

ANALYSE AV KUNDELØNNSOMHET VED PITNEY BOWES AS AVDELING EIDSIVA, TYNSET

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS AT PITNEY BOWES AS BRACH EIDSIVA,
TYNSET

ANNE-GRETHE KLETVANG

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP

INSTITUTT FOR ØKONOMI OG RESSURSFORVALTNING
MASTEROPPGAVE 30. SEP. 2011



Mastergradsavhandling

**Aktivitetsbaserte kalkyler for kundelønnsomhet i
Pitney Bowes AS avdeling Eidsiva, Tynset.**

Anne-Grethe Kletvang

Våren 2011

Universitet for Miljø og Biovitenskap (UMB)

Institutt for økonomi og ressursforvaltning

Sammendrag

Bakgrunn

Bedrifter operer i dag under en helt annen konkurransesituasjon enn for 30 år siden. Som følge av utviklingen i samfunnet er bedriftene i stadig endring for å tilpasse seg. Globalisering gjør at de ikke lenger bare konkurrer om kundene med bedriften i nabokommunen, men med bedrifter både i det ganske land, og i utlandet. Kampen for kundene er stor – og da er det viktig at bedriften kjemper for de kundene det er verdt å beholde.

Gjennomsnittskunden finnes. Men vi har enda flere kunder som avviker fra gjennomsnittet. Noen er enkle å betjene; stiller et spørsmål, og kjøper varen(e). Andre er svært krevende, og krever langt mer oppfølging fra selger før kjøpet finner sted – om det i det hele tatt blir noe kjøp. Bedrifter som ønsker å ha et godt rykte vet også at et kundeforhold avsluttes ikke idet kunden har mottatt varen. Det er alltid en risiko for at kunden vil komme tilbake for å klage/reklamere. Kundens toleransegrense med tanke på hva som klages på varierer veldig. Forskjellige kunder legger altså ujevnt beslag på bedriftens tid.

Studien

Kundelønnsomhetsanalyser er et relativt nytt felt innenfor strategisk økonomistyring. Ved hjelp av aktivitetsbasert kalkulasjon blir kundene belastet for de kostnader de forbruker, verken mer eller mindre. Studier av kundelønnsomhet tar sikte på å synliggjøre hvordan de ulike kundene forbruker bedriftens ressurser.

Denne studien tar for seg kundelønnsomhet hos Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Tynset. Pitney Bowes Tynset er en totalleverandør av møbel, maskin og rekvisita til bedriftsmarkedet. Et utvalg kunder har blitt analysert i perioden 1.juli 2010 til 31.desember 2010 med det formål å finne hvilke som *virkelig* er lønnsomme, og hva som kjennetegner disse. Studien er utført med basis i registrerte aktiviteter i Pitney Bowes CRM-system. Aktivitetsbasert kalkulasjon tar også sikte å synliggjøre kostnaden knyttet til ubenyttet kapasitet, slik at ledelsen kan ta grep og foreta ressursallokeringer dersom dagens utnyttelse av kapasiteten ikke er den optimale.

Resultater fra studien

Studien avdekket av 67% av Pitney Bowes Tynsets ansattes kapasitet ikke benyttes til kunderelaterte aktiviteter. På bakgrunn av flere faktorer ble dette vurdert som usannsynlig, og det antas at det som faktisk er avdekket er mangelfull loggføring av kunderelaterte aktiviteter. Som følge av dette mister kundelønnsomhetsanalysen mye av sin pålitelighet, da det ikke er kjent hvordan den mangelfulle loggføringen fordeler seg. Analysen er likevel fullført, da utredningen kan tjene som en prinsipiell fremgangsmåte ved senere analyser.

Hypotetiske anbefalinger av tiltak som følge av utfallet fra analysen er inkludert i avhandlingens avsluttende fase. Selv om ressursbruken tillagt de ulike kundene i utvalget ikke er fullstendig, kan flere trender identifiseres. Blant annet er det en signifikant høyere lønnsomhet hos kunder som er lokalisert utenfor Tynset sentrum, men innen en 40km radius fra Pitney Bowes Tynset kontor. Det er også tydelig at kunder som har handlet for mindre enn kr 5000,00 i analysens tidsrom bidrar med langt færre resultat kroner pr omsetningskrone, enn kunder som har handlet for mer enn kr 5000,00.

For et representativt utvalg kunder, og med grunnlag i korrekte, fullstendige registreringer av tidsbruk bør analysen gjentas for å fastslå om overnevnte fenomener gjelder. Dersom det er en klar sammenheng kan det vurderes å fokusere ekstra på kundene innenfor gitte geografiske områder. Med tanke på lønnsomheten knyttet til små ordre kan ledelsen blant annet vurdere om det bør rettes incentiver til kundene for å øke ordrestørrelsen og dermed øke fortjenesten.

Summary

Background

Today, companies are facing a completely different market than 30 years ago. As a result of the rapid evolvement in our society they have had to adapt to new consumer demands almost daily. Globalization has made the world smaller. The local retail stores that 30 years ago only had to watch out for the neighbouring stores are now competing not only with stores from within the country, but also with organizations abroad. As a result of this, customers are harder to get, and even harder to hold on to. It is vital that the companies fight for the customers that are really worth keeping.

The average customer exists, but there are even more customers that deviate from this. Some are easy customers; they ask one question, and buy the products. Others are far more demanding, and require far more of the sellers' attention before they decided to buy – if they even decide so. Companies concerned about reputation know that a consumer relationship does not end as the customer walks out the door; there is always a risk that the customer will come back with complaints. To what degree the customer will tolerate flaws on a product is a subject to variation. Different customers confiscate different portions of the companies' time.

The study

As a relatively new branch on the tree of strategic accounting, we find customer profitability analysis. Using the method of activity based costing, the customers are only charged with the cost of recourses they actually consume, nor more or less. Studies of customer profitability aim to clarify how the customers consume the companies' recourses.

This master thesis focuses on customer profitability at Pitney Bowes branch Eidsiva, Tynset. Pitney Bowes Tynset targets all enterprises with office supplies such as office furniture, computers and mailstream solutions, including printer ink and copy paper, to mention some. A selection of customers has been analyzed during the time from 1.july 2010 to 31.desember 2010. My goal was to find what customers were actually profitable, and if there were any characteristics similar to them. The study is conducted with the basis in what customer related activities the employees of Pitney Bowes Tynset has registered in their CRM-system. Activity

based costing also aims to clarify the cost related to unused capacity. If today's use of capacity is not at optimum, Pitney Bowes' administration should consider reallocating the organization's resources to achieve better results.

Results from the study

This study revealed that 67% of Pitney Bowes Tynset's employees' capacity, during this period, was not customer related. On the basis of multiple factors this was assessed as less likely – and what is assumed to be discovered is an insufficient registration of customer related activities.

As a result of this the customer profitability analysis loses a great deal of its reliability. It is not known how the insufficient registration is divided between the customers. Nevertheless, the analysis can serve as a guiding procedure in future analysis, and is completed based on this.

Hypothetical recommendations of actions to be taken as a result of the analysis is included in the thesis last phase. Even though the customers may not have been charged with the right amount of costs, there are some characteristics that stand out. Customers located outside Tynset city centre, but within a radius of 40km from Pitney Bowes Tynset office, has a significantly higher profitability than others. My findings also show that customers that have spent less than 5000,00 NOK at Pitney Bowes Tynset during the time of analysis are less profitable than those who have spent over 5000,00 NOK.

This analysis should be conducted again within a representative selection of customers, with basis in correct and complete registrations of activities, to determine if my findings are correct. If the new analysis points in the same direction, Pitney Bowes Tynset should consider focusing a larger amount of their marketing in this area. Regarding the profitability from small customers the administration can consider if the customers should be given incentives to increase the size of their orders, and by that increasing Pitney Bowes results.

Forord

Denne oppgaven ser skrevet som det avsluttende leddet i min utdanning til Siviløkonom (mastergrad i økonomi og administrasjon) ved Universitet for Miljø og Biovitenskap (UMB). Oppgaven har et omfang på 30 studiepoeng, noe som tilsvarer et semester.

Lønnsomhetsanalyser er en del av feltet økonomistyring, som har vært min hovedprofilering under utdanningen. Interessen for kundelønnsomhetsanalyser ble vekket i faget ”Driftsregnskap og budsjettering” som jeg deltok i under mitt andre studieår. Valget av casebedrift, Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Tynset var ikke tilfeldig. I tillegg til å være en interessant og kompleks bedrift å analysere er det en bedrift jeg har ”vokst opp med” som følge av familiære relasjoner. Dette gjør det enda mer interessant å analysere kundemassen ved bedriften.

Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt, både når det gjelder teori rundt kundelønnsomhet generelt, spesifikke aspekter hos Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Tynset, og når det gjelder det å utføre en selvstendig analyse av dette omfanget. Det er på sin plass å rette en stor takk til Pitney Bowes Norge AS som lot meg skrive denne oppgaven. Ros og takk fortjener også ansatte både ved Pitney Bowes avdeling Eidsiva, og Pitney Bowes avdeling Eidsiva Tynset, som har vært behjelpelig med å svare på mine spørsmål, skaffe til veie informasjon jeg har etterspurt og nitidig loggføring av tidsbruk. En spesiell takk skal også rettes til veileder og dosent Kjell Gunnar Hoff ved UMB, for hjelp med spørsmål underveis.

Tynset, mai 2011

Anne-Grethe Kletvang

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Summary	4
Forord	6
1. Problemstilling	11
2. Teoretisk bakgrunn	12
2.1. Strategisk økonomistyring.....	12
2.2 Strategiske lønnsomhetsanalyser.....	13
2.2.1 Litteatur.....	13
2.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC).....	15
2.3.1 Hvordan fungerer ABC.....	16
2.3.1.1 Aktiviteter.....	16
2.3.1.2 Kostnadsdrivere.....	16
2.3.1.3: Et grunnleggende prinsipp.....	17
2.3.2 Forskjellen mellom tradisjonelle kalkyler og ABC.....	17
2.3.3 Kostnadshierarki.....	20
2.3.4 Ubenyttet kapasitet.....	22
2.3.5 Forutsetninger ved bruk av ABC.....	23
2.3.5.1 Separabilitet.....	23
2.3.5.2 Homogenitet.....	23
2.3.5.3 Linearitet.....	23
2.4 Hvordan presentere kundelønnsomhet.....	24
2.4.1 Absolutte lønnsomhetsanalyser.....	24
2.4.2 Lorentz-kurver.....	25
2.4.3 Stobachoff-kurver.....	27

2.5 Fordeler og ulemper ved bruk av ABC.....	29
3. Bakgrunn for analysen; om Pitney Bowes Tynset;	31
3.1 Om konsernet.....	31
3.2 Pitney Bowes Tynset.....	32
3.2.1 Ansatte.....	32
3.2.2 Transportmidler.....	32
3.2.3 Varegrupper.....	33
3.2.3.1 Møbel.....	33
3.2.3.2 Maskin.....	33
3.2.3.3 Rekvisita.....	34
3.2.3.4 Service.....	34
3.2.4 Kunder.....	35
3.2.5 Felles funksjoner med Pitney Bowes Eidsiva.....	35
3.2.6 Rammeavtaler.....	35
3.2.7 CRM-system.....	36
3.2.7.1 Hva loggføres.....	36
3.2.7.2 Hvor mye loggføres.....	36
3.2.7.3 Nøyaktighet i loggføringen	37
4. Metode.....	38
4.1 Problemstilling.....	39
4.2 Data og datainnsamling.....	39
4.2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	39
4.2.2 Primær- og sekundærdata.....	40
4.3 Validitet og reliabilitet.....	40
5. Analyse av kundelønnsomhet for Pitney Bowes Tynset.....	42
5.1 Kunder.....	42

5.2	Inntekter – med tilhørende kostnader.....	44
5.3	Aktiviteter.....	46
5.4	Kostnadsdriveranalyse.....	49
5.5	Kunders forbruk av aktiviteter.....	54
5.6	Utrekning av kunderesultat, et eksempel.....	56
5.7	Forutsetningene for bruk av ABC- har de blitt ivaretatt?	58
6.	Resultater fra analysen.....	59
6.1	Grafisk fremstilling av kundelønnsomhet.....	59
6.1.1	Absolutte lønnsomhetsanalyser.....	59
6.1.2	Lorentz-kurve.....	61
6.1.3	Stobachoff-kurve.....	63
6.1.4	Tolkning.....	64
6.2	Ubenyttet kapasitet.....	65
6.3	Kostnader ved ulike aktiviteter.....	68
6.3.1	Transport.....	68
6.3.2	Skrive ordre og tilbud.....	69
6.4	Segmentering av kunder.....	70
6.4.1	Innledning.....	70
6.4.2	Segmenter.....	70
6.4.3	Kundene er segmentert. Hva nå?	71
7.	Anbefaling.....	73
8.	Konklusjon.....	75
9.	Litteraturliste.....	76

Vedlegg:

Det følger med et vedlegg til denne oppgaven, en CD med en Microsoft Excel-fil. Regnearket inneholder innsamlet informasjon om kundene og Pitney Bowes, og utregninger. Regnearket består av følgende ark:

1. Nøkkeltall 2010

2. Om kundene
3. Diverse utregninger
4. Kostnadsdriveranalyse
5. Kunder, aktiviteter og kostnader
6. Absolutte lønnsomhetsanalyser
7. Lorentz-kurver
8. Stobachoff-kurver

Tabeller og figurer

Tabell 1: Eksempler på aktiviteter og kostnadsdrivere

Tabell 2: Oppsett selvkost og bidragskalkyle

Tabell 3: Omsetning Pitney Bowes Tynset 2010

Tabell 4: Omsetning Pitney Bowes Tynset siste halvår 2010

Tabell 5: Aktiviteter og kostnadsdrivere, oppsummert

Tabell 6: Fakta om kunde 110, siste halvår 2010

Tabell 7: Utregninger av aktivitetskostnader for kunde 110

Figur 1: Kostnader henføres direkte til kunde, og via aktiviteter

Figur 2: Forskjell mellom tradisjonelle kalkyler og ABC

Figur 3: Prinsippskisse for absolutt lønnsomhetsanalyse

Figur 4: Prinsippskisse for Lorentz-kurve

Figur 5: Prinsippskisse for Stobachoff-kurve

Figur 6: Forskningsprosess

Figur 7: sammenheng mellom tidsbruk og antall tilbuds/ordrelinjer

Figur 8: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt

Figur 9: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt og dekningsbidrag, kunde 1-65

Figur 10: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt og dekningsbidrag, kunde 66-128

Figur 11: Lorentz-kurve

Figur 12: Stobachoff-kurve

1. Problemstilling

Pitney Bowes AS avdeling Eidsiva, Tynset (heretter Pitney Bowes Tynset) er del av et verdensomspennende konsern som spesialiserer seg på post- og papirbehandlingsløsninger. I Norge er de også en betydelig leverandør av kontormøbler og innredning til bedriftsmarkedet¹. Pitney Bowes Tynset hadde i 2010 en omsetning like under 10 millioner kr².

Pitney Bowes Tynset er eneste totalleverandør av kontorutstyr i region Nord-Østerdal. Med globalisering har avstander ”blitt mindre”, og bedriften opplever i dag større konkurranse fra leverandører fra utenfor regionen. Som følge av dette er det viktig for Pitney Bowes Tynset å vite hvilke kunder de bør gjøre en innsats for å få, og beholde. Hvor mye tid som går med for å betjene en kunde er avgjørende for hvor lønnsomme de egentlige er. Ved hjelp av aktivitetsbasert kalkulasjon vil jeg gjennomføre en kundelønnsomhetsanalyse med det mål å avdekke nettopp hvilke kunder som er verdt å kjempe for.

Dersom man kan identifisere karakteristikk ved lønnsomme (og ulønnsomme) kunder, får ledelsen et verktøy når de skal avgjøre hvilke segmenter de skal fokusere på. Det finnes også en rekke tiltak som kan treffes for å bedre lønnsomheten til ulønnsomme kunder. Dette vil også bli diskutert.

¹ <http://www.pitneybowes.no/Pitney-Bowes-Norge/PitneyBowesNorge.shtml>

² Vedlegg 1: Ark: Nøkkeltall 2010

2. Teoretisk bakgrunn

2.1 Strategisk økonomistyring

Teorien om kundelønnsomhet er et felt innenfor området strategisk økonomistyring. Litteraturen har ingen entydig definisjon på begrepet ”strategisk økonomistyring”(Hoff, 2009) (Tangenæs), men blant flere har disse to blitt formulert:

Den britiske professoren Ken Simmonds ved London Business School definerte i 1981 strategisk økonomistyring slik (Inman 1999):

”A form of management accounting in which emphasis is placed on information which relates to factors external to the firm, as well as non-financial information and internally generated information”

Professor Michael Bromwich ved London School of Economic and Political Science kom i 1990 med følgende definisjon (Bjørnenak 2003):

“The provision and analysis of financial information on company's product markets and competitors costs and cost structures and the monitoring of the enterprises strategies and those of its competitors in these markets over a number of periods.”

Flere definisjoner finnes. Ingen av de er helt like i ordlyd, men sett under ett peker det seg ut noen fellestrekk for området strategisk økonomistyring (Hoff 2009)(Bjørnenak 2003). Det har;

- fokus på bedriftens omgivelser
- fokus også på ikke-finansielle parameterer
- fokus på strategi
- fokus på flere tidsperioder

Strategisk økonomistyring skiller seg fra tradisjonell økonomistyring. Til sammenligning kan vi si, noe forenklet, at tradisjonell økonomistyring har fokus internt i bedriften, i hovedsak på finansielle parametere, kun over en tidsperiode og uten involvering av strategi. Mens tradisjonell økonomistyring har vært historisk basert og reaktiv, søker strategisk økonomistyring å være fremtidsrettet og proaktiv (Bjørnenak 2003).

2.2 Strategiske lønnsomhetsanalyser

Vi kan dele inn strategisk økonomistyring i flere retninger. De mest omtalte er økonomistyring/posisjonering, strategisk kommunikasjon og målstyring samt strategisk lønnsomhetsanalyse(Bjørnenak 2003)(Helgesen 1999). Analyser av kundelønnsomhet faller inn under strategisk lønnsomhetsanalyser.

2.2.1 Strategiske lønnsomhetsanalyser; litteratur

Som et av de mest populære områdene innen strategisk økonomistyring har det blitt skrevet mye om strategiske lønnsomhetsanalyser. Aktivitetsbasert kalkulasjon har vært i fokus i det meste av det som har blitt publisert(Bjørnenak, 2003). Jeg har hatt utbytte av en rekke publikasjoner i mitt arbeid med denne oppgaven, blant annet boken ”A mission approach to customer profitability analysis” av Anadarjan og Christopher, 1987. Også den kjente amerikanske Harvard-professoren Robert S. Kaplan har publisert en rekke artikler om tema. Han har også sammen med Robin Cooper gitt ut boken ”The design of cost management systems” i 1991 som tar for seg grunnleggende elementer ved kostnadsstyring med basis i aktivitetsbasert kalkulasjon, også i sammenheng med lønnsomhetsanalyser.

I Norge må NHH professorene Trond Bjørnenak og Øyvind Helgesen trekkes frem som bidragsyttere (blant flere). Bjørnenak har publisert en rekke artikler om kundelønnsomhet, samt boken (blant flere) ”Aktivitetsbasert kalkulasjon. Teknikk, retorikk, innovasjon og diffusjon” i 1994. Helgesen har også gitt en rekke bidrag, blant annet doktorgradsavhandlingen “Kundelønnsomhet” (1999), og ”Customer accounting and customer profitability analysis – some theoretical aspects and some empirical results” (1999).

Jeg har også hatt stort utbytte av Kjell Gunnar Hoff's publikasjoner om tema i arbeide med oppgaven. Spesielt vil jeg nevne bøkene ”Driftsregnskap og budsjettering” fra 2006, og ”Strategisk økonomistyring” fra 2009.

Det presiseres at de nevnte forfattere og bøker over er langt fra alle som har bidratt med litteratur om strategiske lønnsomhetsanalyser. En bredere oversikt over litteraturen finnes i Bjørnenak, T. og F. Mitchell (2002): A review of the ABC literature 1987-2000. *European Accounting Review*, 11.

2.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon

Som nevnt over har aktivitetsbasert kalkulasjon (heretter ABC, forkortelse for Activity Based Costing) vært en av de tema som har vært mest omtalt i de senere års regnskapslitteratur. Mest fokus har det vært på hvordan ABC kan benyttes for å beregne produktlønnssomhet, men metoden kan enkelt overføres til å beregne kundelønnsomhet, tjenestelønnsomhet, markedslønnsomhet med mer. Essensen i en ABC kalkyle er å undersøke hvilke ressurser kalkyleobjektet (her; kundene) utnytter, slik at man kan beregne deres langsiktige kostnader og deres lønnsomhet (Bergstand, 2003).

Særtrekk ved ABC

Aktivitetsbasert kalkulasjon har flere særtrekk. I kalkulasjonen skal kundene kun belastes for kostnadene ved de ressurser de forbruker, kalkulasjonen tar hensyn til at kostnader er komplekse og kalkulasjonen sikter på å synliggjøre kostnaden ved ubenyttet kapasitet. Alle disse punktene vil bli nærmere forklart i senere avsnitt i dette kapittelet.

Kalkulasjonsmetoden vokste frem for å fylle et behov tradisjonelle kalkylemetoder ikke klarte. Jeg skal forsøke å illustrere forskjellen mellom tradisjonelle kalkylemetoder og ABC i avsnitt 2.3.2, etter å kort ha vist hvordan ABC fungerer.

Hva kan vi bruke en ferdig analyse til?

Når kundene er tillagt kostnaden for de aktivitetene de har forbrukt, bør en forsøke å identifisere karakterstikker ved kunder som gjør de mer eller mindre lønnsomme. På bakgrunn av funnene kan ulike tiltak iverksettes, for å bedre den totale lønnsomheten. Aspekter man kan se på er hvilke kunder bedriften bør betjene, hvilke betingelser ulike kunder kan få (både knyttet til pris og servicenivå) og om det er mulig å endre kundens atferd. Aktuelle tiltak basert på denne analysen er diskutert i avsnitt 6.4.3.

2.3.1 Hvordan fungerer ABC

Som nevnt innledningsvis ønsker man i en ABC-kalkyle å finne hvilke ressurser kunden forbruker. To svært sentrale begreper i ABC-litteraturen er ”aktiviteter” og ”kostnadsdriver”. Begrepene forklares under:

2.3.1.1 Aktiviteter

En aktivitet er ”noe man gjør”. I en bedrift utføres en rekke aktiviteter, eksempelvis vil aktiviteter hos Pitney Bowes Tynset (og andre handelsbedrifter) være salgsbesøk, innlegging av ordre og levering av varer og reklamasjon, for å nevne noen. Kostnaden knyttet til de ulike aktivitetene (eks arbeidskraft og ressurser) er innsatsfaktoren i aktivitetene.

2.3.1.2 Kostnadsdriver

Hver aktivitet må knyttes til en kostnadsdriver. En aktivitets kostnadsdriver skal være den faktor som best beskriver hva som forårsaker aktivitetens kostnad, og som bestemmer størrelsen på kostnaden (Hoff 2006). Under har jeg satt opp noen eksempler på aktuelle kostnadsdrivere til aktiviteter i Pitney Bowes Tynset.

Aktivitet	Kostnadsdriver
Salgsbesøk	Antall besøk/tid medgått på hvert besøk
Innlegging av ordre	Antall ordre/antall ordrelinjer
Levering av varer	Antall varer/avstand til kunde/tid medgått
Reklamasjon	Antall reklamasjoner

Tabell 1: eksempler på aktiviteter og kostnadsdrivere

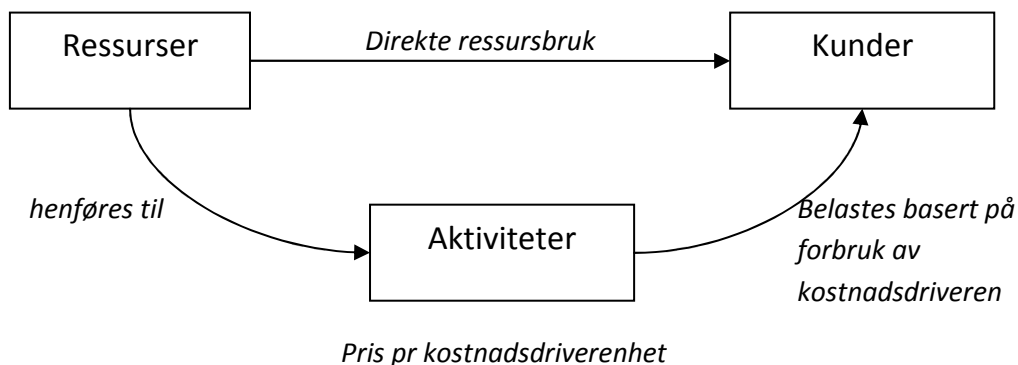
Kostnadsdriveren må være dimensjonerende for kostnadene på lang sikt (Hoff, 2006), slik at man får et årsaks-virkningsforhold mellom kostnad ved aktiviteten og kostnadsdriver. Det skilles mellom tre ulike typer kostnadsdrivere (Hoff, 2006):

- Frekvensbaserte: antall ganger en aktivitet gjennomføres i en gitt periode.
Eksempelvis antall ordre som legges inn.

- Varighetsbaserte: hvor lang tid det tar å utføre aktiviteten. Eksempelvis hvor lang tid et kundebesøk tar.
- Direkte ressursbrukbaserte: mengden ressurser som medgår når aktiviteten gjennomføres.

