne benytte seg av sky-løsninger kan en til enhver tid være koblet opp til regnskapssystemene, uten å ha med servermaskiner med tunge program. Dette gjør at en kan jobbe mer fleksibelt, og slik det passer seg.

Man har opplevd en innovasjon i tjenester tilbudt. Dette har medført at det ikke lenger er selskapet som tilbyr et produkt til kunden, men selskapet som tilbyr en tjeneste der kunden er i sentrum. Tilpasninger for nisjeløsninger og skreddersøm for hva kunden etterspør av tjenester.

Vedlegg 6: Refleksjonsnotat – Morten Olav Høiberget Gulliksen

Hovedtema, hovedfunn og konklusjoner

Formålet med masteroppgaven vår var å undersøke bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsbransjen. Vi ønsket også å se om valg av estimeringsmetode hadde påvirkning på opplevd nytte, og om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser hadde samvariasjon med økte foretaksprestasjoner.

Vi ville se om den økende graden av konkurranse og teknologiske fremskritt fører til endringer for revisjonsselskapene og derav behovet for økonomiske styringsverktøy som kundelønnsomhetsanalyser. Et mulig styringsverktøy for å forbedre sin styringsinformasjon og dermed sin strategiske posisjon i bransjen, er økt fokus på kundelønnsomheten for selskapene.

Bakgrunnen for at vi valgte å undersøke revisjonsbransjen, er fordi dette er en bransje som ofte innehar stor mengde og detaljert informasjon om sine kundebaser og vi ville derfor undersøke i hvilken grad styringsverktøyet kundelønnsomhetsanalyser ble brukt.

En kvantitativ spørreundersøkelse ble utført, med teorien om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder som konseptbasert rammeverk. Undersøkelsen ble sendt ut til alle norskregistrerte revisjonsselskap hvor kontaktinformasjonen var hentet ut fra Proff Forvalt sine nettsider og Brønnøysundregisteret.

Fra studien var det støtte for middels bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser med sammenlignbare gjennomsnittsverdier for potensiell opplevd nytte. Det var verdivurdering av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder som var de metodene selskapene i størst grad foretrakk.

Konklusjonen var at det var revisjonsselskapene med store kundebaser som hadde størst bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Ellers kan vi konkludere med at de mindre revisjonsselskapene benyttet kundelønnsomhetsanalyser i ingen eller liten grad. Det ble funnet at bruksgrad av den aktivitetsbaserte metoden ABC hadde signifikant påvirkning på opplevd nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Funnene fra utredningen kunne ikke påvise noen sammenheng mellom bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og økte foretaksprestasjoner.

Internasjonalisering

I denne studien har vi sett på økonomistyringsverktøyet kundelønnsomhetsanalyser i den norske revisjonsnæringen. Internasjonale trender vil kunne påvirke revisjonsselskap lokalisert i Norge da mange av kundene til revisjonsselskapene opererer utenfor Norges landegrensler. Det er også blant annet en del av revisjonsselskapenes funksjoner i verdikjeden som er strategisk plassert i andre land som kan utføre enkle oppgaver til lavere kostnader enn i Norge. Det vil si at revisjonsselskapene som enten har flere av kundene sine lokalisert i andre land, eller selskapets kunder er registret som allmennaksjeselskap, eller de har avdelinger i andre land, må holde seg oppdatert på internasjonale regnskapsstandarder, skatt og avgiftsregler, strengere krav til regnskapsrapportering og følge generelt med på utviklingstrendene som foregår både inni og på tvers av landegrensene. Årsaken til dette er at forandringer i lovverk som nevnt over kan påvirke revisjonsselskapet i stor grad. Det vil først og fremst ha en virkning på selskapet som får en ekstern regnskapsrapport av revisor da dette kan ha en betydning på prissettingen av selskapet. Men også revisjonsselskapene må følge med på at de følger de lover og regler som gjelder for sine kunder da de selv er ansvarlige eksterne aktører som blant annet skal oppdage mislighold, feilrapporteringer osv. Det vil si at de opptrer som et tilsynsorgan hvor det er viktig å overholde de kravene som er satt i de landene revisjonskundene operer i. Vi så blant annet i 2010 at norske revisjonsstandarder ble erstattet med internasjonale standarder for revisjon og kvalitetskontroll. Dette medførte flere krav til revisjonshandlinger og krav til dokumentasjon (A-1 Revisjon og Rådgivning AS, 16.05.2017).

