

# Kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringselskap

En kvantitativ studie av bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringselskap i Norge.

**Ole Jesper Haugland og Anders Nicolaisen**

**Veileder**  
Terje Heskestad

*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.*

Universitetet i Agder, 2016  
Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA  
Institutt for Handelshøyskolen ved UiA

## Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Arbeidet med utredningen har foregått over vårt siste semester, og utgjør 30 studiepoeng innenfor spesialiseringen økonomisk styring.

Det har vært en lærerik og spennende prosess å jobbe med kundelønnsomhetsanalyser. Det foreligger fortsatt et stort potensial til forskning rundt temaet, så vi er fornøyd med å kunne bidra med ny teori. Vi ønsker også at teorigrunlaget som presenteres sammen med resultatene fra undersøkelsen skal gi en bedre forståelse av begrepet kundelønnsomhetsanalyse.

Utredningen baseres på en kvantitativ spørreundersøkelse av skadeforsikringsselskap i Norge. I denne sammenheng vil vi gjerne takke alle respondenter som har deltatt i undersøkelsen. Utredningen kunne ikke vært gjennomført uten deres deltagelse. En stor takk rettes også mot Kristian Wabakken og Eva Tverraaen for ytterligere råd og korrekturlesning av oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår veileder Terje Heskestad for konstruktive tilbakemeldinger og god oppfølging gjennom hele prosessen.

Kristiansand, våren 2016

---

Ole Jesper Haugland

---

Anders Nicolaisen

## Sammendrag

I kjølevannet av Relevance Lost-debatten og kritikken mot tradisjonelle budsjetter dukket strategiske lønnsomhetsanalyser opp som en mulig løsning på problemet. Strategiske lønnsomhetsanalyser bidrar med strukturelle valg som har til hensikt å gi selskapet innsikt i kostnadmessige konkurransefortrinn. Styringsverktøyet åpner opp muligheten for å rendyrke egenskaper på produkter som kunden etterspør, i tillegg bidrar metoden med å rette selskapets fokus mot lønnsomme produkter og kundesegment. I nyere tid har flere selskap endret kostnadsobjekt fra å fokusere på hva som tilbys av egne produkter og tjenester til å fokusere på selskapets kunder. Dette har ført til en økende interesse for kundelønnsomhetsanalyser. Kundelønnsomhetsanalyser vil, sammen med annen relevant kundedata, gi selskapet beslutningsrelevant informasjon og informasjon om hvilke tiltak som kan gjennomføres for å øke lønnsomheten. Det er da viktig å være klar over at ulike kunder legger ulikt beslag på selskapets ressurser. Resultatet av å benytte kundelønnsomhetsanalyser gir selskap innsikt i at all kundeinntekt ikke er like lønnsom. Det innebærer at noen av selskapets kunder vil være mer lønnsomme enn andre.

Formålet med denne studien er å undersøke bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap i Norge. Med bruksgrad menes i hvilken grad slike analyser benyttes, mens nytteverdi er den opplevde nytten styringsverktøyet gir selskapet. Gjennom vårt forarbeid fant vi ingen tilsvarende studier. Det innebærer at denne utredningen vil være den første av sitt slag for å kartlegge holdningen til kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap. Tidligere studier som Havelin og Helsem (2012) og Erichsen og Thornes (2015) undersøkte kundelønnsomhetsanalyser i henholdsvis de 300 største børsnoterte selskap i Norge (målt etter driftsinntekt) og gassellebedrifter i Norge. Disse studiene har undersøkt et bredt spekter av bransjer. Vi ønsker imidlertid å sikte oss spesifikt inn mot skadeforsikringsselskap. Forsikringsbransjen er en veldig kundeorientert bransje. Det underbygges av studien til DAMVAD (2011) hvor resultatet viste at forsikringsbransjen er en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge. Skadeforsikringsselskap innehar typisk store kundebaser og slike selskap vil være svært godt egnet for kundelønnsomhetsanalyser.

For å kunne besvare våre problemstillinger gjennomførte vi en kvantitativ spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble elektronisk distribuert gjennom programmet Surveyxact til ansatte i 67 ulike skadeforsikringsselskap. Det gjaldt hovedsakelig ansatte med stillingstittel som administrerende direktør, økonomisjef og controller. Av vår faktiske populasjon på 67 selskap var det 27 respondenter som fullførte undersøkelsen. Det utgjør en svarrespons på 40,3% og er høyt sammenlignet med tilsvarende studier (Tanima & Bates, 2011; Havelin & Helsem, 2012).

Våre funn viser at bidragsmetoden er den mest brukte estimeringsmetoden blant skadeforsikringsselskapene. Dette har nok sammenheng med at bidragsmetoden er den mest benyttede estimeringsmetoden i Norge. Vi beskriver de tradisjonelle kalkylene med utgangspunkt i kostnadsfordeling. Deretter vil vi identifisere svakheter med metodene.

Ensidig bruk av volum som kostnadsdriver og kostnadskausalitet er noen av forholdene som vektlegges. Videre tar vi utgangspunkt i aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Aktivitetsbasert kalkulasjon er en metode som benytter flere kostnadsdrivere enn volum for fordeling av indirekte kostnader. Metoden gjør det mulig å identifisere hvilke kunder som genererer mer kostnader enn andre og er velegnet for å beskrive kausale sammenhenger.

Den første problemstillingen omhandler i hvilken grad skadeforsikringsselskap i Norge benytter kundelønnsomhetsanalyser og hvordan nytteverdien oppleves av slike styringsverktøy. Her tar vi utgangspunkt i de fire lønnsomhetsanalysene som er mest forankret i teori, i tillegg til en helhetsvurdering av begrepet. Det vil si lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder. Resultatet fra undersøkelsen viste at 85% av skadeforsikringsselskapene benytter kundelønnsomhetsanalyser i ulik grad og at selskapene opplever en nytteverdi av å benytte styringsverktøyet. Våre funn viser at potensiell nytte av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser er signifikant høyere enn nåværende nytteverdi. Vi kan dermed konkludere med at skadeforsikringsselskap i Norge ser et fremtidig potensial av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser.

Våre funn viser at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er den analyseteknikken som er mest benyttet og som har høyest nytteverdi. Det var også denne teknikken som var minst ressurskrevende i forhold til nytte. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er svært godt egnet for å beregne lønnsomheten til et stort antall kunder. I tillegg gir analyseteknikken god indikasjon på lønnsomheten i segmentet og hvor avhengig selskapet er av ulike kundesegment. Lønnsomhetsanalysene enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder er mer fremtidsrettede lønnsomhetsanalyser. Disse analyseteknikkene var minst benyttet og mest ressurskrevende i forhold til nytte. Videre var det interessant å se hvor varierende bruksgraden av lønnsomhetsanalysene var i ulike kundemarked. Resultatet fra analysen var konsistent med våre antagelser om at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest benyttet i privatmarkedet, mens lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest benyttet i bedriftsmarkedet.

Den andre problemstillingen omhandler hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser for skadeforsikringsselskap i Norge. Våre funn viser at desto høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, desto høyere bruksgrad og nytteverdi av noen former for kundelønnsomhetsanalyser. Et interessant funn fra utredningen er sammenhengen mellom høy bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og høy bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er nøyaktige kalkyler med høyt detaljnivå, mens lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyt aggregeringsnivå som innebærer lavt detaljnivå og er derfor lite ressurskrevende å gjennomføre. Implikasjonen av dette er at selskapene ikke er i stand til opp lønnsomhetsforskjeller mellom sine kunder.

Våre funn viser at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av noen former for kundelønnsomhetsanalyser. For bruksgrad viste det seg at høyere grad av

markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av prospektive lønnsomhetsanalyser. Disse analyseteknikkene har til hensikt å beregne fremtidig lønnsomhet for et selskap. Det som er interessant å bemerke seg er at markedsorientering fokuserer på å skape overlegen verdi for både nåværende og potensielle kunder. Det innebærer at et markedsorientert selskap må tenke fremtidsrettet for å finne hvilke behov selskapet må dekke i fremtiden. Videre viste våre funn at desto høyere omsetning et selskap har, desto høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de retrospektive lønnsomhetsanalysene.

Avslutningsvis fikk vi støtte for at flere privatkunder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Resultatet indikerer at selskap med flere kunder vil lettere se nytten av å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Funnet er også konsistent med teori som sier at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest egnet når selskapet har en stor kundebase. Våre funn viste videre at skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.

Vi mener denne utredningen gir god innsikt i skadeforsikringsselskap sin holdning til kundelønnsomhetsanalyser. Utredningen står ovenfor, i likhet med tilsvarende studier, de vanlige begrensningene ved kvantitative spørreundersøkelser. Vi har imidlertid gjennomført en rekke tiltak for å redusere mye av ulempene. Som et forslag til videre forskning vil det være interessant å undersøke hvorfor respondentene ser en så stor potensiell nytte av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser og hvorfor de ikke realiserer dette potensialet. I denne sammenheng vil det være bedre egnet med en kvalitativ studie.

Fra våre funn ser vi at de fremtidsrettede analyseteknikkene er lite benyttet. En av årsakene til dette kan ligge i at metodene er for kompliserte. Ut i fra svarfordelingen kan vi se at mange respondenter opplyser at de ikke vet hvor ressurskrevende disse analyseteknikkene er. Mangel på kunnskap kan indikere at selskapene ikke vet hvordan metodene skal implementeres eller hvilke fordeler disse har. Det kan tenkes at høyere kunnskap om ulike lønnsomhetsanalyser vil føre til høyere bruk og at potensialet som respondentene ser, faktisk blir utnyttet. Forsikringsbransjen er preget av stor konkurranse og små marginer. Det vil derfor bli viktigere å legge til grunn mer fremtidsrettede lønnsomhetsanalyser. På denne måten kan selskap fange opp hvilke kunder som vil bli lønnsomme over tid.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Studiens modell og hypoteser .....	3
1.4 Oppgavens struktur .....	5
<b>2 Kundelønnsomhet i et teoretisk perspektiv</b> .....	<b>7</b>
2.1 Historisk utvikling av økonomistyring .....	7
2.1.1 Relevance Lost-debatten og utviklingen av strategiske lønnsomhetsanalyser.....	8
2.2 Kundelønnsomhetsanalyser .....	11
2.2.1 Introduksjon til kostnadsfordeling.....	12
2.2.2 Hva kan kundelønnsomhetsanalyser brukes til?.....	13
2.2.3 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser .....	17
2.2.4 Elementer i kundelønnsomhetsanalyser .....	21
2.2.5 Evaluering av kundelønnsomhetsanalyser .....	22
2.2.6 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser .....	25
2.3 Estimeringsmetoder .....	29
2.3.1 Bidragsmetoden .....	30
2.3.2 Selvkostmetoden .....	32
2.3.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon.....	33
2.3.4 Tidsdrevne aktivitetsbaserte kalkulasjon.....	37
2.3.5 Studier av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.....	39
2.4 Markedsorientering .....	40
2.4.1 Studier av markedsorientering .....	42
2.5 Oppsummering.....	44
<b>3 Metode</b> .....	<b>46</b>
3.1 Valg av metode .....	46
3.2 Forskningsdesign .....	47
3.3 Studieobjekt .....	48
3.4 Datainnsamling .....	50
3.4.1 Innsamling av primærdata .....	50
3.4.2 Målenivå .....	52
3.4.3 Operasjonalisering.....	53
3.4.4 Pålitelighet.....	55
3.4.5 Validitet.....	56
3.5 Statistiske verktøy .....	57
3.5.1 Deskriptiv statistikk .....	57
3.5.2 T-test.....	58
3.5.3 Variansanalyse.....	58
3.5.4 Korrelasjonsanalyse .....	58
3.5.5 Faktoranalyse.....	59
3.5.6 Multipl regressjonsanalyse .....	60
3.6 Oppsummering.....	61
<b>4 Analyse</b> .....	<b>62</b>
4.1 Presentasjon av utredningens respondenter .....	62
4.2 I hvilken grad bruker skadeforsikringsselskap i Norge kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?.....	65
4.2.1 Deskriptiv statistikk .....	65
4.2.2 Statistiske analyser.....	69

<b>4.3 Hvilke faktorer påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsom-</b>	
<b>hetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge?</b> .....	<b>74</b>
4.3.1 Deskriptiv statistikk .....	74
4.3.2 Statistiske analyser .....	78
<b>4.4 Oppsummering</b> .....	<b>82</b>
4.4.1 Oppsummering hypoteser .....	83
<b>5 Diskusjon av empiriske funn</b> .....	<b>86</b>
<b>5.1 Drøftelse av funn</b> .....	<b>86</b>
<b>5.2 Generalisering</b> .....	<b>94</b>
<b>5.3 Begrensninger og implikasjoner for oppgaven</b> .....	<b>94</b>
5.3.1 Teoretiske implikasjoner .....	96
5.3.2 Praktiske implikasjoner .....	97
<b>5.4 Konklusjon</b> .....	<b>98</b>
<b>5.5 Forslag til videre forskning</b> .....	<b>100</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>102</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>109</b>
<b>Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse</b> .....	<b>109</b>
<b>Vedlegg 2 – E-post invitasjon</b> .....	<b>117</b>
<b>Vedlegg 3 – E-post invitasjon (påminnelse)</b> .....	<b>118</b>
<b>Vedlegg 4 – T-test for stillingstittel</b> .....	<b>119</b>
<b>Vedlegg 5 – Variansanalyser og t-tester</b> .....	<b>120</b>
<b>Vedlegg 6 – Normalfordelingsplott og test av multikollinearitet</b> .....	<b>123</b>
<b>Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk for spørsmål 4 og 6</b> .....	<b>126</b>
<b>Refleksjonsnotat – Ole Jesper Haugland</b> .....	<b>127</b>
<b>Refleksjonsnotat – Anders Nicolaisen</b> .....	<b>131</b>

## FIGURLISTE

Figur 1: Modell for studien .....	3
Figur 2: Den strategiske fortelling.....	10
Figur 3: Segmentering av kunder etter relativt kundesultat .....	15
Figur 4: An overall implementation approach for CPA .....	17
Figur 5: Grafisk fremstilling for forskjeller i kundeinntekt .....	22
Figur 6: Grafisk fremstilling av kundesultat .....	24
Figur 7: Stobachoff curves for varying levels of subsidizing and dependence .....	24
Figur 8: Prinsippskisse for bidragsmetoden .....	30
Figur 9: Grunnprinsippene i ABC-metoden .....	34
Figur 10: Kostnadshierarki (ABC) .....	35
Figur 11: Kost/nytte modell for aktivitetsbasert kalkulasjon .....	36
Figur 12: Bransjefordeling etter premievolum .....	49
Figur 13: Utvikling i kostnadsprosent .....	49
Figur 14: Stillingsoversikt respondenter .....	64
Figur 15: Gjennomsnittsverdier for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) .....	69
Figur 16: Gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi av ulike kundelønnsomhetsanalyser .....	70
Figur 17: Svarfordeling antall privatkunder .....	74
Figur 18: Svarfordeling antall bedriftskunder .....	75
Figur 19: Omsetningsfordeling (MNOK) .....	76



## TABELLISTE

Tabell 2.1: Forskjellen mellom potensielt resultat og realisert resultat .....	10
Tabell 2.2: Oppstilling av kundesresultat .....	18
Tabell 2.3: Deskriptiv statistikk bruksgrad (Guilding & McManus, 2002) .....	26
Tabell 2.4: Deskriptiv statistikk nytteverdi (Guilding & McManus, 2002) .....	26
Tabell 2.5: Deskriptiv statistikk bruksgrad (Havelin & Helsem, 2012) .....	28
Tabell 2.6: Deskriptiv statistikk nytteverdi (Havelin & Helsem, 2012) .....	28
Tabell 4.1: Svarfordeling ekskluderings spørsmål .....	63
Tabell 4.2: Svarfordeling spørsmål 9 .....	66
Tabell 4.3: Svarfordeling spørsmål 12 .....	66
Tabell 4.4: Svarfordeling spørsmål 13 .....	67
Tabell 4.5: Svarfordeling spørsmål 10 .....	67
Tabell 4.6: Svarfordeling spørsmål 11 .....	68
Tabell 4.7: Svarfordeling kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) .....	68
Tabell 4.8: Skadeforsikringsselskap med høy bruksgrad av lønnsomhetsanalyser.....	71
Tabell 4.9: Korrelasjonsmatrise for bruksgrad av ulike lønnsomhetsanalyser .....	72
Tabell 4.10: Korrelasjonsmatrise for nytteverdi av ulike lønnsomhetsanalyser .....	72
Tabell 4.11: Korrelasjonsanalyse for bruksgrad (privatmarked) .....	73
Tabell 4.12: Korrelasjonsanalyse for bruksgrad (bedriftsmarked).....	73
Tabell 4.13: Gruppert antall privatkunder .....	75
Tabell 4.14: Gruppert antall bedriftskunder .....	75
Tabell 4.15: Gruppert omsetningsfordeling .....	76
Tabell 4.16: Påstander markedsorientering .....	76
Tabell 4.17: Bruksgrad for ulike estimeringsmetoder.....	77
Tabell 4.18: Estimeringsmetoder som benyttes i forbindelse med lønnsomhetsanalyser .....	78
Tabell 4.19: Bekreftende faktoranalyse .....	79
Tabell 4.20: Cronbach`s alfa for bekreftende faktoranalyse .....	79
Tabell 4.21: Deskriptiv statistikk for nye faktorer .....	79
Tabell 4.22: Multipl regresjonsanalyse for bruksgrad .....	80
Tabell 4.23: Multipl regresjonsanalyse for nytteverdi .....	81
Tabell 5.1: Sammenligning kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) .....	87

# 1 Introduksjon

I det første kapittelet for denne utredningen vil vi presentere bakgrunn for valg av oppgave (1.1), i tillegg til studiens problemstillinger (1.2). Videre vil vi introdusere studiens modell og hypoteser (1.3) før vi avslutningsvis forklarer oppgavens struktur (1.4).

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Relevance Lost-debatten ble introdusert av Kaplan og Johnson som følge av at amerikanske selskap tapte sin konkurranseevne på 1970 og 80-tallet. Hovedargumentet i debatten var at lederne ikke fikk tilstrekkelig og riktig informasjon for å kunne styre selskapet de var satt for å lede. Kaplan og Johnson (1987) mente at mange selskap ikke hadde god nok formening om hva de faktisk tjente penger på. Deres løsning på problemet er imidlertid todelt. Johnson er inspirert av kvalitets- og prosessstyring, mens Kaplan har orientert seg mot å introdusere nye versjoner av tradisjonelle verktøy for kalkulering og målstyring (Bjørnenak, 2003). Noen av løsningene som dukket opp i kjølevannet av Relevance Lost-debatten for å gjenvinne økonomistyringens tapte relevans var “Activity-Based Costing”, “Activity-Based Management” og “Balanced Scorecard”.

I nyere tid har det vært en tendens av økende ressursbruk tilknyttet kunderelaterte styringsverktøy, kundelønnsomhetsanalyser og markedsorientering. Resultatet er at flere selskap har endret sitt kostnadsobjekt fra å fokusere på hva de tilbyr av egne produkter og tjenester til å rettet sitt fokus mot kunden. Økt ressursbruk tilknyttet kunderelatert aktiviteter kan også resultere i ulik lønnsomhet. Årsaken til dette ligger i at kunder har ulike atferdsmønstre, hvor noen former for atferd er mer kostnadsdrivende enn andre. Det innebærer at dersom to kunder kjøper samme produkt i samme kvantum til samme pris, kan disse kundene ha ulik lønnsomhet for selskapet.

Det er gjort flere studier om bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, for eksempel Guilding og McManus (2002) og Tanima og Bates (2011). Med bruksgrad menes i hvilken grad kundelønnsomhetsanalyser faktisk blir benyttet, mens nytteverdi er den opplevde nytten styringsverktøyet gir selskapet. Vi velger å bryte ned begrepet kundelønnsomhetsanalyser i fire ulike analyseteknikker. Det gjøres for å få et mer nyansert bilde av begrepet. Vi vil konsentrere oss om de fire mest omtalte analyseteknikkene. Disse omtales som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder. Ved å ta utgangspunkt i disse teknikkene vil vi kunne sammenligne våre resultater mot tidligere studier.

I marked med høy konkurranseintensitet er det viktig å vite hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Skadeforsikringsbransjen preges av høy konkurranse om kundene og selskapene vet selv at lønnsomheten varierer mye fra kunde til kunde. Kostnadsnivået i bransjen er også betydelig redusert de siste årene som følge av nye og mer effektive teknologiløsninger. DAMVAD (2011) gjennomførte en studie i samarbeid med Innovasjon Norge om markedsorientering i norsk næringsliv. Studien viste at forsikringsbransjen var en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge. Videre viste

studien at høy grad av markedsorientering har en positiv effekt på selskapers prestasjon, både i et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. Det bærekraftige konkurransefortrinnet er også større for selskap som er tidlig ute med å utvikle en høy grad av markedsorientering. Disse selskapene øker også mer i salg og fortjeneste enn selskap som er sent ute i adopsjonsprosessen (Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011).

## **1.2 Problemstilling**

Gjennom forarbeidet vi la til grunn for denne utredningen fant vi ingen tidligere studier som har sett på utbredelse av kundelønnsomhetsanalyser for skadeforsikringsselskap i Norge. Det er derimot gjennomført studier som undersøker et bredt spekter av bransjer, hvor bank og forsikring er representert innenfor finansiell tjenesteyting. Vi undres hvorfor det ikke er gjennomført studier som kun omhandler forsikringsbransjen. Forsikringsselskap er i stor grad markedsorienterte og vil trolig velge styringsverktøy som fokuserer på sine kunder. Slike selskap har også store kundebaser som gjør at kundelønnsomhetsanalyser vil være svært godt egnet. Det vil derfor være interessant å se nærmere på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i slike selskap. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til den første problemstillingen:

### ***I hvilken grad bruker skadeforsikringsselskap i Norge kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?***

Problemstillingen omhandler skadeforsikringsselskap i Norge. For å drive forsikringsvirksomhet i Norge kreves det tillatelse (konsesjon) som skadeforsikringsselskap. Vi tok derfor utgangspunkt i konsesjonsregisteret til finanstillsynet når vi bestemte utvalget for utredningen. På denne måten fanget vi opp alle norske foretak som tilbyr skadeforsikring. EU-reglene tillater imidlertid at forsikringsselskap som er etablert utenfor EU/EØS kan tilby forsikring til andre kunder innenfor EU/EØS-land gjennom grensekryssende virksomhet. Vi har derfor inkludert de grensekryssende virksomheter som utgjør hovedtyngden av det norske skadeforsikringsmarkedet (hentet fra Finans Norge). Dette ble gjort på bakgrunn av at flere utenlandske aktører har store markedsandeler i det norske skadeforsikringsmarkedet. Vi mener dette utvalget vil gi et representativt bilde av konkurransesituasjonen i bransjen. Utvalget vårt består derfor av 67 ulike skadeforsikringsselskap. Videre ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Basert på dette vil den andre problemstillingen være som følgende:

### ***Hvilke faktorer påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge?***

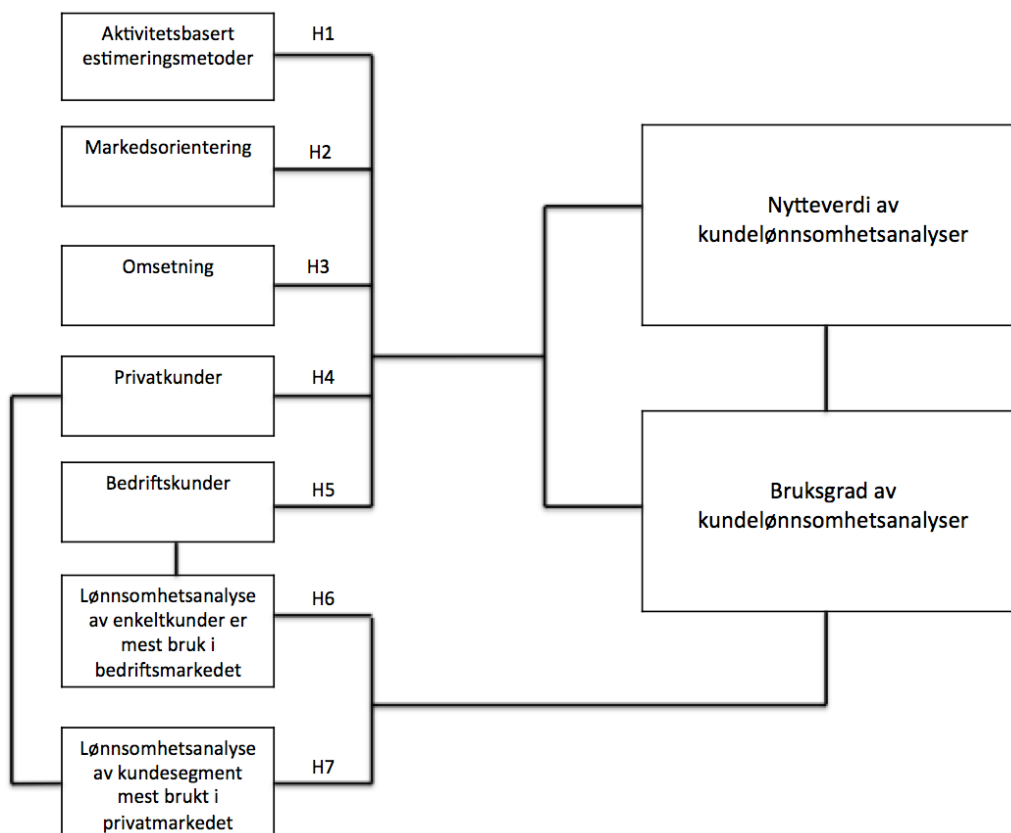
Vi skal undersøke om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, høyere grad av markedsorientering, høyere omsetning og flere kunder (både privat- og bedriftskunder) for et selskap tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Grunnlaget for at vi har valgt akkurat disse faktorene er blant annet at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder anses som nøyaktige kalkyler ved fordeling av kostnader. Aktivitetsbasert

kalkulasjon er ofte benyttet som en forutsetning for å kunne avdekke hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Metoden er også velegnet for å beskrive kostnader (aktivitetssatser) og kausale sammenhenger.

Grad av markedsorientering sier noe om hvor stort kundefokus selskapet har. Det er naturlig å tenke at siden forsikringsbransjen er en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge, vil skadeforsikringsselskap velge styringsverktøy som fokuserer på sine kunder. Videre har studier utført av Guilding (1999) og Merchant (1981) vist at det er en sammenheng mellom størrelsen på et selskap og selskapets bruk av avanserte styringsverktøy. Derfor ønsker vi å undersøke om selskapets størrelse (målt etter omsetning) har påvirkning på bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Videre tror vi at skadeforsikringsselskap med flere kunder lettere vil se nytten av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser. Faktorene vi legger til grunn for problemstillingen vil også fungere som sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier.

### 1.3 Studiens modell og hypoteser

I denne oppgaven skal vi kartlegge hvor utbredt bruken av kundelønnsomhetsanalyser er, hvordan nytteverdien av styringsverktøyet oppfattes og hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Med kundelønnsomhetsanalyser menes de fire ulike formene for lønnsomhetsanalyse i tillegg til en helhetsvurdering av begrepet. Modellen nedenfor er utarbeidet med bakgrunn i teori og illustrerer hvilke faktorer vi mener kan påvirke bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.



Figur 1: Modell for studien

Vi vil nå utdype hver enkelt hypotese og dens innvirkning på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Den første hypotesen baseres på antagelsen om at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er en vanlig tilnærming for å beregne kundelønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Estimeringsmetoden gjør det mulig å identifisere hvilke kunder som genererer mer kostnader enn andre og hvor man eventuelt har mulighet for å redusere kostnader (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Vea, 2009). Tendensen i skadeforsikringsbransjen indikerer et mer bevisst kostnadsnivå. For selskap som opererer i marked med høy konkurranseintensitet vil det være avgjørende å velge produkter som gir selskapet høyest avkastning (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

**H1** *Desto høyere bruksgrad av aktivitetsbasert kalkulasjon, desto høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser*

Hypotese H2 baseres på antagelsen om at selskap som er markedsorientert vil ha et eksternt fokus hvor kundens behov står i sentrum (Narver & Slater, 1990). Hvilket fokus selskapet velger er avgjørende for hvilken type styringsverktøy som er mest hensiktsmessig. Guilding og McManus (2002) forklarer at selskap som er opptatt av å forstå og å tilfredsstille kundens behov, vil velge styringsverktøy som fokuserer på kunder. Studien til DAMVAD (2011) viste at forsikringsbransjen var en av de bransjene i Norge med høyest grad av markedsorientering. Studien viste også sterk korrelasjon mellom høy grad av markedsorientering og selskapers resultat.

**H2** *Desto høyere grad av markedsorientering, desto høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser*

Hypotese H3 baseres på antagelsen om at det finnes et positivt forhold mellom størrelsen på et selskap og bruk av avanserte styringsverktøy (Guilding, 1999). Med avanserte styringsverktøy menes også bruk av kundelønnsomhetsanalyser. For å teste hypotesen H3 velger vi et omsetningsskille på 5000 MNOK (se tabell 4.17). Det innebærer at vi ønsker å teste om skadeforsikringsselskap med omsetning over 5000 MNOK har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med omsetning lavere enn 5000 MNOK.

**H3** *Skadeforsikringsselskap med høyere omsetning har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med lavere omsetning*

Hypotese H4 baseres på antagelsen om at skadeforsikringsselskap med flere privatkunder vil lettere se nytten av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre kunder. Det kan tenkes at store selskap har flere kunder, mens mindre selskap ofte har færre kunder og ønsker å bygge tette relasjoner med disse kundene. Vi ønsker derfor å teste om flere privatkunder tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

**H4** *Skadeforsikringsselskap med flere privatkunder har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med færre privatkunder*

I likhet med hypotese H4 er også hypotese H5 basert på antagelsen om at selskap med flere kunder vil lettere kunne se nytten av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre kunder. Det innebærer at vi skal teste om skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre bedriftskunder.

**H5** *Skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med færre bedriftskunder*

Hypotese H6 baseres på at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder gir høyt detaljnivå og passer best dersom selskapet har noen få, men store kunder. Skadeforsikringsselskap kan ha færre bedriftskunder enn privatkunder og kundene segmenteres derfor ikke i like stor grad som privatkundene. Av den grunn tror vi at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet.

**H6** *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet (BM)*

Hypotese H7 tar utgangspunkt i at analyseteknikken er enklere å benytte når det er snakk om et stort antall kunder (Ryals, 2002). Dette vil også gi selskapet en indikasjon om hvor avhengige de er av de ulike segmentene. Vi tror derfor at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet.

**H7** *Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet (PM)*

## **1.4 Oppgavens struktur**

Kapittel 1 omhandler bakgrunn for valg av oppgave, samt problemstillinger, studiens modell og hypoteser. I kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske rammeverket for utredningen. Her vil vi se på hvordan økonomistyringen har utviklet seg fra et tradisjonelt mot et nyere strategisk syn. Deretter skal vi forklare begrepet kundelønnsomhet og tilhørende temaer. Vi vil også introdusere tidligere studier og relevant forskning som skal brukes som sammenligningsgrunnlag senere i oppgaven. Avslutningsvis vil vi gjennomgå ulike estimeringsmetoder og markedsorientering.

Kapittel 3 tar for seg teorigrunnlaget for metoden. Her vil vi presentere valg av metode, forskningsdesign for våre problemstillinger og hvordan vi skal konstruere vårt spørreskjema. Vi vil også gi en kort introduksjon av forsikringsbransjen som er vårt studieobjekt. Avslutningsvis skal vi gjennomgå statistiske tester som benyttes i analysen.

Kapittel 4 omhandler selve analysen til oppgaven. Her vil vi presentere deskriptiv statistikk som viser svarfordelingen blant de ulike selskapene. Videre skal vi gjennomføre statistiske analyser som knyttes opp mot våre problemstillinger og hypoteser. Avslutningsvis kommer en oppsummering av hypotesene og hvorvidt disse kan støttes eller forkastes.

Kapittel 5 presenterer en diskusjon av utredningens funn. Her vil resultatet fra analysene som er gjennomført i foregående kapittel danne grunnlaget for diskusjon og sammenligning mot tidligere studier. Vi skal diskutere i hvilken grad skadeforsikringsselskap i Norge benytter kundelønnsomhetsanalyser og hvordan nytteverdien oppleves av slike styringsverktøy. Deretter skal vi se på hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi. Avslutningsvis vil vi trekke en konklusjon på bakgrunn av utredningens resultater og komme med forslag til videre forskning.

## **2 Kundelønnsomhet i et teoretisk perspektiv**

I dette kapittelet vil vi presentere all teori som er brukt i oppgaven. Det teoretiske rammeverket er til hjelp for å besvare utredningens problemstillinger. Videre danner teorien grunnlaget for studiens hypoteser og utforming av spørsmål til spørreundersøkelsen. Innledningsvis vil vi gi en kort introduksjon av utviklingen fra tradisjonell til strategisk økonomistyring. Her vil vi også presentere Relevance Lost-debatten. Dette gjøres for å gi innsikt i hvorfor selskap ikke fikk beslutningsrelevant informasjon tilknyttet deres lønnsomhet og hvordan strategiske lønnsomhetsanalyser kan være en mulig løsning på problemet.

Videre vil vi gi en kort introduksjon av kostnadsfordeling. Hensikten er å gi leseren innblikk i de kompliserte forhold som ligger ved fordeling av indirekte kostnader til kunder. Dette vil gi et bedre utgangspunkt for å forstå begrepet kundelønnsomhetsanalyse (2.2). Vi vil gjennomgå hva kundelønnsomhetsanalyser kan brukes til (2.2.2), hvilke lønnsomhetsteknikker som er mest benyttet (2.2.3) og hvordan vi kan evaluere kundelønnsomhetsanalyser (2.2.5). Formålet er å gi en forståelse for hva kundelønnsomhetsanalyser er, og hvorfor selskap kan dra nytte av å bruke slike styringsverktøy.

Vi vil også presentere teoretiske koblinger mellom ulike verktøy og lønnsomhet før vi avslutningsvis oppsummerer teorikapittelet. Vi vil da gjennomgå sammenhengen mellom både aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering sin effekt på lønnsomhet. Ved estimeringsmetoder vil vi først se på de tradisjonelle metodene med utgangspunkt i kostnadsallokering og i tillegg utdype svakheter med metodene. Deretter skal vi forklare hvorfor aktivitetsbasert kalkulasjon kan være en bedre metode for å beskrive kostnader og kausale sammenhenger. Vi skal også redegjøre for hvordan markedsorientering har endret fremgangsmåten for utviklingen av nye produkter og hva det innebærer at et selskap er markedsorientert.

### **2.1 Historisk utvikling av økonomistyring**

Den tradisjonelle økonomistyringen som benyttes i selskap er stort sett bygd opp rundt budsjett og internregnskap. Hensikten med budsjettet er å gi en beskrivelse over hva selskapet ønsker å oppnå innenfor en gitt tidsperiode, mens regnskapet skal illustrere hvor godt selskapet lykkes med å nå sitt budsjett. I de tradisjonelle økonomisystemene lå fokuset på styring av ansvarsenheter som avdelinger eller divisjoner og på beslutninger tilknyttet selskapets egne produkter og tjenester. Det innebærer at man tidligere har hatt et internt perspektiv om hva som kan og bør styres (Bjørnenak & Helgesen, 2009). At selskap benyttet et intern perspektiv signaliserer blant annet et internt bruk, i motsetning til eksternt regnskapet (finansregnskapet) som har eksterne brukere og målgrupper.

Formålet bak økonomistyring er å bistå selskapet i sitt arbeid om å oppnå sine strategiske mål. Det kan eksempelvis være å oppnå en tilfredsstillende lønnsomhet (Ax, Johansson og Kullvèn, 2002). For å kunne styre selskapet mot de økonomiske mål som er satt, er det viktig at økonomistyringen inneholder flere funksjoner. Med flere funksjoner menes planlegging, oppfølging og kontroll av selskapet. Styringssystemene skal videre gi beslutningstakerne i



selskapet tilstrekkelig med informasjon og beslutningsgrunnlag angående selskapets strategi og produksjonsprosess. Informasjonen fra styringssystemet kan også benyttes operativt for å forbedre produksjonsprosessen og synliggjøre kostnader som oppstår som følge av flaskehalsen i produksjonen (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

### **2.1.1 Relevance Lost-debatten og utviklingen av strategiske lønnsomhetsanalyser**

Budsjetter har vært kritisert over lengre tid. Noe av kritikken var rettet mot at budsjetter ikke var godt nok egnet som styringsverktøy for selskaper. Det er hevdet at selve utarbeidelsen av budsjetter er for kostbar, budsjett kan skape spill mellom selskapets avdelinger og budsjettene samsvarer ikke med endringer som skjer i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2013). Kritikken mot tradisjonelle budsjetter fikk ytterligere økt oppmerksomhet da Johnson og Kaplan (1987) innledet Relevance Lost-debatten. Hovedargumentene i debatten var at private selskap ikke produserte relevante styringsdata for beslutningstakere. Dette var et resultat av at styringsdata var for aggregert, kom for sent til beslutningstakerne og var for påvirket av krav til ekstern rapportering. På bakgrunn av manglende relevant styringsdata var det vanskelig å ta beslutninger om hvilke produkter og tjenester som skulle utvikles, hvordan de skulle produseres og til hvilken pris de skulle selges for i markedet.

Videre viste det seg at systemene også var lite egnet for å kommunisere om hva som burde vektlegges og evnen til å evaluere selskapets prestasjoner. Et av de største problemene var selskapers manglende innsikt i hva de faktisk tjener penger på (Johnson & Kaplan, 1987). Et av argumentene var at produktkalkylene var for enkle og misvisende. Hensikten med produktkalkyler er først og fremst å identifisere og synliggjøre økonomisk informasjon som kan ha nytteverdi. I tradisjonelle systemer ble indirekte kostnader ofte ansett som faste og ble derfor fordelt basert på direkte fordelingssatser. Resultatet var at ledelsen fikk feilaktig beslutningsinformasjon relatert til selskapets lønnsomhet.

Løsningen på problemet ble å innføre mer avanserte fordelinger av indirekte kostnader (Bjørnenak, 2010). I ABC-kalkylene blir indirekte kostnader delt i ulike kostnadsgrupper og fordelt på kostnadsdrivere. Hensikten var å øke nøyaktigheten i produktkalkylen. I tillegg utvidet man fokuset til å analysere lønnsomheten av flere kostnadsobjekt. Det betyr at selskap gikk fra å fokusere på kostnadsobjekt som selskapets avdelinger og produkter til å fokusere på blant annet kunder, verdikjeder og markeder. Fokuset lå nå på objekter utenfor selskapets egen organisasjon. Av den grunn ble begrepet internregnskap mindre passende og navnet ble derfor av mange endret til økonomisk styring (Bjørnenak, 2003).

Selve formålet med flerdimensjonale kalkyler er først og fremst å rette oppmerksomhet mot viktige strategiske valg. Det kan for eksempel være hvilke kunder selskapet skal orientere seg mot. I 1988 introduserte Cooper og Kaplan begrepet Activity-Based Management som omhandler hvordan beslutningstakere skal styre selskapets aktiviteter mot å øke verdien for sine kunder og følgelig redusere kostnader. Det må påpekes at dersom et selskap tar i bruk Activity-Based Management må ledelsen benytte ABC informasjon for å kunne velge hvilke

produkter og aktiviteter som er lønnsomme for selskapet. Med andre ord benyttes informasjonen fra ABC kalkylene til å bedømme kundelønnsomhet og vil derfor være grunnlaget for lønnsomhetsanalyser av kunder. Formålet er å avdekke hvilke kunder som bidrar med høyest lønnsomhet for selskapet og dermed rette fokus mot disse kundene (Cooper & Kaplan, 1988).

I kjølevannet av Relevance Lost-debatten er det blitt introdusert flere ulike løsninger på problemet. Rullerende prognoser, balansert målstyring og kundelønnsomhetsanalyser er noen eksempler på slike løsninger. Det som er felles for de nye metodene er at de representerer en strategisk orientering i økonomistyringen som fokuserer på koblingen mellom selskapets strategi og økonomiske styringssystemer (Bjørnenak, 2003).

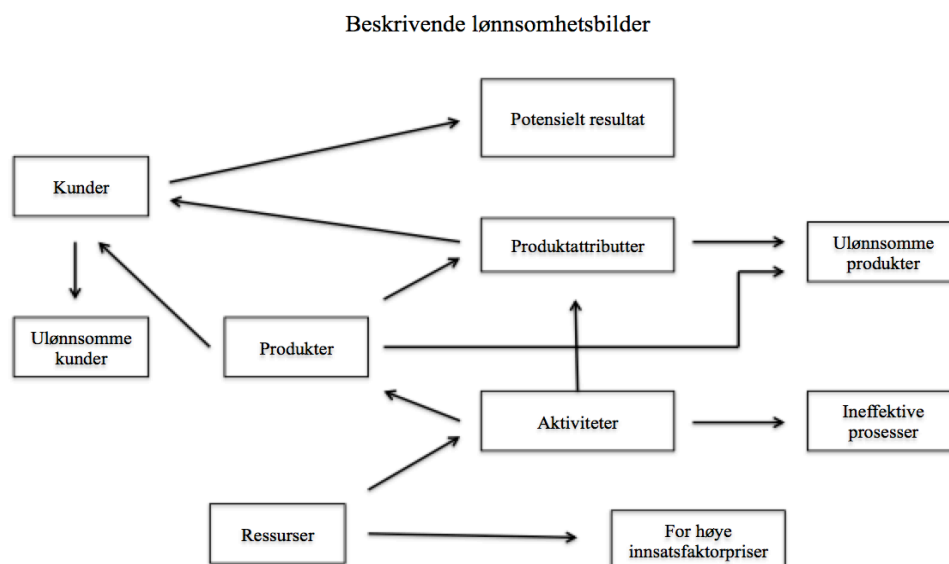
Strategisk økonomistyring brukes som et samlebegrep, siden metoden dekker et langt større område enn de tradisjonelle styringssystemene. Et av fellestrekkene for strategisk økonomistyring er at man nå fokuserer på varierende tidsperioder for analysene. Det innebærer at man legger til grunn et lengre tidsperspektiv enn i tradisjonelle budsjetter og rentabilitetsmål (Bjørnenak, 2003). Tidshorizonten som legges til grunn har blant annet betydning for selskapets kostnadsstruktur. Dette er fordi en større andel av kostnadene kan anses som variable i et lengre tidsperspektiv. Videre legges det vekt på et større sett av kostnadsdrivere for kostnadsforskjeller mellom ulike selskaper innenfor samme bransje. Det finnes flere ulike retninger innenfor strategisk økonomistyring. De mest omtalte retningene er: (Bjørnenak, 2003).

- *Strategisk posisjonering*: fokuset er flyttet fra interne finansielle data til overvåking av konkurrentens kostnadsstruktur. Formålet er å være i stand til å vurdere hvilke tiltak konkurrentene kan tenkes å iverksette, som for eksempel endringer i strategi og investeringer.
- *Strategisk lønnsomhetsanalyse*: omhandler først og fremst aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC). Hensikten er å utarbeide kalkyler på bakgrunn av aktivitetens ressursforbruk. Dette innebærer at man kan utarbeide lønnsomhetsanalyser for ulike objekter.
- *Strategisk kommunikasjon og målstyring*: benyttes for å utforme strategier og for å følge opp strategier, for eksempel en differensieringsstrategi. Dette er i mindre grad et verktøy for å kommunisere selskapets strategi ut i organisasjonen.

### ***Strategiske lønnsomhetsanalyser***

Et av de strategiske elementene i ABC er relatert til at lønnsomheten analyseres i flere dimensjoner. Først beregnes aktivitetens ressursforbruk. Deretter henføres ressursforbruket til aktiviteter slik at selskapet kan bedømme lønnsomheten av disse og eventuelt skille ut organisatorisk slakk, for eksempel overkapasitet. For å kunne identifisere lønnsomme og ulønnsomme segment fordeles kostnader ved effektiv drift til produkter og kunder. En viktig implikasjon av dette er at man skiller mellom at en kunde er ulønnsom og at man gjør en

kunde ulønnsom (Bjørnenak, 2003). Dersom aktiviteter ikke utføres effektivt skilles dette ut på aktivitetsnivå og vil følgelig ikke fordeles videre til produkter og kunder. Basert på analyser av lønnsomheten til ulike objekt, kan et selskap utarbeide en strategisk fortelling om hvor de tjener penger (Bjørnenak, 2003).



Figur 2: Den strategiske fortelling (Bjørnenak, 2003)

Den strategiske fortelling illustrerer forskjellen mellom realisert- og potensielt resultat. For høye innsatsfaktorpriser, ineffektive prosesser, ulønnsomme produkter og kunder betraktes som dren for det potensielle resultat (Bjørnenak, 2003). Ut i fra dette synspunktet vil en kunde som ikke er lønnsom for selskapet betraktes som en disponering av potensielt resultat. I følge Bjørnenak (2003) ligger det strategiske elementet i at slike disponeringer synliggjøres og utsettes for en eksplisitt vurdering (se tabell 2.1).

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

Tabell 2.1: Forskjellen mellom potensielt resultat og realisert resultat (Bjørnenak, 2003)

De selskap som har størst potensial for lønnsomhet er de som greier å sette sammen produkter og tjenester med egenskaper som har størst etterspørsel fra kundene. Det avhenger følgelig av at kostnaden ved å tilby disse egenskapene ikke overstiger betalingsvilligheten til kunden. For å illustrere dette med et eksempel kan vi ta utgangspunkt i en bank. Dersom vi dekomponerer virksomheten i egenskaper som åpningstider, lokalisering, servicenivå etc. og finner kostnaden med dette, kan man se hvordan kunden verdsetter det (Bjørnenak, 2003).

