

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Forord

Denne oppgaven er den avsluttende gradsoppgave i mastergradsprogrammet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Temaet for masteroppgaven er kundelønnsomhet. Valg av tema har bakgrunn i vår faglige interesse, da vi er siviløkonomstudenter med økonomistyring som hovedprofil. Mot slutten av studiet er det spennende for oss å skulle undersøke hvordan teori omsettes i praksis, både i form av kundekategorisering, strategi og kostnadsberegninger gjennom en ABC-kalkulasjon. Det er spennende å se hvordan det ting omsettes fra teori til praksis og hvorvidt praksis er i henhold til teori og våre forventninger.

Kundelønnsomhet beskriver lønnsomheten et foretak har i hvert kundeforhold. Kundelønnsomhet beregnes ut i fra regnskapstekniske kalkyler og resultatene etter kundelønnsomhetsutregningene brukes til å analysere kundelønnsomhetsbildet i foretaket. For oss var kundelønnsomhet et interessant tema fordi det kombinerer ulike fagretninger og utviklet vår evne til å identifisere sammenhenger mellom inntekter og kostnader. En annen grunn til å velge dette temaet var at vi fant et selskap som ønsket å få utført en kundelønnsomhetsanalyse.

Oppgaven vår er gjennomført i samarbeid med selskapet Mosoft AS, divisjon økonomisystemer. Mosoft Økonomisystemer driver med salg av økonomisystemet Uni Økonomi i tillegg til utvikling og salg av tilleggsplattformer til Uni Økonomi. Eksempler på tilleggsplattformer er timefangst og faktureringsystem

Avslutningsvis vil vi takke Mosoft, ved Jan Indvær, Dan Børge Høvik og Siren Camilla Jonsgar, for samarbeidet. Det har vært spennende, og til tider utfordrende, å kunne avslutte vår mastergradsutdanning med et prosjekt fra et firma som viser hvordan ting fungerer i praksis fremfor å skulle skrive en teoretisk oppgave med en tenkt problemstilling.

Vi vil også takke vår veileder, Kjell Gunnar Hoff, for tålmodig gjennomlesning av alle våre utkast, i tillegg til gode svar på mail med all verdens undring og støtte når vi ikke har fått ting slik vi ønsket.

Ås, 03.06.2012

Martin Nygren Lohne og Ingeborg Frank

## Innholdsfortegnelse

1.0 Sammendrag .....	7
1.1 Abstract .....	8
1.2 Oppgavens oppbygning .....	9
1.3 Formål.....	10
1.4 Begrepsavklaring .....	11
1.5 Problemstilling og hypoteser.....	12
1.5.1 Problemstilling.....	12
1.5.2 Hypotese 1.....	12
1.5.3 Hypotese 2.....	13
1.5.4 Hypotese 3.....	13
1.5.5 Hypotese 4.....	13
1.6 Presentasjon av foretaket .....	14
1.6.1 Finansiell situasjon .....	16
1.6.2 Markedssituasjon .....	16
1.7 Nærmere om kundelønnsomhet.....	17
1.7.1 Kunde verdi .....	20
2.0 Metodeoppbygging .....	21
2.1 Eksplorativt design .....	21
2.2 Deskriptivt design.....	22
2.3 S-kurven.....	23
2.4 Lorenz-kurven.....	23
2.5 Stobachoff-kurven .....	25
2.5 Reliabilitet og validitet.....	27
3.0 Teoretisk bakgrunn.....	29
3.1 Lønnsomhetsanalyse steg for steg .....	29
3.2 Kalkyler .....	30
3.2.1 Selvkost- og bidragsprinsippet .....	30
3.2.2 Aktivitetsbasert kalkulasjon – ABC.....	31
3.2.3 Aktiviteter .....	33
3.2.4 Relevante aktivitetskostnader.....	34
3.2.5 Kostnadshierarki.....	35
3.2.6 Kostnadsdrivere.....	38
3.2.7 Fordeler ved ABC.....	38

3.2.8 Ulemper ved ABC.....	39
3.2.9 ABC for Mosoft .....	40
3.2.10 ABC-modell .....	41
3.2.11 ABC-kalkylen steg for steg.....	41
3.3 Kundesegmentering .....	42
3.3.1 Kundens situasjon.....	44
3.4 Kundebaseanalyse.....	45
3.5 Tiltak for bedre kundelønnsomhet.....	47
3.5.1 Tiltak som kan iverksettes for å øke kundelønnsomheten .....	47
4.0 Empiri .....	51
4.1 Datamaterialet .....	51
4.2 Steg 1 - Kundekategorisering .....	52
4.2.1 Krevende, men betalingsvillige.....	53
4.2.2 Aggressive.....	53
4.2.3 Passive .....	54
4.2.4 Transaksjonsorienterte.....	54
4.2.5 Kategorisering og utvalg .....	55
4.3 Steg 2 – Identifiser aktiviteter .....	56
4.4 Utregning av kundelønnsomhet.....	58
4.4.1 Forberedelser til beregning av kundelønnsomhet .....	59
4.4.2 Programvare .....	60
4.4.3 Markedsaktiviteter .....	60
4.4.4 Supportavgift.....	62
4.4.5 Lisenser.....	62
4.4.6 Eksempelkunder .....	62
4.4.7 Eksempelkunde 1 – Aggressiv .....	63
4.4.8 Eksempelkunde 2 – Passiv .....	64
4.4.9 Eksempelkunde 3 – Krevende, men betalingsvillig .....	65
4.4.10 Eksempelkunde 4 - Transaksjonsorientert .....	66
4.5 Steg 4 - Analyser av kundelønnsomheten .....	67
4.5.1 Lønnsomhet i forhold til omsetning .....	67
4.5.2 Lønnsomhetsanalyser av utvalget .....	67
4.5.2 Lønnsomhetsanalyser for aggressive kunder .....	72
4.5.3 Lønnsomhetsanalyser for passive kunder .....	76

4.5.4 Lønnsomhetsanalyser for krevende, men betalingsvillige kunder .....	79
4.5.5 Lønnsomhetsanalyser for transaksjonsorienterte kunder .....	83
4.5.5 Oppsummering lønnsomhetsanalyser .....	86
4.6 Steg 5 – Tiltak for å øke kundelønnsomheten.....	87
4.6.1Tredelt strategi.....	87
4.6.2 Tiltak for å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme.....	90
4.7 Steg 6 – Iverksetting og implementering .....	93
5.0 Oppsummering.....	96
5.1 Hovedfunn i oppgaven .....	97
5.2 Forslag til videre undersøkelser og prosjekter .....	100
6.0 Kilder.....	101
Vedlegg 1.....	105
Vedlegg 2.....	106
Vedlegg 3.....	107

## 1.0 Sammendrag

Bakgrunnen for vår undersøkelse er en antagelse om at det kan identifiseres kjennetegn hos de lønnsomme kundene i et foretak, samt at tiltak kan vises for å øke lønnsomheten hos mindre lønnsomme kunder. For å analysere kundelønnsomhetsbildet har vi trukket et utvalg av kundebasen og regnet ut kundens omsetning fratrukket kostnader som gir oss det bidraget hver kunde bringer inn til selskapet, omtalt i oppgaven som kundebidraget. Kundebidraget skal så brukes til grafisk å fremstille fordelingen av kundelønnsomheten i utvalget samt analysere fordelingen av kundelønnsomheten. Analysene vil være bakgrunnen for diskusjonen om tiltak som kan iverksettes av foretaket for å endre lønnsomheten hos kunder som er mindre lønnsomme eller direkte ulønnsomme. Det vil også vises hvordan tiltak kan ha en positiv effekt for hvordan kundene oppfatter Mosoft som helhet eller hvordan kundene oppfatter produktpakken som selges. Oppgaven skal bidra med et svar på hvilke kunder som er lønnsomme for foretaket, hva som gjør disse kunde lønnsomme, hvilke kunder som ikke er så lønnsomme for selskapet og hva selskapet kan gjøre for å øke lønnsomheten hos disse kundene.

Resultatene i oppgaven er vist gjennom kundelønnsomhetsanalyser på et utvalg av Mosoft sin kundemasse, både samlet for utvalget og for hver kategori innen utvalget. Begrensningen i oppgaven er at det kun er beregnet kundelønnsomhet for ett år, men dette er et verktøy for Mosoft slik at de kan beregne kundelønnsomheten hos sine kunder fremover. Videre kan Mosoft vurdere om kundeforholdene er hensiktsmessige og om kundene bidrar i den grad som er ønsket i forhold til ressurser som inngår i kundeforholdet.

Ut i fra analysene kunne konklusjonen trekkes om at de lønnsomme kundene hos Mosoft kjennetegnes ved lavt forbruk av Mosoft sine ressurser, det vil si timer. Vi fant også markante forskjeller i kjennetegn på de lønnsomme og de mindre lønnsomme/ulønnsomme kundene. Analysene av kundelønnsomheten i selskapet identifiserte hvor Mosofts forbedringsmuligheter i forhold til inntjening på kundene er. Avslutningsvis i oppgaven ble det vist hvilke tiltak som kan iverksettes for å øke inntjeningen på de mindre lønnsomme kundene. Disse tiltakene handler om å skape en økt kunde verdi ved produktet og ha bedre kostnadskontroll i selskapet.

## 1.1 Abstract

The reason for our investigation is the assumption that it can be identified characteristics of the profitable customers in a business enterprise, and that measures can be shown to increase the profitability of less profitable customers. In order to analyze the customer profitability we have drawn a sample of the customer base and calculated customer sales minus costs. This gives us the contribution each customer brings to the company, described in this thesis as the customer contribution. The customer contribution will then be used to graphically depict the distribution of customer profitability in our sample and analyze the distribution of customer profitability. The analysis will be the background for the discussion of measures that can be implemented by the enterprise to change the profitability of customers who are less profitable or unprofitable. It will also be shown how measures can have a positive impact on how customers perceive Mosoft as a whole or how customers perceive the product package sold. The thesis will provide a response to which customers that are profitable for the company, what makes those customers profitable, which customers who are not as profitable for the company and what the company can do to increase profitability of these customers.

The results in this paper are shown through customer profitability analysis on a range of Mosoft's customer base, both for the total sample and for each category within the sample. The limitation in this study was that only the customer profitability for one year was calculated, but this is a tool for Mosoft so they can calculate customer profitability of their customers in the future. Furthermore Mosoft can consider whether customer relationships are appropriate and whether the customers contribute to the extent that is required in relation to resources that are included in the customer relationship.

Based on the analyses conclusions could be drawn that the profitable customers at Mosoft can be characterized by low consumption of Mosoft's resources, i.e. hours. We also found significant differences in the characteristics of the profitable and less profitable/unprofitable customers. The analyses of customer profitability in the company identified where the possibilities for improvement lie for Mosoft in terms of earnings. The last chapter show which measures can be taken to increase the earnings of the less profitable customers.



These measures are all about creating a superior customer value of the product and have better cost control in the company.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

I første del av oppgaven vil oppgavens formål, problemstilling og hypoteser presenteres slik at oppgaven avgrenses på en hensiktsmessig måte. Vi vil så komme med en presentasjon av Mosoft, foretakets finansielle situasjon og kort om markedet selskapet operer i.

I det neste kapitlet blir oppgavens metode gjennomgått, samt en diskusjon av reliabilitets- og validitetsutfordringer som kan oppstå i en undersøkelse. I dette kapitlet vil også analyseverktøyet vi skal benytte oss av presenteres.

Deretter følger teorikapitlet hvor vi bygger opp det teoretiske rammeverket for oppgaven med utvalgt relevant litteratur for oppgavens formål og problemstilling.

Videre vil vi i empirikapitlet presentere våre resultater og funn i forhold til teoretisk forventning. Det vil også bli skissert relevante tiltak og strategier Mosoft kan iverksette i forhold til våre resultater.

Avslutningsvis vil vi oppsummere oppgaven og konkretisere våre resultater i forhold til problemstillingen og hypotesene. Det vil også presenteres forslag til videre undersøkelser og prosjekter av relevans for selskapet.

### 1.3 Formål

Kundelønnsomhetsanalyser handler om å kombinere markedsføringsfaget og bedriftsøkonomifaget, gjennom å beregne kundebidraget ved hvert kundeforhold for så å identifisere strategier som kan hjelpe foretaket med å øke kundelønnsomheten. Markedsføring handler om kunsten å trekke til seg og beholde lønnsomme kunder, mens utregningene av kundelønnsomheten tilhører den bedriftsøkonomiske fagretningen (Kotler 2007). I litteraturen innen bedriftsøkonomi har det de siste årene blitt rettet stadig mer fokus på hvordan hver inntektskrone bidrar til virksomhetens fortjeneste (Hoff 2009). De ulike kundenes salgsinntekter er godt kjent, men kostnadene de ulike kundene påfører er derimot ikke alltid godt nok belyst. Det tradisjonelle regnskapsoppsettet fanger normalt ikke opp fordelingen av kostnader i forhold til inntekter ved hvert kundeforhold. I en artikkel av van Raaij et al. (2003) vises det at kostnader knyttet til salg, service, markedsføring, administrasjon og support ofte blir behandlet som felleskostnader fremfor å knyttes til de ulike kundeforholdene. Dersom bedriften ikke har oversikt over hvordan kostnadene fordeler seg på de ulike kundene, er det vanskelig for bedriften å skulle endre både sin egen og kundenes atferd eller betingelser for å øke kundelønnsomheten. Helgesen (1999) skriver at utgangspunktet for bedriftsøkonomisk tilnærming til kundelønnsomhet har vært at beslutninger tas uten at foretaket har fullstendig informasjon om inntekter og kostnader i et kundeforhold.

Formålet med denne oppgaven er å gi Mosaic et verktøy for å ha så mye informasjon som mulig om inntekter og kostnader ved et kundeforhold før beslutninger som påvirker forholdet tas. Det er tidligere vist at økt informasjon om kundelønnsomhet gir bedriften et fortrinn innen tre områder; kostnadsstyring, kontroll over inntektene og strategisk markedsføringsledelse (van Raaij et al. 2003). Av disse årsaker er kundelønnsomhet relevant for bedrifter da det kan gi en oversikt over inntekter og relevante kostnader knyttet til hvert kundeforhold. Den informasjonen man tilegner seg gjennom en kundelønnsomhetsanalyse kan danne et godt grunnlag for videre beslutninger og strategiske valg. I hvilken grad kunden påvirker bunnlinjen skal ikke alene være avgjørende for hvilke tiltak som iverksettes (Wilson & Gilligan 2011). Dette fordi dersom man skal ha en strategisk tilnærming til markedet man operer i, er det ikke nok å ta avgjørelser basert på kun ett forhold.

Mosoft ønsket å benytte seg av denne formen for analyse på sin kundebase for å identifisere aktive kunder og hvor forbedringspotensialet lå. Mosoft hadde selv de siste årene erfart at en mer strategisk og helhetlig tilnærming til markedet var mer gunstig enn tidligere markedstilnærming. Mosoft opplever sin kundebase som lojal og svært fornøyd med selskapet sin virksomhet, men de ønsker å nå ut til et større marked, gjøre grep for å øke kundelønnsomheten i selskapet og øke kundeverdien ved produktene og tjenestene de selger. I samarbeid fant vi ut at gjennom å finne en timesats på kundebetjeningskostnadene, strukturere ressursene som gikk inn i et kundeforhold og analysere kundebidraget ville det være et nyttig verktøy for Mosoft både i forhold til deres tilnærming til kundene og deres langsiktige strategier.

#### **1.4 Begrepsavklaring**

Kundelønnsomhetsanalyse er en utregning av kundebidraget i hvert kundeforhold for å se hvordan kostnadene fordeler seg i forhold til omsetning og om kundene bidrar til økt lønnsomhet for selskapet. En metode for kundelønnsomhetsberegning er en utregning av kundeforholdets netto nåverdi. Modellen beregner nåverdien av kundeforholdet basert på kundebidraget over flere år. Da kan foretaket vurdere om avkastningen på kundeforholdet er positiv.

Kundebidrag er det overskuddet/underskuddet et foretak sitter igjen med når omsetningen til kunden er fratrukket alle relevante aktivitetskostnader og kundebetjeningskostnader.

Aktivitetskostnader er bedriftens kostnader ved alle aktiviteter som utføres i selskapet brutt ned til hver enkelt kostnad. Aktiviteter kjennetegnes av gjentatte arbeidsoppgaver (Hoff 2009). I oppgaven vil begrepene kundebidrag og kundelønnsomhet brukes om hverandre, da de begge angir det samme; kundens omsetning hos Mosoft fratrukket kostnader ved de ressurser som inngår i kundeforholdet.

Kundebetjeningskostnader er den timekostnaden foretaket har ved å betjene kundeforholdet. Det vil si hva ressursene koster som selskapet bruker på kunden.

En lønnsom kunde defineres som: En kunde som bidrar til en positiv strøm av penger som i overstiger den kostnadsstrømmen som følger av å skaffe kunden, utføre salg til kunden og

yte service til kunden. Merk at det er netto kontantstrøm over tid, ikke overskudd/underskudd på en enkelt transaksjon (Kotler 2007).

Kundelønnsomhetsanalyser kan stilles opp på ulike måter, enten etter hvor lønnsomme de ulike produktene til bedriften er eller hvor lønnsomme hvert kundeforhold er for bedriften. Kotler (2007) hevder at kundelønnsomhetsanalyser gjøres best med verktøy fra aktivitetsbasert kalkulasjon.

## 1.5 Problemstilling og hypoteser

Problemstillingen er formulert ut i fra hva vi ønsker å oppnå med oppgaven. Oppgaven skal belyse problematikken rundt ufullstendige kostnadskalkyler, hvor ikke alle ressurser som inngår i et kundeforhold inkluderes, slik at foretaket ikke har en fullstendig informasjon om kundelønnsomheten. Videre er problemstillingen utformet for å kunne gi Mosoft et bilde på kundelønnsomhetssituasjonen i foretaket og vise tiltak som kan bedre kundelønnsomheten. Ut i fra problemstillingen er det utviklet fire underhypoteser som skal hjelpe oss med å kunne trekke en konklusjon på problemstillingen.

### 1.5.1 Problemstilling

*Hva kjennetegner de lønnsomme kundene hos Mosoft og hvilke tiltak kan iverksettes for å øke lønnsomheten hos de mindre lønnsomme kundene?*

I denne problemstillingen ligger det at foretakets aktive kundebase må identifiseres og kategoriseres etter ulike behov og atferder. Videre må det utarbeides aktivitetsbaserte kalkyler (ABC) for kundeforholdene, for så å kunne regne ut den faktiske kundelønnsomheten. Resultatene fra ABC-kalkulasjonen er grunnlaget for kundelønnsomhetsanalyser slik at det kan sies noe om fordelingen i kundelønnsomhet hos foretakets kundebase. Kundelønnsomhetsanalysen er grunnlaget for å identifisere de lønnsomme og ulønnsomme kundene, slik at det kan skisseres tiltak som foretaket kan iverksette for å øke kundelønnsomheten hos de mindre lønnsomme kundene.

### 1.5.2 Hypotese 1

*H0: 20 % av kundene står for 80 % av lønnsomheten, slik Paretos lov skisserer.*

*H1: 20 % av kundene står for 225 % av lønnsomheten.*

Paretos lov er en formel utviklet av Vilfredo Pareto (f.d: 15.07.1848), en italiensk økonom, for å vise den skjeve fordelingen av goder i sitt land (wikipedia.org). Pareto observerte i 1906 at 20 % av menneskene, i Italia, hadde 80 % av godene (wikipedia.org). For en bedrift kan denne formelen vises gjennom at eksempelvis 20 % av kundene står for 80 % av inntekten eller 20 % av kundene kan stå for 80 % av supportkostnadene o.s.v.

Det er blitt hevdet at et mer realistisk bilde av kundelønnsomhet viser seg i at 20 % av kundene står for 225 % av lønnsomheten (Cooper & Kaplan, HBR 1991). De resterende 80 % av kundene er enten kunder med liten eller negativ inntjening for bedriften.

### 1.5.3 Hypotese 2

*H0: De mest lønnsomme kundene finnes blant kundene med størst omsetning.*

*H1: Det er ingen sammenheng mellom kundelønnsomhet og omsetning.*

Disse hypotesene begrunner vi med at kunder med stor omsetning har størst potensial for å være lønnsomme for Mosoft. Dette fordi disse kundene bidrar med høyest salgsinntekt. Motargumentet blir at store kunder ofte fører med seg økte kostnader for Mosoft i form av mer oppfølging, mer supporttjenester og kundene kan oppnå større rabatter grunnet sin innkjøpsstyrke.

### 1.5.4 Hypotese 3

*H0: Mosoft sine ulønnsomme kunder har noen fellestrekk som gjør at de enkelt kan identifiseres og det kan skisseres generelle tiltak for å endre kundelønnsomhetssituasjonen.*

*H1: Det er ingen fellestrekk ved de ulønnsomme kundene til Mosoft og det kan ikke skisseres generelle tiltak for å endre kundelønnsomhetssituasjonen.*

Ved å identifisere noen felles trekk ved Mosoft sine ulønnsomme kunder kan tiltak for å endre kundelønnsomhetssituasjonen vises og de kan identifiseres noen generelle tiltak Mosoft må iverksette. Videre må tiltakene for å endre kundelønnsomhetssituasjonen settes i kontekst med foretakets strategi for at tiltakene kan bli mer målrettet og virkningsfulle.

### 1.5.5 Hypotese 4

*H0: Mosoft sine kundemasse kan enkelt kategoriseres etter kjennetegn på behov og atferd ved kundeforholdet.*

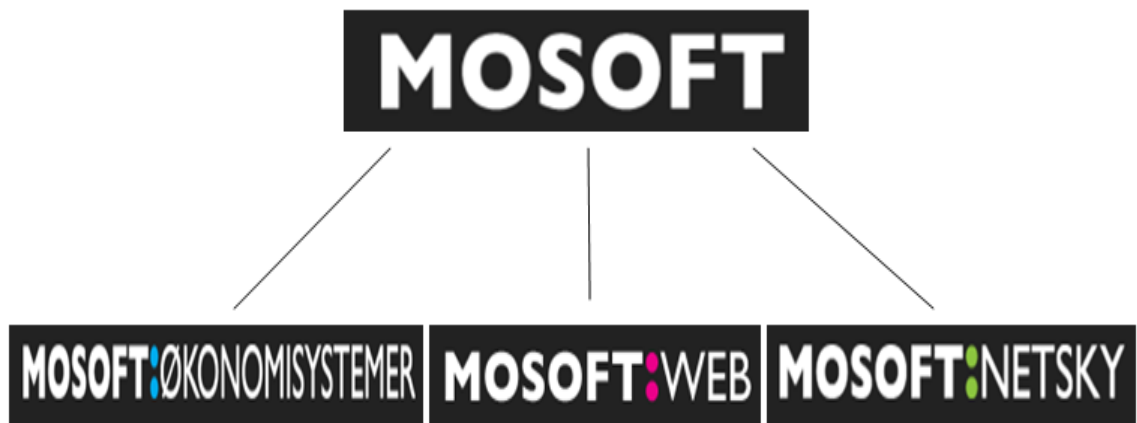
*H1: Det finnes ingen kjennetegn ved kundemassen som gjør at den kan kategoriseres.*

Shapiro et al. 1987 viser til at kundemasser kan deles inn i kategorier basert på behov og atferd i kundeforholdet. Kategoriseringen er grunnlaget for kundelønnsomhetsanalysene da de identifiserer behov og forventningen kunden har til foretaket.

## 1.6 Presentasjon av foretaket

Mosoft AS ble etablert i den lille kommunen Modalen i Nordhordaland i 1995. Foretaket Mosoft AS er en bedrift delt i tre ulike selskaper; Mosoft økonomisystemer, Mosoft web og Mosoft netsky. De ulike selskapene har forskjellig geografisk plassering, noe som gjør at Mosoft har kontorer i Oslo, Bergen og Elnesvågen.

Selskapsstrukturen i foretaket kan vises som i modellen under:



*Mosoft Web* er en programvareleverandør som leverer webpubliserings- og netthandelsløsninger til det norske markedet. De siste årene har selskapet hatt størst fokus på netthandelsløsninger. Til små og mellomstore bedrifter tilbys en fullintegret netthandels- og økonomisystemløsning.

*Mosoft økonomisystemer* sin kjernevirksomhet er timeregistrering og datafangst. Selskapet tilbyr også nettsider og komplette driftsløsninger på nett. Hovedproduktene er økonomisystemene *Uni Økonomi*, som i ulike versjoner i dag er brukt av mer enn 8 000 bedrifter over hele landet. Kundelønnsomhetsanalysene i denne oppgaven skal utføres for denne delen av bedriften.

*Mosoft Netsky* leverer programvareløsninger basert på både kjent og nyskapende teknologi til bedriftskunder, regnskapsbyråer og deres kunder som ønsker å forholde seg til én leverandør. Løsningene kombinerer velkjente økonomisystemer med datafangst som skal forenkle kundenes rutiner og gjøre dem elektroniske, samt øke sikkerheten for lagret data og optimal tilgjengelighet via Internett.

*Uni Micro* er et selskap med hovedkontor i Modalen kommune i Hordaland, med avdelingskontorer i Oslo, Bergen og Haugesund. De har siden 1986 utviklet og solgt administrativ programvare. Foretakets hovedprodukt er *Uni Økonomi*. Det er et av landets mest utbredte systemer med mer enn 5300 installasjoner. *Uni Økonomi* har vunnet flere priser som beste økonomisystem.

Mosoft er en *Uni Micro Solution Partner* og sertifisert forhandler av *Uni økonomisystemer*, det betyr at Mosoft selger *Uni Micro* som økonomisystem med egenutviklede tilleggssystemer med timeregistrering og faktura. Mosoft er spesialist på videreutvikling og tilbyr økonomisystemet i ulike løsninger hvor det er tilpasset ulike kunders behov. Mosoft tilbyr sine kunder support på alle modulene i *Uni Micro* systemet. Mosoft tilbyr også løsninger tilpasset spesifikke bransjer. De kan eksempelvis utvikle spesialtilpassede systemer for blant annet håndverkere og regnskap- og revisjonsbedrifter.

Mosoft har en stor kundemasse med store variasjoner i kundenes atferd og behov. Kundelisten omfatter i underkant av 800 aktive kunder i tillegg til at selskapet må forholde seg til andre foretaks kunder. Dette er kunder av Mosoft sine kunder, eksempelvis kunder av regnskapsbyråer som benytter seg av Mosoft sine økonomisystemer, som ringer Mosoft for support på økonomisystemene fremfor eget regnskapsbyrå. En av hovedårsakene til at Mosoft ønsker å få utført en kundelønnsomhetsanalyse er for å identifisere de ulike

kundenes behov, slik at selskapet kan finne en mer effektiv tilnærming til kundene og øke selskapets kundelønnssomhet totalt sett.

Det spesielle samarbeidet mellom Uni Micro og Mosoft gjør at de har mange av de samme kundene og i stor grad overlappende tjenester. Dette tette samarbeidet kan imidlertid gjøre lønnsomhetsanalysen komplisert da kunder kan ha en ulik atferd i kundeforholdet til Mosoft og Uni Micro. Vi vil derfor understreke at oppgaven vår er for Mosoft Økonomisystem og ikke for noen av samarbeidsselskapene til dette foretaket. I oppgaven vil Mosoft økonomisystem bli omtalt kun som Mosoft.

### **1.6.1 Finansiell situasjon**

I 2010 omsatte Mosoft økonomisystemer for 16 850 000 kr, hadde et driftsresultat på 16 000 kr og endte opp med et resultat på 11 000 kr. I 2011 omsatte foretaket for 14 360 000 kr, fikk et driftsresultat på 10 000 kr og et resultat på 40 000 kr. Vi ser at omsetningen har gått ned med ca 2,49 millioner kr fra 2010 til 2011. Omsetningsnedgangen skyldes at fire årsverk ble flyttet over til en annen del av Mosoft. Det betyr at aktivitetene til de fire ansatte, med tilhørende salg og kundeforhold, også ble overført til en annen del av selskapet slik at omsetningen hos Mosoft økonomisystemer totalt sett gikk ned med ca. fire millioner kroner. Vi ser at resultatet fra 2010 til 2011 har forbedret seg med 29 000 kr. Det er positivt at resultatet forbedrer seg selv om omsetningen har gått ned, men resultatet er likevel for lavt i forhold til omsetningen. Som vi ser har Mosoft god omsetning i begge årene, men overskuddet er ikke så høyt som omsetningen tilsier at det burde være. Basert på omsetningsstørrelsen burde selskapet sitte igjen med større overskudd enn resultatene har vært de to siste årene. Dette begrunner vi med at resultatet av driften utregnet i prosent for Mosoft økonomisystemer kun var 0,1 % i 2010 og 2011. I motsetning hadde andre aktører i markedet, som Mamut og Daldata betydelig bedre resultatgrader for 2010 og 2011. Mamut hadde en resultatgrad på 6,3 % i 2010, mens Daldata hadde 7 % i 2010 og 9 % i 2011. Dette indikerer at Mosoft får for lite igjen av driften og dette kan tyde på at bevisstgjøring og tydeliggjøring av kostnader er en god start for foretaket på veien mot bedre resultater.

### **1.6.2 Markedssituasjon**

Mosoft operer i et marked med mye konkurranse, det er mange aktører i markedet og det som skiller de ulike aktørene fra hverandre kan være vanskelig å identifisere. Mosoft sine



største konkurrenter er Visma, Mamut og Daldata, og produktene er mest rettet mot små og mellomstore bedrifter. Dette ser vi eksempelvis gjennom Mamut sin visjon og forretningsidè om kun å fokusere på små- og mellomstore bedrifter. Bransjen har høy innovasjonstakt og teknologisk nyvinning. For å kunne være proaktiv i forhold til kostnadsnivå og utviklingstakt i markedet bestemte Mosoft seg i 2009 for å flytte programmeringen til en egen avdeling i Litauen. Der fant selskapet at det var like god kompetanse som i Norge, men lønningene var betydelig lavere. Videre har markedet Mosoft opererer i vært noe påvirket av den finansielle situasjonen. Dette fordi det i lavkonjunktur er mindre etterspørsel og i høykonjunktur er større etterspørsel. Spesielt vil dette påvirke regnskapsprogramvaren, da det i lavkonjunktur vil være mindre bedriftsetablering enn i høykonjunktur samtidig som mersalg til eksisterende kunder blir vanskeligere og noen av de leveringsavtalene man allerede har kan bli avvirket da bedrifter ser seg om etter billigere programvareløsninger. Dette stiller større krav til levering og service fra foretaket sin side, foretaket må gjøre de grepene de kan for å beholde kundene i nedgangstider. Kundene i markedet påvirkes av anbefalinger og det merket Mosoft tydelig da en annen økonomisystemleverandør ble anbefalt gjennom norske autoriserte regnskapsføreres organisasjon. Mosoft mistet flere av sine kunder innenfor dette segmentet da de fulgte anbefalingen gjort av en tung aktør i markedet.

### 1.7 Nærmere om kundelønnsomhet

Kundelønnsomhetsanalyse er definert som en analyse av inntekter og kostnader hvor hovedformålet er analysen og identifiseringen av lønnsomhetsfremmende tiltak (Hoff 2009).

I et klima med stadig økende konkurranse har forholdet til kundene blitt stadig viktigere. Mange foretak øker rabattene eller øker graden av service de tilbyr sine kunder, i håp om at økt volum skal gi bedre fortjeneste (Cooper og Kaplan 1991). Det man må huske er at økende volum som oftest også fører til ekstra aktivitet og dermed også økte kostnader. Dette kan spise opp den ekstra inntekten økt volum bidrar med. Nøyaktige analyser av alle kostnader og inntekter, og ikke bare foretakets marginer, er i følge Cooper og Kaplan (1991) løsningen på dette problemet.