2.3.1.3 Grunnleggende prinsipp

I en bedrift har man både direkte og indirekte kostnader. For PB Tynset er direkte kostnader varekostnader – prisen de betaler for varer de selger ut til kunde. Indirekte kostnader er eksempelvis lønnskostnader, kostnader til bilhold, husleie og telefon. Kundene bør belastes for både direkte og indirekte kostnader, i henhold til sitt forbruk av ressurser. De direkte kostnadene henføres enkelt direkte til kunden ved hjelp av ordrehistorikk for den enkelte kunde. De indirekte kostnadene fordeles til kunden ved hjelp av aktiviteter, i samsvar med den enkeltes kunde forbruk av gitte aktivitet. Dette er forsøkt illustrert under:



Figur 1: Kostnader henføres kunde direkte, og via aktiviteter (Ytterdal, 2008)

2.3.2 Forskjellen mellom tradisjonelle kalkyler og ABC

Som tidligere nevnt skal jeg forsøke å illustrere forskjellen mellom tradisjonelle kalkylemetoder og ABC. Med tradisjonelle kalkylemetoder menes her kalkyler etter selvkost- og bidragsprinsippet. Disse har følgende prinsipielle oppsett (Hoff 2008):

Selvkostkalkyle	Bidragkalkyle
Direkte materialer	Direkte materialer
+ Direkte lønn	+ Indirekte variable materialkostnader
+ Indirekte tilvirkningskostnader	+ Direkte lønn
= Tilvirkningskostnad	+ Indirekte variable tilvirkningskostnader
+ Administrative kostnader	= Tilvirkningsmerkostnad
+ Salgskostnader	+ Variable administrative kostnader
= Selvkost	+ Variable salgskostnader
+ Fortjeneste	= Salgsmerkost
= Salgspris	+ Dekningsbidrag
	= Salgspris

Tabell 2: Oppsett selvkost- og bidragkalkyle

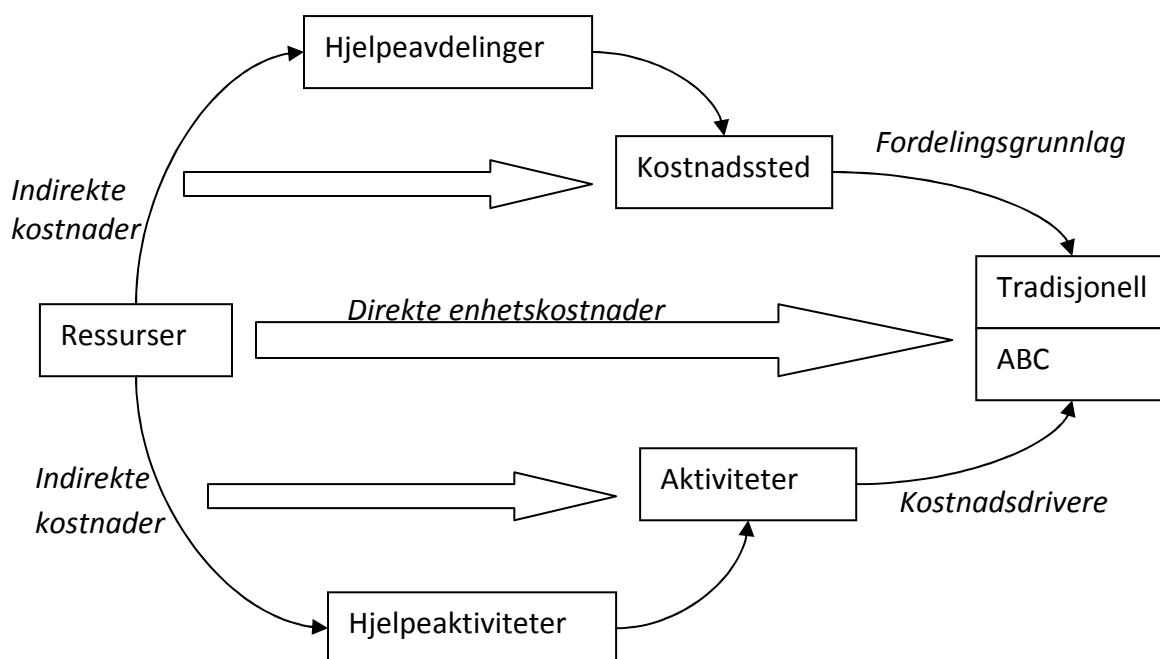
De prinsipielle oppsettene tar utgangspunkt i at objektet kostnadene skal beregnes for er et produkt. Dersom vi ønsker å benytte disse metodene til å beregne kundelønnsomhet (objekt: kunde), kan vi tenke oss følgende sammenhenger (både for selvkost- og bidragkalkyler).

- Direkte materialer og lønn tilsvarer varekostnader; prisen Pitney Bowes Tynset må betale for de varene de kjøper inn for videresalg.
- Indirekte tilvirkningskostnader tilsvarer indirekte kostnader knyttet til salgene, eksempelvis registrering av ordre og levering til kunde (begge deler lønnskostnader).
- Tilvirkningskostnad/tilvirkningsmerkost blir dermed den kostnaden kunden belastes med for de ordrene den har plassert.
- Salgskostnader og administrative kostnader tilsvarer kostnader knyttet til blant annet salgsbesøk og markedsføring.
- Selvkost/salgsmerkost blir dermed summen av kostnadene som fordeles ut til kunde.
- Fortjenesten/dekningsbidraget finner man ved å trekke selvkost/salgsmerkost fra salgsprisen.

Ved selvkostmetoden belastes kundene for en andel av *alle* bedriftens kostnader. Ved bidragsmetoden belastes kundene for en andel av *alle de variable* kostnadene. Dette skiller

seg markant fra ABC, hvor kundene kun skal belastes for kostnaden ved de aktivitetene de forbruker.

En annen stor forskjell er at ved ABC fordeles kostnadene ut til aktiviteter, før de videreføres til kundene. I både bidrags- og selvkostkalkylene fordeles kostnadene ut til kostnadssteder (avdelinger; eksempelvis produksjon/lager/innkjøp osv), før de videreføres til produkt/kunde. Skissen under er tatt med for å illustrere forskjellen.



Figur 2: Forskjell mellom tradisjonelle kalkyler og ABC. (Wogsted og Midtun 2003)

ABC vokste frem som et svar på kritikken tradisjonelle kalkylemetoder møtte. Mye av denne kritikken kommer frem i boken ”Relevance Lost; the rise and fall of management accounting” av Thomas Johnson og Robert Kaplan, 1987. I takt med utviklingen i samfunnet ble det et ”kostnadsskifte” hos bedriftene, en større andel av kostnadene ble indirekte kostnader.

Produksjon krevde investering i kostbart utstyr, innkjøpskostnadene økte og distribusjonen ble dyrere, for å nevne noe. I tillegg beslagla finansregnskapet store deler av økonomiavdelingens tid som følge av lovpålagte krav om rapportering, og dette gikk naturlig nok på bekostning av internregnskapet. Et tredje ankepunkt var at de tidligere kalkulasjonsmetodene ikke tok høyde for at kostnader var komplekse; at mer enn volum var dimensjonerende for kostnadene.

2.3.3 Kostnadshierarki

Kostnader er komplekse. Tradisjonelle kalkyler var volumbaserte; det vil si at en grunnleggende forutsetning var at de kostnadene som ble inkludert i kalkylen (for selvkost; alle kostnader, for bidragsmetoden; alle variable kostnader) varierte med produsert volum. Denne ene faktoren beskriver ikke bedriftens kostnader godt nok. I ABC opererer man med et kostnadshierarki. De ulike kostnadene til en bedrift plasseres i de ulike nivåene i hierarkiet, og vil bidra til å synliggjøre nettopp kompleksiteten bak kostnadene.

Den videre diskusjonen av kostnadshierarkiet vil i stor grad være basert på Kjell Gunnar Hoff: Strategisk økonomistyring (2009).

Hierarkiet har følgende nivåer:

1. Enhetsnivå

På dette nivået grupperes aktiviteter som utføres hver eneste gang et produkt bestilles og leveres. Herunder kommer blant annet varekostnader, transportkostnader og reklamasjonskostnader.

2. Ordrenivå

Dette nivået omfatter aktiviteter som utføres hver gang en ordre effektueres. Dette gjelder kostnader som er uavhengig av antall ordrelinjer (som tilhører det enhetsbaserte nivået), eksempelvis fakturering.

3. Kundenivå

Her grupperes alle kunderelaterte aktiviteter som ikke er avhengig av antall ordre. Eksempelvis kostnader knyttet til salgsbesøk og inkasso.

4. Distribusjonsnivå

Her inngår eksempelvis kostnader knyttet til lagring og distribusjon.

5. Generelle markedsføringsaktiviteter

På dette nivået inngår alle generelle markedsføringsaktiviteter som ikke lar seg knytte til andre nivåer.

Jo høyere opp i hierarkiet en kostnad hører hjemme, jo mindre varierer den med volumet kunden bestiller. Nivå en varierer direkte med volumet. Antall enhet kunden bestiller har en direkte sammenheng med kostnadene forbundet til varen og transport. Nivå to varierer også med volumet, om enn ikke like direkte. Dersom kunden bestiller 100 enheter i en ordre, blir ordrekostnadene lavere enn dersom kunden bestiller ti ordrer a ti enheter. Det er sannsynlig at nivå tre også varierer med volumet, dog i litt mindre grad enn nivå én og to. En kunde som jevnlig bestiller mye (mange enheter) vil få tettere oppfølging fra salgsrepresentanter enn en kunde som bestiller lite (få enheter). Også nivå fire vil til en viss grad variere med volumet; stort volum (mange enheter) fører til høye distribusjonskostnader. Nivå fem varierer i liten grad med volumet.

2.3.4 Ubenyttet kapasitet

ABC søker å synliggjøre kostnaden av en bedrifts ubenyttede kapasitet. For Pitney Bowes Tynset gjelder dette kapasitet(de ansattes arbeidstimer) som ikke benyttes på kundene, men på andre ting, eksempelvis leverandørbesøk, rydding av lager, interne møter og andre kontorrelaterte oppgaver.

Det er hensiktsmessig å definere tre begreper før dette drøftes videre. Fremstillingen bygger på Kjell Gunnar Hoff; Driftsregnskap og budsjettering, 2009.

1. Teoretisk kapasitet.

Dette er en 100 % effektiv utnyttelse av tiden, en uopnåelig, øvre grense.

2. Praktisk kapasitet.

Det er ikke realistisk at de ansatte skal være 100 % effektiv til enhver tid, eksempelvis vil det alltid medgå noe personlig tid (pauser; matpauser, kaffepauser, røykepauser og private telefonsamtaler). En handelsbedrift som Pitney Bowes Tynset vil også bli hindret fra 100 % effektiv kapasitetsutnyttelse dersom strømmen går, det blir problemer med telefon og internettlinjer eller det oppstår problemer med bilparken, for nå å nevne noen eksempler. Praktisk kapasitet blir dermed teoretisk kapasitet fratrukket den tiden som medgår ved overnevnte hendelser – ”ineffektiv drift”.

3. Benyttet kapasitet.

Dette er den kapasiteten som faktisk blir benyttet ut mot kunde.

Dersom benyttet kapasitet er mindre enn praktisk kapasitet betyr det at noe tid (tilsvarende differansen) har blitt benyttet mot andre elementer enn kundene. Generelt kan man si at dersom en bedrift har en stor andel ubenyttet kapasitet kan det være nødvendig for ledelsen og reallokere noen av bedriftens ressurser for å bedre kapasitetsutnyttelsen.

2.3.5 Forutsetninger ved bruk av ABC

Aktivitetsbasert kalkulasjon bygger på følgende tre forutsetninger:

1. Separabilitet
2. Homogenitet
3. Linearitet

2.3.5.1 Separabilitet

Ressursbruken i én aktivitet skal være mulig å skille fra ressursbruken i alle andre aktiviteter (Hoff 2006). Man ser altså bort fra synergieffekter og gjensidig avhengighet mellom aktiviteter eller kunder.

2.3.5.2 Homogenitet

Det skal ikke være mer enn én kostnadsdriver pr aktivitet.

2.3.5.3 Linearitet

Dersom forholdet mellom kostnadene og kostnadsdriveren er lineært, vil kostnadene øke proporsjonalt med kostnadsdriveren. Dersom kostnadsdriveren er antall besøk, skal kostnaden for besøkene øke med en enhet når antall besøk øker med en enhet. Herunder følger også at alle kostnader skal være reversible; dersom det ikke er forbrukt noen enheter av kostnadsdriveren (antall besøk) skal det heller ikke være noen kostnad forbundet med det.

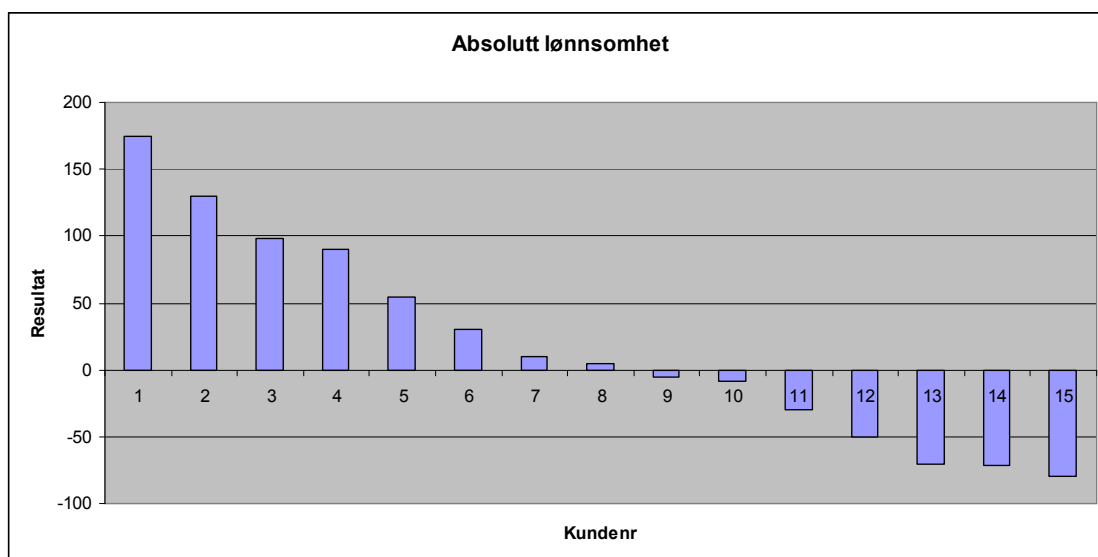
Disse forutsetningene kan være vanskelig å oppfylle i praksis. Dette er drøftet i avsnitt 2.5; fordeler og ulemper med ABC

2.4 Hvordan presentere kundelønnsomhet

Etter at kostnader har blitt fordelt til kunder via aktiviteter og hjelpeaktiviteter kan man analysere kundebasen. Jeg skal nå vise hvordan man kan presentere funnene fra en kundelønnsomhetsanalyse. Fremstillingen er basert på Wogsted (2004).

2.4.1 Absolutte lønnsomhetsanalyser

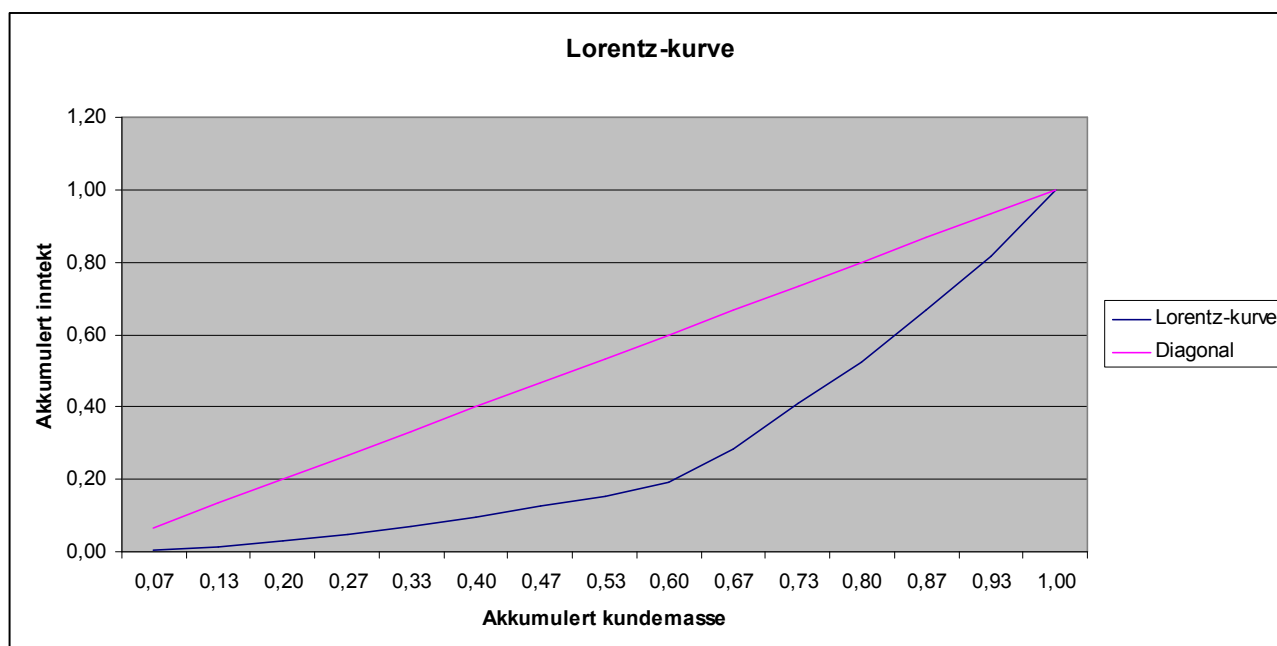
Dersom man rangerer kundene i en grafisk fremstilling ut fra absolutte tall vil det være enkelt å se om kundemassen har lik eller ulik lønnsomhet. Dette kan med hell gjøres både for inntekter og resultater. Prinsippskissen viser en hypotetisk fremstilling for resultater, med både positive og negative tall (for inntekter ville alle tall vært positive).



Figur 3: Prinsippskisse for absolutt lønnsomhetsanalyse

2.4.2 Lorentz-kurve

Lorentz-kurven viser fordelingen i inntekt fra kundemassen. Man rangerer kundene etter stigende inntekt, og for hver enkelt kundes inntekt legger man til inntekten til kunder med lavere inntekt. Altså vil punktet lengst til venstre på x-aksen representere den kunden som har laveste inntekt. Neste punkt vil vise kunden med nest lavest inntekt *i tillegg til* inntekten til den foregående kunden. Slik akkumuleres kundeinntekten helt opp til kunden med høyest inntekt.



Figur 4: Prinsippskisse for Lorentz-kurve

Når man skal finne Lorentz-kurven benytter seg man av prosenttall. Av denne grunn vil grafen alltid ende i punktet (1,1), et punkt hvor 100 % av kundene er inkludert, og 100 % av inntektene er inkludert. Angivelsen i prosent gjør det enkelt å lese "nøkkeltall" direkte av grafen. Basert på prinsippskissen over (figur 4) ser vi at her står 60 % av kundene for 20 % av den totale inntekten.

Dersom alle kunder hadde generert lik inntekt ville kurven blitt lik diagonalen i skissen. Ved ulik inntekt vil kurven være lik den buede kurven i prinsippskissen, i en eller annen form.

Arealet under diagonalen, men over den buede kurven betegnes heretter areal A. Arealet over x-aksen med under den buede kurven betegnes areal B.

Gini-koeffesienten

Et mål på hvordan inntektene er fordelt er Gini-koeffesienten (heretter G). G er et tall mellom 0 og 1, og jo lavere verdi koeffesienten har, jo likere er inntektene fordelt. Hvis G derimot er svært nær 1, er inntektene svært ujevnt fordelt. Dersom det er en svært skjev fordeling i inntektene tyder det på at bedriften er svært avhengig av et fåtall store kunder.

Gini-koeffesienten finner vi ved følgende fremgangsmåte:

1. Finn B.

Et nøyaktig estimat for B finner vi ved å regne ut det bestemte integralet for areal B på figuren, i intervallet $[0,1]$.

2. Finn A.

Areal A kan estimeres slik:

$$\mathbf{A = 0,5-B}$$

3. Finn G.

G er definert som det dobbelt av arealet A.

$$\mathbf{G = 2A}$$

Sårbarhetsfaktoren SI

Størrelsen på areal A kan være likt ved forskjellige fordelinger av inntekt. Dermed vil Gini-koeffesienten kunne være den samme ved ulike scenarioer. Det er derfor hensiktsmessig å estimere en sårbarhetsfaktor (SI) relatert til kundeinntekten. SI viser hvor stor andel av kundene som generer en inntekt som er større enn gjennomsnittsinntekten. Si er, i likhet med G, et tall mellom 0 og 1.

$$\mathbf{SI = (n-n^*)/n}$$

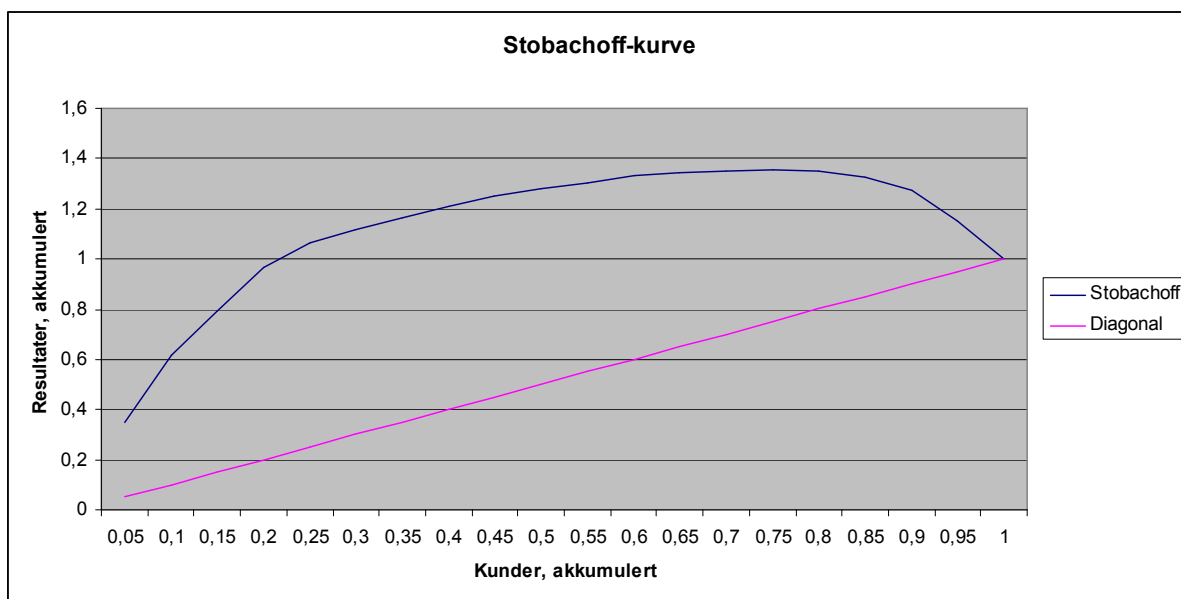
n = totalt antall kunder

n* = antall kunder med inntekter som er like store eller større enn gjennomsnittsinntekten.

Dersom alle har lik inntekt vil $n^*=n$, og $SI = 0$. Dersom kun et fåtall av bedriftens kunder generer en inntekt større enn eller lik gjennomsnittsinntekten vil SI nærme seg 1, og foretaket er svært sårbart.

2.4.3 Stobachoff-kurve

Mens vi i Lorentz-kurven så på kundeinntekter, ser vi i Stobachoff-kurven på resultater. Kurven er analog til Lorentz-kurven. I Stobachoff-kurven ordnes kundens resultater etter relativ lønnsomhet, i synkende orden. Kunden med høyeste resultater representeres ved punktet lengst til venstre på x-aksen, deretter kommer den nest mest lønnsomme *i tillegg til* den mest lønnsomme osv. Ettersom det er snakk om relativ lønnsomhet vil kurven alltid ende opp ved 100 % i punktet lengst til høyre på x-aksen. Kurven kan se slik ut;



Figur 5: Prinsippskisse for Stobachoff-kurve

Dersom alle kundene genererte et likt resultat ville Stobachoff-kurven være sammenfallende med diagonalen i figuren. Mer vanlig er det at kurven til en viss grad følger den skisserte; at den først stiger bratt, for så å flate ut og til slutt synke igjen til endepunktet ved 100 %. De kundene som er representert der hvor kurven synker er kunder med negativt resultat. Ved hjelp av Stobachoff-kurven kan man se hvor mye større lønnsomheten hadde vært, relativt sett, dersom foretaket kun hadde hatt lønnsomme kunder.

I denne sammenheng må det nevnes at Kaplan/Robinson i 1990 hevdet at ABCs inntog har ført til at 20/80-regelen har blitt forkastet, til fordel for 20/225-regelen (Wogsted 2004). 20/80-regelen/påstanden sier at bedriftens 20 % mest lønnsomme kunder står for 80 % av resultatet. Tilsvarende hevder Kaplan og Robinson at 20 % av bedriftens mest lønnsomme kunder står for 225 % av bedriftens resultat. Hvorvidt dette er tilfelle for Pitney Bowes Tynset vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.

Heretter betegnes arealet under kurven men over diagonalen areal A, og arealet over x-aksen men under diagonalen betegnes areal B.

Stobachoff-koeffesienten (S)

Stobachoff-koeffesienten er et mål på hvor jevnt resultatet blant kundene er fordelt. S er analog til Gini-koeffesienten diskutert under Lorentz-kurven, og er et tall mellom 0 og 1. Dersom S nærmer seg 1 indikerer det at det er stor spredning blant resultatet fra de ulike kundene. Med S nær 0 er det liten variasjon.