Ved å oppsummere bidraget fra strategiske lønnsomhetsanalyser fremkommer det at metoden bidrar med strukturelle valg som har til hensikt å gi selskapet kostnadmessige konkurransefortrinn. Videre åpnes muligheten for å rendyrke egenskaper på produkter og tjenester som kunden etterspør og bidrar med et økt fokus på lønnsomme produkter og kundesegment (Bjørnenak, 2003).

## **2.2 Kundelønnsomhetsanalyser**

Før vi starter med å forklare begrepet kundelønnsomhetsanalyse vil det være naturlig å starte med å definere hva som er en kunde. En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av varer og tjenester fra et selskap (Helgesen, 1999). Kunder eksisterer i alle ledd hvor det er direkte kjøp og for ulike selskap kan dette for eksempel være en importør, grossist og detaljist. Resultatet er at selskap vil få flere kundemarked å forholde seg til. Av den grunn kan kundebegrepet avvike fra begrep som forbruker, konsument og sluttbruker. Når vi omtaler kunder er kunderelasjon et begrep som også bør forklares. En relasjon kan defineres som en forbindelse mellom to eller flere parter (Storbacka, 1994). Denne relasjonen vil også inneholde en form for forpliktelse over tid. Det betyr at dersom et selskap utveksler flere transaksjoner med samme kunde over tid, vil selskapet etablere en kunderelasjon.

I følge Helgesen (1999) vil lønnsomheten for ulike objekt (kunder) være avhengig av kontekst og situasjon. Dette vil si at forutsetningene som legges til grunn og utvelgelse av faktorer som inkluderes i analysen vil ha stor betydning for resultatet. Lønnsomhetsanalyser anses derfor som et subjektivt begrep og det finnes ikke noe "riktig" resultat av analysene. Subjektiviteten ligger i målingen av lønnsomhet og er tilknyttet valg av estimeringsmetode og selve tolkningen av analysen. Av den grunn gir lønnsomhetsanalysene bare et estimat av objektets reelle underliggende lønnsomhet (Helgesen, 1999). De mest brukte formene for kundelønnsomhetsanalyser er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002).

Drivkraften bak den økende oppmerksomheten rettet mot kundelønnsomhetsanalyser er todelt. Først, økningen av ABC på 1900-tallet førte til økt forståelse av at produksjon av ulike produkter krever ulik ressursforbruk (Cooper & Kaplan, 1991). Dette var grunnlaget for tanken om at kunder også krever ulik ressursforbruk. Bellis-Jones (1989) pekte på muligheten for å analysere kunderesultatet på samme måte som selskap analyserer resultatet av sine produkter. For det andre, informasjonsteknologi gjør det mulig å registrere og analysere mer kundedata. Økt kunnskap om selskapets egne kunders lønnsomhet kan være nøkkelen for langsiktige kunderelaterte beslutninger. For å kunne gjøre dette bør selskap ha kunnskap om hvordan nåværende kunderelasjoner varierer i lønnsomhet, samt hvilke kundesegment som tilbyr høyere potensial for fremtidig kunderelatert lønnsomhet (van Raaij, Vernooij & van Triest, 2002).

Å benytte kundelønnsomhetsanalyser for å måle selskapets lønnsomhet har vist seg å være en nyttig analyseteknikk. Resultatet av å benytte kundelønnsomhetsanalyser forkastet antagelsen om at samme nivå av fortjeneste er avledet fra alle kunder (van Raaij et al., 2002). Det

innebærer at all kundeinntekt ikke er like lønnsom. Med andre ord vil noen av selskapets kunder være mer lønnsomme enn andre.

## **2.2.1 Introduksjon til kostnadsfordeling**

I dette delkapittelet vil vi gi en kort introduksjon til kostnadsfordeling. Hensikten er å gi innsikt i de kompliserte forhold som er relatert til hvordan kostnader allokeres til kunder. Noen kunder har et atferdsmønster som generer mer kostnader enn andre. Gjennom kostnadsallokering vil selskapet kunne identifisere hvilke kunder som bidrar til et positivt resultat, og hvilke som genererer negativt resultat.

Begrepet kostnad har som hensikt å forklare selskapets forbruk av ressurser, målt i kroner. Innenfor fagområder som bedriftsøkonomi er kostnader et sentralt begrep. Her forsøker man å identifisere og synliggjøre hva som inngår av ressurser i ulike aktiviteter. Selskapets kostnader kan blant annet være med på å synliggjøre at ressurser som benyttes i produksjonen kunne vært benyttet annerledes. Videre kan kostnadene gi beslutningsrelevant informasjon tilknyttet vurdering av lønnsomheten til produkter og tjenester som utvikles. Før kostnader fordeles må selskapet vite hva kostnadene skal fordeles til. Dette gav opphav til begrepet kostnadsobjekt. I denne utredningen rettes fokuset mot kunden som kostnadsobjekt. Det som er viktig er at kostnadsobjektet inkluderer den andel av selskapets totalkostnad som er relevant for objektets beslutningssituasjon (Berthling-Hansen & Skaldershaug, 2003).

Det finnes ulike måter å fordele kostnader til et kostnadsobjekt. Kostnader kan eksempelvis fordeles etter årsaks-/virkningsprinsippet, bæreevneprinsippet eller etter uniform fordeling. Valg av fordelingsprinsipp vil ha betydning for nøyaktigheten til kalkylen. Videre vil det ha betydning for presisjonen i styrings- og beslutningssignalene som følger fra kalkylen. Det er bare årsaks-/virkningsprinsippet som er mulig å begrunne økonomisk, mens uniform fordeling og bæreevneprinsippet er sjablongmessige regler. Likevel er det slik at både uniform fordeling og bæreevneprinsippet benyttes i praksis for ulike kostnadstyper, spesielt i forbindelse med fordeling av faste kostnader (Boye, Heskestad & Holm, 2011).

### ***Årsaks-/virkningsprinsippet***

Årsaks-/virkningsprinsippet innebærer at det er en årsakssammenheng mellom hvor mye en aktivitet beslaglegger av ressurser og den respektive aktivitetens kostnadsbelastning. Det innebærer at desto høyere ressursbruk, desto høyere kostnadsbelastning. Dette kalles kausalitet (årsak-virkning). Prinsippet medfører at kostnadene skal gjenspeile det reelle kostnadsforbruket til kalkyleobjektet, målt i kroner (Boye et al., 2011). Selve hensikten med kostnadsfordeling er i størst mulig grad å tilfredsstille årsaks-/virkningsprinsippet. Det er fordi kostnadene fordeles ut fra en nøytral vurdering om hva som forårsaker kostnadene. Dette vil gi konsistens og nøyaktighet i kalkylen over tid (Boye et al., 2011).

### ***Bæreevneprinsippet***

Bæreevneprinsippet omhandler at kostnader fordeles til objekter ut i fra en subjektiv vurdering om hvilket objekt som tåler å få henført kostnadene. Prinsippet benyttes i mange selskap fordi de går ut i fra at produkter som er dyre å produsere tåler høyere kostnadstillegg i kroner for salgs og administrasjonskostnader, enn produkter som er billigere å produsere (Boye et al., 2011). Dersom man fordeler basert på omsetning, tar bæreevneprinsippet utgangspunkt i at dyre kunder som kjøper mye må ta en større del av indirekte kostnader. Konsekvensen kan imidlertid føre til feil kostnadsfordeling, siden kunder som kjøper for mye henføres for mye indirekte kostnader.

### ***Uniform fordeling***

Kostnadsfordeling etter uniform (lik) fordeling innebærer at kostnadene fordeles likt til det enkelte kostnadsobjekt. Uniform fordeling er bare rimelig dersom forbruket av ressurser er tilnærmet identisk for alle aktiviteter. I motsatt fall vil denne løsningen medføre at aktiviteter som beslaglegger mye ressurser får lavere kostnadsbelastning enn det reelle forbruket, målt i kroner (Boye et al., 2011).

## **2.2.2 Hva kan kundelønnsomhetsanalyser brukes til?**

I følge van Raaij et al., (2002) ligger fordelene ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser i innsikten analysene gir i den ujevne inntekts- og kostnadsfordelingen over selskapets kunder. Spredningen i kostnader mellom ulike kunder vil være særdeles viktig, siden fordelingen av kundeinntekt normalt vil være kjent for selskapet. Et selskap som benytter kundelønnsomhetsanalyser vil derfor få større innsikt i grad av lønnsomhet for enkeltkunder og fordeling av lønnsomhet blant selskapets kunder (van Raaij, 2005). Resultatet kundelønnsomhetsanalysene gir selskapet er informasjon om hvilke kunder som er lønnsomme, hvilke kunder som har forbedringspotensial og hvilke kunder som er ulønnsomme. Sammen med annen relevant kundedata vil kundelønnsomhetsanalyser gi selskapet beslutningsrelevant informasjon og informasjon om hvilke tiltak som kan gjennomføres for å øke lønnsomheten for selskapet. Eksempel på slike tiltak kan være: (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

- Rette oppmerksomheten mot lønnsomme kunder.
- Gjøre ulønnsomme kunder til lønnsomme kunder ved å endre kundens adferd.
- Endre prisstruktur ("prise ut" kostnadsdrivende faktorer).
- Gjennomføre kostnadskontroller for å avdekke forhold som for eksempel at selskapet selv gjør kundene ulønnsomme ved for høyt kostnadsnivå på enkelte støtteaktiviteter.
- Eliminere kunder som ikke kan gjøres lønnsomme, forutsatt at det ikke har negative eksterne virkninger for selskapet.

I følge Helgesen (1999) avhenger kundelønnsomheten for en gitt periode av periodens kontantstrøm og endringen i periodens kunde verdi. Legger man til grunn en finansøkonomisk modell vil vi kunne vurdere kunder som et investeringsobjekt. Det vil da være mulig å beregne verdien av kundene ved å legge til grunn nåverdiberegninger. Som utgangspunkt kan

vi si at kunden bidrar til verdiskapning i selskapet dersom nåverdien er positiv. En nåverdi lik null vil si at kundens innbetalinger dekker kundens utbetalinger. En negativ nåverdi innebærer at kunden reduserer selskapets verdi.

Kundelønnsomhetsanalyser avdekker muligheter for målrettet kostnadsstyring og resultatforbedringer. Resultatet av kundelønnsomhetsanalyser har ofte vist seg å være en overraskelse for selskap. Grunnen til dette er at en stor del av selskapets kunder vil være marginalt lønnsomme, mens en betydelig del av selskapets kunder vil være ulønnsomme (Ryals, 2008). Pareto-prinsippet, eller 20:80 regelen, sier at 20% av selskapets kunder genererer 80% av selskapets inntjening. Etter innføring av aktivitetsbasert kalkulasjon har imidlertid 20:80 regelen endret seg til 20:225 regelen (Cooper & Kaplan, 1991). Undersøkelsen til Cooper og Kaplan (1991) viste at 20% av selskapets kunder genererte 225% av inntjeningen. En stor del av selskapets kunder er bare marginalt lønnsomme, mens en betydelig andel av kundene resulterer i tap. Tapet per kunde har i noen tilfeller vist seg å være så høyt som 2.5 ganger salgsinntekt (Niraj, Gupta & Narasimhan, 2011). Denne enorme forskjellen skjules i de tradisjonelle kalkylene (Helgesen, 1999).

Informasjon fra kundelønnsomhetsanalyser danner grunnlag for velinformerte beslutninger for prissetting, bonusordninger og kunderabatter. Dersom et selskap segmenterer kundegrupper og differensierer på pris, kan selskapet tilby priser basert på hvor stor arbeidsmengde det er for de ulike kundene og dermed oppnå bedre kostnadsdekning (Helgesen, 1999). En økning i ressursbruk tilknyttet kunderelaterte aktiviteter og bruksgrad kan imidlertid resultere i ulik lønnsomhet. Det betyr at dersom to kunder kjøper samme produkt i samme kvantum til samme pris, kan disse kundene ha ulik lønnsomhet. Årsaken ligger i at kunder har ulike adferdsmønstre hvor noen former for adferd genererer mer kostnader enn andre. Ved å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser er det mulig å identifisere disse forskjellene. Fokuset bør balanseres med selskapets egne behov om å oppnå en tilfredsstillende inntjening (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Videre kan lønnsomhetsanalyser være med på å fastsette selskapers servicenivå. Selskap vil da prioritere de lønnsomme kundene foran de mindre lønnsomme kundene. Det er utviklet gode kundelønnsomhetsanalyser både i flysektoren (SAS) og i telesektoren, hvor analysene benyttes for å styre markedsføringsinnsatsen til å gi de mest lønnsomme kundene bedre service. For telesektoren vil det innebære at dersom en kunde ringer et kundesenter vil en slik kundelønnsomhetsanalyse gi deg prioritet i køen. Det vil si at en kunde som oppfattes som svært lønnsom for selskapet vil få raskere svar enn en kunde som oppfattes som mindre lønnsom (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Kundelønnsomhetsanalyser åpner også opp muligheten for segmentering og målrettede strategier basert på kostnads- og lønnsomhetsprofiler (van Raaij et al., 2002). Formålet med segmenteringen er å gi selskap større innsikt i mulige tiltak for de respektive kundegruppene. Storbacka (1997) foreslår en to-dimensjonal segmentert av kunder hvor segmenteringen baseres på salgsvolum og lønnsomheten til kundene. En slik klassifisering basert på volum og lønnsomhet kan gi retning for kundeloyalitet og kundeutviklingsprogrammer, spesielt hvis en

tar hensyn til fremtidig salgspotensial (van Raaij et al., 2002). Når et selskap har identifisert de lønnsomme kundene er det ønskelig å bygge tette relasjoner med disse.

Figur 3 inneholder to dimensjoner: relative kunderesultat og kundens totale omsetning. Dersom kunde grupper segmenteres etter grad av lønnsomhet er det viktig å ta hensyn til at hver kunde gruppe er stor nok slik at det er økonomisk forsvarlig å gjennomføre kundelønnsomhetsanalysen, men også at kunde gruppen er begrenset i den forstand at analysen kan benyttes i beslutningssammenheng. Dimensjonen som omtaler relative kunde grupper er kundens resultatgrad, det vil si kunderesultat dividert på kundeinntekt. Her fordeles kundene etter gjennomsnittlig resultatgrad. Dersom en kunde har en kombinasjon av gode marginer og lav omsetning vil disse kundene havne i kategorien “potensielle”. Det som kategoriserer disse kundene er at kundene er betalingsvillige og kan potensielt gi gode bidrag til selskapet dersom omsetningen øker. Kunder med høy resultatgrad og samtidig høy omsetning kalles for “major”. Kunder som faller inn under kategorien “problem” er store kunder med lave marginer. Dersom en kunde har lav omsetning i tillegg til små marginer, kalles kunden for “minor” (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Relative kunderesultater	Høy	Potensielle	Major
	Lav	Minor	Problem
		Lav	Høy
		Kundeinntekter	

Figur 3: Segmentering av kunder etter relativt kunderesultat (Bjørnenak og Helgesen, 2009)

Det er store variasjoner i hvordan ulike kunder genererer kostnader for selskap. Gode kundelønnsomhetsanalyser vil være med å klargjøre forskjellen i kostnader blant kunder og følgelig gi informasjon om når kundens kostnad overstiger inntektene som genereres. Det er viktig at selskapet forstår hvilke behov kundene har, slik at de ikke genererer store kostnader på produkt egenskaper som kundene ikke har betalingsvillighet for. I marked som preges av økt konkurranseintensitet vil konsekvensen av disse kostnadene øke og marginene reduseres. Viktigheten av å ha gode kalkyler som gir innsikt i hva som er lønnsomt og hva som er ulønnsomt vil da øke.

I følge Johnson (1998) kan konkurranseintensiteten i en bransje øke som følge av at selskap har for stort fokus på hva de tilbyr av egne varer og tjenester enn hva som er det reelle behovet til kunden. Konsekvensen kan da være at markedsveksten demmer opp og konkurrentene vil da få mulighet til å kapre eksisterende kunder ved å tilby dem bedre betjening. Bjørnenak og Helgesen (2009) forklarer at dersom et selskap har mindre informasjon og lavere kunnskap enn konkurrentene om kundens adferd og lønnsomhet, kan selskapet i verste fall ende opp med feil portefølje av kunder og lavere lønnsomhet. I følge Bellis-Jones (1991) kan selskap som ønsker å beholde sin nåværende posisjon i et

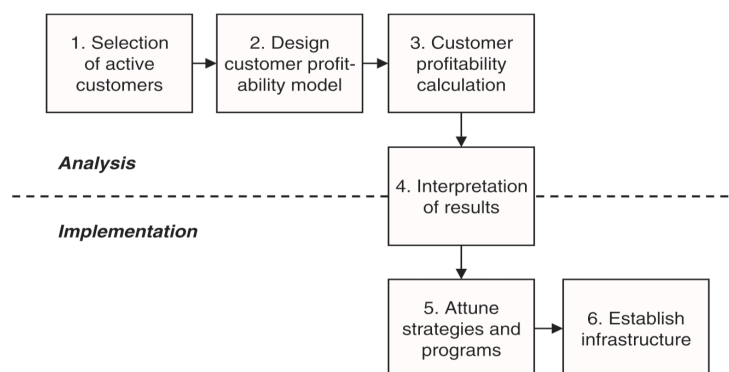


konkurranspreget markedet ta i bruk salgsfremmende tiltak. Problemet som kan oppstå er at kostnader relatert til økning i salg av varer og tjenester overstiger merinntekten fra salget. Det vil si at selskap som benytter salgsfremmende tiltak i konkurranseutsatte bransjer faktisk kan oppleve redusert lønnsomhet. Problemet kan unngås ved å ta i bruk gode kundelønnsomhetsanalyser.

For å virkelig gjøre analysen av kundelønnsomhet nyttig bør gjennomføringen gå lenger enn å tegne opp en lønnsomhetsmodell og sette data inn i modellen. Verdien av analysen ligger i handlingene basert på bedre informert beslutningstaking (van Raaij et al., 2002). Det er derfor utviklet en seks-trinns tilnærming for implementering av kundelønnsomhetsanalyser (se figur 4). Trinn 1 av implementeringsprosessen handler om å identifisere selskapets aktive kunder i kundebasen og sikre at kostnader kun allokeres til disse kundene. Med aktive kunder menes kunder som har plassert minimum en ordre i perioden som vurderes. I trinn 2 skal man utforme kundelønnsomhetsmodellen. Her må selskapet granskes for å se hvilke aktiviteter som utføres, i tillegg må man identifisere kostnadsdrivere for de respektive aktivitetene. Som et eksempel kan kostnadsdriveren for salgsaktiviteter være antall salgsbesøk. Det som er avgjørende er at alle kostnader blir tildelt aktiviteter og at riktige kostnadsdrivere identifiseres for disse aktivitetene.

Trinn 3 er selve beregningen av kundelønnsomhet. Beregningen utføres ved å tilføre kundedata til lønnsomhetsmodellen. Dette innebærer at blant annet rabatter og kostnader tilknyttet kundeforholdet (kostnader relatert til salg, service og logistikk) trekkes fra den respektive kundens salgsinntekt. Det må påpekes at detaljnivået bestemmes av tilgjengeligheten på data som innhentes og av praktisk hensyn (van Raaij et al., 2002). Det fjerde trinnet er opptatt av tolkningen av resultatet fra analysen. Lønnsomhetstallene avhenger av valgene som ble gjort i de foregående trinnene. Her kan det blant annet fremkomme at den største kunden er en av de minst lønnsomme (van Raaij et al., 2002).

I trinn 5 benyttes resultatet fra analysen for å forbedre selskapets kundeforhold, kostnadsstyring og prisingsprogrammer. Lønnsomhetstallene kan blant annet gi indikasjon på at servicenivået for noen kunder må reduseres i lys av dagens kostnader, mens andre kunder kan være så lønnsomme at ekstra utgifter til kundelojalitet er berettiget. Det siste trinnet i modellen omhandler å etablere nødvendig infrastruktur for å fortsette bruken av kundelønnsomhetsanalyser. For å implementere bruken av kundelønnsomhetsanalyser i selskapets daglige ruter for salg, markedsføring og regnskap kan det kreves endringer i prosedyrer, ansvarsforhold og i selskapets interne systemer (van Raaij et al., 2002).



Figur 4: An overall implementation approach for CPA (van Raaij, Vernooij & van Triest, 2003, side 575)

## 2.2.3 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

I dette delkapittelet vil vi presentere de fire ulike lønnsomhetsanalysene som er mest forankret i teori. Det vil si lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Samlet sett vil de ulike analysene gi en helhetsvurdering av lønnsomhetsbilde.

Før lønnsomhetsanalysene benyttes er det viktig å bestemme seg for riktig detaljnivå (Ryals, 2002). Det vil si om analysen skal gjennomføres “nedenfra og opp” eller “ovenfra og ned”. Ved å benytte tilnærmingen “nedenfra og opp” vil selskap starte med å identifisere lønnsomheten til enkeltkunder basert på kundens relasjon til selskapet. Tilnærmingen “ovenfra og ned” tar utgangspunkt i hele kundebasen og forsøker å beregne lønnsomheten i ulike kundesegment.

### ***Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder***

I følge Foster & Gupta (1994) vil en lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder analysere hver enkelt kundes bidrag til selskapets totale resultat for en gitt periode. Ved å benytte lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder vil inntekter og kostnader analyseres kunde for kunde, det vil si at tilnærmingen er “nedenfra og opp”. En slik tilnærming vil gi selskapet et høyt detaljnivå og er særdeles fordelaktig dersom selskapets kundebase består av noen få, men store kunder.

Når en skal gjennomføre lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder er det viktig å være klar over at kunder beslaglegger ulike typer ressurser fra et selskap. Eksempel på dette kan være: (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

- Noen kunder krever en “skreddersøm” av selskapets normale produkter.
- Noen kunder kjøper de mest lønnsomme produktene, mens andre kunder kjøper produkter med lavere marginer.
- Noen kunder har større behov for oppfølging og service.
- Noen kunder er lite forutsigbare og gir dårlig flyt i produksjonen.
- Noen kunder er lite ressurskrevende: bestiller, henter og betaler punktlig.

Listen ovenfor illustrerer at lønnsomheten for ulike kunder er forskjellig som følge av at noen kunder har et atferdsmønster som genererer mer kostnader enn andre. Ved å allokere kostnader til kunder kan selskap identifisere de kundene som gir et negativt kundersultat og de som bidrar til et positivt resultat. Utfordringen er behandlingen av indirekte kostnader, det vil si hvordan indirekte kostnader fordeles til kunder. Formålet med å gjennomføre en kundekalkulasjon er å få frem korrelasjonen mellom ressurser som tillegges kunden og den respektive kundens bidrag til selskapets totale verdiskapning. Utforming av kundekalkulasjon vil variere utfra hvilken bransje selskapet opererer innenfor, likevel finnes det noen likhetstrekk: (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

<b>Kundeinntekter</b>
- Salgsinntekter
<hr/>
= Netto kundeinntekt
- Produktkostnader
<hr/>
= Kundeproduktmargin
- Kundekostnader (direkte og indirekte)
<hr/>
= Kundedriftsmargin
- Finanskostnad kunde
<hr/>
= Kunderesultat
<hr/>

Tabell 2.2: Oppstilling av kundersultat (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Ved å benytte en slik oppstilling av kundersultatet kan selskap etablere en oversikt over kunders individuelle lønnsomhet. Postene i oppstillingen representerer ofte en akkumulert sum. *Kundeinntekter* er summen av selskapets inntekter fra alle transaksjoner som er gjennomført innenfor et gitt tidsrom. *Salgsinntekter* omfatter blant annet kvantumsrabatter, kampanjerabatter og prisavslag. *Produktkostnader* er kostnader som relateres til det som kunden kjøper. Posten kan inneholde elementer som innkjøpskostnader og produksjonskostnader. *Kundekostnader* består av både indirekte- og direkte kostnader relatert til antall transaksjoner med kunden innenfor et gitt tidsrom. Eksempel på kundekostnader kan være salgs- og distribusjonskanaler og tap på fordringer. *Finanskostnad kunde* omfatter blant annet rentekostnader, diskonteringskostnader og kontantrabatter (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Enkelte av kostnadene kan henføres dels indirekte og direkte til kunden via kundetransaksjonene, mens andre kostnader må fordeles.

Fordeling av indirekte kostnader til lønnsomhetsobjekter kalles kostnadsallokering. Formålet med kostnadsallokeringen er å fordele totale produktkostnader. En metode som ofte benyttes er at kostnadene allokteres til kunden basert på kundens kjøpsvolum. Andre metoder som aktivitetsbasert kalkulasjon kan gi større nøyaktighet siden faste kostnader allokteres til spesifikke kunder basert på kundens aktivitetsnivå. Med andre ord kan en aktivitetsbasert kalkyle bedre fange opp kostnadskausalitet enn de tradisjonelle kalkylene.

### ***Lønnsomhetsanalyse av kundesegment***

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har fellestrekk med analysen av enkeltkunder, men her analyseres en kundegruppe eller et kundesegment (Guilding & McManus, 2002). Et kundesegment kan defineres som en homogen gruppe med felles karakteristika. Selskapets kunder kan for eksempel segmenteres etter demografi, geografi og atferdsmessige egenskaper. En lønnsomhetsanalyse av kundesegment tar utgangspunkt i selskapets totale kundebase og totalt resultat, det vil si en “ovenfra og ned” tilnærming (Ryals, 2002). Dette innebærer at detaljer om enkeltkunder ikke fanges opp i analysen. Fordelen med en lønnsomhetsanalyse av kundesegment er at man kan beregne lønnsomheten til et stort antall kunder. Metoden gir god indikasjon på lønnsomheten i segmentet og i tillegg kan metoden angi hvor avhengig selskapet er av ulike kundesegment (Ryals, 2008). Lønnsomhetsanalyser av kundesegment er også mindre ressurskrevende enn lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og er derfor å anbefale når selskapers kunderelasjoner ikke er vesentlige nok til at det bør gjennomføres analyser av enkeltkunder.

Noe av ulempen ved lønnsomhetsanalyse av kundesegment er at metoden gir et lavt detaljnivå. Et lavere detaljnivå innebærer at selskap vil få mindre informasjon om deres enkeltkunder. Metoden gir heller ikke informasjon om variasjon i lønnsomhet for ulike kundesegment. Konsekvensen er at det vil være svært vanskelig å etablere et nøyaktig bilde av lønnsomheten. I følge Ryals (2002) fordeles indirekte kostnader ofte proporsjonalt med volum. Problemet som oppstår er at dette ikke nødvendigvis gir en god indikasjon på ressursbeslaget til de respektive kundene. Dersom indirekte kostnader fordeles basert på kundesegmentets andel av selskapets inntekter, er den implisitte antagelsen at hvert kundesegment tilfører like mye inntekter og legger identisk beslag på selskapets ressurser. Siden ulike kundesegment etterspør ulike varer og tjenester, vil det trolig ikke være hold i denne antagelsen.

### ***Enkeltkunders livsløpsverdi***

Ryals (2008) forklarer at lønnsomhetsanalysen enkeltkunders livsløpsverdi er en mer fremtidsrettet lønnsomhetsanalyse. Analysen baseres på kundens fremtidig netto kontantstrøm. Med dette menes kundens fremtidige forventede inntekter fratrukket fremtidige forventede utbetalinger (Helgesen, 1999). Merk at denne differansen kan variere over tid (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Videre forklarer van Raaij (2005) at lønnsomhetsanalyser av enkeltkunder og kundesegment betegnes som retrospektive. Retrospektive analyser er lønnsomhetsanalyser som baseres på historiske inntekter og kostnader. Når selskap skal analysere enkeltkunders livsløpsverdi bør de fokusere på kundens fremtidige inntekter og kostnader. Det betyr at selskap vil få bedre innsikt i kundens lønnsomhet ved å estimere verdien av gjenværende livsløp hos enkeltkunder (Guilding & McManus, 2002; Lind & Strømsten, 2006).

Analyseteknikken enkeltkunders livsløpsverdi behandler kunden som et investeringsobjekt. Dette betyr at kunderelasjonen må generere en verdi som er høyere en kapitalkostnaden tilknyttet kunden. I følge Ryals (2002) er kapitalkostnaden høyere for kunder som krever betydelige investeringer enn for kunder som ikke krever store investeringer.

Nåverdiberegning av enkeltkunders livsløpsverdi kan gjøres ved følgende formel: (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

$$NV = \sum_t \frac{(\text{Inntekter fra kunden} - \text{kostnader fra kunden})}{(1 + \text{avkstningskravet})^t}$$

Slike beregninger forekommer sjelden i praksis fordi metoden er for krevende for selskap som typisk har en stor kundebase. Det kan også være stor usikkerhet tilknyttet kunderelasjonens varighet og hvordan bytteforholdet er til kunden. Ideelt sett burde man lagt til grunn kontantstrømmen til hver enkelt kunde (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Ved å legge et historisk perspektiv til grunn i analysen kan selskap ut i fra egen erfaring med kunderisikoen bedre forutsi hvordan kunderelasjoner utvikler seg og hvilken diskonteringsrente som bør legges til grunn (Ryals, 2002). Konsekvensen er imidlertid at fremtidig potensial for kunden ikke fanges opp. En student kan for eksempel være en ulønnsom kunde for en bank mens han studerer, men bli en lønnsom kunde når han tar opp lån for å kjøpe seg bolig etter studiene (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

### ***Verdivurdering enkeltkunder***

I likhet med analyseteknikken enkeltkunders livsløpsverdi baseres også verdivurdering av enkeltkunder seg på nåverdiberegninger av kundens fremtidig netto kontantstrøm.

Analyseteknikken vurderer kunde verdien fra et relasjonelt perspektiv. Det vil si at analysen tar hensyn til både positive- og negative eksterne virkninger av den reelle verdien til en kunderelasjon. Eksterne virkninger defineres som positive- eller negative bivirkninger, eller som en strategisk konsekvens av kundeforholdet (Helgesen, 1999). Det innebærer at eksterne virkninger kan ha en stor innvirkning på den reelle verdien av selskapets kunderelasjon. Av den grunn vil ikke analysen gi et fullstendig bilde av lønnsomheten dersom eksterne virkninger ekskluderes fra analysegrunnlaget. Dette underbygges av Ryals (2008) som forklarer at det ikke er tilstrekkelig at selskap kun fokuserer på finansielle verdier når lønnsomhetsanalyser skal gjennomføres. En kunde kan også skape verdi for selskapet på andre måter. Indirekte inntektsstrømmer for et selskap inndeles hovedsakelig i tiltrekning, læring og volum (Ryals, 2008; van Raaij, 2005). Merverdien som en kunde kan skape for selskapet utover den finansielle, kalles ofte for kundens strategiske verdi (Ryals, 2002).

*Tiltrekning* innebærer at en kunde fungerer som et bindeledd for selskapet, hvor kunden tiltrekker seg nye lønnsomme kunder. Poenget er at potensielle kunder ikke ville kjøpt varer og tjenester fra selskapet dersom det ikke hadde vært for tiltrekningskraften hos eksisterende kunder (referansekunder). Når selskap har kunder som tiltrekker seg potensielle lønnsomme kunder, bidrar referansekundene med å redusere kostnader relatert til anskaffelse av nye kunder (van Raaij, 2005). Ved verdivurdering av referansekunder må en legge til grunn nåverdien av både referansekunden og deler av den nye kundens fremtidig netto kontantstrøm. Det må påpekes at kunder også kan ha en negativ tiltrekning for selskap. Resultatet av negativ tiltrekning kan være svekket omdømme og reduksjon av inntektsstrømmer (Ryals, 2008).

*Læring* innebærer at eksisterende kunder bidrar til å skape verdi for selskap ved å fungere som en samarbeidspartner. I følge Ryals (2008) er formålet med læring å øke selskapets effektivitet og redusere kostnader. Eksisterende kunder kan eksempelvis bidra med å forbedre eksisterende produkter, utvide produktspekteret og effektivisere prosesser slik at kostnader reduseres. Læringskunder må ikke være lønnsomme isolert sett, det som er avgjørende er om kostnaden ved å opprettholde en slik relasjon er lavere enn verdien som genereres ved å beholde kunderelasjonen (Ryals, 2002).

*Volum* relateres til store kunder som kan øke lønnsomheten til selskap ved å dekke store deler av selskapers faste kostnader. I følge van Raaij (2005) vil selskap da få mulighet til å inngå lønnsomme samarbeid med potensielle kunder som ellers ikke ville vært finansielt gjennomførbart.

Analyseteknikken verdivurdering enkeltkunder har samme fordeler og ulemper som enkeltkunders livsløpsverdi. Metodene kalles prospektive lønnsomhetsanalyser. Dette vil si at analysen er avhengig av estimater, forutsetninger og fremtidsberegninger. Prospektive lønnsomhetsanalyser vil kunne gi et mer strategisk relevant mål på kunde verdien. Dette er fordi selskapets egne forventninger om lønnsomhetsutviklingen til kunden tas i betraktning (Blocher, Stout & Cokins, 2010). Siden analyseteknikken også inkluderer eksterne virkninger vil den gi en bedre og mer helhetlig vurdering av kunden. Ulempen er at metoden er svært krevende og at det ofte er vanskelig å fastsette hvor mye som skal tillegges og fratrekkes hver enkel kunde når det gjelder eksterne virkninger (van Raaij, 2005). Det er også naturlig å tenke at den positive- eller negative verdien som tillegges kunden vil svekkes siden kundens betydning for kunderelasjonen vil reduseres over tid.

## **2.2.4 Elementer i kundelønnsomhetsanalyser**

Vi har tidligere forklart at kundelønnsomhetsanalyser er et subjektivt begrep siden analysen bare gir et estimat av kundens underliggende lønnsomhet. I følge Guilding og McManus (2002) er det økt behov for et mer objektivt syn på gjennomføringen av kundelønnsomhetsanalyser. Dette kan oppnås ved å se nærmere på ulike elementer som inngår i lønnsomhetsanalysene. Helgesen (1999) forklarer at noen av faktorene som skaper variasjon i analysene aggregeringsnivå, tidsrom (fortid-framtid) og eksterne virkninger.

*Aggregeringsnivå* kan være enkeltkunder og kundesegment. I analysene som er omtalt tidligere har lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder identisk aggregeringsnivå. Det er tydelig at fokuset ligger på enkeltkunder som gjør at analysen gir et høyt detaljnivå. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment har derimot et høyere aggregeringsnivå. Det innebærer at analysen gir et lavere detaljnivå og vil være mindre ressurskrevende å gjennomføre.

*Tidsrom* innebærer at en kundelønnsomhetsanalyse kan ta utgangspunkt i både fortid (historisk) og framtid (prognose). Analyseteknikker som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment beregnes ex-post. Dette innebærer at analysene baseres på historiske tallstørrelser. Eksempelvis kan lønnsomheten til en kunde bedømmes

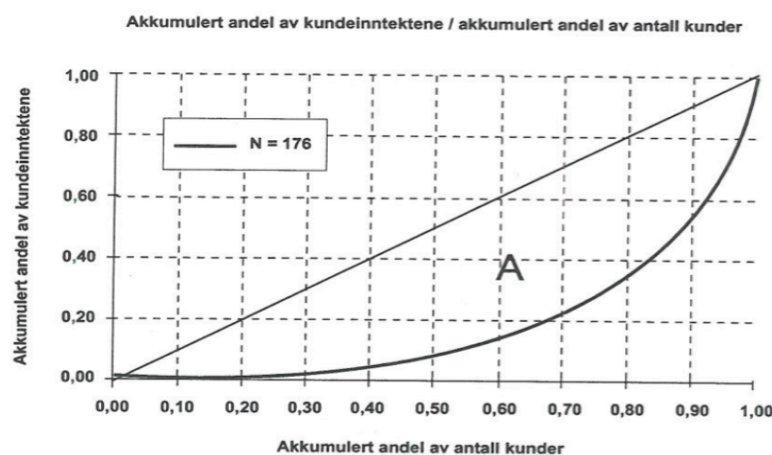
etter at en ordretransaksjon er gjennomført. Analyseteknikker som enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder beregnes *ex-ante*. En slik beregning innebærer en vurdering av hvor lønnsom selskapet tror kunden vil bli i fremtiden. Slike analyser baseres på estimat og prognoser av selskapets forventinger til resultatet og en nåverdiberegning av fremtidig netto kontantstrøm (Helgesen, 1999).

*Eksterne virkninger* omtales som bieffekter av beslutninger som tas. Positive eksterne virkninger er derfor relatert til synergieffekter som kan føre til positive økonomiske resultater utover det rent umiddelbare. Negative eksterne virkninger er derimot relatert til synergieffekter som kan føre til negative økonomiske resultater utover det rent umiddelbare (Helgesen, 1999). Tidligere i oppgaven nevnte vi også tiltrekning, læring og volum som kilder til indirekte inntektsstrømmer. Når vi tar for oss de ulike metodene for lønnsomhetsanalyser er det bare verdivurdering av enkeltkunder som inkluderer eksterne virkninger i analysen.

## 2.2.5 Evaluering av kundelønnsomhetsanalyser

Ved evaluering av kundelønnsomhetsanalyser kan det være en fordel å starte med oversikten over selskapets kundeinntekt og hvordan disse inntektene fordeler seg blant selskapets kunder. Det man ønsker å uttrykke er variasjonen i størrelsen mellom ulike kunder, målt i omsetning (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det vil gi lite informasjonsverdi å bare legge til grunn gjennomsnittlig inntekt per kunde og standardavvik fra denne. Et bedre alternativ vil være å kombinere både grafisk presentasjon med noen beskrivende nøkkeltall (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

I figur 5 illustreres en grafisk presentasjon av forskjeller i kundeinntekt. Det legges til grunn absolutte tallverdier og selskapets kunder rangeres etter økende inntekt per kunde. Hver kunde utgjør  $1/n$  av kundemassen på x-aksen, i y-aksen representeres andelen av total kundeinntekt som hver kunde er ansvarlig for. Ved forutsetning om at alle kunder gir lik inntekt, vil vi få en diagonal linje som vist i figuren nedenfor. Det betyr at for eksempel 20% av kundene genererer 20% av inntektene. Dersom noen kunder genererer større inntekter enn andre, får vi en kurve som ligger under diagonalen. Denne kurven kalles for en Lorentz-kurve og fremstilles ved hjelp av kumulative tallstørrelser (Bjørnenak & Helgesen, 2009).



Figur 5: Grafisk fremstilling av forskjeller i kundeinntekt (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Figur 5 viser at rundt 1% av kundeinntektene kommer fra 25% av kundene, omtrent 50% av selskapets kunder utgjør 10% av inntektene mens 5% av de største kundene utgjør omtrent 30% av selskapets totale kundeinntekt.

Videre kan det være nyttig å se på *spredningen* i kundeinntekt. Spredning i inntekt kan uttrykkes ved hjelp av Gini-koeffisienter. I figur 5 illustreres graden av variasjon i inntekt per kunde ved areal A. Ved å normalisere måleindikatorerne til en tallstørrelse mellom 0 og 1, kan Gini-koeffisienten uttrykkes ved:  $2 \cdot A$  (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det kan påpekes at når  $A=0$  vil alle kunder være like store, dersom koeffisienten er nær 1 vil det være en svært skjev inntektsfordeling. Ved større variasjoner i kundeinntekt vil også arealet av A øke. Gini-koeffisienter blir brukt som et mål for å se på spredning av kundeinntekter og hvor avhengig selskapet er av omsetningen fra noen få kunder. Denne omsetningsavhengigheten kan illustreres ved sårbarhetsindikator for inntekter (SI): (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

$$SI = \frac{n - n^*}{n}$$

hvor:

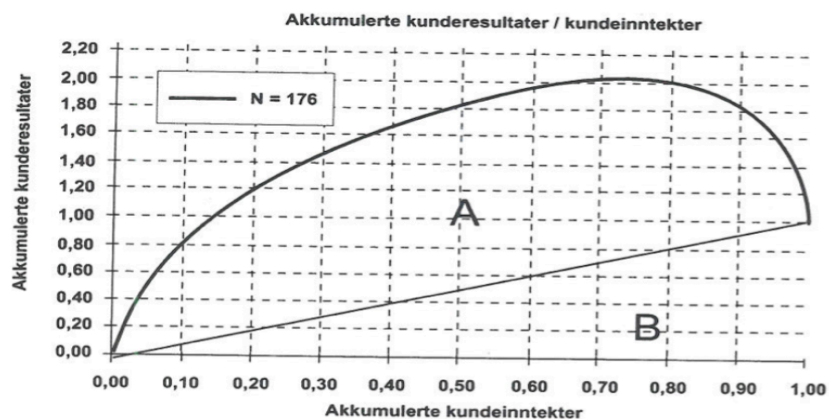
n: totalt antall kunder

n\*: antall kunder med kundeinntekt som er lik/større enn gjennomsnittlig kunde

Sårbarhetsindikatoren (SI) vil ligge mellom 0 og 1. Indikatoren forteller hvor stor andel av kundene som genererer mindre inntekt enn gjennomsnittet. Dersom indikatoren nærmer seg 1 vil det si at noen få kunder genererer en stor del av selskapets omsetning. Dette innebærer at selskapet er veldig sårbart dersom disse kundene i tillegg står for en stor del av selskapets inntjening (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Målet er å ha en Gini-koeffisient og sårbarhetsindikator nærmest mulig null. Siden kundeinntekt er ikke det samme som lønnsomhet kan det være en fordel å se på variasjonen i kunders lønnsomhet. Selskapets kunderesultater kan analyseres ut i fra absolutte tallverdier (figur 5) og som relative tallstørrelser (figur 6).

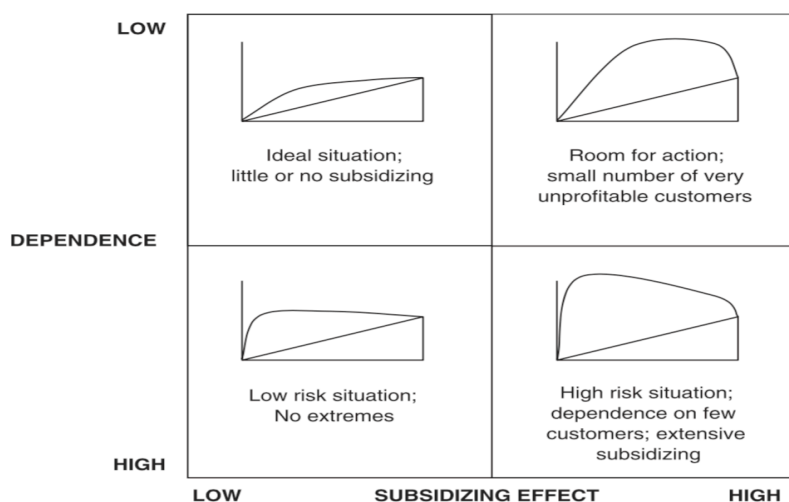
Spredningen i resultatet kan uttrykkes ved Stobachoff-kurver (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Det kan være interessant å se hvor stor andel av omsetningen som er lønnsom eller ulønnsom. Ved ulik lønnsomhet vil Stobachoff-kurven først stige brattere enn diagonalen for så å flate ut og til slutt ende opp med 100%. Grunnen til dette er at lønnsomme kunder er rangert først og deretter vil ulønnsomme kunder trekke ned resultatet. Stobachoff-kurven forteller oss hvor mye større lønnsomheten kunne vært relativt sett dersom selskapet ikke hadde hatt ulønnsomme kunder. I figur 6 fremkommer det at 73% av all kundeinntekt genererte 200% av kunderesultatet, implisitt betyr det at 27% av kundene genererte en negativ inntjening som “spiste opp” omtrent 100% av selskapets akkumulert kunderesultat.





Figur 6: Grafisk fremstilling av kundesultat - relative tallstørrelser (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Figur 7 viser en grafisk fremstilling av ulik lønnsomhetsfordeling. Formen på kurven sier noe om sårbarheten av selskapets kundebase. Området under kurven er en indikasjon på grad av subsidiering i kundebasen, et stort område betyr at noen kunder med veldig høy lønnsomhet subsidierer andre kunder med negativ lønnsomhet.



Figur 7: Stobachoff curves for varying levels of subsidizing and dependence (van Raaij et al., 2003. Side 579)

Ved presentasjon av kundelønnsomhetsanalyser kan det også være interessant å se på graden av skjevhet i lønnsomheten til kundene. Grad av skjevhet representeres ved Stobachoff-koeffisienter og kan defineres som følgende: (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

$$\text{Stobachoff-koeffisient} = \frac{\text{Areal A}}{\text{Areal A+B}}$$

Det må påpekes at dersom areal A=0 vil alle kunder ha samme resultatgrad. Skjevheten i lønnsomhet vil øke desto nærmere koeffisienten beveger seg mot 1. Det vil da være betydelige lønnsomhetsforskjeller i kundebasen.

I følge Helgesen (1999) har man også sårbarhetsindikator for resultatet (SR). Her representerer sårbarhetsindikatoren den omsetningsandel av kunder som fører til negativ

inntjening. Måleindikatoren er også her normalisert til en tallverdi mellom 0 og 1. En sårbarhetsindikator for resultatet lik 0 vil si at selskapet er lite sårbart som følge av at kundene har lik inntjening. Sårbarhetsindikatoren som tilhører Stobachoff kan også benyttes til å vise lønnsomhetens toppunkt, dette vil si hvor mange prosent av kundebasen som bidrar med positiv lønnsomhet. Punktet kalles ofte for resultatvendepunkt og finnes ved 1-SR.

Lorentz-kurver, Stobachoff-kurver og koeffisienter, Gini-koeffisienter og sårbarhetsindikatorer er til hjelp for å illustrere et bedre bilde av selskapets totale kundebase. Informasjonen fra disse verktøyene viser hvor avhengig selskapet er av ulike kunder og hvilket potensial selskapet har ved å gjennomføre tiltak for å øke inntekten og lønnsomheten for de respektive kundene. En god lønnsomhetsanalyse vil sammen med relevant kundeinformasjon gi et godt utgangspunkt for å forstå hvorfor det er forskjeller i lønnsomheten blant kunder. Selskapet vil da få innsikt i hvilke tiltak som kan gjøres for å øke lønnsomheten (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

## 2.2.6 Tidligere studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

I dette delkapittelet vil vi presentere tidligere studier om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Formålet er å gi innsikt i hvilke studier som er gjennomført og en presentasjon av deres funn. Senere i oppgaven vil flere av studiene fungere som sammenligningsgrunnlag mot våre funn.