Det bør også nevnes at trusselen fra de store internasjonale revisjonsselskapene, de såkalte Big Four, utgjør en risiko for de etablerte norske revisjonsselskapene grunnet deres markedsrett og ressurstilgang. Hvis eksempelvis et av de store internasjonale revisjonsselskapene begynner å gjøre store oppkjøp av andre selskap innen revisjon, slik eksempelvis BDO har gjort i lengre tid i Norge, vil dette påvirke de andre selskapenes markeds- og konkurransekraft og kan være med på å endre balansen i bransjen. Dette kan da gå på bekostning av markedsandeler og føre til større kamp om kundene da flere av de store selskapene ofte tilbyr flere tjenester som dekker et større spekter av hva kunden etterspør. Dette vil da blant annet være de selskapene som både tilbyr regnskap og revisjon, skatt- og avgifts rådgivning, advokater etc.

Det vil derfor være viktig for norske revisjonsselskap å kartlegge mulige risikosenarioer og være forberedt på ulike endringer som selskapet må forholde seg etter. Kundelønnsomhetsanalyser vil da være et godt fundament hvor selskapet har kontroll på kundebasen og at kundene er optimalisert i forhold til mulig lønnsomhet knyttet til revisjonsselskapet. Dette gjør at selskapet stiller sterkere økonomisk ved at de kjenner sine begrensninger og muliggjør strategier som kan iverksettes for å kunne forbedre sin lønnsomhet og derved sin posisjon i markedet. Kundelønnsomhetsanalyser er et av flere styringsverktøy som kan brukes for å tegne et bilde over hvilke ressurser kundene beslaglegger, ta bedre beslutninger på bakgrunn av mer nøyaktig informasjon og for å kunne eliminere ulønnsomme kunder. Dette er noe av det som er med på å styrke den økonomiske situasjonen til selskapene slik at de enklere skal kunne takle uforutsette endringer i en bransje som er preget av endringer innen lovverket og hvordan konkurransestrukturen påvirkes i et relativt homogent marked. Men som denne studien viser er det kun de større selskapene med store kundebaser som ser nytten ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser.

Det bør nevnes at når fravalgsordningen av revisor trådte i kraft, så revisjonsnæringen et frafall av valg av revisor for nyetablerte aksjeselskap. Dette er en lov som er et godt eksempel for hvordan endringer er med på å påvirke både selskapenes konkurransevne og lønnsomhet. Det vil da være strategisk for selskapene å tilby et større spekter av tjenester utenom kun det revisjonsselskapene er spesialisert på slik at de har flere bein å stå på og derfor være mer proaktive i fremtiden.

Det vil si at revisjonsselskapene bør være mer beredt på uforutsette fremtidige utfall og være tilpasningsdyktige. De store truslene vil være både nasjonale og internasjonale endringer i preferansene til kundene, regulatoriske endringer og datasikkerheten til revisjonsselskapene. Disse ulike risikoelementene er med på å forme kundelønnsomhetsanalysen til revisjonsselskapene og må tas med når de analyserer en kunde (Liset, P., Moe-Helgesen, E. og Gaudernack, J., 2017).

Innovasjon

Revisjonsbransjen er preget av stadig digitalisering og effektivisering av sine prosesser. Nye metoder og dataprogrammer som tar over flere og flere arbeidsoppgaver tvinger revisjonsselskapene til å tenke nytt. Problemet er for de små selskapene som ikke har like mange ressurser til å følge denne utviklingen og lage systemer som møter de nye kravene i markedet. Det vil da skape et større sprik mellom de store revisjonsselskapene og de mindre

store som både har lavere kapasitet og ressurser. Over tid kan denne utviklingen føre til at de store selskapene får et uforholdsmessig stort konkurransefortrinn som går på bekostning av overlevelsen til de andre.

Utviklingen vi har sett de siste årene er blant annet en forenkling av arbeidshverdagen til revisjonsmedarbeiderne hvor de fleste har skybaserte løsninger som gjør at de kan jobbe hvor man vil, når man vil. Et resultat av dette gjør næringen mer fleksibel, kan bruke mer tid hos kunden og vil nok påvirke effektiviteten i stor grad. Nye systemer gjør at arbeidsmetoder som før var arbeidskrevende nå kun trenger noen få tastetrykk for å få en fullverdig analyse eksempelvis. Det bør også nevnes at på bakgrunn av digitaliseringen gjør det nå mulig å konkurranseutsette enkle manuelle oppgaver som plotting av tall som kan utføres av lavkostnadsland.