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

Sårbarhetsfaktoren SR

På lik linje som at Lorentz-kurven har en sårbarhetsfaktor SI, har Stobachoff-kurven en sårbarhetsfaktor SR. SR viser hvor stor andel av kundene som genererer et negativt resultat. SR vil ligge mellom 0 og 1, og dersom alle kundene genererte et positivt resultat ville $SR = 0$. SR nær 1 indikerer at det er svært mange kunder er ulønnsomme – og dermed svært få kunder som er lønnsomme - og bedriften er dermed sårbar.

$$SR = m^* \quad \text{hvor } m^* = \text{andel kunder med negativt resultat}$$

2.5 Fordeler og ulemper ved bruk av ABC

ABC har noen åpenbare fordeler. Ressursbruken kommer bedre enn frem enn ved tradisjonelle kalkyler, og fokus på kostnadshierarkiet synliggjør kompleksiteten bak kostnadene. Når ledelsen i en bedrift er klar over disse faktorene kan de lettere fatte riktige beslutninger, og nå sine mål. Ved innføringen av aktiviteter får bedriften en god oversikt over hvordan hver enkelt aktivitet forbruker ressurser og genererer inntekter. Dermed blir det også enklere for ledelsen å se hvilke aktiviteter som ikke skaper merverdi, og iverksette tiltak for å endre dette, eventuelt fjerne disse aktivitetene.

Det er også noen ulemper og problemer knyttet til bruken av ABC. Først av alt kan vi se på forutsetningene diskutert i avsnitt X; separabilitet, homogenitet og linearitet.

Linearitet

Tanken om at en kostnad øker proporsjonalt med forbruket av kostnadsdriveren, samt at den er reversible, medfører store problemer i praksis. Forutsetningen sier at dersom man legger ned en aktivitet, skal alle kostnader knyttet til denne aktiviteten forsvinne. Dette er ikke alltid tilfelle. Enkelte aktiviteter kan ha en høy grad av kostnader som er faste på kort sikt; eks et produkt som krever en svært komplisert maskin å produsere. Om produktet legges ned vil ikke dermed maskinen bli ferdig nedbetalt/avskrevet umiddelbart, slik at det vil fortsatt være kostnader knyttet til produktet. Enkelte tjenester og produkter kan også ha felles kostnader, noe som kompliserer denne forutsetningen ytterligere.

Homogenitet og separabilitet

Disse forutsetningene sier at det ikke skal være mer enn én kostnadsdriver pr aktivitet, samt at ressursbruken ved én aktivitet skal være mulig å skille fra ressursbruken i alle andre aktiviteter. Ved flere aktiviteter kan dette bli et problem; eksempelvis kan aktiviteten reklamasjon både være drevet av antall reklamasjoner og tiden medgått på hver reklamasjon.

Dersom disse forutsetningene skal følges slavisk vil det være svært ressurskrevende å utarbeide kalkylene. I sammensatte og komplekse operasjoner vil det nærmest være umulig å benytte ABC. I tillegg har ABC fått kritikk for å være svært tidskrevende å implementere, samt for dyrt å lage samt vedlikeholde.

ABC er likevel et godt verktøy. I mange tilfeller bør en gjøre en avveining mellom kost/nytte før og under analysearbeidet. Vil det å følge alle forutsetningene slavisk (med de kostnader det medfører) gjøre analysene tilsvarende mye bedre? Jeg synes følgende sitat fra Gary Cookins referert i en artikkel i tidsskriftet Logistikk & Ledelse (Henriksen 2010) illustrerer tankegangen godt;

”When it comes to ABC, close enough is not only good enough, close enough is often the secret to success.”

3. Bakgrunn for analysen; om Pitney Bowes Tynset

3.1 Om konsernet

Som nevnt innledningsvis er Pitney Bowes et internasjonalt konsern. Pitney Bowes Postage Meter Company ble grunnlagt i Connecticut i 1920 av amerikaneren Arthur Pitney og briten Walter Bowes³. Arthur Pitney regnes for å være mannen bak ”the postage meter”⁴, og som navnet Pitney Bowes Postage Meter Company tilsier, var det nettopp utstyr til poststempling/frankering som var selskapets nisje.

I dag finner vi Pitney Bowes kontorer i over 100 land, fordelt på samtlige verdensdeler. Konsernet har vært børsnotert siden 1950 (forkortelse PBI på New York Stock Exchange)⁵. I 2007 omsatte konsernet for 6,1 milliarder dollar, en økning på 7 % fra foregående år⁶.

I Norge er Pitney Bowes Norge AS representert med kontorer i Fauske, Bodø, Trondheim, Tynset, Gjøvik, Hamar, Bergen og Sarpsborg, samt hovedkontoret i Oslo. Kontorene Gjøvik, Hamar og Tynset er samlet under fanen Pitney Bowes avdeling Eidsiva, hvor Gjøvik er hovedkontor.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Pitney_Bowes

⁴ En tidlig versjon av frankeringsmaskinen. Frankeringsmaskinen som vi kjenner den i dag krediteres nordmannen Karl Ucherman

⁵ <http://www.nyse.com/about/listed/pbi.html>

⁶ <http://www.pitneybowes.no/Our-Company/Our-Business/Facts-at-a-Glance.shtml>

3.2 Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Tynset⁷

Pitney Bowes Tynset er et kontor med lang historie. Opprinnelig etablert i 1973 under navnet Facit (som i det svenske Facit AB). Også Facit rettet seg mot bedriftsmarkedet, og kunne tilby skrive- og regnemaskiner, kontormøbler og rekvisita, alt under eget merkenavn. Siden den gang har kontoret byttet navn flere ganger, og produktspekteret har utvidet seg naturlig i takt med utviklingen i markedet. Etter en mislykket fusjon i 2004 meldte selskapet i 2005 oppbud, og ble kjøpt opp av Eidsiva Kontorservice AS. Kontoret var stengt i to dager, før de åpnet igjen under navnet Eidsiva Kontorservice AS, avdeling Tynset. I 2006 ble Eidsiva Kontorservice AS kjøpt opp av Pitney Bowes Norge AS, og kontoret på Tynset tok dagens navn; Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Tynset.

3.2.1 Ansatte

Det er i dag fem ansatte ved Pitney Bowes Tynset; daglig leder/møbelkonsulent, en maskinkonsulent, to serviceteknikere og en rekvistakonsulent/kontormedarbeider. Samtlige er i 100 % stilling. Fire av disse har fast lønn, og en har fast grunnlønn med tillegg av provisjon avhengig av salg. Jeg har ikke tilgang til de ansattes lønnsavtaler, men en sekkpost i årsregnskapet. Utbetalingen har vært stabile de tre siste årene, med kun en økning på lik linje med utviklingen i samfunnet. I mine analyser vil jeg legge til grunn at alle har lik lønn, og benytte meg av gjennomsnittet av sekkeposten i årsregnskapet.

3.2.2 Transportmidler

Nord-Østerdalen har et lite utbygget kollektivtilbud, og eneste reelle mulighet for transport er bil. Hos Pitney Bowes Tynset har tre ansatte firmabil som benyttes fritt privat, og en ansatt kjører privatbil i arbeidet mot kilometergodtgjørelse. Firmaet disponerer også en varebil på full tid. Både de tre firmabilene og varebilen er leaset.

Kostnaden ved bilholdet er som følger:

Bilkost: 350 000 kr

⁷ Alle kostnadstall i kapittel 3.2 er hentet fra vedlegg 1: ark: Nøkkeltall 2010

Varebil: 95 000 kr

Kjørelengde for firmabilene i 2010 var ca 100 000 km. Av dette var ca 80 000 km i forbindelse med arbeid. Kjørelengden for privatbilen, i forbindelse med drifta, var i 2010 ca 20 000 km. Varebilen ble i 2010 kjørt ca 20 000 km. Til sammen utgjør dette 120 000 km kjørt i forbindelse med arbeid.

3.2.3 Varegrupper

Som nevnt innledningsvis omsatte Pitney Bowes Tynset i 2010 for ca 9.8 mill. Omsetningen deles opp i følgende grupper; møbel, maskin, rekvisita og service.

3.2.3.1 Møbel

Møbel er Pitney Bowes Tynsets største omsetningsområde. Ca 40 % av omsetningen kommer herfra. Inn under gruppen møbler ligger også interiør, så møbel omfatter her alt fra kontorstoler, kontorpulter og oppbevaring til gardiner og lameller. Salgsprosessen starter ved at kunden tar kontakt med Pitney Bowes Tynset for et tilbud, eller at Pitney Bowes Tynsets møbelkonsulent tar kontakt med kunde for å få mulighet til å komme med et tilbud. Ofte er møbelkonsulenten uten hos kunden for å foreta en behovsanalyse før tilbudet utferdiges. Respons fra kunden på tilbudet er enten avslag, aksept eller ønske om endring. Ved ønske om endring vurderes det om ny behovsanalyse er nødvendig. Ved aksept vil møbelkonsulent legge inn ordren i Pitney Bowes avdeling Eidsivas ordresystem. Videre er det ansatte hos Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Gjøvik som plasserer bestillingen hos leverandør. Møbel leveres direkte fra leverandør til kunde eller til Pitney Bowes Tynsets lagerlokale, avhengig av orderens størrelse. I begge tilfeller er Pitney Bowes Tynset ansvarlig for levering av møbler og montering hos kunde. Dette gjøres oftest av serviceteknikerne. Ved store ordre kan også ytterligere montører rekvireres fra avdeling Gjøvik og Hamar, eventuelt leies inn utenfra.

3.2.3.2 Maskin

Varegruppen maskin stod for ca 27 % av omsetningen hos Pitney Bowes Tynset i 2010. Maskin omfatter både kopi, frankering, PC og AV, for å nevne noe. Salgsprosessen for

maskin er lik den for møbel; enten tar kunden kontakt med Pitney Bowes Tynset eller så tar maskinkonsulent kontakt med kunden. I samråd med kunden foretar maskinkonsulenten oftest en behovsanalyse, før et tilbud kan utferdiges. Både kjøp av utstyr og leie av utstyr tilbys. Leie av utstyr tidsbegrenset, oftest tre eller fem år. På samme måte som for møbel er det ansatte hos Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Gjøvik som plasserer ordren hos leverandør. Alt av maskin leveres hos Pitney Bowes Tynset, og testes/klargjøres av serviceteknikere før de installeres hos kunde. Levering og installasjon utføres av serviceteknikerne.

Når en utleieperiode for en maskin er ferdig går maskinen tilbake til Pitney Bowes Tynset, med mindre det foreligger en avtale om utkjøp. Dersom maskinen er i god stand kan denne leies ut på nytt eller selges. Maskinkonsulenten hos Pitney Bowes Tynset anslår at pr i dag så kan ca 35 % av de returnerte maskinene leies ut på nytt. Tallet er ventet å stige noe, da de senere års maskiner er av bedre kvalitet enn tidligere års, slik at maskiner de tar tilbake etter endt utleieperiode vil i fremtiden være i bedre stand enn de som har blitt tatt tilbake hittil.

3.2.3.3 Rekvisita

Varegruppen rekvisita stod for ca 16 % av omsetningen hos Pitney Bowes Tynset i 2010. Rekvisita omfatter blant annet skrivemateriell, kopipapir, arkivmaterieell samt datarekvisita som blekk til printere og minnepenner. Rekvisita selges både til kontant-kunder (kunder som betaler på stedet og ikke loggføres med navn), og til kunder som ønsker å motta faktura. Sistnevnte kundetype er også gjerne kunde i møbel- og/eller maskingruppen. Rekvisitakonsulenten hos Pitney Bowes Tynset legger inn ordren i et eget digitalt rekvisitasystem, men også her er det ansatte hos Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Gjøvik som utfører faktureringen. Levering av bestilt rekvisita skjer oftest ved at en konsulent personlig kjører det ut, og noen ganger blir varene sendt pr post.

3.2.3.4 Service

De siste 16 % av omsetningen i 2010 tilskrives varegruppen service. På de fleste kopi og frankeringsmaskiner som selges tilbys kunden å tegne en serviceavtale. Avtalene tegnes av serviceteknikerne eller maskinkonsulenten. Dette er en fastprisavtale som faktureres årlig, og

dekningsområdet varierer fra avtale til avtale. I tillegg til serviceavtalene kommer inntekten på dette området fra fakturerbare servicer og reparasjoner. Service utføres i all vesentlighet ute hos kunde. Ansatte ved Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Gjøvik sørger også her for fakturering og oppfølging av reskontro.

3.2.4 Kunder

Pitney Bowes Tynset har et stort nedsalgsfelt, lokalisert i distrikts-Norge med store avstander. Kundene befinner seg fra Holtålen kommune i nord, til Stor-Elvdal kommune i sør, samt ut til Engerdal kommune i øst og Folldal kommune i vest. Til sammen utgjør dette ca 17 000 km²⁸, med ca 27000 innbyggere. Til sammenligning utgjør fylkene Akershus, Østfold og Oslo sammen ca 9500 km², men har 1,4 millioner innbyggere. Kundepleie for PB Tynset artet seg derfor annerledes enn for en aktør i mer sentrale strøk, reisevegen opptar mye tid.

Daglig leder ved Pitney Bowes Tynset har vært i firmaet siden 1975, og han kan fortelle at kundekretsen i det store og hele har vært stabil i alle år. Pitney Bowes Tynset hadde i 2010 ca 330 registrerte, unike kunder. I tillegg kommer de kundene som ikke registreres med navn ved kjøp av tjeneste eller vare.

3.2.5 Felles funksjoner med Pitney Bowes avdeling Eidsiva

Som følge av at Pitney Bowes Tynset ligger under Pitney Bowes avdeling Eidsiva er det flere funksjoner kontorene har felles. Dette gjelder all fakturering og innfordring, lønnskjøring, bestilling av varer og administrasjon av inngående fakturaer, samt sentral administrasjon og ledelse, noe markedsføringskostnader og noe programvarekostnader. Se for øvrig vedlegg 1: nøkkeltall for kostnadsoversikt for Pitney Bowes Tynset år 2010.

3.2.6 Rammeavtaler

Pitney Bowes konsernet har flere rammeavtaler med ulike kundegrupper. Gjennom rammeavtaler forplikter kunder seg til å foreta alt innkjøp av en gitt produktgruppe, i en gitt

⁸<http://www.snl.no/>

tidsperiode, hos Pitney Bowes. Pitney Bowes på sin side forplikter seg til gitte vilkår, det være seg betingelser knyttet til pris, levering og service.

Alle rammeavtaler blir i hovedsak forhandlet frem av representanter fra Pitney Bowes hovedkontor i Oslo, uavhengig av den geografisk plasseringen/omfanget til avtalen. Pitney Bowes Tynset var i siste halvdel av 2010 involvert i syv ulike rammeavtaler.

3.2.7 Customer Relationship Management system

Pitney Bowes Eidsivas ansatte har siden 1. desember 2009 forsøkt å loggføre alle kunderelaterte aktiviteter i sitt kundeoppfølgingssystem (Customer Relationship Management system, heretter CRM). Initieringen av loggføring har ingen sammenheng med min oppgave. Systemet åpner for stor detaljrikdom rundt loggføringen vedr type aktivitet. Eksempler på aktiviteter som kan spesifiseres er telefoner (både inngående og utgående), e-poster (innkommende og utgående), møter (inne hos PB og ute hos kunde) serviceoppdrag, inngåelse av kontrakter, utarbeidelse av tilbud og ordre, salg og mye mer. Aktiviteter som er tidsbaserte kan lagres med varighet (knyttet opp mot den enkelte ansattes kalender).

3.2.7.1 Hva loggføres

Kjøp av rekvisita loggføres ikke i CRM. Pitney Bowes Tynset er det eneste kontoret i Norge som har rekvisita som produktområde. Alle rekvisitakjøp går igjennom et eget system, uten gode rapportmuligheter. På grunn av dette har jeg ikke hatt mulighet til å inkludere produktgruppe rekvisita i min analyse av kundene, som følge av oppgavens begrensede omfang og tidsperspektiv.

3.2.7.2 Hvor mye loggføres

Det er ikke uvanlig at en slik loggføring krever tid å ”venne seg til”. Når jeg ser på ulike kunders historikk er det helt tydelig at detaljrikdommen blir større i siste halv del av 2010 enn i første halvdel. Jfr daglig leder er dette ikke en konsekvens av flere aktiviteter de siste seks månedene av forrige år, men ganske enkelt at fokuset på loggføringen har økt. Det er et uttalt mål fra Pitney Bowes ledelse at *alle* kunderelaterte aktiviteter skal loggføres i CRM-systemet.

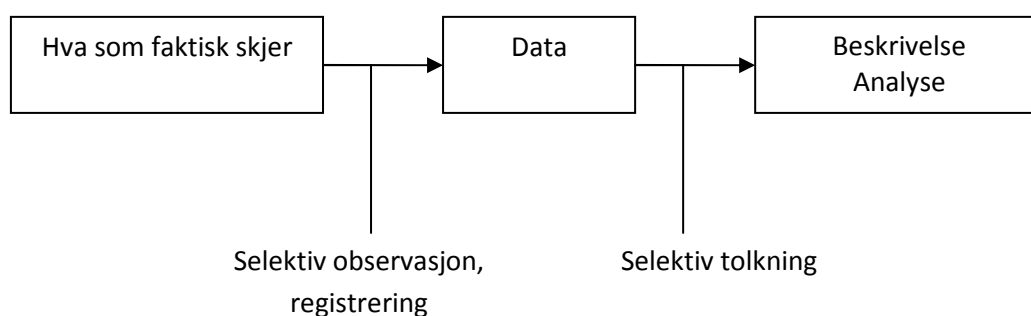
Til tross for økt fokus loggføres langt fra alle aktivitetene. Maskinkonsulentene anslår at 50% av hans kunderelaterte aktiviteter loggføres. Møbelkonsulentene anslår at 75% av hans kunderelaterte aktiviteter loggføres. Begge anslår at den mangelfulle loggføringen er likt fordelt på alle kunder; altså har eksempelvis maskinkonsulentene forbrukt dobbelt så mye tid på kundebesøk enn det som har blitt loggført, for hver enkelt kunde. Begge serviceteknikerne anslår at de loggfører opp i mot 100% av alle kunderelaterte aktiviteter. Jeg har igjen mulighet til å gjøre mine egne undersøkelser for å anslå hvor mye som loggføres og vil gå ut i fra at anslagene på hhv 50% og 75% er korrekte. Den mangelfulle loggføringen vil være en åpenbar svakhet i min analyse. Jeg velger å bruke tidsperioden 1.juli 2010 til 31.desember 2010 når jeg skal analysere kundebasen. Med en tidsperiode på seks måneder kommer får jeg et stort tallmateriale å arbeide med, og det kan til en viss grad generaliseres. Å se på 2011 var ikke mulig, da kostnadstall for Pitney Bowes Tynset ikke var tilgjengelig for 2011 på det tidspunktet oppgaven ble skrevet.

3.2.7.3 Nøyaktighet i loggføringen

All tidsbruk blir loggført med 15minutters intervaller. Det vil si; i CRM systemet er det ikke oppført en eneste aktivitet som tar mindre enn 15 minutter, og videre øker aktivitetens varighet med intervaller på 15 minutter. Dette er neppe helt reelt. Samtidig er det ikke umulig at det er en fornuftig generalisering å gjøre, her kommer avveiningen mellom kostnad og nytte inn. Mer detaljert loggføring tar lengre tid (og vil dermed koste mer), men vil gi mer nøyaktige resultater.

4. Metode

Alle forskningsprosjekter er forsøk på å fremstille virkeligheten (Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2005). Virkeligheten er kompleks og kan selvfølgelig ikke gjenskapes med ord og figurer. Derfor kan vi kun fremstille en del av virkeligheten – den delen vi velger å se på, i det perspektivet vi ser det fra. Teori om metode omhandler dette. Hvordan vi velger ut hva vi vil undersøke, hvordan data blir innhentet, hvordan vi tolker og analyserer dataene og under hvilke forutsetninger vi arbeider. Figuren under illustrerer prosessen fra virkelighet til resultat.



Figur 6: Forskningsprosess(Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2005)

Figur 5 peker på at det foregår en selektiv observasjon og en selektiv tolkning i prosessen fra virkelighet til ferdig analyse. Det er ikke et spørsmål *om* forskeren påvirker denne prosessen, men et spørsmål *om hvordan*(Malterud 1996 i Wogsted og Midthun 2003). Forskerens bakgrunn, som erfaringer, antakelser og utdanning, vil være avgjørende for sluttresultatet.

Da arbeidet med denne oppgaven begynte hadde jeg allerede klare oppfatninger og antagelser om kundelønnsomhet i Pitney Bowes Tynset. Dette er en bedrift jeg har ”vokst opp med”, og i tillegg til å være kjent med mange av bedriftens kunder *igjennom* bedriften, har jeg kjennskap til svært mange av kundene *igjennom* andre sammenhenger. Jeg påstår likevel at mine analyser og konklusjoner er forankret i teori fremfor personlige oppfatninger.

4.1 Problemstilling

Før man kan gjennomføre en empirisk undersøkelse må man velge ut hva man ønsker å se på; hvilken problemstilling man ønsker å utforske. Når man velger hva man ønsker å undersøke velger man samtidig bort noe annet. Problemstillinger kan være enten beskrivende eller forklarende (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005). Beskrivende problemstillinger tar sikte på å gi en oversikt over en situasjon på et gitt tidspunkt, og er oftest kvantitative. Forklarende problemstillinger søker å finne årsaker til hvorfor noe skjedde, og er oftest kvalitative.

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke kundelønnsomhet hos Pitney Bowes Tynset. Kundene alene beskriver ikke hele bedriften, men andre aspekter (som leverandører, ansatte og sosiale forhold, lokaliteter osv) blir valgt bort som følge av fokus på kundelønnsomhet. Altså vil min fremstilling kun bli en del av virkeligheten. Problemstillingen er beskrivende.

4.2 Data og datainnsamling

4.2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Det er viktig å vurdere hvilke type data man trenger for å belyse problemstillingen. I den sammenhengen skilles det mellom to forskningsmetoder; kvalitativ og kvantitativ. Ved kvantitativ metode fokuserer man på mange enheter, funnene er målbare med resultater som kan fremstilles i tabeller og grafer. Ved kvalitativ metode går man ”i dybden” på et mindre antall enheter. Resultatene fremstilles i tekst – ord som gir mening. Metodene er ikke gjensidige utelukkende, ved forskning kan man ofte med stort hell benytte seg av begge. Ved hjelp av kvalitative metoder kan man forstå meningen med tallene som presenteres fra de kvantitative metodene. Likeledes kan kvantitative metoder brukes for å gi presise uttrykk for kvalitative ideer⁹.

⁹ http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode

4.2.2 Primær- og sekundærdata

Det er også vanlig å skille mellom primær- og sekundærdata. Forskjellen kan forklares så enkelt som at primærdata er data vi selv samler inn, sekundærdata er data andre har samlet inn. Primærdata har den fordelen at det er samlet inn med hensikt å belyse forskningsprosjektets problemstilling. En forsker tilegner seg primærdata ofte i form av intervjuer og spørreundersøkelser. Det er tidkrevende, og samtidig som man får den informasjonen man spør etter, får man heller ikke noe mer. Dersom forskeren ved utarbeidelse av spørreskjema ikke hadde god nok kunnskap om feltet han ønsket å undersøke, risikerer man at viktige spørsmål blir utelatt. Dermed får man ikke belyst temaet riktig selv om man kun har primærdata.

Eksempler på sekundærdata er statistikker, årsrapporter og avisartikler. Å benytte seg av sekundærdata er tidsbesparende. Men sekundærdata kan være samlet inn til et helt annet formål enn det forskeren har med sitt prosjekt. Dette gjør at man lett kan feiltolke dataene. I tillegg er det ikke alltid man kan undersøke hvordan sekundærdataene har blitt samlet inn, og fra hvor. Dermed risikerer man at dataene er upålitelige.

Min oppgave er basert på både kvantitative og kvalitative data, med hovedvekt på kvantitative. Kvantitative data er nøkkeltall knyttet til inntekter og kostnader, og rapporter fra CRM-systemet samt de ansattes manuelle loggføring av tidsbruk for mars måned 2011. Jeg benytter meg både av primær- og sekundærdata. Primærdata får jeg fra samtaler med de ansatte (vedr rutiner ved kundebehandling), samt loggføring av tidsbruk på aktiviteter. Jeg har også benyttet meg av sekundærdata. Dette er i all hovedsak data fra Pitney Bowes ulike CRM-systemer, som omhandler historiske data om kunderelaterte aktiviteter og ordrehistorikk.

4.3 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige dataene er. Det omhandler både hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008). Dersom reliabiliteten er god skal det være mulig å repetere undersøkelsen ved en

senere anledning, og få likt resultat. Validitet forteller om dataenes gyldighet. Vi har både intern og ytre validitet (Cook og Campell i Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2008). Intern validitet går på om dataene oppfattes som korrekte. Ekstern validitet omhandler om funnene kan generaliseres.

Min analyse er utarbeidet på basis av informasjon fra ledelse og ansatte i Pitney Bowes. Dette gjelder både nøkkeltall, rapporter fra CRM-system, beskrivelser av prosesser og andre anslag. Både nøkkeltallene og rapportene fra CRM-systemet er sekundærdata, noe som kan svekke den interne validiteten. Primærdata fra intervjuer med ansatte og ledelse vil igjen styrke den interne validiteten. Den største utfordringen knyttet til validitet kommer via CRM-systemet. Selv om systemet er tenkt brukt til et slikt formål, har ikke brukerne vært klar over dette. Utfordringer knyttet til CRM-systemet er ble diskutert i 3.2.7. Jeg anser reliabilitetsaspektet ved denne analysen for å være godt ivaretatt.

5. Analyse av kundelønnsomhet i Pitney Bowes Tynset

I denne delen av oppgaven skal jeg foreta en analyse av lønnsomheten for Pitney Bowes Tynsets kunder siste halvår 2010. Dette skal jeg gjøre i henhold til den teori jeg har referert til i kapittel 2. Tallmaterialet og utregninger finnes i regnearket vedlegg 1. Som følge av oppgavens begrensede varighet vil forutsetninger bli tatt, disse presiseres underveis. Først finner jeg det hensiktsmessig å diskutere Pitney Bowes' kunder – og det kundeutvalget jeg skal analysere.