### Guiding og McManus (2002)

I 2002 gjennomførte Guiding og McManus en studie av de 300 største børsnoterte selskapene i Australia. Studien deres la til grunn analyseteknikker som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi, verdivurdering enkeltkunder og i tillegg en helhetsvurdering av begrepet kundelønnsomhetsanalyse. Undersøkelsen ble utsendt ved post til ansatte med stillingstittel som markeds- og økonomisjef i 251 ulike selskap. Studien ble besvart av 124 respondenter som tilsier en responstrate på 49,4%.

I tabell 2.3 presenteres deskriptiv statistikk fra spørsmålet “i hvilken grad bruker deres selskap følgende teknikker?”. Guiding og McManus (2002) la til grunn en syvpunkts Likert-skala, hvor verdien 1 representerer “ikke i det hele tatt” og verdien 7 representerer “i stor grad”. I tillegg kunne respondentene svare “ikke anvendelig” dersom teknikken ikke var relevant.

	Likert-skala min - max	Gjennom- snitt	Standard- avvik	% ikke anvendelig
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	1 - 7	4,22	2,14	15 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1 - 7	4,12	2,14	17 %
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	1 - 7	4,03	2,1	19 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	1 - 7	2,64	1,89	23 %
Verdivurdering enkeltkunder	1 - 7	2,58	1,96	22 %
n=124				

Tabell 2.3 - Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Guiding & McManus, 2002)

Ut i fra tabell 2.3 kan vi se at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) har fått høyest score med gjennomsnittlig bruksgrad på 4,22. Kun 15% svarte at kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ikke er anvendelig for deres selskap. Videre fremkommer det fra tabellen at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (4,12) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement (4,03) har over middels bruksgrad. De prospektive lønnsomhetsanalysene viste seg å ha lavest bruksgrad. I tillegg var disse analysene også ansett som mindre anvendelige enn de retrospektive lønnsomhetsanalysene.

Tabell 2.4 presenterer deskriptiv statistikk for nytteverdi av de ulike analyseteknikkene. Spørsmålet som var stilt var “i hvilken grad mener du følgende teknikker ville vært nyttig hjelpemiddel for styring av deres selskap?”. Det ble lagt til grunn samme skala som ved spørsmålet om bruksgrad.

	Likert-skala min - max	Gjennom- snitt	Standard- avvik	% ikke anvendelig
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	1 - 7	5,21	1,93	12 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1 - 7	5,08	2,04	15 %
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	1 - 7	5,28	1,87	15 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	1 - 7	4,38	2,08	19 %
Verdivurdering enkeltkunder	1 - 7	4,19	2,07	17 %
n=124				

Tabell 2.4 - Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Guilding & McManus, 2002)

Ut i fra tabell 2.4 kan vi se at gjennomsnittlig nytteverdi varierer fra 4,19 til 5,28. Dersom vi sammenligner mot bruksgrad kan vi se at nytteverdien overstiger bruksgraden for alle analyseteknikker med god margin. Det er tydelig at det foreligger et potensial for å øke bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser. Videre fremkommer det fra tabellen at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) fikk gjennomsnittlig nytteverdi på 5,21 og fremstod samtidig som mest anvendelig. Det er imidlertid lønnsomhetsanalyse av kundeselement som har høyest nytteverdi (5,28) av de ulike lønnsomhetsanalysene. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder fikk en score på 5,08, mens enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder fikk henholdsvis 4,38 og 4,19. I likhet med deskriptiv statistikk av bruksgrad (tabell 2.3) er det de retrospektive lønnsomhetsanalysene som får høyest gjennomsnittlig nytteverdi.

### Lord, Shanahan & Nolan (2007)

Lord et al., (2007) gjennomførte en tilsvarende studie som Guilding og McManus (2002) for børsnoterte selskap i New Zealand. Resultatet fra studien viste i likhet med studien til Guilding og McManus (2002) at de retrospektive lønnsomhetsanalysene hadde høyere bruksgrad enn de prospektive lønnsomhetsanalysene. Studien viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder hadde høyest bruksgrad av de ulike teknikkene, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av kundeselement og verdivurdering av enkeltkunder. Analyseteknikken med lavest bruksgrad var enkeltkunders livsløpsverdi. Studien viste videre at oppfattet nytteverdi av de ulike lønnsomhetsteknikkene var høyere enn nåværende bruksgrad. Dette er konsistent med funnene til Guilding og McManus (2002). Ved å trekke en sammenligning mot studien til Guilding og McManus (2002) viste imidlertid resultatene fra studien til Lord et

al., (2007) lavere gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant børsnoterte selskap i New Zealand.

### **Tanima & Bates (2011)**

På bakgrunn av resultatene til Lord et al., (2007) gjennomførte Tanima og Bates (2011) en ny undersøkelse i New Zealand. Det ble gjort på grunnlag av at de så flere problemer med undersøkelsen til Lord et al., (2007). Et av problemene med studien var inkluderingen av begrepet kunderegnskap som analyseteknikk. Studien konkluderte med at dette begrepet ble feiltolket av respondentene og produserte derfor forvrengte resultater. Av den grunn er dette begrepet ekskludert i den nye studien. Resultatet fra studien til Tanima og Bates (2011) viste at bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant børsnoterte selskap i New Zealand var høyere enn når Lord et al., (2007) gjennomførte sin studie. Disse resultatene ble også testet ved å benytte en statistisk analyse hvor resultatet fra analysen viste at funnene fra 2011 var signifikant høyere enn fra 2007.

I likhet med studien til Guilding og McManus (2002) og Lord et al., (2007) fikk de retrospektive analyseteknikkene høyest bruksgrad. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment fikk høyest bruksgrad, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og enkeltkunders livsløpsverdi. Verdivurdering av enkeltkunder viste seg å ha lavest bruksgrad. Videre viste studien til Tanima og Bates (2011) at opplevd nytte var høyere enn nåværende bruksgrad for samtlige analyseteknikker. Resultatene fra studien viste at bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant børsnoterte selskap i New Zealand var tilnærmet resultatene til Guilding og McManus (2002).

### **Havelin & Helsem (2012)**

Inspirert av de foregående studiene gjennomførte også Havelin og Helsem (2012) en lignende utredning som omhandlet bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i de 300 største børsnoterte selskapene i Norge. Denne studien har også inkludert de fire ulike analyseteknikkene i tillegg til en helhetsvurdering. Etter ekskludering satt de igjen med et utvalg på 233 selskap. Spørreundersøkelsen ble sendt på epost til CFO-er, økonomisjefer, regnskapssjefer og markedssjefer. Undersøkelsen oppnådde en responsrate på 22,7% tilknyttet spørsmål om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Ved analysering av problemstillingen relatert til ulike estimeringsmetoder og markedsorientering var responsraten 18,9%.

I tabell 2.5 ble spørsmålet *“i hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker?”* stilt. Havelin og Helsem (2012) benyttet en syvpunkts Likert-skala, hvor verdien 1 representerer *“i svært liten grad”* og 7 representerer *“i svært stor grad”*. Respondentene fikk også mulighet til å svare at de ikke bruker teknikken. Ut i fra tabellen kan vi se at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest bruksgrad (5,44). Like bak kom helhetsvurdering og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. I likhet med studiene til Guilding og McManus (2002), Tanima og Bates (2011) og Lord et al., (2007) ble de prospektive lønnsomhetsanalysene minst brukt.

	Likert-skala min - max	Gjennom- snitt	Standard- avvik	% ikke anvendelig
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	1 - 7	5,17	1,31	0 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1 - 7	4,74	1,63	5,7%
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	1 - 7	5,44	1,39	5,7%
Enkeltkunders livsløpsverdi	1 - 7	3,57	1,85	30,2%
Verdivurdering enkeltkunder	1 - 7	4,39	1,79	22,6%
n=124				

Tabell 2.5 - Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Havelin & Helsem, 2012)

Havelin og Helsem (2012) la til grunn samme skalafordeling ved spørsmålet “*hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker*” som ved bruksgrad. Ut i fra tabell 2.6 kan vi se at gjennomsnittlig nytte er høyere enn bruksgrad for samtlige analyseteknikker. Dette er konsistent med funnene til Guilding og McManus (2002). Videre fremkommer det fra tabellen at lønnsomhetsanalyse av kundeselement fikk høyest nytteverdi (5,86) etterfulgt av verdivurdering enkeltkunder (5,54), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (5,44) og kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) (5,34). Det var imidlertid enkeltkunders livsløpsverdi som hadde lavest nytteverdi av de øvrige analyseteknikkene.

	Likert-skala min - max	Gjennom- snitt	Standard- avvik	% ikke anvendelig
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	1 - 7	5,34	1,31	0 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1 - 7	5,44	1,34	5,7%
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	1 - 7	5,86	1,03	5,7%
Enkeltkunders livsløpsverdi	1 - 7	4,27	2,00	30,2%
Verdivurdering enkeltkunder	1 - 7	5,54	1,83	22,6%
n=124				

Tabell 2.6 - Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Havelin & Helsem, 2012)

Videre viste studien til Havelin og Helsem (2012) at analyseteknikken enkeltkunders livsløpsverdi var den mest ressurskrevende analyseteknikken i forhold til nytte, mens lønnsomhetsanalyse av kundeselement viste seg å være den minst ressurskrevende. Funnene viste også at potensiell nytte var høyere enn både bruksgrad og nåværende nytte. Dette tyder på at det foreligger et klart potensial ved å benytte seg mer av kundelønnsomhetsanalyser ved styring av selskap.

### **Erichsen & Thornes (2015) og Karlsen & Lyshagen (2014)**

Det er også gjort en rekke andre studier som sikter seg inn på spesifikke bransjer. Erichsen og Thornes (2015) utførte en studie av både bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant gassellebedrifter. I tillegg undersøkte de hvilke faktorer som de mente kunne påvirke bruksgrad og nytte. Studien viste at 63,3% av gassellebedriftene benyttet minst en av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Av de ulike analyseteknikkene var det lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder som hadde høyest bruksgrad. Resultatet viste videre at potensiell nytte var signifikant høyere enn bruksgrad og nåværende nytte. Erichsen og Thornes (2015) konkluderte med at flere gassellebedrifter vil ha høyere nytte av kundelønnsomhetsanalyser i fremtiden. De trekker frem bedriftenes vekst som en av årsakene

til dette. Desto større bedriften blir, desto større nytte vil den ha. Karlsen og Lyshagen (2014) rettet seg mot hotellbransjen hvor deres studie viste at kundelønnsomhetsanalyser var mindre brukt enn kundetilfredshets- og kundelojalitetsanalyser.

### **Johansen (2010) og Eriksrud & McKeown (2010)**

Studien til Johansen (2010) tok utgangspunkt i spredning av Beyond Budgeting i norske sparebanker. I tillegg undersøkte studien bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Studiens resultat viste at gjennomsnittlig bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker var lav. Bare 28,4% av respondentene svarte at de brukte kundelønnsomhetsanalyser i stor grad. Studien viste også at nytteverdien av analysene var oppfattet som høy. Eriksrud og McKeown (2010) gjennomførte en lignende studie om Beyond Budgeting i Norge, hvor de i likhet med Johansen (2010) så på bruk av kundelønnsomhetsanalyser som helhet. Deres studie viste at omtrent 40% av respondentene svarte at de ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser, mens 17% svarte at de benyttet analyseteknikkene i stor grad.

### **Tuen & Wigestrånd (2014) og Helgesen & Voldsund (2009)**

Tuen og Wigestrånd (2014) undersøkte bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser blant norske sparebanker. Studien viste at bruksgrad som helhet var betydelig redusert blant norske sparebanker, fra 86% til 44%. Helgesen og Voldsund (2009) gjorde en studie på bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i henholdsvis møbel- og fiskeriindustrien. Studien viste at selskap hadde over middels nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Potensiell nytte var høyere enn nåværende nytte.

## **2.3 Estimeringsmetoder**

I dette delkapittelet vil vi forklare fire ulike estimeringsmetoder. Innledende vil vi presentere bidragsmetoden (2.3.1) og selvkostmetoden (2.3.2). Disse metodene omtales ofte som de tradisjonelle estimeringsmetodene. Her vil vi forklare hvordan ulike kostnader identifiseres og blir synliggjort i kalkylen. Vi vil også utdype svakheter tilknyttet disse metodene. Deretter skal vi forklare aktivitetsbasert kalkulasjon (2.3.3) og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (2.3.4). I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Det gjøres på grunnlag av at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ofte benyttes som en forutsetning for at selskaper skal kunne identifisere hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er også gode metoder for å beskrive kostnader (aktivitetssatser) og kausale sammenhenger. Det vil være naturlig å innlede dette delkapittelet med de tradisjonelle kalkylen for å gi en bedre forståelse for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

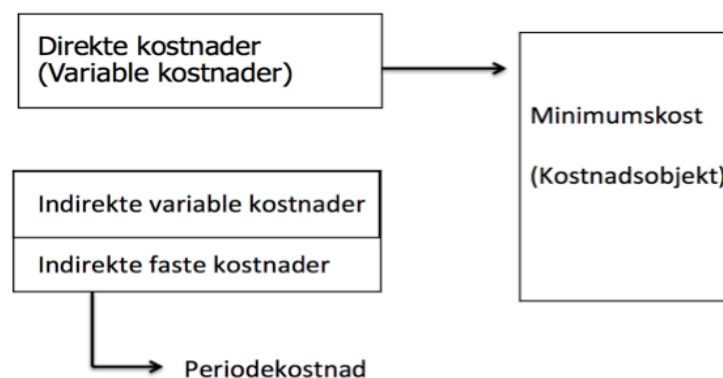
Verdien av gode kalkyler ligger i at selskap kan fatte bedre økonomiske beslutninger. Normalt benyttes kalkyler for produktrelaterte beslutninger, lønnsomhetsvurdering og kostnadskontroll. Estimeringsmetoder brukes primært for å fordele inntekter og kostnader til et kalkyleobjekt. Fokuset er ofte rettet mot at fordelingen av kostnader skal følge årsaks-/virkningsprinsippet (Boye et al., 2011). Direkte kostnader er kostnader som henføres til et

produkt eller tjeneste ved hjelp av registreringer. Kostnader vil være indirekte dersom det er umulig (ikke separabel kostnad) eller for kostnadskrevede å henføre kostnaden til kostnadsobjektet. Utfordringen ligger i hvordan indirekte kostnader skal fordeles til kostnadsobjekt (Boye et al., 2011).

Hvilken estimeringsmetode som bør legges til grunn avhenger av hva kalkylen skal brukes til. Behandlingen av estimeringsmetodene spiller en sentral rolle i kundelønnsomhetsanalysene siden inntekts- og kostnadsfordelingen påvirker reliabiliteten i analysen. Reliabilitet handler om at undersøkelsen vil oppnå stort sett likt resultat hver gang den gjennomføres (se kapittel 3.4.4). Økt reliabilitet i analysene innebærer at man vil oppnå mer pålitelige data som vil gi et bedre beslutningsgrunnlag.

### 2.3.1 Bidragsmetoden

Bidragsmetoden er i utgangspunktet en særkostkalkyle. Etter metoden henføres variable kostnader til kalkyleobjektet (Helgesen, 1999). Direkte (variable) kostnader henføres til kalkyleobjektet basert på reelt ressursforbruk (inkludert påfølgende kostnader) som medgår i produksjon og omsetning av et produkt (Boye et al., 2011). Kostnadene kan synliggjøres i kalkylen etter at de er identifisert. Summen av direkte og indirekte variable kostnader er definert som minimumskost (se figur 8).



Figur 8: Prinsippskisse bidragsmetoden (Boye et al., 2011, side 239)

Faste kostnader fordeles ikke til kalkyleobjektet, men til den perioden hvor kostnaden påløper (periodekostnad) (Boye et al., 2011). I følge Hoff (2010) er faste kostnader tilknyttet kapasiteten og av den grunn anses kostnadene som konstante innenfor et gitt kapasitetsintervall. I motsetning til faste kostnader henføres indirekte (variable) kostnader til kalkyleobjektet ved hjelp av en avdelingsvis tilleggskostnad. Tilleggssatsen kan beregnes ved å dividere indirekte (variable) kostnader på fordelingsgrunnlaget. Vanligvis består fordelingsgrunnlaget av direkte kostnader som lønn og materialer. Det er viktig at fordelingsgrunnlaget reflekterer avdelings underliggende ressursbruk (Hoff & Bjørnenak, 2010). Ved en slik fordeling av indirekte (variable) kostnader vil en økning i direkte kostnader resultere i økte indirekte kostnader og motsatt, en reduksjon av direkte kostnader indikerer at indirekte kostnader reduseres.

## ***Kritikk av bidragsmetoden***

Kritikken mot bidragsmetoden er blant annet at det ikke alltid er like enkelt å tilfredsstille kravet om årsaks-/virkningsforholdet mellom fordelingsgrunnlaget og indirekte (variable) kostnader. Resultatet er at fordelingsgrunnlaget velges med tilfeldighet og man oppnår derfor mindre nøyaktighet i kalkylen (Boye et al., 2011). Dersom et selskap benytter direkte kostnader som kostnadsdriver vil dette være et klart brudd med årsaks-/virkningsprinsippet. Kostnaden henføres ikke med utgangspunkt i reelt ressursbruk, men med endringen i direkte kostnader. Mange selskap relaterer indirekte variable materialforvaltningskostnader til direkte materialbruk. Problemet som oppstår er at det i realiteten ofte vil være volum- eller vekt mål som er dimensjonerende faktorer for kostnadsutviklingen (Boye et al., 2011). En konsekvens av lav nøyaktighet i kalkulasjonen og kun tildeling av variable kostnader gjør at et selskap ikke har oversikt over hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Det er derfor vanskelig for et selskap å vite hvilke tiltak man må iverksette for å øke lønnsomheten. Av den grunn kan vi si at bidragsmetoden har et svakt beslutningsgrunnlag.

Det er flere problemer med hvordan bidragsmetoden praktiseres. I bidragsmetoden er det et begrenset syn på variabiliteten i kostnadene. Produktkostnader oppstår som følge av økning i både produksjonsvolum og av at produktet bruker ressurser (Bjørnenak, 1996). Kostnadene defineres som faste etter bidragsmetoden, men over tid vil disse kostnadene variere. Det betyr at kostnadene bør identifiseres og synliggjøres i kalkylen. Det har vist seg at mange av kostnadene som i første omgang var faste, er de mest variable kostnadene over tid. Dette underbygges av Robert S. Kaplan som er en av kritikerne til bidragsmetoden:

*”It strikes us as peculiar that the costs that have varied (increased) the most are the costs that accountants have classified as fixed”*  
(Kaplan 1990, side 4).

I følge Kaplan er det kompleksiteten i produkter og tjenester som tilbys av selskapet som er kostnadsdrivende. Det innebærer at indirekte kostnader vil øke over tid. Dette synet støttes også av Shank (Bjørnenak, 2005). Shank mente at bidragsmetoden kunne være en potensiell fallgrube som kan føre til et økende produktspekter for selskapet siden faste kostnader ekskluderes fra beslutningsgrunnlaget (Kaplan, 1990). Konsekvensen er at selskapet kan velge feil produktmiks.

*”If the problem is small enough so that contribution margin analysis is relevant then it cant have a very big impact on a company. And if the possible impact in a decision setting is major, if it can really affect a company in a major way, then its silly to consider most of the factors to be fixed”* (Bjørnenak, 2005).

Bidragsmetoden kan benyttes for å finne en pris som kan treffe markedet bedre, men det er også viktig å ha kjennskap til selskapets selvkost for å unngå usikkerhet relatert til produksjonskostnader (Hoff, 2010). Etter bidragsmetoden tas det ikke hensyn til alternativkostnaden ved prissetting av produkter. Resultatet kan være at prisen reduseres i markedet uten mulighet for reversering på et senere tidspunkt av hensyn til konkurrentatferd



(Bjørnenak, 1996). Når bidragsmetoden benyttes for prissetting kan man øke markedsandelen på kort sikt, men på lengre sikt kan det resultere i lavere lønnsomhet som følge av at faste kostnader ikke dekkes. Dette er også kjent som kamikaze-prising.

### **2.3.2 Selvkostmetoden**

I motsetning til bidragsmetoden som kun fordeler særkostnader, tilordnes alle kostnader til kalkyleobjektet etter selvkostmetoden (Helgesen, 1999). Med alle kostnader menes både faste- og variable, direkte- og indirekte kostnader. Det betyr at selvkostmetoden er en oppstilling over kostnader tilknyttet produksjon og omsetning av et produkt.

Etter selvkostmetoden henføres direkte (variable) kostnader direkte til kalkyleobjektet basert på registrert ressursforbruk. Indirekte kostnader, både faste og variable, fordeles ved hjelp av en avdelingsvis tilleggskostnad til kalkyleobjektet (Boye et al., 2011). Tilleggskostnaden som er tilknyttet kalkyleobjektet kan beregnes ved en tilleggssats for indirekte kostnader.

Tilleggssatsen kan utregnes i prosent ved å dividere indirekte kostnader på fordelingsgrunnlaget. Den indirekte kostnaden som inngår i kalkylen vil da være tilleggssatsen multiplisert med direkte kostnader.

Ved å legge til grunn selvkostmetoden vil man finne perioderesultatet som driftsinntekt fratrukket solgte varers selvkost (direkte og indirekte kostnader) hensyntatt beholdningsendring og dekningsdifferanser (Helgesen, 1999). Formålet med en slik fremgangsmåte er å sikre at kapasitetsutnyttelser i ulike tidsrom ikke fører til vilkårlige kostnadsallokeringer. Konsekvensen kan være et misvisende inntrykk av lønnsomheten til ulike kalkyleobjekt (Horngren, Foster, Datar, 1994).

#### ***Kritikk av selvkostmetoden***

Selvkostmetoden blir kritisert for hvordan indirekte kostnader henføres til ulike produkter. Fordelingen av faste kostnader oppfattes også som svært problematisk (Boye et al., 2011). Etter selvkostmetoden fordeles faste kostnader til et bestemt produkt basert på volum. Dersom et selskap benytter forholdsvis enkle fordelingsnøkler relatert til produksjonsvolum, vil kostnadene smøres på en slik måte at de ikke viser hva som forårsaker dem (Bjørnenak, 1996).

Kritikken mot selvkostmetoden må belyses i sammenheng med årsaks-/virkningsprinsippet. Etter selvkostmetoden er det ofte vanskelig å etablere et kortsiktig årsaks-/virkningsforhold til faste kostnader. Resultatet er at kostnadene fordeles vilkårlig (Boye et al, 2011). Dette skyldes at faste kostnader er tilknyttet produksjons- og salgskapasitet og er tilnærmet upåvirket av aktivitetsnivået. Bjørnenak (1996) forklarer at en konsekvens av å fordele indirekte kostnader ved hjelp av avdelingsvis tilleggssats er at produkter som produseres i mindre volum blir subsidiert av produkter som produseres i større volum, og mer kompliserte produkter subsidieres av standardprodukter.

Dersom prisen på et produkt isolert sett baseres på selvkostmetoden, kan prisen slå uheldig ut i markedet. Det er fordi prisen kan være høyere enn kundens betalingsvillighet. Det vil da

være naturlig å tenke at etterspørselen etter produktet synker i markedet og følgelig en reduksjon i omsatt kvantum. Videre kan konsekvensen være lavere resultatgrad av felles ressurser og en ytterligere økning i enhetskostnad. Økningen i enhetskostnad er et resultat av at gjenværende produkter må dekke inn faste kostnader. Når kostnadene fordeles er det viktig at selskapet er klar over suboptimale løsninger som kan oppstå som følge av ubenyttet kapasitet. Dersom utnyttelsen av selskapets ressurser reduseres (fast kostnad), kan konsekvensen være en økning i ubenyttet kapasitet og en høyere enhetskostnad. Dette omtales ofte som dødens spiral.

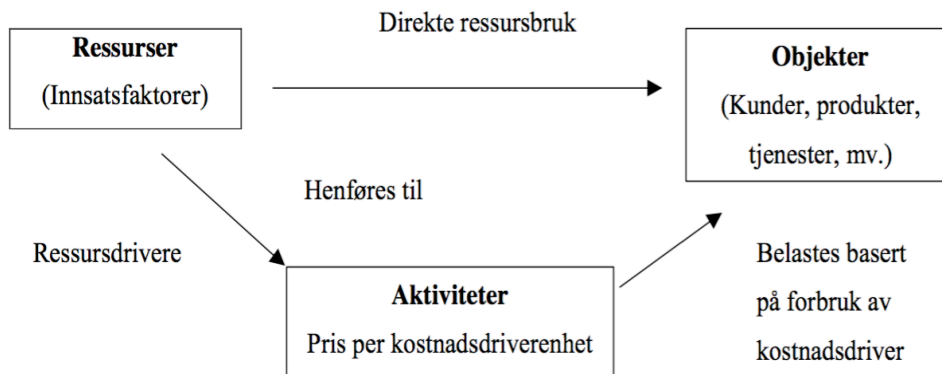
### 2.3.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon

Aktivitetsbasert kalkulasjon, ofte kalt ABC, ble introdusert av Cooper og Kaplan på 1980-tallet for å gjøre fordelingen av indirekte kostnader mer nøyaktig. Hovedproblemet med tradisjonelle kalkyler skyldes unøyaktighet i kalkylen, indirekte kostnader fordeles uten å tilfredsstille årsaks-/virkningsprinsippet (Boye et al., 2011). Videre har bidragsmetoden et kortsiktig perspektiv og er derfor ikke egnet for strategiske analyser. I motsetning til tradisjonelle kalkyler tar aktivitetsbasert kalkulasjon hensyn til at indirekte kostnader ikke bare er forårsaket av volum. Dette gjøres ved å ta utgangspunkt i et *kostnadshierarki* hvor aktiviteter inndeles i ulike nivå basert på den faktor som er kostnadsdrivende. Med aktiviteter menes arbeidsoperasjoner som utføres i selskapet, mens en kostnadsdriver er den faktor som har avgjørende betydning for kostnadsnivået til den enkelte aktivitet (Boye et al., 2011).

Når vi skal dele opp i aktiviteter er det viktig at aktivitetene både er bygd opp av arbeidsoppgaver som kan skilles fra hverandre på en fornuftig måte og i tillegg at de består av gjentatte arbeidsoppgaver. Kostnadsdriveren i ABC har avgjørende betydning for kostnadsnivået. Dette betyr at en endring i kostnadsdriver vil gi endring i kostnader. Vi kan derfor konstatere at det er et årsaks-/virkningsforhold mellom drivervolum og den kostnaden som henføres til et produkt eller en tjeneste. Implementering av aktivitetsbasert kalkulasjon egner seg først og fremst i selskap hvor direkte variable kostnader utgjør en lav andel av selskapets totale kostnader. Videre vil ABC ha større verdi for selskap der volumforskjellene mellom ulike produkter er store og hvor kompleksitetsforskjeller gjør seg gjeldende på produktnivå (Boye et al., 2011).

I aktivitetsbasert kalkulasjon vil direkte kostnader henføres direkte til kalkyleobjektet, mens indirekte kostnader henføres gjennom to-steps prinsippet. Ulike kostnadsobjekt legger direkte beslag på ressurser, mens hovedtyngden av ressursforbruk skjer indirekte gjennom aktiviteter. Prisen for en gitt aktivitet fastsettes i henhold til den faktor som er dimensjonerende for aktivitetens totale arbeidsbyrde. Første steg omhandler å knytte kostnader til aktiviteter basert på hvordan de ulike aktivitetene forbruker ressurser. Pris per kostnadsdriverenhet fastsettes på bakgrunn av aktivitetens ressursforbruk og måling av kostnadsdriveren. Kostnaden for enhver aktivitet inkluderer alle innsatsfaktorer som inngår i den respektive aktiviteten (arbeidskraft, maskiner og lignende).

Steg to er å belaste kostnader til kostnadsobjektet basert på forbruk av kostnadsdriveren. Kostnaden per kostnadsdriverenhet finnes ved å dividere kostnaden for en gitt aktivitet med den praktiske kapasitet av kostnadsdriveren (Hoff et al., 2009). Med praktisk kapasitet menes den kapasiteten som praktisk lar seg utnytte i forhold til teoretisk kapasitet som er det man oppnår ved full effektivitet. På grunnlag av reparasjon, vedlikehold og lignende vil man ikke oppnå teoretisk kapasitet (Bjørnenak, 2005). Indirekte kostnader fordeles ved at kostnad per kostnadsdriverenhet multipliseres med antall ganger kalkyleobjektet forbruker aktiviteten for en gitt periode.



Figur 9: Grunnprinsippene i ABC-Metoden (Bjørnenak, 2005)

I de tradisjonelle kalkylene er kostnadsdrivere i stor grad tilknyttet produksjonsvolum. Dette gjør at det ikke vil være mulig å identifisere kompleksitetskostnader. Teorien bak aktivitetsbasert kalkulasjon er nettopp at kompleksitet genererer kostnader. Aktivitetsbasert kalkulasjon tar hensyn til fordelingsnøkler som ikke er basert på volum. Metoden gjør det derfor mulig å fange opp kostnaden ved eksempelvis å produsere korte serier. For å illustrere at flere forhold enn produksjonsvolum driver kostnader har man innført et kostnadshierarki.

Kostnadshierarkiet tar hensyn til at kostnader kan påløpe på flere ulike nivå i et selskap. Kostnaden for et gitt nivå finnes som summen av kostnader for det respektive nivå og alle underliggende nivå. I kostnadshierarkiet blir aktiviteter inndelt i ulike nivå etter den faktor som er kostnadsdrivende (Boye et al., 2011; Hoff & Bjørnenak, 2010). Hensikten er å øke nøyaktigheten i fordeling av indirekte kostnader til den enkelte aktivitet. Det gjøres ved å legge til grunn den faktoren som best forklarer kostnadsutviklingen. Ut i fra figur 10 kan vi se at kostnadshierarkiet er inndelt i fem nivå: (Boye et al., 2011)

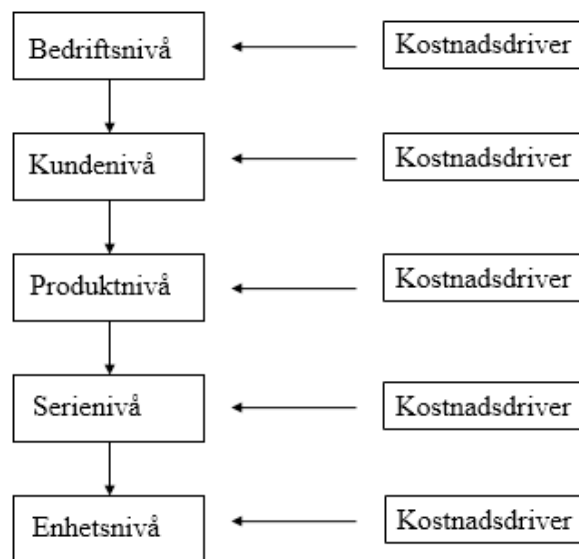
**Enhetsnivå:** Kostnader hvor kostnadsdriver er volum. Kostnader på enhetsnivå kan eksempelvis være direkte lønn eller materialer.

**Serienivå:** Kostnader hvor kostnadsdriver er antall serier. Eksempelvis vil kostnader på serienivå være antall bestillinger og ordreendringer. Disse kostnadene er ikke dimensjonerende på enhetsnivå, men genererer kostnader samlet sett.

**Produktnivå:** På produktnivå er kostnadsdriveren eksistensen av produktet. Eksempelvis vil kostnader på produktnivå være markedsføringskostnader. Disse kostnadene er tilknyttet produktet uavhengig av antall enheter/serier.

**Kundenivå:** Det som kjennetegner kostnader på kundenivå er at kostnadsdriveren er antall kunder og kundenes krav til oppfølging. Markedskampanje mot spesielle kundegrupper er et eksempel på en slik kostnad.

**Bedriftsnivå:** Kostnader på bedriftsnivå har ikke en bestemt kostnadsdriver. Disse kostnadene berører selskapet samlet sett. Slike kostnader kan være administrasjons- og vedlikeholdskostnader.



Figur 10 – Kostnadshierarki (ABC)

Ved å benytte kostnadshierarkiet kan selskap få bedre innsikt i sine kostnader på ulike nivå. Med andre ord vil kostnadshierarkiet gjøre det enklere for et selskap å fordele riktige kostnader til sine produkter. Resultatet blir da at selskapet vil få bedre informasjon om produktlønsomhet (Cooper & Kaplan, 1991b; Bjørnenak, 2005). Ofte er det slik for produkter at desto høyere volum, desto lavere enhetskostnad. Dette er i noen grad også gjeldende for selskapets kunder. Problemet er imidlertid at dersom et selskap har store kunder er det naturlig å tenke at disse kundene blant annet krever tilleggsytelser, rabatter og tilpassede løsninger. Av den grunn vil det være viktig å kartlegge og beskrive de ressurskrevende aktivitetene som hver enkelt kunder forårsaker (Hoff & Bjørnenak, 2010).

Bakgrunnen for at aktivitetsbasert kalkulasjon kan benyttes i forbindelse med analyser av typen potensielt- og realisert resultat (se tabell 2.1) kommer av at kalkylen legger til grunn praktisk kapasitet ved fordeling av indirekte kostnader. I motsetning til tradisjonelle kalkyler fordeles ikke ledig kapasitet til produktene etter aktivitetsbasert kalkulasjon. Med ledig kapasitet menes differansen mellom benyttet kapasitet og praktisk kapasitet. Ved å skille ut kostnader tilknyttet ledig kapasitet (ineffektivitet) vil man kunne synliggjøre disse for ledelsen. Videre vil man også unngå dødens spiral hvor kostnadene fordeles til produktene. Et

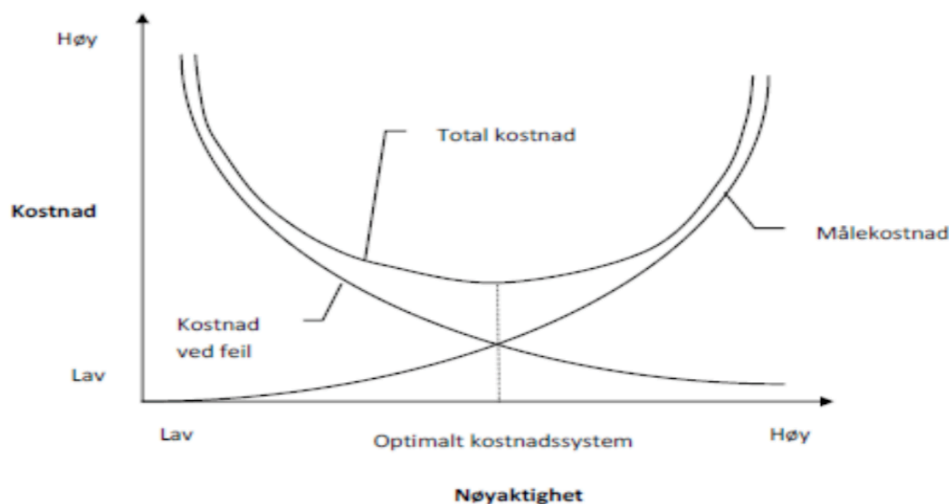
økende fokus på kapasitetsutnyttelse kan være med på å få frem potensielle gevinster. I tillegg kan det gi signal om kostnaden ved å utnytte en aktivitet (Hoff, 2009).

### ***Ulemper med aktivitetsbasert kalkulasjon***

Ulempene ved aktivitetsbasert kalkulasjon er blant annet høye kostnader ved å registrere eller måle ressursbruken. Selskap med mange produkter vil da få høye målekostnader (Hoff, 2009). Det kan tenkes at målekostnaden overstiger nytteverdien som beslutningsinformasjonen i kalkylen gir. Det vil da være rasjonelt å velge andre estimeringsmetoder enn aktivitetsbasert kalkulasjon. Flere kostnadsdrivere vil gi bedre kalkyler, men samtidig kan mange kostnadsdrivere være kostnadsdrivende i seg selv. Videre kan økt kompleksitet gi unøyaktighet og informasjon som innhentes fra ansatte kan resultere i subjektive og unøyaktige mål (Kaplan & Anderson, 2007).

Faste kostnader kan heller ikke gjøres variable selv om de fordeles i henhold til kostnadsdrivere. Etter ABC-metoden betraktes alle indirekte kostnader som variable. De blir sett på som påvirkbare på kort sikt, men i praksis vil en del av kostnadene bare kunne påvirkes på lengre sikt. Konsekvensen er at det kan oppstå tvil om kalkylens holdbarhet. Det kan også nevnes at kostnader per kostnadsdriver beregnes på bakgrunn av gjennomsnittstall. Det baseres på antagelsen om at ressursbruken er lik for hver gang en aktivitet utføres, noe som nødvendigvis ikke er tilfellet.

Det er utviklet en modell for å avveie et kost-/nytteforhold til aktivitetsbasert kalkulasjon (Cooper & Kaplan, 1999). I modellen avveies nøyaktigheten i målesystemet mot målekostnader forbundet med ABC. Det fremkommer at feilkostnaden avtar jo mer nøyaktig målesystemet er samtidig som målekostnaden vil øke. Det er derfor viktig at selskapet avveier kost/nytteforholdet av aktivitetsbasert kalkulasjon.



Figur 11 : Kost/nytte modell for aktivitetsbasert kalkulasjon (Cooper & Kaplan, 1999, side 217)

### 2.3.4 Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon

I 2004 kom Kaplan og Anderson med en forenklet versjon av ABC-kalkylen kalt tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon. Utviklingen av tidsdreven ABC var en reaksjon for å løse utfordringene tilknyttet konvensjonell ABC. Utfordringene for aktivitetsbasert kalkulasjon var blant annet høye målekostnader og arbeidet for å finne kostnadsdrivere kunne være svært tidskrevende. Tidsdreven ABC ble av den grunn introdusert som en enklere kalkyle å utføre og oppdatere for å reflektere over endringer i prosesser, ordrevariasjon og kostnader (Kaplan & Anderson, 2004).

I stedet for å henføre ressurskostnader til aktiviteter og deretter til ulike kostnadsobjekt, fordeles kostnadene direkte til kalkyleobjektet etter tidsdreven ABC. Det gjøres ved hjelp av tidslikninger. Tidslikninger viser hvor mye tid kalkyleobjektet forbruker i de ulike aktivitetene (Hoff & Bjørnenak, 2010). Forskjellen mellom konvensjonell ABC og tidsdreven ABC er at man nå erstatter antall enheter med tid per enhet. Det betyr at vi kan få tidslikninger for hver kunde. Resultatet er at tidsdreven ABC gjør det mulig å skille ut ledig kapasitet ved at man setter en tidsenhet per kostnadsdriver. Det kan for eksempel være betydelig ledig kapasitet i selskapets administrasjon siden man skifter ut antall transaksjoner med tid per transaksjon. Av den grunn vil det fordeles mindre kostnader til kunden.

Før man kan henføre kostnader til kalkyleobjekter må man finne kostnadsdriverraten for alle aktiviteter. Kostnadsdriverraten finnes ved å multiplisere kapasitetskostnaden med enhetskostnaden slik at man får kostnad per tidsenhet. Med enhetstid menes den tid det tar å gjennomføre en aktivitet (Kaplan & Anderson, 2004). Det er viktig å bemerke seg at det kreves tidsbruk i minutter, ikke andel av tid. Enhetstiden kan finnes gjennom registreringssystemer/datasystemer i selskapet, datainnsamling og ved observasjon av ansatte (Kaplan & Anderson, 2004).

Etter tidsdreven ABC forutsettes det at kapasiteten måles i tid, enten ved tid tilgjengelig fra personell eller fra utstyr. Det kan også være tilfeller hvor andre enheter for kapasitet benyttes. Et eksempel er ved en transportbil som typisk vil måle kapasitet opp mot tilgjengelig plass eller vekt (kvotebasert). Uavhengig av hvilken enhet som legges til grunn vil fremgangsmåten for å finne kapasitetskostnaden være den samme. Totale kostnader for alle ressurser som kreves for å levere kapasitet dividert på praktisk kapasitet som leveres (Kaplan & Anderson, 2007).

$$\text{Kapasitetskostnad} = \frac{\text{Totale kostnader per ressursgruppe}}{\text{Praktisk kapasitet per ressursgruppe}}$$

Totale kostnader per ressursgruppe inkluderer for eksempel kostnader til ansatte i kundeserviceavdelingen og deres overordnede. Praktisk kapasitet er gjennomgått i teorien om ABC. Som tommelfingerregel ligger praktisk kapasitet mellom 80%-85% av teoretisk kapasitet. Implisitt vil det si at man ikke utnytter 15%-20% av tilgjengelig tid til å utføre aktivitet.

En av fordelene med tidsdrev ABC er blant annet at metoden er mer objektiv enn konvensjonell ABC. Dette er fordi metoden måler hvor lang tid aktivitetene faktisk tar i stedet for å samle inn informasjon om ansattes meninger om hvor stor andel av tiden de mener selv de bruker. Dersom det oppstår endringer i aktiviteter tilknyttet drift, kan man enkelt anslå tidsbruken som kreves for en ny aktivitet og tillegge den en kostnad basert på tidsbruk (Kaplan & Anderson, 2004). Dette kan vi illustrere ved et kort eksempel. Ved å ta utgangspunkt i en økning i lønnskostnad på 4%, er det behov for å øke kostnadsgruppen for de ansatte med en identisk sum og så fordele på praktisk kapasitet. Resultatet vil da bli en ny kostnad per minutt. Dersom konvensjonell ABC legges til grunn må man gjøre nye beregninger ved endring av volum og aktivitetenes sammensetning, mens ved tidsdrev ABC vil løsningen være enklere.

Ved å redusere praktisk kapasitet for arbeidskraft (fra åtte til syv timer) må vi dele dagslønnen på  $8 \cdot 60 = 480$  minutter *før* endringen finner sted og  $7 \cdot 60 = 420$  minutter *etter* endringen. Ved konvensjonell ABC er det behov for nye beregninger av estimat, mens ved tidsdrev ABC trenger vi bare å legge til ledd i tidslikningen eller legge til flere likninger. Med andre ord skiller tidsdrev ABC seg fra konvensjonell ABC når tidsaspektet slår inn. Etter konvensjonell ABC skjer ikke dette før etter at kostnadene er fordelt til aktiviteter, mens etter tidsdrev ABC benytter vi tid til å beregne kostnad per tidsenhet før kostnadene fordeles. Dette er med på å øke nøyaktigheten i kalkylen (Kaplan & Anderson, 2007).

Ved å ta utgangspunkt i analyseteknikken lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder kan vi legge til grunn et kostnadshierarki som eksempelvis består av ordrenivå, kundenivå, markedsnivå og et nivå for forretningsområdet til selskapet. Kostnadene vil da følgelig tilordnes ulike nivå i kostnadshierarkiet med fokus om å følge årsaks-/virkningsforholdet mellom ressursbruk og kostnader som er tilknyttet hvert av nivåene og nivåets lønnsomhetsobjekt. Med andre ord vil kostnader som tilhører markedsnivå ikke tilordnes på kundenivå. Tidsdrev ABC har vist seg å være svært godt egnet for slike kostnadstilordninger (Kaplan & Anderson, 2007). Avslutningsvis kan vi kort oppsummere noen av fordelene ved tidsdrev aktivitetsbasert kalkulasjon: (Kaplan & Anderson, 2007).

- Enklere og raskere å bygge en nøyaktig modell.
- Fordeler kostnader til transaksjoner og ordre via informasjon om bestillinger, prosesser, leverandører og kunder.
- Synliggjør effektivitet i prosesser og kapasitetsutnyttelser i selskapet.
- Leverer informasjon til å hjelpe brukeren med å identifisere problemårsaker.
- Kan benyttes i alle typer industrier eller selskaper med komplekse kunder, produkter, kanaler, segmenter og prosesser.

### ***Ulemper med tidsdrev aktivitetsbasert kalkulasjon***

Den største ulempen ved tidsdrev ABC er faren for målefeil. Den målte tidsbruken er ikke nødvendigvis representativ for den faktiske tidsbruken. Dette kan skyldes en observasjonseffekt. Det vil si at de ansatte er mer effektive enn normalt når de vet at de er under observasjon. Ifølge Cardinaels og Labro (2008) vil det forekomme større målefeil desto mer krevende en oppgave er. Feil i målingene kan imidlertid gi store utslag som følge av at vi

multipliserer den oppmålte tiden i tidslikningene. Resultatet kan da bli direkte misvisende siden kostnadsbildet ikke er riktig. Kaplan og Anderson (2004) argumenterer for at slike feil kan identifiseres ved å kjøre gjennom modellen flere ganger. For mange selskap kan det også være vanskelig å innføre tidsdreven ABC da noen selskap vil ha problemer med å fastsette en standardtid som brukes i modellen.

I likhet med aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) fordeler også tidsdreven ABC faste kostnader og skiller ut ledig kapasitet. Det gjør at alternativkostnaden er uendret av kapasitetsutnyttelsen. I virkeligheten vil alternativkostnaden stige med kapasitetsutnyttelsen (Bjørnenak, 1994). Det betyr at alternativkostnaden burde vært økende med kapasitetsutnyttelsen.

### **2.3.5 Studier av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder**

Studien til Kennedy og Affleck-Graves fra 2001 viste at selskaper som benyttet aktivitetsbasert kalkulasjon hadde en signifikant bedre kursutvikling enn andre sammenlignbare selskaper. Det viste seg at kursutviklingen i gjennomsnitt var 27% bedre for selskap som benyttet ABC. Selv om denne studien ikke kan brukes som bevis for at selskap blir mer lønnsomme av å innføre aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, kan det gi en indikasjon om at selskapet vet hvor de tjener penger og dermed øker selskapets inntjening (Bjørnenak, 2003).