Kundelønnsomhetsanalyser innebærer at *alle* kostnader som er relevante i forbindelse med betjeningen av kunder tas med i beregningen. Det betyr at når man fordeler felleskostnader

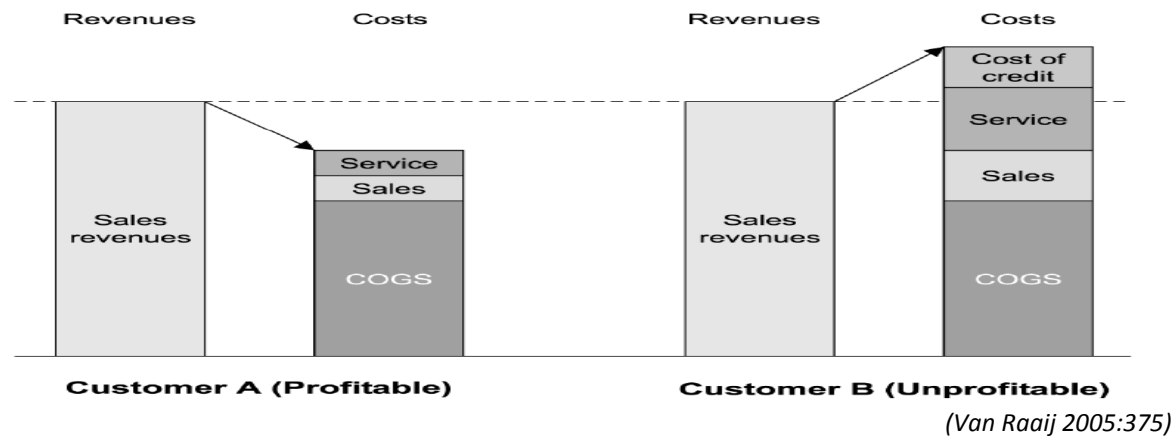
ned til de enkelte kundene i forhold til faktisk ressursbruk, kan kunder som i utgangspunktet fremstår som lønnsomme faktisk være ulønnsomme. Eksempler på felleskostnader som skal fordeles er kostnader ved salgsaktiviteter, distribusjon av produkt, innkjøp av råvarer og markedsføringskostnader. Et grunnleggende spørsmål bedriften må stille seg i forhold til hver enkelt felleskostnad er: *"hvilket aspekt ved kundeforholdet påvirker denne kostnaden, og i hvilken grad varierer den med aktivitetsnivå og fra kunde til kunde?"* (Cooper og Kaplan 1991:572).

Kundelønnsomhetsanalyser sammenstiller inntektsanalysen og analysene av kostnadene og distribusjonsleddet. Dette skal hjelpe oss å identifisere de områder med forbedringspotensial, og de tiltakene vi kan og bør iverksette for å øke kundelønnsomheten (Hoff 2009). Ved sterk konkurranseintensitet i et marked er det viktig å ha oversikt over hvilke kunder som er de mest lønnsomme og hvilke som medfører mer kostnader enn inntekter. Dersom man ikke har oversikt over de mest lønnsomme kundene kan konkurrentene systematisk rette seg inn mot bedriftens mest lønnsomme kunder og overta disse (Hoff 2005).

Dersom to kunder kjøper de samme produktene, i samme kvantum og til samme pris, kan kundelønnsomheten likevel være ulik. Dette fordi noen kunder har et atferdsmønster som driver mer kostnader enn andre. Eksempelvis kan det være krevende å nå frem med markedsføringstiltak, kundene kan kreve mye kundestøtte eller ha mye reklamasjoner og returer (Hoff 2005).

Når man skal gruppere kunder som lønnsomme og ulønnsomme må man gjøre dette på bakgrunn av visse kriterier. Hva som skal være kriteriene for grupperingen avhenger av den enkelte virksomheten og dens mange kunderrelaterte aktiviteter og dens kostnadsstruktur. Det viktigste bidraget fra en slik analyse er likevel de lønnsomhetsfremmende tiltakene som kommer ut av den (Hoff 2009).

*"Gjennom kundekalkulasjon blir oppgaven å få frem sammenhengen mellom de ressurser som benyttes på den enkelte kunde og kundens bidrag til bedriftens samlede verdiskapning."*  
(Hoff 2005: 249)



Den vanligste formen for beregning av kundelønnsomheten i et kundeforhold får vi gjennom å beregne netto nåverdien av kundeforholdet. For at denne utregningen skal være den foretrukne må selskapet anse kundeforholdene for å være en investering som de forventer en viss avkastning på.

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

(Helgesen 1999:13)

Denne modellen er en beregning av langsiktig lønnsomhet for en kunde (K). "Denne lønnsomheten beregnes som en neddiskontert verdi av de fremtidige forventede innbetalinger fra kunden ( $i_t$ ) fratrukket den neddiskonterte verdi av de fremtidige forventede kunderelaterte utbetalinger ( $u_t$ ), hensyn tatt til kapitalkostnad ( $k_t$ ) for den aktuelle tidshorisonten ( $T$ ), samt til nåverdien av tidligere netto kontantutbetalinger relatert til kunden ( $NV(K)_{t_0}$ )" (Helgesen 1999:13).

Etter denne formelen beregnes nåverdien av kundelønnsomhet gjennom den faktiske kundelønnsomheten for de siste årene + forventninger til fremtidig inntekt på kundeforholdet, diskontert ned med avkastningskravet (Helgesen 1999). For å kunne benytte seg av denne utregningen må man ha en beregnet kundelønnsomheten til hvert kundeforhold over flere år. Resultatet av kunde verdien i denne utregningen vil vurderes etter de samme faktorer som kunder, hvor man bare har beregnet kundelønnsomhet for ett år, vurderes etter. Faktorer som et kundeforhold kan vurderes etter er langsiktighet i kundeforholdet, potensiell læring fra kunden, vekst muligheter hos kunden og omdømmet

ved å ha nettopp denne kunden i selskapet (Hoff 2009). Faktorer som vil bli beskrevet nærmere i kapitlene 3.5 og 4.7.

### 1.7.1 Kunde verdi

Et tilbud vil være vellykket dersom det gir en potensiell kjøper verdi og tilfredsstillelse. Kjøperen velger mellom ulike tilbud i forhold til hvilket av tilbudene som gir kjøperen størst verdi. Verdien er en kombinasjon av kvalitet, service og pris og kalles kunde verditriaden. Verdi kan mer nøyaktig defineres som et forhold mellom det kunden får og det han gir. Kunden får altså både goder og kostnader. Godene kan være funksjonelle goder og emosjonelle goder, mens kostnadene inkluderer pengeutlegg, tidskostnader, energikostnader og psykiske kostnader (Kotler 2007).

En bedrift kan øke verdien for kunden ved ett eller flere av disse tiltakene: Øke fordelene, redusere kostnadene, øke fordelene og redusere kostnadene, øke fordelene mer enn økningen i kostnadene, redusere fordelene mindre enn reduksjonen i kostnadene (Kotler 2007).

Kunder er verdimaksimerende innen de grensene som settes av kostnadene ved å søke og begrense kunnskap, mobilitet og inntekt. En kunde vil vurdere ulike tilbud i forhold til hva som gir dem størst verdi. De danner seg en verdiforventning og handler ut fra den. Det som påvirker graden av tilfredshet og sannsynligheten for at de vil gjøre gjenkjøp, er om tilbudet lever opp til de verdiforventningene de har dannet seg (Kotler 2007).

Den bedriften som kan levere den største oppfattede kunde verdien er der hvor kundene høyst sannsynlig vil gjøre sine kjøp. *Oppfattet* kunde verdi er forskjellen i kundens vurdering av alle godene og alle kostnadene ved et tilbud og de alternativene kunden har. *Total kunde verdi* er den totale opplevde pengeverdien av alle økonomiske, funksjonelle og psykologiske fordeler som kunden forventer av et gitt markedstilbud. *Total kundekostnad* er alle kostnader kunden forventer vil påløpe i forbindelse med å vurdere, anskaffe, bruke og kvitte seg med et gitt markedstilbud (Kotler 2007).

## 2.0 Metodeoppbygging

I denne oppgaven har vi benyttet oss av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å skape et helhetlig bilde av foretaket og dets lønnsomhetssituasjon. Våre undersøkelser vil starte som *eksplorativ* og avslutte som *deskriptive*. Med eksplorativ undersøkelse menes en forundersøkelse til en deskriptiv undersøkelse (Johannesen m.fl. 2011). Med deskriptiv undersøkelse menes beskrivende statistikk (Johannesen m.fl. 2011). En eksplorativ undersøkelse søker å fortelle noe om et fenomen, i denne oppgaven kundelønnsomhet, mens den deskriptive undersøkelsen skal analysere fenomenet, i denne oppgaven blir det kundelønnsomhetsanalysen (Johannesen m.fl. 2011).

### 2.1 Eksplorativt design

Den eksplorative delen vil bestå av samtaler og uformelle intervjuer med daglig leder, controller og ansatt i bedriften (primært support og salg). Intervjuene er grunnlaget for vår forståelse av kundemassen, dagens tilnærming til kundemassen og markedet foretaket operer i. Intervjuene vil, ved siden av egne analyser, gi oss en grunnleggende forståelse av bedriften og dens utfordringer, som er viktig ved siden av de utregninger, analyser og grafer som skal utarbeides. Målet med kvalitative analyser er å vise en bredere og mer helhetlig forståelse av et spesielt forhold, eller å utvikle teorier og hypoteser i forhold til bestemte sammenhenger (Askheim & Grenness 2008). Kvalitativ metode går mer i dybden på spesifikke forhold, dvs. få enheter og mange kjennetegn ved enhetene. Ved kvalitativ metode foregår analysearbeidet samtidig som innsamlingen av data, så det er viktig med gode innsamlings- og analyserutiner for at datamaterialet ikke skal bli uoversiktlig. Vi har valgt å gjøre intervjuer fordi det er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det man ønsker å undersøke (Johannessen m.fl 2011). For oss er det ingen utfordring å skaffe intervjuobjekter, da vi har fått et prosjekt av en bedrift som sikrer oss tilgang til intervjuobjekter. Dette gjør at samtalen er legitimert gjennom det oppdraget vi har fått. I tillegg skal det ikke tas opp sensitive opplysninger, men lønnsomhet hos selskapets kundegruppe, slik at samtalene ikke er av personlig karakter. Samtalene må likevel være strukturerte og ha et formål (Johannessen m.fl 2011), vi har derfor laget intervjuguider til alle møter og intervjuer med Mosoft. Intervjuguidene våre bærer preg av at samtalene skal være uformelle, slik at vi kan få et dypere innblikk i driften av selskapet. Vi har løst tatt utgangspunkt i Johannessen m.fl (2011) sin skisse til intervjuguide, og laget en

oversikt med innledning, presentasjon av oppgaven (generelt eller fremdrift siden sist), faktaspørsmål og nøkkelspørsmål.

Videre i den eksplorative delen vil vi segmentere kundemassen. Kundesegmenteringen vil bestå av å fordele kundene inn i fire kategorier basert på Shapiro et al. sin fremstilling fra 1987. I artikkelen av Shapiro et al. presenteres en modell for kundekategorisering, basert på atferd og behov hos kundene. Behovene og atferden vil være grunnlaget for fire kategorier innen kundemassen. Ut i fra de fire kundekategoriene trakk vi ut et utvalg på 10 kunder fra hver gruppe og utførte lønnsomhetsanalyser på dette utvalget. Begrunnelsen for utvalget er nærmere forklart under deskriptivt design.

## 2.2 Deskriptivt design

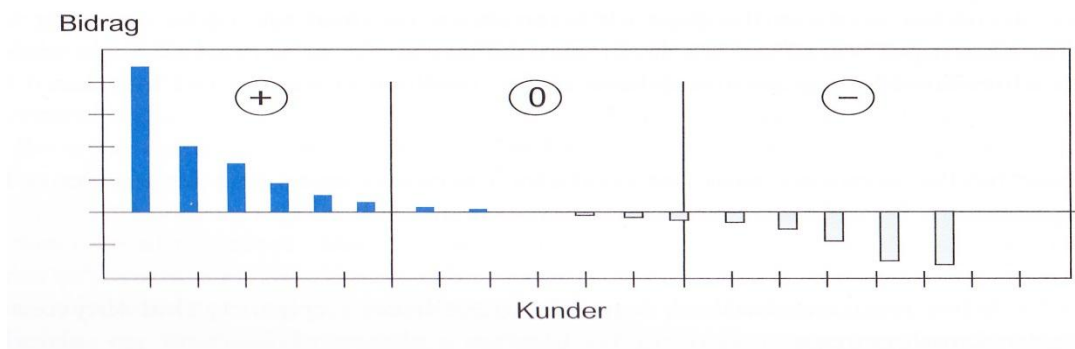
Selve lønnsomhetsanalysene på de 40 utvalgte kundene vil være den deskriptive og kvantitative metodedelen av oppgaven. Siden kundene er delt inn i fire kategorier kan vi anse hver kategori for å være et strata og vi vil på grunnlag av hvert strata gjøre et utvalg. Siden vi har 10 respondenter fra hvert strata uavhengig av strataenes størrelse, får vi et disproporsjonalt stratifisert utvalg (Johannessen m.fl 2011). Dette innebærer at et av strataene risikerer å bli bedre representert i utvalget enn i hele kundegruppen, men vi ønsker å sikre oss en bestemt representasjon fra hvert utvalg (Johannessenn m.fl 2011). Vi vet videre at usikkerhetsmål i statistikk avtar med antall observasjoner, derfor er det hensiktsmessig å øke utvalget i de små strataene. Stratifisert utvelgelse fører normalt til mindre statistisk usikkerhet og bedre presisjon (Johannessen m.fl 2011).

Den deskriptive delen skal gjennom beregninger vise hvordan kundelønnsomheten faktisk er i utvalget. Denne kvantitative analysen tar sikte på å gi en statistisk forklaring på generelle forhold, i dette tilfellet en statistisk forklaring på kundelønnsomheten i Mosoft. Den statistiske forklaringen må være representativ, men det omfatter likevel et generelt forhold og ikke en spesifisering av et forhold. I kvantitative analyser har man en bredde i datamaterialet, dvs. mange enheter og få kjennetegn ved enhetene. Den deskriptive delen av analysearbeidet vil være en visualisering av kundelønnsomhetsprofilen gjennom S-kurven, deretter utregning av hvordan kundelønnsomheten fordeler seg i forhold til Paretos lov, og

til slutt kvantitative analyser av kundegruppenes lønnsomhet gjennom grafisk fremstilling av Lorenz- og Stobachoff-kurven med tilhørende utregninger av ulike koeffisienter og faktorer.

### 2.3 S-kurven

S-kurven er en visualisering av de ulike kundegruppenes lønnsomhet basert på deres absolutte kunderesultat, hvor kundegruppene rangeres etter hvor mye de bidrar til bedriftens resultat (Hoff 2009). Med det absolutte kunderesultat menes det beløp hvert enkelt kundeforhold bidrar med til foretakets kundebidrag. Kurven blir tatt med for å kunne diskutere kundegruppenes lønnsomhet i forhold til våre hypoteser om at det er en liten andel av kunder som står for bedriftens største inntjening. Kurven omtales som S-kurve fordi kundene rangeres fra høyre mot venstre etter deres bidrag til foretakets resultat (Hoff 2009), og kurven vil da ofte få en karakteristisk liggende S-form.



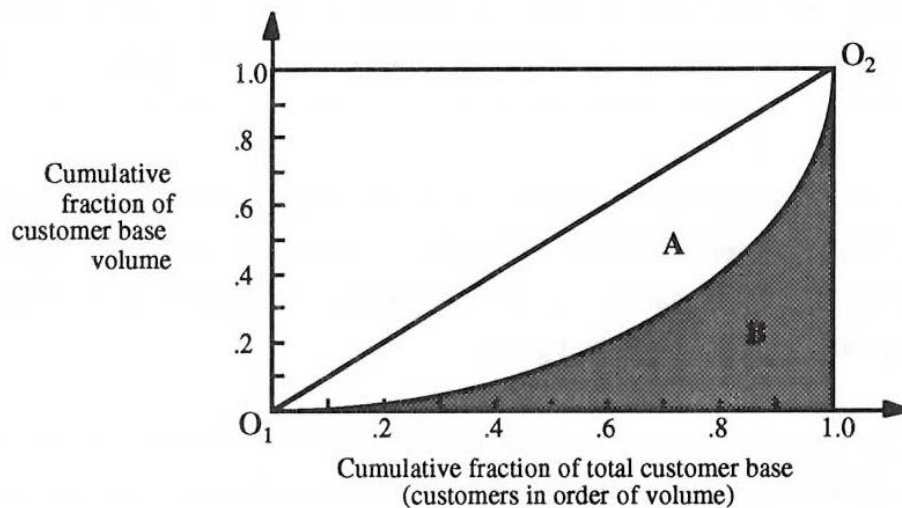
(Hoff 2009:243)

På bakgrunn av fordelingen i S-kurven kan vi regne oss fram til hvordan kundelønnsomheten fordeler seg. Vi regner ut hvor stor andel av kundelønnsomheten de beste 20 % av kundemassen står for. Utregningen vil være med bakgrunn i Paretos lov om at 20 % av kundene står for 80 % av inntjeningen, utregningen vil danne grunnlag for å undersøke om dette prinsippet stemmer i vårt utvalg.

### 2.4 Lorenz-kurven

Lorenz-kurven utarbeides på grunnlag av akkumulerte størrelser, hvor kundeinntektene rangeres i stigende rekkefølge, fra minst lønnsom til mest lønnsom i forhold til den relative andelen av antall kunder (Helgesen 1999). *”Rangeringen av kundeinntektene er i tråd med samfunnsøkonomers analyser av inntektsfordeling i samfunn eller samfunnsgrupper”* (Helgesen 1999:227). I grafen vil det ved siden av Lorenz-kurven være en gjennomsnittskurve som viser fordelingen dersom det er en perfekt sammenheng mellom kundestørrelse og kundeinntekt. Det betyr at dersom det er identiske inntekter per kunde vil

Lorenz-kurven sammenfalle med gjennomsnittskurven (Helgesen 1999). Lorenz-kurven skal utarbeides for både det totale utvalget og hver enkelt kundegruppe. Da kan man identifisere og analysere de akkumulerte inntektene hver gruppe skaper.



(Storbacka 1994:137)

I det man har Lorenz-kurven fremstilt identifiseres kurvens kritiske verdier gjennom utregning av *Gini-koeffisient* og *SI-faktor*. Gini-koeffisient angir hvor jevn inntektsfordelingen i kundegruppen er (Helgesen 1999). Gini-koeffisienten regnes ut ved å finne arealet for trekanten under diagonalen og over Lorenz-kurven. Formelen for denne utregningen er:

$$Gini = 2A = 2*(0,5 - B)$$

A angir arealet fra Lorenz-kurven og opp til diagonalen, mens B er arealet under Lorenz-kurven (Helgesen 1999). En annen metode for å angi arealene er å finne det bestemte integralet for intervallet 0,1 for alle observasjonene. Dersom utregningen av Gini-koeffisienten er nær null viser det en jevn inntektsfordeling mellom kundegruppene.

Sårbarhetsfaktoren, SI, viser hvor stor andel av inntektene som er mindre enn utvalgets gjennomsnittsinntekt (Helgesen 1999).

SI regnes ut gjennom:

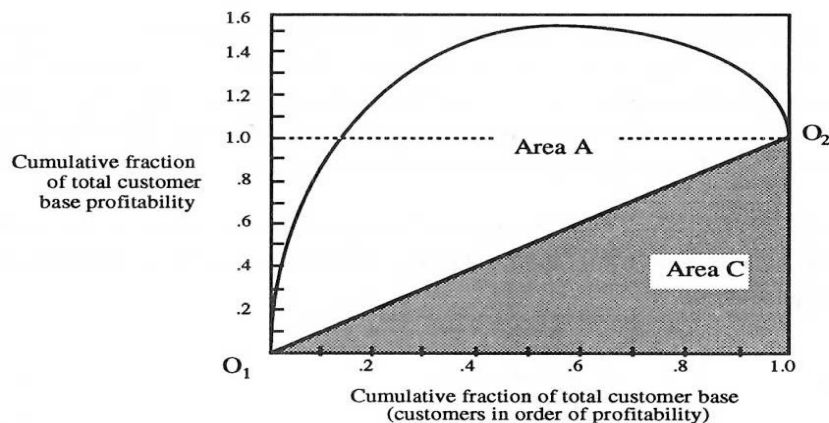
$$SI = \frac{n - n^*}{n}$$



hvor  $n^*$  er antall kunder med kundeinntekt som er like stor som eller større enn gjennomsnittsinntekt og  $n$  er gjennomsnittsinntekt. Utrengningen av SI vil alltid ligge mellom 0 og 1 slik at dersom alle kundene genererer like mye inntekt vil SI ha verdien 0 og dersom kundeinntektene varierer stor fra gjennomsnittet vil verdien nærme seg 1 (Helgesen 1999). I de tilfellene verdien er nær 0 vil ikke foretaket være avhengige av noen spesielle kunder, og har dermed lav sårbarhet. Der verdien for SI er nærmere 1 er foretaket svært avhengig av noen kunder, noe som kan gjøre foretaket svært sårbart. Bedriften bør tilstrebe å få sårbarhetsfaktoren så nær null som mulig, slik at foretaket blir mindre avhengige av å motta ordrer. Her kan vi se en sammenheng til Gini-koeffisienten, da begge koeffisientene bør være nærmest mulig 0 for å oppnå en jevn inntektsfordeling og være minst mulig sårbare (Helgesen 1999).

## 2.5 Stobachoff-kurven

Stobachoff-kurven, i motsetning til Lorenz-kurven, viser det akkumulerte kundesultatet i forhold til akkumulert andel av kundegruppen (Helgesen 1999). Grafen utarbeides etter følgende logikk; kundene stilles opp langs den horisontale akse rangert etter lønnsomhet, mens den vertikale akse viser den kummulative lønnsomheten i kundebasen som en andel av den aggregerte lønnsomheten (Storbacka 1994). Det betyr at kurven viser de ordnede relative kundelønnsomhetene (Helgesen 1999). I tillegg til Stobachoff-kurven viser diagonalen i grafen gjennomsnittresultatet for kundene. Stobachoff-kurven skal fremstilles for utvalget totalt sett og hver kundegruppe for å kunne diskutere ulikhetene i resultatet, slik at fortjeneste og de gruppene man taper på blir tydeligere fremstilt. Poenget med figuren er å vise at noen av kundene er viktigere for bedriften enn andre (Storbacka 1994).



(Storbacka 1994:141)

Resultatene av Stobachoff-kurven kan analyseres gjennom tre utregninger; *Stobachoff-koeffisient, SR-faktor og resultatvendepunkt.*

Stobachoff-koeffisienten er et mål på hvordan lønnsomheten er fordelt. *”Den viser m.a.o hvor stor bedriftens inntjeningsmessige avhengighet er av enkeltordrer, enkeltkunder og enkeltmarkeder”* (Helgesen 1999:231). Stobachoff-koeffisienten angir arealet mellom kurven og diagonalen, dividert på det samme arealet pluss arealet under diagonalen. Dette vises gjennom formelen:

$$S = A/C = A/(A+B)$$

A er arealet over diagonalen og under Stobachoff-kurven (arealet A kan også regnes ut ved  $A = C - 0,5$ ), mens B er arealet mellom diagonalen og x-aksen og C er summen av arealene A + B (Helgesen 1999). Stobachoff indeksen er et mål på kundebasens avvik fra en ideell kundebase. Når indeksen er null, har man en lønnsomhet som er likt fordelt og alle kundene er lønnsomme. Med en gang indeksen er over null har man en ujevn fordeling. Denne indeksen ligger alltid mellom 0 og 1, men det er kun i teorien man kan oppnå en indeks på 0.

Sårbarhetsfaktoren, SR, viser hvor stor andel av kundeforholdene som resulterer i negativ inntjening og denne faktoren vil alltid ligge mellom 0 og 1 (Helgesen 1999).

SR regnes ut ved:  $SR = m^*$

hvor  $m^*$  utgjør omsetningsandelen for kundene med negativ kundelønnsomhet (Helgesen 1999). Hvis alle kundene har positiv inntjening vil utregningen av faktoren være lik 0, og dersom utregningen nærmer seg 1 er foretaket svært sårbart fordi det akkumulerte resultatet er positivt, men bedriften er avhengig av noen få kunder (Helgesen 1999). Dette betyr at det er sammenheng mellom Stobachoff-koeffisienten og SR-faktoren, da disse begge skal være nærmest mulig 0 for å sikre en jevn inntektsfordeling og lav sårbarhet (Helgesen 1999).

Resultatvendepunktet angir inntektsandelen som er relatert til positiv inntjening (Helgesen 1999). Denne utregningen er nært knyttet sammen med SR-faktoren, da SR-faktoren er en

indirekte beskrivende parameter av fordelingen til resultatvendepunktet (Helgesen 1999).  
Resultatvendepunktet regnes ut ved:

$$\text{Resultatvendepunkt} = 1 - \text{SR} = 1 - m^*$$

## 2.5 Reliabilitet og validitet

*Reliabilitet* viser til hvor pålitelig et datamateriale er, mens *validitet* dreier seg om datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen som skal undersøkes (Grønmo 2007). Validiteten avhenger av at undersøkelsesopplegget er godt utformet i forhold til problemstillingen, slik at man får samlet inn riktig data til å svare på problemstillingen. Lav validitet får man dersom man ender opp med å undersøke noe annet enn man skal svare på i problemstillingen. *"I kvalitative studier er det som regel ikke mulig å teste og beregne reliabiliteten ved hjelp av standardiserte metoder"* (Grønmo 2007:228). Noe som gjør at det stilles større krav til vår innsamling av data, analyse og tolkning. Det er derfor blitt argumentert for at i kvalitative undersøkelser er det viktigere med *troverdighet*, noe som betyr at empirien som presenteres er basert på faktiske forhold og at dataene ikke bygger på forskerens subjektive skjønn. Validiteten blir en utfordring da det *"i praksis ikke er mulig å oppnå perfekt validitet i samfunnsvitenskapelig forskning"* (Grønmo 2007:237). I vår oppgave anser vi reliabilitetsutfordringene til å være begrenset, men ikke fraværende. Reliabilitetsutfordringen ved inndelingen i kundegrupper er at feil inndeling vil gi et lite pålitelig datamateriale. Dette forsøker vi å kontrollere gjennom å på forhånd definere kjennetegn på de ulike behovene og atferdene ved hver kundekategori, samtidig som vi utvikler parametere for å kunne gruppere kundene. Etter inndelingen vil bedriften kvalitetssikre utvalget vårt, slik at vi bedre kan sikre at kundene er riktig kategorisert. Reliabiliteten utfordres av tidsperspektivet gjennom at det ikke blir mulig at vi som utfører forskningen kan utføre gjentatte datainnsamlinger eller utføre separate datainnsamlinger og sammenligne våre beskrivelser av funnene. Grunnen til at vi ikke gjentar datainnsamlingen er fordi kundegruppen fra 2011 ikke vil endre seg gjennom flere innsamlinger.

I oppgaven vår anser vi derfor den største utfordringen, både for reliabilitet og validitet, til å være *tidsperspektivet*. Et forskningsopplegg krever en systematisk og kritiske gjennomgang, derfor må vi jobbe strukturert for å gjennomføre dette i løpet av oppgavens tilmålte tid. Den

beste fremgangsmåten for å vurdere validiteten er systematiske og kritiske drøftinger av forskningsopplegget. *”Validitet skal ikke oppfattes som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav som skal være tilnærmet oppfylt”* (Johannessen m.fl 2011: 75) Vi vurderer det dit hen at validiteten i stor grad kan avgjøres av en fornuftig tilnærming, *face validity*, til datamaterialet og operasjonaliseringen av kundekategoriene. Avslutningsvis ser vi også at det kan være noen utfordringer i forhold til kommunikativ validitet, da selskapet er plassert i Bergen og vi kan miste noe av den ansikt til ansikt kommunikasjonen som kan sikre flyt i arbeidsprosessen.

Ved å være oppmerksom på ulike realibilitets- og validitetsproblemstillinger som kan oppstå er man bedre rustet for å kunne unngå disse. I vårt tilfelle betyr det at vi må forholde oss objektive under analysene, sikre at forarbeidet har avgrenset datamaterialet og definert problemstillingen riktig slik at vi undersøker det vi faktisk skal.

### 3.0 Teoretisk bakgrunn

Den teoretiske bakgrunnen er grunnlaget for forståelsen og gjennomføringen av oppgaven. Den teoretiske bakgrunnen er referansepunktet for forståelsen av empirien i neste kapittel. I dette kapitlet vil vi gjennomgå teorien som er relevant for denne oppgaven.

#### 3.1 Lønnsomhetsanalyse steg for steg

Van Raaij et al.(2003) skisserer seks steg for å lykkes med kundelønnsomhetsanalysen, hele oppgaven er derfor utført i henhold til disse stegene.

*Steg 1* starter med å sile ut de inaktive kundene. I en kundedatabase vil det gjerne finnes mange kunder som ikke har foretatt noen kjøp på lang tid. Disse kan det være hensiktsmessig å unnlate å ta med i en analyse. Kun kunder som har plassert ordrer i perioden skal analyseres, dette for å sikre at kostnader allokeres riktig.

*Steg 2* innebærer å identifisere aktivitetene og hva som driver kostnadene ved de ulike aktivitetene. Eksempelvis kan kostnadsdriverne ved salgsaktiviteter være antall besøk, antall telefoner, utarbeidelse av avtaler etc. Optimalt sett vil alle aktiviteter bli identifisert og alle kostnader fordelt på de ulike kostnadsdriverne ved hver aktivitet.

*Steg 3* er den faktiske beregningen av kundelønnsomhet, dvs. en fullstendig oversikt over inntekter fratrukket alle fordelte kostnader inkludert eventuelle rabattordninger og avslag i pris for hvert kundeforhold. Detaljnivået vil avgjøres av hvilke data som er tilgjengelig, praktiske hensyn og om nytten av arbeidet vil overstige kostnadene.

*Steg 4* er en tolkning av resultatene fra steg 3. I dette steget kan man bli overrasket over hvordan lønnsomheten faktisk er for de ulike kundene. Man kan oppleve at kunder man så på som svært lønnsomme faktisk har så høye kostnader at de ikke er blant bedriftens mest lønnsomme, og motsatt, at små kunder man antok var mindre lønnsomme er mer lønnsomme.

*Steg 5* skal videreutvikle bedriftens kunderelasjonsledelse basert på resultatene av kundelønnsomhetsanalysene. I dette steget skal tiltak basert på bedriftens strategier

utarbeides, slik at helheten av kundelønnsomhetsanalyser og bedriftens målsetninger settes sammen til et verktøy.

*Steg 6* handler om å etablere den nødvendige infrastrukturen for implementering og fortsatt bruk kundelønnsomhetsverktøyet. Steget innebærer å utføre analysene med jevne mellomrom og at foretaket implementerer kundelønnsomhetsverktøyet inn i rutiner i bedriften fremfor å anse det for å være et midlertidig prosjekt.

## 3.2 Kalkyler

Det finnes tre hovedtyper regnskap som bedriftene kan benytte seg av for å holde oversikt over og kontroll med inntekter og kostnader knyttet til produksjon, ordre, produkt eller kundeforhold. Å holde oversikten over inntekter og kostnader er avgjørende for bedrifter uansett hvilken bransje de opererer i. Jo bedre kalkyler og kostnadsoversikt bedriften har, jo bedre forutsetninger har bedriften for å øke lønnsomhet og inntjening. I tillegg til den økonomiske oversikten er det avgjørende for bedrifter å ha oversikt med sine omgivelser. Det er derfor avgjørende å ved siden av å ha gode kostnadskalkyler og også ha en god analyse av omgivelsene. Avgjørelser bør ikke tas på grunnlag av økonomiske størrelser alene (Wilson & Gilligan 2011).

Helgesen 1999 skisserer at kundelønnsomhetsanalyser må ta utgangspunkt i en av følgende deskriptive økonomimodeller; selvkost-, bidrags- eller hierarkisk metode (ABC). Selv om Helgesen skisserer ABC til å være en hierarkisk metode, er det en form for selvkostkalkyle (Hoff 2006). Vi vurderer det til å være lite hensiktsmessig med bidragsmetoden, da denne ikke fordeler de faste kostnadene etter faktisk ressursforbruk. Nedenfor redegjøres det nærmere for disse prinsippene for så å forklare hvorfor disse er lite hensiktsmessige.

### 3.2.1 Selvkost- og bidragsprinsippet

Standardkalkylen etter selvkostprinsippet utarbeides på bakgrunn av aktivitetskorrigerede standardsatser for de direkte kostnadene, mens de indirekte kostnadene beregnes på bakgrunn av årsbudsjettet som uttrykker forventet normalproduksjon for året (Hoff 2006).

Standardkalkylen etter bidragsprinsippet utarbeides også på bakgrunn av aktivitetskorrigerede standardsatser for direkte kostnader, mens det bare er de indirekte variable kostnadene

som fordeles på bakgrunn av forventet normalproduksjon hentet fra årsbudsjettet. De indirekte faste kostnadene anses for å være periodekostnader (Hoff 2006).

Ved bruk av disse prinsippene i en standardkalkyle vil ikke bedriften tillegge produktet eller kunden indirekte kostnader etter faktisk aktivitet og ressurser forbrukt.