I studien fremkom det at det fortsatt er den tradisjonelle bidragsmetoden som er hyppigst brukt ved bruken av kundelønnsomhetsanalyser. Det vil si at det er bidragsmetoden som fortsatt dominerer når en skal velge hvilke kalkylemetoder som gir mest nøyaktig fordeling av kostnadene til selskapets kunder. Dette til tross for ”Relevance lost” debatten som kritiserte de tradisjonelle kalkylemetodene for å gi for dårlig styringsinformasjon, og hvor aktivitetsbaserte metoder ble utviklet som en innovasjonsmessig løsning. Dette kan selvfølgelig henge sammen med at den aktivitetsbaserte metoden (både ABC og TDABC) er for ressurskrevende for revisjonsselskapene, tidkrevende eller at det ikke er behov for å kategorisere kostnaden i større grad enn hva de tradisjonelle kalkylene muliggjør. Men det vil være viktig å være klar over at andre kalkylemetodene kan gjøre kundelønnsomhetsanalysen mer kostnadseffektiv.

Det vi også har sett er at det er overtall av de revisjonsselskapene som har flest kunder som benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, selv om selskapene innehar den samme informasjonen om kundebasen. Det vil da være å anbefale en mindre ressurskrevende kundelønnsomhetsanalysemetode som er bedre egnet for de revisjonsselskapene med færre kunder. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment vil være et godt alternativ for å gi selskapet bedre styringsinformasjon som både tar hensyn til ressurstilgang og hvilken informasjon en vil ha om kundene sine.

Når det gjelder innovasjon, bør det utvikles nye metoder som fremhever viktigheten en kundelønnsomhetsanalyse gir et selskap og et system som gjør det enklere og mindre ressurskrevende for mindre selskaper å ta i bruk en kundelønnsomhetsmetode.

Ansvar

Revisjonsbransjen har et stort etisk og samfunnsmessig ansvar både overfor eiere, det offentlige, investorer, medarbeidere, kreditorer etc. for å fremlegge en ekstern uavhengig rapport som viser situasjonen i kundens selskap. Her er det flere parter som er avhengig av at revisor kontrollerer og gir en objektiv rapport slik at ingen berørte parter blir ført bak lyset. Når det gjelder kundelønnsomhetsanalyser bør revisjonsselskapene være varsomme med at de ikke ekskluderer kunder på bakgrunn av bransje, risiko, omdømme, historikk etc. uten å ha satt seg inn i de bakenforliggende årsakene. Selv om ikke kunden ser ut til å være optimal i forhold til revisjonsselskapet, bør selskapet inneha en viss form for ansvarsbevissthet med tanke på at kunden er avhengig av å ha en revisor.

Det er også viktig at revisjonsbransjen bruker de ressursene de har på en mest mulig effektiv måte. Det vil si å tilrettelegge for at ressursforbruket blir gjort på en fornuftig måte slik at selskapet opprettholder en sunn økonomisk drift og at samfunnet rundt blir godt ivaretatt. Revisjonsselskapene har også et ansvar for at de legger til rette for at sine medarbeidere får både personlig og faglig utvikling og at de har et arbeidsmiljø som ivaretar de ansatte.

Revisjonsbransjen må ha klare rammeverk og interne rutiner for regler om etikk og ansvarlighet for å tydelig vise hva som er forventet opptreden i forhold til etiske utfordringer som eksempelvis korrupsjon. En revisor må være forberedt på at en vil komme bort i forskjellige kulturer med ulike væremåter hvor kanskje korrupsjon vanlig forekommer. Dette kan være partnere eller kunder i land med svakere institusjonelle rammer enn i Norge. Her er det mulighet for revisjonsselskapet å opparbeide seg et konkurransefortrinn hvis selskapet innehar den troverdigheten og integriteten som er forventet i bransjen. Dette kan være med på å underbygge et kvalitetsbevis for revisjonsselskapet som igjen vil gi en synergieffekt i markedet i form av bedre omdømme.