Studien til Dalci, Tanis og Kosan (2010) tok utgangspunkt i en casestudie av et tyrkisk hotell. Studien deres omhandlet implementering av kundelønnsomhetsanalyser ved å benytte tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon. Resultatet fra deres studie viste at noen av kundesegmentene var funnet ulønnsomme ved bruk av konvensjonell ABC. Etter innføring av tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon ble de samme kundesegmentene funnet lønnsomme.

Bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder inngår som et element i en rekke studier som fokuserer på blant annet kundelønnsomhetsanalyser og Beyond Budgeting. I Johansen (2010) sin studie av Beyond Budgeting i norske sparebanker kartlegges bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon. Studien benyttet en fempunkts Likert-skala hvor gjennomsnittlig bruksgrad av ABC var 1,26. Aktivitetsbasert kalkulasjon var også vesentlig mindre brukt enn andre styringsverktøy. Bare 1,2% av respondentene svarte at de benyttet ABC i stor grad, mens 84% av sparebankene svarte at de ikke brukte ABC. Eriksrud & McKeown (2010) gjorde en studie om kartlegging av Beyond Budgeting i Norge. Også denne studien benyttet en fempunkts Likert-skala hvor gjennomsnittlig bruksgrad av ABC viste seg å være 1,72. I denne studien svarte 57,9% av respondentene at de ikke benyttet ABC, mens 7,5% svarte at de benyttet ABC i stor grad.

Tanima og Bates (2011) undersøkte bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i New Zealand. Studien deres fant ingen sammenheng mellom bruk av ABC og høyere bruk av kundelønnsomhetsanalyser. De fant derimot en sammenheng mellom bruk av ABC og nytteverdien av analyseteknikkene lønnsomhetsanalyse av kundesegment og enkeltkunders



livsløpsverdi. Tanima og Bates (2011) mente at årsaken til at det ikke var noe sammenheng mellom aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og bruk av kundelønnsomhetsanalyser var at respondentene svarte at de ikke hadde kunnskap om hvordan ABC kunne implementeres.

Studien til Havelin og Helsem (2012) viste at høyere bruksgrad av ABC tilsier høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment, verdivurdering av enkeltkunder og kundelønnsomhetsanalyser som helhet. De mente at årsaken til dette kunne være at selskap som benytter ABC også tar i bruk avanserte styringsverktøy. I studien svarte 79,5% av respondentene svarte at de brukte ABC, hvor 40,9% benyttet ABC i stor grad. Når det gjaldt tidsdreven ABC viste studien at 54,5% av respondentene benyttet metoden, hvorav 18,1% av respondentene svarte at de brukte tidsdreven ABC i stor grad.

I studien til Erichsen og Thornes (2015) viste resultatene at 55% av respondentene benyttet ABC. Kun 1,4% svarte at de brukte ABC i stor grad. Ved spørsmålet om tidsdreven ABC svarte 50,6% av respondentene at de brukte metoden, men også her svarte kun 1,4% av respondentene at de brukte tidsdreven ABC i stor grad. Erichsen og Thornes (2015) kunne konkludere med at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er gjennomsnittlig mindre brukt enn tradisjonelle estimeringsmetoder. Videre fikk de hold i sine hypoteser angående bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser og aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Studien viste at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser. Dette støttes for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) i tillegg til de fire lønnsomhetsanalysene. For ABC sin påvirkning på opplevd nytteverdi støttes det for samtlige av lønnsomhetsanalysene, med unntak av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering).

## **2.4 Markedsorientering**

Før vi starter med å forklare begrepet markedsorientering vil det være naturlig å innlede dette delkapittelet med en introduksjon av markedsføringskonseptet. Dette gjøres på grunnlag av at markedsorientering er utviklet på bakgrunn av markedsføringskonseptet. I utgangspunktet er markedsføringskonseptet en forretningsfilosofi som hevder at selskap kan oppnå overlegen ytelse ved å identifisere og tilfredsstill kundens behov mer effektivt enn sine konkurrenter (Kohli & Jaworski, 1990). Markedsføringskonseptet kan hovedsakelig inndeles i to ulike deler. Den første delen omhandler at selskapet skal rette fokuset mot at kunden er avgjørende for alle aktiviteter som inngår i det respektive selskap. For det andre skal de aktiviteter som er tilknyttet markedsføringen nå vurderes basert på en økning i lønnsomhet i stedet for en økning i salgsvolum (Barksdale & Darden, 1971).

Etter implementering av markedsføringskonseptet ble fokuset rettet mot kunden. Kunden ble ansett som en sentral faktor for å oppnå lønnsomhet. Videre resulterte implementeringen at selskap endret sin struktur for hvordan de skulle gå frem for å utvikle nye produkter og tjenester. Tidligere var markedsføringsstrategien for et gitt produkt utviklet i etterkant av produksjonsprosessen. Selskapet skulle skape et behov for å selge produktet til kundene etter at produktet var produsert.

Helgesen (1999) forklarer at implementering av markedsføringskonseptet medførte at selskap nå fokuserte på at markedsføringen skulle tilfredsstillte kundens behov ved at produktet utformes etter kundens krav og ønsker. Det må også påpekes viktigheten av at markedsføringen tilfredsstiller selskapets behov slik at bytteforholdet til kunden fører til lønnsomhet. Av den grunn er det viktig med informasjon om de verdier som ytes fra kunden, men også de verdier som ytes av selskapet for å være i stand til å vurdere om bytteforholdet er økonomisk gunstig (Helgesen, 1999). Selskap som ønsker å implementere markedsføringskonseptet må både ta hensyn til kundens behov, krav og ønsker i tillegg til å ivareta selskapets egne interesser. Noe som innebærer sikring av fremtidig lønnsomhet (Helgesen, 1999).

Kohli og Jaworski (1990) tok utgangspunkt i markedsføringskonseptet når de utviklet en operasjonell definisjon av markedsorientering. På bakgrunn av tidligere studier og datainnsamling ved dybdeintervju identifiserte de tre dimensjoner ved markedsorientering: innhenting av markedsinformasjon, formidling av markedsinformasjon og respons på markedsinformasjon.

*Innhente* markedsinformasjon omhandler anskaffelse og tilegnelse av kunnskap om kundens behov og preferanser i tillegg til hvilke faktorer som påvirker disse behovene. Det er viktig å innhente informasjon som både sier noe om nåværende kunders behov, men også om potensielle kunders behov. Kohli og Jaworski (1990) anbefaler at flere avdelinger i selskapet samarbeider og engasjerer seg i aktivitetene siden ulike funksjoner ser markedet fra ulike synspunkt. *Formidle* markedsinformasjon omhandler prosessen med utveksling av markedsinformasjon på tvers i selskapet. *Respons* er handlinger selskapet gjør for å svare på markedsinformasjon som er innhentet og formidlet. Dersom selskapet ikke er i stand til å svare på innhentet informasjon, vil det ikke ha nytte av verken innhenting eller spredning av markedsinformasjon. På bakgrunn av disse tre dimensjonene utviklet Kohli og Jaworski (1990) følgende definisjon på markedsorientering:

*”Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments and organizationwide responsiveness to it”*  
(Kohli & Jaworski, 1990 side 6).

Definisjonen til Kohli og Jaworski (1990) antyder et mål på markedsorientering, det vil si at vi vurderer grad av markedsorientering. Det tenkes at selskap som opererer i dynamiske markeder krever høyere grad av markedsorientering enn selskap som opererer i et mer statisk marked.

I følge Narver og Slater (1990) er et markedsorientert selskap det selskap som mest effektivt og lønnsomt driver den nødvendige atferden for å skape overlegen verdi for nåværende og potensielle kunder, og dermed øke ytelsen for selskapet. Narver og Slater (1990) identifiserte tre atferdskomponenter som utgjør markedsorienteringsbegrepet: kundeorientering,

konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering. Videre identifiserte de to beslutningskriterier: langtidsfokus og profitt.

*Kundeorientering* og konkurrentorientering innebærer all aktivitet relatert til innhenting av informasjon om kunder og konkurrenter i markedet og å dele denne informasjonen med selskapet. Selve formålet til kundeorientering er å forstå selskapets kunder for å skape betydelig verdi på nåværende og fremtidig tidspunkt. Videre krever kundeorientering at selger forstår verdikjeden til kjøper for å kunne identifisere nåværende og fremtidige kunder. I følge Narver og Slater (1990) kan en selger skape verdi for en kjøper på to ulike måter: ved å øke fordelene til kjøper i relasjon til kjøpers kostnader og ved å redusere kjøpers kostnader i relasjon til kjøpers fordeler.

*Konkurrentorientering* handler om at selger forstår de kortsiktige svakheter og styrker, samt langsiktig kapabilitet og strategi til nåværende og fremtidige konkurrenter. *Interfunksjonell koordinering* går ut på å iverksette tiltak basert på innhentet informasjon med det formål om å skape konkurransefortrinn for selskapet og betydelig verdi for kunden. Narver og Slater (1990) forklarer viktigheten ved at markedsorientering har et *langtidsfokus* både i forhold til profitt og for implementeringen av atferdskomponentene. *Profitt* anses som et overordnet mål for markedsorientering. På bakgrunn av dette definerer Narver og Slater (1990) markedsorientering som følgende:

*"Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently create the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers, and thus, continuous superior performance for the business"*  
(Narver & Slater, 1990. Side 21).

Markedsorientering har et langsiktig fokus, både i relasjon til resultat og ved implementering av komponentene i markedsorientering (Kohli & Jaworski, 1990). Dette skiller seg fra synet til Narver og Slater (1990) som tar utgangspunkt i at markedsorientering ligger innad i selskapet og dermed påvirker selskapets atferd. Det er de konkrete handlingene i et selskap som resulterer i utvikling av produkter og tjenester som gir unik kunde verdi. Tidligere undersøkelser av Kohli og Jaworski (1990) og Narver og Slater (1990) har vist at profitt ble oppdaget som en del av markedsorientering, mens lønnsomhet var en konsekvens av markedsorientering. Narver og Slater (1990) forklarer at lønnsomhet, som konseptuelt er nært relatert til markedsorientering, er riktig oppfattet som et mål for selskapet. Det som er verdt å merke seg er at det er en sterk korrelasjon mellom høy grad av markedsorientering og selskapets resultat.

### **2.4.1 Studier av markedsorientering**

Det har vært en økende interesse for markedsorientering og muligheten for å øke selskapers lønnsomhet (Day, 1992; Helgesen, 1999; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993). DAMVAD gjennomførte en studie i samarbeid med Innovasjon Norge i 2011 om markedsorientering i norsk næringsliv. Funn fra studien viste at selskap med høy grad av

markedsorientering både har høyere omsetning og høyere omsetningsvekst sammenlignet med tilsvarende selskap med lav grad av markedsorientering. Studien viste videre at forsikringsbransjen var en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge.

Flere studier har vist en positiv sammenheng mellom grad av markedsorientering og lønnsomhet (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Selnes, Jaworski & Kohli, 1996; Slater & Narver, 1996). Studien til Atuahene-Gima (1996) viste at en høyere grad av markedsorientering der selskapet er i stand til å reagere hensiktsmessig når kundens behov endres, var nøkkelen til å lykkes med innovasjon i bransjer som bank og forsikring. Videre har flere studier vist en direkte sammenheng mellom grad av markedsorientering og et positivt resultat av nye produkter (Ottum & Moore, 1997; Slater & Narver, 1994). Studien til Kohli og Jaworski (1990) viste et positivt forhold mellom selskapers markedsorientering og kundetilfredshet. Dette er også underbygd av blant annet Webb, Webster og Krepapa (2010). Harrison-Walker (2001) fant en positiv sammenheng mellom markedsorientering, kundens villighet til å betale et pristillegg, kundens tilbøyelighet for å ikke bytte mellom andre leverandører og kundens tilbøyelighet for å spre positiv omtale om selskapets produkter og tjenester.

Det finnes også studier som viser sammenhengen mellom markedsorientering og kundelønnsomhetsanalyser. En av de første studiene som undersøkte denne sammenhengen var Guilding og McManus (2002). Utover å se på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser undersøkte Guilding og McManus (2002) også faktorer som kunne påvirke bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene. Studien deres viste en positiv sammenheng mellom markedsorientering og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Dette gjaldt kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Videre er det utført studier med identisk problemstilling i New Zealand (Lord et al., 2007; Tanima & Bates, 2011). I studien til Lord et al., (2007) fant de ingen signifikante sammenhenger mellom markedsorientering og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Tanima og Bates (2011) fant imidlertid en signifikant sammenheng mellom markedsorientering og bruk av retrospektive analyser.

Erichsen og Thornes (2015), Karlsen og Lyshagen (2014) og Havelin og Helsem (2012) er også studier tilknyttet markedsorientering og bruk av kundelønnsomhetsanalyser. I studien til Erichsen og Thornes (2015) fikk de støtte i sine hypoteser om at markedsorientering påvirker både bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. I begge tilfeller gjaldt dette kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og samtlige analyseteknikker. Studien til Karlsen og Lyshagen (2014) viste at høyere grad av markedsorientering førte til økt bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og av prospektive analyser. Studien til Havelin og Helsem (2012) viste en sammenheng mellom markedsorientering og bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment og enkeltkunders livsløpsverdi. Videre viste også studien at markedsorientering påvirker nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).

## 2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi forklart utviklingen fra tradisjonell til strategisk økonomistyring. Hovedargumentet i Relevance Lost-debatten var at selskap ikke produserte relevant styringsdata for beslutningstakere. Selskap gikk fra å fokusere på kostnadsobjekt som egne avdelinger og produkter til å fokusere på blant annet kunder, verdikjeder og markeder. I kjølevannet av debatten ble kundelønnsomhetsanalyser presentert som en mulig løsning på problemet.

Ved å benytte kundelønnsomhetsanalyser vil selskapet få innsikt i den ujevne inntekts- og kostnadsfordelingen over selskapets kunder. Det gjør at selskapet får innsikt i at noen kunder er mer lønnsomme enn andre. Vi har forklart hvordan selskap kan benytte Lorentz- og Stobachoff kurver for å vise spredning i kunders inntekt og lønnsomhet. Sammen med annen relevant kundedata vil kundelønnsomhetsanalyser gi selskapet beslutningsrelevant informasjon og informasjon om hvilke tiltak som kan gjennomføres for å øke lønnsomheten. I denne oppgaven presenterer vi fire ulike former for kundelønnsomhetsanalyser:

- **Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder:** Lønnsomhetsanalysen har høyt detaljnivå og er særdeles fordelaktig dersom selskapet har noen få, men store kunder.
- **Lønnsomhetsanalyse av kundesegment:** Lønnsomhetsanalysen har høyt aggregeringsnivå, noe som gir et lavt detaljnivå. Analyseteknikken er hensiktsmessig når man skal beregne lønnsomheten til et stort antall kunder. Metoden gir god indikasjon på lønnsomheten i segmentet og kan angi hvor avhengig selskapet er av segmentet.
- **Enkeltkunders livsløpsverdi:** Dette er en mer fremtidsrettet analyse. Enkeltkunders livsløpsverdi baseres på kundens fremtidig netto kontantstrøm.
- **Verdivurdering enkeltkunder:** Dette er også en fremtidsrettet analyse. Analyseteknikken vurderer kundelønnsomheten fra et relasjonelt perspektiv. Det vil si at man tar hensyn til eksterne virkninger.

Vi har forklart at aktivitetsbasert kalkulasjon er en god metode for å beskrive kostnader og kausale sammenhenger. Metoden benyttes ofte som en forutsetning for å kunne identifisere hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Formålet er å identifisere selskapets mest lønnsomme kunder og rette fokus mot disse. Aktivitetsbasert kalkulasjon tar utgangspunkt i at indirekte kostnader ikke bare er forårsaket av volum. Metoden legger til grunn et kostnadshierarki hvor kostnader inndeles i ulike nivå basert på den faktor som er kostnadsdrivende. Det gjør at selskap vil få bedre informasjon om produktlønnsomhet.

Videre introduserte vi tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon som en enklere kalkyle å utføre og å oppdatere. Etter tidsdrevne ABC fordeles kostnader direkte til kostnadsobjektet, som i vårt tilfelle er kunden, ved hjelp av tidslikninger. Forskjellen fra konvensjonell ABC er at man nå erstatter antall enheter med tid per enhet.

Avslutningsvis i teorikapitlet fortalte vi hvordan implementeringen av markedsføringskonseptet førte til at selskaper rettet fokuset mot kunden, hvor kunden ble ansett som en sentral faktor for å oppnå lønnsomhet. Det betyr at et markedsorientert selskap er det selskap som mest effektivt og lønnsomt driver den nødvendige atferden for å skape overlegen verdi for både nåværende og potensielle kunder, og dermed øke lønnsomheten for selskapet.

## 3 Metode

Metode dreier seg om fremgangsmåten for å innhente informasjon om virkeligheten og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Formålet er å beskrive og begrunne forskningsprosessen som er lagt til grunn for denne utredningen. Det er viktig at vi er kritiske til hvilke spørsmål som inkluderes i undersøkelsen. I tillegg må vi tenke gjennom hvilke konsekvenser disse valgene kan ha for resultatet. For å kunne besvare våre problemstillinger på best mulig måte er det avgjørende for studien at vi velger riktig metode.

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjonen til oppgaven. Innledningsvis vil vi forklare valg av metode (3.1) og forskningsdesign (3.2) for vår undersøkelse. Deretter introduseres vårt studieobjekt (3.3), samt hvordan vi innhentet primærdata (3.4.1). Vi skal også forklare begrep som operasjonalisering (3.4.3), pålitelighet (3.4.4) og validitet (3.4.5). Videre vil vi gjennomgå statistiske verktøy (3.5) som brukes for å analysere innhentet data før vi avslutningsvis oppsummerer kapitlet.

### 3.1 Valg av metode

Når vi skal gå frem for å velge metode, må vi først skille mellom kvalitativ- og kvantitativ metode. En *kvalitativ* metode vil samle inn detaljert og nyansert informasjon fra et begrenset utvalg. Det gjør at metoden er godt egnet dersom man ønsker å studere et fenomen som man i utgangspunktet ikke har stor kjennskap til, det foreligger lite forskning på området og forskeren ønsker å studere fenomenet nærgående (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2011). Siden metoden samler inn informasjon fra et begrenset utvalg vil det ikke være mulig å trekke entydige konklusjoner og generalisere funn fra undersøkelsen.

I motsetning til en kvalitativ metode vil en *kvantitativ* metode innhente og registrere data i form av tall. En kvantitativ metode er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si at metoden ønsker å kartlegge utbredelse. Basert på den informasjonen som er innhentet skal forskeren prøve å generalisere eller komme med påstander om populasjonen som undersøkes (Johannesen et al., 2011). Datainnsamlingen i en kvantitativ metode gjennomføres vanligvis i form av en spørreundersøkelse hvor forskeren innhenter og analyserer data med det formål om å kunne finne sammenhenger eller ulikheter som er statistisk signifikant.

Formålet bak denne studien er å kartlegge den generelle holdningen til kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap i Norge. En slik studie inviterer til en kvantitativ tilnærming. Valget gjøres på bakgrunn av studiens formål og størrelse på utvalg. En kvantitativ tilnærming må også ses i sammenheng med at metoden er å anbefale når hensikten bak undersøkelsesopplegget er å kartlegge utbredelse av et fenomen og når man ønsker å kunne generalisere eller komme med påstander om populasjonen som undersøkes. Ved en slik tilnærming vil våre funn fungere som sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier. Behovet for å kunne etablere en dypere forståelse for begrepet kundelønnsomhet anses som underordnet i forhold til å kunne generalisere og konkludere. Det innebærer at vi

ikke vil få informasjon om blant annet hvorfor skadeforsikringsselskapene ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser.

### 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan vi skal besvare våre problemstillinger. I følge Johannesen et al., (2011) kan forskningsdesign inndeles i eksplorerende-, deskriptivt- og kausalt design.

Et *eksplorerende design* benyttes ofte dersom problemstillingen er uklar, forskeren har lite forkunnskap om tema og i tilfeller hvor det er vanskelig å sette opp entydige og klare hypoteser. Kvalitative data benyttes ofte sammen med eksplorerende design med det formål om å gi en dypere forståelse av fenomenet som studeres (Johannesen et al., 2011). Et *deskriptivt design* skal gi svar på spørsmål som omhandler hva, hvilke, hvem og hvorfor. Deskriptive design benyttes ofte når man ønsker å beskrive ulike variabler og sammenhengen mellom disse. Designet benyttes når forskeren har en grunnleggende forståelse for fenomenet som studeres. Dersom det legges til grunn et deskriptivt design er det tre forutsetninger som må innfris: forskeren må ha en tydelig definert problemstilling, et definert utvalg for undersøkelsen og til slutt må det etableres klare hypoteser om hvordan variablene påvirker hverandre (Gripsrud, Olsson & Silkorset, 2010). Det tredje designet kalles *kausalt design*. Formålet for et kausalt design er å finne årsaksforklaringer (kausalitet) mellom variabler.

Når vi skal velge hvilket forskningsdesign som skal legges til grunn i denne utredningen, tar vi utgangspunkt i våre problemstillinger og formålet med selve analysen. Til den første problemstillingen, hvor vi ønsker å kartlegge bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsbransjen, vil vi benytte et deskriptivt design. Oppgaven løses med hjelp fra en spørreundersøkelse. Utvalget i undersøkelsen stilles eksakt samme spørsmål og gis identiske svaralternativ. Hensikten med en slik utforming av spørreundersøkelsen er at vi kan avdekke sammenhenger og mønstre i respondentenes svar.

Den andre problemstillingen har som formål å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. For denne problemstillingen vil det være hensiktsmessig å legge til grunn et kausalt design siden vi ønsker å avdekke årsakssammenhenger. Et kausalt design innebærer at vi må gjennomføre en longitudinell undersøkelse. En slik undersøkelse krever et lengre tidsperspektiv enn vi har til rådighet. På bakgrunn av dette vil vi velge en tverrsnittsundersøkelse. Det betyr at vi også for denne problemstillingen vil benytte et deskriptivt design. Konsekvensen av valget er at vi ikke har grunnlag for å konkludere om det er kausale sammenhenger mellom våre variabler. Vi kan likevel si noe om samvariasjonen mellom variablene på det tidspunktet informasjonen innhentes (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Valg av induktiv- eller deduktiv tilnærming vil være avgjørende for at vår oppgave skal representere et mest mulig riktig bilde av virkeligheten. For den første problemstillingen vil vi legge til grunn en *induktiv tilnærming*. Grunnlaget for valget er at det ikke finnes mye eksisterende teori eller tidligere forskning på området. Vi innhenter derfor relevant



informasjon for å danne grunnlag for teori. I motsetning til den første problemstillingen vil vi legge til grunn en *deduktiv tilnærming* for den andre problemstillingen vår. Det finnes eksisterende teori og tidligere forskning på faktorer som kundelønnsomhet, aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, markedsorientering og omsetning. Vi kan dermed teste teorien opp mot vår undersøkelse. Våre forventninger til resultatet er uttrykket ved hjelp av hypoteser som vi har utviklet basert på eksisterende teori. Vi må påpeke at det er viktig for denne utredningen at vi ikke overser annen viktig informasjon i analysen siden vi i utgangspunktet er opptatt av å finne informasjon som støtter våre forventninger til resultatet.

### 3.3 Studieobjekt

I denne utredningen vil vi undersøke kundelønnsomhetsanalyser hos skadeforsikringsselskap i Norge. Som nevnt i delkapittel 2.2.6 hvor vi gjorde rede for tidligere studier av kundelønnsomhetsanalyser, er det hittil gjennomført flere studier med formål om å kartlegge bruksgrad og nytteverdi. Johansen (2010) og Tuen og Wigestrands (2014) undersøkte norske sparebanker. Eriksrud og McKeown (2010) undersøkte tidligere studenter ved Norges Handelshøyskoles Executive MBA-program hvor kundelønnsomhetsanalyser var et av styringsverktøyene som ble undersøkt. Havelin og Helsem (2012) undersøkte bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i de 300 største børsnoterte selskap i Norge. Studien deres var inspirert av studien til Guilding og McManus (2002) som undersøkte de 300 største børsnoterte selskap i Australia. I likhet gjennomførte også Lord et al., (2007) og Tanima og Bates (2011) en lignende studie av børsnoterte selskap i New Zealand. I nyere tid kan vi trekke frem studien til Erichsen og Thornes (2015) hvor de undersøkte kundelønnsomhetsanalyser i gasslebedrifter.

Vi har ikke funnet tidligere studier tilknyttet bruk av avanserte styringsverktøy og kundelønnsomhetsanalyser for skadeforsikringsselskap i Norge. Forsikringsbransjen er en av de mest kundeorienterte bransjene i Norge (DAMVAD, 2011). I tillegg har kostnadsnivået vært betydelig redusert de siste årene etter innføring av mer effektive teknologiløsninger. Det vil derfor være interessant å kartlegge bruken og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap i Norge.

Forsikring kan omtales som en form for økonomisk kompensasjon for et potensielt fremtidig tap mot periodiske betalinger. Det vil si at forsikring beskytter individer, selskap eller andre mot uforutsette hendelser. Skadeforsikring omfatter forsikring mot tap eller skade på ting eller rettigheter, hvor hensikten er å dekke tap tilknyttet materielle verdier. Videre kan skadeforsikring deles opp i fire hovedområder:

1. Skade eller tap av eiendel som følge av brann, skade eller tyveri.
2. Juridisk ansvar som følge av skader på andre personer eller deres eiendeler.
3. Tap som følge av ulike typer stans i forretningsdrift.
4. Tap som følge av ulykke eller sykdom.

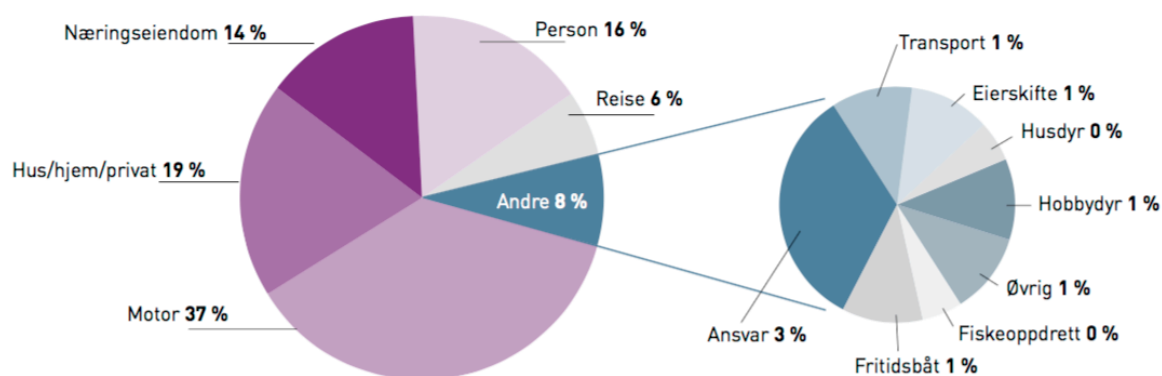
Skadeforsikringsselskap skaper hovedsakelig verdi ved å selge forsikringer for mer enn det som er den forventede kostnaden tilknyttet å dekke forpliktelsen. En viktig verdidriver innen

skadeforsikring er total forsikringspremie. Den kan gjerne brukes i kombinasjon med påløpte utbetalinger og kostnader for å gi et bilde av selskapets evne til å tjene penger på forsikringsutstedelse. Dette illustreres ved Combined Ratio:

$$\text{Combined ratio} = \frac{\text{Påløpte utbetalinger} + \text{Utgifter}}{\text{Opptjent forsikringspremie}}$$

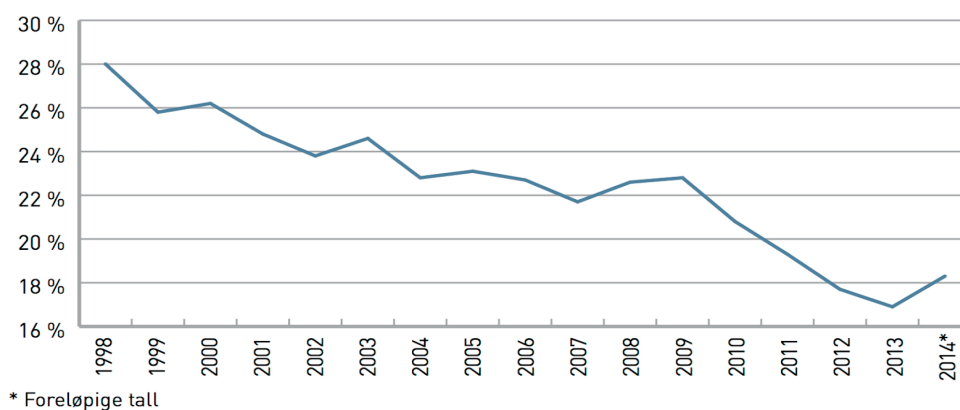
Dersom combined ratio er under 100% indikerer det at selskapet tjener penger på utstedelse av forsikringer. Implisitt vil da en combined ratio over 100% tilsi at selskapet betaler ut mer i forsikringskrav enn de mottar i forsikringspremie. Tall fra Finans Norge viser at combined ratio for skadeforsikringsselskap i 2014 var på 94,8%, noe som indikerer at forsikringsrelatert drift har vært lønnsom.

Figur 12 viser fordelingen av premievolum i de største bransjene i landbasert skadeforsikring. Det fremkommer at motorvogn er den største av bransjene, deretter kommer hus, hytte og hjem, som dekker private bygninger og innbo. Personforsikring har også økt sin samlede andel fra 11% i 2013 til 18% i 2014.



Figur 12: Bransjefordeling etter premievolum ([www.fno.no](http://www.fno.no))

Figur 13 viser at kostnadsnivået blant skadeforsikringsselskap er betydelig redusert de siste årene, selv om det var en liten oppgang i 2014. Kostnadsreduksjonen skyldes hovedsakelig nye og mer effektive teknologiløsninger.



Figur 13: Utvikling i kostnadsprosent ([www.fno.no](http://www.fno.no))

I Norge er skadeforsikring konsesjonsbelagt virksomhet som følge av at deres virke dekker flere viktige funksjoner. EU-reglene tillater imidlertid forsikringsselskap som er etablert innenfor EU/EØS å tilby forsikring til andre kunder innenfor EU/EØS-land gjennom grensekryssende virksomhet. Dersom vi tar utgangspunkt i konsesjonsregisteret alene, vil vi ikke fange opp den reelle konkurransen i bransjen. Det er fordi flere utenlandske aktører har store markedsandeler i det norske skadeforsikringsmarkedet. Vi vil derfor ta utgangspunkt i konsesjonsregisteret og i tillegg inkludere de selskap som utgjør hovedtyngden av det norske skadeforsikringsmarkedet (hentes fra Finans Norge). Vi mener dette utvalget vil gi et representativt bilde av konkurransesituasjonen i bransjen. Utvalget vårt vil derfor bestå av 67 selskap.

### **3.4 Datainnsamling**

I følge Saunders et al., (2009) skiller man vanligvis datainnsamling mellom innsamling av primærdata og innsamling av sekundærdata. Innsamling av primærdata er data som samles inn for et bestemt forskningsprosjekt. Sekundærdata er data som er benyttet til andre formål tidligere.

#### **3.4.1 Innsamling av primærdata**

I denne utredningen vil vi samle inn primærdata for å besvare får problemstillinger. I tillegg vil vi benytte tidligere studier av blant annet Guilding og McManus (2002), Tanima og Bates (2011), Tuen og Wigestrands (2014), Havelin og Helsem (2012) og Erichsen og Thornes (2015) som sammenligningsgrunnlag mot våre funn.

Ved innsamling av primærdata vil vi benytte en nettbasert spørreundersøkelse. Undersøkelsen vil distribueres gjennom programmet Surveyxact siden studenter ved Universitetet i Agder har tilgang til tjenesten. Spørreundersøkelsen som utformes vil ha lukkede svaralternativ. Det innebærer at respondenten må besvare spørsmålene i undersøkelsen med forhåndsbestemte svaralternativ. Metoden gir også grunnlag for å kunne analysere flere enheter på en effektiv måte (Jacobsen, 2005). Hensikten bak valget av en spørreundersøkelse er ønsket om å kunne generalisere våre funn og trekke entydige konklusjoner. Denne avveiningen er i tråd med vurderingen av formålet bak studien, som først og fremst er å forklare fenomenet som studeres. Dette begrenser imidlertid mulighetene for å gjennomføre en grundig og detaljert undersøkelse hvor mest mulig data medtas i beskrivelsen av fenomenet som undersøkes.

Noen av *fordelene* ved å benytte spørreundersøkelser for innhenting av primærdata er først og fremst lave kostnader forbundet med undersøkelsen. Metoden er også tilpasset på den måte at respondenten selv velger når vedkommende ønsker å gjennomføre undersøkelsen. Videre vil dette gi respondenten økt betenkningsstid per spørsmål. En spørreundersøkelse kan også inkludere en større grad av anonymitet som kan være med på å øke responsraten. Dette gjelder særlig dersom spørsmålene oppleves som sensitive. Økt responsrate gir også økt sannsynlighet for at vi kan generalisere våre funn fra undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

Det finnes også en rekke *ulempes* ved å benytte spørreundersøkelser. Dersom spørreundersøkelsen ikke inneholder enkle og tydelige spørsmål, kan resultatet bli at respondenten unngår å svare eller svarer uten å vite betydningen av spørsmålet. Det er naturlig å anta at ulike respondenter har ulike forutsetninger for å kunne besvare spørsmålene i undersøkelsen, noe en kvantitativ spørreundersøkelse ikke tar hensyn til. Metoden gir heller ikke forskeren mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Videre vil ikke respondenten få mulighet for å forklare sine meninger utover de forhåndsbestemte svaralternativer som er oppgitt i undersøkelsen.

Ved å benytte spørreundersøkelser for innhenting av primærdata er det hovedsakelig to typer feil som kan oppstå, nemlig varians i observasjoner og målefeil. I følge Gripsrud et al., (2010) må man være klar over hvilke feil som kan ha innvirkning på respondentenes svar. Vi kan da ta høyde for slike feil når vi skal analysere resultatene. I vår oppgave kan varians i observasjoner relateres til at feil person i skadeforsikringselskapet utvelges til å få tilsendt spørreundersøkelsen. Målefeil kan relateres til at respondenten har misforstått eller svarer på spørsmål uten å ha kunnskap om tema.

Ved å følge retningslinjene i forskningslitteraturen vil man kunne redusere mye av ulempene ved spørreundersøkelser (Saunders et al., 2009). Vi vil derfor utarbeide enkle og tydelige spørsmål som fremkommer tidlig i spørreundersøkelsen. Det gjøres på bakgrunn av at respondenten raskt danner seg et inntrykk av undersøkelsen. Dette vil gi en god overgang til mer komplekse spørsmål som fremkommer senere. Som et avsluttende spørsmål vil vi gi respondenten mulighet til å gi en kommentar til undersøkelsen. Hensikten med spørsmålet er å gi respondenten mulighet for å uttrykke sine meninger utover de forhåndsbestemte svaralternativene som er oppgitt.

Det er avgjørende at undersøkelsen blir nøye utformet slik at vi kan besvare våre problemstillinger etter informasjonen er innhentet. Som en del av forarbeidet til denne utredningen har vi lest gjennom flere studier som er gjennomført i Norge. Felles for studiene til Havelin og Helsem (2012), Erichsen og Thornes (2015) og Tuen og Wigestrands (2014) er problemer tilknyttet lav responsrate. En lav responsrate reduserer sannsynligheten for at vi kan generalisere våre funn fra undersøkelsen. Det vil derfor være viktig at vi avveier hvor mye informasjon som er nødvendig å innhente fra respondenten for å kunne besvare våre problemstillinger i forhold til gjennomføringstid. Det innebærer at vi vil begrense antall spørsmål i spørreundersøkelsen for å øke sannsynligheten for å oppnå en høyere responsrate. For å unngå usikkerhet tilknyttet begrep som kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder vil vi innlede med en kort begrepsforklaring før respondenten har mulighet å besvare spørsmålene. Spørreundersøkelsen vil også gjennomføres på aggregert nivå. Det vil si at ingen selskap kan identifiseres i utredningen.

For å unngå at spørsmål som inkluderes i undersøkelsen oppfattes som uklare eller tvetydige kommer vi til å gjennomføre en pretest. Spørreundersøkelsen fremlegges først for vår veileder, deretter vil vi gjennomføre pretester på medstudenter og familiemedlemmer. Hensikten med en slik pretest er å avdekke at den endelige spørreundersøkelsen ikke

inneholder uklare spørsmål. Etter pretesten er gjennomført vil vi gjennomgå eventuelle endringer før den endelige spørreundersøkelsen sendes ut per epost til respondentene. Undersøkelsen skal sendes til de respondentene vi mener har best forutsetning for å kunne besvare spørsmålene. Det gjelder hovedsakelig ansatte med stillingstittel som administrerende direktør, økonomisjef og controller.

Kontaktinformasjonen innhentes ved å besøke selskapets hjemmeside. Det kan tenkes at denne informasjonen ikke er tilgjengelig fra alle selskap. Vi vil da innhente informasjonen ved å ringe det respektive selskapet. Som et forsøk på å øke responsraten vil vi innhente flere e-postadresser fra selskapene slik at vi kan distribuere undersøkelsen til ulike personer innad i selskapet. Det gjøres på bakgrunn av at tidligere studier har vist at det ikke er signifikante forskjeller mellom svar fra administrerende direktør, økonomisjef og markedssjef (Havelin & Helsem, 2012; Karlsen & Lyshagen, 2014). Som et siste forsøk på å øke responsraten for undersøkelsen vil vi sende ut en påminnelse til de respondenter som ikke har gjennomført undersøkelsen etter to uker.

### 3.4.2 Målenivå

I følge Johannesen et al., (2011) opereres det med fire ulike målenivå. *Nominalnivå* er det laveste målenivå. Her vil verdiene være gjensidig utelukkende. Det betyr at variablene ikke vil overlappe hverandre. Variablene kan heller ikke rangeres på en logisk måte. *Ordinalnivå* er det nest laveste nivået. Her har verdiene en logisk rangering i tillegg til å være gjensidig utelukkende. Det betyr at respondenten får mulighet til å rangere sin grad av tilfredshet, fra lav til høy. Problemet tilknyttet ordinalnivå er at målnivået ikke forteller oss noe om den reelle avstanden mellom svaralternativene. *Intervallnivå* gjør det mulig å spesifisere nøyaktige og identiske intervaller mellom ulike verdier. Vi kan ikke si noe om graden av avstand siden det ikke er opplagt noe nullpunkt ved intervallnivå. Det øverste målnivået er *forholdstallsnivå*. Her kan man i tillegg til like intervaller også kan si noe om forholdet mellom verdiene.

Ved utforming av spørreundersøkelser bør man tilstrebe høyest mulig målenivå (Johannesen et al., 2011). I denne utredningen vil de fleste spørsmål være på lavere målenivå. I første del av undersøkelsen vil det bli lagt til grunn nominalnivå på spørsmål som forteller oss noe om respondentene. Vi vil benytte forholdstallsnivå til spørsmål som omhandler antall kunder. Videre vil vi legge til grunn ordinalnivå. Konsekvensen av valget er at det ikke vil være mulig å si nøyaktig hvor mye større/bedre en verdi er i forhold til en annen. Vi vil benytte en syvpunkts Likert-skala, i tillegg inkluderes verdien 0 for svaralternativet "bruker ikke teknikken/ingen nytte" siden dette ikke dekkes godt nok av skalaen. Avslutningsvis vil vi legge til grunn nominalnivå på våre kontrollspørsmål.

Når vi skal benytte tidligere studier som sammenligningsgrunnlag mot våre funn, er det viktig at disse studiene benytter samme målenivå. Studien til Guilding og McManus (2002) og Tanima og Bates (2011) la til grunn en syvpunkts Likert-skala. I disse studiene er imidlertid svaralternativet "brukes ikke/ingen nytte" tilegnet verdien 1. Det betyr at vi ikke kan sammenligne våre funn direkte mot disse studiene. Havelin og Helsem (2012) ekskluderer alle

selskap som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder i deres analysegrunnlag. I vår utredning vil verdien 0 (“bruker ikke teknikken/ingen nytte”) inkluderes i gjennomsnittsberegningene. Det gjøres på bakgrunn av at vi ønsker å kartlegge den generelle holdningen til kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsbransjen. Konsekvensen er at studien til Havelin og Helsen (2012) ikke er sammenlignbar. Tuen og Wigestrånd (2014) legger til grunn en syvpunkts Likert-skala i sin studie om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker. I denne studien er verdien 1 definert som svært liten grad og verdien 7 representerer svært høy grad. Deres studie inkluderer også verdien 0 (“bruker ikke/ingen nytte”) i analysegrunnlaget. Det samme gjør Erichsen og Thornes (2015) i sin studie av gasellebedrifter.

### **3.4.3 Operasjonalisering**

Før vi kan gjennomføre spørreundersøkelsen må vi vektlegge operasjonalisering av begrep som benyttes. Det innebærer at vi må gjøre begrepene målbare. I følge Jacobsen (2005) må vi konkretisere og kategorisere sentrale begrep for studien.

I utgangspunktet er begrep ofte abstrakte som ikke lar seg måles, og vil derfor være vanskelig å konkretisere. For å løse problemet deler vi opp begreper i ulike delkomponenter. Det gjør at vi kan måle hver av delkomponentene gjennom et eller flere spørsmål hvor summen av alle svar utgjør det opprinnelige begrepet (Jacobsen, 2005). I denne utredningen kan det relateres til begrepet markedsorientering. Markedsorientering er et sammensatt begrep som er vanskelig å måle direkte. Vi vil derfor bryte begrepet ned i flere delkomponenter. Det gjøres ved å måle i hvilken grad respondenten er enig/uenig med følgende påstander:

- 1) Selskapet har god kunnskap og forståelse av kundens behov.
- 2) Selskapet søker mot å kontinuerlig skape verdi for kunden.
- 3) Selskapet fokuserer på tett samarbeid på tvers av avdelinger for å skape verdi for kunden.
- 4) Selskapet har en sterk grad av markedsorientering.

Disse påstandene er utarbeidet med bakgrunn i den teoretiske definisjonen av markedsorientering (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). Vi har i tillegg hentet inspirasjon fra studien til Guilding og McManus (2002). Formålet med disse påstandene er å besvare vår andre problemstilling hvor vi ønsker å avdekke eventuelle sammenhenger mellom grad av markedsorientering og bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

Spørsmål i undersøkelsen som relateres til begrepet kundelønnsomhetsanalyse vil måles med ett spørsmål. Det gjøres på bakgrunn av at det vil være vanskelig å måle begrepet med delkomponenter. Vi forsvarer valget vårt ved at det vil gis en begrepsforklaring til de ulike analyseteknikkene før respondenten har mulighet til å svare på spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser.

## ***Utforming av spørreskjema***

Vi tar utgangspunkt i våre problemstillinger når vi skal utforme spørreskjema for denne utredningen. Selve spørreundersøkelsen inndeles i fire ulike deler. Første del vil fokusere på å innhente informasjon om respondenten og dens skadeforsikringsselskap. Den andre delen av undersøkelsen vil ta for seg begrepet kundelønnsomhetsanalyse, den tredje delen vil omhandle estimeringsmetoder, mens den fjerde delen vil inneholde to kontrollspørsmål og en kommentar til undersøkelsen. Noen av spørsmålene som inkluderes i undersøkelsen vil i stor grad være inspirert av tidligere studier. Dette gjøres for å kunne sammenligne våre funn mot tidligere forskning. Spørsmålene må imidlertid tilpasses vår utredning. Spørreundersøkelsen presenteres i vedlegg 1 slik som den fremstod for respondentene.

Det første spørsmålet i undersøkelsen vil omhandle hvilket skadeforsikringsselskap respondenten arbeider for. Spørsmålet benyttes for å etablere en oversikt over hvilke selskap som har gjennomført undersøkelsen. Vi kan dermed unngå å sende ut påminnelse til de selskap som allerede har besvart undersøkelsen. Spørsmål 2 vil omhandle hvilken stilling respondenten har i selskapet. Bakgrunnen for spørsmålet er at vi kan undersøke om det er systematiske skjevheter i respondentenes svar. Det vil si at vi kan teste om det er signifikante forskjeller i svarene fra eksempelvis administrerende direktør og controller. Hensikten bak spørsmålet er å vurdere om svarene er representative for undersøkelsen. Innledningsvis vil vi informere om at analysen gjennomføres på aggregert nivå, slik at respondentenes svar ikke kan identifiseres i analysen.

Spørsmål 3 til 6 vil omhandle hvor mange kunder selskapet har og hvordan disse kundene segmenteres. Spørsmål 3 og 4 vil ta for seg kunder i privatmarkedet, mens spørsmål 5 og 6 vil omhandle kunder i bedriftsmarkedet. Hensikten med disse spørsmålene er å vurdere om selskapets kundebase kan være grunnlag for ulik bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Svarene fra spørsmål 3 og 5 brukes for å teste hypotesene om skadeforsikringsselskap med flere kunder (både privat- og bedriftskunder) har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre kunder. Spørsmål 4 og 6 vil gi oss innsikt i hvordan selskapet segmenterer henholdsvis privat- og bedriftskunder.

Spørsmål 8 i undersøkelsen vil ta for seg begrepet markedsorientering. Her skal fire ulike påstander presenteres på en syvpunkts Likert-skala. Respondentene får mulighet til å svare i hvilken grad de er enig eller uenig med påstandene. Samlet sett vil de fire påstandene utgjøre begrepet markedsorientering. Formålet med dette spørsmålet er å være i stand til å besvare den andre problemstillingen vår. Her ønsker vi å avdekke eventuelle sammenhenger mellom grad av markedsorientering og bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

Spørsmål 9 til 13 vil ta for seg de fire ulike formene av kundelønnsomhetsanalyser. Innledningsvis skal det gis en kort begrepsforklaring til de ulike analyseteknikkene. Spørsmål 9 vil gi oss grunnlag for å kartlegge selskapets bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene. Resultatet fra spørsmålet vil gi oss svar på hvilke lønnsomhetsteknikker som benyttes mer enn andre. Spørsmål 12 vil omhandle hvor stor nytteverdi de ulike analyseteknikkene gir

selskapet, mens spørsmål 13 vil fokusere på hvor ressurskrevende analyseteknikken er i forhold til nytte. Hensikten er å besvare siste del av den første problemstillingen, hvor svarene fra undersøkelsens respondenter vil gi innsikt i oppfattet nytteverdi av analyseteknikken i et kost-/nytte perspektiv. Videre vil resultatet fra disse spørsmålene fungere som sammenligningsgrunnlag mot tidligere studier. Spørsmål 10 og 11 i undersøkelsen vil omhandle bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. Disse spørsmålene vil danne grunnlaget for å besvare hypotesene våre som skal teste om lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet (H6) og om lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet (H7).