5.1 Kunder

I CRM-systemet er det registrert at Pitney Bowes Tynset ansatte utførte en (eller flere) aktiviteter mot 136 kunder siste halvdel av 2010. Hos åtte av disse kundene var det mye samarbeid med andre Pitney Bowes kontorer. Disse har jeg utelatt fra analysen, da jeg ikke har mulighet til å utarbeide estimater for kostnadsdrivere til de andre Pitney Bowes kontorene. Altså vil jeg analysere til sammen 128 kunder. I det senere vil jeg referere til disse 128 som ”kundeutvalget”.

Det er på sin plass å presisere at dette ikke er samtlige kunder Pitney Bowes Tynset har hatt siste halvdel av 2010. I tillegg til kundene hvor det har vært et utstrakt samarbeid med andre PB kontorer vil ikke kunder som ikke er registrert i CRM systemet med aktiviteter bli tatt med. På basis på den informasjonen jeg har tilgang til har jeg ikke grunnlag for å estimere hvor stor andel av den totale kundemassen disse 128 kundene utgjør. Men det er på det rene at kundene i kundeutvalget har kjøpt varer og tjenester fra Pitney Bowes Tynset i perioden 1.juli 2010 til 31.desember 2010 for kr 3 167 137.

Total inntekt fra kunder i 2010 fordelte seg som vist til høyre mellom de ulike varegruppene.

Varegruppe	Omsetning
Møbel	Kr 4 036 000
Maskin	Kr 2 672 000
Service	Kr 1 569 000
Rekvisita	Kr 1 606 000
Sum	Kr 9 885 000

Tabell 3: Omsetning Pitney Bowes Tynset 2010.

Av rapporteringsmuligheter i CRM-systemet er det klart at omsetningen siste halvår 2010 for varegruppe møbel var på kr 1 651 298 (40% av den totale årsomsetningen). For varegruppe maskin og service foreligger det ikke slike rapporter, som følge av at noe er direkte salg, og

noe er serviceavtaler og leie. I mangel på et bedre estimat antar jeg derfor at omsetningen fordelte seg på samme måte for maskin og service som for møbel; med 60% første halvår, og 40% siste halvår. Varegruppe rekvisita er ikke inkludert i analysen, og fjernes derfor fra den videre beregningen.

Varegruppe	Omsetning
Møbel	Kr 1 1651 000
Maskin	Kr 1 069 000
Service	Kr 628 000
Sum	Kr 3 347 000

Tabell 4: Omsetning siste halvår 2010. Tallene er hentet fra vedlegg 2.

Differansen mellom estimert omsetning for siste halvår 2010 og omsetning fra de 128 kundene er kr 180 263. Dette er et beløp som må ha kommet fra

- a) kunder jeg har valgt å ekskludere fra analysen som følge av utstrakt samarbeid med andre kontorer
- b) kunder det ikke har blitt utført noen aktivitet mot, men som har en løpende leasing- og/eller serviceavtale (mer om dette punktet i avsnitt x)

Gjennomsnittsinntekten fra den enkelte kunde, basert på mitt utvalg av 128 kunder med en inntekt på kr 3 167 137, var kr 24 743¹⁰. Dersom gjennomsnittsomsetningen fordeler seg likt på de ikke-inkluderte kundene mangler jeg 7,2 kunder. 8 kunder er antallet som ble ekskludert på grunn av utstrakt samarbeid med andre kontorer. Dog vet jeg med sikkerhet at det er flere enn åtte kunder som er utelatt fra analysen. Etter samtaler med de ansatte er det klart at det er flere kunder som har løpende leasing- og/eller serviceavtaler, som ikke har blitt inkludert. Hvor mange dette dreier seg om, har det ikke blitt gjort noen anslag over.

¹⁰ For utregning se vedlegg 1: ark: utregninger

5.2 Inntekter – med tilhørende kostnader

Jeg finner det hensiktsmessig å dele Pitney Bowes Tynsets inntekter i tre ulike kategorier:

1. Møbelsalg, maskinsalg og serviceoppdrag som faktureres i sin helhet ved kjøps/oppdragstidspunktet.
2. Leasing av maskiner
3. Service som faktureres med årlig fastbeløp ihht avtale

5.2.1 Salg

For kategori én har det vært relativt enkelt å finne de inntekter og kostnader som skal henføres til kunde for perioden. I CRM-systemet er alle ordrene for den enkelte kunde oppført, spesifisert med varekostnad.

5.2.2 Leasing av maskiner

Kategori to omhandler leasing av maskiner. For alle kunder med aktiviteter har jeg undersøkt om de har en løpende leasingavtale hos Pitney Bowes Tynset. Leasingavtalene betales forskuddsvis, enten kvartalsvis eller halvårlig. Inntekt for kunder med løpende leasingavtaler (som fortsatt var gyldig pr 31.12) tilsvarer i analysen et halvt års leie. Mange kunder tegnet leasingavtaler siste halvdel av 2010. For disse tilsvarer inntekten antall måneder som gjenstod av året idet avtalen ble effektuert.

Varekostnaden har jeg fordelt med lik andel til alle terminene.

Eksempel:

Kunde A tegner en leasingavtale som blir effektuert 1.november 2010. Den skal betales over 20 terminer (5 års leasingtid). Varekostnaden på maskinen er kr 27000,00. Kvartalsvise leasingbeløp er kr 3450,00.

Månedlig leasingbeløp: 1150,00 kr¹¹

Inntekt 2010: 2300,00kr¹²

Kostnad pr termin: 1350,00 kr¹³

Kostnad pr mnd: 450,00 kr¹⁴

Kostnad 2010: 900,00 kr¹⁵

5.2.3 Service

For kategori tre har jeg fulgt samme fremgangsmåte som for kategori to. Jeg har undersøkt om kundene med aktiviteter har en løpende serviceavtale. Serviceavtaler faktureres en gang årlig, etterskuddsvis. Avtalene tar utgangspunkt i et fast antall transaksjoner på maskinen (eks kopier). Dersom antallet overstiges vil kunden bli ilagt en ekstraavgift, som legges til neste års årlige faktura. Administrasjon av dette er det Pitney Bowes avdeling Eidsiva, Gjøvik som håndterer. Jeg har dermed ikke kjennskap til hvilke kunder som har blitt ilagt en ekstraavgift. Mine analyser tar utgangspunkt i at ingen av kundene har blitt ilagt en slik avgift.

Under arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke hatt tilgang til de enkelte kunders reskontro. Kunder som har løpende leasing- eller serviceavtaler men som *ikke* har blitt henført noen aktivitet for siste halvdel 2010, har jeg ikke mulighet til å fange oppe. En løpende serviceavtale som ikke blir benyttet fra kundens side er selvfølgelig svært gunstig for Pitney Bowes Tynset. Her vil 100% gå direkte til dekning av ikke fordelte kostnader. For leasingavtalene vil en noe mindre andel gå til dekning av de ikke fordelte kostnadene; leasingbeløpet fratrukket varekostnaden.

¹¹ kr 3450,00/3 måneder = 1150,00 kr

¹² kr 1150,00*2 måneder (november og desember) = kr 2300,00

¹³ kr 27000,00/20 terminer= kr 1350,00

¹⁴ kr 1350,00/3 måneder =kr 450,00

¹⁵ kr 450,00*2 måneder = kr 900,00

5.3 Aktiviteter

Hvilke kunderelaterte aktiviteter blir utført hos Pitney Bowes Tynset? Det tidligere drøftede CRM-systemet åpner for detaljert spesifisering av aktivitetene. Systemet utnyttes ikke ut til sitt fulle potensial av Pitney Bowes Tynsets ansatte på dette punktet. De ansatte har ulike måter å loggføre sine aktiviteter på, eksempelvis kan aktiviteten ”møte” gjelde både en telefonsamtale, et møte inne hos Pitney Bowes og et møte ute hos kunde. Dette er i CRM-systemet *oftest* videre spesifisert i aktivitetens kommentarfelt. I tillegg blir det opprettet flere ”sekkposter”, som kun kommer til syne på én kunde (Eksempelvis ”møte ute”, 7 timer. Hvilke kunder som er besøkt har blitt spesifisert i kommentarfeltet). Av den grunn har ikke forhåndsdefinerte rapport gitt meg den informasjonen jeg trenger for å utføre analysen, og jeg har vært nødt til å gå igjennom kundehistorikken til hver av de aktuelle kundene manuelt, for så å ”overføre” de registrerte aktivitetene til ”mine” definerte aktiviteter.

Jeg har funnet det hensiktsmessig å definere følgende kunderelaterte aktiviteter for Pitney Bowes Tynset.

Møte inne

Omfatter møbel- og maskinkonsulentenes kunderettede aktiviteter utført inne hos Pitney Bowes Tynset. Dette gjelder både når kunde kommer på besøk (både avtalt over ”drop in”) og for telefonsamtaler. Tidsbruk for aktiviteten spesifiseres i CRM.

Møte ute

Omfatter møbel- og maskinkonsulentens besøk ute hos kunde. Tidsbruken for aktiviteten spesifiseres i CRM, inklusive reisetid.

Service inne

Omfatter all service som utføres inne hos Pitney Bowes Tynset, samt klargjøring og testing av maskiner. Tidsbruken for aktiviteten spesifiseres i CRM.

Service ute

Omfatter all service som utføres ute hos kunde, samt levering og installering av maskiner hos kunde. Tidsbruken for aktiviteten spesifiseres i CRM, inklusive reisetid.

Montering møbel

Omfatter all montering og levering av møbler, ute hos kunde. Tidsbruken for aktiviteten spesifiseres i CRM, inklusive reisetid.

Skrive tilbud.

Omfatter det å skrive tilbudet. Denne aktiviteten blir ikke spesifisert med tid, men registreres ved at tilbud blir lagt inn.

Skrive ordre.

Omfatter det å skrive ordren. Denne aktiviteten blir ikke spesifisert med tid, men registreres ved at ordre blir lagt inn.

Transport til kunde for møte med firmabil

For hvert kundemøte som skjer utenfor Pitney Bowes Tynsets lokaler, foregår transporten med bil. Denne aktiviteten utføres i all vesentlighet av møbel- og maskinkonsulentene, da det er de som er ute på kundemøter.

Transport til kunde for service, firmabil

For hvert serviceoppdrag som skjer utenfor Pitney Bowes Tynsets lokaler, foregår transporten med bil. Denne utføres brukes av serviceteknikerne, da det er de som er ute serviceoppdrag.

Transport til kunde med varebil

Varebilen benyttes nærmest utelukkende til levering av møbler og større maskiner. Denne aktiviteten utføres i all vesentlighet av serviceteknikerne, da det er de som leverer maskiner og monterer møbler.

Disse aktivitetene er beskrivende for arbeidet, det vil si de omfatter alle kunderelaterte aktiviteter. Dersom det ved en senere anledning skal utføres en kundelønnsomhetsanalyse ved Pitney Bowes Tynset kan det være ønskelig at aktivitetene spesifiseres ytterligere i CRM systemet.

5.4 Kostnadsdriveranalyse

Som tidligere nevnt skal kostnadsdriveren være den faktoren som er dimensjonerende for aktiviteten på lang sikt. Kostnadsdriveren må være den faktoren som forklarer svingninger i de totale kostnadene. Utrekninger og tallgrunnlag finnes i vedlegg 1; ark: kostnadsdriveranalyse.

Aktivitet; møte inne, møte ute, service inne, service ute og montering møbler

Hos Pitney Bowes Tynset er de ansatte den viktigste og mest kostbare innsatsfaktoren. For flere aktiviteter vil nettopp *tid medgått* være kostnadsdriver. Denne kostnadsdriveren er varighetsbasert. Antall timer medgått vil være kostnadsdriver for aktivitetene møte inne, møte ute, service inne, service ute og montering møbler.

Kostnaden pr kostnadsdriverenhet har jeg funnet på følgende måte;

Jamfør vedlegg 1; ark: Nøkkeltall 2010 var lønnskostnaden for PB Tynset i 2010 på kr 2 196 000,00 (inklusive arbeidsgiveravgift, feriepenger og pensjon). Som tidligere nevnt består Pitney Bowes Tynset av 5 årsverk.

Teoretisk kapasitet for Pitney Bowes Tynset er 8750 timer årlig. Den praktiske kapasiteten må estimeres, da ineffektiv drift ikke er enkelt å måle. Variasjonene kan være store fra dag til dag. Daglig leder estimerer at i snitt går 15% av hver arbeidsdag med til ineffektiv drift. Dermed blir årlig praktisk kapasitet for PB Tynset 7437,5 timer.

Kostnad pr kostnadsdriverenhet; *tid medgått*: 295,26 kr

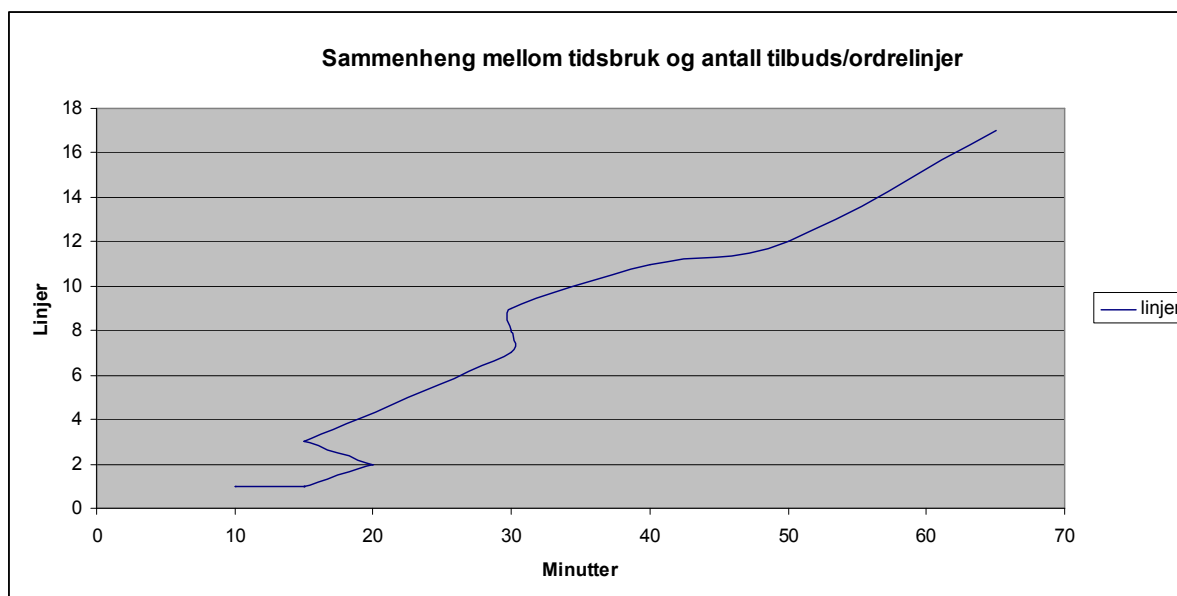
Ideelt sett burde aktivitetene med kostnadsdriver; *tid medgått* vært spesifisert for hvilken ansatt det gjelder. Dette fordi de ansatte har ulik lønn, og dermed vil kostnaden pr ansatt-time også variere. Jeg har ikke tilgang til de ulike lønnsbetingelsene til de ansatte, og har dermed ikke mulighet til å estimere de ulike kostnadene.

Aktivitet: Skrive ordre og skrive tilbud

Til disse to aktivitetene har jeg valgt antall ordre/tilbudslinjer samt antall ordre/tilbud som kostnadsdriver. Dette kan man betrakte som at det å skrive en ordre/et tilbud uansett har en viss kostnad forbundet med seg, uavhengig av antall linjer (derav kostnadsdriver: antall ordre). I tillegg øker kostnaden med å skrive ordren tilnærmet lineært med antall linjer (derav kostnadsdriver; antall ordrelinjer).

Pitney Bowes Tynset har loggført tidsbruken ved skriving av tilbud og ordre i mars 2011. Av denne loggføringen ser man sammenhengen skissert over tydelig; tidsbruken ved å skrive en ordre/et tilbud øker med antall linjer. Sammenhengen er ikke perfekt lineær. Jeg velger likevel å bruke dette som kostnadsdriver, da det gir et bedre estimat enn noen annen kostnadsdriver tilgjengelig.

Sammenhengen er skissert i følgende graf:



Figur 7: sammenheng mellom tidsbruk og antall tilbuds/ordrelinjer

Loggføringen fra mars måned viser at ordre og tilbud med kun én linje tok 10-15 minutter å skrive. Jeg har valgt å benytte meg av gjennomsnittlig tidsbruk; 13,3 minutter. Altså tar det i snitt 13,3 minutter å skrive en ordre/et tilbud med kun én linje.

Over er kostnaden pr ansatt-time regnet ut til 295,26 kr. Dette gir en kostnad pr minutt a kr 4,92. Dermed vil kostnaden pr 13,3 minutter være kr 65,6 kr.

Kostnadsdriver pr kostnadsdriverenhet ordre/tilbud: kr 65,60

Etter at ordreprogrammet er åpnet og første linjen er skrevet (13,3 minutter) bruker selgeren i snitt 3,5 minutter for hver ekstra linje som legges inn.

Kostnad pr kostnadsdriverenhet antall linjer: kr 17,22

Aktivitet: transport til kunde for møte, for service og med varebil.

Aktiviteten transport har jeg valgt å dele opp i ”møte”, ”service” og ”med varebil”. Alle har kostnadsdriver ”antall kilometer”, med ulike justeringer. I årsregnskapet er bilkostnadene delt inn i to ”sekkeposter”, en for firmabiler og en for varebil.

Totale bilkostnader for firmabiler 2010: 350 000kr

Totale bilkostnader for varebil 2010: 95000kr

Total årlig kjørelengde firmabiler: 130000 km

Total årlig kjørelengde varebil: 20000 km

Kostnad pr km firmabil: 2,69 kr

Kostnad pr km varebil: 4,75kr

Det tilkommer også en kostnad for den ansatte som må kjøre bilen, i henhold til hvor lang tid som medgår. Når en aktivitet loggføres i CRM-systemet inkluderes også reisetid. Kostnaden for den ansattes tid vil derfor ikke inkluderes her – den er inkludert i de ulike aktivitetene ”ute”.

Transport møte, firmabil

Ved salgsbesøk og møter har selgerne mulighet til å planlegge dagene slik at de ”samler opp” kunder, og besøker flest mulig hver gang de er i det aktuelle distriktet. Jmfør daglig leder er det realistisk å anta at 5-6 kunder blir besøkt pr tur, i snitt. Kilometerkostnaden for den aktuelle turen bør derfor fordeles ut til 5-6 kunder – jeg velger å bruke 5,5 kunder som et snitt.

Kostnad pr kostnadsdriverenhet: 0,48 kr/km

Transport service, firmabil

For servicer er det ikke mulig å ”samle opp” kunder på samme måte som ved salgsbesøk. Serviceteknikerne er pålagt å respondere raskt ved forespørsel om service jfr serviceavtalene. Her er også kundetilfredshet og omdømme et viktig punkt. Jfr daglig leder er et realistisk snitt 2 kunder pr tur.

Kostnad pr kostnadsdriverenhet: ,345 kr/km

Transport med varebil

Heller ikke ved varelevering er det mulig å ”samle opp” kunder på samme måte som ved salgsbesøk. Som en følge av både forpliktelser mtp leveringstid og lite lagringsplass hos PB Tynset leveres varene oftest fortløpende når de ankommer Tynset. Også her anslår daglig leder at det er realistisk med et snitt på 2 kunder pr tur.

Kostnad pr kostnadsdriverenhet: 2,37 kr/km

Aktivitetene med tilhørende kostnadsdrivere oppsummeres i følgende tabell:

Aktivitet	Kostnadsdriver	Kostnad pr	kostnadsdriverenhet	Plass i hierarki
Møte inne	Tid medgått	295,26 kr	Pr time	Kundenivå
Møte ute	Tid medgått	295,26 kr	Pr time	Kundenivå
Service inne	Tid medgått	295,26 kr	Pr time	Kundenivå
Service ute	Tid medgått	295,26 kr	Pr time	Kundenivå
Montere møbel	Tid medgått	295,26 kr	Pr time	Kundenivå
Skrive tilbud	Antall tilbud	65,61 k r	Pr ordre	Ordrenivå
	Antall linjer	17,22 kr	Pr linje	Enhetsnivå
Skrive ordre	Antall ordre	65,61 k r	Pr ordre	Ordrenivå
	Antall linjer	17,22 kr	Pr linje	Enhetsnivå
Transport: møte, firmabil	Antall km	0,48 kr	Pr km	Kundenivå
Transport: service, firmabil	Antall km	1,35 kr	Pr km	Kundenivå
Transport; varebil	Antall km	2,37 kr	Pr km	Kundenivå

Tabell 5: Aktiviteter og kostnadsdrivere, oppsummert

5.5 Kunders forbruk av aktiviteter

Som tidligere nevnt har jeg tatt utgangspunkt i de aktiviteter som er loggført i CRM-systemet for å se hvordan de ulike kundene forbruker aktiviteter. De ulike kunders aktivitetsforbruk er summert i vedlegg 1: ark: kunder, aktiviteter og kostnader. Aktivitetene er definert i henhold til kapittel 5.3. De øvrige punktene i skjemaet vil jeg forklare her.

Kundenr.

Hver enkelt kunde har blitt gitt et kundenr, for å skille de fra hverandre, og for at ansatte og ledelse ved Pitney Bowes skal kunne identifisere de ulike kundene.

Rammeavtale

Kunder som tilhører en rammeavtale er merket i denne kolonnen, med tall tilsvarende hvilken rammeavtale de tilhører. Tallene varierer fra 1 til 7.

Serviceavtale

Kunder som har en gjeldende serviceavtale er merket med "x" i denne kolonnen.

Leasingavtale

Kunder som har en gjeldende leasingavtale er merket med "x" i denne kolonnen.

Avstand t/r

Angir avstanden fra Pitney Bowes Tynset til kunde, tur/retur. Tallet angis i kilometer.

Inntekt

Angir summen av de innbetalinger kunden har gjort til firmaet i perioden. Se forøvrig avsnitt 5.2 for nærmere forklaring.

Varekostnad

Angir kostnaden av de varer kunden har kjøpt av firmaet i perioden. Se forøvrig avsnitt 5.2 for nærmere forklaring.

DB: Dekningsbidrag

Dette tallet er regnet ut fra inntekt og varekostnad. $\text{Inntekt} - \text{varekostnad} = \text{dekningsbidrag}$.

DB % (dekningsbidrag i prosent)

Dette tallet angir DB i punkt 8, i prosent av inntektene.

5.6 Utregning av kunderesultat; et eksempel

Utregninger av kunderesultatet finnes i vedlegg 1; ark: kunder, aktiviteter og kostnader. Alle formler ligger i excelarket. Likevel vil jeg her gå igjennom et eksempel på hvordan kunderesultatet er regnet ut. Eksempelet tar utgangspunkt i kunde nr 110.

Kundenr 110 har en løpende serviceavtale. I analyseperioden plasserte de to ordrer hos Pitney Bowes Tynset, begge for leasing av maskin. I tillegg til maskinkonsulentens to møter med kunden hos kunden, var serviceteknikerne ute hos kunden i til sammen 3,5 time, fordelt på to turer (hvorav en tur med varebil, for levering ordre).

Kunde 110

Inntekt	Kr 7607,00
Varekostnad	Kr 1223,30
DB	Kr 6383,70
DB %	83,92% ¹⁶
Avstand t/r	110 km

Tabell 6: Fakta om kunde 110, siste halvår 2010

¹⁶ Det høye dekningsbidraget skyldes i stor grad serviceavtalen, som ikke har noen varekostnad.

Aktivitet	Forbruk	Kostnad forbundet med forbruket, utregning. = Forbruk * kostnad pr kostnadsdriverenhet	Kostnad forbundet med forbruket, sum
Møte inne	0,5 timer	=0,5timer*295,26kr	147,63 kr
Møte ute	2 timer	=2timer*295,26kr	590,52 kr
Service inne	0 timer	= 0timer*295,26kr	0 kr
Service ute	3,5 timer	= 3,5timer*295,26kr	1033,41 kr
Montere møbel	0 timer	= 0timer*295,26kr	0 kr
Skrive tilbud: tilbud	0 tilbud	= 0tilbud*65,61kr	0 kr
Skrive tilbud: linjer	0 linjer	=(0-0)linjer*17,22kr (antall linjer – antall tilbud)	0 kr
Skrive ordre; ordre	2 ordre	=2ordre*65,61kr	131,22 kr
Skrive ordre; linjer	8 linjer	=(8-2)linjer*17,22kr	103,32 kr
Transport: møte, firmabil	2 turer	=2*110km*0,48kr	105,6 kr
Transport: service, firmabil	1 tur	=1*110km*1,35kr	148,50 kr
Transport: varebil	1 tur	= 1*110km*2,37kr	260,7 kr
SUM			2520,09 kr

Tabell 7: Utregninger av aktivitetskostnader for kunde 110

Resultatet hos kunde 110 finnes slik:

Dekningsbidrag: kr 6383,70

Minus SUM aktivitetskostnader: kr 2520,09

Er lik Resultat: kr 3863,00

Kunde 110 bidrar fortsatt med et positivt resultat, men resultatet og lønnsomheten ble betydelig lavere etter at aktivitetskostnadene ble innkalkulert.

5.7 Forutsetninger ved bruk av ABC – har de blitt ivaretatt?

Avsnitt 2.5.3 tar for seg hvilke utfordringer som knytter seg til den praktiske bruken av ABC. I dette avsnittet vil jeg vurdere hvordan min analyse har forholdt seg til ABC's grunnleggende forutsetninger.

Først har vi kravet om separabilitet – at ressursbruken i én aktivitet skal være mulig å skille fra ressursbruken i alle andre aktiviteter. Jeg er av den oppfatning at dette kravet er tilstrekkelig ivaretatt. Kravet om homogenitet omhandler at det kun skal være én kostnadsdriver for hver aktivitet. Dette kravet har jeg oppfattet som mer krevende å kunne oppfylle, da flere aktiviteter (i sær skrijving av ordre og tilbud) har hatt flere mulige kostnadsdrivere. Jeg føler likevel at de kostnadsdrivere jeg har valgt er de som best beskriver kostnadene ved aktiviteten. Til slutt har vi kravet om linearitet, som sier at en kostnad skal øke proporsjonalt med forbruket av kostnadsdriveren, og at alle kostnader er reversible. Dette kravet er ikke oppfylt. Gjennom leasing- og serviceavtaler er det knyttet betydelige faste kostnader til kundene som har gått inn i disse.