Vedlegg 7: SPSS analyse

T-test

→ T-Test

Group Statistics

	Gruppe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalkapitalrenta billett	0	63	59,0508	69,56284	8,76409
	1	93	66,4588	66,41551	6,88697
Egenkapitalrenta billett	0	63	109,73	110,210	13,885
	1	93	138,67	122,844	12,738
Driftsmargin	0	63	27,7372	36,72651	4,62711
	1	93	32,6958	23,95079	2,48358

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
Totalkapitalrenta billett	Equal variances assumed	,211	,647	-,671	154	,503	-7,40797	11,04690	-29,23100	14,41506	
	Equal variances not assumed			-,665	129,050	,507	-7,40797	11,14629	-29,46109	14,64515	
Egenkapitalrenta billett	Equal variances assumed	1,808	,181	-1,504	154	,135	-28,937	19,242	-66,948	9,075	
	Equal variances not assumed			-1,536	142,334	,127	-28,937	18,843	-66,185	8,312	
Driftsmargin	Equal variances assumed	,455	,501	-1,021	154	,309	-4,95861	4,85626	-14,55209	4,63487	
	Equal variances not assumed			-,944	97,421	,347	-4,95861	5,25150	-15,38082	5,46360	

Group Statistics

	SalgsinntektGruppeV2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SalgsinntekterV1	0	124	21429,12	134496,611	12078,152
	1	506	18760,43	179636,811	7985,830

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
SalgsinntekterV1	Equal variances assumed	,017	,896	,155	628	,877	2668,688	17208,257	-31124,004	36461,380	
	Equal variances not assumed			,184	242,748	,854	2668,688	14479,477	-25852,763	31190,139	

T-Test

Group Statistics

	LønnsomhetGruppeV4	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LønnsomhetV3	0	124	67,86	116,638	10,474
	1	506	89,55	9803,347	435,812

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
LønnsomhetV3	Equal variances assumed	,567	,452	-,025	628	,980	-21,684	880,911	-1751,571	1708,203	
	Equal variances not assumed			-,050	505,583	,960	-21,684	435,938	-878,157	834,789	

Regresjon

Model Summary

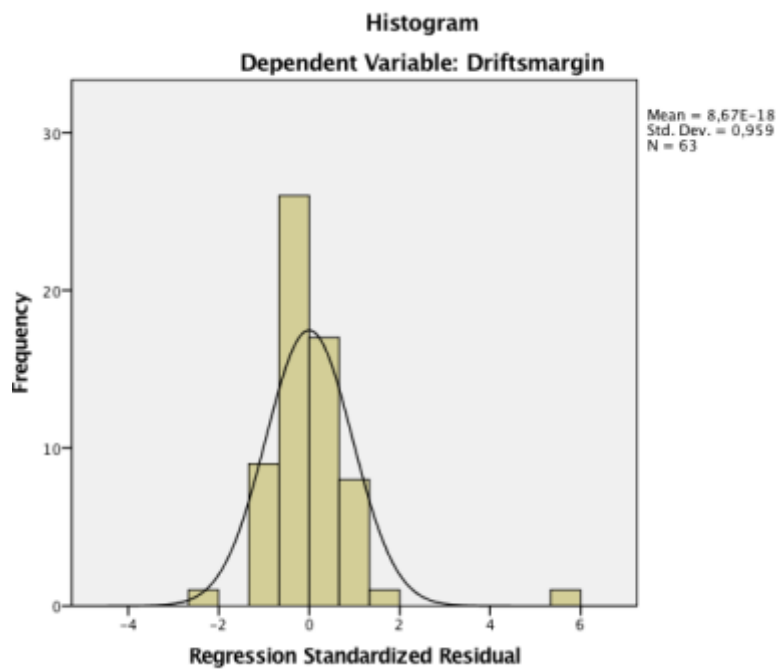
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,455 ^a	,207	,089	35,05354	,207	1,757	8	54	,106

a. Predictors: (Constant), Verdivurdering av enkeltkunde, Antall år siden de startet med analyser, Konkurrans i området, Salgsinntekt, Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde, Antall kunder, Enkeltkunders livsløpsverdi