Spørsmål 14 vil undersøke i hvilken grad skadeforsikringsselskapet benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Hensikten med spørsmålet er å kunne besvare første del av problemstilling 1. Svaralternativene vil presenteres på en syvpunkts Likert-skala hvor vi også vil inkludere svaralternativet “bruker ikke teknikken”. Ved å legge til grunn kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) gir det oss mulighet for å bruke svarene i en regresjonsligning under problemstilling 2. Videre vil det også gi oss mulighet for å sammenligne våre funn mot tidligere forskning. I spørsmål 15 vil vi undersøke hvor stor nytte selskapet har av kundelønnsomhetsanalyser i dag. Spørsmål 16 vil omhandle hvor stor potensiell nytte respondenten mener selskapet vil ha av kundelønnsomhetsanalyser.

Spørsmål 17 vil ta for seg selskapets bruk av ulike estimeringsmetoder. Innledningsvis vil vi gi en kort begrepsforklaring til de ulike estimeringsteknikkene. Her skal vi undersøke hvilke estimeringsmetoder som er mest brukt hos skadeforsikringsselskapene. Svarfordelingen fra spørsmål 17 vil benyttes i regresjonsanalyser under problemstilling 2 for å vurdere om bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Videre vil spørsmål 18 ta for seg hvilken estimeringsmetode som benyttes i forbindelse med de ulike lønnsomhetsanalysene. Avslutningsvis vil vi legge inn to kontrollspørsmål som skal kontrollere om respondentene følte at de hadde grunnlag til å besvare spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Respondenten vil også gis mulighet for å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen dersom dette er ønskelig.

### **3.4.4 Pålitelighet**

Et viktig moment når vi skal vurdere data i vår undersøkelse er reliabilitet. Reliabilitet er synonymt med pålitelighet og skal styrke kvaliteten til undersøkelsen. Den ser på hvilke data som benyttes, hvordan data samles inn og hvordan data bearbeides (Johannesen, Kristoffersen & Tuft, 2004). Dersom en undersøkelse er pålitelig vil det si at man oppnår stort sett likt resultat hver gang undersøkelsen gjennomføres (Gripsrud et al., 2010). I følge Neuman (2011) finnes det tre ulike former for pålitelighet: stabilitet, representativitet og likeverdighet.

*Stabilitet* er tilknyttet pålitelighet over tid, det vil si i hvilken grad man oppnår samme resultat ved å gjennomføre en identisk undersøkelse flere ganger. Stabilitet kan testes ved å gjøre en test-retest. Da vil en identisk undersøkelse gjennomføres to ganger på ulike tidspunkt



(Neuman, 2011). I vår undersøkelse kan det tenkes at skadeforsikringsselskapers bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser endres over tid. På grunnlag av tidsbegrensningen i oppgaven vil vi legge til grunn en tverrsnittsundersøkelse. Konsekvensen er at vi ikke kan benytte en test-retest.

*Representativitet* handler om at resultatet ikke har avvik mellom ulike undergrupper. I vår undersøkelse kan det tenkes at resultatene kan avvike mellom de ulike stillingstypene respondentene har i selskapet. I denne utredningen vil vi legge til grunn en t-test for to uavhengige stikkprøver for å teste om det finnes signifikante avvik mellom ulike stillingstitler. Hensikten er å vurdere om svarene fra respondentene er representative for utredningen.

*Likeverdighet* handler om å måle et objekt med ulike indikatorer som gir konsistente resultater. Likeverdighet kan testes ved eksempelvis å sammenligne resultater fra ulike spørsmål som omhandler samme tema. I vår studie kan likeverdighet undersøkes ved å sammenligne resultatene fra spørsmål tilknyttet bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser for å se om disse gir konsistente svar.

### **3.4.5 Validitet**

Undersøkelsens validitet handler om hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle. Det er spesielt viktig å ta hensyn til validitet når vi skal utforme spørreundersøkelsen. Vi vil som sagt benytte en spørreundersøkelse med lukkede svaralternativ som gjør at vi er sikre på at respondenten svarer på akkurat de spørsmålene vi ønsker å undersøke. Det skilles vanligvis mellom ulike former for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannesen et al., 2011). Siden vi vil benytte en tverrsnittsundersøkelse kan vi ikke påvise kausale sammenhenger og av den grunn konsentrerer vi oss om begrepsvaliditet og ekstern validitet.

*Begrepsvaliditet* innebærer en vurdering om undersøkelsen faktisk måler det vi har som hensikt å måle. Det kan være hvor godt spørsmål relatert til kundelønnsomhetsanalyser måler respondentenes bruksgrad og nytteverdi av de ulike analyseteknikkene i virkeligheten (Johannesen et al., 2004). Vi har ikke innsikt om selskap i skadeforsikringsbransjen har kunnskap om begreper som benyttes i undersøkelsen. For å sikre validitet vil vi legge ved en begrepsforklaring slik at respondentene har bedre forutsetning for å besvare spørsmålene. I tillegg sikrer vi begrepsvaliditet ved å inkludere to kontrollspørsmål avslutningsvis i undersøkelsen. Her vil vi spørre om respondentene følte de hadde kunnskap til å besvare spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser og ulike estimeringsmetoder. Resultatet fra disse spørsmålene brukes for å ekskludere respondenter fra undersøkelsen som uttrykker at de ikke har kunnskap om begrepene. Dermed vil undersøkelsen følgelig oppnå høyere validitet.

Konvergent validitet handler om at spørsmålene som har lik variabel korrelerer med hverandre. Konvergent validitet er også med på å øke begrepsvaliditeten. I denne utredningen vil vi teste konvergent validitet ved hjelp av faktoranalyse og Cronbach`s alfa. I motsetning til

konvergent validitet tester diskriminant validitet om to ulike begreper, som er adskilt, har lav korrelasjon. Det betyr at svarene på spørsmål for to ulike variabler er uavhengig av hverandre slik at de representerer mål for ulike fenomen.

*Ekstern validitet* handler om i hvilken grad funnene fra studien er overførbare. Kan resultatene fra vår undersøkelse overføres til andre bransjer? Jacobsen (2005) forklarer at dersom vi legger til grunn en kvantitativ undersøkelse kan vi aldri generalisere til noe annet enn den faktiske populasjonen utvalget er hentet fra. For å oppfylle kravet om ekstern validitet er det viktig at respondentene som besvarer undersøkelsen er representative for den faktiske populasjonen (Jacobsen, 2005).

Som vi har sett i en del tidligere studier har undersøkelsene endt med lav responsrate. Dette er noe som kan utfordre den eksterne validiteten for vår undersøkelse. Lav responsrate gjør at man risikerer at generalisering ikke er forsvarlig (Johannesen et al., 2010). Det betyr at desto høyere responsrate undersøkelsen får, desto høyere er sannsynligheten for generalisering. Det er tenkelig at ansatte med ledelsesstillinger har et stramt tidsskjema og av den grunn reduseres sannsynligheten for å oppnå høy svarrespons. Det er derfor viktig at spørreundersøkelsen er konstruert på en måte som gjør den lite tidskrevende å gjennomføre. Innledningsvis i undersøkelsen vil vi skrive en kort invitasjon til de utvalgte respondenter med en oppfordring til å svare på undersøkelsen.

### **3.5 Statistiske verktøy**

Statistiske verktøy er hjelpemidler for å utføre dataanalysen. Ved gjennomføring av statistiske analyser er det viktig å ha oversikt over innsamlet datamateriale og innsikt i hvordan representantene har besvart undersøkelsen. Forskeren vil da kunne oppnå en dypere forståelse av resultatene (Sannes, 2004). Når vi i vår undersøkelse skal analysere problemstillingen om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap, vil vi legge til grunn deskriptiv statistikk (3.5.1), t-test (3.5.2), variansanalyser (3.5.3) og korrelasjonsanalyse (3.5.4). Videre vil vi også analysere hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Da vil vi benytte statistiske metoder som faktoranalyse (3.5.5) og multippel regresjonsanalyse (3.5.6).

#### **3.5.1 Deskriptiv statistikk**

Deskriptiv statistikk handler om hvordan kvantitative data presenteres. Det vil si hvordan verdier fordeles og sammenhengen mellom ulike variabler. Sannes (2004) anbefaler at deskriptiv statistikk tas ut innledningsvis for å få oversikt over laveste og høyeste svar, gjennomsnittsverdier og standardavvik. I denne utredningen vil svarfordelingen av undersøkelsen presenteres i prosent, gjennomsnittsverdi og standardavvik. I tillegg vil vi gi en grafisk fremstilling av aktuelle svar.

Som nevnt tidligere i oppgaven legger vi til grunn en syvpunkts Likert-skala på spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser, estimeringsmetoder og markedsorientering. Det betyr at målenivået som legges til grunn er på ordinalnivå. Problemet som oppstår er at det vil være

teoretisk feil å bruke gjennomsnittsverdier. Slike verdier skal benyttes ved intervall- og forholdstallsnivå. Vi forsvarer vår bruk av gjennomsnittsverdier siden vi antar det er identisk avstand mellom nivåene i Likert-skalaen. Det vil da være mulig å tolke den ordinale variabelen som et intervallnivå (Gripsrud et al., 2010).

Siden vi vil benytte gjennomsnittsverdier i analysegrunnlaget må vi ta forbehold om at ekstremverdier kan forekomme. I følge Løvås (2004) vil verdier som er spesielt store eller spesielt små i stor grad påvirke gjennomsnittsverdiene. Dersom ekstremverdier inntreffer i analysen vil dette gi uheldige effekter ved estimering. Sluttresultatet kan også bli direkte misvisende. Vi begrenser ekstremverdier for denne utredningen ved å legge til grunn en syvpunkts Likert-skala. I tillegg vil det benyttes predefinerte svaralternativer for respondentene.

### 3.5.2 T-test

En t-test av to uavhengige stikkprøver kan benyttes for å undersøke om det er signifikante forskjeller mellom to ulike grupper (Gripsrud et al., 2010). Testen fungerer ved at man beregner gjennomsnittet for hver av gruppene ( $\mu_1$  og  $\mu_2$ ) og sjekker om det er signifikante forskjeller mellom dem. Hypotesene kan uttrykkes som: (Løvås, 2004)

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

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

### 3.5.3 Variansanalyse

Variansanalyser baseres på at man kan sammenligne to variansestimater. Det kan være variabilitet både innad og mellom gruppene. Metoden benyttes for å teste signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdien mellom flere ulike populasjoner (Gripsrud et al., 2010). Vi vil benytte en variansanalyse for å sammenligne gjennomsnittlig bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) for den første problemstillingen. Videre vil vi benytte variansanalyser for å teste om det er signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdiene til bruksgrad og nåværende nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene.

$$H_0: \text{Alle gruppene er like } / \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$$

$$H_A: \text{Minst 1 gruppe har ulikt gjennomsnitt}$$

### 3.5.4 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalyser benyttes for å teste om det er sammenheng mellom to variabler på en kontinuerlig skala. Vi vil bruke Pearsons korrelasjonstest i den første problemstillingen for å kartlegge bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Det er da mulig å undersøke hvilke analyseteknikker som brukes sammen. Korrelasjonen mellom to variabler, X og Y, vises ved følgende formel:

$$\text{Corr}[X, Y] = \frac{\text{Cov}[X, Y]}{\sqrt{\text{Var}[X]\text{Var}[Y]}}$$

Pearson-koeffisienten ( $r$ ) måler statistisk styrke på en lineær sammenheng mellom variabler. Den vil produsere verdier mellom  $-1$  og  $1$ , hvor  $-1$  indikerer perfekt negativ korrelasjon og verdien  $1$  tilsvarer perfekt positiv korrelasjon. Dersom korrelasjonsanalysen gir verdien  $0$  vil det si at det ikke er noen samvariasjon mellom variablene. Det er viktig å få frem at Pearsons ( $r$ ) ikke forklarer noe om årsaksforholdet, men kun om den lineære sammenhengen. I følge Johannessen et al., (2005) vil alle verdier under  $0,2$  bli ansett som svak korrelasjon, mens verdier mellom  $0,3$  og  $0,4$  blir sett på som sterk korrelasjon og verdier over  $0,5$  tilsvarer en meget sterk korrelasjon.

### 3.5.5 Faktoranalyse

I følge Gripsrud et al., (2010) brukes faktoranalyser for å analysere sammenhengen mellom flere beslektede variabler og skal forklare sammenhengen ut i fra variablenes felles underliggende faktor. Korrelasjonen mellom et svar og den enkelte faktor beskrives av en faktorladning. Faktorladningen går på en skala fra  $0$  til  $1$ , hvor en høy score tilsier høy korrelasjon. I vår oppgave vil vi benytte faktoranalyse for den andre problemstillingen hvor vi ønsker å lage en faktor av påstandene tilknyttet markedsorientering og en faktor tilknyttet spørsmål om aktivitetsbaserte estimeringsmetoder.

Når vi benytter faktoranalyser skiller man vanligvis mellom bekreftede- og eksplorerende analyser (Gripsrud et al., 2010). I bekreftede faktoranalyser har man en klar oppfatning om hvilke variabler som hører sammen og man kan kontrollere om data passer til forventningene våre. I eksplorerende analyser ønsker man derimot å utforske om det finnes sammenhenger i data uten å tilpasse data på en bestemt struktur. Det som er felles for begge analysemetodene er at man ønsker å redusere datamengden siden antall faktorer er stort sett mindre enn antall variabler.

I vår utredning har vi klare forventninger om påstander tilknyttet markedsorientering og spørsmål relatert til aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Vi vil derfor legge til grunn en bekreftende faktoranalyse. Faktoranalysen benyttes for å teste faktorladningene. Faktorladninger kan sammenlignes med korrelasjonskoeffisienter. Det innebærer at faktorladningen beskriver den lineære sammenhengen mellom variabelen og en faktor. I følge Sannes (2004) vil en faktorladning være tilfredsstillende dersom den er høyere enn  $0,5$ .

Videre vil vi benytte Cronbach's alfa for å teste indre konsistens reliabilitet. Det betyr at vi tar utgangspunkt i korrelasjonen mellom spørsmålene i spørreundersøkelsen. Verdien av Cronbach's alfa ligger mellom  $0$  og  $1$ , hvor verdien  $1$  er høyest verdi for pålitelighet. En verdi over  $0,75$  indikerer en høy reliabilitet, verdier mellom  $0,5$  og  $0,75$  er akseptert som moderat reliabilitet, mens verdier under  $0,5$  indikerer lav reliabilitet (Hinton, McMurray & Brownlow, 2014).

### 3.5.6 Multipel regresjonsanalyse

I denne utredningen vil vi hovedsakelig benytte multipel regresjonsanalyse for å besvare problemstilling 2. Ved å bruke denne analysemetoden kan man ikke bevise årsakssammenheng, men det er mulig å teste om sammenhenger er signifikant forskjellig fra null (Gripsrud et al., 2004). En forutsetning for å kunne få forventningsrettede koeffisienter er normalfordelte data. Ved perfekt normalfordeling av data vil alle punktene ligge på en lineær linje. Multipel regresjon undersøker om gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med flere uavhengige variabler (Johannesen et al., 2011). Formelen for multipel regresjon kan uttrykkes som følger:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + e$$

hvor

$\beta_i$  : koeffisienter

e: representerer et feilledd

Formelen analyserer sammenhengen mellom en avhengig variabel (Y) og flere uavhengige variabler ( $x_1, x_2, x_i$ ).  $\beta_1$  viser hvor mye en endring i den avhengige variabelen ( $x_1$ ) påvirker den avhengige variabelen (Y). Dersom de uavhengige variablene er lik 0, angir konstanten  $\beta_0$  verdien for den avhengige variabelen (Y) (Johannesen et al., 2011). Eksempelvis kan vi undersøke om grad av markedsorientering ( $x_1$ ) påvirker bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (Y). Videre kan man avdekke forskjeller mellom ulike grupper ved å bruke dummy-variabler. I vår utredning ønsker vi å teste om blant annet omsetning påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi kan da benytte dummyvariabler på selskap med høy omsetning. Dette vil gjøre det mulig å kontrollere om det er forskjell mellom selskap som har høy omsetning og selskap med lav omsetning. For selskap med høy omsetning vil vi tilegne dummyvariabelen 1, mens selskap med lavere omsetning tilegnes verdien 0.

Feilleddet i regresjonsanalysen (e) representerer det uforklarte, mens resten består av den forklarte del. En høyere forklart del vil tilsi at forklaringskraften,  $R^2$ , øker (Gripsrud et al, 2010). Forklaringskraften kan uttrykkes ved følgende formel:

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS}$$

hvor,

RSS: forklarer hvor mye av variasjonen i avhengig variabel modellen ikke forklarer

ESS: forklarer hvor mye av variasjonen i avhengig variabel modellen forklarer

TSS: forklarer hvor mye variasjon det er i avhengig variabel

$TSS = RSS + ESS$

For at regresjonsmodellen skal forklare så mye av variasjonen i den avhengige variabel som mulig, benyttes justert  $R^2$ . Justert  $R^2$  opererer med tallverdier mellom 0 og 1, hvor en høy verdi tilsier en høy forklaringskraft. I følge Bjørnstad (1997) vil en høy forklaringskraft si at de uavhengige variablene forklarer mer av variasjonen i den avhengige variabelen.

Analysene i vår utredning vil gjennomføres i analyseprogrammet SPSS. Her legges det til grunn et signifikansnivå på 5% og 10%. Det betyr at dersom hypotesen om at høyere grad av markedsorientering tilsier økt bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) bekreftes ved et 5% signifikansnivå ( $p < 0,05$ ), kan vi med 95% sikkerhet si at grad av markedsorientering påvirker bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) for selskapene i den faktiske populasjonen.

### **3.6 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi gjort rede for hvilke metoder og forskningsdesign vi vil legge til grunn for vårt undersøkelsesopplegg. Siden denne utredningen har som formål å kartlegge utbredelse av kundelønnsomhetsanalyser og faktorer som påvirker dette, velger vi å gjennomføre en kvantitativ studie. Dette gjør at vi kan danne oss et bilde av den generelle holdningen til kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap i Norge. Ved å samle inn informasjon fra et bredt utvalg vil det være mulig å trekke entydige konklusjoner og generalisere våre funn fra undersøkelsen.

Datagrunnlaget for denne utredningen baseres på primærdata som innhentes gjennom en elektronisk spørreundersøkelse og sekundærdata fra eksisterende litteratur. Konsekvensen av å benytte en kvantitativ tilnærming og et deskriptivt design er imidlertid at vi ikke kan etablere et nyansert bilde av begrepet kundelønnsomhetsanalyser. I denne utredningen anses behovet for å etablere en dyp forståelse for begrepet kundelønnsomhet underordnet i forhold til å kunne generalisere og konkludere med våre funn.

Det er viktig at spørsmålene som inngår i undersøkelsen er nøye utformet slik at vi måler det vi har til hensikt å måle. I tillegg må spørsmålene være stilt i den forstand at de ikke misforstås. Vi har reduserte mye av ulempene ved spørreundersøkelser ved å følge retningslinjene i forskningslitteraturen. På denne måten vil vi få bedre forutsetninger for at respondentene forstår hva de svarer på, i tillegg til at det styrker studiens reliabilitet og validitet.

## 4 Analyse

Formålet bak dette kapittelet er å presentere empiriske funn tilknyttet skadeforsikringssekskapers generelle holdning til kundelønnsomhetsanalyser. Hensikten er å analysere datagrunnlaget med det formål om å identifisere sammenhenger eller ulikheter som er statistisk signifikante. Våre forventninger til resultatet er uttrykket gjennom hypoteser som er utviklet basert på teori. Videre danner datamaterialet grunnlaget for å drøfte våre empiriske funn.

Innledningsvis vil vi presentere utredningens respondenter (4.1). Deretter tar delkapittel 4.2 for seg den første problemstillingen. Her vil vi presentere deskriptiv statistikk for tilhørende spørsmål (4.2.1) og statistiske analyser (4.2.2). I likhet tar kapittel 4.3 for seg problemstilling 2. Her vil vi også presentere deskriptiv statistikk (4.3.1) og statistiske analyser (4.3.2). Avslutningsvis vil vi oppsummere kapittelet (4.4) hvor vi også presenterer resultatet fra hypotesetestingen.

### 4.1 Presentasjon av utredningens respondenter

Spørreundersøkelsen vår ble besvart av totalt 27 respondenter. Av disse ble 1 respondent fjernet på grunn av dobbelt svar. Det vil si at to stykker fra samme skadeforsikringssekskap gjennomførte undersøkelsen. Her valgte vi å beholde den respondente med høyest stillingstittel, som i dette tilfellet var administrerende direktør. Valget ble gjort på bakgrunn av å oppnå et mest mulig homogent utvalg for utredningen.

Vi sendte også ut en påminnelse etter 14 dager til de respondentene som i første omgang ikke gjennomførte spørreundersøkelsen. Responsen fra påminnelsen var marginal og gav oss kun 2 svar. Vi bestemte oss derfor å ikke kontakte respondentene noe mer. Dette var hovedsakelig som følge av lav responsrate ved påminnelsen og at vi ikke ønsket å tvinge oss på sekskapene. Konsekvensen kunne resultere i negativ påvirkning på sekskapets oppfatning av undersøkelsen. Av den faktiske populasjonen på 67 sekskap endte vi opp med et utvalg på 26 respondenter. Det gir en responsrate på 38,8 %. Det er viktig å påpeke at det var 41 skadeforsikringssekskap som ikke deltok i undersøkelsen. Om dette har stor betydning for våre funn er vanskelig å spå. Det kan imidlertid ha stor påvirkning dersom majoriteten av disse sekskapene ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser.

I spørreundersøkelsen inkluderte vi avslutningsvis to kontrollspørsmål som hadde til hensikt å øke begrepsvaliditeten. Spørsmål 19 og 20 ble lagt til i undersøkelsen for å sikre at respondente hadde tilstrekkelig med kunnskap om å svare på spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser og ulike estimeringsmetoder. Spørsmål 19 omhandler kundelønnsomhetsanalyser og vil fungere som ekskluderingsspørsmål for begge problemstillinger, mens spørsmål 20 som omhandler ulike estimeringsmetoder fungerer som ekskluderingsspørsmål for problemstilling 2.

Delkapittel 4.2 tar utgangspunkt i den første problemstillingen og skal kartlegge bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Ut i fra tabell 4.1 kan vi se at 22 av respondentene

mente de hadde kunnskap til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser, mens 4 av respondentene mente de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmålene. For å sørge for at oppgaven inneholder et pålitelig utvalg har vi valgt å ekskludere de 4 respondentene som svarte nei på spørsmål 19 i analysegrunlaget for begge problemstillingene.

Svarfordeling spørsmål 19	Ja	Nei
<i>Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruksgrad og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser i denne undersøkelsen?</i>	22	4
n=26	85 %	15 %
Svarfordeling spørsmål 20	Ja	Nei
<i>Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om ulike former for estimeringsmetoder i denne undersøkelsen?</i>	25	1
n=26	96 %	4 %
	Ja	Nei
<i>Ønsker dere tilsendt en elektronisk versjon av utredningen?</i>	20	6
n=26	77 %	23 %

Tabell 4.1: Svarfordeling ekskluderings spørsmål

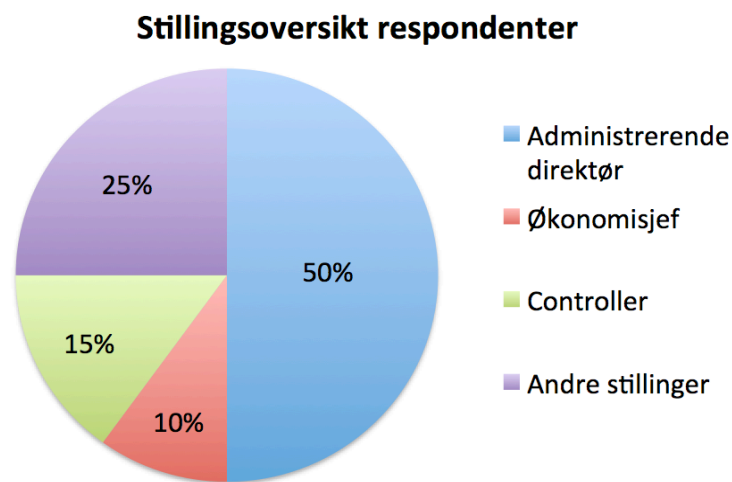
Når vi gikk gjennom resultatene fra de 22 respondentene som svarte ja på spørsmål 19 fant vi inkonsistente svar. Det gjaldt respondentenes svar tilknyttet spørsmål 9 og 12 som omhandler bruksgrad og nytteverdi av de ulike analyseteknikkene og spørsmål 14 og 15 som omhandler bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Her fant vi et tilfelle hvor respondenten svarte at selskapet benyttet lønnsomhetsanalyse av kundesegment, mens i spørsmål 12 som omhandler nytteverdi av lønnsomhetsanalysene svarte respondenten at selskapet ikke bruker analyseteknikken. Vi fant også et tilfelle hvor én respondent svarte at selskapet ikke bruker noe form for lønnsomhetsanalyse, samtidig svarte den samme respondenten at selskapet hadde nytte av analyseteknikken i ulik grad. Slik inkonsistens kan tyde på at respondenten ikke har kontroll på om kundelønnsomhetsanalyser benyttes i selskapet eller manglende kunnskap på tema. Det kan også tenkes at respondenten har avgitt feil svar. Konsekvensen er at vi bestemte oss for å ekskludere disse respondentene fra analysegrunlaget. Det betyr at faktisk utvalg for den første problemstillingen blir (22-2) 20 respondenter. Det tilsier en responsrate på 29,9%.

For problemstilling 2 (delkapittel 4.3) undersøker vi hvilke faktorer vi tror vil påvirke bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. For at analysen av denne problemstillingen også skal være pålitelig er det viktig at respondentene svarer at de har grunnlag til å besvare spørsmål om både kundelønnsomhetsanalyser og ulike estimeringsmetoder. Det vi først gjør er å ekskludere de respondentene som mente de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 19), deretter ekskluderer vi respondentene som svarte at de ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om ulike estimeringsmetoder (spørsmål 20). Ut i fra tabell 4.1 kan vi se at bare én respondent svarte at vedkommende ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om ulike



estimeringsmetoder. Det viste seg imidlertid at denne respondenten også svarte at han/hun ikke hadde grunnlag til å besvare spørsmål om kundelønnsomhetsanalyser (spørsmål 19). Det betyr at vi ikke ekskluderer noen ytterligere respondenter siden respondenten allerede er fjernet som følge av tidligere kontrollspørsmål. Faktisk utvalg for problemstilling 2 vil da være det samme som for den første problemstillingen, altså 20 respondenter.

Ut i fra figur 14 kan vi se at 50 % av respondentene som besvarte undersøkelsen hadde stillingstittel som administrerende direktør. Deretter kommer “andre stillinger” som utgjør 25 % av utvalget. Innenfor andre stillinger ble det rapportert at respondentene hadde stillingstitler som daglig leder, direktør produkt og uw, aktuar, produktsjef og salgsdirektør. De resterende stillingstitlene som controller og økonomisjef utgjør henholdsvis 15 % og 10 % av studiens respondenter



Figur 14: Stillingsoversikt respondenter

For å undersøke om det var systematiske skjevheter i respondentenes svar i undersøkelsen gjennomførte vi t-tester. Vi benyttet oss av en t-test for to uavhengige stikkprøver. Her undersøkte vi om det var signifikante forskjeller i svar fra respondenter med stillingstittel som administrerende direktør eller de øvrige rapporterte stillingstitlene. Bakgrunnen for testene er å vurdere om svarene er representative. Vi testet derfor gruppene for begge problemstillinger. Det innebærer at for den første problemstillingen testet vi gruppene for gjennomsnittlig bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) (spørsmål 14), gjennomsnittlig nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og for kundesegment (spørsmål 15). For problemstilling 2 testet vi gruppene for gjennomsnittlig bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (spørsmål 17) og for gjennomsnittlig grad av markedsorientering (spørsmål 8). Resultatet fra t-testene viser at det ikke er noen signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdiene til administrerende direktør og øvrige stillinger (t-testene vises i vedlegg 4).

## **4.2 I hvilken grad bruker skadeforsikringsselskap i Norge kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?**

For å besvare den første problemstillingen tar vi utgangspunkt i spørsmål som kartlegger bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene (spørsmål 9, 12 og 13) og spørsmål 14, 15 og 16 som omhandler bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Videre har vi også valgt å se på bruksgraden av de ulike lønnsomhetsanalysene i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet (spørsmål 10 og 11). Dette ble gjort for å undersøke om det er forskjell i hvilke lønnsomhetsanalyser som benyttes i de respektive kundemarkedene.

Vi vil presentere deskriptiv statistikk (4.2.1) og statistiske analyser (4.2.2) tilknyttet spørsmålene. Ved presentasjon av statistiske analyser skal vi undersøke om det blant annet er noen signifikante forskjeller mellom bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). Vi skal også undersøke hvilke av lønnsomhetsteknikkene som har signifikant høyere bruksgrad og nytteverdi. Videre skal vi vise hvor stor andel av skadeforsikringsselskapene som benytter minst én av de ulike lønnsomhetsteknikkene i stor grad (har oppgitt verdien 5, 6 eller 7). Dette gir grunnlaget for å undersøke om det er noen form for samvariasjon mellom bruksgrad av de ulike lønnsomhetsteknikkene, samt mellom opplevd nytteverdi.

### **4.2.1 Deskriptiv statistikk**

I følgende tabeller vises respondentens svarfordeling i prosent, gjennomsnittsverdi og standardavvik. Spørsmål 9 omhandler i hvilken grad skadeforsikringsselskapene benytter de ulike lønnsomhetsteknikkene. Deretter presenteres deskriptiv statistikk til spørsmål 12 som omhandler hvor stor nytteverdi skadeforsikringsselskapet har av de ulike analyseteknikkene. Spørsmål 13 tar for seg hvor ressurskrevende de ulike lønnsomhetsanalysene er i forhold til nytte. Videre vil vi presentere respondentenes svarfordeling tilknyttet spørsmål 10 og 11 som har til hensikt å kartlegge bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. Avslutningsvis presenteres deskriptiv statistikk til spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), det vil si spørsmål 14, 15 og 16.

#### **Spørsmål 9: I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker?**

Ut i fra tabell 4.2 kan vi se at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har høyest gjennomsnittlig bruksgrad (3,80), etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (3,05). Videre kan vi se at de prospektive lønnsomhetsanalysene har lavest bruksgrad. Her har enkeltkunders livsløpsverdi gjennomsnittlig bruksgrad på 1,85, mens verddivurdering enkeltkunder har gjennomsnittlig bruksgrad på 1,75. Halvparten av utredningens respondenter har imidlertid svart at deres selskap ikke bruker de prospektive lønnsomhetsanalysene.

## Spørsmål 9

I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker ?

	Bruker ikke teknikken	I svært liten grad						I svært stor grad	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	15 %	15 %	10 %	10 %	30 %	10 %	0 %	10 %	3,05	2,14
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	15 %	0 %	10 %	5 %	30 %	25 %	5 %	10 %	3,80	2,09
Enkeltkunders livsløpsverdi	50 %	5 %	5 %	10 %	15 %	10 %	5 %	0 %	1,85	2,16
Verdivurdering enkeltkunder	50 %	10 %	5 %	5 %	15 %	10 %	5 %	0 %	1,75	2,15

n=20

Tabell 4.2: Svarfordeling spørsmål 9

**Spørsmål 12: Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?**

Tabell 4.3 presenterer svarfordelingen til spørsmål 12 som omhandler hvor stor nytteverdi selskapet har av de ulike lønnsomhetsteknikkene. Når vi ser på nytteverdien av de ulike lønnsomhetsanalysene er det lønnsomhetsanalyse av kundeselement som har høyest nytteverdi (3,55). Det var forøvrig også denne analyseteknikken som hadde høyest bruksgrad. For lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder ble nytteverdien målt til 3,30, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene fikk markant lavere nytteverdi. Dersom vi trekker en sammenligning mot spørsmål 9 kan vi se at det kun er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder som har høyere gjennomsnittlig nytteverdi enn bruksgrad.

## Spørsmål 12

Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?

	Bruker ikke teknikken	I svært liten grad						I svært stor grad	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	15 %	10 %	15 %	10 %	20 %	10 %	10 %	10 %	3,3	2,72
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	15 %	10 %	10 %	5 %	25 %	15 %	5 %	15 %	3,55	2,35
Enkeltkunders livsløpsverdi	50 %	15 %	10 %	5 %	5 %	10 %	5 %	0 %	1,5	2,01
Verdivurdering enkeltkunder	50 %	15 %	5 %	5 %	10 %	10 %	5 %	0 %	1,6	2,09

n=20

Tabell 4.3: Svarfordeling spørsmål 12

**Spørsmål 13: Hvor ressurskrevende er analyseteknikken i forhold til nytte?**

I tabell 4.4 presenteres svarfordeling tilknyttet spørsmålet om hvor ressurskrevende de ulike lønnsomhetsanalysene er i forhold til nytteverdi. Vi kan se at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (1,95) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement (1,70) er under middels ressurskrevende i forhold til nytteverdien analysene gir. I motsetning har de prospektive lønnsomhetsanalysene høy gjennomsnittlig verdi på hvor ressurskrevende de er i forhold til nytte. Flere av respondentene svarte også at de ikke har kjennskap til hvor ressurskrevende de ulike lønnsomhetsanalysene er i forhold til nytteverdi. Det fremkommer fra tabell 4.4 at det er størst usikkerhet tilknyttet verdivurdering enkeltkunder hvor 30% av respondentene svarte "vet ikke".

## Spørsmål 13

Hvor ressurskrevende er analyseteknikken i forhold til nytte?

	Vet ikke	I svært liten grad					6	I svært stor grad	7	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5					
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	25 %	20 %	10 %	30 %	10 %	5 %	0 %	0 %	1,95	1,57	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	20 %	35 %	15 %	20 %	5 %	5 %	0 %	0 %	1,7	1,42	
Enkeltkunders livsløpsverdi	15 %	0 %	5 %	15 %	10 %	30 %	15 %	10 %	4,05	2,19	
Verdivurdering enkeltkunder	30 %	0 %	5 %	0 %	0 %	40 %	15 %	10 %	3,7	2,68	
n=20											

Tabell 4.4: Svarfordeling spørsmål 13

### Spørsmål 10: I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker i privatmarkedet?

Fra tabell 4.5 kan vi se at for privatmarkedet er det lønnsomhetsanalyse av kundeselement som har høyest gjennomsnittlig bruksgrad (3,75). Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har nest høyest bruksgrad med gjennomsnittlig verdi på 2,45. Igjen er det de prospektive lønnsomhetsanalysene som har lavest bruksgrad, hvor enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder har gjennomsnittlig bruksgrad på henholdsvis 1,20 og 1,10. Dette har sammenheng med at 60% av respondentene opplyser at de ikke bruker enkeltkunders livsløpsverdi og 65% av respondentene svarte at de ikke benyttet metoden verdivurdering enkeltkunder. Ut i fra deskriptiv statistikk kan vi se at det bare er de retrospektive lønnsomhetsanalysene som er benyttet i svært stor grad.

## Spørsmål 10

I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker i privatmarkedet?

	Bruker ikke teknikken	I svært liten grad					6	I svært stor grad	7	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5					
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	25 %	15 %	15 %	15 %	15 %	5 %	0 %	10 %	2,45	2,21	
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	20 %	0 %	10 %	5 %	15 %	30 %	10 %	10 %	3,75	2,34	
Enkeltkunders livsløpsverdi	60 %	5 %	5 %	20 %	5 %	5 %	0 %	0 %	1,20	1,67	
Verdivurdering enkeltkunder	65 %	5 %	10 %	5 %	5 %	10 %	0 %	0 %	1,10	1,77	
n=20											

Tabell 4.5: Svarfordeling spørsmål 10

### Spørsmål 11: I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker i bedriftsmarkedet?

Ut i fra tabell 4.6 som presenterer svarfordeling tilknyttet spørsmål om bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene i bedriftsmarkedet ser vi klare forskjeller fra privatmarkedet. I bedriftsmarkedet fremkommer det at den mest brukte analyseteknikken er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (3,45), etterfulgt av verdivurdering enkeltkunder (2,00). Det kan påpekes at 50% av respondentene også svarte at deres selskap ikke benytter verdivurdering av enkeltkunder i bedriftsmarkedet. Videre kan vi se at enkeltkunders

livsløpsverdi er oppgitt med gjennomsnittlig bruksgrad på 1,95, mens lønnsomhetsanalyse av kundeselement er den analyseteknikken med lavest bruksgrad i bedriftsmarkedet (1,40).

Spørsmål 11

I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker i bedriftsmarkedet?

	Bruker ikke teknikken	I svært liten grad						I svært stor grad 7	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6			
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	35 %	0 %	0 %	0 %	15 %	25 %	15 %	10 %	3,45	2,72
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	55 %	5 %	15 %	15 %	0 %	5 %	0 %	5 %	1,40	1,98
Enkeltkunders livsløpsverdi	50 %	5 %	5 %	5 %	15 %	15 %	5 %	0 %	1,95	2,26
Verdivurdering enkeltkunder	50 %	5 %	5 %	0 %	15 %	25 %	0 %	0 %	2,00	2,27

n=20

Tabell 4.6: Svarfordeling spørsmål 11

### Bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

Tabell 4.7 presenterer deskriptiv statistikk til spørsmålene som omhandler kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering). Ut fra tabellen kan vi se at nåværende bruksgrad og nytteverdi har identisk gjennomsnittlig verdi på 3,70. Den potensielle nytten er derimot høyere med en gjennomsnittlig verdi på 5,70. Hele 50% av utredningens respondenter svarte at deres selskap vil i svært stor grad ha potensiell nytte ved å innføre kundelønnsomhetsanalyser. Ut i fra deskriptiv statistikk fremstår det derfor et potensial for å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser i større grad.

Spørsmål 14, 15 og 16

Spørsmål tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

	Ubenyttet/ingen nytte	I svært liten grad						I svært stor grad 7	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6			
Spørsmål 14: Bruksgrad	15 %	5 %	10 %	0 %	35 %	15 %	10 %	10 %	3,70	2,20
Spørsmål 15: Nytteverdi	15 %	0 %	0 %	20 %	35 %	10 %	20 %	0 %	3,70	1,89
Spørsmål 16: Potensiell nytte	5 %	0 %	0 %	0 %	15 %	20 %	10 %	50 %	5,70	1,78

n=20

Tabell 4.7: Svarfordeling kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)

### Kort deloppsummering

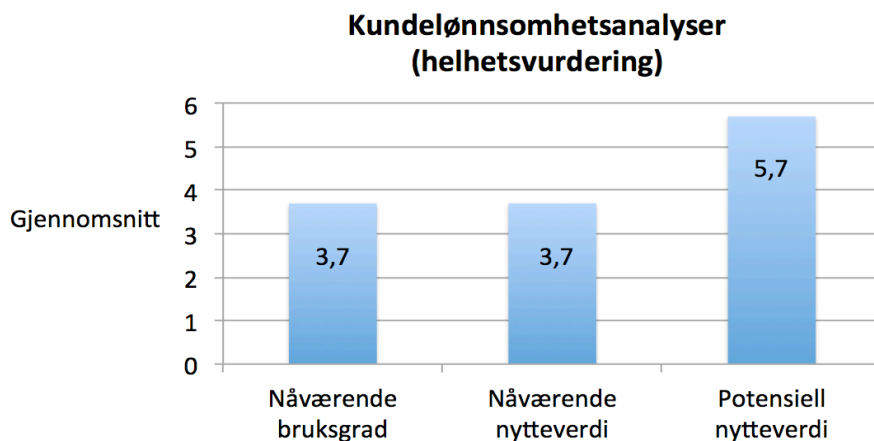
Ut i fra deskriptiv statistikk fremkom det at lønnsomhetsanalyse av kundeselement hadde høyest bruksgrad, nytteverdi og var den minst ressurskrevende analyseteknikken. De prospektive lønnsomhetsanalysene viste seg å være minst brukt, hadde lavest nytteverdi og var mest ressurskrevende i forhold til nytte. Innenfor privatmarkedet var lønnsomhetsanalyse av kundeselement mest benyttet, mens for bedriftsmarkedet hadde lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder høyest bruksgrad blant skadeforsikringselskapene. For helhetsvurdering av begrepet kundelønnsomhet viste det seg at nåværende bruksgrad og nåværende nytte hadde noe over middels gjennomsnitt. Ut i fra statistikken kan vi se at det er et potensial av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser, da hele 50% av respondentene svarte at deres selskap vil i svært stor grad ha potensiell nytte av å innføre kundelønnsomhetsanalyser.

## 4.2.2 Statistiske analyser

I kapittel 4.2.1 introduserte vi studiens respondenter og la frem deskriptiv statistikk til spørsmål tilknyttet bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Fra statistikken fremkom det blant annet at gjennomsnittsverdien til kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) varierer fra nåværende bruksgrad, nåværende nytteverdi og potensiell nytteverdi.

### Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)

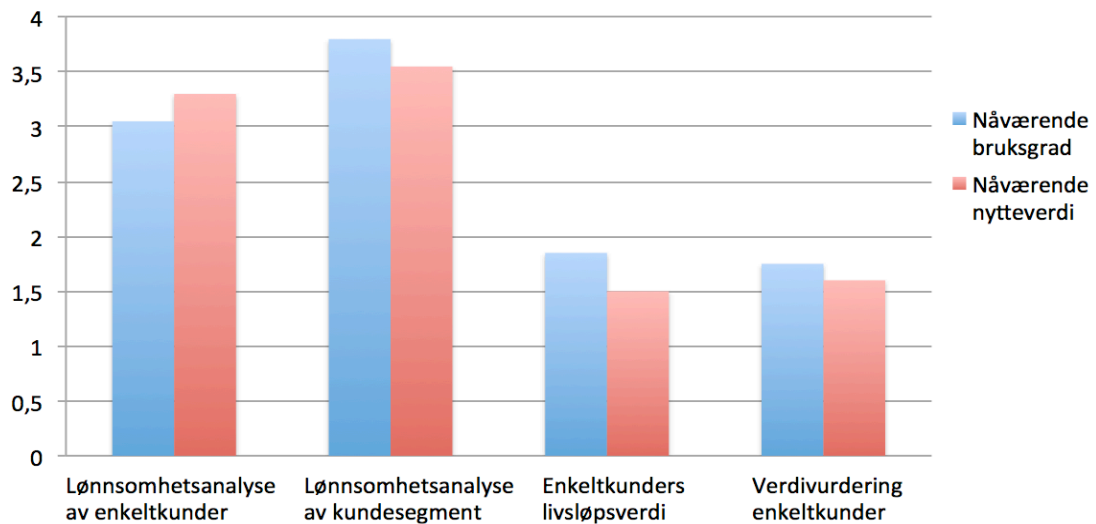
Våre resultater viser at både nåværende bruksgrad og nåværende nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) har identisk gjennomsnitt. Figur 15 viser at potensiell nytteverdi har høyere gjennomsnitt enn både bruksgrad og nåværende nytte. For å undersøke om denne differansen i gjennomsnittsverdi er signifikant forskjellig fra bruksgrad og nytteverdi gjennomfører vi en variansanalyse. Variansanalysen viser at minst en av gjennomsnittsverdiene er signifikant forskjellig fra hverandre på 5% signifikansnivå ( $p < 0,05$ ). For å underbygge resultatet fra variansanalysen legger vi også til grunn t-tester for å undersøke om potensiell nytteverdi er signifikant høyere enn bruksgrad og nåværende nytte. Resultatet fra t-testene bekrefter at potensiell nytteverdi er signifikant høyere enn både bruksgrad og nåværende nytteverdi på 5% nivå. Vi kan dermed konkludere med at potensiell nytteverdi er signifikant høyere enn både bruksgrad og nåværende nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering).



Figur 15 - Gjennomsnittsverdier for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)

### Bruksgrad og nytteverdi av ulike lønnsomhetsanalyser

Figur 16 illustrerer gjennomsnittsverdiene for både bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene. Det fremkommer at det bare er lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder som har høyere nåværende nytteverdi enn bruksgrad. For å avdekke om det finnes signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdiene velger vi å gjennomføre variansanalyser for bruksgrad og nytte.



Figur 16 - Gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi av ulike lønnsomhetsanalyser (spørsmål 9 og 12)

Variansanalysen konkluderer med at minst én av gjennomsnittsverdiene for både bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene er signifikant forskjellig fra hverandre på 5% nivå. For å undersøke om det er signifikante forskjeller for bruksgrad og nytteverdi legger vi til grunn t-tester. Resultatet fra testene viser at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment har signifikant høyere bruksgrad enn de prospektive lønnsomhetsanalysene på 10% nivå. Når vi gjennomførte t-tester for nytteverdi viste testen at både lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment har signifikant høyere nytteverdi enn de prospektive lønnsomhetsanalysene på 5% nivå. Det ble ikke funnet noen signifikante forhold mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment for både bruksgrad og nytteverdi.