6. Resultater fra analysen

6.1. Grafisk fremstilling av kundelønnsomhet

I det følgende vil jeg presentere resultatene fra min analyse, ved hjelp av metodene beskrevet i teoridelen. Jeg vil gå igjennom de ulike diagrammene, og til slutt kommentere de samlet.

Grunnlaget for kurvene og tilhørende nøkkeltall finnes i vedlegg 1. Aller først vil jeg repetere noe nøkkeltall, alle fra vedlagte regneark.

Total inntekt fra kundeutvalget i perioden: kr 3 167 137,00

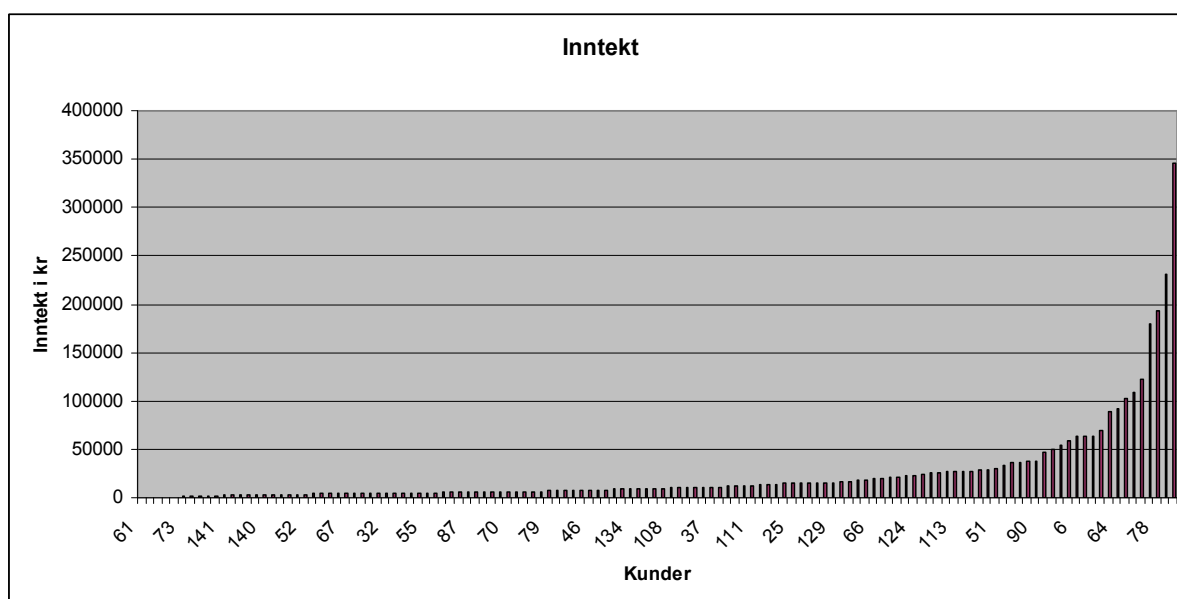
Total varekostnad for kundeutvalget i perioden: kr 1 706 467,00

Totalt dekningsbidrag fra kundeutvalget i perioden: kr 1 460 669,00

Gjennomsnittlig inntekt: kr 24743,3.

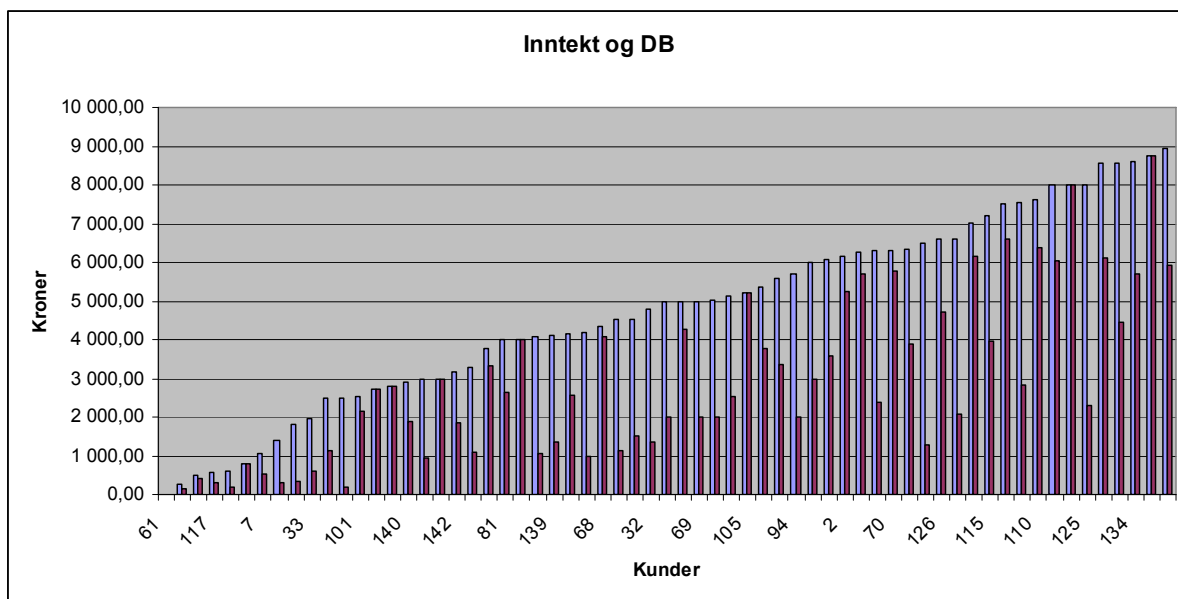
6.1.1 Absolutte lønnsomhetsanalyser

I diagrammet under er inntekten fra kundene rangert fra minst til størst. Det kan enkelt lese av kurven at ca 112 kunder bidrar med inntekt lik eller mindre enn kr 50 000, og at det er 4 kunder som skiller seg ut med vesentlig høyere inntektsbidrag enn resten. De 4 største kundene står til sammen for kr 948 708 i inntekt, ca 30% av den totale inntekten.

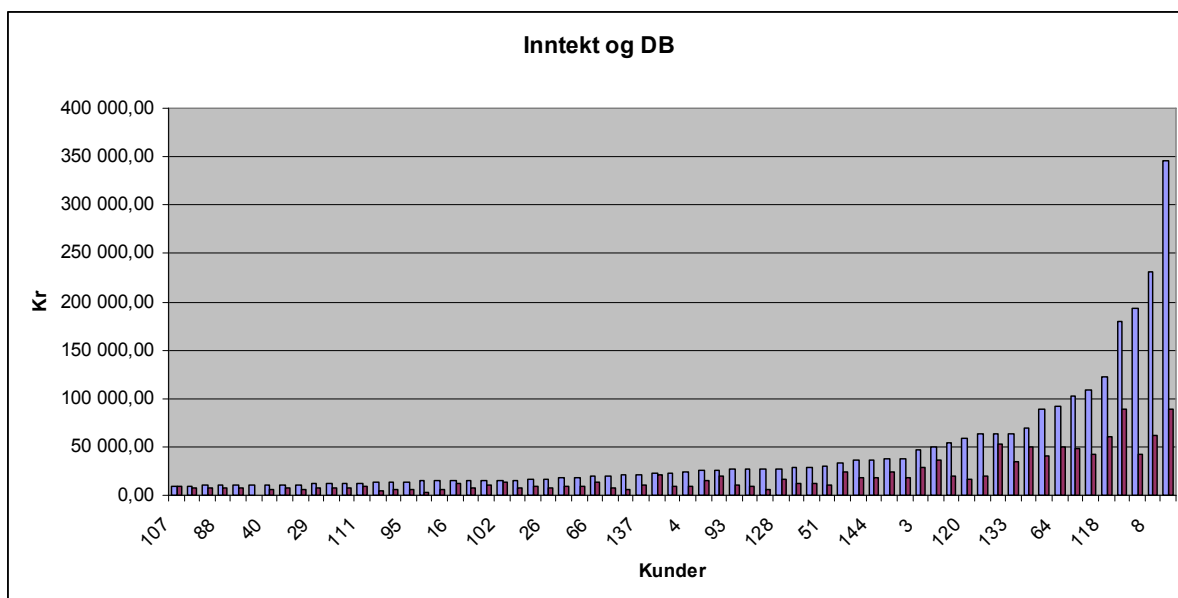


Figur 8: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt

For å bedre lesbarheten har jeg valgt å dele kundemassen i to for de neste diagrammene. Figur 9 viser de 65 kundene med lavest inntekt, figur 10 viser de påfølgende 65 kundene med høyest inntekt. Diagrammene viser også dekningsbidraget fra hver enkelt kunde. Inntekten vises i blå søyle, dekningsbidraget fremkommer av den lilla søylen. Dette er det dekningsbidraget Pitney Bowes Tynset selv opererer med, altså inntekt fratrukket kun varekostnad. Kostnad for forbrukte aktiviteter er ikke inkludert her.



Figur 9: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt og dekningsbidrag, kunde 1-65

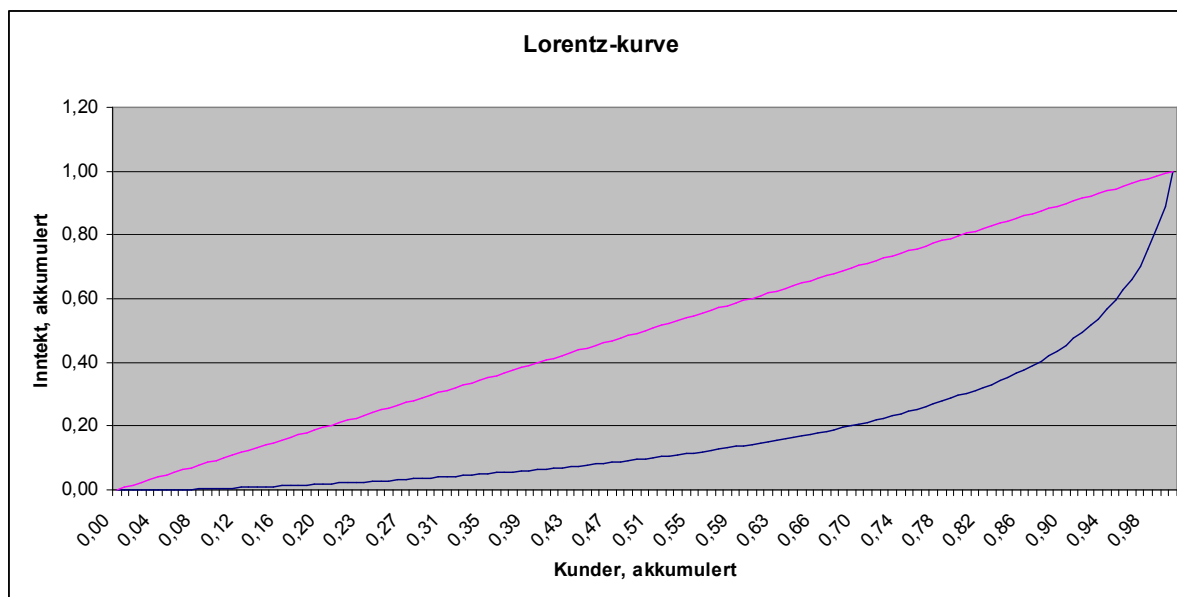


Figur 10: Absolutt lønnsomhetsanalyse; inntekt og dekningsbidrag, kunde 66-128

Av diagrammene ser vi at dekningsbidraget på ingen måte har noe lineært forhold med inntekten. Det er spesielt interessant å merke seg at de fire kundene med høyest inntekt ikke har vesentlig høyere dekningsbidrag enn de neste fire kundene. Faktisk har de fire kundene med høyest inntekt et gjennomsnittlig dekningsbidrag på ca 30%, og de fire kundene neste kundene (plassering 5-8) har et gjennomsnittlig dekningsbidrag på ca 46%.

6.1.2 Lorentz-kurve

Lorentz-kurven viser fordeling i inntekt blant Pitney Bowes Tynsets kunder. Både inntekt og kundemasse oppgis akkumulert og i prosent, noe som gjør kurven svært lettleselig.



Figur 11: Lorentz-kurve

Av diagrammet over ser vi nok en gang at Pitney Bowes Tynsets kunder genererer svært ulik inntekt. Dersom alle hadde bidratt med lik inntekt ville kurven vært sammenfallende med diagonalen.

Av kurven kan vi lese at ca 70% av kundene står for 20% av inntektene, og 87% av kundene står for 40% av inntektene. Dermed står de resterende 13% av kundene for hele 60% av inntektene.

Som verktøy for å tolke Lorentz-kurven enda bedre estimerer vi nøkkeltallene Gini-koeffesienten og sårbarhetsfaktoren SI. Begge gir oss ytterligere informasjon om hvordan inntekten er fordelt blant kundene.

Gini

For kurven over er gini-koeffesienten 0,64. G ligger alltid mellom 0 og 1. $G=0,64$ tyder på at inntektene er ganske ujevnt fordelt, og at bedriften avhenger av at mindre antall store kunder.

Sårbarhetsfaktoren SI

Av vedlegg x ser vi at 31 kunder har en inntekt større eller lik gjennomsnittlige inntekten. Vi benytter oss av følgende formel;

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

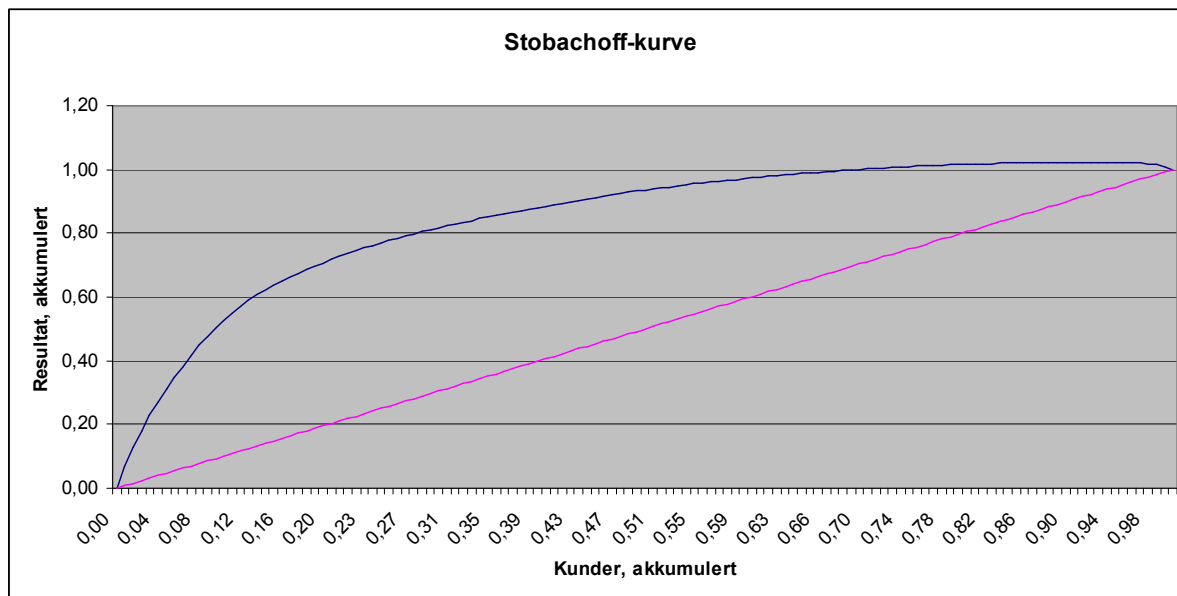
$$SI = (128-31)/128$$

$$SI = 0,75.$$

SI varierer mellom 0 og 1. Jo nærmere 1, jo færre, store kunder er bedriften avhengig av. $SI = 0,75$ peker i samme retning som Gini-koeffesienten = 0,64; at Pitney Bowes Tynsets kunder inntekter er ujevnt fordelt, og at foretaket avhenger av et mindre antall store kunder.

6.1.3 Stobachoff

Der hvor Lorentz-kurven viste akkumulert inntekt, viser Stobachoff-kurven akkumulerte kunderesultater. Kurven under synliggjør at lønnsomheten blant Pitney Bowes Tynsets kunder er ulik.



Figur 12: Stobachoff-kurve

Vi kan lese direkte av kurven at ca 30% av kundemassen står for 80% av resultat. Tar vi med de neste 10% av kundemassen (totalt 40%) har vi dekket opp 90% av resultatet. Det vil si at de resterende 60% er enten kun marginalt lønnsom, eller direkte ulønnsom.

For å bedre tolke Stobachoff-kurven kan vi estimere to nøkkeltall; Stobachoff-koeffesienten S og sårbarhetsfaktoren SR.

Stobachoff-koeffesienten

Stobachoff-koeffesienten indikerer med en verdi mellom 0 og 1 hvor jevnt resultatet blant kundene er fordelt. S nærme null tyder på svært liten variasjon blant resultatet fra kundene. S nærme 1 tyder på stor variasjon. For dette kundeutvalget er $S = 0,41$; middels variasjon.

Stobachoff-koeffesienten, S

$$S=A/(A+B). S=0,41.$$

Sårbarhetsfaktoren SR

Sårbarhetsfaktoren SR viser hvor stor andel av kundene som genererer et negativt resultat.

Her er SR 0,093 – 9,3%.

6.1.4 Tolkning

De absolutte lønnsomhetsanalysene og Lorentz-kurven synliggjør at det er en stor spredning i inntekt fra de ulike kundene til Pitney Bowes. En Gini-koeffesient på 0,64 i samband med en sårbarhetsfaktor SI på 0,75 viser at Pitney Bowes Tynset får en forholdsvis stor andel av sine inntekter fra en forholdsvis liten mengde kunder. Dette er et forhold som gjør Pitney Bowes Tynset potensielt sårbar – hva vil skje, dersom noen av de største kundene blir borte?

Av Stobachoff-kurven kan vi lese at 30% av kundemassen står for 80% av resultatet. I avsnitt 2.4.3 har jeg referert til Kaplan, som hevder 20/80-regelen må forkastes, til fordel for 20/225 regelen. For dette kundeutvalget er det ikke tilfelle, fordelingen til Pitney Bowes Tynset (30/80) er vesentlig nærmere 20/80 enn 20/225. Av samme kurve kan vi også lese at 10% av inntektene kommer fra hele 60% av kundemassen. Av SR faktoren vet vi at 9,3% av kundene var ulønnsomme. Dermed er halve kundemassen kun marginalt lønnsomme.

Stobachoff-koeffesienten er 0,41. Gini-koeffesienten er 0,64. Dette betyr at er mindre spredning i resultat blant kundene, enn i inntekt fra kundene.

6.2 Ubenyttet kapasitet

Som skrevet tidligere søker ABC å synliggjøre kostnaden av ubenyttet kapasitet. Jeg har definert ”ubenyttet kapasitet” for Pitney Bowes Tynset til å være kapasitet (tid) som ikke benyttes ut mot kunder, men mot leverandører, interne møter, rydding osv. For utregninger, se vedlegg 1: ark utregninger.

6.2.1 Teoretisk kapasitet

Teoretisk kapasitet definert jeg i avsnitt 5.4 til å være 8750 timer årlig. Praktisk kapasitet ble i samme avsnitt definert til 7437,50 timer årlig. Dette tok utgangspunkt i alle fem ansatte. Rekvizita ble ikke inkludert i analysen, og jeg finner det derfor fornuftig å fjerne timer tilsvarende et årsverk fra den videre diskusjonen. Dette vil tilsvare rekvizitakonsulentens årsverk. Kun ytterst sjelden er det andre enn rekvizitaansvarlig som betjener kunder på dette området.

Dermed blir teoretisk kapasitet redusert til 7000,00 timer årlig. Det er fortsatt sannsynlig at 15% av dagen går med til ineffektiv drift, så praktisk kapasitet blir 5950,00 timer årlig. For et halvt år utgjør praktisk kapasitet 2975 timer.

6.2.2 Kapasitetskostnad

Lønnskostnaden for 2010 var kr 2 196 000. Ettersom jeg ikke har kjennskap til de ulike lønnsavtalene forutsetter jeg i mine beregninger at alle har lik lønn og vilkår. Årlig lønnskostnad for et årsverk blir dermed kr 439 200,00. Ettersom rekvizitakonsulentens timer fjernes fra beregningene, må også lønnskostnaden fjernes. Lønnskostnad for de fire resterende ansatte var i 2010 kr 1 756 800,00.

Jeg antar lik lønnskostnad for alle måneder. Lønnskostnaden for siste halvdel av 2010 blir dermed kr 878 400 kr.

6.2.3 Oppsummert

Av vedlegg 1: ark utregninger ser vi at det er registrert kunderelaterte aktiviteter for til sammen 967 timer siste halvdel 2010. Dette hadde en kostnad på kr 285 774,00. (jfr pris pr time 295,26)

Praktisk kapasitet: 2975,00 timer	kostnad kr 878 400,00
Benyttet kapasitet: 965,00 timer	kostnad kr 285 774,00
Ubenyttet kapasitet: 2007 timer	kostnad kr 592 625,00

Dette betyr at i snitt blir kun 28% av arbeidsdagen (teoretisk kapasitet) benyttet ut mot kunde. Korrigerer vi for ineffektiv drift blir 32% av arbeidsdagen benyttet ut mot kunde. Den ubenyttede kapasiteten har en kostnad på kr 592 625,00.

6.2.4 Tolkning

At kun 30% av kapasiteten blir benyttet ut mot kunde er svært lavt. Dersom det er korrekt, er det absolutt urovekkende. Ettersom Pitney Bowes kun får inntekter fra sine kunder, bør en større andel av tiden brukes på inntektsgenererende aktiviteter. Dersom dette er korrekt bør ledelsen umiddelbart foreta grep slik at en større andel av tiden blir benyttet ut mot kunde.

Det kan argumenteres for at 30% ikke bare er svært lavt, men usannsynlig lavt. Daglig leder har, uten å være konfrontert med disse resultatene, anslått at 70-75% av arbeidsdagen til de ansatte går med ute hos kunde.

Det finnes to mulig årsaker til dette gapet mellom daglig leders estimering og mine resultater.

- 1) Daglig leder har estimert feil.
- 2) Langt mindre enn påstått blir registrert i CRM-systemet

Selvfølgelig kan også gapet skyldes en kombinasjon av disse to årsakene.

Dersom daglig leder har rett, og 70% av arbeidsdagen går med ut til kunde, burde det i tidsbruken registrert i CRM-systemet summert seg opp til 2450 timer. Dette gir en differanse

på 1485 timer; altså vil det ”mangle” registrering av tid for timer tilsvarende nærmest et helt årsverk (korrigert for ineffektiv tid) – og det på et halvt år!

6.3 Kostnader ved ulike aktiviteter

Til sammen er det registrert at kundemassen har forbrukt aktiviteter for til sammen kr 326 358,00 siste halvdel av 2010. De totale aktivitetskostnadene er oppsummert under.

Møte inne: kr 25340,00

Møte ute: kr 60600,00

Service inne: kr 3990,00

Service ute: kr 138 550,00

Montere møbel: kr 31 890,00

Skrive tilbud: kr 5910,00

1. tilbud: kr 3690,00
2. tilbudslinjer: kr 2220,00

Skrive ordre: kr 18 540,00

1. ordre: kr 11 810,00
2. ordrelinjer: kr 6730,00

Transport: kr 41 580,00

6.3.1 Transport

Kostnaden knyttet til transport kan også estimeres på en annen måte. Fra avsnitt 3.2.2 har vi at det til sammen kjøres ca 120 000 km årlig av ansatte hos Pitney Bowes Tynset. Hvis vi legger til grunn en gjennomsnittshastighet på 70 km/t, har de ansatte samlet brukt ca 1714 timer i bil i 2010. Med en litt grov avrunding ($1714 = 1750$) kan vi si at et årsverk har gått med til transport.

1714 timer, med en timeskostnad på kr 295,26, tilsvarer 506 075,64 kr. I 2010 ble over en halv million av lønnskostnadene brukt for å dekke at ansatte skal forflytte seg fra A til B. Dersom vi antar at kjørelengden er lik for første halvdel av 2010 som siste halvdel, blir den halvårslige kostnaden på kr 253 037,82. Differansen mellom den halvårslige kostnaden og kostnaden for aktivitet: transport er kr 211 457,82.

Denne differansen tilskrives kostnad knyttet til kjøring i forbindelse med ikke kunderelaterte aktiviteter. Eksempler på dette er interne møter (både på Gjøvik og i Oslo) er det jevnlig kurs og møter hos leverandører.

Vi ser en klar sammenheng mellom ubenyttet kapasitet og den lave kostnaden på kunderelatert transport.

Vi ser fra tallene at aktivitetene som foregår ute hos kunde (møte ute, service ute og transport) er de tre desidert største kostnadspostene. Samlet utgjør kostnadene for disse aktivitetene 73% av de totale aktivitetskostnadene. Jeg er av den oppfatning at kostnaden knyttet til reisevegen (både bilkostnaden knyttet til kilometer kjørt, og lønnskostnaden ved de ansatte som kjører) er avgjørende her.

6.3.2 Skrive ordre og tilbud

Jeg vil også spesielt nevne kostnader knyttet til skriving av ordre og tilbud. Det synes lite brukervennlig at det ikke finnes noen digital overføringsmulighet mellom tilbudet og ordren. Pr i dag, dersom en kunde aksepterer et tilbud uten krav om endringer, så må møbel- eller maskinkonsulenten i stor grad gjenta prosessen ved å skrive tilbudet for å skrive ordren. Det var ikke snakk om store kostnader knyttet til disse aktivitetene siste halvdel av 2010, men dette burde være et punkt hvor bedriften relativ enkelt kan kutte kostnader.