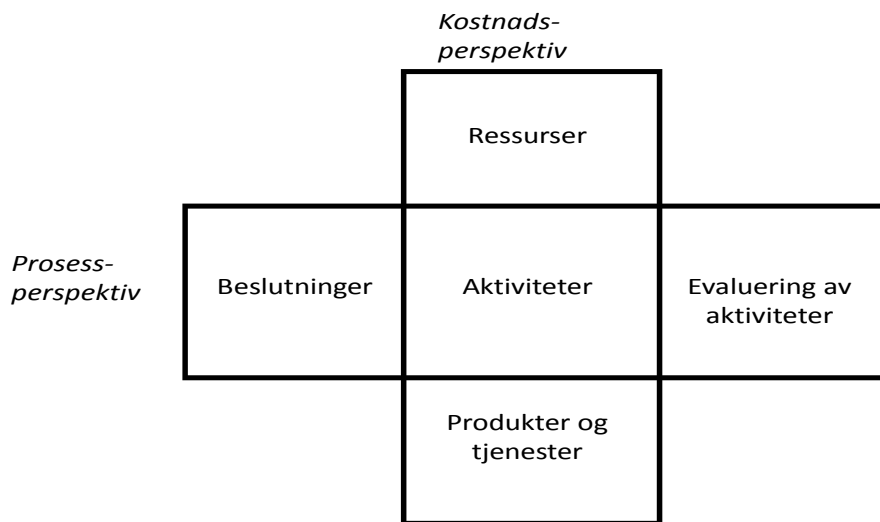
Problemet med kostnadsfordelingen i disse tradisjonelle kalkulasjonsprinsippene er at de kan bli for unøyaktige, og man risikerer da at eksempelvis kundelønnsomheten ikke fremkommer tydelig nok. Fordelingen av de indirekte kostnadene kan gjøre at bedriften ikke ser at et produkt eller en kunde er ulønnsom. Bedriften kan også oppleve å få rapportert at et produkt eller en kunde er lønnsom, selv om det faktisk ikke er tilfellet. Derfor kan det argumenteres med at en aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) best fanger opp alle aspekter ved inntekter og kostnader som er nødvendige for kundelønnsomhetsanalyser. Da de indirekte kostnadene fordeles etter faktisk ressursforbruk i forhold til det enkelte produkt eller den enkelte kunde. ABC-kalkulasjonen er mest hensiktsmessig for oppgaven, da oppbyggingen av kostnader i Mosoft er i samsvar med kostnadshierarkiet i ABC-kalkulasjonen. I tillegg etableres det relevante aktiviteter som inngår i en kunde- og markedsrelasjon, noe som skiller kundene fra hverandre slik at kundelønnsomheten kan beregnes per kundeforhold. Videre kan ABC-kalkylene hjelpe til med å gi økt informasjon i styringssammenhenger, da kostnadsgrupperingen i aktiviteter øker informasjonsverdien (Hoff 2006).

### 3.2.2 Aktivitetsbasert kalkulasjon – ABC

Aktivitetsbasert kalkulasjon er en form for selvkostkalkyle, men i motsetning til de tradisjonelle kalkyleoppsettene vil man i ABC-kalkyler fordele kostnader etter aktiviteter som inngår i produksjonen samt tillegge kalkyleobjektet de faktiske kostnadene etter hvert som ressursene forbrukes (Hoff 2006).

ABC/M-korset illustrerer hvilke aktiviteter som alltid må ligge til grunn mellom virksomhetens verdiskapning og ressursbruken som er medgått i verdiskapningen. Aktivitetene kan forklares fra de to perspektivene *prosessperspektivet* og *kostnadsperspektivet*. *Prosessperspektivet* representerer ledelsesdelen, ABM. I dette perspektivet tas beslutninger, iverksettes aktiviteter og aktivitetene vurderes ved hjelp av

prestasjonsmålinger. Beslutningene om hva som skal gjøres er kostnadsdriverne. I *kostnadsperspektivet* fremgår det at aktivitetene som er besluttet igangsatt for å produsere varer og tjenester krever ressurser. Dette perspektivet representerer ABC-delen.



(Hoff 2009:63)

*”Den grunnleggende ideen er at aktivitetene forbruker ressurser, og at de skapte verdiene i form av produkter og tjenester forbruker aktiviteter” (Hoff 2009:63).*

Oppstillingen av ABC-kalkylen kan vises gjennom en forenklet modell som viser hvordan de indirekte kostnadene fordeles i forhold til aktivitetene som faktisk utføres i kalkyleobjektet.

	<b>Salgsinntekter</b>
-	<b>Direkte kostnader</b>
	Lønn
	Materialer
=	<b>Dekningsbidrag</b>
-	<b>Indirekte kostnader</b>
	Aktivitet 1
	Aktivitet 2
	Aktivitet 3
=	<b>Kundebidrag</b>

ABC-kalkulasjon beskrives ressursbruken i selskapet i form av *aktiviteter* fremfor fordelt på ulike avdelinger. Videre fokuseres det på hvilke faktorer som faktisk driver kostnadene i selskapet gjennom utvikling av *kostnadsdrivere*. Kostnadene i ABC-kalkylen kan forstås



gjennom et kostnadshierarki hvor aktivitetene i selskapet deles inn i ulike nivåer etter hvilken faktor som er kostnadsdriver (Hoff 2006). I ABC-kalkulasjon er målet å fange opp *kompleksiteten* på hva som driver kostnadene og man søker ikke å belaste kalkyleobjektet for *ubenyttet kapasitet*. Det som skiller en ABC-kalkyle fra tidligere nevnte prinsipper er at man søker å gjøre flere av de indirekte kostnadene i kalkyle sammenheng direkte, ved å knytte de aktivitetene de representerer direkte til kalkyleobjektet, og at det benyttes flere og til dels andre kostnadsdrivere enn i tradisjonell kalkulasjon.

*"Kalkyleobjektet er hva vi ønsker å beregne eller måle kostnaden for" (Hoff 2006:222).*  
Eksempelvis et produkt eller en kunde hvor det de har til felles er at de forbruker ressurser.

Poenget er altså å utvikle en forståelse av hvordan aktivitetene driver ressursbruken i selskapet og da hvordan man kan nå målsetningene man har satt ved å påvirke ressursbruken (Hoff 2009).

### 3.2.3 Aktiviteter

I følge Hoff (2006) menes det med aktiviteter en gruppe avgrensede, gjentatte arbeidsoppgaver. Aktivitetene beskriver altså hvilke oppgaver som utføres i en virksomhet. Hvis man ønsker å få en oversikt over de ulike aktivitetenes ressursbruk bør man vektlegge følgende tre punkt:

- 1) Delbarhet: det må være mulig å skille ressursbruken i en aktivitet fra ressursbruken i alle andre aktiviteter.
- 2) Hver aktivitet bør ikke ha mer enn en kostnadsdriver. Man bør skille kostnader som er drevet av en faktor, fra kostnader som er drevet av en annen.
- 3) Man må ha en styringsmessig meningsfull inndeling. Grupperingen av aktiviteter skal bidra til å øke forståelsen av hva ressursene brukes til. Først da kan det bidra til å kartlegge forbedrings- og effektiviseringspotensialet.

### 3.2.4 Relevante aktivitetskostnader

I ethvert kundeforhold vil følgende kostnader kunne oppstå, disse kostnadene vil variere fra kunde til kunde og fra ordre til ordre;

- I) Kostnader før salg
- II) Produksjonskostnader
- III) Distribusjonskostnader
- IV) Oppfølgingskostnader (kostnader etter salg)

Følgende inndeling er hentet fra Shapiro et al. (1987):

#### I) Kundebetjeningskostnader før salg (salgsaktiviteter)

Kostnadene før salg kan variere fra ordre til ordre og fra kunde til kunde. Noen kunder må man forhandle lenge med før man får til et salg, mens andre krever liten innsats på dette området. Noen krever spesielle applikasjoner ved produktet eller en form for skreddersøm, mens andre nøyer seg med standardproduktet, som selvsagt er billigere å levere. Kostnadsdriver for denne aktiviteten er lønnskroner per time. Førsalgskostnadene for Mosoft vil være likt som i den generelle oppramsingen.

#### II) Produksjonskostnader (programmering/utvikling)

Produksjonskostnadene vil variere fra kunde til kunde og ordre til ordre. Mange ting kan påvirke kostnaden her; utviklingstid, feilmargin, standarddesign vs. skreddersøm, spesielle funksjoner og tidspunkt for ordren. Ekstraordrer i tider med høy etterspørsel er som regel dyrere å levere. Det samme gjelder hurtigleveranser. Kostnadsdriver for denne aktiviteten er lønnskroner per time. For Mosoft vil produksjonskostnadene endres i forhold til forespørsler om spesialtilpasset programvare, fremfor standard programvare.

#### III) Distribusjonskostnader

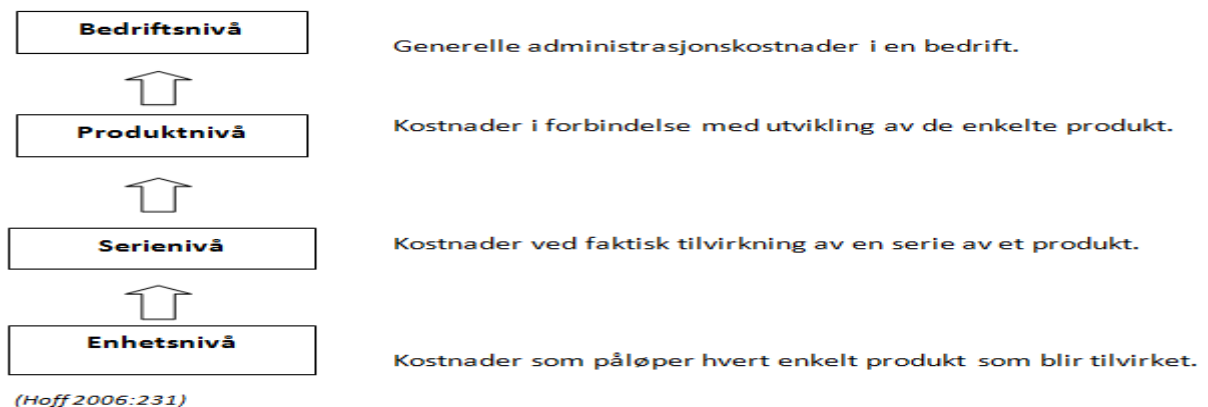
Distribusjonskostnadene vil variere med kundens geografiske plassering. Mosoft har lave distribusjonskostnader ettersom deres produkter hovedsakelig er programvare, som distribueres digitalt, og ikke fysiske varer. For det som likevel oppstår av distribusjonskostnader vil kostnadsdriver for denne aktiviteten være lønnskroner per time samt porto per forsendelse.

#### IV) Kundebetjeningskostnader etter salg (support og oppfølging)

Kundebetjeningskostnadene vil også variere. Noen ganger krever kundene opplæring, installasjon, teknisk support og vedlikehold. Dette er kostbart for selger, i tillegg er dette en service som ofte er inkludert i salgsprisen slik at det ikke koster kunden noe ekstra å benytte seg av dette. Kunder som benytter seg av disse tjenestene mer enn andre vil være dyrere kunder for selger enn dem som ikke krever like mye oppfølging. Kostnadsdriver for denne aktiviteten er lønnskroner per time.

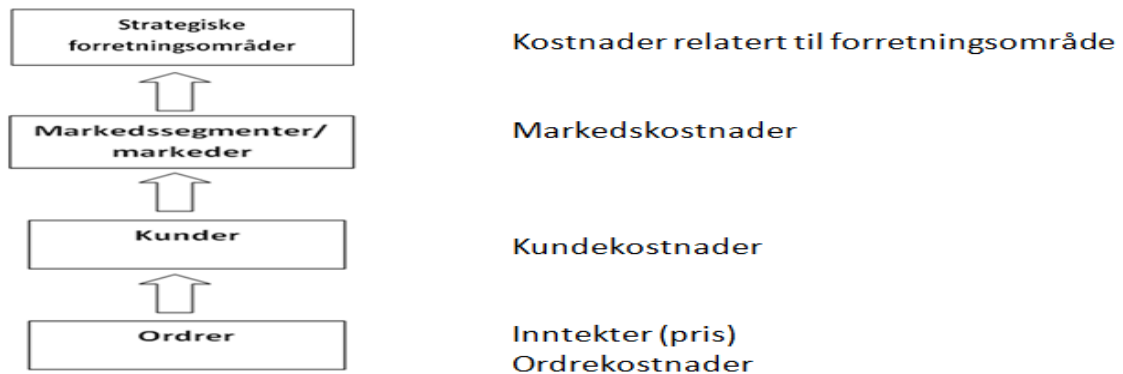
### 3.2.5 Kostnadshierarki

Kostnadshierarkiet i ABC-kalkulasjon bygger på prinsippet om at aktivitetene kan deles inn i ulike nivåer basert på hvilken kostnad som driver aktiviteten (Hoff 2006). *”Et kostnadshierarki er en inndeling av ulike aktiviteter i ulike nivåer etter den faktor som er kostnadsdrivende” (Hoff 2006:230).* På generelt grunnlag kan man skissere kostnadshierarkiet for produksjon i en bedrift som 4 nivåer av kostnader og vi får følgende modell:



I kostnadshierarkiet vil graden av variabilitet snevres inn jo høyere man kommer opp i nivåene. Dette fordi kostnadene i det øverste nivået ikke kan knyttes direkte til produksjonen av en enkelt vare eller tjeneste. Kostnadshierarkiet gjør at de produktspesifikke stordriftsfordeler synliggjøres (Hoff 2006).

I tillegg til den generelle modellen kan man innenfor de ulike områdene bedriften operer i utvikle et eget kostnadshierarki. Helgesen (1999) redegjør for at det innenfor markedsområdet eksempelvis kan inndeles i følgende hierarki:

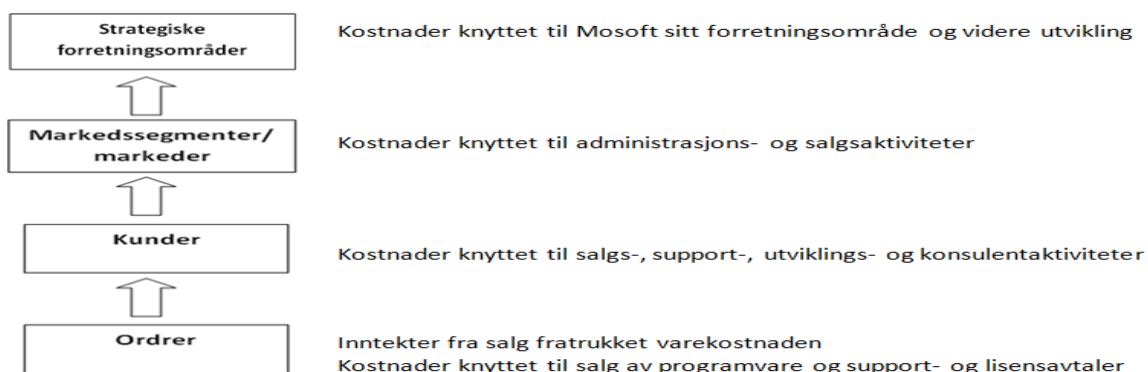


*(Helgesen 1999:58)*

Fra denne figuren etter Helgesen (1999) fremgår det også hvordan et regnskaps- og rapporteringsoppsett kan gjennomføres i selskapet. Kostnader må registreres på det nivået de påløper, mens alle inntekter relateres til ordrenivået. Ordreinntekter fratregges ordrekostnader og gjenværende beløp føres videre til kundenivået. På kundenivået registreres og fratregges de kostnader som påløper i disse aktivitetene, gjenværende beløp føres så videre til markedsnivået. Hvor det på markedsnivået trekkes fra markeds- og produksjonskostnader.

Videre ser vi at kostnadshierarkiet etter Helgesen (1999) er i samsvar med kostnadshierarkiet i ABC tilnærmingen. Etter at kostnadene for aktivitetene i alle nivåene er fordelt i henhold til kostnadsdrivere vil det bidraget bedriften registrerer være kundebidraget. Kundebidraget blir da ordreinntekten fratrukket alle kostnader som tilhører aktivitetene som påløper på denne ordren i dette kundeforholdet.

For Moseft kan kostnadshierarkiet i bedriften utledes gjennom en konseptuell modell som viser hvor kostnaden ved de ulike aktivitetene påløper hos Moseft.



I tillegg til inndelingen av kostnader i de ulike nivåene som finnes i ABC-kalkylen må det når kundelønnsomhet skal vurderes også tas høyde for markeds-kostnader. Markeds-kostnadene omfatter mer enn selve transaksjonskostnadene ved det enkelte kundeforhold. I Helgesen (1999) presenteres en firedeling av kostnadene; presalgskostnader, produksjonskostnader, distribusjonskostnader og ettersalgs-/servicekostnader. Variasjonen i disse markeds-kostnadene gjør at alle fire kostnadstypene må inkluderes i ABC-kalkylen (Helgesen 1999).

Sammenhengen mellom kostnadshierarki og aktiviteter i Mosoft kan vises som i oppsettet under. Kostnadshierarkiet er her listet opp i forhold til tidligere vist i modell fra Helgesen (1999) og Hoff (2006). Aktivitetene er listet opp ut fra de oppgaver som utføres i Mosoft i forbindelse med kundeforholdene.

Aktivitet	Kundekostnadshierarki
Administrasjon	Markedsnivå
Salg	Kunde- og markedsnivå
Support	Kunde- og ordrenivå
Utvikling	Kundenivå
Konsulent	Kundenivå
Programvare lisenser	Ordrenivå
Programvare support	Ordrenivå

Poenget med kostnadshierarkiet er at det skal hjelpe oss med å finne de beste kostnadsdriverne for ulike aktiviteter.

### 3.2.6 Kostnadsdrivere

Kostnadsdriveren er den faktoren som på lang sikt er dimensjonerende for en aktivitet. Hensikten med å fordele kostnader er at vi ønsker å vise hva som er årsaken til at en kostnad oppstår. Man bruker hovedsakelig tre måter for å estimere kostnadene ved å utføre en aktivitet (Hoff 2006).

1) *Frekvensbaserte kostnadsdrivere* er den enkleste metoden. Denne summerer kostnadene ved alle ressursene som er medgått til en aktivitet, for eksempel salgsaktiviteter per telefon, og deler så denne summen på antall ganger aktiviteten er utført. Dette vil da gi oss en enhetskostnad for aktiviteten som kan henføres til kunder eller produkter basert på antall ganger aktiviteten er utført for dem. Dette er den enkleste metoden, men den tar som forutsetning at ressursbruken ved aktiviteten er lik hver gang aktiviteten utføres. Den er altså mindre nøyaktig enn andre metoder (Cooper og Kaplan 1991).

2) Den andre metoden bruker *varighetsbaserte kostnadsdrivere*. Det vil si tiden det tar å utføre aktiviteten, eksempelvis tiden det tar å gjennomføre et salgsmøte med en kunde. Denne metoden krever mer informasjon om aktiviteten og hva som ligger bak, men den vil gi mer nøyaktige estimater på ressursbruk når tiden det tar å gjennomføre aktiviteten har stor variasjon fra produkt til produkt eller fra kunde til kunde (Cooper og Kaplan 1991).

3) Den tredje metoden går ut på å *måle nøyaktig* hvor mye ressurser som medgår hver gang aktiviteten gjennomføres. Denne metoden krever vanligvis et system som observerer og registrerer for eksempel hvor lang tid de ansatte bruker hver gang en aktivitet gjennomføres. Slik informasjon er mer kostbart å samle inn, men den vil være mer nøyaktig og man må alltid huske å vurdere om fordelene ved informasjonen er verdt mer enn det koster å innhente den (Cooper og Kaplan 1991).

### 3.2.7 Fordeler ved ABC

Innføring av aktivitetsbasert kalkulasjon krever ofte en del innsats fra foretakets side, da implementeringen av et slikt system kan være ressurskrevende. Når ledere innfører aktivitetsbaserte kostnadssystemer likevel, er det fordi de tror kostnadene ved å gjøre det vil

bli mer enn innspart av fordelene den dypere innsikten i foretakets kostnadsstruktur som systemet fører med seg (Cooper og Kaplan 1991).

Hoff (2006) viser til fire åpenbare fordeler ved ABC-kalkyler:

*1) I ABC benyttes flere fordelingsnøkler og da et mer nøyaktig fordelingsgrunnlag for de indirekte kostnadene.*

Dette gjør at tilfeldigheten i fordelingen av de indirekte kostnadene reduseres, da øker kalkylens kvalitet. Foretaket kan således oppleve store forskjeller fra tidligere kalkyler med mindre nøyaktig fordelingsgrunnlag.

*2) Mer forklarende fordelingsnøkler som gir en bedre beskrivelse av ressursforbruket i virksomhetens aktiviteter.*

Kostnadshierarkiet i ABC-kalkylen gir bedre innsikt i kompleksiteten som driver foretakets kostnader, noe som belyser at det er mer enn volum som driver kostnadene.

*3) Større oversikt med hvor kostnadene oppstår i foretaket.*

Dette fordi aktiviteter er grunnlaget for kostnadsfordelingen slik at dette muliggjør bortfall eller reduksjon av aktiviteter som ikke skaper verdi for bedriften. Større oversikt med kostnadene vil også gi bedriften innsikt i hvor kostnadene kan reduseres, samt forklaring på ulønnsomme produkter eller kunder.

*4) Større fokus på kapasitetsutnyttelse*

Kostnadene ved ledig kapasitet synliggjøres for ledelsen slik at det skapes en bevissthet rundt fordelene ved å være riktig dimensjonert.

### **3.2.8 Ulemper ved ABC**

Enhver ABC analyse vil også påføre bedriften ulemper (Hoff 2006). Da må bedriften stille seg spørsmålet om nytten av analyseverktøyet er større enn kostnadene ved utviklingen av analyseverktøyet.

### *Ulempe 1: Høye kostnader for å registrere eller måle ressursbruken*

Dette er sannsynligvis den største ulempen ved en ABC analyse, og representerer en begrensende faktor for bruken av analysen. Kostnadene må ses i sammenheng med antall produkter bedriften har. Jo mer kompleks produktmiks bedriften har, jo flere kostnadsdrivere vil sannsynligvis være nødvendig. Dette gir høye implementeringskostnader og høye løpende målekostnader. Videre kan omfanget av en ABC-kalkyle skape forvirring dersom bedriften ender opp med for mange kostnadsdrivere i en komplisert og omfattende produktstruktur (Hoff 2006).

### *Ulempe 2: Faste kostnader kan ikke gjøres variable*

Selv om faste kostnader fordeles i forhold til ulike kostnadsdrivere kan de ikke endres til variable. Det betyr at alle de indirekte kostnadene fordeles på ulike kostnadsnivåer i kalkylen, og vil dermed bli betraktet som påvirkbare på kort sikt. Faste kostnader er i realiteten ikke påvirkbare på kort sikt, så dette kan skape en del usikkerhet i forhold til beslutninger som tas på grunnlag av kalkylen (Hoff 2006).

### *Ulempe 3: Retorikken er sterk og kan virke mot sin hensikt*

Det er viktig å betrakte kalkylen som et estimat også når det gjelder ABC-kalkulasjon. En ABC-kalkyle er ofte mer riktig enn andre estimater, men ikke nødvendigvis helt riktig. Det er derfor avgjørende at bedriften tar høyde for også andre effekter i en beslutningssituasjon (Hoff 2006).

### **3.2.9 ABC for Mosoft**

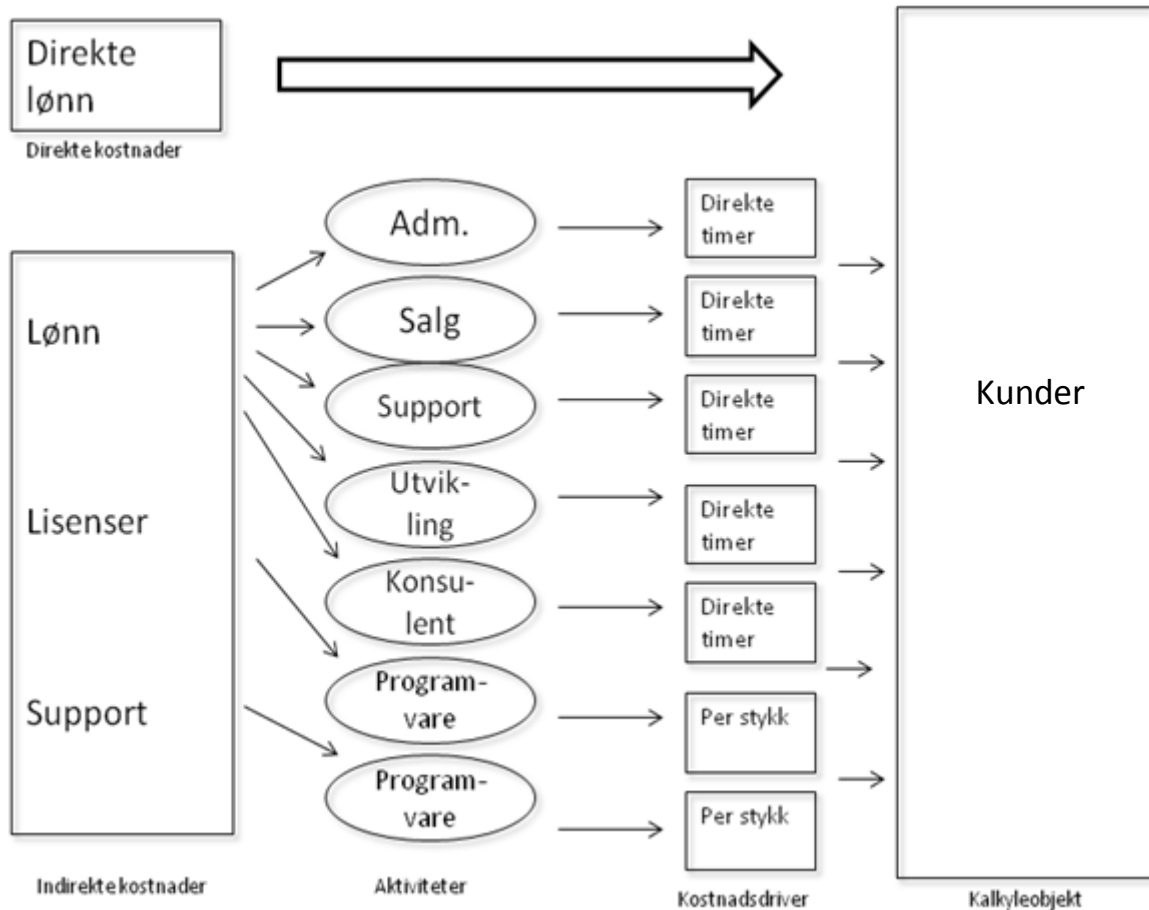
I ABC-modellen under viser vi fordelingen av direkte og indirekte kostnader i aktiviteter og kostnadsdrivere slik vi har identifisert de til å være for Mosoft. De direkte kostnadene innebærer direkte lønn til utvikling av standard programvare. De indirekte kostnadene innebærer lønn som påløper i forbindelse med salgsaktiviteter og kundeoppfølging. I tillegg kommer kostnader forbundet med å være Uni Micro leverandør i form av innpriser på lisenser og supportavtaler. Kostnaden ved aktivitetene fordeles på kalkyleobjektene basert på kostnaden per kostnadsdriverenhet. Kalkyleobjektene er hver enkelt kunde. Innpriser er den "interne" prisingen av programvare og lisenser mellom Mosoft og Uni Micro, det vil si



varekostnaden for Mosoft. ABC-kalkulasjon er relevant for Mosoft ved at det kan hjelpe foretaket med å belyse de ulike kostnadene knyttet til hvert spesifikke kundeforhold.

### 3.2.10 ABC-modell

På bakgrunn av kostnadshierarkiet vist tidligere er følgende ABC-modell utarbeidet som identifiserer aktiviteter med tilhørende kostnadsdrivere.



*(Kostnadsfordelingsmodellen er basert på Hoff 2006:222)*

### 3.2.11 ABC-kalkylen steg for steg

I Hoff (2006) presenteres følgende gjennomgang av ABC-kalkylen steg for steg.

1) Identifisering av aktiviteter: Det settes opp en liste av aktiviteter som skal beskrive virksomheten på en best mulig måte.

2) Fordeling av kostnader til aktiviteter: Dette baserer man vanligvis på hvor mye tid og andre ressurser som går med til en aktivitet. Hvis man har ulike støtteaktiviteter i virksomheten, for eksempel it-support, skal dette fordeles til de ulike hovedaktivitetene.

3) Identifisering av kostnadsdrivere og valg av fordelingsnøkler: Man må for hver aktivitet bestemme en faktor som skal ligge til grunn for kostnadsfordelingen. Denne bør i så stor grad det lar seg gjøre være i samsvar med det som driver kostnaden. Hva som faktisk driver kostnaden kan være vanskelig å måle. En kostnadsdriver kan eksempelvis være timer. Noen ganger kan man enkelt måle antall timer, mens det andre ganger kan være mer hensiktsmessig å fordele kostnader basert på for eksempel antall enheter produsert eller antall kg råvarer forbrukt (i en produksjonsbedrift), eller antall salgsmøter gjennomført (i en tjenesteytende virksomhet). Det kan altså skje at man vet hva som er kostnadsdriveren, men heller velger en annen faktor for å gjøre kalkulasjonsarbeidet enklere.

4) Fordeling av kostnader til produkt eller annet objekt: Her må man fastsette hvert kalkyleobjekts faktiske forbruk av fordelingsnøkkelenheter, eksempelvis antall timer.

Disse stegene bekrefter at ABC kan være en krevende kalkyleform fordi bedriften ikke kan basere seg direkte på regnskapet til avdelingen eller enheten man ønsker å måle. Bedriften må ha mer detaljert informasjon om aktiviteter, kostnadsdrivere og forbruk av ressurser i forhold til utviklede fordelingsnøkler.

### **3.3 Kundesegmentering**

Som nevnt i metodekapittelet skal kundemassen til Mosoft kategoriseres i fire ulike segmenter. Kategoriseringen skjer basert på Shapiro et al. sin fremstilling fra 1987 og gjøres for å kunne beregne lønnsomheten i de ulike segmentene. Shapiro (1987) sin inndeling har utgangspunkt i at mange ledere forventer høy korrelasjon mellom priser og kundebetjeningskostnader, en korrelasjon som ble motbevist i artikkelen. Mange bedrifter har, i følge Shapiro (1987), et for sterkt fokus på kvalitet og service og dette tar vekk fokuset lederne burde hatt på kundebetjeningskostnader. Det er i artikkelen vist at bedrifter ofte tar utgangspunkt i at det kun er en todelt inndeling av kundemassen, mens Shapiro (1987) videre redegjør for at kundemassen bør deles inn i fire kategorier.

Ettersom det kan være så store forskjeller i både betalingsvillighet og kostnader knyttet til den enkelte kunde, foreslår Shapiro et al. (1987) en enkel matrise hvor kundebasen segmenteres ut fra to dimensjoner: realiserte nettopriser og kundebetjeningskostnader. For

å vise sammenhengene grafisk foreslås en matrise der nettoinntekten (nettoprisene) avsettes langs den vertikale akse og kundebetjeningskostnadene settes langs den horisontale aksene. Tar man utgangspunkt i gjennomsnittsberegninger for hver av disse to dimensjonene, mener Shapiro et al. (1987) at kundene kan inndeles i fire kategorier:

- I) Passive kunder
- II) Krevende, men betalingsvillige kunder
- III) Transaksjonsorienterte kunder
- IV) Aggressive kunder

I følge Shapiro et al. (1987) er dette en inndeling som passer for alle foretak slik at denne inndelingen kan være svært nyttig å kjenne til i markedsføringsøyemed. Dette fordi de fleste bedrifter vil ha kunder innenfor disse fire kategoriene og bedriften kan da utarbeide mer målrettede markedsføringstiltak basert på kundenes behov og atferd.



(Gjengitt fra Shapiro et al. 1987:104)

I) Kundene i kategorien *passive* koster lite å betjene, samtidig som de er villige til å akseptere høye priser. Dette gjør disse kundene lite prissensitive. Kundene bidrar ofte med order med høy fortjeneste for bedriften. Det kan være mange årsaker til kundens høye betalingsvillighet; produktet kan være for lite eller uviktig til at kunden er villig til å bruke ressurser på tøffe forhandlinger for å få bedre betingelser, produktet er essensielt i kundens drift, eller kunden ser det som mer kostbart å bytte leverandør enn å betale prisen man får hos nåværende leverandør. Dette segmentet er som regel de mest lønnsomme kundene.