### Bruksgrad av ulike lønnsomhetsanalyser i privat- og bedriftsmarkedet

Vi undersøkte også bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene innenfor henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. Resultatet fra variansanalysen konkluderer med at minst én av gjennomsnittsverdiene er signifikant forskjellig fra hverandre på 5% nivå. Vi la derfor til grunn t-tester for å undersøke om det er signifikante forskjeller for bruksgrad av de ulike analyseteknikkene. Resultatet fra t-testene viste at innenfor privatmarkedet har lønnsomhetsanalyse av kundesegment signifikant høyere bruksgrad enn lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 10% nivå. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment hadde også signifikant høyere bruksgrad enn de prospektive lønnsomhetsanalysene på 5% nivå. Når det gjelder bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder viste det seg at metoden hadde signifikant høyere bruksgrad enn enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder på henholdsvis 10% og 5% nivå. Ut i fra variansanalysen og t-testene kan vi konkludere med at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet på 10% signifikansnivå.

Videre undersøkte vi bruksgrad av ulike lønnsomhetsteknikker for bedriftsmarkedet. Resultatet fra t-testene viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har signifikant høyere

bruksgrad enn lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 5% nivå. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder viste seg også å ha signifikant høyere bruksgrad enn prospektive lønnsomhetsanalyser på 10% nivå. Variansanalysene og resultatet fra t-testene er presentert i vedlegg 5.

I delkapittel 4.2.1 har vi kartlagt bruksgrad og nytteverdi av ulike lønnsomhetsanalyser. Vi ønsker nå å undersøke om skadeforsikringsselskaper bruker flere av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Det vil si at respondentene svarte verdien 5, 6 eller 7 tilknyttet spørsmål om bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg skal vi gjennomføre en korrelasjonsanalyse for å vurdere om det finnes en grad av samvariasjon mellom de ulike lønnsomhetsteknikkene.

### Skadeforsikringsselskap som benytter ulike lønnsomhetsanalyser i stor grad

Ut i fra tabell 4.8 kan vi se at 10% av skadeforsikringsselskapene benyttet alle fire lønnsomhetsanalysene i stor grad, mens bare 5% av respondentene svarte at deres selskap brukte tre av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Videre fremkom det også at 5% av skadeforsikringsselskapene benyttet to av lønnsomhetsanalysene i stor grad, mens 30% av respondentene svarte at deres selskap brukte én av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Ut fra kumulativ fremstilling kan vi se at 50% av skadeforsikringsselskapene benytter minst én av de ulike lønnsomhetsteknikkene i stor grad. Implisitt betyr det at 50% av selskapene ikke benytter noen av lønnsomhetsanalysene i stor grad. For å undersøke om det er ulike lønnsomhetsanalyser som ofte benyttes sammen gjennomfører vi en korrelasjonsanalyse.

Selskap som i stor grad benytter lønnsomhetsanalyser	Andel	Kumulativ %
<i>Bruker alle fire lønnsomhetsanalysene i stor grad</i>	10 %	10 %
<i>Bruker tre av lønnsomhetsanalysene i stor grad</i>	5 %	15 %
<i>Bruker to av lønnsomhetsanalysene i stor grad</i>	5 %	20 %
<i>Bruker en av lønnsomhetsanalysene i stor grad</i>	30 %	50 %
<i>Bruker ingen av lønnsomhetsanalysene i stor grad</i>	50 %	100 %
n=20		

Tabell 4.8: Andel av skadeforsikringsselskap som bruker ulike lønnsomhetsanalyser i stor grad

### Korrelasjonsanalyse for bruksgrad av ulike lønnsomhetsanalyser

Tabell 4.9 viser korrelasjonskoeffisienter for bruksgrad av de ulike formene for lønnsomhetsanalyser. Det fremkommer meget sterk korrelasjon (0,743) mellom bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 5% nivå. For lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er det sterk korrelasjon med både enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder med korrelasjonskoeffisienter på henholdsvis 0,412 og 0,415. Samvariasjonen mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og de prospektive lønnsomhetsanalysene er signifikant på 10% nivå. Videre ser vi at korrelasjonen mellom lønnsomhetsanalyse av kundesegment er meget sterk både med enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Her er samvariasjonen signifikant på 5% nivå med koeffisienter på 0,541 og 0,527. Tabellen viser også at det er meget sterk korrelasjon mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene (0,990) på 5% nivå.



Pearson Rangkorrelasjon for bruksgrad	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
<i>Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder</i>	1			
<i>Lønnsomhetsanalyse av kundesegment</i>	0,743*	1		
<i>Enkeltkunders livsløpsverdi</i>	0,412**	0,541*	1	
<i>Verdivurdering enkeltkunder</i>	0,415**	0,527*	0,990*	1
n=20				
* p < 0,05				
** p < 0,1				

Tabell 4.9: Korrelasjonsmatrise for bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene

### Korrelasjonsanalyse for nytteverdi av ulike lønnsomhetsanalyser

Fra tabell 4.10 kan vi se korrelasjonskoeffisientene for nytteverdi av de ulike formene for lønnsomhetsanalyser. For lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er det meget sterk korrelasjon mellom lønnsomhetsanalyse av kundesegment (0,618), enkeltkunders livsløpsverdi (0,656) og verdivurdering enkeltkunder (0,614). All samvariasjon er signifikant på 5% nivå. Videre fremkommer det at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har sterk korrelasjon med de prospektive lønnsomhetsanalysene. Her er oppgis det korrelasjonskoeffisienter på 0,395 for enkeltkunders livsløpsverdi og 0,401 for verdivurdering enkeltkunder. Samvariasjonen mellom lønnsomhetsanalyse av kundesegment og de prospektive lønnsomhetsanalysene er signifikant på 10% nivå. Avslutningsvis vises korrelasjonskoeffisienten for nytteverdi mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene. Her fremkommer det en meget sterk korrelasjon (0,989) som er signifikant på 5% nivå.

Pearson Rangkorrelasjon for nytteverdi	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
<i>Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder</i>	1			
<i>Lønnsomhetsanalyse av kundesegment</i>	0,618*	1		
<i>Enkeltkunders livsløpsverdi</i>	0,656*	0,395**	1	
<i>Verdivurdering enkeltkunder</i>	0,614*	0,401**	0,989*	1
n=				
* p < 0,05				
** p < 0,1				

Tabell 4.10 Korrelasjonsmatrise for nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene

### Korrelasjonsanalyse for bruksgrad av ulike lønnsomhetsanalyser i privat- og bedriftsmarkedet

For å se nærmere på bruksgraden av de ulike lønnsomhetsanalysene i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet presenterer vi korrelasjonskoeffisienter for bruksgrad. Det gir oss mulighet for å undersøke hvilke lønnsomhetsanalyser som samvarierer med hverandre i de ulike kundemarkedene. I tabell 4.11 kan vi se korrelasjonskoeffisientene for bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene i privatmarkedet. Det fremkommer at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har meget sterk korrelasjon med lønnsomhetsanalyse av kundesegment (0,726) og sterk korrelasjon med verdivurdering enkeltkunder (0,457). Begge samvariasjonene er signifikante på 5% nivå. Videre kan vi se at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har meget sterk korrelasjon med de prospektive lønnsomhetsanalysene. Resultatet fra analysen viser at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har korrelasjonskoeffisienter på 0,498 og 0,501 med

henholdsvis enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering av enkeltkunder. Korrelasjonskoeffisientene er signifikante på 5% nivå. Det er også meget sterk korrelasjon mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene (0,933) på 5% nivå.

Pearson Rangkorrelasjon for bruksgrad: Privatmarked	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1			
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	0,726*	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,358	0,498*	1	
Verdivurdering enkeltkunder	0,457*	0,501*	0,933*	1
n=20				
* p < 0,05				
** p < 0,1				

Tabell 4.11: Korrelasjonsmatrise for bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene for privatmarked

Ut i fra tabell 4.12 fremkommer det meget sterk korrelasjon mellom lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og de øvrige lønnsomhetsanalysene i bedriftsmarkedet. Dette gjelder for lønnsomhetsanalyse av kundesegment (0,617), enkeltkunders livsløpsverdi (0,645) og verdivurdering enkeltkunder (0,630). Videre kan vi se at lønnsomhetsanalyse av kundesegment har sterk korrelasjon med de prospektive lønnsomhetsanalysene. For enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder er korrelasjonskoeffisientene 0,709 og 0,607. I likhet med privatmarkedet er det også her meget sterk korrelasjon mellom de prospektive lønnsomhetsanalysene (0,985). All samvariasjon er signifikant på 5% nivå.

Pearson Rangkorrelasjon for bruksgrad: Bedriftsmarked	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1			
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	0,617*	1		
Enkeltkunders livsløpsverdi	0,645*	0,709*	1	
Verdivurdering enkeltkunder	0,630*	0,607*	0,985*	1
n=20				
* p < 0,05				
** p < 0,1				

Tabell 4.12: Korrelasjonsmatrise for bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene for bedriftsmarked

### ***Kort deloppsummering***

Vi la til grunn både variansanalyser og t-tester for å vurdere om gjennomsnittsverdiene for bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytte er signifikant forskjellig fra hverandre. Resultatet fra testene viste at potensiell nytte for kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) er signifikant høyere enn bruksgrad og nåværende nytte. Videre viste våre resultater at de retrospektive lønnsomhetsanalysene hadde høyere bruksgrad og nytteverdi enn de prospektive lønnsomhetsanalysene. Våre funn viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest brukt i bedriftsmarkedet, mens lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest benyttet i privatmarkedet.

Ut i fra kumulativ fremstilling kunne vi se at 50% av skadeforsikringsselskapene benytter minst én av lønnsomhetsanalysene i stor grad, mens bare 10% av selskapene benyttet alle fire lønnsomhetsanalysene i stor grad. Vi la deretter til grunn korrelasjonsanalyser for å vurdere om det er noen form for samvariasjon mellom analyseteknikkene.

For både bruksgrad og nytteverdi viste korrelasjonsmatrisen at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder hadde signifikante koeffisienter med samtlige analyseteknikker. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment hadde signifikante korrelasjonskoeffisienter med de prospektive lønnsomhetsanalysene, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene hadde signifikante koeffisienter seg i mellom.

### 4.3 Hvilke faktorer påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge?

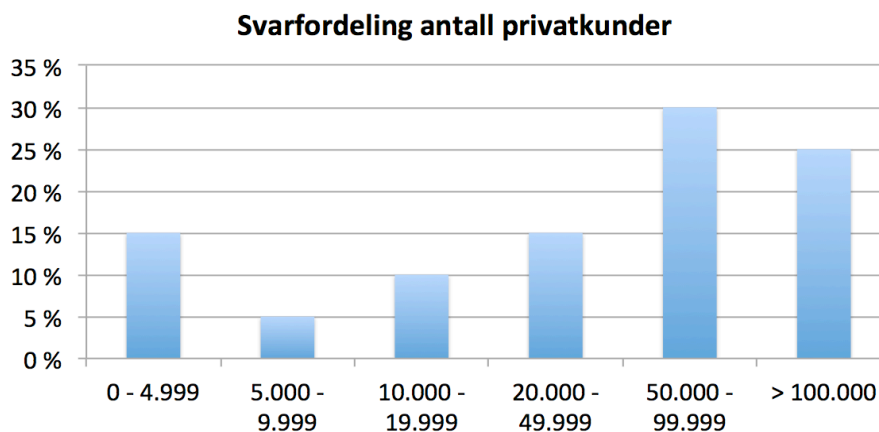
For å besvare den andre problemstillingen fokuserer vi på faktorer som aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (spørsmål 17), markedsorientering (spørsmål 8), omsetning (spørsmål 7) og selskapets kundebase (spørsmål 3 og 5). For at analysen skal gi representative svar er det viktig at også resultatene for den andre problemstillingen er pålitelige. Det innebærer at respondentene har svart at de har kunnskap om spørsmål tilknyttet ulike estimeringsmetoder (se kapittel 4.1). Utvalget for problemstilling 2 vil bestå av 20 respondenter.

#### 4.3.1 Deskriptiv statistikk

Problemstilling 2 besvares ved hjelp av statistiske analyser. Innledningsvis vil vi presentere deskriptiv statistikk for aktuelle spørsmål. Deskriptiv statistikk vil sammen med faktoranalysen som gjennomføres i delkapittel 4.3.1 utgjøre grunnlaget for å teste hypotesene våre ved multiple regresjonsanalyser.

#### Spørsmål 3: Hvor mange privatkunder har deres selskap?

Figur 17 viser svarfordelingen til spørsmål 3 som omhandler antall privatkunder. Ut i fra figuren kan vi se at 20% av respondentene svarte at deres selskap har færre enn 10.000 privatkunder. Det fremkommer at 55% av skadeforsikringsselskapene har over 50.000 privatkunder, implisitt vil det si at 45% av selskapene har færre enn 50.000 privatkunder. Vi har derfor satt et skille på 50.000 privatkunder (se tabell 4.13) når vi skal teste hypotese 4 som skal undersøke om skadeforsikringsselskap med flere privatkunder har høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.



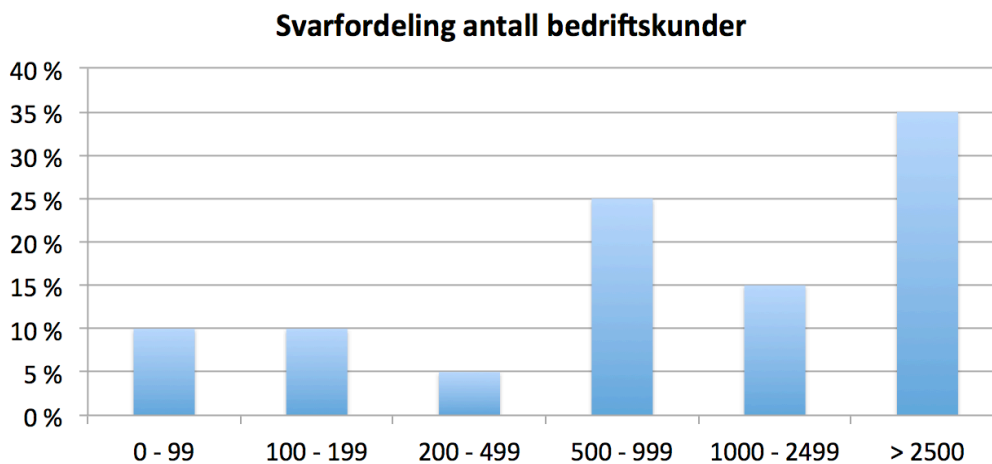
Figur 17: Antall privatkunder

Spørsmål 3	Antall selskap	Prosent-vis
Gruppert antall privatkunder		
< 50.000 privatkunder	9	45 %
> 50.000 privatkunder	11	55 %
n=20		

Tabell 4.13: Gruppert antall privatkunder

### Spørsmål 5: Hvor mange bedriftskunder har deres selskap?

Figur 18 viser svarfordelingen til spørsmål 5 som omhandler hvor mange bedriftskunder skadeforsikringsselskapet har. Ut i fra figuren kan vi se at 20% av respondentene svarte at deres selskap har færre enn 200 bedriftskunder. Videre fremkommer det at 50% av skadeforsikringsselskapene har mer enn 1000 bedriftskunder. Vi har av den grunn satt et skille på 1000 bedriftskunder (se tabell 4.14) når vi skal teste hypotese 5 som har til hensikt å undersøke om skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre bedriftskunder.



Figur 18: antall bedriftskunder

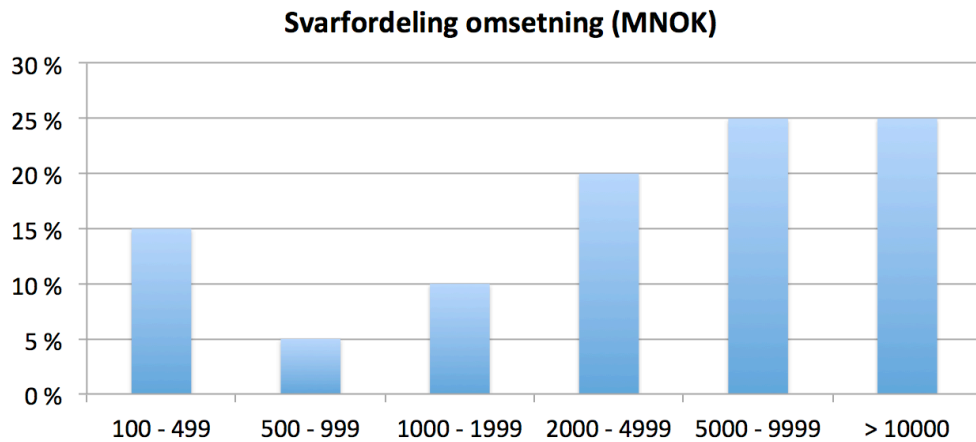
Spørsmål 5	Antall selskap	Prosent-vis
Gruppert antall privatkunder		
< 1000 bedriftskunder	10	50 %
> 1000 bedriftskunder	10	50 %
n=20		

Tabell 4.14: Gruppering antall bedriftskunder

### Spørsmål 7: Hvor stor omsetning hadde selskapet i 2014 (MNOK)?

Figur 19 viser svarfordelingen til spørsmål 7 som omhandler hvor stor omsetning de ulike skadeforsikringsselskapene hadde i 2014. Det fremkommer at 15% av respondentene svarte at deres selskap hadde en omsetning på 100-499 MNOK, mens 20% av respondentene svarte at selskapet hadde en omsetning på 2000-4999 MNOK. Videre kan vi se at 50% av

respondentene svarte at selskapet deres hadde over 5000 MNOK i omsetning (se tabell 4.15). For hypotese 3 setter vi derfor et omsetningsskille på 5000 MNOK.



Figur 19 : Omsetningsfordeling MNOK

Spørsmål 7 Gruppert omsetningsfordeling	Antall selskap	Prosent- vis
< 5.000 MNOK	10	50 %
> 5.000 MNOK	10	50 %
n=20		

Tabell 4.15: Gruppert omsetningsfordeling

### Spørsmål 8: Grad av markedsorientering

I tabell 4.16 presenteres de fire påstandene om markedsorientering. Her skulle respondentene svare i hvilken grad de er enig/uenig med ulike påstander. Fra tabellen kan vi se at påstand 1 og påstand 2 har fått samme gjennomsnitt. Disse påstandene har som hensikt å måle om selskapet har god kunnskap og forståelse for kundens behov og om selskapet søker mot å kontinuerlig skape verdi for kunden. Videre har påstand 3 som omhandler at selskapet fokuserer på tett samarbeid på tvers av avdelinger for å skape verdi for kunden fått en gjennomsnittsverdi på 4,75. Påstanden som sier at selskapet har en sterk grad av markedsorientering har fått høyest gjennomsnitt med 4,8.

Spørsmål 8 Vurder følgende påstander	Helt uenig						Helt enig 7	Gjennom- snitt	Standard- avvik
	1	2	3	4	5	6			
Selskapet har god kunnskap og forståelse for kundens behov	0 %	5 %	10 %	20 %	45 %	15 %	5 %	4,7	1,17
Selskapet søker mot å kontinuerlig skape verdi for kunden	0 %	5 %	10 %	25 %	35 %	20 %	5 %	4,7	1,29
Selskapet fokuserer på tett samarbeid på tvers av avdelinger for å skape verdi for kunden	0 %	5 %	10 %	25 %	30 %	25 %	5 %	4,75	1,25
Selskapet har en sterk grad av markedsorientering	0 %	5 %	10 %	25 %	25 %	30 %	5 %	4,8	1,28
n=20									

Tabell 4.16: Påstander markedsorientering

### Spørsmål 17: I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsteknikker

I tabell 4.17 presenteres svarfordelingen til spørsmål 17 som omhandler i hvilken grad selskapet benytter ulike estimeringsmetoder. Fra tabellen kan vi se at de tradisjonelle estimeringsmetodene er mest bruk. Bidragsmetoden er den estimeringsmetoden som har høyest gjennomsnitt (4,65). Dette er også den eneste estimeringsmetoden hvor respondentene har svart at deres selskap benytter metoden i svært stor grad. Selvkostmetoden har fått et gjennomsnitt på 4,00. Her har også 10% av respondentene svart at de ikke benytter metoden. Vi kan se at aktivitetsbasert kalkulasjon har fått et gjennomsnitt på 3,45, mens tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon er den estimeringsmetoden som er minst brukt av de øvrige (2,65). Her svarte også 25% av respondentene at de ikke benyttet metoden.

#### Spørsmål 17

I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsmetoder?

	Bruker ikke metoden	I svært liten grad						I svært stor grad	Gjennomsnitt	Standardavvik
		1	2	3	4	5	6			
Selvkostmetoden	10 %	5 %	5 %	15 %	10 %	30 %	25 %	0 %	4,00	1,97
Bidragsmetoden	5 %	0 %	10 %	5 %	20 %	25 %	20 %	15 %	4,65	1,84
Aktivitetsbasert kalkulasjon	10 %	5 %	15 %	10 %	30 %	20 %	10 %	0 %	3,45	1,79
Tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon	25 %	10 %	15 %	10 %	15 %	15 %	10 %	0 %	2,65	2,13

n=20

Tabell 4.17: Bruksgrad for ulike estimeringsmetoder

### Spørsmål 18: Hvilken estimeringsmetode brukes i forbindelse med de ulike lønnsomhetsanalysene?

I tabell 4.18 presenteres respondentenes svar om hvilken estimeringsmetode deres selskap benytter i forbindelse med de ulike lønnsomhetsanalysene. Hensikten med spørsmålet er å avdekke sammenhenger mellom ulike estimeringsmetoder og lønnsomhetsanalyser. Halvparten av utredningens respondenter svarte at deres skadeforsikringsselskap benytter selvkostmetoden i forbindelse med lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Videre kan vi se at 40% av selskapene benytter selvkostmetoden i forbindelse med lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Fra gjennomsnittsverdiene kan vi se at de tradisjonelle estimeringsmetodene er mest benyttet i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser. For de prospektive lønnsomhetsanalysene kan vi se at aktivitetsbasert kalkulasjon er den mest brukte metoden. Her svarte 35% av respondentene at de benyttet ABC i forbindelse med enkeltkunders livsløpsverdi og 20% svarte at de brukte ABC i forbindelse med verdivurdering enkeltkunder. Det fremkommer at tidsdrevne ABC bare var benyttet i forbindelse med verdivurdering enkeltkunder. Halvparten av respondentene svarte imidlertid at deres selskap ikke benyttet de prospektive lønnsomhetsanalysene.

Spørsmål 18

Hvilken estimeringsmetode bruker deres selskap i forbindelse med de ulike lønnsomhetsanalysene?

	Bruker ikke teknikken	Bidragsmetoden	Selvkostmetoden	ABC	Tidsdreven ABC	Gjennomsnitt	Standardavvik
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	15 %	25 %	50 %	10 %	0 %	1,55	0,89
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	15 %	30 %	40 %	15 %	0 %	1,55	0,94
Enkeltkunders livsløpsverdi	50 %	5 %	10 %	35 %	0 %	1,3	1,42
Verdivurdering enkeltkunder	50 %	5 %	10 %	20 %	15 %	1,45	1,64
n=20							

Tabell 4.18: Estimeringsmetoder som benyttes i forbindelse med ulike lønnsomhetsanalyser

### ***Kort deloppsummering***

Ut i fra deskriptiv statistikk fremkommer det at 55% av skadeforsikringselskapene har mer enn 50.000 privatkunder. Halvparten av respondentene oppgir at deres selskap har mer enn 1000 bedriftskunder. Videre kan vi se at halvparten av selskapene oppgir at deres selskap hadde en omsetning på over 5000 MNOK i 2014.

Ved vurdering av selskapets grad av markedsorientering viste analysen høy gjennomsnittlig verdi for samtlige påstander. Dette indikerer en høy grad av markedsorientering for selskapene. Videre kunne vi se at de tradisjonelle estimeringsmetodene er mest brukt, hvor bidragsmetoden er mest benyttet. Det var også de tradisjonelle estimeringsmetodene som er mest benyttet i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser. Når de gjelder de aktivitetsbaserte estimeringsmetodene viste det seg at ABC-metoden er mest brukt i forbindelse med de prospektive lønnsomhetsanalysene. Tidsdreven ABC er bare benyttet i forbindelse med lønnsomhetsanalysen verdivurdering enkeltkunder, hvor kunde verdien vurderes fra et relasjonelt perspektiv.

### **4.3.2 Statistiske analyser**

I dette delkapittelet vil vi benytte blant annet multiple regresjonsanalyser for å avgjøre hvilke faktorer som vi mener kan påvirke bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Før vi imidlertid kan gjennomføre slike analyser må vi lage faktorladninger for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (spørsmål 17) og for markedsorientering (spørsmål 8). Det innebærer at vi lager en faktor som skal representere begge formene for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (ABC-faktor) og en faktor for markedsorientering. Hensikten med faktorladningen er å teste om aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og grad av markedsorientering påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. For å vurdere om vi kan forsvare bruken av faktorladningene må vi gjennomføre en bekreftende faktoranalyse.

Faktoranalyse	Faktor 1	Faktor 2
<i>Aktivitetsbasert kalkulasjon</i>	0,866	
<i>Tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon</i>	0,866	
<i>Selskapet har god forståelse og kunnskap for kundens behov</i>		0,973
<i>Selskapet søker mot å kontinuerlig skape verdi for kunden</i>		0,922
<i>Selskapet fokuserer på tett samarbeid på tvers av avdelinger for å skape verdi for kunden</i>		0,939
<i>Selskapet har en sterk grad av markedsorientering</i>		0,909
n=20		

Tabell 4.19: Bekreftende faktoranalyse

Ut i fra tabell 4.19 kan vi se at aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon har tilfredsstillende faktorladning for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder (se kapittel 3.5.5). Videre ser vi at de fire påstandene om markedsorientering også lader på samme faktor.

For å teste indre konsistens gjennomfører vi en analyse for Cronbach's alfa. Tabell 4.20 viser at ABC-faktoren og markedsorientering har tilfredsstillende verdier på henholdsvis 0,838 og 0,976 som indikerer høy reliabilitet. Som et resultat av faktoranalysen lager vi variablene ABC-faktor og markedsorienteringsfaktor. ABC-faktor er gjennomsnittsverdien av aktivitetsbasert kalkulasjon og tidsdreven ABC som måles i spørsmål 17. Markedsorienteringsfaktor er gjennomsnittet av de fire påstandene som måler markedsorientering (spørsmål 8). Deskriptiv statistikk til de nye faktorene vises i tabell 4.21.

Bekreftende faktoranalyse	Cronbach's alfa
<i>ABC</i>	0,838
<i>Markedsorientering</i>	0,976
n=20	

Tabell 4.20: Cronbach's alfa for bekræftende faktoranalyse

Deskriptiv statistikk	Gjennomsnitt	Standardavvik
<i>ABC-faktor</i>	3,05	1,99
<i>Markedsorienteringsfaktor</i>	4,74	1,21
n=20		

Tabell 4.21: Deskriptiv statistikk

## Multiple regresjonsanalyser

I tabell 4.22 og 4.23 representerer hver kolonne en regresjonsanalyse. Det betyr at vi har gjennomført fem regresjonsanalyser for bruksgrad og fem regresjonsanalyser for nytteverdi. De fire ulike lønnsomhetsanalysene i tillegg til en helhetsvurdering av begrepet utgjør de avhengige variablene for den respektive regresjonsanalysen. Bruksgrad og nytteverdi for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) er tilknyttet spørsmål 14 og 15, mens bruksgrad og nytteverdi for de ulike lønnsomhetsanalysene er tilknyttet spørsmål 9 og 12 i spørreundersøkelsen. Analysens uavhengige variabler er ABC-faktor, markedsorientering, omsetning og antall kunder (både privat- og bedriftskunder).



Utredningens uavhengige variabler som omsetning og antall kunder tilegnes dummyvariabler. Her blir skadeforsikringsselskap med høy omsetning (over 5000 MNOK) tilegnet verdien 1, mens selskap med omsetning lavere enn 5000 MNOK blir tilegnet verdien 0. Det samme gjelder for de uavhengige variablene tilknyttet privat- og bedriftskunder.

Skadeforsikringsselskap med flere enn 50.000 privatkunder tilegnes verdien 1, mens selskap med færre enn 50.000 privatkunder tilegnes verdien 0. For selskap med flere bedriftskunder (over 1000 kunder) tilegnes dummyvariabelen 1, mens selskap med færre enn 1000 bedriftskunder tilegnes verdien 0.

For å få forventningsrette koeffisienter i regresjonsanalysen stilles det krav om at data må være tilnærmet normalfordelt. I vedlegg 6 viser vi at dette er tilfelle ved å se på normalfordelingsplottet. Vi kan dermed konkludere med at koeffisientene i vår oppgave er forventningsrette. Verdien til koeffisientene i regresjonsanalyser forteller oss hvor stor innvirkning den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen.

Videre forutsetter multiple regresjonsanalyser at det ikke er perfekt eller tilnærmet perfekt lineær sammenheng mellom to eller flere uavhengige variabler (Johannesen et al., 2011). Multikollinearitet er med andre ord når det oppstår høy interkorrelasjon blant undersøkelsens uavhengige variabler. Dersom multikollinearitet inntreffer i regresjonsanalysen kan det føre til bredere konfidensintervall og unormale p-verdier for studiens uavhengige variabler. I denne utredningen la vi til grunn en VIF-test (variance inflation factor test) som er en indikator av grad av multikollinearitet. Verdien av VIF er et tall mellom null til uendelig. Dersom de uavhengige variablene oppnår en VIF-verdi over 10 har variabelen stor grad av multikollinearitet (Hinton et al., 2014). Vi testet våre uavhengige variabler for multikollinearitet og samtlige variabler viste verdier lavere enn 5. Vi kan dermed konkludere med at våre uavhengige variabler ikke innehar multikollinearitet (se vedlegg 6).

### Multipel regresjonsanalyse for bruksgrad

I tabell 4.22 fremkommer det at regresjonsanalysene for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser har justert forklaringskraft (justert  $R^2$ ) mellom 0,326 og 0,748. Den regresjonsanalysen med høyest forklaringskraft er kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), mens enkeltkunders livsløpsverdi har lavest forklaringskraft.

Regresjonsanalyse for bruksgrad	Helhetsvurdering	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
(konstant)	-1,611	-1,198	-0,687	-5,099*	-5,544*
ABC	0,636*	0,737*	0,645*	-0,446	-0,496
Markedsorientering	0,442	0,175	0,228	1,614*	1,725*
Omsetning høy (>5.000 MNOK)	0,999**	1,704*	1,032**	0,749	0,761
Privatkunder flere (>50.000)	1,238*	-0,342	1,284*	0,685	0,372
Bedriftskunder flere (>1000)	0,202	1,016	0,434	-0,18	0,1
Justert $R^2$	0,748	0,635	0,682	0,326	0,34

\* p < 0,05  
 \*\* p < 0,10  
 n=20

Tabell 4.22: Regresjonsanalyse bruksgrad

Ut i fra tabell 4.22 kan vi se at regresjonskoeffisientene for bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser ikke fant noen signifikante verdier for skadeforsikringsselskap

med flere bedriftskunder. Dette gjelder både for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Resultatet fra regresjonsanalysen viste imidlertid at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) har signifikante koeffisienter med ABC, høy omsetning og flere privatkunder. Her viste analysen at både ABC og flere privatkunder hadde signifikante koeffisienter på 5% nivå, mens høy omsetning var signifikant på 10% nivå.

Når det gjelder lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder fremkommer det signifikante koeffisienter både for ABC og høy omsetning, hvor begge er signifikante på 5% nivå. Det innebærer at skadeforsikringsselskap med omsetning over 5000 MNOK vil ha høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder enn skadeforsikringsselskap med omsetning lavere enn 5000 MNOK. For lønnsomhetsanalyse av kundeselement viste regresjonsanalysen signifikante koeffisienter for ABC, høy omsetning og flere privatkunder. Korrelasjonskoeffisientene for ABC og flere privatkunder er signifikante på 5% nivå, mens høy omsetning er signifikant på 10% nivå. Videre kan vi se at regresjonsanalysen viste signifikante korrelasjonskoeffisienter for markedsorientering og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Begge koeffisientene er signifikante på 5% nivå.

### Multipel regresjonsanalyse for nytteverdi

I tabell 4.23 fremkommer det at regresjonsanalysene for nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser har justert forklaringskraft mellom 0,364 og 0,517. I likhet med regresjonsanalysen for bruksgrad er det kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) som har høyest forklaringskraft for nytteverdi, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene har lavest forklaringskraft.

Regresjonsanalyse for nytteverdi	Helhetsvurdering	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
(konstant)	-3,345	-0,402	-5,152*	-5,460*	-5,46*
ABC	0,958**	0,881*	-0,329	-0,433	-0,433
Markedsorientering	1,348*	0,08	1,508*	1,635*	1,635*
Omsetning høy (>5.000 MNOK)	0,967	0,489	0,913	0,88	0,88
Privatkunder flere (>50.000)	0,649	-0,27	0,226	0,338	0,338
Bedriftskunder flere (>1000)	0,524	1,316**	-0,141	0,017	0,017
Justert R <sup>2</sup>	0,517	0,504	0,375	0,364	0,364

\* p < 0,05  
 \*\* p < 0,10  
 n=20

Tabell 4.23: Regresjonsanalyse nytte

Ut i fra tabell 4.23 kan vi se at analysen ikke gir noen signifikante koeffisienter mellom høy omsetning og flere privatkunder. Det gjelder både for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Vi kan imidlertid se at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) har signifikante koeffisienter med ABC på 10% nivå og markedsorientering på 5% nivå. Dette innebærer at skadeforsikringsselskap med høy grad av markedsorientering vil ha høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering). Høy grad av markedsorientering har også signifikante koeffisienter med lønnsomhetsanalyse av kundeselement (1,508), enkeltkunders livsløpsverdi (1,635) og verdivurdering enkeltkunder (1,635). Samtlige koeffisienter er signifikante på 5% nivå. Videre fremkommer det fra regresjonsanalysen at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har signifikante koeffisienter med ABC på 5% nivå og flere bedriftskunder på 10% nivå.

## 4.4 Oppsummering

Av populasjonen vår på 67 ulike skadeforsikringsselskap var det totalt 27 respondenter som fullførte spørreundersøkelsen. Etter ekskludering satt vi igjen med et utvalg på 20 selskap som utgjør en svarprosent på 29,9%. Som nevnt tidligere kan en høyere responsrate være utslagsgivende for våre resultater, men dette forblir bare spekulasjon.

I delkapittel 4.2 belyser vi den første problemstillingen om bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Etter gjennomføring av variansanalyser og t-tester konkluderte vi med at potensiell nytteverdi er signifikant høyere enn både bruksgrad og nåværende nytte. Det fremkommer derfor et potensial av å ta i bruk kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap. Videre viser våre funn at de retrospektive lønnsomhetsanalysene hadde høyere bruksgrad og nytteverdi enn de prospektive analyseteknikkene. Ut fra analysen kunne vi konkludere med at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest brukt i privatmarkedet, mens lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest brukt i bedriftsmarkedet.

Vi lagde en kumulativ fremstilling over hvilke skadeforsikringsselskap som benyttet ulike lønnsomhetsanalyser i stor grad. Her fremkom det at halvparten av selskapene benytter minst én av analyseteknikkene i stor grad, mens bare 10% oppgir at de bruker alle fire lønnsomhetsanalysene i stor grad. Implisitt vil det si at halvparten av selskapene ikke benytter noen av lønnsomhetsanalysene i stor grad. Deretter la vi til grunn korrelasjonsanalyser for å vurdere om det finnes noen form for samvariasjon mellom analyseteknikkene.

Resultatet fra korrelasjonsanalysen viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder hadde signifikante koeffisienter med samtlige analyseteknikker. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment hadde signifikante koeffisienter med de prospektive analyseteknikkene, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene hadde signifikante koeffisienter seg i mellom. Samtlige koeffisienter var signifikante for både bruksgrad og nytteverdi.

Innenfor privatmarkedet viste korrelasjonsanalysen for bruksgrad at lønnsomhetsanalyse av kundesegment hadde signifikante koeffisienter med lønnsomhetsanalyse av kundesegment og verdivurdering av enkeltkunder. Videre viste lønnsomhetsanalyse av kundesegment signifikante koeffisienter med prospektive lønnsomhetsanalyser. I tillegg hadde de prospektive lønnsomhetsanalysene signifikante koeffisienter seg i mellom. Korrelasjonsanalysen for bruksgrad viste signifikante koeffisienter for samtlige analyseteknikker i bedriftsmarkedet.

I delkapittel 4.3 belyste vi problemstilling 2 som har til hensikt å undersøke hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Ut i fra deskriptiv statistikk kan vi se at de tradisjonelle estimeringsmetodene var mest brukt. Det viste seg også at disse var mest benyttet i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser. Våre funn viste at aktivitetsbasert kalkulasjon er mest benyttet i forbindelse med de prospektive lønnsomhetsanalysene, mens tidsdrevne ABC kun var benyttet i forbindelse med lønnsomhetsanalysen verdivurdering enkeltkunder. Videre gjennomførte vi en bekreftende faktoranalyse for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder og markedsorientering. Resultatet fra

analysen viste tilfredsstillende faktorladninger. Disse ble så testet ved Cronbach`s alfa før vi lagde de nye faktorene ABC og markedsorientering.

Resultatet fra regresjonsanalysen for bruksgrad viste at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) hadde signifikante koeffisienter med både ABC, høy omsetning og flere privatkunder. For lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder viste korrelasjonsanalysen at koeffisientene for ABC og høy omsetning var signifikante. Det fremkom at lønnsomhetsanalyse av kundeselement hadde signifikante koeffisienter med ABC, høy omsetning og flere privatkunder. Det innebærer at skadeforsikringsselskap med flere privatkunder vil ha høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundeselement enn skadeforsikringsselskap med færre privatkunder. Videre viste regresjonsanalysen signifikante korrelasjonskoeffisienter for grad av markedsorientering og de prospektive lønnsomhetsanalysene.

Vi la også til grunn regresjonsanalyser for nytteverdi. Her viste resultatet at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) har signifikante koeffisienter med ABC og markedsorientering. Videre viste det seg at markedsorientering også har signifikante koeffisienter med lønnsomhetsanalyse av kundeselement, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder hadde signifikante koeffisienter med både ABC og flere bedriftskunder. Det innebærer at skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder vil ha høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder enn skadeforsikringsselskap med færre bedriftskunder.

#### 4.4.1 Oppsummering hypoteser

Hypotese H1 undersøker om høyere bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Her fikk vi støtte for høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundeselement. Samtlige koeffisienter er signifikante på 5% nivå. Når det gjelder om høyere bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser fant vi støtte for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) på 10% nivå og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 5% nivå.

#### **H1 Desto høyere bruk av aktivitetsbasert kalkulasjon, desto høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser**

	<u>Bruksgrad</u>	<u>Nytteverdi</u>
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Støttes *	Støttes **
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes *	Støttes *
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Støttes *	Forkastes
Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastes	Forkastes
Verdivurdering enkeltkunder	Forkastes	Forkastes

Hypotese H2 undersøker om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Her fikk vi støtte for høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder på 5% signifikansnivå. Videre

undersøkte hypotesen om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Våre funn viste at dette stemmer for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundeselement og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Alle korrelasjonskoeffisienter er signifikante på 5% nivå.

## **H2 Desto høyere grad av markedsorientering, desto høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser**

	<u>Bruksgrad</u>	<u>Nytteverdi</u>
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Forkastes	Støttes *
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastes	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Forkastes	Støttes *
Enkeltkunders livsløpsverdi	Støttes *	Støttes *
Verdivurdering enkeltkunder	Støttes *	Støttes *

Hypotese H3 undersøker om skadeforsikringsselskap med høyere omsetning har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med lavere omsetning. For denne hypotesen fikk vi støtte for høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 5% nivå. Videre viste våre funn at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement også hadde signifikante koeffisienter på 10% nivå. Når det gjelder om skadeforsikringsselskap med høyere omsetning har høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med lavere omsetning, fikk vi ikke støtte for noen av analyseteknikkene.

## **H3 Skadeforsikringsselskap med høyere omsetning har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med lavere omsetning**

	<u>Bruksgrad</u>	<u>Nytteverdi</u>
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Støttes **	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Støttes *	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Støttes **	Forkastes
Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastes	Forkastes
Verdivurdering enkeltkunder	Forkastes	Forkastes

Hypotesene H4 og H5 undersøker om skadeforsikringsselskap med flere kunder (både privat- og bedriftskunder) har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med færre kunder. Ut i fra korrelasjonsanalysene kunne vi se at skadeforsikringsselskap med flere enn 50.000 privatkunder har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundeselement, enn skadeforsikringsselskap med færre enn 50.000 privatkunder, på 5% signifikansnivå. Når det gjelder om flere privatkunder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, fikk vi ikke støtte for noen av analyseteknikkene. Videre undersøkte hypotese H5 om flere bedriftskunder tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi fikk ikke hold i våre hypoteser angående bruksgrad, men for nytteverdi fikk vi støtte for at

skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder tilsier høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 10% signifikansnivå.

**H4 Skadeforsikringsselskap med flere privatkunder har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med færre privatkunder**

	<u>Bruksgrad</u>	<u>Nytteverdi</u>
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Støttes *	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastes	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Støttes *	Forkastes
Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastes	Forkastes
Verdivurdering enkeltkunder	Forkastes	Forkastes

**H5 Skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere bruksgrad/nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn skadeforsikringsselskap med færre bedriftskunder**

	<u>Bruksgrad</u>	<u>Nytteverdi</u>
Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)	Forkastes	Forkastes
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Forkastes	Støttes **
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Forkastes	Forkastes
Enkeltkunders livsløpsverdi	Forkastes	Forkastes
Verdivurdering enkeltkunder	Forkastes	Forkastes

Vi fikk hold i hypotese H6 som undersøker om lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet. Ut fra deskriptiv statistikk kunne vi se at analyseteknikken hadde høyest bruksgrad. Vi la også til grunn t-tester hvor vi kunne konkludere med at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet på 10% signifikansnivå.

**H6 Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet (BM)**

Støttes \*\*

Hypotese H7 undersøker om lønnsomhetsanalyse av kundeselement er mest brukt i privatmarkedet. Ut fra deskriptiv statistikk kunne vi se at denne analyseteknikken hadde høyest gjennomsnittlig bruksgrad. Ved å benytte t-tester kunne vi konkludere med at lønnsomhetsanalyse av kundeselement er mest brukt i privatmarkedet på 10% signifikansnivå.

**H7 Lønnsomhetsanalyse av kundeselement er mest brukt i privatmarkedet (PM)**

Støttes \*\*

\*  $p < 0,05$   
 \*\*  $p < 0,10$

## 5 Diskusjon av empiriske funn

Formålet bak dette kapittelet er å drøfte empiriske funn tilknyttet skadeforsikringsselskaper sin generelle holdning til kundelønnsomhetsanalyser. Utgangspunktet for vår drøfting er resultatet fra statistiske analyser som er gjennomført i foregående kapittel. I tillegg vil vi benytte tidligere studier som sammenligningsgrunnlag. Hensikten er å sammenligne våre funn og drøfte hva som er nytt fra denne utredningen.

Innledningsvis i kapittelet vil vi diskutere våre funn fra analysen (5.1). Deretter vil vi undersøke om det er forsvarlig å generalisere våre funn (5.2). Vi vil gjennomgå begrensninger og implikasjoner for denne oppgaven (5.3). Avslutningsvis vil vi trekke en konklusjon fra utredningen (5.4) og presentere forslag for videre forskning (5.5).

### 5.1 Drøftelse av funn

Innledningsvis vil vi diskutere i hvilken grad skadeforsikringsselskap i Norge benytter kundelønnsomhetsanalyser og hvordan nytteverdien oppleves av slike styringsverktøy. Her vil vi først ta for oss begrepet kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), før vi deretter diskuterer de ulike lønnsomhetsteknikkene. Videre vil vi drøfte faktorer som aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, markedsorientering, omsetning, antall kunder (privat- og bedriftskunder) og diskutere i hvilken grad disse faktorene påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser.

#### *I hvilken grad bruker skadeforsikringsselskap i Norge kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?*

Resultatet for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) er beregnet ut i fra spørsmål 14, 15 og 16 i undersøkelsen. Gjennom en syvpunkts Likert-skala har vi målt skadeforsikringsselskapers bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Våre funn fra undersøkelsen viste at 15% av respondentene svarte at deres selskap ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser. Det betyr at hele 85% av selskapene benyttet styringsverktøyet i ulik grad. Fra deskriptiv statistikk fremkom det at selskapene hadde gjennomsnittlig bruksgrad på 3,70, noe vi anslår til like over middels verdi på en syvpunkts skala. Deretter undersøkte vi hvilken nytteverdi selskapet har av kundelønnsomhetsanalyser. Her viste resultatet fra analysen identisk gjennomsnitt som ved bruksgrad. Det innebærer at også nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser er på 3,70, noe vi anslår til like over middels på vår skala.

Ved vurdering av potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser fremkom det et gjennomsnitt på 5,70. Dette anslår vi som en høy verdi, da maksimal verdi på vår skala er 7,00. Det viste seg også å være mindre variasjoner mellom respondentenes svar når det gjaldt potensiell nytteverdi av styringsverktøyet. Vi kan påpeke at bare 5% av studiens respondenter svarte at deres selskap ikke vil ha noe potensiell nytteverdi kundelønnsomhetsanalyser. Ved å legge til grunn statistiske tester kunne vi bekrefte at potensiell nytte er signifikant høyere enn

bruksgrad og nåværende nytte. Fra dette kan vi konkludere med at skadeforsikringsselskap i Norge ser et fremtidig potensial i bruken av kundelønnsomhetsanalyser. For å nå sitt fulle potensial må kanskje kunnskapsnivået hos selskapene økes. Som vist i tabell 4.1 ønsket 77% av respondentene å få tilsendt utredningen elektronisk, noe som vitner om en interesse om mer kunnskap rundt kundelønnsomhetsanalyser.