6.4 Segmentering av kundene

6.4.1 Innledning

En kundelønnsomhetsanalyse kan med stort hell brukes til å identifisere trekk ved kunder/kundegrupper som gjør de mindre eller mer lønnsomme enn andre. Ettersom denne analysen kun går over et halvt år, og med et begrenset antall kunder inkludert, kan jeg ikke si med stor sannsynlighet at utvalgene vil være representative for den totale kundegruppen. Resultatene kan derfor ikke vektlegges i særlig stor grad. Jeg velger likevel å inkludere dette avsnittet, for å illustrere hvilken informasjon man ved hjelp av enkle metoder kan fremskaffe på bakgrunn av kundelønnsomhetsanalyser.

Gjennomsnittlig resultat etter at både varekostnad og aktivitetskostnad er trukket fra inntekten var for kundeutvalget kr 8819,00. Dette tilsvarer 35% av gjennomsnittsinntekten (kr 24743,3)

6.4.2 Segmenter

Segmentert etter rammeavtaler

Kun 13 kunder fra utvalget (10%) er inkludert i en rammeavtale med Pitney Bowes Tynset. Kun fire av de syv rammeavtalene er representert. Gjennomsnittlig resultat fra kunder med rammeavtale var på 29% av inntekten. Vi ser at dette er 6% lavere enn gjennomsnittet fra kundemassen totalt. Gjennomsnittlig resultat for kundene som ikke er inkludert i en rammeavtale var 38%.

Segmentert etter geografisk plassering

Kunder lokalisert i Tynset sentrum har alle fått avstand: 1 km i analysen. Dette gjelder 44 kunder av utvalget. Gjennomsnittlig resultat var for disse 38% av inntekten. For kunder utenfor Tynset lå det gjennomsnittlige resultatet på 33% av inntekten.

Geografisegmentet kan deles opp i det uendelige. Jeg har funnet et skille i gjennomsnittslønnsomheten når avstanden til kunden passerer 40km (oppgis med 80km i skjemaet – tur/retur). For kunder som holder til utenfor Tynset, men nærmere enn 40km, så er

gjennomsnittslønnsomheten 41% av inntekten. For kunder som ligger mer enn 40km unna Pitney Bowes Tynsets kontor er gjennomsnittslønnsomheten 30% av inntekten.

Segmentering etter inntekt

Gjennomsnittlig inntekt for kundeutvalget er kr 24 743. Kunder som genererte lavere inntekt enn dette bidro med et gjennomsnittlig resultat på 37% av inntekten. Kunder som genererte en høyere inntekt bidro med et gjennomsnittlig resultat på 34% av inntekten.

Jeg finner to markante skiller knyttet gjennomsnittlig resultat for de ulike inntektsgruppene. Dersom kunden har bidratt med en inntekt lavere enn 5000 kroner, har det gjennomsnittlige resultatet vært på 24% av inntekten. For kunder som har bidratt med en inntekt mellom 50 000 kroner og 100 000 kroner har det gjennomsnittlige resultatet vært på 44% av inntekten.

Andre måter å segmentere kunder på som kan gi verdifull informasjon er etter gjennomsnittlig ordrestørrelse, både etter inntekt og etter antall ordrelinjer.

6.4.3 Kundene er segmentert. Hva nå?

Når segmentering er utført er det aktuelt å se på hvilke tiltak som kan iverksettes for å bedre den totale lønnsomheten til foretaket, og lønnsomheten til hver enkelt kunde.

Kundemiks/kundedifferensiering

Pitney Bowes har valgt å henvende seg mot bedriftsmarkedet. Kundene kan differensieres ytterligere etter hvilke produkter som kjøpes, eller etter egenskaper ved kunden.

Forsøker man å segmentere etter hvilke produkter kunden kjøper, vil det være naturlig å dele inn segmentene i tråd med produktgruppene møbel, maskin, service og rekvisita. Gjør man dette kan man finne sammenhenger som at kunder som kun kjøper rekvisita, er ulønnsomme (påstanden har ingen forankring i analysen, og er kun ment som et eksempel). Selv om man skulle finne en slik sammenheng kan jeg ikke se at det vil være fornuftig å kutte ut noen

produktområder. Dersom et av produktområdene forsvinner vil Pitney Bowes Tynset ikke lenger være en totalleverandør til bedriftsmarkedet. Som følge av dette vil bedriften risikere å miste langt flere kunder enn de som var intensjonen.

Segmentering etter egenskaper hos kunden kan være etter geografisk plassering og etter hvorvidt kunden er inkludert i en rammeavtale (og hvilken rammeavtale) eller ikke. En slik segmentering er gjort for kundeutvalget i denne analysen. Dersom dette hadde vært et representativt utvalg kunne man påstått at Pitney Bowes Tynset burde forsøke å skaffe flere kunder spesielt utenfor Tynset sentrum, men innenfor en radius på 40km, da disse kundene viste merkbart høyere resultat enn de øvrige.

Endre kundens atferd

Gjennom rammeavtaler forplikter Pitney Bowes Tynset seg å betjene en rekke kunder. Disse kan være både lønnsomme og ulønnsomme. Bedriften har ingen mulighet til å ekskludere de ulønnsomme kundene fra sin kundeportefølje, men de kan søke å endre kundens atferd. Det er flere aspekter som en kan forsøke å endre på, men felles for alle er at kunden antagelig trenger incentiver for å endre seg. Dersom man ønsker at kunden plasserer færre, men større ordre kan de lokkes med rabatter på ordre over en viss sum (går vi ut fra segmentering etter inntekt bør denne summen settes til minimum 5000kr).

Oppsummering

Tiltak bør ikke iverksettes på bakgrunn av analyse av én enkelt segmentering. Det er viktig at ulike aspekter blir sett i forhold til hverandre, slik at det dannes et mest korrekt bilde av virkeligheten. Også forhold som ikke inkluderes i analysen bør vektlegges før firmaet bestemmer hvilke tiltak de vil gå for, for å bedre kundelønnsomheten.

7. anbefaling

Analysen har avdekket flere aspekter ved Pitney Bowes Tynset, og deres ressursbruk ut mot kunder. For en handelsbedrift, hvis eneste inntekter kommer fra kundene, er en ubenyttet kapasitet på 67% (av praktisk kapasitet) urovekkende. Min analyse har vist at med bakgrunn i det som registreres i CRM-systemet, så benyttet de ansatte ved Pitney Bowes Tynset kun 33% av den praktiske kapasiteten ut mot kunder. Jeg anser dette for å være et svært lavt tall for en bedrift som får inntekter kun gjennom sine kunder. Dersom dette er korrekt betyr det at tilnærmet 2/3 av arbeidsdagen går med til interne møter, leverandøraktiviteter og forefallende som ikke er relatert til kunder. Det bør i så fall settes i verk tiltak for å øke de kunderelaterte aktivitetene, og i neste omgang skape større inntekt.

Jeg har liten tro på at kun 33% av praktisk kapasitet benyttes ut mot kunde. Foruten de aspekter nevnt i avsnitt 6.2 og 6.3.1 har det under sluttarbeidet med denne analysen har kommet frem at ledelsen ved Pitney Bowes avdeling Eidsiva har som "kjepphest" at de ansatte hos Pitney Bowes Tynset må bli "flinkere" til å legge inn kunderelaterte aktiviteter i CRM-systemet. Det betyr at andre personer har sett på noe av det samme tallmateriale som meg (uten det formål å analysere kundebasen), og kommet til samme konklusjon.

Dersom det er tilfelle at mye av den ubenyttede kapasiteten jeg har regnet meg frem til i oppgaven er benyttet mot kunde, men ikke registrert, vil jeg anbefale på det sterkeste at de ansatte i fremtiden etterstreber å loggføre en større andel. Det bør vurderes om det er nødvendig å etablere en "felles norm" for hvordan ulike aktiviteter skal loggføres, slik at andre ved senere anledninger lettere kan ta ut rapporter for å beregne blant annet kundelønnsomhet på bakgrunn av aktiviteter. Det gjeldende CRM-systemet Pitney Bowes benytter kan utvilsomt være et svært nyttig hjelpemiddel i forbindelse med strategisk styring, og bør prioriteres.

Dersom analyser av kundelønnsomhet skal utføres senere, vil jeg anbefale å se på et større tidsrom enn 6 måneder. For det første er det mange trofaste kunder som bør inkluderes i analysen, som ikke plasserer en ordre hvert halvår, og i så måte risikerer å bli utelatt. Et annet punkt er at Pitney Bowes Tynsets produkter (med unntak av rekvisita) har i all vesentlighet

minimum 3 års levetid. Det bør også nevnes at enkelte av Pitney Bowes Tynsets kunder har vært lojale kunder i over 30 år, og svært mange i over 10 år. Selv om en slik kunde kan være ulønnsom et år, kan den være svært lønnsomme de ni neste, og på sikt ”veie opp” for det negative resultatet den skapte i år 1.

Å skulle komme med noen flere, konkrete anbefalinger av kunderettede tiltak på basis av kundelønnsomhetsanalysen faller på sin egen urimelighet etter forrige avsnitt. Dersom svært lite av det totale antall kunderelaterte aktiviteter er loggført, har resultatene fra analysen mindre verdi. Avhengig av hva som er utelatt kan resultatene bli helt annerledes, både for den enkelte kunde, de ulike segmentene og for kundemassen totalt. Jeg vil derfor i stedet henviser til kapittel 7, hvor mulige tiltak er diskutert på et generelt grunnlag.

8. Konklusjon oppgaven

I et marked hvor kampen om kundene blir stadig hardere som følge av økt konkurranse og mindre kjøpevilje hos kundene, er riktig styringsinformasjon svært viktig. Pitney Bowes Tynset får all sin inntekt fra kundene, og dermed blir det vesentlig at ledelsen sitter med kunnskap om hvordan de ulike kundene genererer inntekter og lønnsomhet. Ved hjelp av aktivitetsbaserte kundelønnsomhetsanalyser kan man identifisere karakteristikk ved ulike kunder og kundegrupper som gjør de mer eller mindre kostbare å betjene. Med slik kunnskap kan bedriften fokusere sin innsats på lønnsomme kunder, og la andre, konkurrerende bedrifter ”få” de ulønnsomme.

Frem til nå har Pitney Bowes Tynset tatt utgangspunkt i dekningsbidrag for den enkelte kunde når de har avgjort om en kunde er lønnsom eller ikke. Jeg har foretatt konkrete beregninger knyttet til kundelønnsomhet for firmaet i perioden 1.juli 2010 til 31.desember 2010, på basis av registreringer i Pitney Bowes CRM-system. Som følge av antagelig mangelfull registrering i nevnte CRM-system, er det trolig at resultatene jeg har kommet frem til knyttet til de ulike kundene ikke er korrekte. Oppgaven kan likevel benyttes som en prinsipiell fremgangsmåte for å analysere kundelønnsomhet hos Pitney Bowes Tynset ved en senere anledning. Den viser også hvordan informasjon fra en slik analyse kan brukes i praksis.

9. Litteraturliste

Utgivelser

- Bergstrand, Jan (2003). ”*Økonomisk styrning*” Lund, studentlitteratur
- Bjørnenak, Trond (2003) ”*Strategisk økonomistyring – en oversikt*”. En artikkel i tidsskriftet Magma, februar 2003

<http://www.econa.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt> (01.mai 2011)
- Cook, Thomas D. og Campell, Donald T. (1979) ”*Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*” Boston: Houghton Mifflin

i Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2005)
”*Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*” 2.utgave, Abstrakts forlag
- Helgesen, Øyvind (1999) ”*Kundelønnsomhet*” Avhandling dr.oecon, Norges Handelshøyskole.
- Henriksen, Leif-Martin (2010) ”*En tilnærming for å finne kostnaden ved innkjøp. Del 1 av 3*”, en artikkel i tidsskriftet Logistikk & Ledelse, 2010

<http://www.logistikk-ledelse.no/2010/ma/ma0103.htm> (01.mai 2011)
- Hoff, Kjell Gunnar (2006) ”*Driftsregnskap og budsjettering*”. 4.utgave, Universitetsforlaget
- Hoff, Kjell Gunnar (2009) ”*Strategisk økonomistyring*”1.utgave, Universitetsforlaget
- Hoff, Kjell Gunnar (2008) ”*Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*”, 9.utgave, Universitetsforlaget
- Inman, Mark L. (1999) ”*Strategic Management Accounting*”.

http://www2.accaglobal.com/archive/sa_oldarticles/43981 (01.mai 2011)

- Johannesen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2005)
"Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag" 2.utgave, Abstrakts forlag as
- Malterud, Kirsti (1996) "Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring."
Tano Aschehoug

i Wogsted, Lars Erik og Midthun, Bjørn (2003) "Analyse av kundelønnsomhet for strategisk styring i forsikringsmeglerfirmaet Marsh Norway AS", masterutredning i industriell økonomi og informasjonsledelse, Høgskolen i Agder
- Tangenes, Tor. Forelesningsfoiler i faget HRS6001: Strategisk økonomistyring ved Handelshøyskolen BI.

<http://home.bi.no/fgl99011/hrs6001/Innledning.pdf> (01.mai 2011)

- Wogsted, Lars Erik (2004) "Fra 20/80 til 20/225", artikkel i tidsskriftet Logistikk & Ledelse nr 4, 2004.

<http://www.logistikk-ledelse.no/2004/kv/kv04-01.htm> (01.mai 2011)

- Wogsted, Lars Erik og Midthun, Bjørn (2003) "Analyse av kundelønnsomhet for strategisk styring i forsikringsmeglerfirmaet Marsh Norway AS", masterutredning i industriell økonomi og informasjonsledelse, Høgskolen i Agder
- Ytterdal, Silje (2008). "Strategisk lønnsomhetsanalyse av avisbransjen og papiravisen", masterutredning i økonomisk styring, Norges Handelshøyskole

Hjemmesider

- New York Stock Exchange: <http://www.nyse.com/about/listed/pbi.html> (01.mai 2011)
- Pitney Bowes Norge: <http://www.pitneybowes.no/Pitney-Bowes-Norge/PitneyBowesNorge.shtml> (01.mai 2011)

- Pitney Bowes Inc: <http://www.pitneybowes.no/Our-Company/Our-Business/Facts-at-a-Glance.shtml> (01.mai 2011)
- Store Norske leksikon: <http://www.snl.no/> (01.mai 2011)
- Wikipedia, søkeord: “kvantitativ metode”:
http://no.wikipedia.org/wiki/Kvantitativ_metode (01.mai 2011)
- Wikipedia, søkeord: “Pitney Bowes”:
http://en.wikipedia.org/wiki/Pitney_Bowes
(01.mai - 2011)

Kundenr	Rammeavtale	Serviceavtale	Leasingavtale	Avstand t/r	Inntekt
1				1	kr 20 860,00
2				108	kr 6 165,00
3				48	kr 47 538,00
4				48	kr 23 570,00
5	1			48	kr 14 484,00
6				48	kr 63 289,00
7				108	kr 1 047,00
8				108	kr 230 609,00
9				400	kr 4 197,00
10				1	kr 6 600,00
13			x	48	kr 10 707,50
14				110	kr 250,00
16				108	kr 14 587,00
19			x	130	kr 597,00
20				160	kr 2 990,00
22		x		1	kr 8 000,00
24		x		200	kr 11 014,00
25	2	x	x	1	kr 14 514,00
26	2	x	x	108	kr 16 608,00
27	2	x	x	1	kr 50 289,00
28			x	1	kr 5 340,00
29		x		80	kr 11 929,00
32				1	kr 4 795,00
33				48	kr 1 980,00
34		x	x	1	kr 12 382,00
35				1	kr 6 345,00
36				400	kr 4 085,00
37				110	kr 10 830,00
38					kr 29 339,00
39		x		40	kr 2 800,00
40				1	kr 10 775,00
41		x	x	108	kr 13 884,00
42		x	x	40	kr 102 954,00
43			x	1	kr 19 768,00
44		x		140	kr 2 730,00
46			x	140	kr 7 993,00
47				80	kr 4 990,00
48				108	kr 3 000,00
49				20	kr 7 550,00
50		x	x	210	kr 8 583,00
51				110	kr 30 579,00
52			x	160	kr 3 762,00
53				1	kr 5 032,00
54				150	kr 6 068,00
55			x	150	kr 5 139,00
56		x	x	110	kr 8 569,00
57				150	kr 13 254,00
58				108	kr 35 559,00
60				1	kr 1 394,00

61	1			140	kr 0,00
62		x		1	kr 4 000,00
63				1	kr 54 570,00
64		x	x	1	kr 91 905,00
65		x	x		kr 14 644,00
66		x	x	1	kr 19 756,00
67				1	kr 4 134,00
68		x	x	200	kr 4 343,00
69				1	kr 5 000,00
70		x	x	90	kr 6 318,00
71		x	x	1	kr 4 997,50
73		x		1	kr 800,00
74				40	kr 3 275,00
75		x	x	60	kr 7 501,00
76				1	kr 4 523,00
77	1	x	x	200	kr 179 701,00
78	1	x	x	200	kr 192 491,00
79		x	x	210	kr 7 037,00
81		x		1	kr 3 990,00
82			x	200	kr 17 502,00
83				1	kr 6 295,00
84		x	x	50	kr 28 130,50
85		x	x	1	kr 109 177,00
86		x	x	1	kr 89 686,00
87				1	kr 5 993,50
88		x	x	110	kr 10 282,00
89	1	x	x	1	kr 69 095,00
90		x	x	110	kr 37 781,00
91		x	x	1	kr 63 400,00
92			x	80	kr 8 934,00
93				80	kr 26 522,00
94	1		x	80	kr 5 684,00
95				200	kr 14 097,00
97			x	80	kr 33 382,00
98		x		1	kr 25 296,00
99				108	kr 2 490,00
100				35	kr 6 282,00
101		x	x	110	kr 2 525,00
102		x	x	110	kr 15 206,00
104			x	110	kr 499,00
105		x		110	kr 5 194,00
106		x		110	kr 9 780,00
107		x	x	110	kr 9 269,00
108		x	x	110	kr 9 988,00
109		x	x	110	kr 12 381,00
110		x	x	110	kr 7 607,00
111		x	x	110	kr 12 592,00
112		x		40	kr 21 895,00
113				110	kr 26 614,00
114	3	x	x	1	kr 14 673,00
115		x	x	110	kr 7 210,00
117				40	kr 569,00

118			x	200	kr 122 724,00
119	1		x	200	kr 4 520,00
120				200	kr 59 063,00
121	1	x	x	48	kr 25 814,50
122	4	x	x	1	kr 345 907,00
123		x	x	48	kr 37 299,00
124				110	kr 23 246,00
125				1	kr 8 000,00
126				210	kr 6 591,00
127				1	kr 5 600,00
128			x	40	kr 26 847,00
129				40	kr 15 782,00
130				1	kr 6 508,00
131				1	kr 26 700,00
132		x	x	1	kr 16 305,00
133			x	1	kr 63 781,00
134		x	x	1	kr 8 610,00
135				1	kr 1 800,00
136		x	x	1	kr 10 372,00
137				400	kr 21 000,00
138			x	40	kr 18 602,00
139				1	kr 4 110,00
140				1	kr 2 900,00
141			x	40	kr 2 476,00
142				40	kr 3 151,00
143		x		80	kr 8 750,00
144				1	kr 36 338,00
SUM					kr 3 167 136,50

Inntekt i perioden	3 167 136,50
Antall kunder	128
Gjennomsnittsinntekt	24743,25391

Varekostnad	DB	DB %
kr 14 818,00	kr 6 042,00	28,96
kr 911,00	kr 5 254,00	85,22
kr 18 733,00	kr 28 805,00	60,59
kr 14 275,00	kr 9 295,00	39,44
kr 11 498,00	kr 2 986,00	20,62
kr 43 183,00	kr 20 106,00	31,77
kr 518,00	kr 529,00	50,53
kr 168 884,00	kr 61 725,00	26,77
kr 3 228,00	kr 969,00	23,09
kr 4 524,00	kr 2 076,00	31,45
kr 5 350,00		50,04
kr 88,66	kr 161,34	64,54
kr 3 128,00	kr 11 459,00	78,56
kr 426,00	kr 171,00	28,64
kr 2 030,00	kr 960,00	32,11
	kr 8 000,00	100,00
kr 4 719,00	kr 6 295,00	57,15
kr 8 015,60	kr 6 498,40	2,00
kr 9 098,00	kr 7 510,00	45,22
kr 13 766,00	kr 36 523,00	72,63
kr 1 567,20	kr 3 772,80	70,65
kr 4 315,00	kr 7 614,00	63,83
kr 3 425,00	kr 1 370,00	28,57
kr 1 386,00	kr 594,00	30,00
kr 4 814,00	kr 7 568,00	61,12
kr 2 467,00	kr 3 878,00	3,00
kr 3 041,00	kr 1 044,00	25,56
kr 3 399,00	kr 7 431,00	68,61
kr 16 733,00	kr 12 606,00	42,97
	kr 2 800,00	100,00
kr 4 200,00	kr 6 575,00	61,02
kr 8 556,00	kr 5 328,00	38,38
kr 54 863,00	kr 48 091,00	46,71
kr 11 835,00	kr 7 933,00	40,13
	kr 2 730,00	100,00
kr 1 954,00	kr 6 039,00	75,55
kr 2 990,00	kr 2 000,00	40,08
kr 1,00	kr 2 999,00	99,97
kr 4 719,00	kr 2 831,00	37,50
kr 4 127,17	kr 4 455,83	51,91
kr 19 415,00	kr 11 164,00	36,51
kr 460,00	kr 3 302,00	87,77
kr 3 018,00	kr 2 014,00	40,02
kr 2 500,00	kr 3 568,00	58,80
kr 2 600,00	kr 2 539,00	5,00
kr 2 449,50	kr 6 119,50	71,41
kr 8 252,00	kr 5 002,00	37,74
kr 18 126,00	kr 17 433,00	49,03
kr 1 078,00	kr 316,00	22,67

kr 0,00	kr 0,00	0,00
	kr 4 000,00	100,00
kr 34 873,00	kr 19 697,00	36,09
kr 41 432,33	kr 50 472,67	54,92
kr 6 777,73	kr 7 866,27	6,00
kr 6 560,00	kr 13 196,00	66,79
kr 1 581,00	kr 2 553,00	61,76
kr 250,00	kr 4 093,00	94,24
kr 2 990,00	kr 2 010,00	40,20
kr 550,00	kr 5 768,00	91,29
kr 741,35	kr 4 256,15	85,17
	kr 800,00	100,00
kr 2 183,00	kr 1 092,00	33,34
kr 899,50	kr 6 601,50	7,00
kr 3 015,00	kr 1 508,00	33,34
kr 90 627,70	kr 89 073,30	49,57
kr 150 357,00	kr 42 134,00	21,89
kr 899,50	kr 6 137,50	87,22
kr 1 339,00	kr 2 651,00	66,44
kr 8 757,00	kr 8 745,00	49,97
kr 3 934,00	kr 2 361,00	37,51
kr 16 690,00	kr 11 440,50	40,67
kr 67 314,00	kr 41 863,00	8,00
kr 49 342,00	kr 40 344,00	44,98
kr 2 994,00	kr 2 999,50	50,05
kr 3 070,00	kr 7 212,00	70,14
kr 18 910,00	kr 50 185,00	72,63
kr 18 966,00	kr 18 815,00	49,80
kr 10 700,00	kr 52 700,00	83,12
kr 3 000,00	kr 5 934,00	66,42
kr 16 470,00	kr 10 052,00	37,90
kr 3 685,00	kr 1 999,00	35,17
kr 7 634,00	kr 6 463,00	9,00
kr 8 555,00	kr 24 827,00	74,37
kr 10 507,00	kr 14 789,00	58,46
kr 2 316,00	kr 174,00	6,99
kr 570,40	kr 5 711,60	90,92
kr 363,00	kr 2 162,00	85,62
kr 2 049,67	kr 13 156,33	86,52
kr 70,00	kr 429,00	85,97
	kr 5 194,00	10,00
kr 2 652,00	kr 7 128,00	72,88
kr 420,00	kr 8 849,00	95,47
kr 2 840,00	kr 7 148,00	71,57
kr 5 100,00	kr 7 281,00	58,81
kr 1 223,30	kr 6 383,70	83,92
kr 3 625,00	kr 8 967,00	71,21
kr 424,24	kr 21 470,76	98,06
kr 18 101,00	kr 8 513,00	31,99
kr 4 193,00	kr 10 480,00	71,42
kr 3 250,00	kr 3 960,00	11,00
kr 284,00	kr 285,00	50,09

kr 62 975,00	kr 59 749,00	48,69
kr 3 385,00	kr 1 135,00	25,11
kr 42 144,00	kr 16 919,00	28,65
kr 5 516,00	kr 20 298,50	78,63
kr 256 925,40	kr 88 981,60	25,72
kr 13 630,00	kr 23 669,00	63,46
kr 14 151,00	kr 9 095,00	39,13
kr 5 710,00	kr 2 290,00	12,00
kr 1 879,00	kr 4 712,00	71,49
kr 2 226,00	kr 3 374,00	60,25
kr 10 572,00	kr 16 275,00	60,62
kr 8 547,00	kr 7 235,00	45,84
kr 5 210,00	kr 1 298,00	19,94
kr 21 330,00	kr 5 370,00	20,11
kr 6 715,00	kr 9 590,00	58,82
kr 29 243,00	kr 34 538,00	54,15
kr 2 900,00	kr 5 710,00	66,32
kr 1 450,00	kr 350,00	13,00
kr 3 130,00	kr 7 242,00	69,82
kr 10 881,00	kr 10 119,00	48,19
kr 10 153,00	kr 8 449,00	45,42
kr 2 740,00	kr 1 370,00	33,33
kr 1 000,00	kr 1 900,00	65,52
kr 1 358,33	kr 1 117,67	45,14
kr 1 297,00	kr 1 854,00	58,84
kr 0,00	kr 8 750,00	100,00
kr 18 829,00	kr 17 509,00	48,18
kr 1 706 466,58	kr 1 455 312,42	46,12

Estimert omsetning	3347400
Omsetning fra kundeutvalget	3 167 136,50
Differanse	180 263,50

Gjennomsnittsinntekt	24743,25391
----------------------	-------------

Differanse/gjennomsnittsinntekt	7,285359504
---------------------------------	-------------

Kostnad fra kundeutvalget	1 706 466,58
DB fra kundeutvalget	1 460 669,92

Ubenyttet kapasitet

	Opprinnelig	
Lønnskostnad 2010	2196000 kr	
Et årsverk	1750 timer	
Teoretisk kapasitet	8750 timer, 5 årsverk	
Praktisk kapasitet	15 % av teoretisk kapasitet	
Praktisk kapasitet	7437,5	
Praktisk kapasitet siste halvår 2010		2975 timer
Lønnskostnad siste halvår 2010		878400 kr

Timer medgått til tidsbaserte aktiviteter	881,678	Minutter pr enhet
Antall ordre og tilbud skrevet	252	13,3
Antall linjer i tilbud og ordre	772	3,5

Sum
Sum

Sum tid medgått til aktiviteter	967,8713333 timer
Kostnad tid medgått	285774,1779 kr

Ubenyttet kapasitet	2007,128667
Kostnad ubenyttet kapasitet	592625,8221 kr

Uten rekvisita
1756800 kr

1750 timer
7000 timer, 4 årsverk

15 % av teoretisk kapasitet
5950

Totalt
3351,6 minutter
1820 minutter
5171,6 minutter
86,1933333 timer

Møter, service og montering

Lønnskostnad 2010	2196000 kr
Et årsverk	1750 timer
Teoretisk kapasitet	8750 timer, 5 årsverk
Praktisk kapasitet	15 % av teoretisk kapasitet
Praktisk kapasitet	7437,5
Kostnad pr kostnadsdr	295,260504 kr

Skrive ordre og tilbud

Tallene kommer fra de ansattes loggføring av tidsbruk knyttet til ordre/tilbudsskriving i mars 2011.