II) De *krevende, men betalingsvillige* kundene er kostbare å betjene, men de er villige til å betale høye priser. De høye prisene dekker ekstrakostnadene knyttet til disse kundene og segmentet er derfor lønnsomt. Disse kundene er lite prissensitive.

III) De *transaksjonsorienterte* kundene er i motsatt ende av skalaen. De er svært prissensitive, men ikke særlig sensitive i forhold til service og kvalitet. De kan altså betjenes mye billigere enn de krevende kundene. Disse kundene er kun ute etter lav pris, men ettersom kostnadene knyttet til disse er lave er dette stort sett lønnsomme kunder.

IV) De *aggressive* kundene krever høy grad av service og kvalitet samtidig som de vil ha lave priser. Dette er ofte store mektige kunder som kjøper stort, og dette gir de en god forhandlingsposisjon i forhold til priser og rabatter. Dette gjør at slike kunder kan være ulønnsomme og de er prissensitive.

### 3.3.1 Kundens situasjon

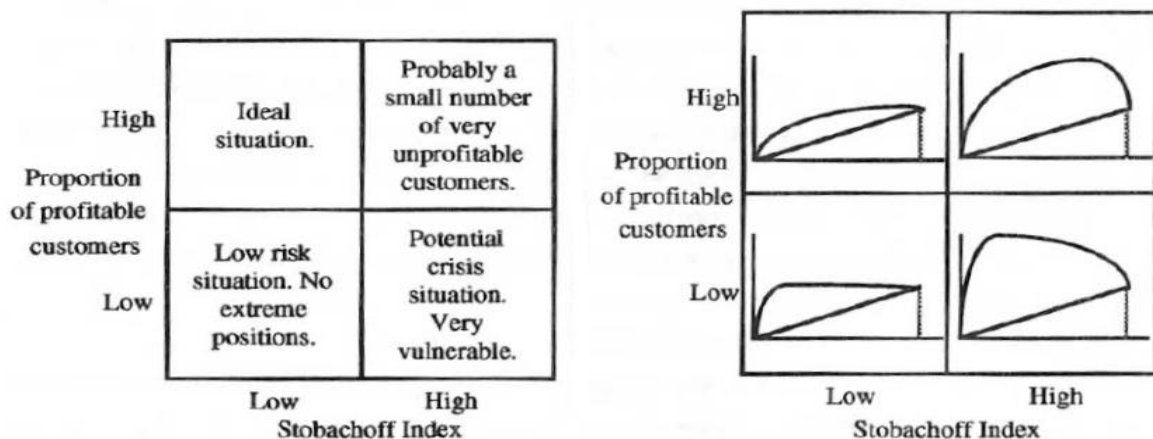
Shapiro (1987) viser videre til fire aspekter ved kundens situasjon som påvirker kundelønnsomheten: kundens økonomi, makt, beslutningstaking og forholdet mellom kjøper og selger. Kunden er mer sensitiv til prisnivåer i de tilfeller hvor produktet utgjør en stor andel av deres kjøp og mer sensitiv i forhold til nivået på service dersom produktet har stor betydning for deres drift. Kundens kjøpekraft har selvsagt også mye å si. Kunder som kjøper svært store kvanta krever gjerne rabatter, men små kunder kan også ha en del makt. En teknologisk innovativ kunde kan ha stor påvirkning på sin leverandør som kan nyte godt av å bli "presset" til å utvikle nye produkter som er tilpasset kunden. Dette kan bidra til at selger blir ledende i industrien på akkurat dette spesifikke området. Når det kommer til beslutningstaking er gjerne innkjøpsavdelingen sensitiv på pris, mens ingeniørvdeling eller produksjonsavdeling er sensitiv på service (Shapiro et al. 1987).

Helgesen (1999) skisserer at et kundeforhold gjerne starter i kategorien krevende, men betalingsvillige. Kundene må ha høy salgs- og service support, de ønsker høy kvalitet, men de er også villig til å betale det det koster når produktet er nytt for dem. Over tid, ettersom kundene får erfaring med produktet vil de kreve mindre support eller kanskje til og med ingen. Kostnadene ved å betjene kunden vil gå ned, men de vil samtidig bli mer prissensitive.

Gjennom rivaliserende leverandører vil kunden få tilbud de kan bruke for å kreve lavere priser av nåværende leverandør. Hvis kunden ser på produktet som trivielt (for eksempel kontorutstyr), vil ikke nødvendigvis kunden bli mer prissensitiv selv om servicebehovet faller. I forhold til figur overfor i kapitlet vil da kunden bevege seg i retning av passive og transaksjonsorienterte kunder. Hvis derimot produktet har en høy prioritet og er svært viktig for kunden samtidig som produktet er komplekst (og servicesensitivt), vil kjøper ofte presse på for prisreduksjoner selv om graden av service og support forblir høy. Da vil kunden ofte bevege seg nedover fra krevende, men betalingsvillig mot aggressiv, noe selger selvsagt bør forsøke å unngå.

### 3.4 Kundebaseanalyse

Stobachoff-kurven og fordelingen av lønnsomhet i kundebasen kan brukes til å diskutere situasjonen i selskapet i dag. En skjematisk fremstilling av Stobachoff-kurvene i forhold til muligheter i kundebasen, en såkalt kundebase analyse, finner vi i Storbacka (1994). I denne figuren vises sammenhengen mellom kundebasen og utregningen av Stobachoff-kurven. Konklusjonen av fremstillingen kan videre bekreftes av Stobachoff-indeksen. Plasseringen i kvadranten avgjøres av verdien på Stobachoff-indeksen mot verdien på kundelønnsomheten. Denne måten å analysere og fremstille resultatene på er ikke overførbart til konkurrenter eller andre selskaper, men gir Moseft en oversikt over fordelingen i andel lønnsomme kunder i kundebasen i forhold til hvor jevn inntjeningen er i kundebasen. Storbacka (1994) redegjør for at denne fremstillingen og analysen kan brukes på flere måter enn å si noe om situasjonen nå, eksempelvis analysere utvikling i kundebasen over tid og spesifisere muligheter innen kundesegmentene.



(Gjengitt fra Storbacka 1994:148)

Storbacka (1994) forklarer de fire kvadratene som:

*Ideell situasjon* består av en lav Stobachoff-indeks som viser at inntjeningen er jevn, mens andel lønnsomme kunder i kategorien er høy.

*Lav risiko* viser at kategorien har en jevn inntjening, men andelen lønnsomme kunder er også lav. Dette er en kategori man ikke har stor inntjening på, men det medgår heller ikke mye ressurser fra selskapet sin side.

*Lite antall svært ulønnsomme kunder* viser til at Stobachoff indeksen er høy, noe som indikerer ujevn inntjening i kategorien, mens andelen lønnsomme kunder også er høy. Da består sannsynligvis kategorien av et lite antall svært ulønnsomme kunder som trekker ned resultatet for hele kategorien.

*Potensiell krise* indikerer at dette er en kategori som påfører selskapet tap, ved at den inneholder ulønnsomme kunder. Stobachoff-indeksen er høy som viser ujevn inntjening og andelen lønnsomme kunder er lav, noe som er en svært sårbar situasjon for foretaket.

Denne kundebase-analysen, gjengitt fra Storbacka (1994), samsvar med Shapiro et al. (1987) sin modell for kundesegmentering. Sammenhengen mellom modellene ser vi i hva forfatterne skisserer som den ideelle situasjonen. Både Storbacka (1994) og Shapiro et al. (1987) gjengir situasjonen øverst til venstre i kvadraten for å være mest hensiktsmessig, da dette er en situasjon foretaket vil ha best inntjening på. Den nest beste situasjonen er øverst til høyre i kvadratet hvor lønnsomheten vil være god, men det vises av både Storbacka (1994) og Shapiro et al. (1987) at det er rom for forbedringer. Den tredje situasjonen, nederst til venstre i kvadraten, er både i følge Shapiro et al. (1987) og Storbacka (1994) en situasjon med liten risiko for bedriften, men også lav inntjening på kundene. Den siste, og minst hensiktsmessige, situasjonen er nederts til høyre i kvadraten der det er ulønnsomme kunder og dette kan potensielt være en svært alvorlig situasjon. Beskrivelsen av dette kvadratet er likt hos begge forfatterne. Essensen i modellene, med tanke på mulighetene kundekategoriene representerer for foretaket, er sammenfallende mellom forfatterne.

### 3.5 Tiltak for bedre kundelønnsomhet

I arbeidet med kundelønnsomhetsanalyser må man være bevisst på at kostnadsfokuset ikke går ut over de forventninger og behov kundene har. Kundelønnsomhetsanalyser skal hjelpe bedriftene med å skape konkurransefortrinn, ikke svekke deres konkurranseevne. Ved å iverksette tiltak som følge av en kundelønnsomhetsanalyse, er det viktig at bedriften ikke lar kunden merke eventuelle kostnadskutt da dette kan føre til lavere kunde verdi. Kostnadskuttene kan da bli spist opp av inntektstap som følge av færre og/eller misfornøyde kunder. Innad i bedriften kan det synes som tiltakene som iverksettes etter en kundelønnsomhetsanalyse bør bestå mer av effektivisering og mer hensiktsmessig ressursallokering fremfor rene kostnadskutt.

#### 3.5.1 Tiltak som kan iverksettes for å øke kundelønnsomheten

I enhver kundemasse vil man alltid kunne identifisere kunder som ikke er lønnsomme nok eller som er direkte ulønnsomme. Det finnes ulike tiltak og virkemidler som bedriften kan vurdere å iverksette. Foretaket bør alltid vurdere tiltak ut fra hva som er mest hensiktsmessig i forhold til den enkelte virksomhets drift. For å kunne iverksette riktige tiltak må bedriften først avgjøre hvilken strategi den ønsker å forfølge for å øke kundelønnsomheten.

Fra Wreden (2005) finner vi tre viktige strategier for å øke kundelønnsomheten:

- 1) Holde på de kundene som gir høy lønnsomhet
- 2) Øke lønnsomheten hos kunder med medium til lav kundelønnsomhet
- 3) Stanse aktiviteter som fører til flere ulønnsomme kunder, samtidig som det arbeides for å gjøre ulønnsomme kunder mer lønnsomme.

Den sikreste måten å øke et selskaps lønnsomhet er å identifisere og holde på de kundene med best kundelønnsomhet. Disse kundeforholdene bør pleies gjennom fortsatt høy service og å videreutvikle kunde verdien. Kundegruppen bør merkes slik at ansatte vet når de er i kontakt med en svært lønnsom kunde.

For kunder med medium til lav kundelønnsomhet er det viktig at foretaket optimaliserer ressursbruken og reduserer kostnadene for å øke kundelønnsomheten. Derfor er det viktig at foretaket har oversikt over kostnadene som påløper ved det enkelte kundeforhold.

En videre vei mot høyere kundelønnsomhet er en tredelt tilnærming; å øke totalsalget til kunden, å sikre gjenkjøp og selge til flere deler av kundens virksomhet.

For å øke totalsalget bør foretaket forsøke å få kunden til å foreta en større andel av sitt totale innkjøp i en kategori hos foretaket. Dette tiltaket kalles *kundepenetrasjon*.

For å sikre gjenkjøp kan foretaket drive med *kryss-salg*, "*up-selling*" eller tilby produkter som ikke er tilgjengelige andre steder. Kryss-salg vil si å selge komplementære produkter, mens up-selling vil si å selge oppgraderte eller forbedrede utgaver av et produkt (Wreden 2005). For å selge seg inn hos andre avdelinger eller divisjoner i et selskap kan foretaket iverksette målrettede salgstiltak og benytte seg av en allerede eksisterende kunderelasjon.

Dette vil si at foretaket bør ha fokus og forståelse for tre viktige elementer når de ønsker å øke kundelønnsomheten:

- 1) Hvor stor del av en kundes kjøp i en viss kategori kjøpes av ditt foretak og hvordan kan man øke denne andelen?
- 2) Hvis en divisjon er kunde, hvorfor ikke flere divisjoner?
- 3) Produktpenetrering: Hvor mange forskjellige produkter kjøper en kunde av deg?

I tillegg til å øke kundelønnsomheten må bedriften iverksette tiltak overfor de kundene som har negativ kundelønnsomhet. Wreden (2005) gjengir at i gjennomsnitt er 15 prosent av kunder ulønnsomme basert på en "*customer equity*" analyse og en analyse av kundesegmentet. Ulønnsomme kunder kan blant annet kjennetegnes som tilbudsjegere, kunder som ofte klager/reklamerer og kunder som krever høyere service enn det lar seg gjøre å tilby samtidig som kundelønnsomheten er positiv (Wreden 2005).

Foretak bør tilnære seg ulønnsomme kunder med en av følgende tre strategier:

- 1) Heve inntektene fra kunden
- 2) Senke kostnadene i forbindelse med kundeforholdet



### 3) Kvitte seg med kunden.

Det sentrale her er hvorvidt kunden er ulønnsom på grunn av sin atferd og sine behov eller på grunn av kostnadsnivået hos selger.

#### *Heve inntektene*

Dette er ofte det beste alternativet. Hvis en kunde aksepterer en høyere pris vil inntekten fra kunden, og ofte fortjenesten ved kundeforholdet, stige. Konsulentselskapet Mckinsey & Company har estimert at en 1 prosents økning i pris fører til 11 prosent økning i kundelønnsomheten. Det er også estimert at 60 – 70 prosent av kundene vil godta en prisøkning (Wreden 2005). Hvis kunden derimot ikke aksepterer prisøkningen, vil en ulønnsom kunde gå tapt, men i beste fall kan den totale fortjenesten for foretaket stige.

#### *Reduser kostnadene*

Hvordan kostnadene skal reduseres avhenger av foretakets art. I noen tilfeller kan det være så enkelt som å henvise kundene til selvhjelp/selvbetjening på internett, fremfor at kundene ringer selskapet. Hvis foretaket selger fysiske varer kan kostnadene reduseres ved kun å akseptere leveranser av en viss størrelse, da det er dyrt å kjøre ut lastebiler som er halvfulle. En annen måte å kutte kostnader på er å tilby produktene samlet, eventuelt motsatt, å splitte opp produktene. Å selge produktene mer samlet, gjennom eksempelvis en større produktpakke kalles "*bundling*". Å splitte opp produktpakken slik at programmene selges enkeltvis kalles "*unbundling*". Dette er en vanlig tilnærming i programvareindustrien. Microsoft Office er et eksempel på "*bundling*", hvor Excel, Word og PowerPoint tilbys i en og samme pakke.

Det er viktig at tiltak mot ulønnsomme kunder ikke fører til tap av lønnsomme kunder. Foretaket må derfor være klar over hvilken atferd og hvilke behov de lønnsomme kundene har.

#### *Kvitte seg med kunder*

Foretak bør gi alle kundene sine en mulighet til å bli lønnsomme før man eventuelt ser seg nødt til å avslutte kundeforholdet. For å oppnå økt kundelønnsomhet kan foretaket oppmuntre kunden til flere kjøp, redusere graden av service eller tilby kunden et mindre

sammensatt produkt. Det er først dersom disse tiltakene ikke virker at selskapets lønnsomhet må beskyttes og kundeforholdet må avsluttes.

Foretaket må ikke uten videre takke farvel til en kunde man har jobbet hardt for å vinne, fordi foretaket må ta høyde for at kunden kan bli lønnsom i fremtiden. Om kunden kan bli mer lønnsom over tid avhenger av hva kunden kjøper i dag i forhold til hvor mye mersalg det er realistisk å gjennomføre i dette kundeforholdet. Hvis kunden allerede kjøper mange produkter er det ikke sikkert det er realistisk at de vil kjøpe enda flere og man kan spørre seg om kunden noen gang kan bli mer lønnsom.

## 4.0 Empiri

I dette kapittelet vises det hvordan kundelønnsomhetssituasjonen er i Mosoft og det skisseres hvilke tiltak og strategier som kan iverksettes for å øke kundelønnsomheten.

### 4.1 Datamaterialet

Kalkylegrunnlaget fra Mosoft var oppdelt og ufullstendig. I utgangspunktet var det et regnskap med oversikt over inntekter og kostnader. Oppsettet kunne minne om ABC-kalkulasjon, hvor man hadde regnet ut inntekter og kostnader i hvert enkelt kundeforhold, samt foretatt en timeregistrering på kundeforholdet. Timeregistreringen innebar en registrering av timer faktisk forbrukt på de ulike aktivitetene i hvert enkelt kundeforhold. Det som gjorde det ufullstendig var at det ikke var etablert noen kostnadsdrivere og faktiske påløpte kostnader i forhold til foretakets ressursbruk. Kalkylen Mosoft hadde utarbeidet ga en oversikt over alle kundeforholdene de siste fire årene og inntjeningen Mosoft hadde hatt på hver kunde i løpet av disse årene. Vi tok utgangspunkt i kundene som var aktive i 2011, og endte opp med en kundeliste på 781 aktive kunder. Ved siden av kundelisten hadde vi tilgang på beregnet inntjening per kundeforhold og timer registrert forbrukt på hvert kundeforhold i forhold til de fem aktivitetene i Mosoft. Timene var registrert på følgende aktiviteter; administrasjon, salg, support, utvikling og konsulent. Timene for utvikling og konsulent skulle i utgangspunktet alle faktureres for, men i noen tilfeller var man blitt enige om en pris før jobben ble gjort, uavhengig av timeantallet som faktisk ble brukt på jobben. Supporttjenestene skulle det i utgangspunktet også faktureres for dersom kunden forbrukte flere timer enn avtalt med Mosoft gjennom supportavtalen. Mosoft har ikke praktisert å sende ut faktura for supporttimer, men de har mulighet for det gjennom avtalene som er inngått med kundene. Mosoft spesifiserte tidlig at timeantallet som lå til grunn ikke alltid var nøyaktig, da man kunne ha mange timer på support som ga en viktig læringseffekt for Mosoft. Vi ble derfor bedt om, dersom slike tilfeller dukket opp, å føre timene som ikke-fordelte kostnader på Mosoft fremfor på den enkelte kunde.

Som gjennomgått tidligere i oppgaven skisseres seks steg for å lykkes med en kundelønnsomhetsanalyse, basert på ABC-kalkulasjon, i en artikkel av van Raaij et al. (2003). Nedenfor følger en redegjørelse for hvordan de seks stegene ble utført i praksis for Mosoft.

## 4.2 Steg 1 - Kundekategorisering

Datamaterialet vi mottok var usortert og inneholdt en oversikt over alle kundeforholdene selskapet har hatt siste tre år, totalt 2878 kunder. I tillegg fikk vi et dokument som viste salgsinntekt per kundeforhold. Kunder Mosoft ikke har hatt inntekter på i 2011 er ikke relevante for vår oppgave, derfor startet vi arbeidet med å sortere ut alle de ikke-aktive kundene. Vi satt da igjen med en liste over kunder som har vært aktive i 2011, en liste som inneholdt 781 kunder. Sorteringen ble gjort i Excel ved at vi sorterte kundene etter salgsinntekt i 2011, og da kunne de ikke-aktive kundene enkelt fjernes.

Så ble kundene segmentert. Før kategoriseringen av kundene kunne gjøres bestemte vi oss for å klargjøre kjennetegn ved hvert kundesegment. Deretter utformet vi en oversikt som viste typiske atferder ved kundene og behovene kundegruppen hadde. Ved siden av oversikten over atferd og behov identifiserte vi noen kjennetegn ved de ulike segmentene som kunne finnes igjen i regnskapet. Kjennetegnene viste seg eksempelvis i regnskapet som timeforbruk av ulike ressurser eller rabattordninger.

Vi tok da utgangspunkt i Shapiro et al. (1987) og delte kundene inn i de fire kategoriene aggressive, passive, transaksjonsorienterte og krevende, men betalingsvillige kunder. Utgangspunktet vårt var en pivottabell med de aktive kundene. Tabellen inneholdt de salgsinntekter og kundekostnader Mosoft hadde registrert på hver kunde. I tillegg inneholdt tabellen også antall timer brukt per kunde på de fem ulike aktivitetene; administrasjon, salg, support, utvikling og konsulentvirksomhet. I tabellen kunne vi også gå inn bak tallene ved å dobbeltklikke på kunden og da få oversikt over hva timene faktisk er brukt til og se fakturaradene for å identifisere inntektene. Dette var svært nyttig for kategoriseringen og gjorde det lettere å bestemme hvilken kategori en kunde tilhører. Kategoriseringen ble gjort ved at vi la inn en ekstra kolonne i Excel og merket kundene med en bokstav for den kategorien de tilhørte. Når alle kundene var kategorisert fikk vi en oversikt over hvor mange kunder som falt inn under hver kategori og vi kunne da trekke et stratifisert utvalg med 10 kunder fra hver av kategoriene.

Slik vi forstår de fire kundesegmentene fremstilt av Shapiro et al. (1987) handler grupperingen om atferden og behovene til de ulike kundegruppene. Vi har derfor skissert

noen atferder, behov og kjennetegn vi mener vil synliggjøres for de ulike segmentene. Kjennetegnene er de særegenhetene ved hvert segment som vi kan identifisere ut fra regnskapet vi har mottatt fra Mosoft.

#### 4.2.1 Krevende, men betalingsvillige

Disse kundene forventer høyt service- og kvalitetsnivå. Vi vil kunne identifisere kundene i kategorien gjennom høyt forbruk av programmeringstimer hos Mosoft, i form av skreddersøm og konsulenttjenester for oppsett av programvaren. I tillegg vil disse kundene forbruke en del supporttjenester. Kundegruppen er lite prissensitiv, slik at de aksepterer de tilleggstjenester de blir fakturert for, uten nødvendigvis å ha forbrukt alle tjenestene. Kundene er villig til å betale for tjenestene hos Mosoft fordi tjenestene har verdi for kunden så lenge kunden får den oppfølgingen de forventer. Krevende kunder kan også noen ganger forbruke en god del aktivitet før kjøpet er endelig avtalt, dette vises i form av timer på salgsaktiviteter.

<b>Atferd</b>	<b>Behov</b>	<b>Kjennetegn</b>
Forventer kvalitet Forventer service Forhandler avtaler	Skreddersøm av programvare Konsulenttjenester Demomøter og oppfølging	Utvikling Support/variable inntekter Salgsaktiviteter

#### 4.2.2 Aggressive

Denne kundegruppen forventer høyt servicenivå, da de ofte kjøper i store kvantum. Kundegruppen forhandler ofte om leveringsbetingelser og vil derfor ofte ha forhandlet frem gode rabatter hos Mosoft. Kundegruppen har forhandlet seg frem til den laveste prisen Mosoft kan akseptere, gjerne gjennom at de gjør et større kjøp. Dette fører videre til at det vil være registrert høye timeantall på før-salgstjenestene grunnet forhandlinger om pris. I tillegg vil det kunne være registrert mange ulønnede timer på opplæring og implementering hos kunden, da dette er et servicetilbud de aggressive kundene forventer å motta ved kjøp av en vare. Kundene i denne gruppen er prissensitive og lite betalingsvillige, og for å beholde dem som kunder kreves den oppfølgingen kundene forventer, slik at de ikke oppfatter tilbudet som dårlig og ser seg om etter andre leverandører.

<b>Atferd</b>	<b>Behov</b>	<b>Kjennetegn</b>
Forventer høy kvalitet Sterke forhandlere Prissensitiv	Mye oppfølging Rabattordninger Lave priser	Høyt forbruk av support Høy timebruk salg Implementering og opplæring

### 4.2.3 Passive

Denne kundegruppen anser ikke kjøpet hos Mosoft for å være av signifikant økonomisk størrelse i forhold til egen drift, derfor er kundegruppen lite prissensitiv. Kundegruppen vil i stor grad være selvhjulpne med programvaren og forbruke lite av Mosoft sine support- og konsulenttjenester. Denne kundegruppen måtte derfor identifiseres gjennom en positiv inntjening for Mosoft, samtidig som vi kryssjekket mot lite timer brukt hos support, salg og konsulent (opplæring). Kundegruppen gir Mosoft inntjening med minimalt forbruk av ressurser hos selskapet, i tillegg til at kundene er betalingsvillige.

<b>Atferd</b>	<b>Behov</b>	<b>Kjennetegn</b>
Selvhjulpne Kjøper standardprodukt Betalingsvillige	Lite oppfølging Elektronisk bestilling Lite prissensitive	Lavt forbruk av support Lite eller ingen salgsaktivitet Høyt DB

### 4.2.4 Transaksjonsorienterte

Den transaksjonsorienterte kundegruppen handler oftest basert på lave priser og tilbud. Kundegruppen er derfor svært prissensitiv. Transaksjonsorienterte kunder vil i stor grad ha gjort egne undersøkelser på forhånd om selskapet og vil derfor ikke forbruke ressurser på før-salgsaktiviteter fra Mosoft. Kundegruppen er selvhjulpne og opptar ikke mye tid hos support eller benytter seg av konsulenttjenester hos Mosoft. Kundegruppen identifiseres i selskapets regnskap gjennom å analysere hvilke kunder som ikke bringer med seg høy positiv inntjening i forbindelse med salget, samtidig som de er passive i forhold til forbruk av Mosoft sine ressurser, noe som betyr få registrerte timer på kundene. Det kan være mulig at noen av kundene som har fått rabatter er transaksjonsorienterte, vi må derfor dobbeltsjekke rabatter gitt mot timer forbrukt, for å skille de transaksjonsorienterte kundene fra de aggressive kundene.

<b>Atferd</b>	<b>Behov</b>	<b>Kjennetegn</b>
Prissensitiv Selvhjulpne Kjøper standardvare	Lave priser Lite oppfølging Ikke skreddersøm	Rabattordninger Lavt forbruk av support Ingen timer til utvikling

Når vi hadde tatt ut et stratifisert utvalg for hver av de fire kategoriene, startet vi på selve kundelønnsomhetsanalysen.

Kategoriseringen av hele kundemassen til Mosoft fordelte seg som følger innenfor de ulike kategoriene:

Passive kunder 30 % (234)	Krevende, men betalingsvillige 21 % (164)
Transaksjonsorienterte 38 % (297)	Aggressive 11 % (86)

Her ser vi at foretaket har en høy andel av passive kunder, som gir dem positiv inntjening uten stort forbruk av ressurser. Videre ser vi at den største andelen av kundene befinner seg innen kategorien transaksjonsorienterte. Dette er ikke så overraskende siden den største andelen av Mosoft sine kunder er regnskaps- og revisjonsfirmaer. Vi ser at andelen krevende, men betalingsvillige er

den tredje største kategorien av kundemassen og dette er en kategori med utviklingsmuligheter. Den minste kategorien er aggressive kunder, noe som er positivt for Mosoft da dette er den minst lønnsomme kategorien. Det er denne kategorien Mosoft må bruke krefter og ressurser på å endre atferd hos og skape bedre kundelønnsomhet i.

#### 4.2.5 Kategorisering og utvalg

Som tidligere nevnt delte vi kundemassen inn i fire kategorier. Da kundene var kategorisert la vi inn en kommando i Excel som gav hver kunde en tilfeldig verdi, så ble kundene sortert i stigende rekkefølge og vi kunne plukke ut de ti første kundene på listen som vårt utvalg. Ettersom kundene hele tiden fikk en tilfeldig verdi ville ikke utvalget bli likt dersom det ble trukket ut på nytt senere. Vi valgte å ta et utvalg på 10 kunder fra hver kategori, totalt 40 kunder. Ettersom kjennetegn for de ulike kategoriene tidligere er redegjort for, vil vi her nøye oss med å gjengi utvalget.

Passive	
105729	Arkitektkontoret IHT as
110145	RK Grafisk AS
108200	Siv.Øk.Norvall Thormodsether
118447	Akvator AS
115629	Kemax Økonomi AS
104549	Audinor Revisjon AS
107603	IKM Industrigravøren AS
118066	Laksevåg Holding AS
104741	Ingeborg Beslag & Låssystemer AS
120614	Stanghelle Rørleggerfirma AS

Krevende, men betalingsvillige	
113239	Askeland AS
100436	Dørmænen & Eide AS
106264	Vestskog BA
108734	Servicepartner1 AS
102972	ACOS AS
112322	Lid Ventilasjon AS
109116	Valvatne Eigedom AS
113204	Re Elektroinstallasjon AS
115430	Byggoppdrag AS
121562	Torpa El-Installasjon AS

Tansaksjonsorienterte	
112330	Herstad AS
115061	Sirevåg Regnskap AS
113245	Ingebjørg Monsen ENK
118003	VD Vindu og Dør Montasje AS
114110	Urmaker Nodland
102769	Sigma Revisjon AS
111810	Sulander Yachting AS
121126	Skjeivik Bygg og Interiør AS
116633	Malerguppen Rånes AS
117231	Fame Hårdesign AS

Aggressive	
116169	Logiteam AS
111623	Profitek AS
112634	Vestfold Grønt AS
107758	Gratangen Mekaniske Industri AS
112436	Simplicity Production AS
107166	Mundal Båt AS
107268	Birkedal Maskin AS
118511	Byggmesteren Tromsø AS
112774	Forretningsregnskap AS
110269	Schrader Gartneri AS

Det er dette utvalget som er grunnlaget for alle videre utregninger og analyser av kundelønnsomhet.

#### 4.3 Steg 2 – Identifiser aktiviteter

For hver av kundene i utvalget er det identifisert de samme aktiviteter og kostnadsdrivere som belyst i kapittel 3.2.5 og kapittel 3.2.11. Disse aktivitetene er grunnlaget for ABC-analysen.

Aktiviteter i ABC-analysen:

- I) Administrasjon
- II) Salg
- III) Support
- IV) Utvikling
- V) Konsulentvirksomhet



Disse aktivitetene viser hvilke oppgaver som utføres i Mosoft i forbindelse med et kundeforhold. Administrasjon, salg, support, utvikling og konsulentvirksomhet er fellesbetegnelser for kategorier av aktiviteter. Eksempelvis kan det innen salg være ulike aktiviteter som salgsmøter, salgsdemonstrasjoner, telefonmøter osv. Ytterligere oppdeling av aktivitetskategoriene er lite hensiktsmessig ettersom det ikke alltid er registrert spesifikt hva timene innen hver kategori er brukt til. Driveren for aktivitetene vil være antallet aktiviteter og da tilhørende timer brukt. Det betyr at aktivitetene vil måles i timer.

Satsene for Mosoft sine avdelinger er regnet ut under. De faktiske timesatsene er regnet ut ved å fordele lønnskostnadene til hver avdeling. Lønnskostnadene inneholder den faktiske lønnskostnaden for hver avdeling i Norge, samt den faktiske lønnskostnaden ved å kjøpe timer fra avdelingen i Litauen. Avdelingen i Litauen som kun jobber med utvikling er kostnadsført på utviklingsavdelingen i Norge. De andre ansatte i Litauen er administrativt ansatt og er derfor kostnadsført på administrasjonen i Norge. Videre er administrasjonen i Norge fratrukket halve lønnskostnaden til en av de ansatte, fordi halve arbeidstiden brukes på salgsaktiviteter. Denne halvdel av lønnskostnadene er tillagt salgsavdelingen. Fordelingen av kostnader per avdeling er gjort i samarbeid med Mosoft, slik at kostnadene fra Litauen føres på riktig avdeling. De faktiske lønnskostnadene er så delt på antall timer forbrukt på alle kundene i kundebasen, for å finne ut hva som er den reelle timesatsen i Mosoft.

De beregnede timesatsene (avrundet):

	Administrasjon	Salg	Konsulent	Support	Utvikling
Lønnskostnad	1 481 097	533 590	1 217 954	1 933 511	4 345 499
Timer brukt	1 410	1 364	3 083	5 831	6 376
Kr/time	1 050	391	395	332	682

Utrekningen av satsene er i henhold til Cooper & Kaplan (1991) sin metode for å *måle nøyaktig* ressursbruk ved en aktivitet og kostnaden ved denne ressursbruken. Dette er muliggjort gjennom at Mosoft registrerer timeforbruk per aktivitet på hvert kundeforhold. En usikkerhetsfaktor ved timesatsene ligger i registreringen av timer. Eksempelvis ser vi at

satsen for administrasjon er svært høy, og dette kan komme fra at mye av arbeidet de gjør ikke blir registrert på kunder, slik at timene registrert av faktisk forbrukte timer er for lave.

I utgangspunktet anslo Mosoft kostnadssatsen til gjennomsnittlig å være 450 kroner per time for hver enkelt aktivitet. Vi ønsket heller å finne en timesats som gjenspeiler faktisk lønnskostnad for Mosoft per time. Det er ikke hensiktsmessig å benytte seg av gjennomsnittsberegninger der man har muligheten til å finne faktisk kostnad per time.