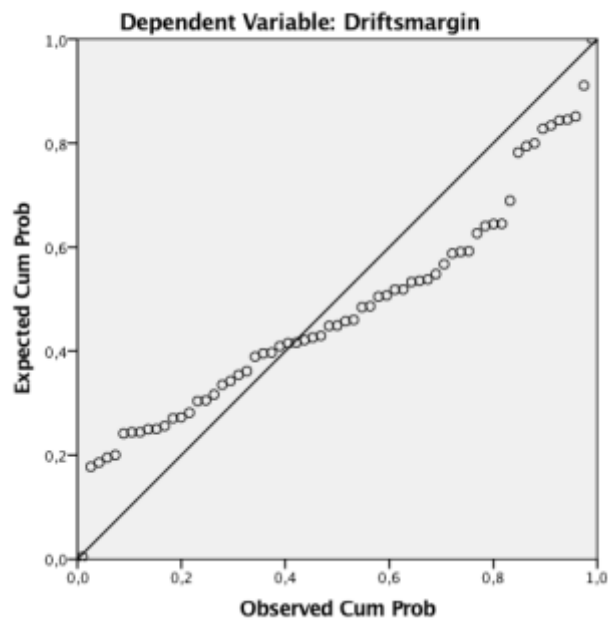
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,053	17,591	-,060	-,953						
	Antall kunder	-,010	,013	-,146	-,797	,429	-,048	-,108	-,097	,439	2,278
	Antall år siden de startet med analyser	,181	,956	,031	,189	,851	-,024	,026	,023	,544	1,837
	Konkurrans i området	6,741	3,643	,263	1,850	,070	,226	,244	,224	,726	1,376
	Salgsinntekt	-6,160E-6	,000	-,031	-,223	,824	-,073	-,030	-,027	,741	1,350
	Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	2,490	2,744	,141	,907	,368	,075	,123	,110	,611	1,636
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	-7,675	4,117	-,295	-1,864	,068	-,059	-,246	-,226	,588	1,700
	Enkeltkunders livsløpsverdi	12,193	4,330	,518	2,816	,007	,273	,358	,341	,435	2,301
	Verdivurdering av enkeltkunde	-6,326	4,004	-,301	-1,580	,120	,102	-,210	-,192	,404	2,478

a. Dependent Variable: Driftsmargin



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Model Summary

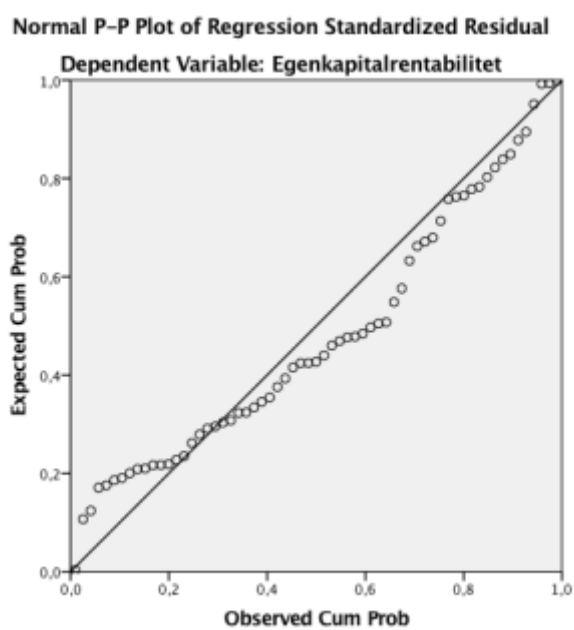
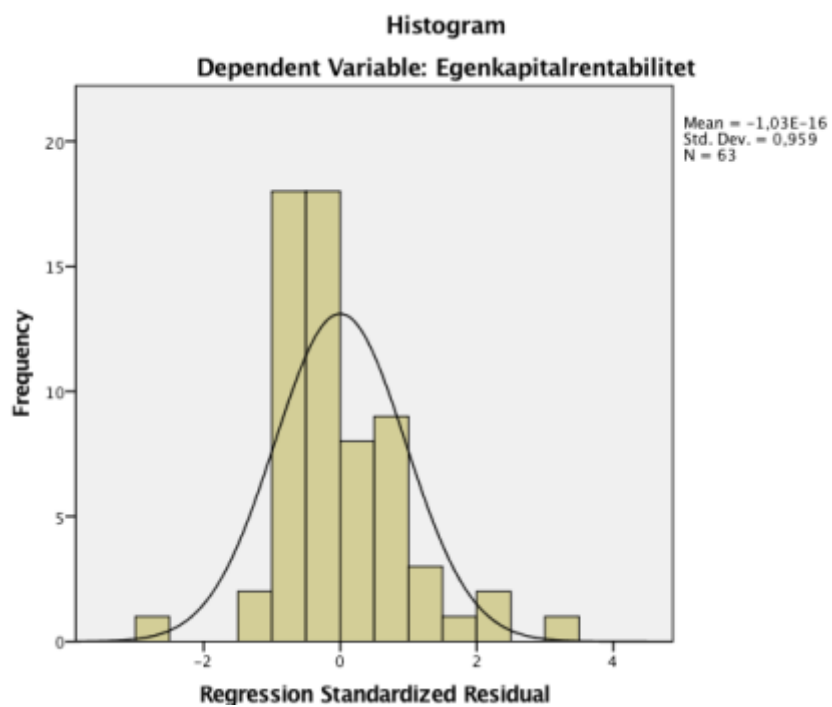
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,713 ^a	,509	,436	82,778	,509	6,988	8	54	,000