Tidsbruk i minutter Ordrelinjer

10	1
10	1
15	1
15	1
15	1
15	1
20	2
20	2
15	3
15	3
30	7
30	8
30	9
40	11
50	12
65	17

Antall ordre med kun 1 linje	6
Total tidsbruk ordre med kun 1 linje	80
Gjennomsnittlig tidsbruk:	13,3333333 minutter

Kostnad pr ansattminutt: 4,9210084

Kostnad pr kostnadsdriverenhet antall ordre 65,6134454

Ved hjelp av lineær regresjon har jeg estimert formelen til grafen for å være: $y=13,3+3,5x$
y=total tidsbruk
x= antall ordrelinjer

Kostnad pr kostnadsdriverenhet antall linjer blir dermed:

Tid pr ekstra linje	3,5 minutter
Kostnad pr minutt	4,9210084 kr
	17,2235294 kr

Transport

Bilkost 2010	350000 kr
Varebilkost 2010	95000 kr

Kjørelengde		
Firmabiler	130000 km	tallet er basert på estimater fra de ansatte
Varebil	20000 km	tallet er basert på estimater fra de ansatte

Kostnad pr km firmabiler	2,69230769 kr
Kostnad pr km varebil	4,75 kr

Møte ute

Antall kunder pr tur	5,5
Kostnad pr kostnads	0,48951049 kr pr km

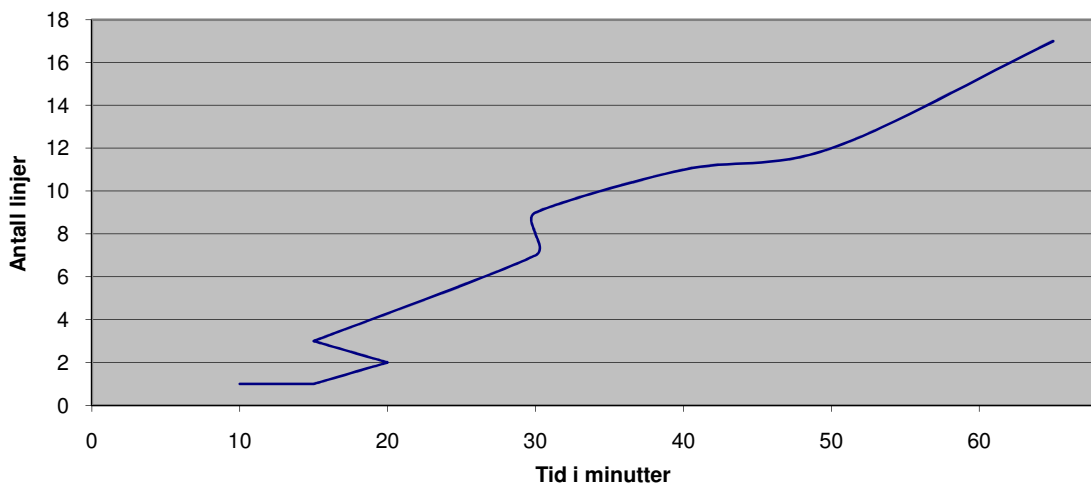
Service ute

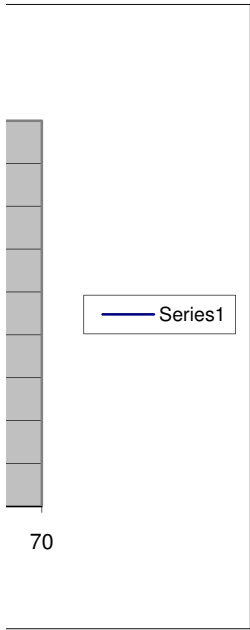
Antall kunder pr tur	2
Kostnad pr kostnads	1,34615385 kr pr km

Varebil

Antall kunder pr tur	2
Kostnad pr kostnads	2,375 kr pr km

Sammenheng mellom tidsbruk og antall ordre/tilbudslinjer





Kundenr	Rammeavtale	Serviceavtale	Leasingavtale	Avstand t/r	Inntekt	Varekostnad
1				1	kr 20 860,00	kr 14 818,00
2				108	kr 6 165,00	kr 911,00
3				48	kr 47 538,00	kr 18 733,00
4				48	kr 23 570,00	kr 14 275,00
5	1			48	kr 14 484,00	kr 11 498,00
6				48	kr 63 289,00	kr 43 183,00
7				108	kr 1 047,00	kr 518,00
8				108	kr 230 609,00	kr 168 884,00
9				400	kr 4 197,00	kr 3 228,00
10				1	kr 6 600,00	kr 4 524,00
13			x	48	kr 10 707,50	kr 5 350,00
14				110	kr 250,00	kr 88,66
16				108	kr 14 587,00	kr 3 128,00
19			x	130	kr 597,00	kr 426,00
20				160	kr 2 990,00	kr 2 030,00
22		x		1	kr 8 000,00	
24		x		200	kr 11 014,00	kr 4 719,00
25	2	x	x	1	kr 14 514,00	kr 8 015,60
26	2	x	x	108	kr 16 608,00	kr 9 098,00
27	2	x	x	1	kr 50 289,00	kr 13 766,00
28			x	1	kr 5 340,00	kr 1 567,20
29		x		80	kr 11 929,00	kr 4 315,00
32				1	kr 4 795,00	kr 3 425,00
33				48	kr 1 980,00	kr 1 386,00
34		x	x	1	kr 12 382,00	kr 4 814,00
35				1	kr 6 345,00	kr 2 467,00
36				400	kr 4 085,00	kr 3 041,00
37				110	kr 10 830,00	kr 3 399,00
38					kr 29 339,00	kr 16 733,00
39		x		40	kr 2 800,00	
40				1	kr 10 775,00	kr 4 200,00
41		x	x	108	kr 13 884,00	kr 8 556,00
42		x	x	40	kr 102 954,00	kr 54 863,00
43			x	1	kr 19 768,00	kr 11 835,00
44		x		140	kr 2 730,00	
46			x	140	kr 7 993,00	kr 1 954,00
47				80	kr 4 990,00	kr 2 990,00
48				108	kr 3 000,00	kr 1,00
49				20	kr 7 550,00	kr 4 719,00
50		x	x	210	kr 8 583,00	kr 4 127,17
51				110	kr 30 579,00	kr 19 415,00
52			x	160	kr 3 762,00	kr 460,00
53				1	kr 5 032,00	kr 3 018,00
54				150	kr 6 068,00	kr 2 500,00
55			x	150	kr 5 139,00	kr 2 600,00
56		x	x	110	kr 8 569,00	kr 2 449,50
57				150	kr 13 254,00	kr 8 252,00
58				108	kr 35 559,00	kr 18 126,00
60				1	kr 1 394,00	kr 1 078,00

61	1		140	kr 0,00	kr 0,00
62	x		1	kr 4 000,00	
63			1	kr 54 570,00	kr 34 873,00
64	x	x	1	kr 91 905,00	kr 41 432,33
65	x	x		kr 14 644,00	kr 6 777,73
66	x	x	1	kr 19 756,00	kr 6 560,00
67			1	kr 4 134,00	kr 1 581,00
68	x	x	200	kr 4 343,00	kr 250,00
69			1	kr 5 000,00	kr 2 990,00
70	x	x	90	kr 6 318,00	kr 550,00
71	x	x	1	kr 4 997,50	kr 741,35
73	x		1	kr 800,00	
74			40	kr 3 275,00	kr 2 183,00
75	x	x	60	kr 7 501,00	kr 899,50
76			1	kr 4 523,00	kr 3 015,00
77	1 x	x	200	kr 179 701,00	kr 90 627,70
78	1 x	x	200	kr 192 491,00	kr 150 357,00
79	x	x	210	kr 7 037,00	kr 899,50
81	x		1	kr 3 990,00	kr 1 339,00
82		x	200	kr 17 502,00	kr 8 757,00
83			1	kr 6 295,00	kr 3 934,00
84	x	x	50	kr 28 130,50	kr 16 690,00
85	x	x	1	kr 109 177,00	kr 67 314,00
86	x	x	1	kr 89 686,00	kr 49 342,00
87			1	kr 5 993,50	kr 2 994,00
88	x	x	110	kr 10 282,00	kr 3 070,00
89	1 x	x	1	kr 69 095,00	kr 18 910,00
90	x	x	110	kr 37 781,00	kr 18 966,00
91	x	x	1	kr 63 400,00	kr 10 700,00
92		x	80	kr 8 934,00	kr 3 000,00
93			80	kr 26 522,00	kr 16 470,00
94	1	x	80	kr 5 684,00	kr 3 685,00
95			200	kr 14 097,00	kr 7 634,00
97		x	80	kr 33 382,00	kr 8 555,00
98	x		1	kr 25 296,00	kr 10 507,00
99			108	kr 2 490,00	kr 2 316,00
100			35	kr 6 282,00	kr 570,40
101	x	x	110	kr 2 525,00	kr 363,00
102	x	x	110	kr 15 206,00	kr 2 049,67
104		x	110	kr 499,00	kr 70,00
105	x		110	kr 5 194,00	
106	x		110	kr 9 780,00	kr 2 652,00
107	x	x	110	kr 9 269,00	kr 420,00
108	x	x	110	kr 9 988,00	kr 2 840,00
109	x	x	110	kr 12 381,00	kr 5 100,00
110	x	x	110	kr 7 607,00	kr 1 223,30
111	x	x	110	kr 12 592,00	kr 3 625,00
112	x		40	kr 21 895,00	kr 424,24
113			110	kr 26 614,00	kr 18 101,00
114	3 x	x	1	kr 14 673,00	kr 4 193,00
115	x	x	110	kr 7 210,00	kr 3 250,00
117			40	kr 569,00	kr 284,00

118		x	200	kr 122 724,00	kr 62 975,00
119	1	x	200	kr 4 520,00	kr 3 385,00
120			200	kr 59 063,00	kr 42 144,00
121	1 x	x	48	kr 25 814,50	kr 5 516,00
122	4 x	x	1	kr 345 907,00	kr 256 925,40
123	x	x	48	kr 37 299,00	kr 13 630,00
124			110	kr 23 246,00	kr 14 151,00
125			1	kr 8 000,00	kr 5 710,00
126			210	kr 6 591,00	kr 1 879,00
127			1	kr 5 600,00	kr 2 226,00
128		x	40	kr 26 847,00	kr 10 572,00
129			40	kr 15 782,00	kr 8 547,00
130			1	kr 6 508,00	kr 5 210,00
131			1	kr 26 700,00	kr 21 330,00
132	x	x	1	kr 16 305,00	kr 6 715,00
133		x	1	kr 63 781,00	kr 29 243,00
134	x	x	1	kr 8 610,00	kr 2 900,00
135			1	kr 1 800,00	kr 1 450,00
136	x	x	1	kr 10 372,00	kr 3 130,00
137			400	kr 21 000,00	kr 10 881,00
138		x	40	kr 18 602,00	kr 10 153,00
139			1	kr 4 110,00	kr 2 740,00
140			1	kr 2 900,00	kr 1 000,00
141		x	40	kr 2 476,00	kr 1 358,33
142			40	kr 3 151,00	kr 1 297,00
143	x		80	kr 8 750,00	kr 0,00
144			1	kr 36 338,00	kr 18 829,00

DB	DB %	Møte inne	Møte ute	Service inne	Service ute	Montere møbel
kr 6 042,00	28,96	0,00	0,00	1,50	18,50	0,00
kr 5 254,00	85,22	2,00	0,00	0,00	6,50	0,00
kr 28 805,00	60,59	1,00	1,33	0,00	10,00	0,00
kr 9 295,00	39,44	0,00	5,32	0,00	0,00	0,00
kr 2 986,00	20,62	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 20 106,00	31,77	3,50	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 529,00	50,53	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 61 725,00	26,77	1,33	5,32	0,00	0,00	0,00
kr 969,00	23,09	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 076,00	31,45	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
	50,04	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
kr 161,34	64,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 11 459,00	78,56	0,50	1,00	0,00	0,00	0,00
kr 171,00	28,64	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 960,00	32,11	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 8 000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00
kr 6 295,00	57,15	0,33	0,00	0,00	0,00	2,00
kr 6 498,40	2,00	0,00	1,00	0,00	12,25	0,00
kr 7 510,00	45,22	0,50	2,00	0,00	2,00	0,00
kr 36 523,00	72,63	1,33	7,99	0,00	6,50	0,00
kr 3 772,80	70,65	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
kr 7 614,00	63,83	1,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 1 370,00	28,57	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 594,00	30,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 7 568,00	61,12	0,00	0,00	0,00	7,50	0,00
kr 3 878,00	3,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 1 044,00	25,56	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 7 431,00	68,61	0,00	0,00	2,00	3,50	0,00
kr 12 606,00	42,97	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
kr 2 800,00	100,00	0,00	0,00	0,00	4,50	0,00
kr 6 575,00	61,02	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 5 328,00	38,38	1,50	0,00	0,00	7,50	0,00
kr 48 091,00	46,71	0,00	2,66	0,00	1,50	11,00
kr 7 933,00	40,13	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00
kr 2 730,00	100,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00
kr 6 039,00	75,55	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 000,00	40,08	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 999,00	99,97	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 831,00	37,50	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 4 455,83	51,91	2,00	0,00	0,00	4,00	0,00
kr 11 164,00	36,51	0,00	4,00	0,00	12,50	0,00
kr 3 302,00	87,77	0,50	0,00	0,00	1,50	0,00
kr 2 014,00	40,02	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 3 568,00	58,80	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 539,00	5,00	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 6 119,50	71,41	0,00	6,00	0,00	2,00	0,00
kr 5 002,00	37,74	3,00	0,00	0,00	3,00	0,00
kr 17 433,00	49,03	1,67	5,32	0,00	1,00	0,00
kr 316,00	22,67	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00

kr 0,00	0,00	1,33	6,32	0,00	0,00	3,00
kr 4 000,00	100,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
kr 19 697,00	36,09	2,67	3,99	0,00	0,00	0,00
kr 50 472,67	54,92	2,83	1,33	0,00	21,50	0,00
kr 7 866,27	6,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
kr 13 196,00	66,79	0,00	0,00	0,00	2,50	0,00
kr 2 553,00	61,76	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 4 093,00	94,24	0,00	0,00	0,50	11,00	0,00
kr 2 010,00	40,20	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 5 768,00	91,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 4 256,15	85,17	0,00	4,50	0,00	4,50	0,00
kr 800,00	100,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
kr 1 092,00	33,34	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 6 601,50	7,00	0,00	0,00	0,00	4,50	0,00
kr 1 508,00	33,34	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
kr 89 073,30	49,57	2,67	13,30	0,00	19,50	22,00
kr 42 134,00	21,89	1,33	1,33	0,00	9,50	18,50
kr 6 137,50	87,22	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
kr 2 651,00	66,44	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 8 745,00	49,97	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 2 361,00	37,51	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 11 440,50	40,67	0,00	3,00	2,00	0,50	0,00
kr 41 863,00	8,00	0,00	2,00	2,00	7,00	0,00
kr 40 344,00	44,98	0,00	5,00	0,00	8,00	0,00
kr 2 999,50	50,05	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00
kr 7 212,00	70,14	12,33	17,98	0,00	10,00	0,00
kr 50 185,00	72,63	0,00	0,00	0,00	42,00	0,00
kr 18 815,00	49,80	1,00	7,19	0,00	15,00	0,00
kr 52 700,00	83,12	0,00	0,00	0,00	11,50	0,00
kr 5 934,00	66,42	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
kr 10 052,00	37,90	1,33	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 1 999,00	35,17	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 6 463,00	9,00	0,00	0,00	1,50	3,00	0,00
kr 24 827,00	74,37	0,33	0,00	0,00	1,00	0,00
kr 14 789,00	58,46	0,00	1,33	0,00	9,50	0,00
kr 174,00	6,99	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 5 711,60	90,92	0,00	5,50	0,00	3,00	0,00
kr 2 162,00	85,62	0,50	1,00	0,00	3,00	0,00
kr 13 156,33	86,52	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
kr 429,00	85,97	0,50	2,00	0,00	0,00	0,00
kr 5 194,00	10,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
kr 7 128,00	72,88	0,00	0,00	0,00	7,00	0,00
kr 8 849,00	95,47	1,00	12,00	0,00	42,00	0,00
kr 7 148,00	71,57	0,50	5,00	0,00	1,00	0,00
kr 7 281,00	58,81	0,50	1,50	0,00	0,00	0,00
kr 6 383,70	83,92	0,50	2,00	0,00	3,50	0,00
kr 8 967,00	71,21	1,00	8,00	0,00	1,00	0,00
kr 21 470,76	98,06	0,50	0,00	0,00	14,00	0,00
kr 8 513,00	31,99	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 10 480,00	71,42	0,00	0,00	0,00	1,50	5,00
kr 3 960,00	11,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
kr 285,00	50,09	0,00	0,00	0,00	2,50	0,00

kr 59 749,00	48,69	4,00	0,00	0,00	3,00	3,50
kr 1 135,00	25,11	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 16 919,00	28,65	0,00	7,32	0,00	0,00	21,00
kr 20 298,50	78,63	0,00	0,00	0,00	22,50	0,00
kr 88 981,60	25,72	4,67	14,63	0,00	5,50	0,00
kr 23 669,00	63,46	0,50	0,00	0,00	2,00	0,00
kr 9 095,00	39,13	2,00	0,00	0,00	15,50	0,00
kr 2 290,00	12,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 4 712,00	71,49	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 3 374,00	60,25	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
kr 16 275,00	60,62	0,00	6,65	0,00	0,50	0,00
kr 7 235,00	45,84	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00
kr 1 298,00	19,94	0,00	2,66	0,00	0,00	0,00
kr 5 370,00	20,11	0,00	1,33	0,00	4,00	0,00
kr 9 590,00	58,82	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
kr 34 538,00	54,15	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
kr 5 710,00	66,32	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
kr 350,00	13,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00
kr 7 242,00	69,82	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00
kr 10 119,00	48,19	0,00	0,00	0,00	0,00	5,50
kr 8 449,00	45,42	0,33	0,00	0,00	0,00	0,50
kr 1 370,00	33,33	0,00	1,33	0,00	0,00	0,00
kr 1 900,00	65,52	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 1 117,67	45,14	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
kr 1 854,00	58,84	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00
kr 8 750,00	100,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00
kr 17 509,00	48,18	3,33	7,99	3,00	0,00	0,00
		85,82	205,10	13,50	469,25	108,00

Kostnadsdrivere	Kostnad
Tid medgått	295,26
Ordre	65,61
Linjer	17,22
Møte, firmabil	0,48
Service, firmabi	1,35
Varebil	2,37

Skrive tilbud		Skrive ordre		Transport		
Antall tilbud	Antall linjer	Antall ordre	Antall linjer	Møte; firmaibl	Service; firmabil	Varebil
0,00	0,00	0,00	7,00	0,00	9,00	0,00
1,00	9,00	1,00	10,00	0,00	2,00	1,00
1,00	1,00	1,00	1,00	1,33	4,00	0,00
2,00	12,00	1,00	3,00	5,32	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	4,00	2,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	7,00	2,00	0,00	0,00
1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3,00	81,00	1,00	20,00	5,32	0,00	0,00
1,00	2,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	3,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	2,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
0,00	0,00	1,00	5,00	0,00	0,00	2,00
0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	7,00	0,00
0,00	0,00	1,00	10,00	2,00	1,00	1,00
0,00	0,00	3,00	5,00	7,99	4,00	3,00
0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00
1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	1,00	0,00
1,00	9,00	1,00	6,00	0,00	0,00	2,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	2,00	0,00	0,00
3,00	3,00	1,00	9,00	0,00	2,00	1,00
1,00	1,00	3,00	17,00	2,66	2,00	5,00
0,00	0,00	1,00	4,00	2,00	1,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
1,00	3,00	1,00	10,00	0,00	0,00	1,00
1,00	1,00	4,00	8,00	4,00	3,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	1,00	1,00
0,00	0,00	1,00	3,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	3,00	3,00	5,32	1,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00

0,00	0,00	0,00	0,00	6,65	0,00	2,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
1,00	8,00	2,00	9,00	3,99	0,00	0,00
3,00	3,00	6,00	15,00	1,33	9,00	1,00
2,00	2,00	3,00	9,00	0,00	1,00	1,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	10,00	6,00	3,00	1,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
1,00	2,00	2,00	8,00	0,00	1,00	1,00
0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	2,00	0,00
3,00	3,00	5,00	27,00	3,99	5,00	6,00
5,00	5,00	11,00	61,00	1,33	2,00	8,00
1,00	2,00	2,00	4,00	0,00	2,00	1,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	3,00	0,00	0,00	3,50
1,00	2,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
3,00	3,00	3,00	10,00	3,33	1,00	0,00
0,00	0,00	2,00	11,00	2,00	4,00	1,00
2,00	2,00	3,00	12,00	6,00	4,00	0,00
1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
3,00	3,00	2,00	12,00	17,32	3,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	15,00	0,00
0,00	0,00	6,00	17,00	6,66	3,00	1,00
1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	9,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
1,00	2,00	1,00	2,00	1,33	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	2,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	6,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	2,00	5,00	1,33	5,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	6,00	4,00	1,00	0,00
0,00	0,00	1,00	8,00	4,00	1,00	1,00
0,00	0,00	2,00	8,00	0,00	1,00	1,00
1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	0,00	0,00
1,00	1,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	3,00	1,00
2,00	2,00	0,00	0,00	12,00	13,00	0,00
1,00	2,00	1,00	1,00	6,00	1,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	8,00	2,00	1,00	1,00
1,00	1,00	0,00	0,00	8,00	1,00	0,00
1,00	1,00	2,00	7,00	0,00	7,00	0,00
0,00	0,00	1,00	6,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	3,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00

2,00	8,00	3,00	9,00	0,00	1,00	3,00
0,00	0,00	1,00	7,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	5,00	27,00	3,99	0,00	8,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	8,00	0,00
4,00	8,00	22,00	51,00	13,30	3,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
0,00	0,00	4,00	7,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00
1,00	1,00	2,00	4,00	6,65	1,00	1,00
0,00	0,00	1,00	3,00	0,00	0,00	4,00
0,00	0,00	1,00	1,00	2,66	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	1,33	2,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00
1,00	1,00	6,00	8,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
0,00	0,00	1,00	5,00	0,00	0,00	2,00
0,00	0,00	2,00	3,00	0,00	0,00	2,00
0,00	0,00	1,00	1,00	1,33	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	6,66	0,00	0,00
60,00	189,00	192,00	583,00			

Aktivetskostnad Kunderesultat

kr 6 040,26	kr 2
kr 3 335,64	kr 1 918
kr 4 063,99	kr 24 741
kr 2 099,20	kr 7 196
kr 804,63	kr 2 181
kr 1 889,70	kr 18 216
kr 806,13	kr 277
kr 4 172,93	kr 57 552
kr 313,29	kr 656
kr 247,68	kr 1 828
kr 1 440,24	kr 1 440
kr 65,61	kr 96
kr 612,18	kr 10 847
kr 213,24	kr 42
kr 213,24	kr 747
kr 1 776,96	kr 6 223
kr 1 771,41	kr 4 524
kr 3 922,61	kr 2 576
kr 2 054,70	kr 5 455
kr 4 919,51	kr 31 603
kr 1 182,96	kr 2 590
kr 508,50	kr 7 106
kr 164,01	kr 1 206
kr 213,24	kr 381
kr 2 219,85	kr 5 348
kr 164,01	kr 3 714
kr 181,23	kr 863
kr 1 855,26	kr 5 576
kr 2 126,64	kr 10 479
kr 1 490,67	kr 1 309
kr 657,09	kr 5 918
kr 3 605,10	kr 1 723
kr 5 612,73	kr 42 478
kr 1 300,62	kr 6 632
kr 1 854,30	kr 876
kr 213,24	kr 5 826
kr 213,24	kr 1 787
kr 213,24	kr 2 786
kr 164,01	kr 2 667
kr 2 589,90	kr 1 866
kr 5 925,42	kr 5 239
kr 590,52	kr 2 711
kr 230,46	kr 1 784
kr 213,24	kr 3 355
kr 459,19	kr 2 080
kr 3 088,08	kr 3 031
kr 2 074,11	kr 2 928
kr 2 976,44	kr 14 457
kr 230,46	kr 86