Satsene i Mosoft er utarbeidet i forhold til poenget om aktivitetsgrupperinger, der de viser til den faktiske timekostnaden i foretaket. Dette fordi aktivitetene som utføres er så like og aktivitetene har samme årsaks/virkningsforhold som gjør en slik gruppering hensiktsmessig.

Når vi har utarbeidet en oversikt over aktiviteter og kostnadsdrivere for alle kundene, vil det la seg gjøre å fordele relevante kostnader til hver kunde gjennom kostnadsdriveren. Vi vil da ha utarbeidet et riktigere bilde av kostnadene knyttet til hvert enkelt kundeforhold og vi vil også kunne se på ulikheter mellom de fire kategoriene.

#### 4.4 Utregning av kundelønnsomhet

Utformingen av ABC-kalkylen bygger på identifisering av de aktiviteter som Mosoft har i selskapet. ABC-kalkylen er utformet basert på den prinsipielle fordelingen av kostnader som ble gjennomgått i kapittel 3.2.2. For Mosoft vil denne kostnadsfordelingen være basert på oppstillingen nedenfor.

	<b>Salgsinntekter:</b>
	<i>Programvare, timer, lisens- og supportavgift</i>
-	<b>Varekostnader:</b>
	<i>Programvare</i>
	<i>Supportavgift</i>
	<i>Lisensavgift</i>
+/-	<b>Påslag/rabatter</b>
=	<b>Dekningsbidrag</b>
-	<b>Kundebetjeningskostnader</b>
	<i>Administrasjon</i>
	<i>Salg</i>
	<i>Konsulent</i>
	<i>Support</i>
	<i>Utvikling</i>
=	<b>Kundebidrag</b>

Salgsinntekter er de inntektene som er registrert på hvert kundeforhold. Disse inntektene kommer fra de programvarekjøpene kundene gjør, kundenes kjøp av lisens- og supportavtaler samt inntekt på de timene Mosoft selger, for eksempel konsulenttimer. Salgsinntekten timer innebærer de konsulent-, support- og utviklingstimer som kunden er fakturert for.

Varekostnadene inkluderer det Mosoft betaler for den programvaren de skal selge videre, altså inntakskost ved produktet. Supportavgiften er den kostnaden som påløper Mosoft ved videresalg av lisenser for Uni Micro. Lisensavgift er den programvarelisensen Mosoft må betale for programmene fra Uni Micro som de skal selge videre.

Påslag/rabatter er det påslaget i pris eller den rabatten kunden får når de kjøper programvare eller tjenester fra Mosoft.

Kundebetjeningskostnadene inkluderer administrasjonskostnader, kostnader knyttet til salgsaktiviteter, konsulenttimer, support til kundene eller timer brukt til utvikling for kunden.

Varekostnadene og kundebetjeningskostnadene utgjør til sammen de relevante aktivitetskostnadene som tidligere er presentert i kapittel 3.2.4. De relevante aktivitetskostnadene sammen med identifiseringen av aktiviteter i selskapet er grunnlaget for valget av ABC som kalkyleprinsipp i oppgaven.

#### **4.4.1 Forberedelser til beregning av kundelønnsomhet**

For å kunne regne ut kundelønnsomheten på de 40 kundene i utvalget utformet vi et generelt oppsett til ABC-kalkylen for å føre inntekter og kostnader riktig i forhold til ressursforbruk. Dette oppsettet er basert på kostnadshierarkiene i kapittel 3.2.5 og kundebidragskalkylen i kapittel 4.4. Kalkyleobjektene våre vil være hver enkelt kunde i utvalget.

Kundenavn	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Frekvens	Sats	Sum kostnad	
<u>Programvare</u>	Stk.	Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	Kr/stk.	Kr	Kr
Sum programvare				Kr			Kr	Kr
<u>Timer</u>								
Administrasjon	Timer fakturert	Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	Kr/t	Kr	Kr
Salg	Timer fakturert	Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	Kr/t	Kr	Kr
Konsulent	Timer fakturert	Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	Kr/t	Kr	Kr
Support	Timer fakturert	Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	Kr/t	Kr	Kr
Utvikling	Timer fakturert	Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	Kr/t	Kr	Kr
Sum timer				Kr			Kr	Kr
<u>Supportavgift</u>	Stk.	Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	Kr/stk.	Kr	Kr
Sum supportavgift				Kr			Kr	Kr
<u>Lisensavgift</u>	Stk.	Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	Kr/stk.	Kr	Kr
Sum lisensavgift				Kr			Kr	Kr
<b>Totalt</b>				Kr			Kr	Kr

For en mer detaljert lønnsomhetskalkyle se vedlegg 3.

Oppsettet viser summen av inntekter og kostnader per kundeforhold, dette fremkommer som kundebidraget. Kolonnen rabatt/påslag viser hvorvidt kundene har forhandlet seg frem til rabatt eller blitt enige med Mosoft om en dyrere løsning enn standardpakken. Enkelte ganger vil kundene ha fått en rabatt gjennom Uni Micro, programvaren kan da ha en annen listepris hos Uni Micro enn den Mosoft opererer med, noe som gjør at Mosoft tilpasser det med å gi rabatt på standardprisen. Rabatt fremkommer som en negativ prosentsats, mens påslag vises som en positiv prosentsats.

#### 4.4.2 Programvare

Her vises kundens innkjøp av ny programvare i løpet av 2011. Mosoft sine inntekter varierer i forhold til antall produkter solgt og salgsprisen. Mosoft vil også ha en varekostnad på den programvaren som videreselges fra Uni Micro i form av programvarelisenser Mosoft må betale til Uni Micro. Kostnadsfrekvensen er antall produkter som blir videresolgt. På egenutviklede produkter er utviklingskostnaden ført på eget selskapet fremfor på hvert enkelt kundeforhold.

#### 4.4.3 Markedsaktiviteter

*Administrasjon* er administrative kostnader Mosoft har i forbindelse med kundeforholdet. Det oppstår sjeldent inntekter på administrasjonen, da dette fremstår som et

kostnadssenter. Det føres derfor kun kostnader i forhold til timer forbrukt av administrativt personell. Kostnadsdriver her blir derfor timer faktisk forbrukt og satsen er 1050 kr/t.

*Salg* inkluderer de salgs- og markedsføringsaktiviteter Mosoft har i forbindelse med oppfølging av eksisterende kunder og anskaffelse av nye. Salgsaktivitetene er også å regne for et kostnadssenter uten direkte inntekter, da inntektene kommer i form av programvare, salg, supportavtale eller nye lisensavtaler. Kostnadsdriver er timer forbrukt per kunde og satsen er 390 kr/t.

*Konsulent* er de timene Mosoft selger til kundene sine, eksempelvis oppsett og gjennomgang av økonomisystemet. Inntektene drives av antall timer solgt, dvs. de timene som er fakturert, til en timesats på 990 kr/t. Kostnadene drives av det faktiske antallet timer forbrukt per kunde til en sats på 400 kr/t. Det kan oppstå avvik mellom timer fakturert og det antallet timer som faktisk er forbrukt. I de tilfellene faller kostnaden av mellomlegget på Mosoft. Salgsinntekten på konsulenttjenestene kan variere mellom 550 kr/t, 975 kr/t og 990 kr/t. Grunnen til variasjonen skyldes hva som belastes som konsulenttjeneste, og vil bli spesifisert i de ulike kundeforholdene. 990 kr/t er likevel den mest brukte satsen.

*Support* drives av antall timer fakturert til en listepriis på 990 kr/t. Kostnadsdriver er antall timer faktisk forbrukt på supporttjenester til kunden til en sats på 330 kr/t. Mosoft har i utgangspunktet mulighet til å fakturere kundene for merforbruk av supporttjenester utover den faste supportavtalen. Dette er imidlertid ikke noe selskapet har praktisert. Kostnadene ved denne linjen i kalkylen skal derfor dekkes inn av inntektene supportavtalene gir. Denne inntekten fremkommer lenger nede i kalkylen som supportavgift.

*Utvikling* er de timene Mosoft selger til kunden for skreddersøm og utvikling av programvare. Disse inntektene drives av timene som er fakturert til en listepriis på 990 kr/t, mens kostnadene drives av de faktiske timene forbrukt til en sats på 680 kr/t. Også her kan det oppstå et avvik mellom timer fakturert og timer forbrukt, som Mosoft selv må dekke eller anse som en utviklingskostnad.

#### **4.4.4 Supportavgift**

Inntekten fra salget av supportavgift drives av antall lisenser kunder kjøper supporttjenester til. Det betyr at kunden kjøper rett til en viss mengde supporttid, og at Mosoft kan fakturere for timer brukt utover avtalen. Listepriisen til supportavgiften varierer i forhold til hvilken programmodul den er til og antallet lisenser. Kostnadene drives av antallet lisenser og hvorvidt Mosoft må kjøpe supporttjenester fra et samarbeidsselskap eller kan levere tjenesten selv. De kundene hvor det er oppført en innpris er der hvor Mosoft har kjøpt supporttjenester fra andre.

#### **4.4.5 Lisenser**

Inntekten fra salget av lisenser drives av antallet programvarelisenser kunden kjøper. Listepriisen vil variere ut fra hvilken programmodul kunden oppretter en avtale på. Kostnadene drives av antall lisenser kunden har kjøpt og hvorvidt lisensene har en innpris. Innprisen er en sum Mosoft må betale til Uni Micro for å videreforshandle deres produkt, slik at dette er en kostnad for Mosoft.

#### **4.5.6 Eksempelkunder**

Ut fra vårt kalkyleoppsett skal vi estimere kundelønnsomheten til hvert kundeforhold i utvalget. Vi vil i oppgaven grundig ta for oss fire kunder i forhold til kundelønnsomhet og redegjøre for hvordan de er blitt kategorisert.

#### 4.4.7 Eksempelkunde 1 – Aggressiv

Eksempelkunde 1. Kategori: Aggressiv	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Frekvens	Sats	Sum kostnad	
Logiteam - 116169								
Programvare	0	0	0	0	0	0	0	0
Sum programvare				0				
Timer								
Administrasjon	0	0	0	0	0,28	1050	294	-294
Salg	0	0	0	0	3,5	390	1365	-1365
Support	1	990	0	990	26,9	330	8877	-7887
Utvikling	0	990	0	0	89,64	680	60955,2	-60955
Konsulent	0	990	0	0	7	400	2800	-2800
Sum timer				990			74291,2	-73301
Supportavgift								
Supportavgift V3/Professional - Timeregistrering	3,7	120	-34,15 %	292	3,7	0	0	292
Supportavgift V3/Professional - Timeregistrering Arb.st	3,7	34	0	126	3,7	0	0	126
Sum supportavgift				418			0	418
Lisensavgift								
Lisensavgift V3/Professional - Timeregistrering Arb.st	3,7	52	-11,52 %	170	3,7	5	19	152
Lisensavgift V3/Professional - Timeregistrering	3,7	178	-33,15 %	440	3,7	17,1	63	377
Lisensavgift Mosoft Timereg:Web, 31-100 brukere	185	59	0	10915	185	0	0	10915
Sum lisensavgift				11526			82	11444
Totalt				12934			74373	-61439

Denne kunden er kategorisert som *aggressiv* da kunden har forbrukt mye av Mosoft sine ressurser. Det ser man i forhold til timer kunden har forbrukt mot timer det faktisk er betalt for. Her er det sannsynlig at kundene forventer oppfølging og skreddersøm av programvaren uten å måtte betale ekstra for det. I tillegg har kunden forhandlet seg frem til høye rabatter på flere av produktene, noe som kan tyde på at de er sterke forhandlere. Vi ser at denne kunden slett ikke har vært lønnsom for bedriften. Kunden har gjort innkjøp for 12 934 kr og påført Mosoft kostnader for 74 373 kr. Resultatet blir at Mosoft har et tap på 61 439 kr på dette kundeforholdet. Ressursene kunden har forbrukt i forhold til hva de har betalt for, gjør at Mosoft bør vurdere dette kundeforholdet nærmere og vurdere tiltak for å endre atferden.

#### 4.4.8 Eksempelkunde 2 – Passiv

Eksempelkunde 2. Kategori: Passive	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	115629 - Kemax Økonomi AS	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Frekvens	Sats	
<u>Programvare</u>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sum programvare</b>				0				
<u>Timer</u>								
Administrasjon	0	0	0	0	0	1050	0	0
Salg	0	0	0	0	0,48	390	187,2	-187
Support	0	990	0	0	1,05	330	346,5	-347
Utvikling	0	990	0	0	0	680	0	0
Konsulent	3	990	0	2970	2,5	400	1000	1970
<b>Sum timer</b>				2970			1533,7	1436
<u>Supportavgift</u>								
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	18	102	0	1836	18	0	0	1836
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	360	28	0	10080	360	0	0	10080
<b>Sum supportavgift</b>				11916			0	11916
<u>Lisensavgift</u>								
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	18	159	0	2862	18	15,3	275	2587
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	360	44,75	0	16110	360	4,48	1613	14497
<b>Sum lisensavgift</b>				18972			1888	17084
<b>Totalt</b>				33858			3422	30436

Denne kunden er kategorisert som *passiv* da den har forbrukt minimalt av Mosoft sine ressurser, og betalt for de ressursene de har forbrukt. Videre har kunden ikke forhandlet seg frem til rabatter, til tross for betydelig størrelse på innkjøpet. Dette er en selvgående kunde, som gir Mosoft gode inntekter. Kunden har i løpet av 2011 handlet for 33 858 kr hos Mosoft, mens kunden kun har påført Mosoft kostnader for 3 422 kr. Den totale kundelønnsomheten er 30 436 kr. Ulempen ved passive kunder er at mersalg kan være vanskelig, da kunden stort sett kjøper det de trenger, men heller ikke mer. Kundene har derfor ofte nådd sitt potensial og arbeidet for Mosoft består i å pleie kundeforholdet akkurat nok til at kunden fortsetter hos dem og bidrar til positiv inntjening.



#### 4.4.9 Eksempelkunde 3 – Krevende, men betalingsvillig

Eksempelkunde 3. Kategori: Krevende, men betalingsvillige	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	Dørmånen og Eide AS - 100436	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Frekvens	Sats	
Programvare	5	180	0	900	0	0	0	0
<b>Sum programvare</b>				<b>900</b>				
<b>Timer</b>								
Administrasjon	0	0	0	0	0	1050	0	0
Salg	0	0	0	0	0,53	390	206,7	-207
Support	0	990	0	0	3,34	330	1102,2	-1102
Utvikling	0	990	0	0	0	680	0	0
Konsulent	5	990	0	4950	4	400	1600	3350
<b>Sum timer</b>				<b>4950</b>			<b>2909</b>	<b>2041</b>
<b>Supportavgift</b>								
Supportavgift V3/Enterprise R/F/L Arb.st.	12	118	30 %	1841	12	23,6	283,2	1558
Supportavgift V3/Enterprise Timereg Arb.st.	12	58	30 %	905	12	0	0	905
Supportavgift V3/Enterprise Timereg	12	208	30 %	3245	12	20,8	249,6	2995
Supportavgift V3/Enterprise R/F/L	12	451	30 %	7036	12	90,2	1082,4	5953
Supportavgift V3/Enterprise - Timereg. Arb. Stasjon	12	57	30 %	889	12	0	0	889
Supportavgift V3/Enterprise - Faktura Arb.st.	12	57	30 %	889	12	11,4	136,8	752
Supportavgift V3 Devinco/SpeedyCraft Synk-server	12	146	30 %	2278	12	0	0	2278
Supportavgift V3/Enterprise - Contracting	12	212	30 %	3307	12	42,4	508,8	2798
<b>Sum supportavgift</b>				<b>20389</b>			<b>2261</b>	<b>18128</b>
<b>Lisensavgift</b>								
Lisensavgift V3/Enterprise R/F/L Arb.st.	12	199	30 %	3104	12	199	2388	716
Porto og omkostninger lisensavtaler	12	130	30 %	2028	12	50	600	1428
Lisensavgift V3/Enterprise Timereg Arb.st.	12	87	30 %	1357	12	8,7	104	1253
Lisensavgift V3/Enterprise Timereg	12	311	30 %	4852	12	31,1	373	4478
Lisensavgift V3/Enterprise R/F/L	12	704	30 %	10982	12	704	8448	2534
Lisensavgift V3/Enterprise - Timereg. Arb. Stasjon	12	98	30 %	1529	12	9,8	118	1411
Lisensavgift V3/Enterprise - Faktura Arb.st.	12	98	30 %	1529	12	98	1176	353
Lisensavgift V3 Devinco/SpeedyCraft Synk-server	12	218	30 %	3401	12	0	0	3401
Lisensavgift V3/Enterprise - Contracting	12	328	30 %	5117	12	328	3936	1181
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 11-20 klienter	240	130		31200	240	65	15600	15600
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 21-100 klienter	12	120		1440	12	60	720	720
<b>Sum lisensavgift</b>				<b>66539</b>			<b>33463</b>	<b>33076</b>
<b>Totalt</b>				<b>92778</b>			<b>38633</b>	<b>53245</b>

Denne kunden er kategorisert som *krevende, men betalingsvillig* da den har et stort innkjøp, men synes å være mer opptatt av kvalitet og levering enn pris. Dette ser vi gjennom at kunden godtar en pris som innebærer et påslag på 30 % fra Mosoft på de fleste lisensene. Dette innebærer en ekstra fortjeneste for Mosoft. Det er ikke registrert så mange timer forbrukt av kunden som man ville forventet, men det viser at alle kundene ikke alltid er identiske med kjennetegnene for hver kategori. Denne kunden har i løpet av 2011 gjort innkjøp hos Mosoft for 92 778 kr, mens kostnadene i kundeforholdet har vært på 38 633 kr, noe som gir en kundelønnsomhet på 53 245 kr.

#### 4.4.10 Eksempelkunde 4 - Transaksjonsorientert

Eksempelkunde 4. Kategori: Transaksjonsorientert	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Frekvens	Sats	Sum kostnad	
Sirevåg Regnskap AS - 115061								
<u>Programvare</u>	0	0	0	0	0	0	0	0
Sum programvare				0				
<u>Timer</u>								
Administrasjon	0	0	0	0	0	1050	0	0
Salg	0	0	0	0	0	390	0	0
Konsulent	0	990	0	0	0	400	0	0
Support	0	990	0	0	0,25	330	82,5	-83
Utvikling	0	990	0	0	0	680	0	0
Sum timer				0			82,5	-83
<u>Support</u>								
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	6	28	0	168	6	0	0	168
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	6	102	0	612	6	0	0	612
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	6	28	0	168	6	0	0	168
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	6	102	0	612	6	0	0	612
Sum support				1560			0	1560
<u>Lisenser</u>								
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	6	44,75	0	269	6	4,48	27	242
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	6	159	0	954	6	15,3	92	862
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st	6	44,75	0	269	6	4,48	27	242
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg	6	159	0	954	6	15,3	92	862
Sum lisenser				2445			237	2208
Totalt				4005			320	3685

Denne kunden er kategorisert som *transaksjonsorientert* da innkjøpet ikke synes å være mer enn akkurat nødvendig, i tillegg til at kunden stort sett er selvgående og krever lite ressurser fra Moseft sin side. Dette ser vi gjennom at det ikke er gjort noen nye innkjøp i løpet av 2011, i tillegg til at kunden kun har forbrukt 0,25 timer med support. Kunden gjorde innkjøp i 2011 for 4 005 kr, og kostnadsføres med kun 320 kr, noe som gjør at kundelønnsomheten på dette kundeforholdet er 3 685 kr. Kundelønnsomheten er liten total sett, men samtidig er det en lite ressurskrevende kunde for Moseft å ha. Noe som gjør at transaksjonsorienterte kunder, i likhet med de passive, stort sett kun gir positiv inntjening til Moseft. Ulempen ved transaksjonsorienterte kunder er at de er prissensitive og kan være mindre lojale dersom de opplever et annet tilbud fra en annen leverandør som mer tilfredsstillende.

## 4.5 Steg 4 - Analyser av kundelønnsomheten

### 4.5.1 Lønnsomhet i forhold til omsetning

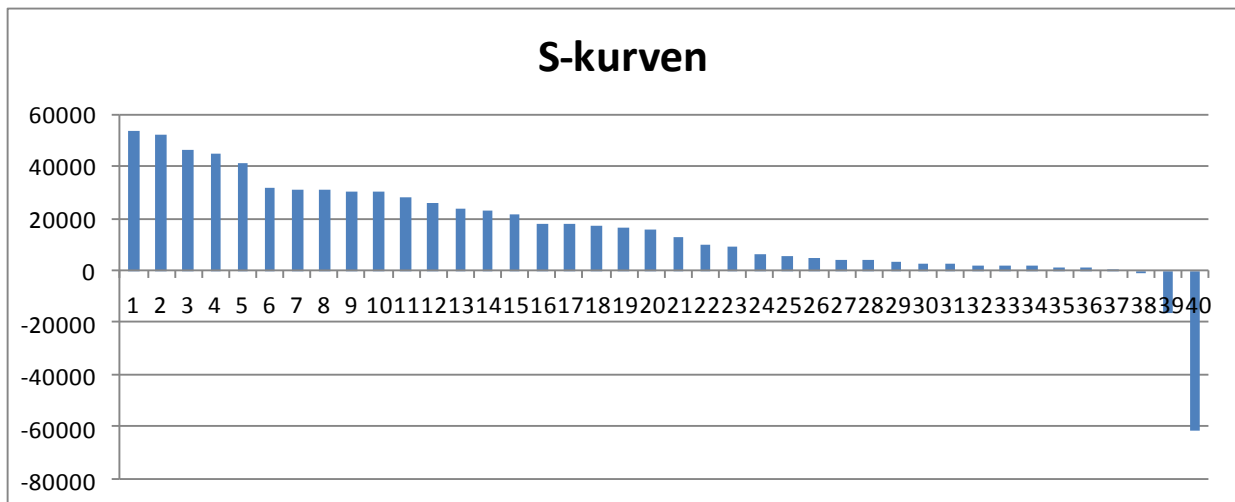
Resultatene etter ABC-kalkulasjonen ble satt inn i en tabell med oversikt over kundenes omsetning og lønnsomhet (vedlegg 2). Videre ble hele utvalget rangert etter lønnsomhet, fra størst til minst. Så ble lønnsomheten i prosent regnet ut i forhold til den totale omsetningen hver kunde hadde hatt.

Det viste seg da at av de ti kundene med høyest omsetning var fem av disse også blant de ti kundene med høyest lønnsomhet. Den prosentvise utregning av kundelønnsomhet i forhold til omsetning viser at Mosoft i mange tilfeller sitter igjen med en høyere lønnsomhetsandel for kunder med lav omsetning. Det er derfor ikke mulig å ha en entydig sammenheng mellom kundelønnsomhet og omsetning, men av de ti kundene med høyest omsetning er lønnsomheten i prosent av omsetningen generelt høy og det er lønnsomme kunder for Mosoft.

### 4.5.2 Lønnsomhetsanalyser av utvalget

Mosoft sin kundelønnsomhet i forhold til de 40 kundene vil bli analysert gjennom 3 ulike utregninger; S-kurven, Lorenz-kurven og Stobachoff-kurven. S-kurven skisserer fordelingen av kundelønnsomheten etter utregningen i ABC-kalkulasjonen og rangerer kundene etter den totale kundelønnsomheten. Lorenz-kurven viser den akkumulerte kundeinntekten og kan videre benyttes til å analysere kundelønnsomhet gjennom beregninger av Gini-koeffisient og SI-faktor. Tilslutt gjennomgås Stobachoff-kurven som identifiserer kundenes akkumulerte andel av kundelønnsomheten og skal videre analyseres ut fra utregninger og diskusjon av Stobachoff-indeks, sårbarhetsfaktor ( SR ) og resultatvendepunkt.

## S-kurven

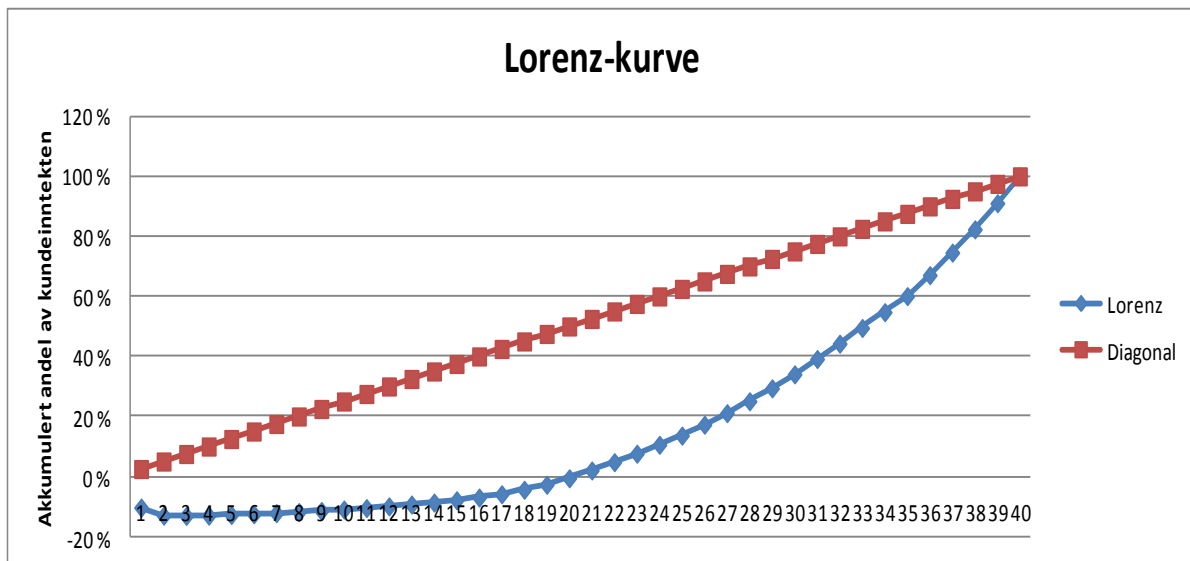


I S-kurven er antall kunder oppført langs den horisontale aksene, mens kundelønnsomheten er langs den vertikale aksene. Da blir stolpene i diagrammet den beregnede kundelønnsomheten i hvert kundeforhold, rangert fra størst til minst.

S-kurven for hele utvalget til Mosoft ser vi fordeler seg slik man ville forvente, i den karakteristiske liggende s-formen. I kurven rangeres kundene etter den kundelønnsomheten de bidrar med til foretaket. Videre ville man forventet seg at kundegruppen fordelte seg etter kategoriinndelingen, men siden kundelønnsomheten er regnet ut i absolutt kroneverdi og ikke størrelser i forhold til innkjøp vil ikke kundelønnsomheten fordele seg etter kategorier.

Ut i fra S-kurven kan vi videre regne oss frem til hvordan fordelingen av kundelønnsomhet er for utvalget. Tar vi utgangspunkt i Paretos lov, om at 20 % av kundene vil stå for 80 % av inntjeningen, vil vi enkelt kunne beregne om dette stemmer for utvalget. Den totale kundelønnsomheten i utvalget er 594 445 kr og de beste 20 % av kundene stod for en kundelønnsomhet på 331 365 kr. Dette gir at 20 % av kundene stod for 56 % av kundelønnsomheten, og Paretos lov er ikke gjeldene for Mosoft sitt utvalg.

## Lorenz-kurve



Langs den horisontale aksen er antallet kunder i utvalget oppført og langs den vertikale fremkommer akkumulert andel av kundelønnsomheten.

Kurven viser de akkumulerte kundeinntektene og den akkumulerte kundeandelen. Kurven viser at halvparten av kundene ender opp med en negativ akkumulert inntekt, da Lorenz-kurven i dette intervallet er nedenfor den horisontale aksen. En slik fordeling på Lorenz-kurven indikerer at kundeinntektene er skjevt fordelt ved at noen kunder tjener inn mye, noen kunder påfører bedriften store tap, mens den største andelen av kundene er lønnsomme, selv om gruppen ikke nødvendigvis er så lønnsom som ønsket. Lorenz-kurven totalt sett ligger et stykke fra diagonalen, så Mosoft må ta grep for å sikre en mer jevn inntjening.

Ut i fra disse akkumulerte størrelsene kan man regne seg frem til sårbarhetsindeksen (SI) og Gini-koeffisienten.

### Sårbarhetsindeksen (SI)

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

I vårt eksempel er  $n = 40$  og  $n^* = 20$ .  $n^*$  viser antall kundeinntekter som er like store som eller større enn gjennomsnittsinntekten. Den totale inntjeningen i utvalget er 594 445 kr noe som gir en avrundet gjennomsnittsinntekt på 14 861 kr og ut i fra dette kan vi regne oss frem

til en sårbarhetsfaktor på 0,5. Indeksen viser at halvparten av kundeutvalget har en kundelønnsomhet som er over gjennomsnittet i dette utvalget. Dette er en middels ujevn fordeling av kundeinntektene og dermed er Mosoft delvis avhengig av noen kunder med høy inntjening og noe sårbare i forhold til tap av lønnsomme kunder i utvalget.

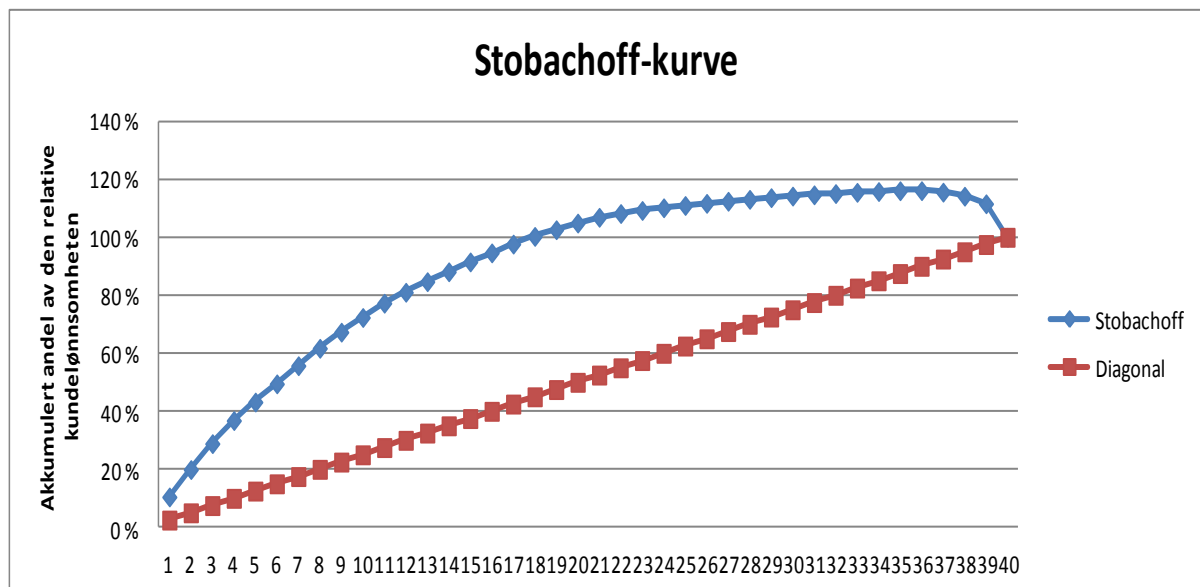
### Gini-koeffisient

Etter beregninger i Excel fant vi ut at hele arealet under diagonalen tilsvarte 0,5, mens arealet mellom Lorenz-kurven og aksene, areal B, tilsvarte 0,172. Areal A tilsvarer da  $0,5 - 0,172 = 0,328$ .

$$\text{Gini} = 2A = 2*(0,5 - B) = 2*0,328 = 2*(0,5 - 0,172) = 0,656.$$

En Gini-koeffisient høyere enn 0,5 angir en skjev inntektsfordeling, og jo nærmere verdien 1 koeffisienten er, jo skjevere er inntektsfordelingen i utvalget. I dette utvalget ser vi da at fordelingen er skjev, og Mosoft er i for stor grad avhengig av inntjeningen fra noen kunder i utvalget.

### Stobachoff-kurve



Langs den horisontale aksene i grafen er antall kunder i utvalget oppført, mens den vertikale aksene viser den akkumulerte kundelønnsomheten.

Stobachoff-kurven er analog til Lorenz-kurven og viser den enkelte kundes resultater etter relativ lønnsomhet i synkende orden. Kurven viser hvor mye større kundelønnsomheten hadde vært relativt sett dersom foretaket ikke hadde hatt ulønnsomme kunder. Stobachoff-kurven er, i likhet med Lorenz-kurven for dette utvalget, langt plassert fra diagonalen og viser at kundeinntjeningen er skjevt fordelt. Mosoft har for ujevn inntjening og er i for stor grad avhengig av noen kunder som sikrer inntjeningen, i forhold til de kundene som ikke er lønnsomme.