Som nevnt i delkapittel 3.4.2 er ikke vår oppgave direkte sammenlignbar med samtlige studier som er gjennomgått tidligere. Dette er fordi studiene har ulike målenivå. Av tidligere studier vil vi trekke sammenligning mot Erichsen og Thornes (2015) og Havelin og Helsem (2012). I utgangspunktet vil vi ikke kunne sammenligne direkte mot utredningen til Havelin og Helsem (2012) siden deres studie ekskluderte alle respondenter som svarte at deres selskap ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser. På grunnlag av at ingen respondenter svarte at deres selskap ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser lar det seg likevel gjøre. Begge studiene bruker i likhet med vår en syvpunkts Likert-skala.

Ut i fra tabell 5.1 som sammenligner kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) kan vi se at studien til Havelin og Helsem (2012) har vesentlig høyere verdier på både bruksgrad (5,17) og nåværende nytteverdi (5,34). Potensiell nytteverdi varierer ikke like mye fra våre resultater, med en differanse på 0,26. Studien til Erichsen og Thornes (2015) hadde tilnærmet våre verdier for både bruksgrad og nåværende nytteverdi. Igjen fremkommer det at potensiell nytteverdi skiller seg ut, men studien til Erichsen og Thornes (2015) viste en lavere verdi for potensiell nytte blant gassellebedrifter. Videre kan vi se at studien til Erichsen og Thornes (2015) har flest respondenter som ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser eller som ikke har noen nytteverdi av analyseteknikkene. Det skal nevnes at de to studiene vi sammenligner mot har respondenter innenfor flere ulike bransjer, noe som kan være årsaken til variasjonen i resultatene. Gassellebedrifter har trolig færre kunder og er mindre etablert i markedet enn skadeforsikringsselskapene. Større og mer etablerte selskap vil trolig ha større behov og bedre ressurstilgang for å kunne gjennomføre slike analyser.

	Vår utredning		Erichsen og Thornes (2015)		Havelin og Helsem (2012)	
	Gjennom- snitt	Ubenyttet/ ingen nytte	Gjennom- snitt	Ubenyttet/ ingen nytte	Gjennom- snitt	Ubenyttet/ ingen nytte
Bruksgrad	3,7	15 %	3,63	21,50 %	5,17	0 %
Nytteverdi	3,7	15 %	3,67	21,50 %	5,34	0 %
Potensiell nytteverdi	5,7	5 %	4,89	3,80 %	5,96	0 %
	n=20		n=79		n=53	

Tabell 5.1: Sammenligning kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering)

### Bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene

Etter gjennomføring av statistiske tester fremkom det at de retrospektive lønnsomhetsanalysene hadde signifikant høyere bruksgrad og nytteverdi enn de prospektive analyseteknikkene. Dette er konsistent med tidligere studier som Guilding og McManus (2002), Tanima og Bates (2011), Lord et al., (2007) og Havelin og Helsem (2012) hvor deres studier viste at de prospektive lønnsomhetsanalysene var minst benyttet. Hele 50% av utredningens respondenter svarte at deres selskap ikke benytter de prospektive



lønnsomhetsanalysene. Årsaken kan blant annet være at analyseteknikkene oppfattes som for ressurskrevende i forhold til nytteverdi, noe som også bekreftes gjennom spørsmål 13. Her fremstod lønnsomhetsanalysen enkeltkunders livsløpsverdi som den mest ressurskrevende i forhold til nytteverdi, tett etterfulgt av verdivurdering enkeltkunder. Grunnlaget for at de prospektive lønnsomhetsanalysene hadde lav bruksgrad kan også skyldes at analyseteknikkene anses som mer usikre siden man fokuserer på fremtidig nåverdiberegning av kunde verdien.

Videre fremkom det at lønnsomhetsanalyse av kundeselement var den mest brukte analyseteknikken med gjennomsnittlig verdi på 3,80 etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 3,05. Dette er konsistent med funnene til Tanima og Bates (2011) og Havelin og Helsen (2012), hvor deres funn også viste at lønnsomhetsanalyse av kundeselement var den mest brukte analyseteknikken. Felles for disse studiene er at de fokuserer på store selskap (høy omsetning), som trolig har et stort antall kunder. Det er kjent fra teori at lønnsomhetsanalyse av kundeselement er en bedre egnet analyseteknikk for å vurdere verdien til et stort antall kunder, da lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder kan bli for ressurskrevende.

Ut i fra kumulativ fremstilling kunne vi se at halvparten av utredningens respondenter oppgir at deres selskap benytter minst én av de ulike lønnsomhetsanalysene i stor grad. Andelen av skadeforsikringsselskap som bruker samtlige analyseteknikker i stor grad utgjorde kun 10%. Fra dette kan vi tolke at majoriteten av selskapene ikke bruker mange av analyseteknikkene sammen. Videre benyttet vi korrelasjonsanalyser hvor vi fant meget sterk korrelasjon mellom de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Svært høy korrelasjon ble det også funnet mellom de prospektive analyseteknikkene. Dette kan begrunnes i at begge lønnsomhetsanalysene benytter nåverdiberegninger av fremtidig kunde verdi. Det kan også påpekes at dersom et selskap allerede har implementert og benytter én av de prospektive lønnsomhetsanalysene, vil det være mindre ressurskrevende for selskapet å innføre den andre analyseteknikken.

Videre undersøkte vi bruksgraden av de ulike lønnsomhetsteknikkene innenfor privat- og bedriftsmarkedet. Hensikten var å undersøke om det er ulikheter eller likheter mellom hvilke analyseteknikker som benyttes innenfor hver av markedene. Innenfor privatmarkedet viste våre funn at lønnsomhetsanalyse av kundeselement var den mest brukte analyseteknikken, etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Det viste seg at de prospektive lønnsomhetsanalysene hadde svært lav bruksgrad i privatmarkedet. Hele 60% av respondentene oppgav at deres selskap ikke benyttet enkeltkunders livsløpsverdi, mens 65% svarte at deres selskap ikke benytter verdivurdering enkeltkunder. Våre funn støtter imidlertid teorien om at lønnsomhetsanalyse av kundeselement er mest benyttet ved et stort antall kunder. Noe som trolig er gjeldende for privatmarkedet, sett ut i fra hvor mange privatkunder de ulike skadeforsikringsselskapene har.

Våre funn viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest benyttet innenfor bedriftsmarkedet, etterfulgt av de prospektive lønnsomhetsanalysene. Resultatet viste imidlertid at lønnsomhetsanalyse av kundeselement var den analyseteknikken som var minst benyttet. Dette var et forventet funn siden skadeforsikringsselskapene har vesentlig færre

bedriftskunder enn privatkunder. Og av den grunn vil ikke analyseteknikken være særlig egnet for bedriftsmarkedet. Dette er konsistent med teorien som sier at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er lite egnet når selskapet har et lite antall kunder. Metoden benyttes når selskapets kunderelasjoner ikke er vesentlig nok til at det bør gjennomføres en lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.

For å kunne sammenligne våre funn fra privat- og bedriftsmarkedet trekker vi frem studien til Tuen og Wigestrands (2014). Studien deres fokuserer riktignok på kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker, men dette er den eneste studien som fokuserer på ulike kundemarked. Deres studie målte ikke bruksgrad av de ulike analyseteknikkene gjennom noe skala, men ved å velge hvilken metode som var mest benyttet innenfor hver av markedene. Konsekvensen er at vi ikke kan sammenligne gjennomsnittsverdier, men vi kan likevel sammenligne hvilken teknikk som er mest benyttet. Studien til Tuen og Wigestrands (2014) fant overraskende nok at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest benyttet i privatmarkedet, mens lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest brukt i bedriftsmarkedet. Dette er motstridende resultater i forhold til vår studie og til teorien om når de ulike teknikkene er best egnet.

### ***Hvilke faktorer påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge?***

Når vi skal drøfte våre funn fra den andre problemstilling tar vi for oss faktorer som aktivitetsbaserte estimeringsmetoder, markedsorientering, omsetning og antall kunder (både privat- og bedriftskunder). Vi skal drøfte i hvilken grad disse faktorene påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser for skadeforsikringsselskap i Norge. Det vil også benyttes tidligere studier som sammenligningsgrunnlag mot våre funn.

#### ***Aktivitetsbaserte estimeringsmetoder***

Etter ekskludering av respondenter satt vi igjen med et utvalgt på 20 selskap som ble inkludert i analysegrunnlaget. Ut i fra deskriptiv statistikk fremkom det at 10% av respondentene svarte at deres selskap ikke benytter aktivitetsbasert kalkulasjon, mens 25% svarte at deres selskap ikke benytter tidsdreven ABC. Dersom vi sammenligner mot tradisjonelle estimeringsmetoder kan vi se at bare 5% oppgir at deres selskap ikke benytter bidragsmetoden, mens 10% svarte at deres selskap ikke benytter selvkostmetoden. Våre funn viser at bidragsmetoden er mest benyttet. Det har nok sammenheng med at metoden er den mest utbredte estimeringsmetoden i Norge. Videre fremkom det at respondentene oppgav en gjennomsnittlig verdi på 3,45 for bruksgrad av aktivitetsbasert kalkulasjon og 2,65 for tidsdreven ABC.

Videre undersøkte vi om bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Først lagde vi én felles faktor for aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ved hjelp av spørsmål 17. Her fikk vi en tilfredsstillende faktorladning ved gjennomføring av en bekreftende faktoranalyse. Deretter testet vi intern konsistens som resulterte i en tilfredsstillende Cronbach's alfa på 0,838. Det kan påpekes at Cronbach's alfa ikke bør være for høy (nær 1) dersom et multippelt mål skal regnes som

reliabelt. En verdi på 0,838 vil imidlertid ikke være et problem i denne utredningen fordi vi ikke fokuserer på å måle nyanser av begrepet. Vi benyttet oss av faktoranalysen for å redusere antall variabler i grunnlaget for regresjonsanalysen.

For våre hypoteser fant vi støtte for at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 5% signifikansnivå. Våre funn viste ikke støtte for de prospektive lønnsomhetsanalysene. Ved å trekke en sammenligning mot studien til Tanima og Bates (2011) viste deres studie ingen signifikante forhold mellom at høyere bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder påvirker bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Vi må imidlertid påpeke at denne studien målte bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoden ved hjelp fra en dummyvariabel i de multiple regresjonsanalysene. Studien til Havelin og Helsem (2012) viste at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 5% signifikansnivå. Videre viste studien at høyere bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalysen verddivurdering enkeltkunder på 10% signifikansnivå.

Vi kan trekke en direkte sammenligning mot studien til Erichsen og Thornes (2015). Deres studie fikk støtte for at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de fire ulike lønnsomhetsanalysene. Vi kan påpeke et noe uventet funn fra studien vår, det samme gjelder studiene til Erichsen og Thornes (2015) og Havelin og Helsem (2012). Våre funn, i likhet med deres, viste at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment. En naturlig antagelse vil være at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder ikke påvirker bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Det er på grunnlag av at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er nøyaktige kalkyler med høyt detaljnivå, mens lønnsomhetsanalyse av kundesegment er en unyansert analyseteknikk med høyt aggregeringsnivå. Implikasjonen av å legge til grunn aktivitetsbaserte estimeringsmetoder for lønnsomhetsanalyse av kundesegment er at selskapene ikke vil være i stand til å fange opp lønnsomhetsforskjeller mellom sine kunder.

Videre testet vi hypotesen om høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Her fikk vi støtte for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) på 10% signifikansnivå og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 5% signifikansnivå. Hypotesen var basert på antagelsen om at skadeforsikringsselskap vil få bedre beslutningsgrunnlag ved å innføre aktivitetsbaserte estimeringsmetoder. Metoden er også godt egnet for innhenting av kundedata og benyttes derfor ofte sammen med kundelønnsomhetsanalyser. Det gjør at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder kan være et hjelpemiddel for at selskapet setter i gang riktige tiltak mot sine kunder. Våre funn viser at antagelsen bare stemmer for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.

Vi kan sammenligne våre funn mot studien til Erichsen og Thornes (2015) hvor de fikk støtte for at bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av samtlige analyseteknikker på 5% signifikansnivå, unntatt helhetsvurdering av begrepet. Videre fikk studien til Tanima og Bates (2011) støtte for at bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og for enkeltkunders livsløpsverdi på 10% nivå. Studien til Havelin og Helsen (2012) fikk ikke støtte for at aktivitetsbaserte estimeringsmetoder øker den opplevde nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser. Det gjaldt for samtlige lønnsomhetsanalyser og kan skyldes lav forklaringskraft i regresjonsanalysen deres.

### ***Grad av markedsorientering***

Ut i fra deskriptiv statistikk fremkom det høy gjennomsnittsverdi for samtlige påstander relatert til markedsorientering. Det kan indikere at skadeforsikringsselskap er veldig markedsorienterte og er konsistent med funnet til DAMVAD (2011). Vi lagde én felles faktor for markedsorientering med utgangspunkt i de fire påstandene som ble målt gjennom spørsmål 8. Her fikk vi tilfredsstillende faktorladninger ved å benytte en bekreftende faktoranalyse. Videre testet vi intern konsistent hvor vi fikk en godkjent Cronbach`s alfa på 0,976. Som et resultatet av analysene kan vi forsvare vårt valg i å benytte de fire påstandene for markedsorientering i én felles faktor.

Våre funn støtter hypotesen om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av de prospektive lønnsomhetsanalysene på 5% signifikansnivå. Dersom vi sammenligner mot studien til Erichsen og Thornes (2015) viste deres resultater at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) i tillegg til de fire ulike analyseteknikkene. En mulig forklaring på hvorfor Erichsen og Thornes (2015) har funnet flere signifikante resultater kan være at deres studie, i motsetning til vår, har flere respondenter som deltok i undersøkelsen i tillegg til at de undersøkte et bredt spekter av bransjer.

Våre resultater kan også ses i sammenheng med studien til Tanima og Bates (2011) hvor de fikk støtte for at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av de retrospektive lønnsomhetsanalysene på 5% signifikansnivå. Studien til Guilding og McManus (2002) fikk imidlertid støtte for at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering). Videre fikk deres studie hold i hypotesen for både enkeltkunders livsløpsverdi og verddivurdering enkeltkunder på 5% nivå. Studien til Havelin og Helsem (2012) fikk støtte for at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 5% nivå. Studien fikk også medhold i at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av enkeltkunders livsløpsverdi på 10% signifikansnivå.

Et funn vi ønsker å påpeke er at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av de prospektive lønnsomhetsanalysene. Dette er konsistent med funnene til Erichsen og Thornes (2015) og Guilding og McManus (2002). Studien til Havelin og Helsem (2012) fikk imidlertid bare støtte for lønnsomhetsanalysen enkeltkunders livsløpsverdi. Grunnlaget for at

vi ønsker å utheve dette funnet er at de prospektive lønnsomhetsanalysene har til hensikt å beregne fremtidig lønnsomhet av selskapets kunder. Selskap med høy grad av markedsorientering fokuserer på å identifisere hvilke kundebehov de må tilfredsstillere i fremtiden.

Teorien bak markedsorientering sier at et markedsorientert selskap vil velge styringsverktøy som fokuserer på sine kunder for å skape betydelig verdi for nåværende og fremtidige kunder. Studien til DAMVAD (2011) konkluderte med at forsikringsbransjen var en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge. Resultatet fra vår utredning viser at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder på 5% signifikansnivå. Dersom vi sammenligner mot studien til Erichsen og Thornes (2015) fikk deres studie medhold i at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) i tillegg til de fire ulike analyseteknikkene.

Studien til Tanima og Bates (2011) fikk støtte for at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Videre fikk studien til Guilding og McManus (2002) støtte for at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Studien til Havelin og Helsem (2012) viste imidlertid at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) på 10% signifikansnivå.

### ***Omsetning***

Våre funn viser at skadeforsikringsselskap med omsetning over 5000 MNOK har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de retrospektive lønnsomhetsanalysene enn skadeforsikringsselskap med omsetning lavere enn 5000 MNOK. Både kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment er signifikant på 10% nivå, mens lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er signifikant på 5% nivå.

Ved å trekke en sammenligning mot studien til Erichsen og Thornes (2015) viste deres funn negative korrelasjonskoeffisienter for omsetning og de prospektive lønnsomhetsanalysene. Det innebærer at gassellebedrifter med høy omsetning vil ha lavere bruksgrad av både enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder på 5% nivå. Deres funn kan skyldes lav forklaringskraft i regresjonsmodellen og feil omsetningsskille på dummyvariablene som ble lagt til grunn. Det kunne nok vært hensiktsmessig for deres studie å testet for ulike omsetningsskille blant gassellebedriftene og undersøkt om det gav utslagsgivende resultater.

Studien til Guilding og McManus (2002) viste at selskap med høyere omsetning vil ha høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) på 10% signifikansnivå. Studien deres fikk ikke medhold for de ulike analyseteknikkene. Videre viste studien til Tanima og

Bates (2011) ingen signifikante forhold mellom høyere omsetning og høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

Våre funn viser imidlertid at høyere omsetning ikke tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap. Dette er konsistent med funnene til Tanima og Bates (2011) og Erichsen og Thornes (2015) hvor deres studier viste at høy omsetning ikke har signifikant påvirkning på nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. I motsetning viste studien til Guilding og McManus (2002) at høy omsetning tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og verdivurdering av enkeltkunder på 10% signifikansnivå. Videre viste studien til Guilding og McManus (2002) at høyere omsetning tilsier høyere nytteverdi av både enkeltkunders livsløpsverdi og de retrospektive lønnsomhetsanalysene.

### ***Kunder (privat- og bedriftskunder)***

I vår utredning fikk vi medhold for at skadeforsikringsselskap med over 50.000 privatkunder har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment enn skadeforsikringsselskap med færre privatkunder. Resultatet er konsistent med våre antagelser hvor selskap med flere kunder vil lettere se nytten av å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Videre støtter våre funn også opp mot teori som sier at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest egnet når selskapet har en stor kundebase. Vi fikk imidlertid ingen støtte for at flere privatkunder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Dette gjelder både for kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de fire ulike analyseteknikkene.

Videre undersøkte vi om skadeforsikringsselskap med over 1000 bedriftskunder har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser enn selskap med færre kunder. Våre funn viser imidlertid at dette ikke er riktig. Resultatet er i strid med våre antagelser da vi trodde at skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder lettere vil se nytten av å benytte kundelønnsomhetsanalyser. Det kan tenkes at de skadeforsikringsselskap som ikke gjennomførte undersøkelsen kunne påvirket dette resultatet. Det kan også tenkes at det ville vært mer hensiktsmessig for studien å måle antall bedriftskunder på en annen måte enn ved å benytte en dummyvariabel. Konsekvensen kan imidlertid være at vi mister nyanser som kunne vært interessante for studien.

Våre funn støtter antagelsen om at skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder har høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder på 10% signifikansnivå. Av tidligere studier er det bare Tuen og Wigestrands (2014) som har undersøkt om flere kunder (både privat- og bedriftskunder) påvirker bruksgrad og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Av den grunn vil sammenligningsgrunnlaget være noe tynt. Studien til Tuen og Wigestrands (2014) fikk imidlertid ikke støtte for sine hypoteser om at sparebanker med flere kunder har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser enn sparebanker med færre kunder.

## 5.2 Generalisering

Av studiens faktiske populasjon på 67 skadeforsikringsselskap som vi ønsker å generalisere til, var det 27 respondenter som gjennomførte undersøkelsen. Det utgjør en svarrespons på 40,3% og er høyt sammenlignet med tilsvarende studier (Tanima & Bates, 2011; Havelin & Helsem, 2012; Eriksrud & McKeown, 2010). Videre ekskluderte vi syv respondenter som følge av dobbelt svar, inkonsistente svar og ved hjelp av kontrollspørsmål. Det innebærer at faktisk utvalg for begge problemstillingene våre er på 20 respondenter, noe som tilsier en svarrespons på 29,9%. En lav responsrate for utredningen kan svekke muligheten for at generalisering av våre funn er forsvarlig.

Denne utredningen kartlegger skadeforsikringsselskapers holdning til kundelønnsomhetsanalyser og gir en god indikasjon på utbredelse, bruksgrad og nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene. Ved utsendelse av spørreundersøkelsen henvendte vi oss hovedsakelig mot ansatte med stillingstitler som administrerende direktør, økonomisjef og controller. Bakgrunnen var at vi forutsatte at ansatte i slike stillinger har kjennskap til hvilke styringsverktøy som benyttes i forbindelse med selskapets økonomistyring. Det kan tenkes at ansatte med ulike stillingstitler kan gi systematiske skjevheter i resultatet. Vi la derfor til grunn en t-test hvor vi kunne konkludere med at dette ikke er tilfellet for vår utredning (se vedlegg 4). Resultatet gjør at vi er sikre på vi måler det vi har til hensikt å måle. I tillegg vil kontrollspørsmålene som er inkludert i spørreundersøkelsen sammen med ekskludering av respondenter benyttes for å sikre at respondentenes svar er pålitelige. Dette vil følgelig øke begrepsvaliditeten for utredningen.

På bakgrunn av at utvalget for denne utredningen stammer fra samme bransje kan vi si at utvalget er representativt for populasjonen. Det innebærer at det vil være forsvarlig å generalisere våre funn til populasjonen på 67 skadeforsikringsselskap. Vi må påpeke at vi ikke kan generalisere utover vår faktiske populasjon, det gjelder for samtlige selskap i forsikringsbransjen og øvrige norske bedrifter.

## 5.3 Begrensninger og implikasjoner for oppgaven

Én av begrensningene i denne utredningen er at vi har tatt utgangspunkt i en kvantitativ studie. En annen naturlig innfallsvinkel kunne vært en kvalitativ tilnærming. Et åpenbart alternativ ville da vært å gjennomføre et dybdeintervju hos noen skadeforsikringsselskap. Problemet er at en kvalitativ studie ikke fanger opp det generelle. I metodekapittelet kom vi frem til at et kausalt design ville vært mest hensiktsmessig for den andre problemstillingen vår, hvor vi undersøkte hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. På bakgrunn av tidsbegrensningen for utredningen kan vi ikke fastslå om det er kausale sammenhenger mellom variablene. Vi må derfor være forsiktig med å trekke entydige konklusjoner.

Denne utredningen, i likhet med sammenlignbare studier, står ovenfor de vanlige begrensningene som gjelder for kvantitative spørreundersøkelser. Et eksempel kan være at ulike respondenter har ulik forutsetning for å kunne svare på spørsmålene. Vi påpekte tidligere at 41 selskap ikke deltok i undersøkelsen. Om resultatet vårt hadde blitt påvirket

dersom disse hadde gjennomført undersøkelsen er vanskelig å spå. Det kan ha stor påvirkning dersom majoriteten av disse selskapene ligger i ytterkanten av skalaen. Vi har gjennomgått typiske begrensninger og våre tiltak for å redusere mye av ulempene ved spørreundersøkelser i delkapittel 3.4.1. Av den grunn konsentrerer vi oss om spesifikke begrensninger tilknyttet denne utredningen.

Ved spørreundersøkelsens slutt valgte vi ikke å sende ut ny epost til de skadeforsikringsselskap som ikke deltok i undersøkelsen. I ettertid kunne det vært interessant å vite hvorfor respondentene ikke svarte. Vi kan informere om at vi fikk to tilbakemeldinger på email. Et av selskapene sendte oss en email og fortalte at vedkommende var nyansatt i sin stilling og hadde ikke opparbeidet seg nok kunnskap om selskapet for å svare på vår undersøkelse. Videre fikk vi en annen henvendelse som gjaldt daglig leder i et av selskapene. Vedkommende fortalte at deres selskap fokuserte på en spesiell kundegruppe og at spørsmålene våre derfor ikke passet inn i deres forretningsmodell. Av den grunn valgte respondenten ikke å besvare undersøkelsen.

Når vi satt opp intervallene for antall kunder, både spørsmål 3 og spørsmål 5, valgte vi intervaller mellom 0-100.000 privatkunder og 0-2500 bedriftskunder. Dette var basert på en antagelse om tilnærmet normalfordelte data i disse intervallene. For begge kundemarkedene viste våre antagelser å være noe feil. Majoriteten av selskapenes kunder havnet i den øvre del av skalaen. Dette gjaldt både for privat- og bedriftskunder (se figur 17 og 18). Det ville vært hensiktsmessig å øke samtlige intervaller fra nåværende nivå, slik at vi kunne oppnådd en jevnere fordeling blant selskapene. Videre tok vi stikkprøver av et par skadeforsikringsselskap for å undersøke deres omsetning for 2014. Skalaen vår er utarbeidet på bakgrunn av disse stikkprøvene. Det viste seg i likhet med spørsmål 3 og 5 at intervallene kunne vært noe annerledes. Ved å se på omsetningsfordelingen (figur 19) havnet 50% av selskapene i de to øverste intervallene. Vi burde også her økt samtlige intervaller for å få en mer jevnere svarfordeling.

I ettertid ser vi at det kunne vært hensiktsmessig å endret strukturen på spørreundersøkelsen. Det kan tenkes at spørsmål 14 som omhandler bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) ville vært en naturlig introduksjon til begrepet kundelønnsomhetsanalyser. Respondentene som svarte at deres selskap ikke benyttet kundelønnsomhetsanalyser burde da sluppet å svare på resterende spørsmål tilknyttet begrepet. Dersom spørreundersøkelsen var strukturert på en slik måte og respondenten svarte at deres selskap ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser, kunne vi stilt et oppfølgingsspørsmål om hvorfor deres selskap ikke benytter analyseteknikken. Videre kunne vi spurt om selskapet ser en potensiell nytteverdi av å implementere kundelønnsomhetsanalyser. Resultatet kunne da gitt en bedre forståelse i tillegg til reduksjon av inkonsistente svar siden respondenten ikke ville svart på spørsmål som er irrelevante for sitt selskap.

Strukturen for spørsmål 9 som omhandler bruksgrad av de ulike analyseteknikkene kunne også vært endret. Dersom respondentene svarte at deres selskap ikke benytter én eller flere av de ulike lønnsomhetsanalysene, burde det ikke være nødvendig å svare om den samme



analyseteknikken benyttes i privat- eller bedriftsmarkedet. Vi må også påpeke en annen begrensning med oppgaven. Det er naturlig å tenke at respondentene som er ansatt i skadeforsikringsselskaper svarer at deres selskap har høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser for å fremstå som mer kunnskapsrike. Dersom en slik overdimensjonering av begrepet kundelønnsomhetsanalyse inntreffer for denne utredningen, vil det nok gjelde for samtlige av analyseteknikkene.

Vi burde inkludert et eget svaralternativ for selskap som ikke har privat- eller bedriftskunder. På denne måten burde de selskap som ikke har slike kunder unnlatt å svare på spørsmål om hvilke analyseteknikker som benyttes innenfor de ulike kundemarkedene. I denne utredningen inkluderte vi et oppfølgingsspørsmål om hvordan selskapets privat- og bedriftskunder segmenteres. Det viste seg at vi klarte å fange opp de skadeforsikringsselskaper som ikke hadde privat- eller bedriftskunder, nettopp som følge av at vedkommende svarte at deres selskap ikke har slike kunder i dette spørsmålet.

Videre ønsket vi å undersøke om det var forskjeller i bruk av de ulike analyseteknikkene i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. I ettertid kunne det vært interessant å inkludere et spørsmål om hvordan nytteverdien av de ulike lønnsomhetsanalysene oppleves innenfor ulike kundemarked. Ut i fra teori kan være naturlig å tenke at en lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder vil ha høyere opplevd nytteverdi enn en lønnsomhetsanalyse av kundesegment innenfor bedriftsmarkedet.

### **5.3.1 Teoretiske implikasjoner**

I denne utredningen har vi undersøkt hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Når vi la til grunn multiple regresjonsanalyser for å teste våre hypoteser fikk vi forklaringsgrader som varierer mellom de ulike variablene. Det som er interessant å bemerke seg er at våre forklaringsgrader er vesentlig høyere enn fra tidligere studier (Erichsen og Thornes, 2015; Havelin & Helsem, 2012). Det må påpekes at dersom det er høy interkorrelasjon mellom de uavhengige variablene kan det resultere i høy forklaringskraft ( $R^2$ ). Det kan tenkes at våre uavhengige variabler som omsetning og antall kunder kan inneholde en grad av interkorrelasjon. Vi har imidlertid testet for multikollinearitet og konkludert med at dette ikke er tilfellet for denne utredningen.

Ut i fra våre multiple regresjonsanalyser fremkom det at forklaringskraften for bruksgrad varierte mellom 0,326 til 0,748, mens for opplevd nytteverdi viste analysene forklaringskraft mellom 0,364 og 0,517. Det viste seg at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) fikk høyest forklaringskraft, som gjaldt både for bruksgrad og nytte. Dette indikerer at noen av faktorene våre har en klar sammenheng til både bruksgrad og nytteverdi.

Når det gjelder bruken av de ulike analyseteknikkene innenfor kundelønnsomhet har vi valgt de fire som er mest forankret i teorien. Det vil si lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder. At dette samsvarer med praktisk bruk av kundelønnsomhetsanalyser er ikke

sikkert. Det kan godt tenkes at det også finnes andre analyseteknikker for å måle lønnsomhet som er bedre egnet i denne bransjen.

### **5.3.2 Praktiske implikasjoner**

Forsikringselskap kjennetegnes ved at de typisk innehar et stort antall kunder. Ved å undersøke forsikringsmarkedet kan vi se at det er svært lave barrierer for å skifte leverandør, noe som indikerer at kunden har forhandlingsmakt mot selskapet. Norsk Finansbarometer gjennomførte en undersøkelse i regi av Finans Norge, hvor resultatet viste at hele 600.000 kunder skiftet skadeforsikringselskap i 2015. Dette kan være en indikator på at de mest ressurskrevende analyseteknikkene ikke fremstår som veldig aktuelle.

Ut i fra statistiske analyser fremkom det at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest brukt i bedriftsmarkedet, og at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest benyttet i privatmarkedet. Dette kan begrunnes ut i fra hvor ressurskrevende hver av analyseteknikkene er og hvilket detaljnivå som legges til grunn. En lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er en utmerket analyseteknikk for å få frem forskjeller mellom enkeltkunder, men er til gjengjeld mer ressurskrevende enn lønnsomhetsanalyse av kundesegment. En lønnsomhetsanalyse av kundesegment er egnet for å undersøke store kundemasser og er mindre ressurskrevende enn de øvrige analyseteknikkene.

Som vi har påpekt tidligere i utredningen kan en kunde som ikke nødvendigvis er lønnsom i dag bli lønnsom over tid. Ved å legge til grunn mer fremtidsrettede analyseteknikker vil selskapene være i stand til å fange opp hvilke kunder som utvikler seg til å bli lønnsomme. En lav bruksgrad av prospektive lønnsomhetsanalyser kan resultere i at selskapet ikke har et fremtidsrettet fokus. Dette kan føre til at selskapet mister informasjon om fremtidige inntekter og kostnader, samt eksterne virkninger som kan ha stor betydning ved beslutningstaking ovenfor ulike kunder. Dårlig beslutningsgrunnlag kan medføre at man mister eller unngår å fange opp de lønnsomme kundene.

Ut i fra deskriptiv statistikk kunne vi se at skadeforsikringselskap har langt færre bedriftskunder enn privatkunder. Dersom kundene på bedriftsmarkedet også har etablert et langsiktig kundeforhold vil disse kundene ha stor betydning for selskapet. I slike tilfeller kan det være aktuelt å benytte de prospektive lønnsomhetsanalysene i større grad. Det skal nevnes at det ikke finnes noen standard for hvilke teknikker og metoder som skal benyttes i ulike selskap. I vår utredning fant vi store forskjeller mellom selskapene, noe som kan tyde på at deres teknikker må tilpasses hver enkelt selskap sin konkurransesituasjon.

Det kan også foreligge andre årsaker til at mer fremtidsrettede analyseteknikker ikke brukes i stor grad. Fra svarfordelingen til spørsmål 13 ser vi eksempelvis at 30% ikke vet hvor ressurskrevende verdivurdering av enkeltkunder er i forhold til nytteverdien analyseteknikken gir. Dette kan indikere at ansatte i skadeforsikringselskaper ikke har nok kunnskap om temaet. Slik mangel på kunnskap kan føre til at de ansatte ikke vet hvordan selskapet kan implementere de prospektive lønnsomhetsanalyser eller hvilke fordeler slike analyseteknikker

har. Det kan tenkes at høyere kunnskap om ulike lønnsomhetsanalyser vil føre til høyere bruk og at potensialet som respondentene ser, faktisk blir utnyttet.

Forsikringsbransjen er preget av stor konkurranse og små marginer. Det vil derfor bli viktigere å legge til grunn mer fremtidsrettede lønnsomhetsanalyser. Ved å kombinere retrospektive og prospektive lønnsomhetsanalyser vil man kunne danne et bilde over hvor lønnsomme kundene er i dag og hvor lønnsomme de kommer til bli.

## **5.4 Konklusjon**

Hensikten bak denne utredningen var å undersøke utbredelsen av kundelønnsomhetsanalyser blant skadeforsikringsselskap i Norge. Gjennom forarbeidet vi la til grunn for utredningen fant vi ingen tilsvarende studier som har undersøkt bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser for skadeforsikringsselskap. Denne studien vil derfor være den første for å avdekke slike forhold. Problemstillingene våre ble besvart med utgangspunkt i en spørreundersøkelse som ble utsendt til 67 ulike selskap. Studiens respondenter ble utvalgt på bakgrunn av konsesjonsregisteret og Finans Norge sin oversikt over de selskap som utgjør hovedtyngden av det norske skadeforsikringsmarkedet.

### ***I hvilken grad bruker skadeforsikringsselskap i Norge kundelønnsomhetsanalyser, og hvordan oppleves nytteverdien av disse?***

Våre funn viser at 15% av respondentene oppgir at deres selskap ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser. Implisitt vil det si at hele 85% av skadeforsikringsselskapene benytter kundelønnsomhetsanalyser i ulik grad. Det fremkom at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment, også kalt retrospektive lønnsomhetsanalyser, har tilnærmet middels bruksgrad på skalaen svært liten grad (1) til svært stor grad (7). Lønnsomhetsanalysene enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder, også kalt prospektive lønnsomhetsanalyser, viste å ha godt under middels bruksgrad.

Videre viser våre funn at de retrospektive lønnsomhetsanalysene har tilnærmet middels nytteverdi, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene har under middels opplevd nytteverdi. Det kan skyldes at respondentene også har svart at de prospektive lønnsomhetsanalysene er over middels ressurskrevende i forhold til nytteverdien analyseteknikkene gir, mens de retrospektive lønnsomhetsanalysene er lite ressurskrevende i forhold til nytteverdi. Utredningen vår viste også at hele 50% av skadeforsikringsselskapene benytter minst én av de ulike lønnsomhetsanalysene i stor grad.

Ut i fra våre analyser fremkom det at lønnsomhetsanalyse av kundesegment er den analyseteknikken med høyest bruksgrad og nytteverdi etterfulgt av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Lønnsomhetsanalyse av kundesegment var også den analyseteknikken som var minst ressurskrevende i forhold til nytte. Analyseteknikken kjennetegnes ved et høyere aggregeringsnivå enn de øvrige lønnsomhetsanalysene. Dette gir god indikasjon på lønnsomheten til kundesegmentet. Metoden fanger imidlertid ikke opp forskjeller i

lønnsomheten blant enkeltkunder. Dette funnet skiller seg fra studien til Tuen og Wigestrands (2014) som undersøkte bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser innenfor norske sparebanker. Deres funn viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var den analyseteknikken som var mest brukt, hadde høyest nytteverdi og var minst ressurskrevende i forhold til nytte.

Videre undersøkte vi også om bruksgraden av de ulike lønnsomhetsanalysene varierer innenfor henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. Våre funn viser at de retrospektive lønnsomhetsanalysene hadde tilnærmet middels bruksgrad innenfor privatmarkedet, mens de prospektive lønnsomhetsanalysene hadde under middels bruksgrad. Det var imidlertid lønnsomhetsanalyse av kundesegment som var mest benyttet innenfor privatmarkedet. For bedriftsmarkedet var det bare lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder som hadde middels bruksgrad, mens de øvrige lønnsomhetsanalysene viste seg å være under middels benyttet.

Våre funn gjennom denne utredningen viser at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) har over gjennomsnittlig bruksgrad, opplevd nytteverdi og potensiell nytteverdi. Vi har vist at potensiell nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser er signifikant høyere enn både nåværende bruksgrad og nytte. Dette er en god indikator for at skadeforsikringsselskap har et forbedringspotensial tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser for fremtiden.

### ***Hvilke faktorer påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap i Norge?***

Ut i fra våre resultater finner vi støtte for at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. Hensikten bak aktivitetsbaserte estimeringsmetoder er å gi selskap mer nøyaktig beslutningsgrunnlag, noe som er avgjørende for at kundelønnsomhetsanalyser skal gjennomføres på en best mulig måte. Videre finner vi signifikante funn for at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.

Studien til DAMVAD (2011) viste at forsikringsbransjen er en av de mest markedsorienterte bransjene i Norge. Vi målte selskapenes grad av markedsorientering gjennom ulike påstander i spørsmål 8. Her viste resultatet høye verdier for samtlige påstander. Dette er konsistent med funnene til DAMVAD (2011). Et markedsorientert selskap betyr at selskapet har et eksternt fokus. Dersom skadeforsikringsselskap er markedsorienterte vil de fokusere på å betjene nåværende og fremtidige kunders behov. Våre funn støtter antagelsen om at skadeforsikringsselskap som har en høy grad av markedsorientering også har høyere bruksgrad av de prospektive lønnsomhetsanalysene. I tillegg finner vi støtte for at høyere grad av markedsorientering påvirker nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder.

Våre funn støtter antagelsen om at skadeforsikringsselskap som har høy omsetning, over 5000 MNOK, også har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment enn skadeforsikringsselskap med lavere omsetning. Utredningen fikk ingen støtte for at skadeforsikringsselskap med omsetning over 5000 MNOK har høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

Videre undersøkte vi om antall kunder kan påvirke bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Antagelsen var basert på at skadeforsikringsselskap med flere kunder lettere vil se nytten av kundelønnsomhetsanalyser. Vi fikk støtte for at flere privatkunder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder. Våre funn viste imidlertid ingen signifikante forhold mellom flere privatkunder og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Vi fant heller ingen signifikante funn for at skadeforsikringsselskap med flere bedriftskunder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Resultatet fra analysen viste imidlertid at flere bedriftskunder tilsier høyere opplevd nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.

I denne utredningen finner vi støtte for at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest brukt i bedriftsmarkedet. Antagelsen var basert på at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder gir et høyt detaljnivå og passer best dersom skadeforsikringsselskapet har noen få, men store kunder. Videre fikk vi også støtte for at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var mest brukt i privatmarkedet. Hypotesen var basert på at analyseteknikken er enklere å benytte når selskapet har et stort antall kunder og vil gi en god indikasjon på hvor avhengig selskapet er av ulike kundesegment.

Vi håper denne utredningen vil føre til ytterligere forskning på de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringsselskap. Videre håper vi denne utredningen har vært til hjelp for å øke kunnskapsnivået og interessen for kundelønnsomhetsanalyser i norsk næringsliv. Avslutningsvis vil vi påpeke at ulike lønnsomhetsanalyser har sine styrker og svakheter, og ulike selskap har forskjellig behov. Vi tror derfor at skadeforsikringsselskap som tilegner seg mer kunnskap om de ulike lønnsomhetsanalysene vil være bedre rustet for å velge de analyseteknikkene som er best egnet for deres konkurransesituasjon.

## **5.5 Forslag til videre forskning**

Gjennom denne utredning har vi opparbeidet oss bred kunnskap innenfor temaet kundelønnsomhet. Dette har vært med på å gi oss innsikt i en rekke andre elementer det kunne vært interessant å undersøke for skadeforsikringsselskap i Norge. Vi har dermed kommet med følgende forslag til videre forskning:

I denne utredningen har vi lagt til grunn en kvantitativ tilnærming. En annen naturlig innfallsvinkel kunne vært en kvalitativ studie. Ved å gjennomføre dybdeintervju hos noen få selskap vil man kunne utarbeide en spesifikk studie som danner et nyansert bilde av selskapers bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser.

Videre kan det være interessant å undersøke hvilke andre teknikker som benyttes for å vurdere lønnsomheten i skadeforsikringsbransjen. Det kan tenkes at andre analyseteknikker, enn de som er mest forankret i teori, er mer egent for å vurdere kundelønnsomhet. Ved å legge til grunn et eksplorativt design vil man kunne identifisere hvilke teknikker som benyttes.

Tidligere i denne utredningen påpekte vi at de prospektive lønnsomhetsanalysene er fremtidsrettede analyser som fokuserer på kundens fremtidig netto kontantstrøm. Ved å legge til grunn prospektive lønnsomhetsanalyser vil selskaper derfor få informasjon om hvilke tiltak som kan gjennomføres for å gjøre kundene lønnsomme på sikt. Som et forslag til videre forskning kan det være interessant å undersøke i hvilken grad disse analyseteknikkene påvirker selskapets langsiktige lønnsomhet.

Som våre funn viser er den potensielle nytten av å bruke kundelønnsomhetsanalyser signifikant høyere enn nåværende nytte. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorfor selskapene ser en så stor potensiell nytte og hvorfor de ikke realiserer dette potensialet. For å finne årsakene til dette vil en kvalitativ utredning være å foretrekke fremfor en kvantitativ studie.

## Referanser

- Atuahene-Gima, K. (1996) *Market orientation and innovation*, Journal of Business Research, Vol. 35, pp. 93-103.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvèn, H., (2010) *Den nya Ekonomistyringen*. 4.utgave. Malmö, Liber
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvèn, H., (2002) *Den nya Ekonomistyringen*. 2.utgave. Malmö, Liber
- Barksdale, H.C., & Darden, B., (1971) *Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept*. Journal of Marketing utg. 35, s. 29-36.
- Bellis-Jones, R., (1989) *Customer Profitability Analysis*. Management Accounting
- Bergstrand, J., (2009) *Accounting for management control*. Studentlitteratur AB
- Berry, D., (1977) *Profit Contribution: Accounting and Marketing Interface*. Industrial Marketing Management
- Berthling-Hansen, P., & Skaldehaug, E., (2003) *Beslutningsrelevante kostnader*. Magma 7 (6) hentet fra <http://www.magma.no/beslutningsrelevante-kostnader> den 14.04.2016
- Bjørnenak, T., (2010) *Økonomistyrings tapte relevans, del 1 og 2 - eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20år*. MAGMA (4/10) Hentet fra: <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2> den 10.04.2016
- Bjørnenak, T., (2005). *På like vilkår?: en analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*, b. 1/2005. Oslo: Konkurransetilsynet.
- Bjørnenak, T., (2003) *Strategisk økonomistyring – en oversikt*. MAGMA (2/2003) hentet fra: <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt> den 18.03.2016
- 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*. Fagbokforlaget
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø., (2009) *Kunderelasjoner og økonomisk styring*. I B. T. Kalsaas (Eds.) *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurransevne*. Trondheim: Tapir akademisk forlag
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K., (2013) *Dynamiske styringssystemer - hva er det?*. MAGMA 5/2011 side 22-30

- Bjørnestad, H., (1997) *Statistikk for økonomi og samfunnsfag: for høyskolene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Bloche, E., Stout, D.E., & Cokins, G., (2010) *Cost management: a strategic emphasis*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Booth, R., (1994) *When customers are more trouble than they are worth*. Management accounting, 1994, Vol 72, no9, s45-49
- Boye, K., Heksestad, T., & Holm, E., (2011) *Kostnads- og inntektsanalyse* (9.utgave) Oslo. Universitetsforlaget
- Cardinaels, E., & Labro, E., (2008) *On the Determinants of Measurement Error in Time-Driven Costing*. The Accounting Review, 83 (3): 735-756.
- Cooper, R., & Kaplan, R.S., (1999) *The Design of Cost Management Systems* 2.Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Cooper, R., & Kaplan, R.S., (1991) *Profit priorities from Activity-Based Costing*. Harvard Business Review
- Cooper, R., & Kaplan, R.S., (1991b) *The Design of Management Systems*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Cooper, R., & Kaplan, R.S., (1988) *Measure Costs Right: Make the Right Decision*. Harvard Business Review, utg. 66 nr.5 s.96-103
- Dalci, I., Tanis, V., & Kosan, L., (2010) *Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 22 Issue 5 pp.609-637
- DAMVAD. (2011) *Markedsorientering i norsk næringsliv*. Hentet fra: <http://www.innovasjon Norge.no/Documents/old/Documents/markedsorientering/Markedsorientering%20i%20norsk%20næringsliv%20-%20samlet%20rapport.pdf> den 16.12.2016
- Day, G., (1992) *Marketing's contribution to the strategy dialogue*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, Fall, pp. 323-9.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S., (1987). *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing. Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 11-27
- Erichsen, O.W., & Thornes, S.L., (2015) *Kundelønnsomhetsanalyser i Gasellebedrifter – en kvantitativ studie av bruksgrad og nytte*. Masteroppgave NHH



- Eriksrud, M.S., & McKeown, M.B., (2010) *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*. SNF-rapport nr.11/10. Samfunns- og næringslivsforskning AS
- Evans, J.R., & Berman, B., (1994) *Marketing*, 6th ed., New York: Macmillan Publishing.
- Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S. R., & Levant, Y. (2008). *Cost modeling in logistics using time-driven ABC Experiences from a wholesaler*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(3-4), 172-191.
- Foster, G., & Gupta, M., (1994) *Marketing, Cost Management and Management Accounting*, Journal of Management Accounting Research, 6
- Foster, G., Gupta, M., & Sjoblom L., (1996) *Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions*, Cost Management,
- George, D., & Mallery, P. (2011) *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 18.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ghauri, P.N., & Grønhaug, K., (2005) *Research methods in Business Studies: A practical guide*. Pearson Education
- Grennes, T. (2001) *Innføring i vitenskapsteori*. 2utgave. Universitetsforlaget
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guilding, C., & McManus, L., (2002) *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*. School of Accounting and Finance, Faculty of Commerce and Management, Griffith University
- Hartfeil, G. (1996) *Bank One Measures Profitability of Customers, Not Just Products*, Journal of Retail Banking Services, 18
- Havelin, G.G., & Helsem, A.E.R., (2012) *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge – en studie av bruksgrad og nytteverdi*. Masteroppgave. NHH
- Helgesen, Ø., (1991) *Kundelønnsomhet (doktorgradsavhandling)*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Helgesen, Ø., & Voldsund, T., (2009) *Financial decision support for marketers in the Norwegian fishing and furniture industries*. British Food Journal, Vol 111 No7 pp622-642
- Hinton, P.R., McMurray, I., & Brownlow, C., (2014) *SPSS Explained*. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.