a. Predictors: (Constant), Verdivurdering av enkeltkunde, Antall år siden de startet med analyser, Konkurrans i området, Salgsinntekt, Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde, Antall kunder, Enkeltkunders livsløpsverdi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,387	41,540		,274	,785					
	Antall kunder	,041	,031	,192	1,336	,187	,559	,179	,127	,439	2,278
	Antall år siden de startet med analyser	4,786	2,257	,274	2,121	,039	,553	,277	,202	,544	1,837
	Konkurrans i området	7,816	8,603	,102	,908	,368	,194	,123	,087	,726	1,376
	Salgsinntekt	,000	,000	,358	3,235	,002	,568	,403	,309	,741	1,350
	Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	-3,252	6,480	-,061	-,502	,618	-,150	-,068	-,048	,611	1,636
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	9,892	9,722	,127	1,017	,313	-,014	,137	,097	,588	1,700
	Enkeltkunders livsløpsverdi	4,563	10,224	,065	,446	,657	-,037	,061	,043	,435	2,301
	Verdivurdering av enkeltkunde	-10,943	9,455	-,174	-1,157	,252	-,121	-,156	-,110	,404	2,478

a. Dependent Variable: Egenkapitalrentabilitet



Model Summary

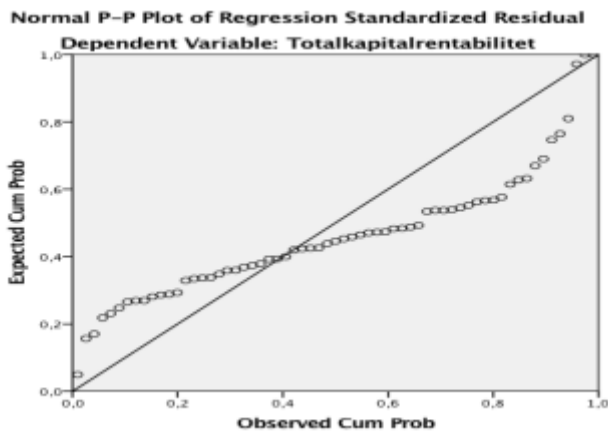
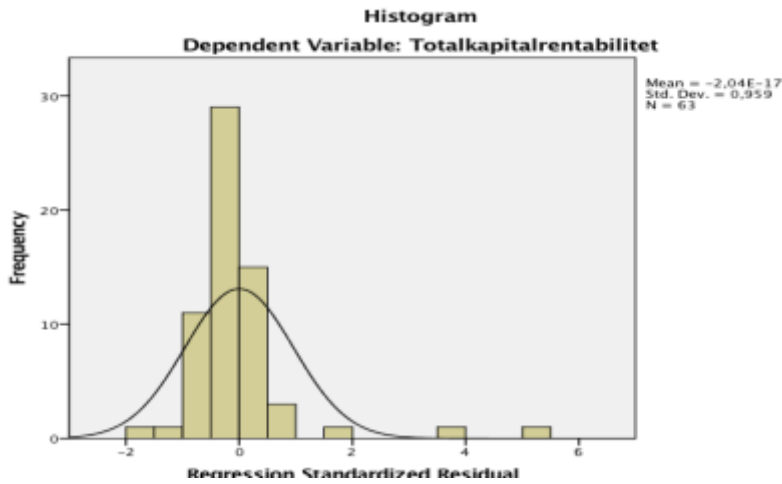
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,638 ^a	,407	,320	57,38228	,407	4,639	8	54	,000