### Stobachoff-indeks

Utregnet fra Excel får vi at areal C, mellom Stobachoff og diagonalen, er lik 0,863, mens areal B, mellom aksene og diagonalen, er 0,5. Da kan vi regne oss frem til at areal A har en verdi på  $0,863 - 0,5 = 0,363$ . Stobachoff-koeffisienten for utvalget blir da

$$S = A/C = A/(A+B) = 0,363/0,863 = 0,363/(0,363+0,5) = 0,421$$

Koeffisienten vil alltid ligge i intervallet mellom 0 og 1, og en utregnet indeks i intervallet mellom 0 og 0,5 indikerer at kundelønnsomheten i utvalget er skjevt fordelt. Videre vet vi at jo nærmere 0 indeksen er, jo bedre er fordelingen i den akkumulerte kundeinntekten. I Mosoft sitt tilfelle ser vi ut i fra grafen at kundeinntekten er fordelt på mange lønnsomme kunder, men at hver enkelt lønnsomhetsfordeling ikke er så god. Vårt resultat på 0,421 indikerer en noe skjev fordeling i kundeinntektene og det kan være nødvendig med tiltak rettet mot de kategoriene som er minst lønnsomme.

### Sårbarhetsfaktor (SR)

$SR = m^*$  hvor  $m^*$  viser andel av kunder med negativ lønnsomhet. I vårt utvalg har vi 3 kunder med negativ lønnsomhet, noe som gir en sårbarhetsfaktor på 0,075. Det betyr at 7,5 % av Mosoft sine kunder ikke er lønnsomme for foretaket, og dette er en for høy andel ulønnsomme kunder.

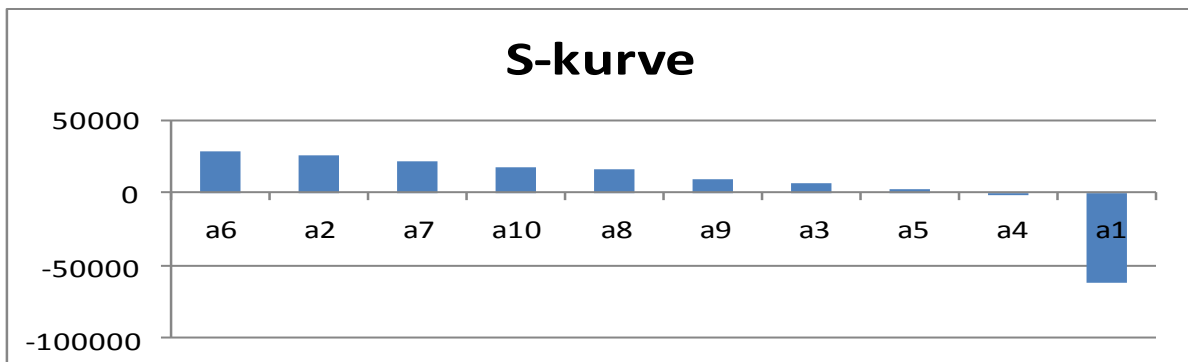
### Resultatvendepunkt

Resultatvendepunktet vises gjennom  $1 - SR = 1 - m^*$ . Resultatvendepunktet angir hvor stor prosentandel av utvalget som bidrar til foretaket med positiv lønnsomhet. Vår utregning

viser at resultatvendepunktet er på 0,925. Det viser at 92,5 % av Mosoft sine kunder i utvalget har positiv lønnsomhet. Ideelt sett burde 100 % av kundene være lønnsomme, det er derfor utført nærmere analyser av hver enkelt kategori for å kunne identifisere hvilke kategorier som er minst lønnsomme for Mosoft slik at man får identifisert tapene.

#### 4.5.2 Lønnsomhetsanalyser for aggressive kunder

##### S-kurve



I S-kurven er antall kunder oppført langs den horisontale aksene, mens kundelønnsomheten er langs den vertikale aksene. Da blir stolpene i diagrammet den beregnede kundelønnsomheten i hvert kundeforhold, rangert fra størst til minst.

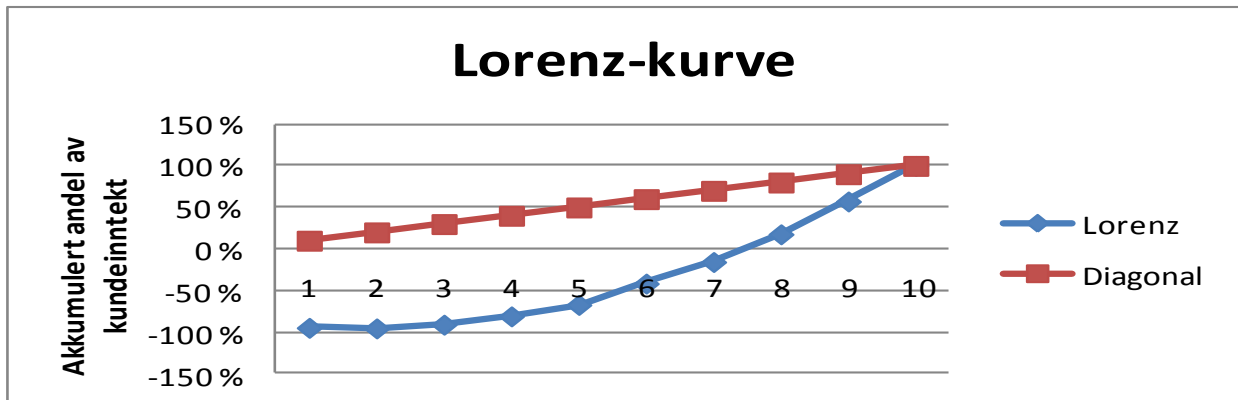
Lønnsomhetsprofilen viser hvordan beregnet kundelønnsomhet, etter ABC-kalkulasjonen, for kategorien fordeler seg. Fra kurven leser vi at av 10 kunder er 2 kunder direkte ulønnsomme da de påfører Mosoft større kostnader enn inntekter. Videre kan vi regne ut at den totale kundelønnsomheten for kategorien kun er 64 801 kr. Av utvalgets totalt tre ulønnsomme kunder, befinner to av de ulønnsomme kundene seg i kategorien aggressive kunder. Her kan Mosoft gå inn og vurdere hvilke tiltak som kan bedre kundelønnsomheten i kategorien. Mosoft må gå inn i kundeforholdene og vurdere om kunden tilfører selskapet verdier utover inntektene, slik at det kan forsvares å beholde dem i kundebasen. Hvis Mosoft ikke identifiserer en slik læring og utvikling bør tiltak iverksettes for å endre atferd hos de kundene som er ulønnsomme.

Fordelingen av kundelønnsomhet viser videre at de beste 20 % av kundene stod for en kundelønnsomhet på 53 328 kr. Denne kundelønnsomheten utgjør 82 % av total kundelønnsomhet og viser at Paretos lov er gjeldende for kategorien. Ettersom kun to av



kundene står for hele 82 % av kundelønnsomheten viser det at det er en uheldig lønnsomhetsfordeling i kategorien.

### Lorenz-kurve



Langs den horisontale aksene er antallet kunder i utvalget oppført og langs den vertikale fremkommer akkumulert andel av kundelønnsomheten.

Lorenz-kurven for kategorien aggressive kunder ligger langt unna diagonalen og viser at inntekten i denne kategorien er ujevn. Inntektene innen denne kategorien varierer stort, og noen av kundene påfører foretaket større kostnader enn inntektene de genererer. Videre viser grafen at de akkumulerte inntektene ikke blir positiv før på den sjette kunden, så effektene av de ulønnsomme kundene fører til at kun 4 kunder har en positiv akkumulert kundeinntekt.

### Sårbarhetsfaktor (SI)

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

n

Kategorien har en gjennomsnittsinntjening på 6 480 kr, noe som gir en  $n^* = 7$ , altså antallet i kategorien med større inntjening enn gjennomsnittet. I kategorien er  $n = 10$  og utregnet blir SI lik 0,3. Indeksen viser at 7 kunder i kategorien har høyere kundebidrag enn gjennomsnittet og står for inntjeningen, og man ser da at lønnsomheten i kategorien er ujevn. Indeksen viser at kategorien aggressive kunder har medium sårbarhet. I kategorien er Mosoft avhengige av noen lønnsomme kunder for å dekke opp for de ulønnsomme kundene.

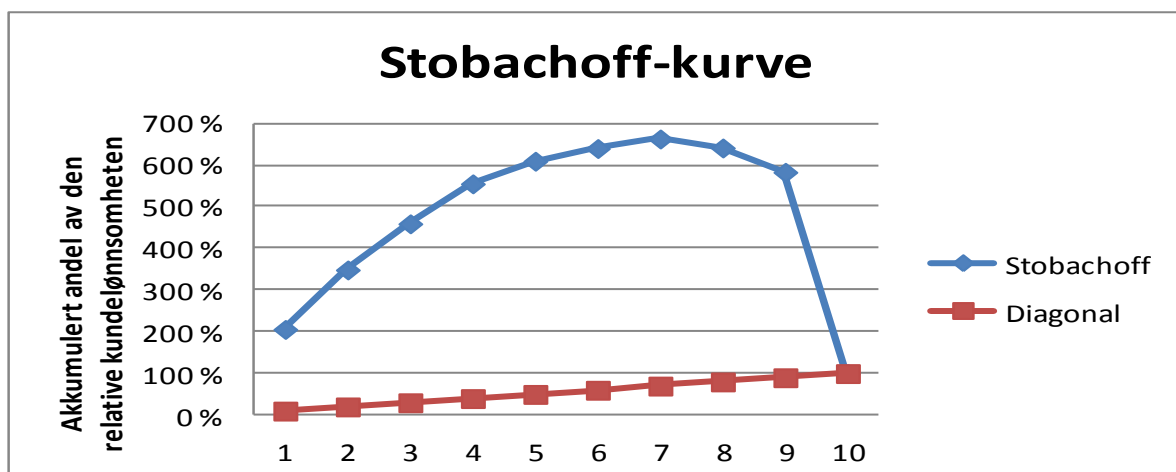
## Gini-koeffisient

Etter beregninger i Excel fant vi at hele arealet under diagonalen tilsvarte 0,5, mens arealet mellom Lorenz-kurven og den vertikale akse, areal B, tilsvarte -0,362. Areal A tilsvarer  $0,5 - (-0,362) = 0,862$ . Utreknet får vi da en Gini-koeffisient på:

$$\text{Gini} = 2A = 2 * (0,5 - B) = 2 * 0,862 = 2 * (0,5 - (-0,362)) = 1,724$$

Koeffisienten viser at inntektsfordelingen i kategorien er svært ujevn ettersom verdien ligger langt over 1, noe som bekreftes av fordelingen i kurven. Her vises problemet med utvalg hvor den akkumulerte inntjeningen er så negativ som i denne kategorien. Formelen tar utgangspunkt i at lønnsomheten vil ligge mellom den vertikale akse langs null og diagonalen. Derfor vil arealberegningene og tilhørende Gini-koeffisient ende opp med verdier utenfor det intervallet den normalt skal ligge i.

## Stobachoff-kurve



Langs den horisontale akse i grafen er antall kunder i utvalget oppført, mens den vertikale akse viser den akkumulerte kundelønnsomheten.

Stobachoff-kurven viser i likhet med Lorenz-kurven at inntjeningen i kategorien er ujevn, da kurven ligger langt unna diagonalen. Avstand fra diagonalen betyr at akkumulert lønnsomhet har stor variasjon i kategorien og lønnsomheten avhenger av noen store kunder som veier opp for de kundene som er veldig ulønnsomme. Videre betyr det at dersom de kundene som genererer inntjeningen forsvinner fra Moseft sin kundemasse vil kategorien raskt samlet sett bli for kostnadskrevenende for Moseft.

### Stobachoff-indeks

Utregnet finner vi at areal A, mellom Stobachoff og diagonalen, har en verdi på 3,962 mens areal B, mellom diagonalen og aksene, har en verdi på 0,5. Dette gir at areal C har en verdi på  $3,962 + 0,5 = 4,462$ . Stobachoff-indeksen blir utregnet:

$$\text{Stobachoff-indeks} = A / C = A / (A + B) = 3,962 / 4,462 = 3,962 / (3,962 + 0,5) = 0,888$$

Indeksen indikerer den Lorenz-kurven og de andre beregningene har vist, at det er ujevnhet og stor spredning i inntektene for utvalget. En slik fordeling er uheldig for Mosoft.

### Sårbarhetsfaktor (SR)

$$SR = m^*$$

$m^*$  viser andelen av kunder i kategorien som har negativ lønnsomhet, av totalt 10 kunder er 2 ulønnsomme, noe som gir at  $m^*$  er lik 0,2. 20 % av kundene er direkte ulønnsomme.

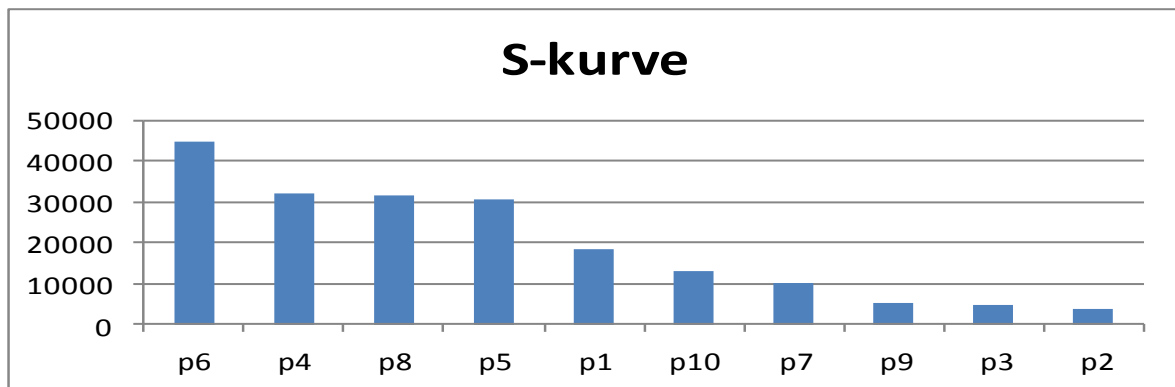
### Resultatvendepunktet

$$\text{Resultatvendepunkt} = 1 - m^*$$

Resultatvendepunktet angir hvor mange kunder i kategorien som er lønnsomme for foretaket, og i denne kategorien er 80 % av kundene lønnsomme. Vi ser her et stort avvik fra ideell situasjon, og denne kategorien må samlet sett sies å ha påvirket det totale utvalget. Med kun 80 % lønnsomme kunder må Mosoft gå inn i kategorien og identifisere forbedringer som kan iverksettes, siden andelen lønnsomme kunder kunne vært større.

### 4.5.3 Lønnsomhetsanalyser for passive kunder

#### S-kurve

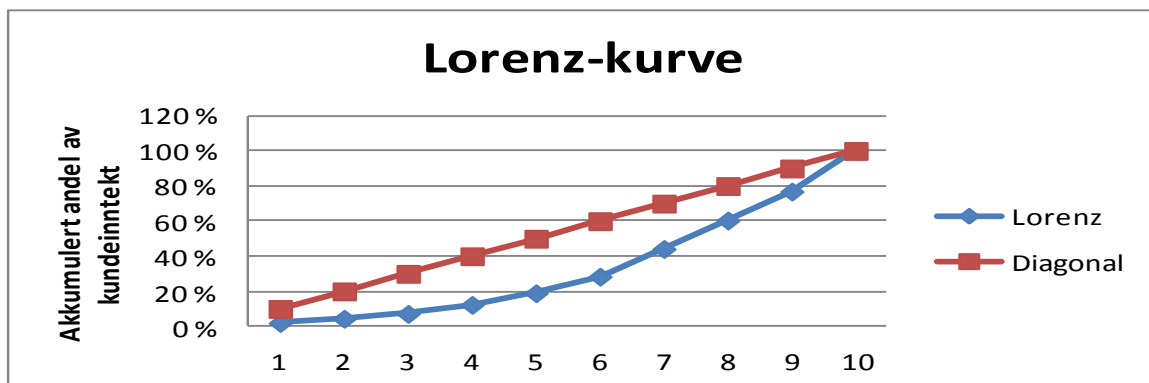


I S-kurven fremkommer antall kunder langs den horisontale akse, mens kundelønnsomheten vises langs den vertikale akse. Da blir stolpene i diagrammet den beregnede kundelønnsomheten i hvert kundeforhold, rangert fra størst til minst.

Lønnsomhetsprofilen viser at beregnet kundelønnsomhet, etter ABC-kalkulasjonen, for kategorien fordeler seg slik at av 10 kunder er 10 kunder er lønnsomme. Dette er en god lønnsomhetsprofil for da har foretaket de beste forutsetninger for å jobbe med å øke kundelønnsomheten gjennom mersalg fremfor enn krevende prosess med å endre atferd hos ulønnsomme kunder. Videre kan vi regne ut at den totale lønnsomheten for kategorien er 192 966 kr, noe som er en bra inntjening på en kategori. Her kan Moseft finne læring av hva som gjør denne kategorien så lønnsom i forhold til andre kunde kategorier.

Videre kan vi ut i fra denne profilen regne oss frem til at de beste 20 % av kundene stod for en kundelønnsomhet på 76 493 kr. Denne kundelønnsomheten utgjør 40 % av total kundelønnsomhet i kategorien, og er ikke i henhold til Paretos lov.

#### Lorenz-kurve



Langs den horisontale akse fremkommer antallet kunder i utvalget og langs den vertikale akse vises akkumulert andel av kundelønnsomheten.

Lorenz-kurven for kategorien passive kunder ligger relativt nærme diagonalen og viser at inntekten i denne kategorien er ganske jevn. Det er vanskelig, om ikke umulig, å få Lorenz-kurven til å sammenfalle med diagonalen, men kurven ligger nærme diagonalen og er positiv for alle observasjoner så den akkumulerte kundeinntekten i denne kategorien er bra. Det er noe variasjon i inntektene, men alle kundene bidrar med positive inntekter, slik at effektene er positive selv om det er noen ujevnheter i inntjeningene.

### Sårbarhetsfaktor (SI)

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

Kategorien har en gjennomsnittsinntekt på 19 297 kr, noe som gir en  $n^* = 4$ , altså antallet i kategorien med større inntjening enn gjennomsnittet. I kategorien er  $n = 10$  og utregnet blir SI lik 0,6. Selv om vi vet at alle kundene er lønnsomme, varierer inntjeningen på kundene i den grad at Mosoft er noe sårbare i forhold til å miste de beste kundene i kategorien, ettersom disse kundene står for en litt for stor andel av inntjeningen i kategorien.

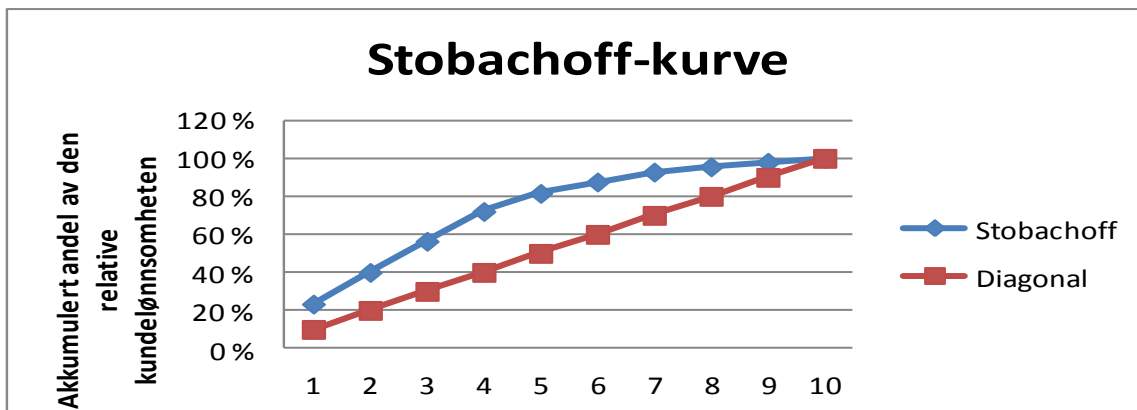
### Gini-koeffisient

Etter beregninger i Excel fant vi ut at hele arealet under diagonalen tilsvarte 0,5, mens arealet mellom Lorenz-kurven og akse, areal B, tilsvarte 0,312. Areal A tilsvarer da  $0,5 - 0,312 = 0,188$ . Utregnet får vi da en Gini-koeffisient på:

$$Gini = 2A = 2 * (0,5 - B) = 2 * 0,188 = 2 * (0,5 - 0,312) = 0,375$$

Et slikt resultat er i samsvar med hvordan Lorenz-kurven legger seg i forhold til diagonalen. Verdien er lavere enn 0,5 og relativt nærme 0, slik at vi da kan analysere resultatet til å bety at i kategorien er ganske jevnt fordelt i forhold til inntektsfordeling. Det er bra for Mosoft, for da er kundene i kategorien omtrent like innbringende og foretaket er ikke for avhengige av noen kunder.

## Stobachoff-kurve



Langs den horisontale aksen i grafen fremkommer antall kunder i utvalget, mens den vertikale aksen viser den akkumulerte kundelønnsomheten.

Stobachoff-kurven viser, i likhet med Lorenz-kurven, at inntjeningen i kategorien er noe ujevn, selv om kurven ligger relativt nærme diagonalen. Det betyr at akkumulert lønnsomhet har en variasjon i kategorien og lønnsomheten avhenger av noen kunder. Dette viser videre at selv om alle kundene er lønnsomme er inntjeningen avhengig av noen kunder, og lønnsomheten er ikke likt fordelt mellom alle kundene i kategorien.

## Stobachoff-indeks

Utregnet finner vi at areal A, mellom Stobachoff og diagonalen, har en verdi på 0,193, mens areal B, mellom diagonalen og aksene, har en verdi på 0,5. Dette gir at areal C har en verdi på  $0,193 + 0,5 = 0,693$ . Stobachoff-indeksen blir utregnet da

$$\text{Stobachoff-indeks} = A / C = A / (A + B) = 0,193 / 0,693 = 0,193 / (0,193 + 0,5) = 0,278$$

Indeksen indikerer at kurven og inntjeningen er noe ujevn, selv om Stobachoff-kurven ikke ligger så langt unna diagonalen og indeksen er relativt nær 0. Det er noen ujevnheter og spredningen i inntektene i kategorien, selv om alle inntektene er positive.

### Sårbarhetsfaktor (SR)

$$SR = m^*$$

$m^*$  viser andel av kunder i kategorien som har negativ lønnsomhet, av totalt 10 kunder er ingen av kundene ulønnsomme, noe som gir at  $m^*$  er lik 0. Dette er bra for foretaket, men også som forventet da denne kategorien forbruker lite av Mosoft sine ressurser.

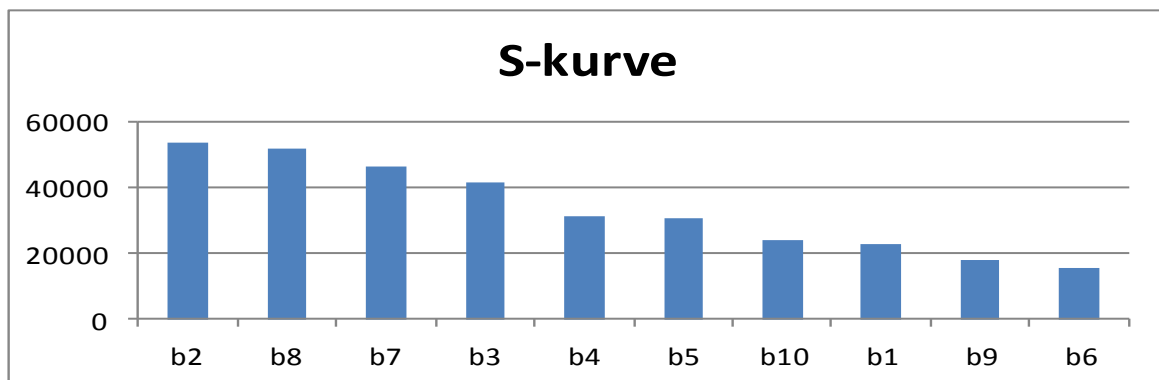
### Resultatvendepunktet

$$\text{Resultatvendepunkt} = 1 - m^*$$

Resultatvendepunktet angir hvor mange kunder i kategorien som er lønnsomme for foretaket. I denne kategorien er 100 % av kundene lønnsomme. Det er en ideell situasjon at alle kundene er lønnsomme, for da kan Mosoft bruke ressurser på å øke inntjeningen hos de kundene det er muligheter for.

#### 4.5.4 Lønnsomhetsanalyser for krevende, men betalingsvillige kunder

##### S-kurven



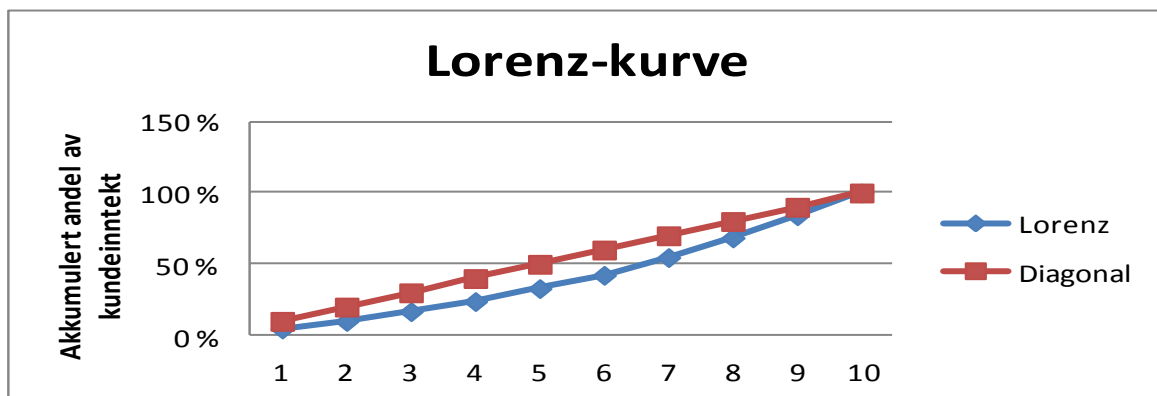
I S-kurven fremkommer antall kunder langs den horisontale akse, mens kundelønnsomheten vises langs den vertikale akse. Da blir stolpene i diagrammet den beregnede kundelønnsomheten i hvert kundeforhold, rangert fra størst til minst.

Lønnsomhetsprofilen viser at beregnet kundelønnsomhet, etter ABC-utregningen, også for denne kategorien fordeler seg slik at av 10 av 10 kunder er lønnsomme. Vi ser at kategorien samlet sett har høyere kundelønnsomhet enn de passive kundene, da den totale kundelønnsomheten for denne kategorien er på 333 437 kr. Dette er en bra total inntjening

for en kategori. Kundelønnsomheten er høyere enn forventet, da de passive kundene i teorien skal være mer lønnsomme enn de krevende, men betalingsvillige kundene. Dette kan tyde på at Mosoft har vært flinke til å ta seg betalt for ekstratjenester denne kundegruppen har forventet og benyttet seg av, slik at inntjeningen har vært god.

Innenfor denne kategorien har vi regnet oss frem til at de beste 20 % av kundene stod for 105 040 kr i kundelønnsomhet. Denne andelen utgjør 32 % av total kundelønnsomhet og viser at fordelingen i inntjening er slik at foretaket har størst inntjening på noen kunder, men andelen er ikke så høy som forventet ut i fra Paretos lov.

### Lorenz-kurve



Langs den horisontale akse fremkommer antallet kunder i utvalget og langs den vertikale vises akkumulert andel av kundelønnsomheten.

Lorenz-kurven for kategorien ligger jevnt over nært inntil diagonalen i grafen, i tillegg til at kurven er positiv for hele intervallet. Dette indikerer at inntekten i kategorien er jevn og den akkumulerte kundeinntekten i denne kategorien er bra, selv om det kan identifiseres noen variasjoner i inntjeningen.

### Sårbarhetsfaktor (SI)

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

Kategorien har en gjennomsnittsinntekt på 33 344 kr, noe som gir en  $n^* = 4$ , altså antallet kunder i kategorien med lik eller større inntjening enn gjennomsnittet. I kategorien er  $n = 10$



og utregnet blir SI lik 0,6. Indeksen viser at 4 kunder i kategorien står for 60 % av den akkumulerte inntjeningen, og man finner videre at lønnsomheten i kategorien er ujevn og bedriften har noe sårbarhet i forhold til inntjeningen.

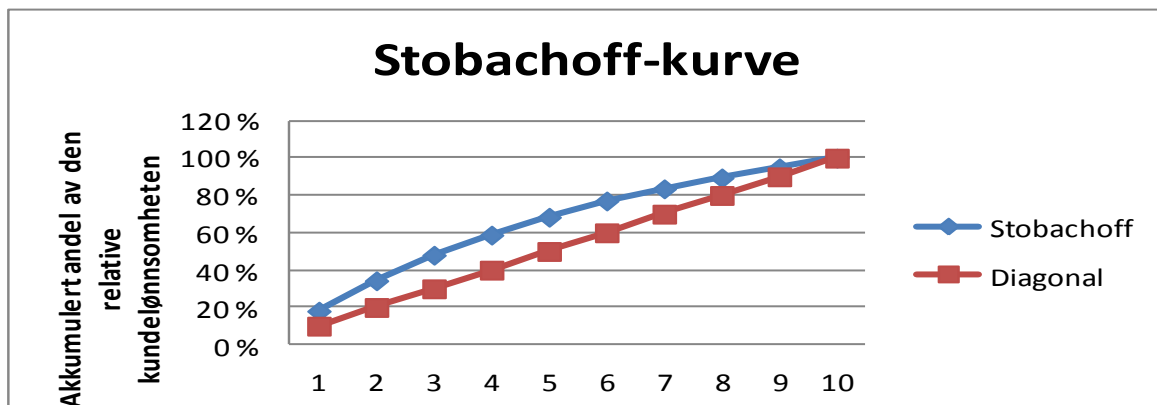
### Gini-koeffisient

Etter beregninger i Excel fant vi ut at hele arealet under diagonalen tilsvarte 0,5, mens arealet mellom Lorenz-kurven og den horisontale akse, areal B, tilsvarte 0,39. Areal A tilsvare da  $0,5 - 0,39 = 0,11$

$$\text{Gini} = 2A = 2 \cdot (0,5 - B) = 2 \cdot 0,11 = 2 \cdot (0,5 - 0,39) = 0,22.$$

En slik verdi på indeksen er i som forventet etter å ha sett hvordan Lorenz-kurven er plassert i forhold til diagonalen. Verdien er relativt nærme 0, slik at vi da kan tolke resultatet til at kategorien er jevnt fordelt i forhold til inntektsfordeling. Det er bra for Mosoft, for da er ikke foretaket for avhengige av noen kunder og kundene i kategorien er omtrent like innbringende.

### Stobachoff-kurve



Langs den horisontale akse i grafen fremkommer antall kunder i utvalget, mens den vertikale akse viser den akkumulerte kundelønnsomheten.

Stobachoff-kurven viser, i likhet med Lorenz-kurven, at inntjeningen i kategorien er den mest innbringende av kategoriene, da kurven ligger nærme diagonalen. Det betyr at akkumulert lønnsomhet har en liten variasjon i kategorien og at kundelønnsomheten i liten grad avhenger av noen kunder. Videre ser vi at selv om alle kundene har positiv

kundelønnsomhet, er ikke alle kundene like lønnsomme. Derfor blir ikke kundelønnsomheten likt fordelt mellom alle kundene i kategorien.

### Stobachoff-indeks

Utregnet finner vi at areal A, mellom Stobachoff og diagonalen, har en verdi på 0,116, mens areal B, mellom diagonalen og aksene, har en verdi på 0,5. Dette gir at areal C har en verdi på  $0,116 + 0,5 = 0,616$ . Stobachoff-indeksen blir da:

$$\text{Stobachoff-indeks} = A / C = A / (A + B) = 0,116 / 0,616 = 0,116 / (0,116 + 0,5) = 0,188$$

Indeksen viser at inntjeningen er jevnt fordelt og dette som forventet ut fra Stobachoff-kurven. Det vil alltid være noen ujevnheter i inntjening, men inntjeningsfordelingen i denne kategorien er svært god. At alle kundene i en kategori har positiv inntjening og har en såpass jevn fordeling er heldig for Mosoft.

### Sårbarhetsfaktor (SR)

$$SR = m^*$$

$m^*$  viser andel av kunder i kategorien som har negativ lønnsomhet, av totalt 10 kunder er ingen av kundene ulønnsomme, noe som gir at  $m^*$  er lik 0. Dette er bra for foretaket, og litt overraskende da det var forventet at denne kategorien ville forbruke mer av Mosoft sine ressurser og samlet sett være en kategori med noe mindre lønnsomme kunder.