- Hoff, K.G., (2010) *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hoff, K.G., & Bjørnenak, T., (2010) *Driftsregnskap og budsjettering (5 utgave)* Oslo: Universitetsforlaget
- Hoff, K.G., Bjørnenak, T., & Kober, S., (2005) *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hoff, K.G., Bragelien, I., Holving, P., Strøm, R.R., & Vea, E., (2009) *Strategisk økonomistyring*. Oslo:Universitetsforlaget
- Horngren, C.T., Foster, G., & Datar, S., (1994) *Cost accounting. A managerial emphasis*. 8th edition. Prentice-Hall International Inc, 1994
- Hudson, P., (1994). *Big Banks Focus on Customers Too*, Bank Marketing. Vol 26 No11 pp60
- Jacobsen, D.A., (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2utgave. Høyskoleforlaget
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K., (1993) *Market orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing Vol 57 (july 1993) pp53-70
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3utgave. Abstrakt forlag AS
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt
- Johnson, M.D. (1998) *Customer orientation and market action*. Upper saddle river, N.J:Prentice Hall
- Kaplan, R.S., (1990). *Contribution margin analysis: no longer relevant/strategic cost management: the new paradigm*. Journal of management accounting research 2 (høsten 1990) pp2-15
- Kaplan, R. S. & Anderson, S. R., (2007). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Anderson, S.R., (2004) *Time-driven activity-based costing*. Harvard Business Review 82. No.11 pp.131-138
- Kaplan, R.S., & Anderson, S,R., (2003) *Time-Driven Activity-Based Costing* (November 2003). Hentet fra <http://ssrn.com/abstract=485443> den 13.04.2016

- 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. & Norton, D.P., (1996) *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1992) *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review
- Kennedy, T., & Affleck-Graves, J., (2001) *The impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance*. Journal of Marketing Accounting Research. Desember, 2001 Vol 13 NO 1 pp.19-45
- Kohli, A.K., & Jaworski B.J., (1990) *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing vol 54 (april 1990) pp1-18
- Kotler, P., (1984) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Andreasen A. R., (1987) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P., (2011) *Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?* Journal of Marketing: Januar, 2011, Vol 75, No1, pp. 16-30
- Lind, J., & Strømsten, T., (2006) *When do firms use different types of customer accounting?* Journal of business research. Vol 59 Issue 12 pp1257-1266
- Løvås, G.G., (2004) *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforlaget
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990) *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of marketing, Vol 54 No3 pp20-35
- Neuman, W. L., (2011) *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C., (2001) *Customer profitability in a Supply Chain*. Journal of Marketing: July 2001, Vol65, No.3, pp.1-16
- O'Guin M., & Rebishke S., (1993) *Customer-Driven Costs Using Activity-Based Costing*. Handbook of Cost Management, Brinker B., (ed.) New York: Warren Gorham Lamont.
- Ottum, B.D., & Moore, W.L., (1997) *The role of market information in new product*. Journal of Product Innovation Management. Vol 14. Issue 4. pp.258-273

Pelham, A.M., & Wilson, D. T., (1996) *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 24. No.1 pp.27-43

Reicheld, F.F., (1993) *Loyalty Based Management*, Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/1993/03/loyalty-based-management> den 14.03.2016

Reicheld, F.F., & Sasser, W.E., (1990) *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Sept.-Oct., pp.105-111.

Ryals, L., (2008) *Managing customers profitability*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

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

Sannes, R., (2004) *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*. Institutt for ledelse og organisasjon. Handelshøyskolen BI

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2009) *Research methods for business students*. 5utgave, Pearson Education Ltd.

Selnes, F., Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996) *Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural study*, Scandinavian Journal of Management, Vol. 12 No. 2, pp. 139-57.

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, pp. 47-59.

Shapiro, B.P., (1988) *What the hell is "market oriented"?* Harvard Business Review. Nov-dec, PP.119-127

Slater, S.F., & Narver, J.C., (1996) *Competitive strategi in the marked-focused business*. Journal of Market-Focused Management, 1. 159-174

Slater, S. F., & Narver, J. C., (1994) *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, Business Horizons, Vol 37. Issue2. pp.22-28

Storbacka, K., (1997) *Segmentation based on customer profitability - retrospective analysis of retail bank customer bases*. Journal of Marketing Management, Vol.13. Issue 5. pp.479-492.

Storbacka, K., (1994) *The nature of customer relationship profitability: analysis of relationship and customer bases in retail banking (doktoravhandling)*. Helsingfors, Svenska Handelshögskolan

Storbacka, K., Strandvik, T., & Grønroos, C., (1994) *Managing customer relationships for profits: the dynamics of relationship quality*. International Journal Of service industries. Management 1994, vol 5 s.21-38

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

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

van Raaij, E.M., (2005) *The strategic value of customer profitability analysis*. Marketing intelligence and planning Vol 23 Issue 4 pp.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. Vol 32. Issue 7. pp.573-583

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

Ward, K. (1992). *Accounting for Marketing Strategies in Management Accounting Handbook*, edited by C. Drury, Butterworth-Heineman Ltd, Oxford, England.

Webb, D., Webster, C., & Krepapa, A., (2000) *An exploration of the meaning and outcomes of a customer-oriented market orientation*, Journal of Business Research, Vol. 48, pp. 101-12.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse



100%

### Spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser

Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i skadeforsikringselskap i Norge.

Strukturen er som følger:

- Del 1: Innledende spørsmål
- Del 2: Kundelønnsomhetsanalyser
- Del 3: Estimeringsmetoder
- Del 4: Avsluttende spørsmål

Alle analyser er gjennomført på aggregert nivå, det vil derfor ikke være mulig å identifisere de ulike skadeforsikringselskapene. Alle kontaktinformasjon vil bli slettet når utredningen er gjennomført.

## Hvilket selskap jobber du for?

### Hvilket alternativ beskriver din stilling?

- Administrerende direktør
- Økonomisjef
- Controller
- Andre

### Hvor mange privatkunder har deres selskap?

- 0 - 4999
- 5000 - 9999
- 10 000 - 19 999
- 20 000 - 49 999
- 50 000 - 99 999
- > 100 000

## Hvordan segmenteres deres privatkunder?

- Alder
- Livsløpsverdi
- Viktighet
- Lønnsomhet
- Andre

## Hvor mange bedriftskunder har deres selskap?

- 0 - 99
- 100 - 199
- 200 - 499
- 500 - 999
- 1000 - 2499
- > 2500

## Hvordan segmenteres deres bedriftskunder?

- Størrelse
- Type
- Viktighet
- Lønnsomhet
- Andre

## Hvor stor omsetning hadde selskapet i 2014 MNOK?

- 100 - 499
- 500 - 999
- 1 000 - 1 999
- 2 000 - 4 999
- 5 000 - 9 999
- > 10 000
- Ønsker ikke å svare

## Vurder følgende påstander

1 (Helt uenig) - 7 (Helt enig)

Selskapet har god kunnskap og forståelse for kundens behov

1  2  3  4  5  6  7

Selskapet søker mot å kontinuerlig skape verdi for kunden

1  2  3  4  5  6  7

Selskapet fokuserer på tett samarbeid på tvers av avdelinger for å skape verdi for kunden

1  2  3  4  5  6  7

Selskapet har en sterk grad av markedsorientering

1  2  3  4  5  6  7

I kommende spørsmål vil flere analyseteknikker bli inkludert. Her er en kort begrepsforklaring til disse:

### Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Måling av enkeltkunders bidrag til selskapets profitt innenfor en bestemt periode. Basert på historiske data fordeles inntekter og kostnader til den enkelte kunde.

### Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Fungerer på samme måte som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, men har kundesegmenter som analyseobjekt fremfor enkeltkunder. Man tar utgangspunkt i selskapets totale profitt, og beregner videre lønnsomheten i hvert kundesegment.

### Enkeltkunders livsløpsverdi

Dette er en analyseteknikk med et langsiktig tidsperspektiv hvor man beregner nåverdien av enkeltkunders fremtidige kontantstrømmer. Man ønsker å estimere verdien av det gjenværende livsløpet av en kunderelasjon.

### Verdivurdering av enkeltkunder

I likhet med enkeltkunders livsløpsverdi ser man på nåverdien av fremtidige kontantstrømmer, men tar i tillegg høyde for positive og negative eksterne virkninger av en kunderelasjon. For eksempel kan en kunde tillegges en verdi hvis den fungerer som et bindeledd for andre kunder.



## I hvilken grad benytter deres selskap følgende analyseteknikker?

	1 (Svært liten) - 7 (Svært stor)							
	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken
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"/>

## I hvilken grad benytter deres selskap følgende analyseteknikker i privatmarkedet?

	1 (Svært liten) - 7 (Svært stor)							
	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken
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"/>

## I hvilken grad benytter deres selskap følgende analyseteknikker i bedriftsmarkedet?

	1 (Svært liten) - 7 (Svært stor)							
	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken
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 nytte har deres selskap av de ulike analyseteknikkene?

	1 (Svært liten) - 7 (Svært stor)							
	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken
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 ressurskrevende er analyseteknikken i forhold til nytte?

	1 (Lite) - 7 (Svært)							
	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke
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"/>

I kommende spørsmål ønsker vi å undersøke selskapets holdninger til kundelønnsomhetsanalyser som helhet. Med kundelønnsomhetsanalyser som helhet menes en totalvurdering av de fire analyseteknikkene.

## I hvilken grad benytter deres selskap kundelønnsomhetsanalyser?

- 1 Svært liten
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Svært stor
- Bruker ikke teknikken

## Hvor stor nytte har deres selskaper av kundelønnsomhetsanalyser i dag?

- 1 Svært liten
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Svært stor
- Bruker ikke teknikken

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

- 1 Svært liten
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7 Svært stor
- Ingen nytte

I kommende spørsmål vil flere estimeringsmetoder bli inkludert. Her er en kort begrepsforklaring til disse:

#### Selvkostmetoden

Her henføres både faste og variable kostnader. Direkte kostnader henføres direkte til kalkyleobjektet, mens de indirekte kostnadene henføres gjennom fordelingsnøkler.

#### Bidragsmetoden

Kun henføring av variable kostnader. De direkte variable kostnadene henføres direkte til kalkyleobjektene, mens de indirekte variable kostnadene henføres gjennom fordelingsnøkler.

#### Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

Kostnader tilordnes kalkyleobjekter gjennom aktiviteter. ABC-metoden fungerer gjennom et to stegs prinsipp. Først må man definere alle aktiviteter og de ulike kostnadsdriverne for aktivitetene. Derfra kan man fordele kostnadene til aktivitetene og avslutningsvis henføre kostnader til kalkyleobjektene ut ifra forbruk av kostnadsdriverenheter.

#### Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)

I denne metoden blir kostnader fordelt direkte til kunder ved hjelp av tidsligninger. Før må man fastsette en standard for tidsbruk for hver enkelt aktivitet, og videre beregne en kostnad per tidsenhet. Kostnadene blir fordelt til kalkyleobjektene ut ifra aktivitetens forbruk av tidsenheter.

## I hvilken grad bruker deres selskap følgende estimeringsmetoder

	1 (Svært liten) - 7 (Svært stor)							Bruker ikke teknikken
	1	2	3	4	5	6	7	
Selvkostmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragsmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tidsreven aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC)	<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 brukes i forbindelse med de ulike kundelønnsomhetsanalysene? (flere valg tillatt)

	Bidragsmetoden	Selvkostmetoden	Aktivitetbasert kalkulasjon	Tidsreven ABC	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<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"/>
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"/>

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

- Ja
- Nei

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

- Ja
- Nei

Eventuelle kommentarer til undersøkelsen

Ønsker dere tilsendt en elektronisk versjon av utredningen?

- Ja
- Nei

Forrige

Avslutt

## Vedlegg 2 – E-post invitasjon

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Handelshøyskolen ved Universitet i Agder som skriver masteroppgave i vårt siste semester. Til vår oppgave har vi laget en spørreundersøkelse som vi sender ut til skadeforsikringsselskaper i Norge.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder hos skadeforsikringsselskaper. En slik kartlegging har ikke blitt utført tidligere og vi håper resultatene vil gi interessant innsikt for næringsliv og akademia.

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ingen selskaper vil kunne bli identifisert i denne utredningen. Kontaktinformasjon til de ulike selskapene vil bli slettet når utredningen er ferdig.

Alle som svarer på undersøkelsen vil få mulighet til å bli tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette velges avslutningsvis i undersøkelsen.

Undersøkelsen tar i underkant av 8 minutter å gjennomføre. Vi håper du tar deg tid til å besvare vårt spørreskjema. Skulle du ikke ha tid til dette, setter vi stor pris på om du vil videresende undersøkelsen til en annen ansatt med forutsetninger til å kunne svare.

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

Link til spørreundersøkelsen.

Skulle du ha spørsmål i forbindelse med studien, send oss gjerne en mail eller kontakt oss på tlf.

### Med vennlig hilsen

Ole Jesper Haugland - Masterstudent UiA

tlf:

Epost:

Anders Nicolaisen - Masterstudent UiA

tlf:

Epost:

### **Vedlegg 3 – E-post invitasjon (påminnelse)**

Hei!

For to uker siden sendte vi deg en invitasjon til en spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser hos skadeforsikringsselskaper i Norge. Vi kan ikke se å ha mottatt noe svar på undersøkelsen vi sendte til deg og gir deg i den anledning mulighet til å svare på nytt.

Ditt svar vil være meget viktig for kvaliteten til vår undersøkelse, da vi er avhengig at så mange som mulig svarer på den.

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, slik at ingen selskaper vil kunne bli identifisert i denne utredningen. Kontaktinformasjon til de ulike selskapene vil bli slettet når utredningen er ferdig.

Alle som svarer på undersøkelsen vil få mulighet til å bli tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette velges avslutningsvis i undersøkelsen.

Undersøkelsen tar i underkant av 8 minutter å gjennomføre. Vi håper du tar deg tid til å besvare vårt spørreskjema. Skulle du ikke ha tid til dette, setter vi stor pris på om du vil videresende undersøkelsen til en annen ansatt med forutsetninger til å kunne svare.

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

Link til spørreundersøkelse.

Skulle du ha spørsmål i forbindelse med studien, send oss gjerne en mail eller kontakt oss på tlf.

#### **Med vennlig hilsen**

Ole Jesper Haugland - Masterstudent UiA

Anders Nicolaisen - Masterstudent UiA

tlf:

tlf:

Epost:

Epost:

## Vedlegg 4 – T-test for stillingstittel

Group Statistics

Stillingstittel	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gjennomsnittlig bruksgrad_helhet svurdering Administrerende Direktør	10	4,0000	2,10819	,66667
Andre stillinger	10	3,4000	2,36643	,74833
Gjennomsnittlig nytteverdi_enkelt kunder Administrerende Direktør	10	3,2000	2,34758	,74237
Andre stillinger	10	3,4000	2,31900	,73333
Gjennomsnittlig nytteverdi_kunde segment Administrerende Direktør	10	3,6000	2,27058	,71802
Andre stillinger	10	3,5000	2,54951	,80623

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Gjennomsnittlig bruksgrad_helhet svurdering	Equal variances assumed	,717	,408	,599	18	,557	,60000	1,00222	-1,50559	2,70559
	Equal variances not assumed			,599	17,765	,557	,60000	1,00222	-1,50758	2,70758
Gjennomsnittlig nytteverdi_enkelt kunder	Equal variances assumed	,141	,712	-,192	18	,850	-,20000	1,04350	-2,39231	1,99231
	Equal variances not assumed			-,192	17,997	,850	-,20000	1,04350	-2,39233	1,99233
Gjennomsnittlig nytteverdi_kunde segment	Equal variances assumed	,044	,836	,093	18	,927	,10000	1,07961	-2,16817	2,36817
	Equal variances not assumed			,093	17,764	,927	,10000	1,07961	-2,17034	2,37034

Group Statistics

Stillingstittel	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gjennomsnittlig bruksgrad_ABC Administrerende Direktør	10	2,1000	1,28668	,40689
Andre stillinger	10	3,4000	2,31900	,73333
Gjennomsnittlig bruksgrad_mark edsorientering Administrerende Direktør	10	1,7000	1,41814	,44845
Andre stillinger	10	2,2000	2,34758	,74237

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Gjennomsnittlig bruksgrad_ABC	Equal variances assumed	5,008	,038	-1,550	18	,139	-1,30000	,83865	-3,06194	,46194
	Equal variances not assumed			-1,550	14,062	,143	-1,30000	,83865	-3,09799	,49799
Gjennomsnittlig bruksgrad_mark edsorientering	Equal variances assumed	5,519	,030	-,576	18	,571	-,50000	,86731	-2,32215	1,32215
	Equal variances not assumed			-,576	14,797	,573	-,50000	,86731	-2,35084	1,35084



## Vedlegg 5 – Variansanalyser og t-tester

### Kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering):

Variansanalyse:

Bruksgrad, nytteverdi og potensiell nytteverdi	Bruksgrad	Nytte	Potensiell nytte	
Gjennomsnitt	3,7	3,7	5,7	
ANOVA	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig
Between Groups	53,333	26,667	6,89	0,002
Within Groups	220,6	3,87		
Total	273,933			
n=20				
T-tester	Bruksgrad	Nytteverdi	Potensiell nytteverdi	
Bruksgrad	1			
Nytteverdi	0,000	1		
Potensiell nytteverdi	-2,000*	-2,000*	1	
n=20	Eksempel: Bruksgrad er 2,000 lavere enn potensiell nytteverdi på 5% signifikansnivå			
* p < 0,05				
** p < 0,10				

### Ulike lønnsomhetsanalyser (spørsmål 9):

Variansanalyse:

Bruksgrad	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder		Lønnsomhetsanalyse av kundesegment		Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Gjennomsnitt	3,05		3,8		1,85	1,75
ANOVA	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig		
Between Groups	58,537	19,512	4,28	0,008		
Within Groups	346,45	4,559				
Total	404,987					
n=20						
T-tester	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder		
Bruksgrad	1					
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	-0,75	1				
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	1,2**	1,95*	1			
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,3**	2,05*	0,1		1	
Verdivurdering enkeltkunder						
n=20	Eksempel: Bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av kundesegment er 1,95 høyere enn enkeltkunders livsløpsverdi på 5% nivå					
* p < 0,05						
** p < 0,10						

## Nytteverdi av de ulike lønnsomhetsanalysene (spørsmål 12):

Variansanalyse:					
Nytteverdi	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder		Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Gjennomsnitt	3,3		3,55	1,5	1,6
<b>ANOVA</b>	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig	
Between Groups	71,037	23,679	4,958	0,003	
Within Groups	362,95	4,776			
Total	433,987				
n=20					
T-tester					
Nytteverdi	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder	
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1				
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	-0,25	1			
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,8*	2,05*	1		
Verdivurdering enkeltkunder	1,7*	1,95*	-0,1	1	
n=20					
* p < 0,05					
** p < 0,10					
Eksempel: Nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 1,8 høyere enn enkeltkunders livsløpsverdi på 5% nivå					

## Bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene for privatmarkedet (spørsmål 10):

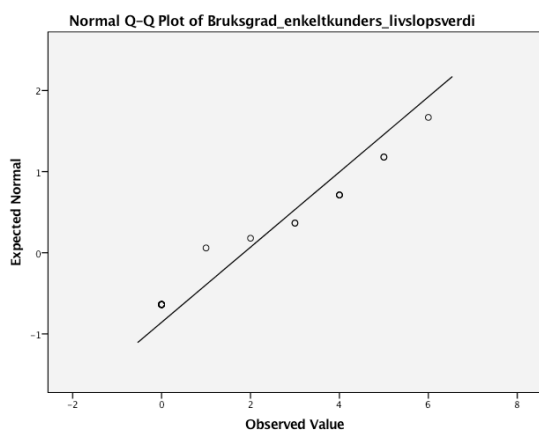
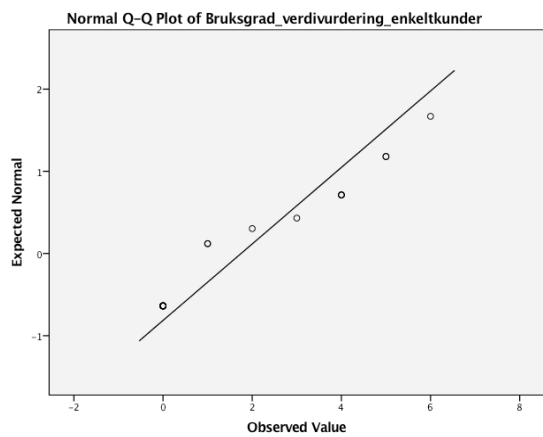
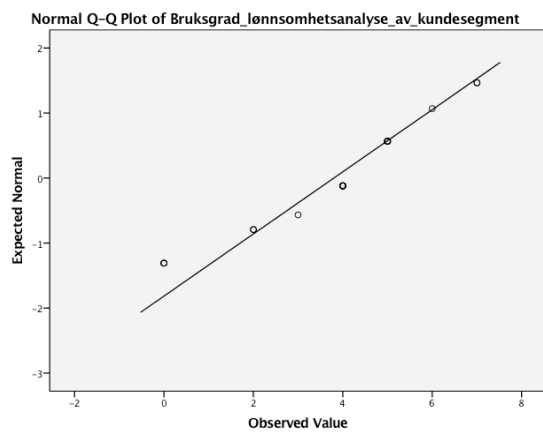
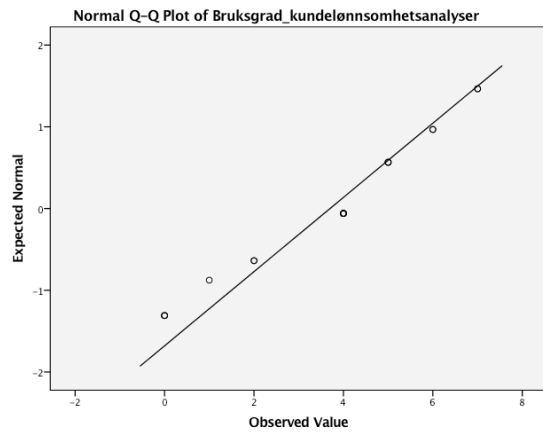
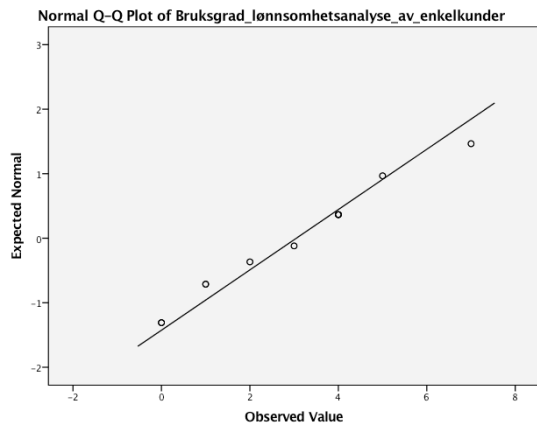
Variansanalyse:					
Bruksgrad: PM	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder		Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Gjennomsnitt	2,45		3,75	1,2	1,1
<b>ANOVA</b>	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig	
Between Groups	93,05	31,017	7,611	0,000	
Within Groups	309,7	4,075			
Total	402,75				
n=20					
T-tester					
Bruksgrad: PM	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder	
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1				
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	-1,3**	1			
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,25**	2,55*	1		
Verdivurdering enkeltkunder	1,35*	2,65*	0,1	1	
n=20					
* p < 0,05					
** p < 0,10					
Eksempel: Bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 1,95 lavere enn lønnsomhetsanalyse av kundesegment på 10% nivå					

Bruksgrad av de ulike lønnsomhetsanalysene for bedriftsmarkedet (spørsmål 11):

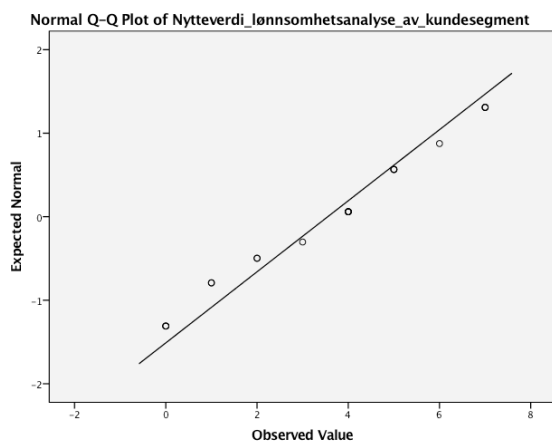
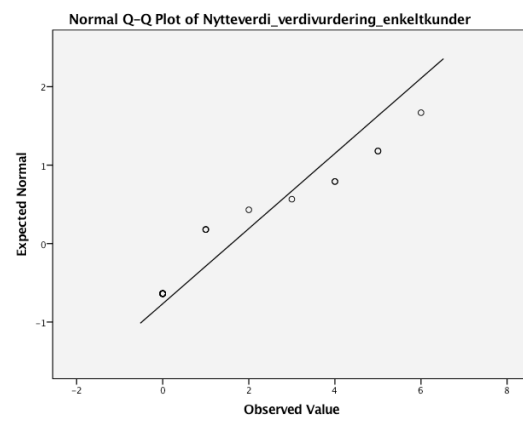
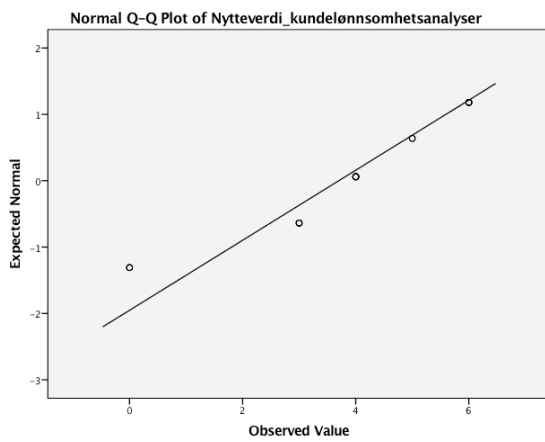
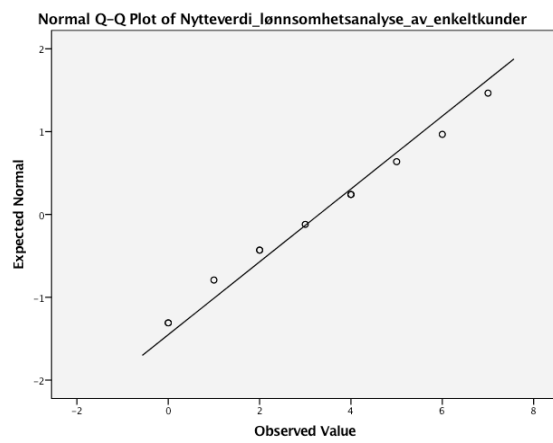
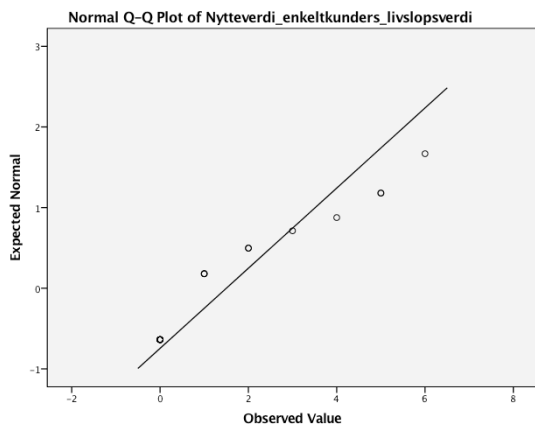
Variansanalyse:					
Bruksgrad: BM	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder		Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder
Gjennomsnitt	3,45		1,4	1,95	2
ANOVA					
	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig	
Between Groups	46,1	15,367	2,844	0,043	
Within Groups	410,7	5,404			
Total	456,8				
n=20					
T-tester					
Bruksgrad: BM	Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	Enkeltkunders livsløpsverdi	Verdivurdering enkeltkunder	
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	1				
Lønnsomhetsanalyse av kundeselement	2,05*	1			
Enkeltkunders livsløpsverdi	1,5*	-0,55	1		
Verdivurdering enkeltkunder	1,45**	-0,6	-0,05	1	
n=20					
* p < 0,05					
** p < 0,10					
Eksempel: Bruksgrad av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er 2,05 høyere enn lønnsomhetsanalyse av kundeselement på 5% nivå					

## Vedlegg 6 – Normalfordelingsplott og test av multikollinearitet

Bruksgrad:



# Nytteverdi:



VIF-test (multikollinearitet):

Test: Multicollinearity

Avhengig variabel

Uavhengig variabel	ABC-faktor	Markedsorientering	Omsetning	Privatkunder	Bedriftskunder
ABC-faktor	1	1,029	3,855	3,812	3,905
Markedsorientering	1,097	1	4,102	3,859	4,163
Omsetning	1,014	1,012	1	1,022	1,026
Privatkunder	1,202	1,141	1,225	1	1,132
Bedriftskunder	1,101	1,101	1,1	1,012	1

## Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk for spørsmål 4 og 6

### Spørsmål 4

Hvordan segmenteres deres privatkunder?

	Prosent- vis
Alder	20 %
Livsløpsverdi	5 %
Viktighet	10 %
Lønnsomhet	30 %
Andre*	35 %
n=20	

Oppstillingen viser en oversikt over hvordan privatkunder segmenteres i bransjen. Ut i fra tabellen kan vi se at 35% av selskapene havnet under kategorien “andre”. Her svarte respondentene at de segmenterte privatkunder etter distribusjonskanal, foreningstilknytning og som en kombinasjon av flere alternativ avhengig av sine formål (ung kampanjer, 55+, faser i livet og boligkjøp). Videre er segmentering etter lønnsomhet (30%) og etter alder (20%) de mest brukte formene for segmentering av privatkunder.

### Spørsmål 6

Hvordan segmenteres deres bedriftskunder?

	Prosent- vis
Størrelse	20 %
Type	25 %
Viktighet	0 %
Lønnsomhet	35 %
Andre*	20 %
n=20	

Oppstillingen viser en oversikt over hvordan bedriftskunder segmenteres i bransjen. Vi kan se at 35% av respondentene svarte at selskapet segmenterer deres bedriftskunder etter lønnsomhet, etterfulgt av type (25%), størrelse (20%) og “andre” (20%). Innenfor kategorien “andre” svarte respondentene at deres selskap segmenterer bedriftskunder etter kompleksitet, faggrupper og som en kombinasjon av alternativene. Det var imidlertid ingen av respondentene som svarte at de segmenterer selskapets bedriftskunder etter viktighet.

## Refleksjonsnotat – Ole Jesper Haugland

Formålet bak masteroppgaven var å undersøke hvor utbredt bruken av kundelønnsomhetsanalyser er blant skadeforsikringsselskap i Norge. Gjennom vårt forarbeid for denne utredningen fant vi ingen tilsvarende studier av bruksgrad og opplevd nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser for slike selskap. Det innebærer at denne studien vil være den første for å kartlegge bruksgrad og nytteverdi av de ulike analyseteknikkene. I denne utredningen tar vi utgangspunkt i de fire ulike lønnsomhetsteknikkene som er mest forankret i teorien. Disse omtales som lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder, lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder.

Den første problemstillingen tok utgangspunkt i hvilken grad kundelønnsomhetsanalyser benyttes, og hvordan nytteverdien av disse oppleves. Denne problemstillingen ble besvart med utgangspunkt i en spørreundersøkelse som ble utsendt til 67 ulike skadeforsikringsselskap. Utvalget ble valgt på bakgrunn av konsesjonsregisteret og en oversikt over de skadeforsikringsselskap som utgjør hovedtyngden av skadeforsikringsmarkedet i Norge (hentet fra Finans Norge).

Våre funn fra den første problemstillingen viser at hele 85% av studiens respondenter svarer at deres selskap benytter de ulike lønnsomhetsanalysene i ulik grad. Hvor 50% av respondentene svarte at deres selskap benytter minst én av analyseteknikkene i stor grad. Utredningen viste at lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder og lønnsomhetsanalyse av kundesegment, også kalt retrospektive lønnsomhetsanalyser, hadde like over middels bruksgrad på skalaen svært liten grad (1) til svært stor grad (7). Mens lønnsomhetsanalysene enkeltkunders livsløpsverdi og verdivurdering enkeltkunder, også kalt prospektive lønnsomhetsanalyser, var under middels benyttet.

Vi undersøkte også hvordan analyseteknikkene var oppfattet i et kost-/nytte perspektiv. Her fremkom det at de retrospektive lønnsomhetsanalysene var oppfattet som lite ressurskrevende i forhold til nytte, i motsetning ble de prospektive lønnsomhetsanalysene oppfattet som veldig ressurskrevende i forhold til nytteverdi. Det viste seg at lønnsomhetsanalyse av kundesegment var den analyseteknikken som var mest brukt, hadde høyest nytte og var minst ressurskrevende. Videre viser våre funn fra utredningen at kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) har over gjennomsnittlig bruksgrad og nytteverdi. Potensiell nytte var signifikant høyere enn både bruksgrad og nåværende nytte. Noe som indikerer at skadeforsikringsselskap har et forbedringspotensial tilknyttet kundelønnsomhetsanalyser for fremtiden.

I den andre problemstillingen undersøkte vi hvilke faktorer som påvirker bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Våre funn støtter antagelsen om at høyere bruksgrad av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de retrospektive lønnsomhetsanalysene. Vi fikk også støtte for at høyere bruk av aktivitetsbaserte estimeringsmetoder tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder.



Videre undersøkte vi om høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Våre funn viser at høyere grad av markedsorientering tilsier høyere bruksgrad av de prospektive analyseteknikkene. For nytteverdi viste deg seg at høy grad av markedsorientering tilsier høyere nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering), lønnsomhetsanalyse av kundesegment og de prospektive lønnsomhetsanalysene.

Våre funn viser at skadeforsikringsselskap med omsetning over 5000 MNOK har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og de retrospektive lønnsomhetsanalysene enn selskap med omsetning lavere enn 5000 MNOK. Denne studien viste ingen signifikante funn for høy omsetning og nytteverdi av de ulike analyseteknikkene. Vi undersøkte også om de ulike analyseteknikkene hadde ulik bruksgrad og nytte i henholdsvis privat- og bedriftsmarkedet. Våre funn viser at selskap med flere enn 50.000 privatkunder har høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyse (helhetsvurdering) og lønnsomhetsanalyse av kundesegment. For bedriftsmarkedet viser våre funn at selskap med flere enn 1000 bedriftskunder har høyere nytteverdi av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder enn selskap med færre kunder.

Siden refleksjonsnotatet skal ta utgangspunkt i analyseenheten som legges til grunn i masteroppgaven, vil jeg konsentrere meg om skadeforsikringsselskap. Det innebærer at jeg skal knyttet faktorer som internasjonalisering, innovasjon og ansvar opp mot forsikringsbransjen.

Internasjonalisering vil ta utgangspunkt i hvilke krefter som er med på å påvirke situasjonen i bransjen. For å få innsikt i konkurransen i bransjen og grad av lønnsomhet vil det derfor være naturlig å innlede med Porters konkurranseanalyse (femkraftsmodell). Ved å legge til grunn forsikringsmarkedet som analyseenhet kan vi se at det kreves kapitalbindinger og et behov for en stor kundebase for å etablere seg på markedet. Det vil derfor være noe lav trussel fra mindre nyetablerte forsikringsselskap. Trusselen fra nyetableringer ligger nok innad i forsikringsbransjen selv. Det menes da at eksisterende banker og forsikringsselskap som ikke tilbyr skadeforsikring per i dag, velger å tilby skadeforsikringsprodukter i nærmeste fremtid.

Videre ser vi på leverandørenes maktposisjon i forsikringsbransjen. Denne anses som noe lav, det er flere aktører på markedet som tilbyr skadeforsikring og de fleste produkter er standardiserte (bilforsikring, skadeforsikring, etc.). I tillegg er byttekostnaden for kunden lav. En undersøkelse TNS Gallup gjorde i regi av Finans Norge viste at hele 600.000 privatkunder byttet skadeforsikringsselskap i 2015. Dersom vi tar utgangspunkt i kundens maktposisjon vil ikke den enkelte privatkunde utgjøre stor trussel. Det vil være mer sannsynlig at større bedriftskunder har større forhandlingsmakt mot selskapene. Fra forsikringsselskapet sitt ståsted vil det følgelig være ønskelig å tilby forsikringer til større bedrifter som potensielt bidrar med høye marginer. I konkurranseanalysen ser vi også på substitutter i bransjen. Det fleste banker og forsikringsselskap som tilbyr skadeforsikringsprodukter som er tilnærmet identiske tjenester. Det må likevel påpekes at det finnes nisjeområder hvor det er mulig å

oppnå konkurransefortrinn. Denne fordelene er helt avhengig av størrelsen på nisjeområdet og hvilke barrierer som forhindrer andre aktører fra å etablere seg på markedet.

Avslutningsvis fokuserer konkurranseanalysen på intern rivalisering i bransjen.

Forsikringsbransjen har utviklet seg til å være svært konkurransedyktig. Forskjellen mellom et eget skadeforsikringsselskap og en bank som tilbyr skadeforsikring er ikke så stor. Et resultat av dette er at skadeforsikringsselskap har lav kostnadsstruktur, høy effektivitet og fokus på å tilby bedre betjening for sine kunder enn konkurrentene. I fremtiden er det trolig at forsikringsbransjen vil preges av konsolidering, hvor større selskap prøver å overta eller fusjonere med andre lignende selskap.

Kunder som er krevende for selskap og som forventer enkle og trygge produkter vil nok utfordre forretningsmodellen til forsikringsbransjen i kommende år. Tidligere var fokuset rettet mot produktene som tilbys, mens dagens selskaper har satt kunden i fokus. Stort press fra kunden og endringer i atferdsmønster gjør at mange selskap nå står ovenfor utfordringer ved å tilby nisjeløsninger med digital tilgjengelighet og skreddersydde produkter tilpasset hver enkelt kunde. Det er derfor et økt behov for en ny innfallsvinkel til innovasjon og utvikling av produkter i bransjen.

Trenden i dagens marked er at kunden er på mange ulike digitale plattformer. Det betyr at nåværende og potensielle kunder etterlater seg digitale spor som er tilgjengelige og åpner opp muligheten for at skadeforsikringsselskap utnytter denne informasjonen i favør til deres produkter og tjenester. Det innebærer at data og teknologi vil spille en sentral rolle for forsikringsbransjen. Det vil da være viktig at skadeforsikringsselskap er med på denne endringen, slik at selskapet har kapasitet og anledning til å være en "fast follower". De selskap som både har kompetanse og anledning til å utnytte intern informasjon (fra selskapets interne systemer, som eksempel skadehistorikk) og ekstern informasjon (offentlig informasjon, som eksempel sykemeldingsstatistikk) og bruker denne informasjonen aktivt for å tilby skreddersydde produkter og tjenester til sine kunder, vil ha betydelig konkurransefortrinn i risikoseleksjon, betjeningseffektivitet og muligheten for å skape en unik verdi for kunden.

Ved å ha tilgang på slik informasjon om sine kunder kan selskapet differensiere på pris. Det tenkes da at de kunder som har omfattende skadehistorikk eller en høy sykemeldingsstatistikk vil betale en høyere pris enn de kunder som ikke har skadehistorikk og lavt sykemeldingsfravær. Videre kan skadeforsikringsselskap oppnå konkurransefortrinn ved å benytte sanntidsinformasjon. Det kan tenkes at selskapene har sanntidsovervåking over kjøremønsteret til en bil. Føreren av bilen vil da kjøre mer forsiktig (på grunn av en observasjonseffekt) og resultatet blir både en mer riktig pris og lavere skadeutbetalinger.

Etiske problemer tilknyttet skadeforsikringsselskap kan være selskapets tilgang på kundeinformasjon. Det er følgelig ønskelig fra selskapet sitt ståsted, siden det åpner opp for muligheter for tilpassede forsikringer for hver enkelt kunde. Men det skaper også problemer relatert til personvern hensyn. Dersom skadeforsikringsselskaper får tilgang til all digital

informasjon kan selskapet innhente mye er informasjon enn det som eksempelvis er oppgitt i vedkommende sin legejournal. I dagens samfunn er både nåværende og potensielle kunder overvåket ved bruk av mobil, nettbrett, datamaskiner og lignende. Smartklokker benyttes for eksempel til å måle pulsen til eier. Slik informasjon fra kunden kan benyttes for selskapet ved å tilby helseforsikring. Det kan tenkes at forsikringsselskaper nekter en person uføredekning som følge av at vedkommende har hatt kreft og senere blitt erklært frisk. Det kan også tenkes at noen får avslag på sin forsikringssøknad på grunnlag av betalingsanmerkning, alder og skadehistorikk. Selskaper i forsikringsbransjen har en selektiv utvelgelse over hvem som tilbys forsikring av deres selskap. Det burde kanskje vært mer klare retningslinjer til både juridiske og etiske sider ved problemet. Det finnes også tilfeller hvor kunden bevisst utløser forsikringspremie for egen vinning.

Avslutningsvis kan jeg påpeke at forsikringsselskaper også har interesse for å handle fornuftig i henhold til klimautfordringer. Stort sett dreier det seg om god forretningsdrift. Naturkatastrofer og ekstremvær kan utgjøre store skader på materielle gjenstander, men også liv og helse kan være i fare. Dette kan bli svært kostbart både for samfunnet og for forsikringsselskapene.

## Refleksjonsnotat – Anders Nicolaisen

I vår masteroppgave har vi undersøkt bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser hos skadeforsikringsselskaper i Norge, samt hvilke faktorer som påvirker bruksgraden og nytteverdien. I tillegg til å undersøke kundelønnsomhetsanalyse som helhet har vi også undersøkt bruksgrad og opplevd nytte av fire analyseteknikker under kundelønnsomhet. Utredning viste at 85% av selskapene benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser de i ulik grad. Implisitt sier dette at 15% av respondentene ikke benytter seg av slike analyser. Den gjennomsnittlige bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser var identisk med den opplevde nytteverdien som ble målt til litt over middels. Derimot ble potensiell nytte målt til 5,70 på en skal fra 1-7, som tilsier en høy verdi.

Når vi undersøkte bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser tok vi stilling til både privat- og bedriftsmarkedet. Av de ulike analyseteknikkene var det lønnsomhetsanalyse av kundesegment som var den teknikken med høyest bruksgrad og opplevd nytteverdi. Dette var også den mest brukte teknikken innenfor privatmarkedet, mens lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder var mest brukt innenfor bedriftsmarkedet. Av faktorer som påvirker bruksgraden og nytteverdien av kundelønnsomhetsanalyser fant vi frem til at høyere bruksgrad av aktivitetsbasert kalkulasjon, høyere grad av markedsorientering, flere privat- og bedriftskunder og høyere omsetning har et signifikant positivt forhold mellom bruksgraden og nytteverdien for noen av formene for kundelønnsomhetsanalyser. Fra dette kan vi konkludere med at skadeforsikringsselskaper i Norge ser et fremtidig potensiale i bruken av kundelønnsomhetsanalyser og at det foreligger flere faktorer som påvirker bruksgraden og den opplevde nytteverdien.

Forsikringsselskaper står ovenfor flere trender i bransjen. Stadig blir det flere aktører på markedet og større konkurranse. Lave byttekostnader gir aktørforhandlingskraft til kunden. Det ligger derfor et press på aktørene for å tilby de beste produktene og god service. Den digitale utviklingen i bransjen har ført til at kunden enklere kan innhente informasjon fra ulike selskaper om deres produkter. I tillegg har det blitt mulig å spore det «digitale fottrykket», som inneholder informasjon om kundenes preferanser og deres betalingsvaner. Dette kan videre føres til selskapenes produkter og tjenester. Det vil derfor bli viktig for aktører i tiden fremover å benytte seg av både intern og ekstern data. De selskapene som klarer å benytte seg av begge disse vil få klare konkurransefordeler med tanke på betjeningseffektivitet og evnen til å skape unike kundeopplevelser.

Det vil komme større forventninger til enklere og tryggere forsikringsprodukter. Disse endringene og trendene setter selskapenes forretningsmodeller på prøve. Man beveger seg vekk fra det tradisjonelle synet der produktet står i fokus, til nå hvor det er kunden som er hovedfokuset. Dette leder videre til at selskapene må ha innovative løsninger for sine produkter. Stadig blir det tilbudt mer særforikringer fra diverse aktører. Dette som følge av et større behov for individuell tilpasning og skreddersydde forsikringsprodukter. Kunder forsikrer seg mot arbeidsledighet, skade på fysiske deler av kroppen (bein, ansikt, osv.) og

kløneforsikringer tilknyttet telefoni. Selskapene som i størst grad klarer å tilby innovative og gode løsninger vil åpenbart ha gode forutsetninger til å få de mest ettertraktede kundene.

Det kan forekomme etiske problemer knyttet til informasjon som skadeforsikringselskap henter inn om sine kunder. Det digitale fottrykket gjør at kunder kan bli sporet, man kan finne helseinformasjon om kunden og økonomisk informasjon til å vurdere kunders kreditt. Her kan man fort gå imot regler om personvern, slik at det blir viktig å ikke misbruke informasjon om kunden. For selskaper i forsikringsbransjen vil det også forekomme etiske utfordringer ved at de har selektiv utvelgelse over hvilke kunder som skal tilbys forsikring. Her burde man kanskje ha klarere retningslinjer av både juridiske og etiske grunner.

Arbeidet ved vår masteroppgave har vært både lærerikt og spennende. Jeg har fått mulighet til å ta bruk kunnskap jeg har tatt til meg i løpet av min studietid og har i tillegg fått mer kompetanse på temaer som inngår i vår utredning.