a. Predictors: (Constant), Verdivurdering av enkeltkunde, Antall år siden de startet med analyser, Konkurrans i området, Salgsinntekt, Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde, Antall kunder, Enkeltkunders livsløpsverdi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	66,488	28,796		2,309	,025					
	Antall kunder	,005	,021	,037	,236	,814	,137	,032	,025	,439	2,278
	Antall år siden de startet med analyser	-3,926	1,564	-,356	-2,510	,015	-,082	-,323	-,263	,544	1,837
	Konkurrans i området	8,836	5,964	,182	1,482	,144	,187	,198	,155	,726	1,376
	Salgsinntekt	,000	,000	,547	4,492	,000	,482	,522	,471	,741	1,350
	Lønnsomhetsanalyse enkeltkunde	-10,897	4,492	-,325	-2,426	,019	-,270	-,313	-,254	,611	1,636
	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	9,421	6,739	,191	1,398	,168	-,063	,187	,146	,588	1,700
	Enkeltkunders livsløpsverdi	-1,221	7,088	-,027	-,172	,864	-,093	-,023	-,018	,435	2,301
	Verdivurdering av enkeltkunde	1,454	6,554	,037	,222	,825	-,081	,030	,023	,404	2,478

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,581 ^a	,338	,280	59,03332	,338	5,818	5	57	,000

a. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurrans i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101376,173	5	20275,235	5,818	,000 ^b
	Residual	198641,146	57	3484,932		
	Total	300017,319	62			

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

b. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurrans i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	52,290	26,052			2,007						
	Bruksgrad Helhetsvurdering	-1,891	5,691	-,043	-,332	,741	,032	-,044	-,036	,683	1,464	
	Antall kunder	,001	,022	,007	,041	,967	,078	,005	,004	,445	2,247	
	Antall år siden de startet med analyser	-3,309	1,672	-,300	-1,979	,053	-,082	-,254	-,213	,504	1,984	
	Konkurrans i området	8,486	5,428	,175	1,563	,123	,187	,203	,169	,928	1,077	
	Salgsinntekt	,000	,000	,584	4,826	,000	,482	,539	,520	,794	1,259	

a. Dependent Variable: Totalkapitalrentabilitet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,733 ^a	,537	,497	116,346	,537	13,242	5	57	,000

a. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurrans i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	896254,168	5	179250,834	13,242	,000 ^b
	Residual	771573,768	57	13536,382		
	Total	1667827,94	62			

a. Dependent Variable: Egenkapitalrentabilitet

b. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurrans i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-65,364	51,345			-1,273						
	Bruksgrad Helhetsvurdering	-4,322	11,215	-,042	-,385	,701	,378	-,051	-,035	,683	1,464	
	Antall kunder	,132	,043	,413	3,058	,003	,676	,375	,275	,445	2,247	
	Antall år siden de startet med analyser	7,827	3,296	,301	2,375	,021	,615	,300	,214	,504	1,984	
	Konkurrans i området	21,103	10,698	,184	1,973	,053	,333	,253	,178	,928	1,077	
	Salgsinntekt	6,473E-5	,000	,074	,731	,468	,368	,096	,066	,794	1,259	

a. Dependent Variable: Egenkapitalrentabilitet

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,306 ^a	,094	,014	36,46134	,094	1,181	5	57	,330

a. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurranse i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7850,411	5	1570,082	1,181	,330 ^b
	Residual	75777,473	57	1329,429		
	Total	83627,884	62			

a. Dependent Variable: Driftsmargin

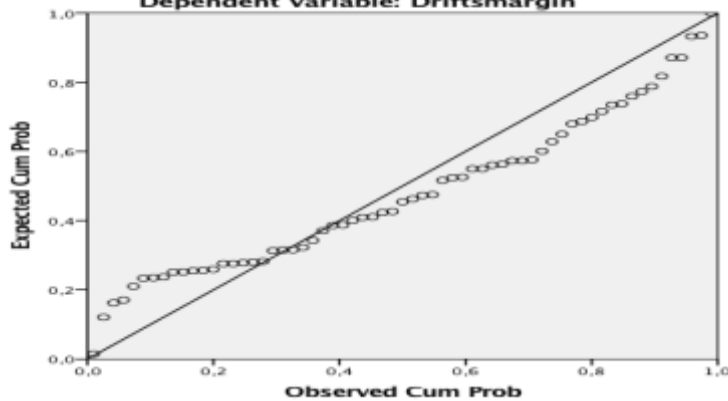
b. Predictors: (Constant), Salgsinntekt, Konkurranse i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Antall kunder

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,958	16,091			,246	,807					
	Bruksgrad Helhetsvurdering	-2,876	3,515	-,125	-,818	,417		-,114	-,108	-,103	,683	1,464
	Antall kunder	-,013	,014	-,180	-,950	,346		-,097	-,125	-,120	,445	2,247
	Antall år siden de startet med analyser	,769	1,033	,132	,745	,459		-,024	,098	,094	,504	1,984
	Konkurranse i området	7,148	3,353	,279	2,132	,037		,226	,272	,269	,928	1,077
	Salgsinntekt	-6,259E-6	,000	-,032	-,226	,822		-,073	-,030	-,028	,794	1,259