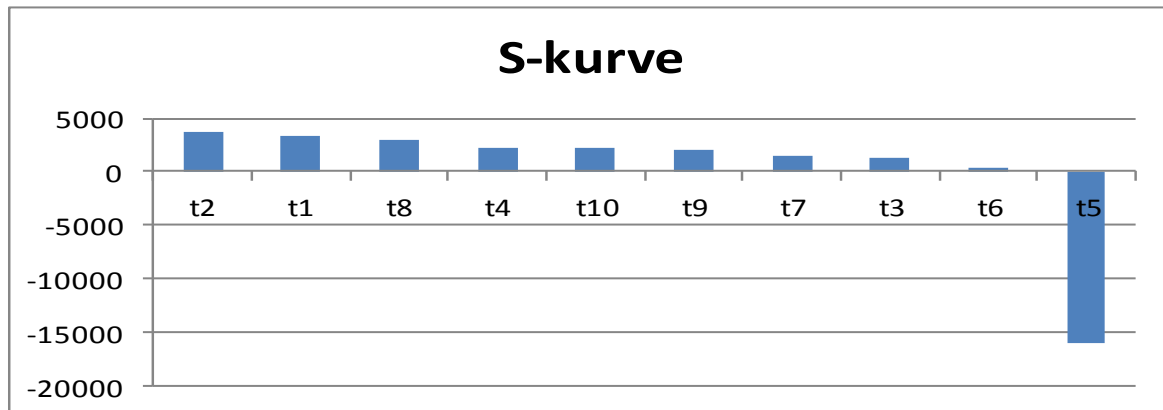
### Resultatvendepunktet

$$\text{Resultatvendepunkt} = 1 - m^*$$

Resultatvendepunktet angir hvor mange kunder i kategorien som er lønnsomme for foretaket, og i denne kategorien er 100 % av kundene lønnsomme. Det er en ideell situasjon at alle kundene er lønnsomme, og for denne kategorien ligger det mye læring for Mosoft i tillegg til at bedriften har klart å ta seg riktig betalt for tjenestene utført.

#### 4.5.5 Lønnsomhetsanalyser for transaksjonsorienterte kunder

##### S-kurve

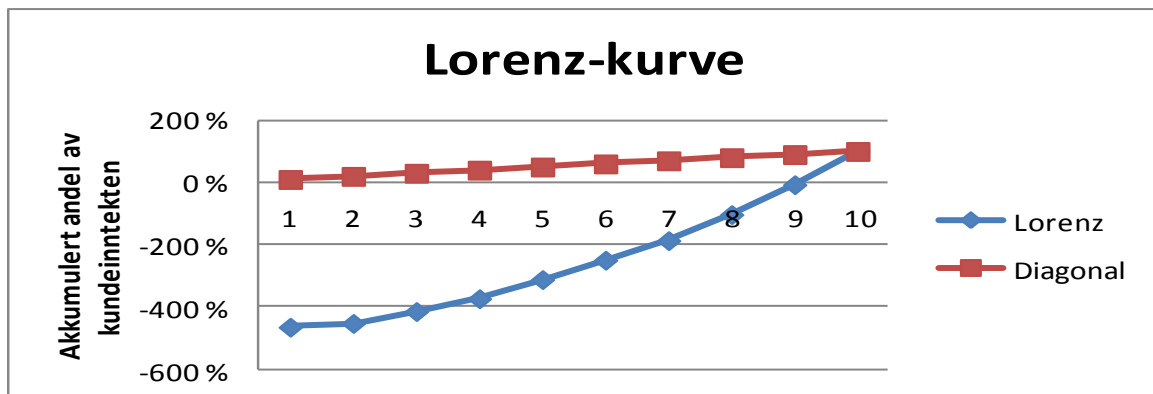


I S-kurven fremkommer antall kunder langs den horisontale aksen, mens kundelønnsomheten vises langs den vertikale aksen. Da blir stolpene i diagrammet den beregnede kundelønnsomheten i hvert kundeforhold, rangert fra størst til minst.

Lønnsomhetsprofilen viser at beregnet kundelønnsomhet, etter ABC-utregningen, for kategorien fordeler seg slik at av 10 kunder har 9 kunder positiv kundelønnsomme. Den totale lønnsomheten for kategorien er på 3 451 kr, noe som ikke er en god nok kundelønnsomhet for kategorien. Moseft må her gå inn og vurdere kundeforholdene for å identifisere hvor kundelønnsomheten kan økes. Innenfor denne kategorien er det mange kunder som er regnskaps- og revisjonsfirmaer, dette kan påføre Moseft ekstra kostnader da kundene av regnskaps- og revisjonsselskapene ringer direkte til Moseft for spørsmål og hjelp. Moseft bør derfor iverksettes tiltak for å øke lønnsomheten i denne kategorien og få stoppet ekstrakostnadene noen av kundeforholdene påfører foretaket.

Fordelingen av kundelønnsomhet viser at de beste 20 % av kundene stod for en kundelønnsomhet på 7 000 kr. Denne kundelønnsomheten utgjør 203 % av den totale kundelønnsomhet i kategorien. Fordelingen indikerer at i utvalget er det positiv kundelønnsomhet på de fleste kundene, mens en andel av kundene i kategorien er tapsprosjekter. Videre viser utregningen at Paretos lov er gjeldende for denne kategorien. I denne kategorien står de 20 % beste kundene faktisk for langt mer enn Pareto skisserte.

## Lorenz-kurve



Langs den horisontale akse fremkommer antallet kunder i utvalget og langs den vertikale vises akkumulert andel av kundelønnsomheten.

Lorenz-kurven for kategorien transaksjonsorienterte kunder ligger langt under diagonalen og viser at inntekten i denne kategorien er ujevne. Inntektene innen denne kategorien varierer stort, da en andel av kategorien påfører foretaket større kostnader enn inntekter som genereres. Å ha kunder som ikke har positiv kundelønnsomhet for Mosoft er unødvendig og Mosoft må identifisere hva som gjør kunden ulønnsom igangsette målrettede tiltak for å øke kundelønnsomheten. Grafen viser og at de akkumulerte inntektene ikke blir positive før på den syvende kunden, så effektene av de ulønnsomme kundene er så store at kategorien samlet sett bare akkurat er lønnsom.

## Sårbarhetsfaktor (SI)

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

Kategorien har en gjennomsnittsinntekt på 986 kr, noe som gir en  $n^* = 8$ , altså antallet i kategorien med større inntjening enn gjennomsnittet. I kategorien er  $n = 10$  og utregnet blir SI lik 0,2. Indeksen viser at 8 kunder i kategorien står for største delen av inntjeningen, og man ser da at lønnsomheten i kategorien er ujevn.

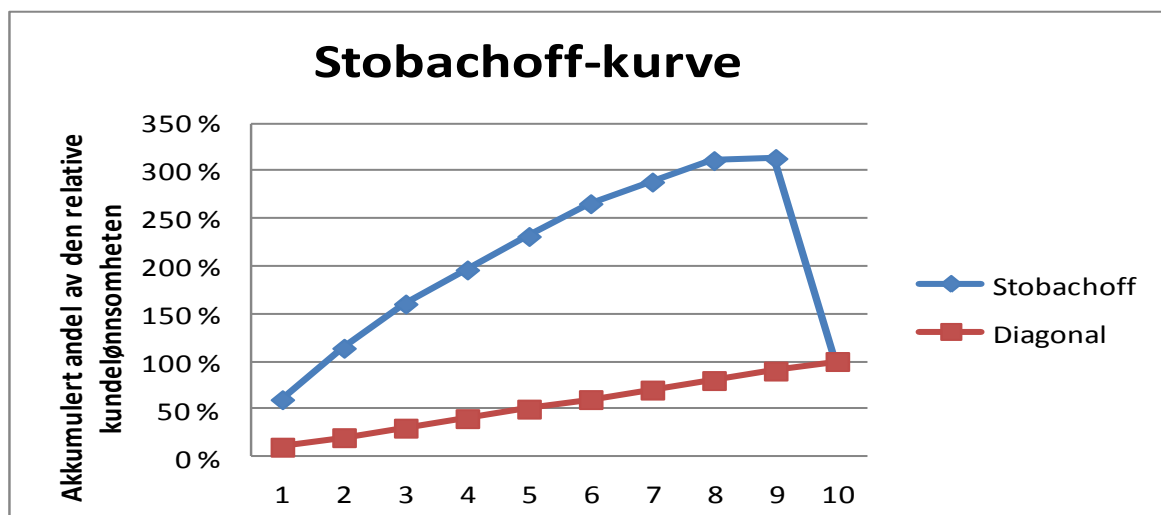
### Gini-koeffisient

Etter beregninger i Excel fant vi ut at hele arealet under diagonalen tilsvarte 0,5, mens arealet mellom Lorenz-kurven og den horisontale akse, areal B, tilsvarte -2,465. Areal A tilsvarer da  $0,5 - (-2,465) = 2,965$

$$\text{Gini} = 2A = 2 * (0,5 - B) = 2 * 2,965 = 2 * (0,5 - (-2,465)) = 5,93$$

Koeffisienten viser at inntektsfordelingen i kategorien er svært ujevn ettersom verdien ligger så langt over 1, noe som bekreftes av fordelingen i kurven. Dette viser at, i likhet med kategorien aggressive kunder, det er lite hensiktsmessig å regne ut Gini-koeffisienten på et utvalg når den akkumulerte lønnsomheten for en så stor andel av utvalget er negativ.

### Stobachoff-kurve



Langs den horisontale akse i grafen er antall kunder i utvalget, mens den vertikale akse viser den akkumulerte kundelønnsomheten.

Stobachoff-kurven viser at inntjeningen i kategorien er ujevn, da Stobachoff-kurven ligger høyt over diagonalen. Dette betyr at den akkumulerte lønnsomhet har stor variasjon i kategorien og kundelønnsomheten avhenger av noen kunder som veier opp for kunder som er ulønnsomme. Det betyr at dersom kundene som står for inntjeningen i kategorien forsvinner fra Mosoft er det kort vei til at kategorien samlet sett ikke lengre er lønnsom for Mosoft.

### Stobachoff-indeks

Utregnet finner vi at areal A, mellom Stobachoff og diagonalen, har en verdi på 1,364, mens areal B, mellom diagonalen og aksene, har en verdi på 0,5. Dette gir at areal C har en verdi på  $1,364 + 0,5 = 1,864$ . Indeksen blir da utregnet:

$$\text{Stobachoff-indeks} = A / C = A / (A + B) = 1,364 / 1,864 = 1,364 / (1,364 + 0,5) = 0,732$$

Indeksen indikerer at kurven og inntjeningen er ujevn, slik som også Stobachoff-kurven viser, da kurven ligger høyt over diagonalen. Det er ujevnheter og en spredning i inntektene innenfor kategorien som ikke er heldig for Mosoft, fra tidligere vet vi at denne spredningen består av en kunde som er svært ulønnsom i forhold til resten av kategorien.

### Sårbarhetsfaktor (SR)

$$SR = m^*$$

$m^*$  viser andel av kunder i kategorien som har negativ lønnsomhet, av totalt 10 kunder er 1 kunde ulønnsom, noe som gir at  $m^*$  er lik 0,1. 10 % av kundene i kategorien er direkte ulønnsomme for Mosoft, og det er en for høy andel.

### Resultatvendepunktet

$$\text{Resultatvendepunkt} = 1 - m^*$$

Resultatvendepunktet angir hvor mange kunder i kategorien som er lønnsomme for foretaket, og i denne kategorien er 90 % av kundene lønnsomme. Det er bra for foretaket at så stor andel av kategorien er lønnsom, samtidig ser man at denne kategorien påvirker den samlede situasjonen for Mosoft og kundelønnsomheten totalt innen kategorien må økes.

### **4.5.5 Oppsummering lønnsomhetsanalyser**

Lønnsomhetsanalysene av hver kategori viste at selv med positiv total kundelønnsomhet i kategoriene, passive og krevende, men betalingsvillige, var inntjeningen noe ujevn og Mosoft bør iverksette tiltak for å øke kundelønnsomheten hos de mindre lønnsomme

kundene. Tiltakene kan da sikre Mosoft en mer jevn inntjening innen kategoriene og mindre sårbarhet i forhold til enkeltkunder.

Videre fant vi at kundelønnsomheten i kategoriene aggressive kunder og transaksjonsorienterte kunder må bedres. Her bør Mosoft gå inn i hvert enkelt kundeforhold for å nærmere vurdere verdien av kundene. Dette fordi det er innen disse kategoriene Mosoft har de ulønnsomme kundene og størst ujevnheter i inntjeningen slik at foretaket er sårbart i forhold til enkeltkunder. Det er innen disse kategoriene Mosoft er mest avhengig av enkeltinntekter, slik at kundelønnsomheten samlet sett blir positiv for kategorien og noen kunder dekker opp for de ulønnsomme kundene. Det er derfor disse kategoriene har størst påvirkning på lønnsomheten til utvalget.

Stobachoff-kurven for hele utvalget viser en kurve som er ligner det Storbacka (1994) viser til som den ideelle situasjonen. Vi ser at kurven ligger noe høyere i forhold til diagonalen enn det Storbacka (1994) viser at den skal. Denne situasjonen er vist gjennom Stobachoff-indeksen som var på 0,5 for hele utvalget, noe som indikerer at inntjeningen er noe ujevn i utvalget. Grunnen til denne fordelingen fant vi ved å analysere hver kategori, og det ble vist at av fire kategorier var to i samsvar med ideell situasjon og to kategorier samsvarte med sannsynligvis å ha et lite antall ulønnsomme kunder. Kategoriene passive kunder og krevende, men betalingsvillige kunder fordelte seg som den ideelle situasjonen, og var lønnsomme for Mosoft. Mens kategoriene aggressive kunder og transaksjonsorienterte kunder fordelte seg som man forventet ut i fra å ha et lite antall svært ulønnsomme kunder.

## **4.6 Steg 5 – Tiltak for å øke kundelønnsomheten**

I dette kapitlet skal det vises strategier og tilhørende tiltak for å øke kundelønnsomheten. Kundelønnsomheten kan økes i forhold til noen av kundekategoriene i utvalget samt i forhold til direkte ulønnsomme kunder.

### **4.6.1 Tredelt strategi**

Som nevnt tidligere er det en tredelt strategi for å øke kundelønnsomheten.

- 1) Holde på de kundene som gir høy lønnsomhet
- 2) Øke lønnsomheten hos kunder med medium til lav kundelønnsomhet

3) Stanse aktiviteter som fører til flere ulønnsomme kunder, samtidig som det arbeides for å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme.

Første del for bedriften er å holde på de lønnsomme kundene. Dette kan selskapet gjøre gjennom å identifisere og holde på de beste kundene. For Mosoft er det vist at kategoriene passive kunder og krevende, men betalingsvillige kunder er de mest lønnsomme kategoriene. Disse kundeforholdene bør pleies gjennom fortsatt god service, og en forståelse av den oppfølgingen kundene forventer. Videre bør bedriften utvikle et system som merker de gode kundene, slik at foretaket vet når de er i kontakt med en god kunde og behandler kunden deretter.

Neste tilnærming foretaket må ha til kundegruppen er å justere kostnadene i kundeforholdet etter den faktiske kundelønnsomheten. Bedriften bør justere kostnadene for å øke lønnsomheten hos kundene med medium til lav lønnsomhet. Dette betyr at bedriften må ha en eksakt oversikt med kostnadene som påløper i et kundeforhold. Dette er i samsvar med hva Shapiro et al. (1987) skisserer i sin artikkel der det påpekes at bedriften må identifisere de relevante aktivitetskostnadene og ha kontroll over dem. Den kundegruppen Mosoft må få bedre oversikt over kostnadene i er kategorien med aggressive kunder. Dette fordi kundegruppen har påført Mosoft mer kostnader enn de selv hadde beregnet og har vist seg å være en kategori med stor spredning i kundelønnsomhet. Her finnes alt fra veldig ulønnsomme kunder til lønnsomme kunder. Ved å ha en god kostnadsoversikt og målt faktisk ressursbruk har Mosoft muligheten til å øke inntektene gjennom å fakturere kundene for de kostnadene som påføres Mosoft, i tillegg til at god kostnadskontroll er avgjørende for å lykkes. En annen side ved å ha god oversikt over kostnader er at det blir enklere å regne ut den faktiske kundelønnsomheten og realiserte inntekter. Det er viktig at bedriften får ulønnsomme kunder til å betale for kostnadene de faktisk påfører selskapet, hvis ikke kan det i lengden være mere lønnsomt å kvitte seg med kunden. Dette er i samsvar med hva både Shapiro (1987) og Wreden (2005) viser som mulige strategier for å øke kundelønnsomheten. Videre viser Wreden (2005) til at potensialet hos kundemassen ligger i at mellom 5 % og 30 % kan øke sin kundelønnsomhet hos foretaket. Fenomenet med å øke kundelønnsomheten omtales som å migrere til en mer lønnsom kundekategori. Dersom bare



2 % av kundemassen migrerer til en mer lønnsom kategori, kan selskapet oppleve en inntektsøkning på 10 % og opp mot 50 % høyere fortjeneste (Wreden 2005).

Den tredje strategiske tilnærmingen til økt kundelønnsomhet er en tredelt tilnærming;

I) Øke salget til kunden slik at de totalt sett gjør et større innkjøp hos Mosoft.

II) sikre gjenkjøp hos Mosoft basert på god levering og et godt produkt.

III) Selge til flere deler av virksomheter som allerede er kunde hos Mosoft.

Disse strategiske tilnærmingene passer best til kategorien transaksjonsorienterte kunder hos Mosoft. Dette fordi kategorien kun gjør de nødvendige innkjøp, og med målrettede strategiske tiltak fra Mosoft sin side kan de øke kundelønnsomheten her.

For å øke salget til kunder må Mosoft ha oversikt over kundenes behov og ønsker i forhold til produktet, samt en riktig prissetting slik at det er samsvar mellom forventninger til et produkt og produktet som leveres. For å sikre gjenkjøp og større kjøp hos Mosoft kan selskapet selge komplementære produkter, gjennom kryssalg, og være flinke til å markedsføre oppgraderinger og utviklinger av ny programvare, såkalt up-selling, eller mersalg. For å lykkes med denne tilnærmingen er det viktig at Mosoft forstår kundenes behov og preferanser, slik at produktet har en økt nytte for kunden og kunden ikke får inntrykk av at Mosoft skal selge bare for å selge.

Den siste tilnærmingen er å øke salget av Mosoft sine produkter i en større del av selskapene de allerede selger til. Dersom Mosoft har en avdeling i et selskap som kunde bør de tilstrebe å selge til flere avdelinger i samme selskap. Her handler det om å benytte seg av allerede eksisterende kundeforhold og dra nytte av omdømmet Mosoft allerede har opparbeidet seg hos kunden. I tillegg kan man argumentere med at det er økt nytte for kunden, da de får færre leverandører å forholde seg til, og for Mosoft blir det økt nytte gjennom at de kan oppnå større kundelønnsomhet ved minimale salgsaktiviteter.

For å kunne gjennomføre denne strategien er det viktig at selskapet har gode systemer som tar vare på kundeinformasjon og hvor informasjonen deles mellom de ulike avdelingene som arbeider mot kundene, i tillegg til at foretaket regelmessig repeterer analyser for å måle

kundelønnsomhet og riktig kategorisering av kundene (Shapiro 1987). Det understrekes i Wreden (2005) at selskapet må ha fokus på 'total cost of ownership' slik at Mosoft er bevisste på hvordan deres produkt vurderes av kundene. Det vil si at kundene vurderer verdien av produktet i forhold til kostnader i løpet av livssyklusen til produktet. Andre tiltak foretaket kan iverksette for å oppnå strategien de ønsker er å sende ut nyhetsmail til kundene med tilgjengelige oppdateringer, tilbud og annen informasjon. Mosoft kan og tilby gode garantiordninger som sikrer både utvikling hos Mosoft og lojalitet hos kundene samt at Mosoft differensierer seg i markedet ved at man selger en tjeneste, ikke bare et produkt. Produkter kan kjøpes hos hvem som helst av konkurrentene, men oppfølgingen og servicen vil mange kunder være villige til å betale ekstra for. Det er her Mosoft kan kommunisere sin styrke og særegenhet.

#### **4.6.2 Tiltak for å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme**

Andre strategiske tiltak bedriften kan iverksette for å gjøre de ulønnsomme kundene lønnsomme, uavhengig av hvilken kategori kundene befinner seg i skisseres i Wreden (2005). Wreden (2005) hevder at i gjennomsnitt er 15 prosent av en kundemasse ulønnsom, en påstand som ikke helt stemte i forhold til utvalget hos Mosoft. Vi har regnet oss fram til at 4 av 40 kunder i utvalget var ulønnsomme, forutsatt et representativt utvalg, gir dette at 10 % av kundemassen til Mosoft er ulønnsomme kunder.

Av de ulønnsomme kundene fant vi noen generelle kjennetegn;

- 1) Kundene forbrukte timer på utvikling og konsulent som de ikke ble fakturert for eller de fikk høye rabatter på timekostnadene.
- 2) Kundene forbrukte langt flere timer på support enn det supportavtalen dekket.
- 3) Kundene ble ikke fakturert for merforbruket av supportressurser hos Mosoft. Ingen av de ulønnsomme kundene gjorde heller nye innkjøp i løpet av året 2011.

Med grunnlag i disse kjennetegnene på ulønnsomme kunder skisserer vi under tiltak hentet fra Wreden (2005) og Hoff (2009) for å gjøre disse kundene lønnsomme:

Det første bedriften bør gjøre er å heve inntektene slik at fortjenesten ved kundeforholdet stiger. For Mosoft innebærer dette at de enten burde øke inntektene på supportavtalene

gjennom å belaste selskapene mer for de ressursene de faktisk forbruker. Et annet tiltak kan være å øke timeprisen på de tjenestene Mosoft fakturerer kunder på timebasis. Vi vet fra regnskapet at Mosoft i 2010 tok 975 kr per konsulenttime. Denne satsen ble i 2011 økt til 990 kr, noe som er en økning på kun 1,5 % og dermed lavere enn den generelle prisveksten i samfunnet. I tillegg synes vi dette er en relativt lav pris for en konsulentteneste i utgangspunktet.

Videre bør rabatter kuttes ned til et minimum. Hoff (2009) anbefaler bedrifter å utarbeide prislister for produkttilpasninger eller andre tilleggssytelser. Prislister tar utgangspunkt i standardprogramvaren, med et påslag for tilpasning etter forespørsel fra kunden. Ved å ha en fastsatt prisliste å vise til vil det kunne være enklere å vise til hva ting faktisk koster og man minimerer risikoen for at rabatter eller avtaler som er lite eller ikke-lønnsomme for Mosoft blir inngått.

Et annet tiltak for å heve inntekten hos Mosoft vil være å ha en mer tydelig salgsprofil. Som vi viste innledningsvis hadde ingen av de ulønnsomme kundene gjort nye kjøp i løpet av året, og med mer målrettede salgstiltak ville Mosoft kunne oppnå større inntekter her, spesielt hvis de oppnår mersalg av egne produktplattformer. Det er alltid en risiko for at kundene vil finne seg en annen leverandør ved en prisøkning, men dersom en ulønnsom kunde forsvinner ut av kundemassen kan Mosoft likevel sitte igjen med en økt total fortjeneste, slik som Wreden (2005) skisserer.

Mosoft kan også øke sine inntekter gjennom å motivere kundene til å endre innkjøpsmønstre (Hoff 2009). For Mosoft vil det utgjøre en god del timer i løpet av et år, dersom kundene kom med færre og større ordrebestillinger. Slik ville Mosoft få friggitt tid de kunne bruke på nye kundeforhold i tillegg til å øke inntektene på dagens kunder.

Neste moment for å ta tak i ulønnsomme kunder og gjøre dem lønnsomme for foretaket er å redusere kostnadene i kundeforholdet. For Mosoft innebærer dette å sette klare grenser for hva som inngår i et kundeforhold. Det betyr at kunder av Mosoft bør faktureres dersom deres kunder tar direkte kontakt med Mosoft. Dette gjelder eksempelvis revisjons- og regnskapsbyråer der deres kunder ringer direkte til Mosoft og forbruker tid og ressurser som

ingen betaler for. Wreden (2005) foreslår om mulig å henvise kunden til selvbetjening/selvhelp på internett fremfor å kontakte selskapet. For Mosoft kunne det vært en mulighet å legge ut vanlige spørsmål og svar som tips på hjemmesiden. Dette er ikke uvanlig hos større selskaper og kan spare tid hos supportavdelingen.

Et annet tiltak må være å se på produksammensetningen. Mosoft kan eksempelvis tilby en mer samlet programpakke, omtalt som bundling. Dette kan sikre Mosoft et større salg per kunde og gjøre at kunder kjøper lisenser de i utgangspunktet ikke hadde tenkt til, fordi pakken samlet sett er gunstigere i pris og mer hensiktsmessig for kunden. Den andre siden er å selge produktene enkeltvis, såkalt unbundling. Her er hver enkelt komponent priset høyere enn i samlepakken, så Mosoft kan tjene mer på hvert enkelt produkt, men risikerer å ikke få solgt samme antall produkter. Wreden (2005) understreker at å ha et kostnadsfokus i foretaket må ikke gå utover de lønnsomme kundene, slik at de opplever et tap i kvalitet og kunde verdi og finner en ny leverandør.

Dersom ingen iverksatte tiltak fungerer for å snu kundelønnsomheten fra negativ til positiv, må selskapet vurdere videre muligheter i kundeforholdet. Dersom foretaket ikke ser en endring innenfor et rimelig tidsperspektiv eller spesiell læring i forbindelse med kundeforholdet, bør de revurdere hele kundeforholdet. Wreden (2005) understreker at foretaket alltid bør gi kundene en mulighet til å bli lønnsomme før foretaket eventuelt kvitter seg med kunden. Før Mosoft ender et kundeforhold bør foretaket først ha oppmuntret kunden til flere og større kjøp, redusere graden av service for å spare kostnader og tilby kunden et mindre sammensatt produkt. I tillegg bør Mosoft øke bevisstgjøringen i salgsavdelingen rundt hvilke kunder som er lønnsomme for selskapet og hvem som er ulønnsomme. Ved å skape denne bevisstgjøringen kan salgsavdelingen komme med målrettede tiltak for å øke salget til kunden, i tillegg til at det burde utarbeides bonuser for de selgerne som klarer å endre atferden til en ulønnsom kunde og gjøre kunden lønnsom for Mosoft.

Dersom ingen av tiltakene fungerer og kundeforholdet fortsatt er ulønnsomt, må Mosoft sin lønnsomhet beskyttes og kundeforholdet må derfor avsluttes. Mosoft skal ikke uten videre avslutte et kundeforhold. Før et kundeforhold avsluttes endelig må foretaket gjøre nøye

vurderinger. Hoff (2009) viser til seks avveininger bedriften må gjøre i forhold til ulønnsomme kunder. Dersom det er et fremtidig vekstpotensial i kundeforholdet bør Mosoft tåle at kunden er ulønnsom til å begynne med. Tidsperspektivet kundelønnsomheten vurderes i kan være for kort, slik at muligheten for større gjenkjøp eller læring veier opp for ulønnsomheten på kortere sikt. I tillegg må Mosoft tenke på omdømmet sitt, ettersom de kan få negativt omdømme i markedet ved å endre forhold og betingelser for en kunde. Dette kan påføre dem større tap enn å beholde en ulønnsom kunde. I tillegg kan det være tilfeller hvor Mosoft kan nyte godt av å ha en kunde fordi det er prestisje å ha denne kunden. Dette kan sees på som et kvalitetsstempel av andre. Prestisjen vil da kunne veie opp for ulønnsomheten i kundeforholdet ettersom det kan tiltrekke andre kunder.

#### **4.7 Steg 6 – Iverksetting og implementering**

Steg 6 i van Raaij et al.(2003) handler om å etablere infrastruktur for å kunne implementere og iverksette kundelønnsomhetsverktøyet. Her er det viktig at Mosoft får de ansatte med på kundelønnsomhetstankegangen slik at analyseverktøyet sees på som en del av driften, fremfor et enkeltstående prosjekt. Dette er spesielt viktig for Mosoft, da utviklingen av analyseverktøyet har vært et prosjekt. Nå er det opp til bedriften å forstå resultatene og benytte seg av resultatene i alle avdelinger. Et annet aspekt ved implementeringen av kundelønnsomhetsverktøyet er, at ved iverksetting blir det en læringsprosess hvor det skal være rom for prøving og feiling og at analyseverktøyet må passe til rutiner og driften av selskapet. Kostnadsnivået kan også endre seg i selskapet så en vurdering av inntekter og kostnadsdrivere er også nødvendig at gjøres under implementeringen.

Det er viktig at Mosoft jevnlig repeterer kundelønnsomhetsanalysene og forsikrer seg om at de har et riktig kostnadsbilde i de enkelte kundeforhold. Det er også viktig for å kontrollere kategoriseringen av kundene og at tiltak iverksatt mot ulønnsomme kunder fungerer som ønsket og at selskapets mindre lønnsomme kundene beveger seg mot en mer lønnsom kategori.

I starten av implementeringen av kundelønnsomhetsverktøyet må fokuset være på hvilke aktiviteter foretaket utfører, dette for å skape en bevissthet rundt prosesser og oppgaver, fremfor fokus på enkeltkunder (van Raaij et al. 2003). Når denne delen av analysene

fungerer vil Mosoft kunne benytte analyseverktøyet til å bedre forstå enkeltkundene og videreutvikle kundeforholdene.

En annen årsak til at Mosoft jevnlig må repetere analysene er for å forstå atferd og behov i kundeforholdene slik at foretaket kan videreutvikle en målrettet strategi. Ved å ha en bedre forståelse av egne kunder vil Mosoft også få en bedre forståelse av markedet de operer i og kunne videreutvikle kundemassen basert på kunnskapen foretaket har opparbeidet seg om nåværende kunder.

Vi ser en mulighet for Mosoft til å implementere analyseverktøyet gjennom å være aktive for å kategorisere nye kunder. Nye kunder bør ha en tre måneders oppstartsfasen hvorpå Mosoft må vurdere kundens innkjøpsmønster, ressursbruk hos Mosoft og potensialet i kundeforholdet. Det er viktig at Mosoft benytter seg av kjennetegnene ved de ulike atferdene for å kunne kategorisere og målsetting for kundeforholdet og best mulig kundelønnsomhet for Mosoft. Vi ser for oss at målsetting for Mosoft vil være en oppnåelig kategori for kundeforholdet og hvilke tiltak Mosoft må iverksette i kundeforholdet for å kunne oppnå dette.

Mosoft har slik vi vurderer det en bra infrastruktur i selskapet, det handler nå om å benytte seg av infrastrukturen. Infrastrukturen består i dag allerede av timeregistrering og saksregistrering per kundeforhold. Mosoft kan utvikle bedre standarder for timeføring slik at tidsregistreringen blir utført likt av alle de ansatte. I tillegg må det være en bevisstgjøring rundt hvilke kundeforhold man bruker mye tid på slik at Mosoft bedre kan fordele sine ressurser og ikke noen kunder krever så mye oppfølging at det går ut over andre kundeforhold. Ved siden av bevisstgjøring av tidsforbruk per kundeforhold vil også mer nøyaktige timesatser kunne bidra til en bedre beregning av kundelønnsomheten. Det vil være enklere for Mosoft å identifisere områder hvor tiltak bør iverksettes.

Infrastrukturen i selskapet handler også prosedyrer og standardiserte prosesser for kundehåndtering. Dette kan i Mosoft sitt tilfelle handle om å gjøre prioriteringer av kundehenvendelser i forhold til størrelsen på kunden og hvor stor kundelønnsomhet kunden bidrar med. Ved standardiserte prosesser og prosedyrer vil det også bli enklere for Mosoft å

beregne fremtidige kostnader og ressursbruk i selskapet og dermed også den fremtidige kunde verdien på enkelte kundeforhold eller for hele kategorier.

## 5.0 Oppsummering

I dette kapittelet skal vi oppsummere oppgavens oppbygning, struktur og sammenfatte de hovedfunnene vi er kommet frem til i oppgaven. I denne oppgaven har det blitt utført en kundelønnsomhetsanalyse for selskapet Mosoft Økonomisystemer som er et datterselskap av Mosoft AS. Før arbeidet med selve kundelønnsomhetsanalysen ble iverksatt, ble det utarbeidet fire hypoteser for funnene i oppgaven. Disse hypotesene vil bli kommentert enkeltvis i neste avsnitt.