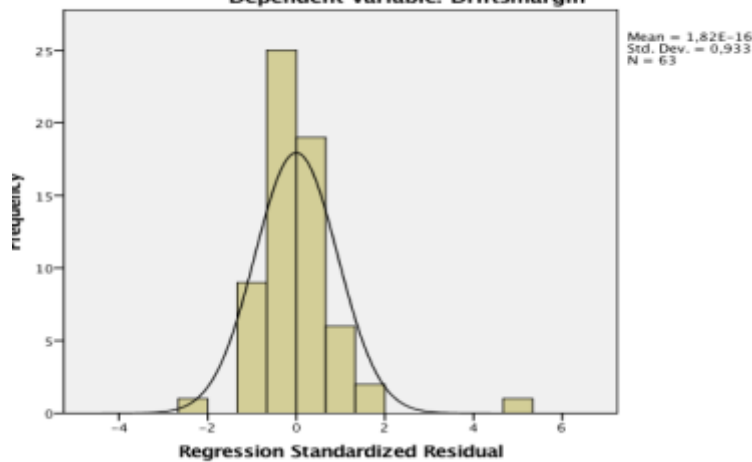
a. Dependent Variable: Driftsmargin

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Driftsmargin



Histogram

Dependent Variable: Driftsmargin



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,914	,443	2,064	,044						
	Bruksgrad Helhetsvurdering	,191	,086	,221	2,221	,031	,382	,292	,200	,814	1,228
	Antall kunder	,001	,000	,282	2,005	,050	,607	,265	,180	,409	2,444
	Antall år siden de startet med analyser	,027	,026	,129	1,050	,298	,506	,143	,094	,534	1,873
	Konkurranse i området	,035	,093	,038	,381	,705	,280	,052	,034	,801	1,248
	Salgsinntekt	-5,848E-7	,000	-,083	-,185	,854	,314	-,025	-,017	,040	24,930
	Bruksgrad Estimeringsmetode Selvkostmetoden	,026	,071	,039	,362	,719	,261	,050	,033	,688	1,454
	Bruksgrad Estimeringsmetode Bidragsmetoden	,041	,061	,074	,680	,499	,222	,093	,061	,691	1,448
	ABC	,289	,103	,323	2,805	,007	,603	,360	,252	,609	1,643
	TDABC	,027	,090	,133	,296	,769	,338	,041	,027	,040	25,146

a. Dependent Variable: Nytte Helhetsvurdering

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,756 ^a	,572	,499	,93489	,572	7,868	9	53	,000

a. Predictors: (Constant), TDABC, Bruksgrad Estimeringsmetode Selvkostmetoden, Konkurranse i området, Bruksgrad Helhetsvurdering, Antall år siden de startet med analyser, Bruksgrad Estimeringsmetode Bidragsmetoden, ABC, Antall kunder, Salgsinntekt

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Totalkapitalrentabilitet	63,4671	67,57993	156
Egenkapitalrentabilitet	235,88	180,063	156
Driftsmargin	30,6933	29,76535	156
Antall år siden de startet med analyser	9,92	6,315	63
Konkurranse i området	4,10	1,434	63
Antall kunder	452,35	513,067	63
Salgsinntekt	41744,19	187281,909	63
Nytte Helhetsvurdering	2,8571	1,32113	63
Bruksgrad Helhetsvurdering	2,37	1,527	63

Faktoranalyse

Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		Nytte Lønnsomhets analyse av enkeltkunde	Nytte Lønnsomhets analyse av kundesegment	Nytte Verdivurdering av enkeltkunder	Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi
Correlation	Nytte Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	1,000	,465	,533	,370
	Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	,465	1,000	,385	,542
	Nytte Verdivurdering av enkeltkunder	,533	,385	1,000	,733
	Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	,370	,542	,733	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,596
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	96,428
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Nytte Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunde	1,000	,532
Nytte Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	1,000	,547
Nytte Verdivurdering av enkeltkunder	1,000	,723
Nytte Enkeltkunders livsløpsverdi	1,000	,721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,523	63,087	63,087	2,523	63,087	63,087
2	,676	16,891	79,977			
3	,609	15,214	95,191			
4	,192	4,809	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.