Kundelønnsomhetsanalysen er gjennomført med bakgrunn i 761 aktive kunder i selskapets kundebase. Alle kundene ble kategorisert i fire kategorier basert på Shapiro et al. sin artikkel fra 1987. Det ble tatt et utvalg på 10 kunder fra hver kategori slik at utvalget totalt sett var på 40 kunder. Det ble så utarbeidet en ABC-kalkyle for hver av disse 40 kundene slik at kundelønnsomheten ble beregnet for disse kundene, ut i fra kostnadssatser basert på virkelig timeforbruk. Resultatene etter ABC-kalkylene ble brukt for å analysere andel av kundelønnsomhet og inntjeningsmuligheter gjennom beregninger av Lorenz-kurve og Stobachoff-kurve, med tilhørende koeffisienter og indekser. Videre ble resultatene fra Stobachoff-beregningene satt i kontekst med kategoriseringen ved å vise at kurvene samsvarer med hvordan teorien sier de bør se ut i forhold til de enkelte kategoriene. Avslutningsvis ble det skissert tiltak og strategier for å øke kundelønnsomheten gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme.

I forhold til valg av metode fant vi ut at det passet godt i forhold til vår undersøkelse. Et disproporsjonalt stratifisert utvalg hjalp oss med å si noe om effekter, uavhengig av kategoriens størrelse. Da kunne vi ved å diskutere funn i utvalget, anta tilsvarende resultater i kundemassen til Mosoft. Datamaterialet vårt vurderte vi til å være hensiktsmessig og svært relevant for analysene som skulle utføres, vi har korrekte verdier i forhold til omsetning, ressurser forbrukt ved kundeforholdene og de satsene Mosoft benytter seg av. At det ikke lot seg gjennomføre å gjøre kundelønnsomhetsanalyse over flere år er en begrensning ved oppgaven, samtidig som Mosoft her får ferdige kjennetegn ved kategorier, kalkyler for å beregne kundebidrag og analyseredskap til å vurdere hvordan inntjeningen og kundelønnsomheten fordeler seg i kundemassen.



## 5.1 Hovedfunn i oppgaven

Det første vi fant var at det er sjelden atferdstrekkene og behovene til de ulike kategoriene fra Shapiro et al. (1987) er så rendyrkede i praksis som i teorien. Mosoft sin kundebase var så kompleks at Shapiro et al. (1987) sin inndeling i fire kategorier måtte tilpasses de atferdstrekkene vi fant hos kundene. Tilpasningen skjedde gjennom at vi utviklet egne kjennetegn på atferd og behov ved de ulike kategoriene. Slik kunne vi kategorisere alle de 761 aktive kundene i Mosoft sin kundebase.

Resultatene etter å ha rangert kundene etter beregnet kundelønnsomhet gav oss S-kurven, for utvalget og hver enkelt kategori. S-kurven viste at 3 av 40 kunder i utvalget var ulønnsomme for Mosoft, noe som gir en andel ulønnsomme kunder på 7,25 %. For hele kundebasen til Mosoft vil dette tilsvare 57 ulønnsomme kunder gitt at vårt utvalg er representativt.

Lorenz-kurven med tilhørende utregninger av Gini-koeffisient og sårbarhetsfaktor viste at inntekten i utvalget var skjev. De akkumulerte verdiene av kundeinntekten gjorde at utvalget samlet sett ikke ble lønnsomt før på den tyvende kunden av totalt 40, mens Gini-koeffisienten og sårbarhetsindeksen viste at Mosoft hadde ulikheter i inntjeningen og var noe sårbar overfor inntjening dersom de mister de mest lønnsomme kundene.

Stobachoff-kurven viste også at inntektene i utvalget var varierende, men at Mosoft hadde en for høy andel lønnsomme kunder. Utregningen av Stobachoff-indeksen indikerte en litt skjev fordeling i inntjeningen og at Mosoft kan være tjent med en mer jevn inntekt hos kundene. Sårbarhetsfaktoren viste og Mosoft har noe sårbarhet i forhold om de mest lønnsomme kundene skulle forsvinne fra kundebasen.

Lønnsomhetsanalysene for hver enkelt kategori viste at de mest ulønnsomme kundene befant seg i kategoriene aggressive kunder og transaksjonsorienterte kunder. At noen av de mest ulønnsomme kundene tilhører kategorien aggressive kunder, var som forventet da disse krever lave priser og mye oppfølging. At transaksjonsorienterte kunder var så høyt representert blant de mest ulønnsomme kundene var noe overraskende da disse i større

grad forventes å være selvgående. Selv om denne kundegruppen krever lave priser skal de stort sett være svært billige å betjene.

For å møte utfordringer knyttet til mindre lønnsomme og ulønnsomme kunder har vi foreslått ulike tilnærminger og strategier. Tilnærmingene er satt i kontekst med de ulike kundekategoriene Mosoft behøver å iverksette tiltak overfor. Kort oppsummert dreier tilnærmingen til mindre lønnsomme kunder seg om å identifisere de lønnsomme kundene og holde på disse. Videre må Mosoft justere kundekostnadene for å bedre lønnsomheten hos kunder med medium til lav kundelønnsomhet. Siste tilnærming er en tredelt strategi hvor poenget er å øke kundelønnsomheten gjennom å skape en økt opplevd verdi ved produktet for kundene som vil sikre økt salg, gjenkjøp og salg til flere deler av kundenes selskaper. I forhold til de direkte ulønnsomme kundene har vi skissert noen alternative tilnærminger for Mosoft. Mosoft bør først og fremst forsøke å øke inntektene og redusere kostnadene i disse kundeforholdene. Det er først dersom tiltakene for å oppnå dette ikke fungerer at det kan bli aktuelt for Mosoft å avslutte kundeforholdet som påfører dem større kostnader enn inntekter.

### Hypotese 1

*H0: 20 % av kundene står for 80 % av lønnsomheten, slik Paretos lov skisserer.*

*H1: 20 % av kundene står for 225 % av lønnsomheten.*

Det ble bevist at Paretos lov ikke stemte for hele utvalget til Mosoft da 20 % av kundene ikke stod for 80 % av den totale kundelønnsomheten, kundelønnsomheten for utvalget fordeler seg heller ikke slik at 20 % av kundene står for 225 % av lønnsomheten. Dette ble bevist gjennom utregninger av lønnsomhetsandel for utvalget. Utregninger for hver kategori viste derimot at for to av kategoriene, aggressive kunder og transaksjonsorienterte kunder, stemte fordelingen med Paretos lov, det vil si at 20 % av kundene stod for minst 80 % av kundelønnsomheten. For transaksjonsorienterte kunder stod de 20 % beste kundene for hele 203 % av lønnsomheten. Vi ser da at vi nærmer oss 20/225 regelen i denne kategorien. Dette er logisk i forhold til at de to kategoriene inneholdt svært ulønnsomme kunder som trakk ned den totale lønnsomheten i kategorien.

## Hypotese 2

*H0: De mest lønnsomme kundene finnes blant kundene med størst omsetning.*

*H1: Det er ingen sammenheng mellom kundelønnsomhet og omsetning.*

Selv om det viste seg at det ikke var en entydig sammenheng mellom omsetning og lønnsomhet, vurderer vi det dit hen at kundene med størst omsetning har potensial for å være svært lønnsomme for Mosoft. Selv om fem av de ti kundene mest lønnsomme kundene ikke var blant de ti kundene med høyest omsetning, hadde alle de ti kundene med høyest omsetning god lønnsomhet for Mosoft.

## Hypotese 3

*H0: Mosoft sine ulønnsomme kunder har noen fellestrekk som gjør at de enkelt kan identifiseres og det kan skisseres generelle tiltak for å endre kundelønnsomhetssituasjonen.*

*H1: Det er ingen fellestrekk ved de ulønnsomme kundene til Mosoft, og det kan ikke skisseres tiltak for å endre kundelønnsomhetssituasjonen.*

I oppgaven ble kundene kategorisert etter atferd og behov, noe som fort viste noen generelle kjennetegn på de ulønnsomme kundene. De kjennetegnene vi fant var høye rabatter og høyt forbruk av Mosoft sine ressurser, som kunden ofte hadde forhandlet seg frem til å få med på kjøpet, fremfor å betale ekstra for.

## Hypotese 4

*H0: Mosoft sin kundemasse kan enkelt kategoriseres etter kjennetegn på behov og atferd ved kundeforholdet.*

*H1: Det finnes ingen kjennetegn ved kundemassen som gjør at den kan kategoriseres.*

Kundebasen til Mosoft kunne kategoriseres etter kjennetegn på behov og atferd i kundeforholdet. Kategoriseringen ble gjort i henhold til Shapiro et al. (1987) sin fremstilling med tilpasning til Mosoft sin kundebase.

## 5.2 Forslag til videre undersøkelser og prosjekter

Vi ser at det er begrensninger i vår undersøkelse, da den kun favner over ett år. Dette ble gjort fordi Mosoft den siste tiden har mistet en del kunder og det var lite hensiktsmessig å måtte kategorisere for tre år når det ikke lenger var så stor andel av kundebasen som var aktive lengre. De aktive kundene er nå identifisert og kategorisert slik at Mosoft etter hvert som nye kunder kommer til, kan plassere disse i riktig kategori. Ved å følge opp dette kan Mosoft enkelt få oversikt over kundelønnsomheten fremover og vurdere om ulike tiltak overfor de ulike kundekategoriene fungerer som ønsket. Videre undersøkelser burde derfor omhandle kundelønnsomhet over flere år.

Vi foreslår også at Mosoft burde foreta en grundigere markedsundersøkelse og vurdering av egen kundestrategi. Markedsundersøkelsen kan gi Mosoft en indikasjon på hvor selskapet står i dag i forhold til kundeverdi. Det kan være litt ensidig og se på hva Mosoft tjener på kundene uten å ha klart for seg hva kundene og markedet forventer av selskapet og produktet de selger. Ved å ha helheten av kundeperspektivet og det økonomiske perspektivet, kan det være enklere for Mosoft å utvikle en hensiktsmessig strategi og kunne vurdere om denne gir ønsket effekt.

## 6.0 Kilder

Askheim, Ola Gaute Aas. Grenness, Tor. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. 1. utgave. 2008. Oslo: Universitetsforlaget.

Cooper, Robin. Kaplan, Robert S. The Design of Cost Management Systems. Text, cases, and readings. 1991. New Jersey:Prentice-Hall International Editions.

Cooper, Robin. Kaplan, Robert S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. 1991. Harvard Business Review. 69(3):130-135.

Helgesen, Øyvind. Kundelønnsomhet. Avhandling for graden Dr. Oecon. 1999. Bergen:Norges Handelshøyskole.

Hoff, Kjell G. Driftsregnskap og budsjettering. 4. utgave. 2006. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, Kjell G. Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse. 5. utgave. 2005. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, Kjell G. Strategisk økonomistyring. 2009. Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, Asbjørn. Christoffersen, Line. Tufte, Per Arne. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3. utgave. 2011. Oslo: Abstrakt forlag.

Kotler, Phillip. Markedsføringsledelse. 3. utgave. 2005. Oslo: Gyldendal.

Shapiro, Benson P., Rangan, Kasturi V., Moriarty, Rowland T., and Ross, Elliot B. 1987. Manage Customers for Profits (Not Just Sales). Harvard Business Review. 65(5):101-108.

Storbacka, Kaj. The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking. Vol. 55. 1994. Helsingfors: Skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan.

Van Raaij, Erik M., Vernooij, Maarten J.A., van Triest, Sander. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*. 32(7):573 – 583.

Van Raaij, Erik M. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*. 23(4):372 – 381.

Wilson, Richard M.S. Gilligan, Colin. *Strategic Marketing Management*. Oxford:2011.

Wreden, Nick. *Profit Brand: How to increase the profitability, accountability & sustainability of brands*. 2005. London: London and Sterling VA.

Uni Micro. URL:

<http://www.unimicro.no/Om-oss/Beste-regnskapsprogram>  
(lesedato: 11.04.2012)

Wikipedia.org. URL:

[http://no.wikipedia.org/wiki/Vilfredo\\_Pareto](http://no.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto)  
(lesedato 08.05.2012)

Wikipedia.org. URL:

<http://no.wikipedia.org/wiki/Paretoprinsippet>  
(lesedato 08.05.2012)

## **Figurer**

### Figur 1

Logoene til Mosoft er hentet fra Mosoft.no. Figuren et laget av studentene selv.

### Figur 2

Hentet fra Van Raaij, Erik M. *The strategic value of customer profitability analysis*. The Emerald Research, 2005. S. 375

Figur 3

Helgesen, Øyvind. Kundelønnsomhet. Avhandling for graden Dr. Oecon. 1999.

Bergen:Norges Handelshøyskole.

s. 13

Figur 4

Hoff, Kjell G. Strategisk økonomistyring. 2009. Oslo: Universitetsforlaget. s.243

Figur 5

Storbacka, Kaj. The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking. Skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan.

Helsingfors: 1994. s.137

Figur 6

Storbacka, Kaj. The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking. Skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan.

Helsingfors: 1994. s.141

Figur 7

Hoff, Kjell G. Strategisk økonomistyring. 2009. Oslo: Universitetsforlaget. s.63

Figur 8

Hoff, Kjell G. Driftsregnskap og budsjettering. 4. utgave. Andre opplag. 2006. Oslo:

Universitetsforlaget. s.231

Figur 9

Helgesen, Øyvind. Kundelønnsomhet. Avhandling for graden Dr. Oecon. 1999. Norges

Handelshøyskole. s.58

Figur 10

Hoff, Kjell G. Driftsregnskap og budsjettering. 4. utgave. Andre opplag. 2006. Oslo:

Universitetsforlaget. s. 222.

### Figur 11

Shapiro, Benson P., Rangan, Kasturi V., Moriarty, Rowland T., and Ross, Elliot B. 1987.  
Manage Customers for Profits (Not Just Sales). Harward Business Review. 65(5):101-108.

Figur utarbeidet basert på Exhibit 2, s.4

### Figur 12

Storbacka, Kaj. The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships  
and customer bases in retail banking. Skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan.

Helsingfors: 1994. s.148



# Vedlegg 1

Kundenavn	Inntekter				Kostnader			Kundebidrag
	Kundenummer	Antall	Listepris	Rabatt/påslag	Sum inntekt	Kostnadsdriver	Sats	
<b>Programvare</b>								
V3/Enterprise - Faktura Arb.st.		Stk.	Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	Kr/stk.	Kr
V3/Enterprise - Fakturamottak / regnskap		Stk.	2000 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	1000 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Regnskap Arb.st		Stk.	300 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	150 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Timeregistrering Arb.st		Stk.	1500 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	750 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Faktura Arb.st		Stk.	1500 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	150 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Contracting		Stk.	1500 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	600 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Timeregistrering		Stk.	7500 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	3750 Kr/stk.	Kr
V3/Professional - Lønn		Stk.	6000 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	600 Kr/stk.	Kr
Mosoft Mobil, 11-20 brukere		Stk.	5500 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	2750 Kr/stk.	Kr
Mosoft Timereg Web, 21-30 brukere		Stk.	1690 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
E2B - Fakturaforsendelser 22.01.2010 - 31.12.2010		Stk.	1390 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 6 - 10 klient		Stk.	3 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	3 Kr/stk.	Kr
Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 6 - 10 klient		Stk.	6990 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	3496 Kr/stk.	Kr
<b>Sum programvare</b>					<b>Kr</b>			<b>Kr</b>
<b>Timer</b>								
Administrasjon	Timer fakturert		990 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	1050 Kr/t	Kr
Salg	Timer fakturert		990 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	390 Kr/t	Kr
Konsulent	Timer fakturert		990 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	400 Kr/t	Kr
Konsulent	Timer fakturert		975 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	400 Kr/t	Kr
Konsulent	Timer fakturert		550 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	400 Kr/t	Kr
Support	Timer fakturert		990 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	330 Kr/t	Kr
Utvikling	Timer fakturert		990 Kr/t	Prosent	Kr	Timer forbrukt	680 Kr/t	Kr
<b>Sum timer</b>					<b>Kr</b>			<b>Kr</b>
<b>Supportavgift</b>								
Supportavgift V3/Standard - Regnskap		Stk.	44 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	8,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise - Butikkdata Arb.st.		Stk.	44 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	8,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise - Contracting		Stk.	212 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	42,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise - Fakturamottak / regnskap		Stk.	19 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Butikkdata		Stk.	132 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	26,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Faktura Arb.st.		Stk.	57 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	11,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Nobb import		Stk.	58 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	11,6 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise R/F/L		Stk.	451 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	90,2 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise R/F/L Arb.st.		Stk.	118 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	23,6 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Regnskap Arb.st.		Stk.	57 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	11,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Timereg		Stk.	208 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	20,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Enterprise Timereg Arb.st.		Stk.	58 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Timeregistrering arb.st		Stk.	34 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Timeregistrering		Stk.	120 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Faktura arb. stasjon		Stk.	32 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	6,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Contracting		Stk.	127 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	25,4 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - R/F/L		Stk.	211 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	42,2 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - R/F/L Arb.st		Stk.	88 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	17,6 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Regnskap		Stk.	79 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	15,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Faktura		Stk.	79 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	15,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Professional - Lønn		Stk.	79 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	15,8 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg		Stk.	102 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st		Stk.	28 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Devinco/SpeedyCraft Synk-server		Stk.	146 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Supportavgift V3/Mosoft - Etterbehandling av bilag		Stk.	81 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
<b>Sum supportavgift</b>					<b>Kr</b>			<b>Kr</b>
<b>Lisensavgift</b>								
Lisensavgift V3/Standard - Regnskap		Stk.	75 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	75 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise - Butikkdata Arb.st.		Stk.	67 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	67 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise - Contracting		Stk.	328 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	328 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise - Fakturamottak / regnskap		Stk.	30 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	30 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Butikkdata		Stk.	199 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	199 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Faktura Arb.st.		Stk.	97 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	97 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Nobb Import		Stk.	87 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	87 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise R/F/L		Stk.	704 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	704 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise R/F/L Arb.st.		Stk.	199 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	199 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Regnskap Arb.st.		Stk.	98 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	98 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Timereg		Stk.	311 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	31,1 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Enterprise Timereg Arb.st.		Stk.	87 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	8,7 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Timeregistrering arb.st		Stk.	52 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	15 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Timeregistrering arb.st		Stk.	52 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	5 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Timeregistrering		Stk.	178 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	17,1 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Faktura arb.st		Stk.	58 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	58 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Contracting		Stk.	202 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	202 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - R/F/L		Stk.	342 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	342 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - R/F/L Arb.st		Stk.	155 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	155 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Regnskap		Stk.	129 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	129 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Faktura		Stk.	129 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	129 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Professional - Lønn		Stk.	129 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	129 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg		Stk.	159 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	15,3 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Regnskapsbyrå - Timereg arb.st		Stk.	44,75 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	4,48 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift V3/Devinco/SpeedyCraft Synk-server		Stk.	218 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 2-5 klienter		Stk.	150 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	75 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 6 - 10 klienter		Stk.	140 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	70 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 11-20 klienter		Stk.	130 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	65 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Devinco/SpeedyCraft PDA klient, 21-100 klienter		Stk.	120 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	60 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Mosoft Timereg: Mobil, 2 - 5 brukere		Stk.	149 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Mosoft Timereg: Mobil, 11-20 brukere		Stk.	119 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Mosoft Timereg: Web, 31-100 brukere		Stk.	59 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Mosoft Timereg: Stempling, 6-10 brukere		Stk.	69 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift Mosoft Timereg: Stempling, 11-20 brukere		Stk.	49 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Lisensavgift - Mosoft - Etterbehandling av bilag		Stk.	122 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	0 Kr/stk.	Kr
Telefonkatalogen - Oppslag (1880)		Stk.	12 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	12 Kr/stk.	Kr
Telefonkatalogen - Oppslag (1880)		Stk.	11 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	12 Kr/stk.	Kr
Porto og omkostninger lisensavtaler		Stk.	130 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	50 Kr/stk.	Kr
Porto og omkostninger lisensavtaler		Stk.	130 Kr/stk.	Prosent	Kr	Stk.	130 Kr/stk.	Kr
<b>Sum lisensavgift</b>					<b>Kr</b>			<b>Kr</b>
<b>Totalt</b>					<b>Kr</b>			<b>Kr</b>

## Vedlegg 2

Tabellen viser utregningene av S-kurven, Lorenz-kurven og Stobachoff-kurven for hele utvalget.

Kunde	Lønnsomhet	Kunde	Lønnsomhet	Andel av lønnsomhet	Andel i %	Lorenz	Kundeandel	Diagonal	Andel i %	Stobachoff	Diagonal
1	53245	a1	-61439	-0,103355231	-10,34 %	-10,34 %	0,025	2,5 %	10,47 %	10,47 %	2,5 %
2	51795	t5	-16022	-0,026952872	-2,70 %	-13,03 %	0,025	5,0 %	9,45 %	19,92 %	5,0 %
3	46010	a4	-456	-0,000767102	-0,08 %	-13,11 %	0,025	7,5 %	8,94 %	28,85 %	7,5 %
4	44690	t6	416	0,000699812	0,07 %	-13,04 %	0,025	10,0 %	7,95 %	36,81 %	10,0 %
5	41465	t3	1381	0,002323175	0,23 %	-12,81 %	0,025	12,5 %	6,38 %	43,19 %	12,5 %
6	31803	t7	1419	0,002387101	0,24 %	-12,57 %	0,025	15,0 %	6,27 %	49,47 %	15,0 %
7	31284	t9	2120	0,003566352	0,36 %	-12,21 %	0,025	17,5 %	6,25 %	55,72 %	17,5 %
8	31073	t10	2147	0,003611772	0,36 %	-11,85 %	0,025	20,0 %	6,01 %	61,73 %	20,0 %
9	30436	t4	2170	0,003650464	0,37 %	-11,48 %	0,025	22,5 %	5,56 %	67,29 %	22,5 %
10	30293	t8	2883	0,004849902	0,48 %	-11,00 %	0,025	25,0 %	5,05 %	72,34 %	25,0 %
11	27742	a5	2898	0,004875136	0,49 %	-10,51 %	0,025	27,5 %	4,92 %	77,27 %	27,5 %
12	25586	t1	3315	0,00557663	0,56 %	-9,95 %	0,025	30,0 %	3,78 %	81,05 %	30,0 %
13	23609	t2	3685	0,00619906	0,62 %	-9,33 %	0,025	32,5 %	3,64 %	84,69 %	32,5 %
14	22822	p2	3908	0,006574199	0,66 %	-8,68 %	0,025	35,0 %	3,41 %	88,11 %	35,0 %
15	21609	p3	4587	0,007716441	0,77 %	-7,90 %	0,025	37,5 %	3,40 %	91,50 %	37,5 %
16	18203	p9	5373	0,009038683	0,90 %	-7,00 %	0,025	40,0 %	3,12 %	94,63 %	40,0 %
17	17632	a3	6484	0,010907653	1,09 %	-5,91 %	0,025	42,5 %	3,03 %	97,65 %	42,5 %
18	16816	a9	8925	0,015014005	1,50 %	-4,41 %	0,025	45,0 %	2,65 %	100,30 %	45,0 %
19	16363	p7	9873	0,01660877	1,66 %	-2,75 %	0,025	47,5 %	2,30 %	102,60 %	47,5 %
20	15493	p10	12809	0,02154783	2,15 %	-0,59 %	0,025	50,0 %	2,29 %	104,89 %	50,0 %
21	12809	b6	15493	0,026062966	2,61 %	2,01 %	0,025	52,5 %	1,99 %	106,89 %	52,5 %
22	9873	a8	16363	0,027526516	2,75 %	4,77 %	0,025	55,0 %	1,30 %	108,19 %	55,0 %
23	8925	a10	16816	0,028288572	2,83 %	7,59 %	0,025	57,5 %	1,06 %	109,24 %	57,5 %
24	6484	b9	17632	0,029661281	2,97 %	10,56 %	0,025	60,0 %	0,93 %	110,17 %	60,0 %
25	5373	p1	18203	0,030621841	3,06 %	13,62 %	0,025	62,5 %	0,79 %	110,96 %	62,5 %
26	4587	a7	21609	0,036351555	3,64 %	17,26 %	0,025	65,0 %	0,73 %	111,69 %	65,0 %
27	3908	b1	22822	0,038392114	3,84 %	21,10 %	0,025	67,5 %	0,73 %	112,42 %	67,5 %
28	3685	b10	23609	0,039716038	3,97 %	25,07 %	0,025	70,0 %	0,66 %	113,08 %	70,0 %
29	3315	a2	25586	0,043041829	4,30 %	29,37 %	0,025	72,5 %	0,57 %	113,65 %	72,5 %
30	2898	a6	27742	0,046668741	4,67 %	34,04 %	0,025	75,0 %	0,55 %	114,20 %	75,0 %
31	2883	b5	30293	0,050960139	5,10 %	39,14 %	0,025	77,5 %	0,44 %	114,64 %	77,5 %
32	2170	p5	30436	0,0512007	5,12 %	44,26 %	0,025	80,0 %	0,43 %	115,07 %	80,0 %
33	2147	b4	31073	0,052272288	5,23 %	49,48 %	0,025	82,5 %	0,42 %	115,49 %	82,5 %
34	2120	p8	31284	0,052627241	5,26 %	54,75 %	0,025	85,0 %	0,28 %	115,77 %	85,0 %
35	1419	p4	31803	0,053500324	5,35 %	60,10 %	0,025	87,5 %	0,28 %	116,05 %	87,5 %
36	1381	b3	41465	0,06975414	6,98 %	67,07 %	0,025	90,0 %	0,03 %	116,07 %	90,0 %
37	416	p6	44690	0,075179369	7,52 %	74,59 %	0,025	92,5 %	-0,51 %	115,56 %	92,5 %
38	-456	b7	46010	0,077399928	7,74 %	82,33 %	0,025	95,0 %	-1,40 %	114,16 %	95,0 %
39	-16022	b8	51795	0,087131694	8,71 %	91,04 %	0,025	97,5 %	-2,61 %	111,55 %	97,5 %
40	-61439	b2	53245	0,089570944	8,96 %	100,00 %	0,025	100,0 %	-11,55 %	100,00 %	100,0 %
<b>Total inntekt</b>	594445										

## Vedlegg 3

Tabellen viser utregningen av S-kurven, Lorenz-kurven og Stobachoff-kurven for hvert enkelt utvalg.

Kunde	Lønnsomhet	Kunde	Lønnsomhet	Andel av lønnsomhet	Andel i %	Lorenz	Kundeandel	Diagonal	Andel i %	Stobachoff	Diagonal
a6	27742	a1	-61439	-0,948118085	-94,81 %	-94,81 %	0,1	10 %	205,89 %	205,89 %	10 %
a2	25586	a4	-456	-0,007036928	-0,70 %	-95,52 %	0,1	20 %	142,71 %	348,59 %	20 %
a7	21609	a5	2898	0,044721532	4,47 %	-91,04 %	0,1	30 %	110,69 %	459,28 %	30 %
a10	16816	a3	6484	0,100060184	10,01 %	-81,04 %	0,1	40 %	95,86 %	555,14 %	40 %
a8	16636	a9	8925	0,137729356	13,77 %	-67,26 %	0,1	50 %	54,30 %	609,44 %	50 %
a9	8925	a8	16636	0,256724433	25,67 %	-41,59 %	0,1	60 %	30,46 %	639,90 %	60 %
a3	6484	a10	16816	0,259502168	25,95 %	-15,64 %	0,1	70 %	22,87 %	662,77 %	70 %
a5	2898	a7	21609	0,333467076	33,35 %	17,70 %	0,1	80 %	-21,51 %	641,26 %	80 %
a4	-456	a2	25586	0,394839586	39,48 %	57,19 %	0,1	90 %	-58,33 %	582,93 %	90 %
a1	-61439	a6	27742	0,428110677	42,81 %	100,00 %	0,1	100 %	-482,93 %	100,00 %	100 %
<b>Total inntekt</b>	64801										
Kunde	Lønnsomhet	Kunde	Lønnsomhet	Andel av lønnsomhet	Andel i %	Lorenz	Kundeandel	Diagonal	Andel i %	Stobachoff	Diagonal
b2	53245	b6	15493	0,04646455	4,65 %	4,65 %	0,1	10 %	18,03 %	18,03 %	10 %
b8	51795	b9	17632	0,052879554	5,29 %	9,93 %	0,1	20 %	16,27 %	34,30 %	20 %
b7	46010	b1	22822	0,068444714	6,84 %	16,78 %	0,1	30 %	13,70 %	48,00 %	30 %
b3	41465	b10	23609	0,07080498	7,08 %	23,86 %	0,1	40 %	10,77 %	58,76 %	40 %
b4	31073	b5	30293	0,090850745	9,09 %	32,94 %	0,1	50 %	9,58 %	68,34 %	50 %
b5	30293	b4	31073	0,093190018	9,32 %	42,26 %	0,1	60 %	8,70 %	77,05 %	60 %
b10	23609	b3	41465	0,124356325	12,44 %	54,70 %	0,1	70 %	6,51 %	83,56 %	70 %
b1	22822	b7	46010	0,137987086	13,80 %	68,50 %	0,1	80 %	5,85 %	89,41 %	80 %
b9	17632	b8	51795	0,15533669	15,53 %	84,03 %	0,1	90 %	5,38 %	94,79 %	90 %
b6	15493	b2	53245	0,159685338	15,97 %	100,00 %	0,1	100 %	5,21 %	100,00 %	100 %
<b>Total inntekt</b>	333437										
Kunde	Lønnsomhet	Kunde	Lønnsomhet	Andel av lønnsomhet	Andel i %	Lorenz	Kundeandel	Diagonal	Andel i %	Stobachoff	Diagonal
p6	44690	p2	3908	0,020252272	2,03 %	2,03 %	0,1	10 %	23,32 %	23,32 %	10 %
p4	31803	p3	4587	0,023771027	2,38 %	4,40 %	0,1	20 %	16,66 %	39,98 %	20 %
p8	31284	p9	5373	0,027844283	2,78 %	7,19 %	0,1	30 %	16,38 %	56,36 %	30 %
p5	30436	p7	9873	0,051164454	5,12 %	12,30 %	0,1	40 %	15,69 %	72,05 %	40 %
p1	18203	p10	12809	0,066379569	6,64 %	18,94 %	0,1	50 %	9,51 %	81,56 %	50 %
p10	12809	p1	18203	0,09433268	9,43 %	28,37 %	0,1	60 %	6,00 %	87,56 %	60 %
p7	9873	p5	30436	0,157727268	15,77 %	44,15 %	0,1	70 %	5,21 %	92,77 %	70 %
p9	5373	p8	31284	0,162121825	16,21 %	60,36 %	0,1	80 %	2,76 %	95,52 %	80 %
p3	4587	p4	31803	0,164811418	16,48 %	76,84 %	0,1	90 %	2,42 %	97,94 %	90 %
p2	3908	p6	44690	0,231595203	23,16 %	100,00 %	0,1	100 %	2,06 %	100,00 %	100 %
<b>Total inntekt</b>	192966										
Kunde	Lønnsomhet	Kunde	Lønnsomhet	Andel av lønnsomhet	Andel i %	Lorenz	Kundeandel	Diagonal	Andel i %	Stobachoff	Diagonal
t2	3685	t5	-16022	-4,642712257	-464,27 %	-464,27 %	0,1	10 %	59,87 %	59,87 %	10 %
t1	3315	t6	416	0,12054477	12,05 %	-452,22 %	0,1	20 %	54,05 %	113,92 %	20 %
t8	2883	t3	1318	0,381918285	38,19 %	-414,02 %	0,1	30 %	46,46 %	160,38 %	30 %
t4	2170	t7	1419	0,411185164	41,12 %	-372,91 %	0,1	40 %	35,79 %	196,17 %	40 %
t10	2147	t9	2120	0,614314691	61,43 %	-311,47 %	0,1	50 %	35,15 %	231,32 %	50 %
t9	2120	t10	2147	0,622138511	62,21 %	-249,26 %	0,1	60 %	34,42 %	265,74 %	60 %
t7	1419	t4	2170	0,628803245	62,88 %	-186,38 %	0,1	70 %	22,78 %	288,52 %	70 %
t3	1318	t8	2883	0,835410026	83,54 %	-102,84 %	0,1	80 %	22,50 %	311,02 %	80 %
t6	416	t1	3315	0,960591133	96,06 %	-6,78 %	0,1	90 %	2,21 %	313,23 %	90 %
t5	-16022	t2	3685	1,067806433	106,78 %	100,00 %	0,1	100 %	-213,23 %	100,00 %	100 %
<b>Total inntekt</b>	3451										