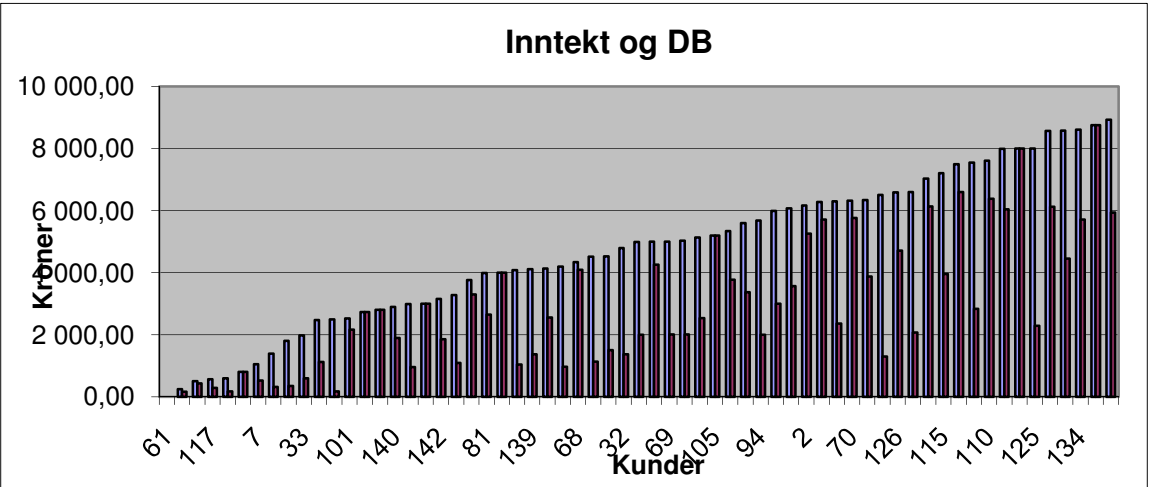
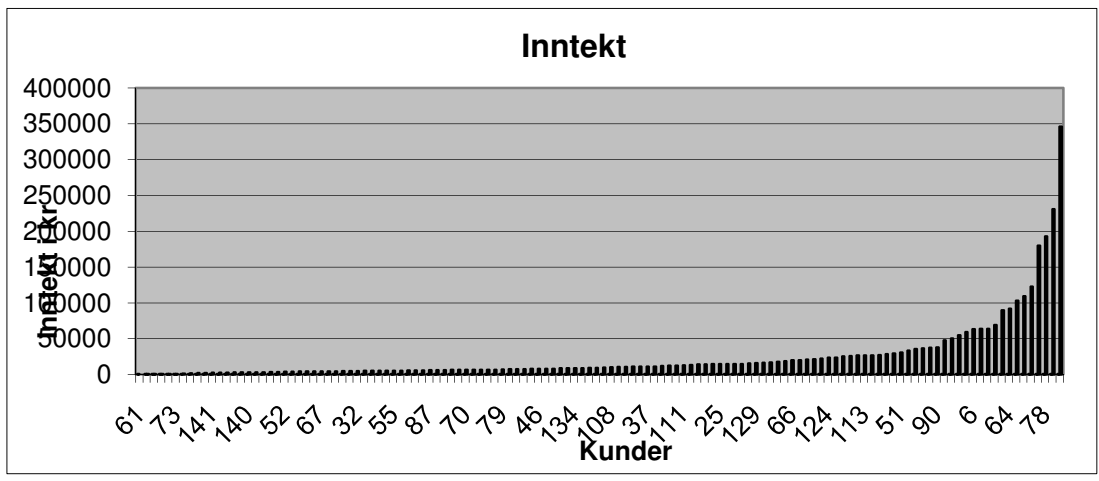
kr 4 255,15	kr 4 255
kr 887,13	kr 3 113
kr 2 405,08	kr 17 292
kr 8 337,89	kr 42 135
kr 1 612,41	kr 6 254
kr 740,85	kr 12 455
kr 164,01	kr 2 389
kr 4 205,49	kr 112
kr 213,24	kr 1 797
kr 65,61	kr 5 702
kr 2 887,23	kr 1 369
kr 296,61	kr 503
kr 164,01	kr 928
kr 1 869,24	kr 4 732
kr 724,44	kr 784
kr 22 448,17	kr 66 625
kr 15 424,00	kr 26 710
kr 2 494,23	kr 3 643
kr 213,24	kr 2 438
kr 1 857,45	kr 6 888
kr 443,70	kr 1 917
kr 2 284,07	kr 9 156
kr 3 542,79	kr 38 320
kr 4 329,69	kr 36 014
kr 575,46	kr 2 424
kr 13 762,32	kr 6 550
kr 12 504,00	kr 37 681
kr 8 488,60	kr 10 326
kr 3 473,25	kr 49 227
kr 698,52	kr 5 235
kr 1 199,36	kr 8 853
kr 1 323,45	kr 676
kr 1 798,77	kr 4 664
kr 632,88	kr 24 194
kr 3 387,93	kr 11 401
kr 213,24	kr 39
kr 2 824,26	kr 2 887
kr 2 135,22	kr 27
kr 1 529,52	kr 11 627
kr 974,97	kr 546
kr 466,47	kr 4 728
kr 2 838,63	kr 4 289
kr 18 934,62	kr 10 086
kr 2 532,93	kr 4 615
kr 801,72	kr 6 479
kr 2 520,90	kr 3 863
kr 3 589,11	kr 5 378
kr 4 942,20	kr 16 529
kr 250,11	kr 8 263
kr 1 993,26	kr 8 487
kr 887,52	kr 3 072
kr 857,76	kr 573

kr 5 326,92	kr 54 422
kr 562,51	kr 572
kr 13 242,22	kr 3 677
kr 7 227,36	kr 13 071
kr 9 605,67	kr 79 376
kr 982,32	kr 22 687
kr 5 481,15	kr 3 614
kr 181,23	kr 2 109
kr 213,24	kr 4 499
kr 448,44	kr 2 926
kr 2 618,86	kr 13 656
kr 2 250,81	kr 4 984
kr 852,28	kr 446
kr 1 642,68	kr 3 727
kr 658,83	kr 8 931
kr 790,32	kr 33 748
kr 296,61	kr 5 413
kr 1 251,39	kr 901
kr 444,24	kr 6 798
kr 3 654,42	kr 6 465
kr 584,07	kr 7 865
kr 458,94	kr 911
kr 213,24	kr 1 687
kr 1 100,19	kr 17
kr 164,01	kr 1 690
kr 1 692,30	kr 7 058
kr 4 232,21	kr 13 277

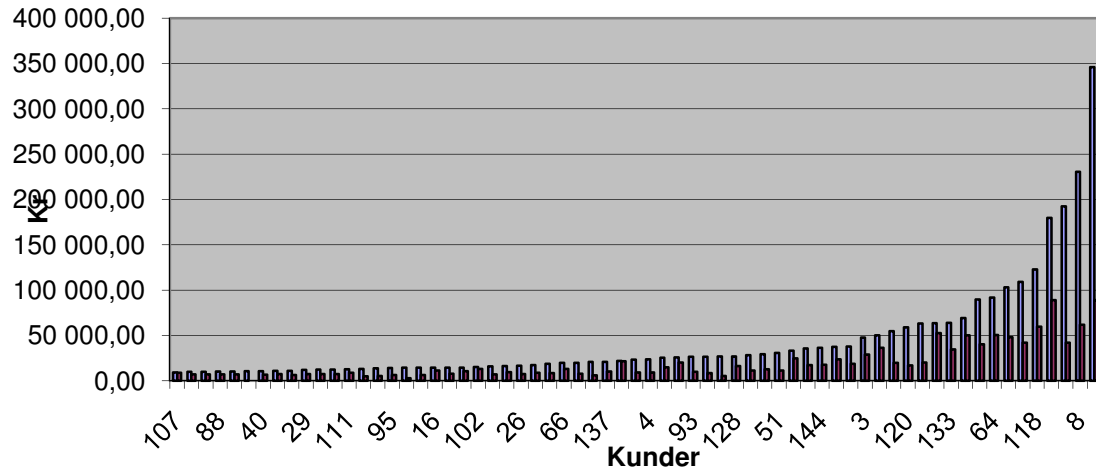
Kundenr	Inntekt	Varekostnad	DB	Aktivetskostnader	Kunderesultat
61	0,00	0,00	0,00	4 255,15	4 255,15
14	250,00	88,66	161,34	65,61	95,73
104	499,00	70,00	429,00	974,97	545,97
117	569,00	284,00	285,00	857,76	572,76
19	597,00	426,00	171,00	213,24	42,24
73	800,00		800,00	296,61	503,39
7	1 047,00	518,00	529,00	806,13	277,13
60	1 394,00	1 078,00	316,00	230,46	85,54
135	1 800,00	1 450,00	350,00	1 251,39	901,39
33	1 980,00	1 386,00	594,00	213,24	380,76
141	2 476,00	1 358,33	1 117,67	1 100,19	17,48
99	2 490,00	2 316,00	174,00	213,24	39,24
101	2 525,00	363,00	2 162,00	2 135,22	26,78
44	2 730,00		2 730,00	1 854,30	875,70
39	2 800,00		2 800,00	1 490,67	1 309,33
140	2 900,00	1 000,00	1 900,00	213,24	1 686,76
20	2 990,00	2 030,00	960,00	213,24	746,76
48	3 000,00	1,00	2 999,00	213,24	2 785,76
142	3 151,00	1 297,00	1 854,00	164,01	1 689,99
74	3 275,00	2 183,00	1 092,00	164,01	927,99
52	3 762,00	460,00	3 302,00	590,52	2 711,48
81	3 990,00	1 339,00	2 651,00	213,24	2 437,76
62	4 000,00		4 000,00	887,13	3 112,87
36	4 085,00	3 041,00	1 044,00	181,23	862,77
139	4 110,00	2 740,00	1 370,00	458,94	911,06
67	4 134,00	1 581,00	2 553,00	164,01	2 388,99
9	4 197,00	3 228,00	969,00	313,29	655,71
68	4 343,00	250,00	4 093,00	4 205,49	112,49
119	4 520,00	3 385,00	1 135,00	562,51	572,49
76	4 523,00	3 015,00	1 508,00	724,44	783,56
32	4 795,00	3 425,00	1 370,00	164,01	1 205,99
47	4 990,00	2 990,00	2 000,00	213,24	1 786,76
71	4 997,50	741,35	4 256,15	2 887,23	1 368,92
69	5 000,00	2 990,00	2 010,00	213,24	1 796,76
53	5 032,00	3 018,00	2 014,00	230,46	1 783,54
55	5 139,00	2 600,00	2 539,00	459,19	2 079,81
105	5 194,00		5 194,00	466,47	4 727,53
28	5 340,00	1 567,20	3 772,80	1 182,96	2 589,84
127	5 600,00	2 226,00	3 374,00	448,44	2 925,56
94	5 684,00	3 685,00	1 999,00	1 323,45	675,55
87	5 993,50	2 994,00	2 999,50	575,46	2 424,04
54	6 068,00	2 500,00	3 568,00	213,24	3 354,76
2	6 165,00	911,00	5 254,00	3 335,64	1 918,36
100	6 282,00	570,40	5 711,60	2 824,26	2 887,34
83	6 295,00	3 934,00	2 361,00	443,70	1 917,30
70	6 318,00	550,00	5 768,00	65,61	5 702,39
35	6 345,00	2 467,00	3 878,00	164,01	3 713,99
130	6 508,00	5 210,00	1 298,00	852,28	445,72
126	6 591,00	1 879,00	4 712,00	213,24	4 498,76

10	6 600,00	4 524,00	2 076,00	247,68	1 828,32
79	7 037,00	899,50	6 137,50	2 494,23	3 643,27
115	7 210,00	3 250,00	3 960,00	887,52	3 072,48
75	7 501,00	899,50	6 601,50	1 869,24	4 732,26
49	7 550,00	4 719,00	2 831,00	164,01	2 666,99
110	7 607,00	1 223,30	6 383,70	2 520,90	3 862,80
46	7 993,00	1 954,00	6 039,00	213,24	5 825,76
22	8 000,00		8 000,00	1 776,96	6 223,04
125	8 000,00	5 710,00	2 290,00	181,23	2 108,77
56	8 569,00	2 449,50	6 119,50	3 088,08	3 031,42
50	8 583,00	4 127,17	4 455,83	2 589,90	1 865,93
134	8 610,00	2 900,00	5 710,00	296,61	5 413,39
143	8 750,00	0,00	8 750,00	1 692,30	7 057,70
92	8 934,00	3 000,00	5 934,00	698,52	5 235,48
107	9 269,00	420,00	8 849,00	18 934,62	10 085,62
106	9 780,00	2 652,00	7 128,00	2 838,63	4 289,37
108	9 988,00	2 840,00	7 148,00	2 532,93	4 615,07
88	10 282,00	3 070,00	7 212,00	13 762,32	6 550,32
136	10 372,00	3 130,00	7 242,00	444,24	6 797,76
13	10 707,50	5 350,00		1 440,24	1 440,24
40	10 775,00	4 200,00	6 575,00	657,09	5 917,91
37	10 830,00	3 399,00	7 431,00	1 855,26	5 575,74
24	11 014,00	4 719,00	6 295,00	1 771,41	4 523,59
29	11 929,00	4 315,00	7 614,00	508,50	7 105,50
109	12 381,00	5 100,00	7 281,00	801,72	6 479,28
34	12 382,00	4 814,00	7 568,00	2 219,85	5 348,15
111	12 592,00	3 625,00	8 967,00	3 589,11	5 377,89
57	13 254,00	8 252,00	5 002,00	2 074,11	2 927,89
41	13 884,00	8 556,00	5 328,00	3 605,10	1 722,90
95	14 097,00	7 634,00	6 463,00	1 798,77	4 664,23
5	14 484,00	11 498,00	2 986,00	804,63	2 181,37
25	14 514,00	8 015,60	6 498,40	3 922,61	2 575,80
16	14 587,00	3 128,00	11 459,00	612,18	10 846,82
65	14 644,00	6 777,73	7 866,27	1 612,41	6 253,86
114	14 673,00	4 193,00	10 480,00	1 993,26	8 486,74
102	15 206,00	2 049,67	13 156,33	1 529,52	11 626,81
129	15 782,00	8 547,00	7 235,00	2 250,81	4 984,19
132	16 305,00	6 715,00	9 590,00	658,83	8 931,17
26	16 608,00	9 098,00	7 510,00	2 054,70	5 455,30
82	17 502,00	8 757,00	8 745,00	1 857,45	6 887,55
138	18 602,00	10 153,00	8 449,00	584,07	7 864,93
66	19 756,00	6 560,00	13 196,00	740,85	12 455,15
43	19 768,00	11 835,00	7 933,00	1 300,62	6 632,38
1	20 860,00	14 818,00	6 042,00	6 040,26	1,74
137	21 000,00	10 881,00	10 119,00	3 654,42	6 464,58
112	21 895,00	424,24	21 470,76	4 942,20	16 528,56
124	23 246,00	14 151,00	9 095,00	5 481,15	3 613,85
4	23 570,00	14 275,00	9 295,00	2 099,20	7 195,80
98	25 296,00	10 507,00	14 789,00	3 387,93	11 401,07
121	25 814,50	5 516,00	20 298,50	7 227,36	13 071,14
93	26 522,00	16 470,00	10 052,00	1 199,36	8 852,64
113	26 614,00	18 101,00	8 513,00	250,11	8 262,89

131	26 700,00	21 330,00	5 370,00	1 642,68	3 727,32
128	26 847,00	10 572,00	16 275,00	2 618,86	13 656,14
84	28 130,50	16 690,00	11 440,50	2 284,07	9 156,43
38	29 339,00	16 733,00	12 606,00	2 126,64	10 479,36
51	30 579,00	19 415,00	11 164,00	5 925,42	5 238,58
97	33 382,00	8 555,00	24 827,00	632,88	24 194,12
58	35 559,00	18 126,00	17 433,00	2 976,44	14 456,56
144	36 338,00	18 829,00	17 509,00	4 232,21	13 276,79
123	37 299,00	13 630,00	23 669,00	982,32	22 686,68
90	37 781,00	18 966,00	18 815,00	8 488,60	10 326,40
3	47 538,00	18 733,00	28 805,00	4 063,99	24 741,01
27	50 289,00	13 766,00	36 523,00	4 919,51	31 603,49
63	54 570,00	34 873,00	19 697,00	2 405,08	17 291,92
120	59 063,00	42 144,00	16 919,00	13 242,22	3 676,78
6	63 289,00	43 183,00	20 106,00	1 889,70	18 216,30
91	63 400,00	10 700,00	52 700,00	3 473,25	49 226,75
133	63 781,00	29 243,00	34 538,00	790,32	33 747,68
89	69 095,00	18 910,00	50 185,00	12 504,00	37 681,00
86	89 686,00	49 342,00	40 344,00	4 329,69	36 014,31
64	91 905,00	41 432,33	50 472,67	8 337,89	42 134,78
42	102 954,00	54 863,00	48 091,00	5 612,73	42 478,27
85	109 177,00	67 314,00	41 863,00	3 542,79	38 320,21
118	122 724,00	62 975,00	59 749,00	5 326,92	54 422,08
77	179 701,00	90 627,70	89 073,30	22 448,17	66 625,13
78	192 491,00	150 357,00	42 134,00	15 424,00	26 710,00
8	230 609,00	168 884,00	61 725,00	4 172,93	57 552,07
122	345 907,00	256 925,40	88 981,60	9 605,67	79 375,93



Inntekt og DB



Kundenr	Inntekt	Varekostnad	DB	Aktivitetskostnader	Kunderesultat
61	0,00	0,00	0,00	4 255,15	4 255,15
14	250,00	88,66	161,34	65,61	95,73
104	499,00	70,00	429,00	974,97	545,97
117	569,00	284,00	285,00	857,76	572,76
19	597,00	426,00	171,00	213,24	42,24
73	800,00		800,00	296,61	503,39
7	1 047,00	518,00	529,00	806,13	277,13
60	1 394,00	1 078,00	316,00	230,46	85,54
135	1 800,00	1 450,00	350,00	1 251,39	901,39
33	1 980,00	1 386,00	594,00	213,24	380,76
141	2 476,00	1 358,33	1 117,67	1 100,19	17,48
99	2 490,00	2 316,00	174,00	213,24	39,24
101	2 525,00	363,00	2 162,00	2 135,22	26,78
44	2 730,00		2 730,00	1 854,30	875,70
39	2 800,00		2 800,00	1 490,67	1 309,33
140	2 900,00	1 000,00	1 900,00	213,24	1 686,76
20	2 990,00	2 030,00	960,00	213,24	746,76
48	3 000,00	1,00	2 999,00	213,24	2 785,76
142	3 151,00	1 297,00	1 854,00	164,01	1 689,99
74	3 275,00	2 183,00	1 092,00	164,01	927,99
52	3 762,00	460,00	3 302,00	590,52	2 711,48
81	3 990,00	1 339,00	2 651,00	213,24	2 437,76
62	4 000,00		4 000,00	887,13	3 112,87
36	4 085,00	3 041,00	1 044,00	181,23	862,77
139	4 110,00	2 740,00	1 370,00	458,94	911,06
67	4 134,00	1 581,00	2 553,00	164,01	2 388,99
9	4 197,00	3 228,00	969,00	313,29	655,71
68	4 343,00	250,00	4 093,00	4 205,49	112,49
119	4 520,00	3 385,00	1 135,00	562,51	572,49
76	4 523,00	3 015,00	1 508,00	724,44	783,56
32	4 795,00	3 425,00	1 370,00	164,01	1 205,99
47	4 990,00	2 990,00	2 000,00	213,24	1 786,76
71	4 997,50	741,35	4 256,15	2 887,23	1 368,92
69	5 000,00	2 990,00	2 010,00	213,24	1 796,76
53	5 032,00	3 018,00	2 014,00	230,46	1 783,54
55	5 139,00	2 600,00	2 539,00	459,19	2 079,81
105	5 194,00		5 194,00	466,47	4 727,53
28	5 340,00	1 567,20	3 772,80	1 182,96	2 589,84
127	5 600,00	2 226,00	3 374,00	448,44	2 925,56
94	5 684,00	3 685,00	1 999,00	1 323,45	675,55
87	5 993,50	2 994,00	2 999,50	575,46	2 424,04
54	6 068,00	2 500,00	3 568,00	213,24	3 354,76
2	6 165,00	911,00	5 254,00	3 335,64	1 918,36
100	6 282,00	570,40	5 711,60	2 824,26	2 887,34
83	6 295,00	3 934,00	2 361,00	443,70	1 917,30
70	6 318,00	550,00	5 768,00	65,61	5 702,39
35	6 345,00	2 467,00	3 878,00	164,01	3 713,99
130	6 508,00	5 210,00	1 298,00	852,28	445,72
126	6 591,00	1 879,00	4 712,00	213,24	4 498,76

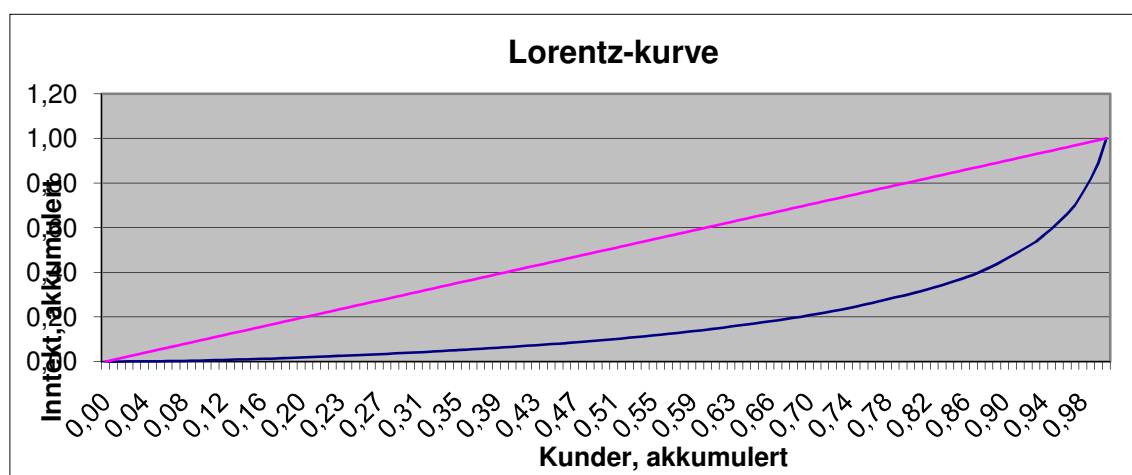
10	6 600,00	4 524,00	2 076,00	247,68	1 828,32
79	7 037,00	899,50	6 137,50	2 494,23	3 643,27
115	7 210,00	3 250,00	3 960,00	887,52	3 072,48
75	7 501,00	899,50	6 601,50	1 869,24	4 732,26
49	7 550,00	4 719,00	2 831,00	164,01	2 666,99
110	7 607,00	1 223,30	6 383,70	2 520,90	3 862,80
46	7 993,00	1 954,00	6 039,00	213,24	5 825,76
22	8 000,00		8 000,00	1 776,96	6 223,04
125	8 000,00	5 710,00	2 290,00	181,23	2 108,77
56	8 569,00	2 449,50	6 119,50	3 088,08	3 031,42
50	8 583,00	4 127,17	4 455,83	2 589,90	1 865,93
134	8 610,00	2 900,00	5 710,00	296,61	5 413,39
143	8 750,00	0,00	8 750,00	1 692,30	7 057,70
92	8 934,00	3 000,00	5 934,00	698,52	5 235,48
107	9 269,00	420,00	8 849,00	18 934,62	10 085,62
106	9 780,00	2 652,00	7 128,00	2 838,63	4 289,37
108	9 988,00	2 840,00	7 148,00	2 532,93	4 615,07
88	10 282,00	3 070,00	7 212,00	13 762,32	6 550,32
136	10 372,00	3 130,00	7 242,00	444,24	6 797,76
13	10 707,50	5 350,00		1 440,24	1 440,24
40	10 775,00	4 200,00	6 575,00	657,09	5 917,91
37	10 830,00	3 399,00	7 431,00	1 855,26	5 575,74
24	11 014,00	4 719,00	6 295,00	1 771,41	4 523,59
29	11 929,00	4 315,00	7 614,00	508,50	7 105,50
109	12 381,00	5 100,00	7 281,00	801,72	6 479,28
34	12 382,00	4 814,00	7 568,00	2 219,85	5 348,15
111	12 592,00	3 625,00	8 967,00	3 589,11	5 377,89
57	13 254,00	8 252,00	5 002,00	2 074,11	2 927,89
41	13 884,00	8 556,00	5 328,00	3 605,10	1 722,90
95	14 097,00	7 634,00	6 463,00	1 798,77	4 664,23
5	14 484,00	11 498,00	2 986,00	804,63	2 181,37
25	14 514,00	8 015,60	6 498,40	3 922,61	2 575,80
16	14 587,00	3 128,00	11 459,00	612,18	10 846,82
65	14 644,00	6 777,73	7 866,27	1 612,41	6 253,86
114	14 673,00	4 193,00	10 480,00	1 993,26	8 486,74
102	15 206,00	2 049,67	13 156,33	1 529,52	11 626,81
129	15 782,00	8 547,00	7 235,00	2 250,81	4 984,19
132	16 305,00	6 715,00	9 590,00	658,83	8 931,17
26	16 608,00	9 098,00	7 510,00	2 054,70	5 455,30
82	17 502,00	8 757,00	8 745,00	1 857,45	6 887,55
138	18 602,00	10 153,00	8 449,00	584,07	7 864,93
66	19 756,00	6 560,00	13 196,00	740,85	12 455,15
43	19 768,00	11 835,00	7 933,00	1 300,62	6 632,38
1	20 860,00	14 818,00	6 042,00	6 040,26	1,74
137	21 000,00	10 881,00	10 119,00	3 654,42	6 464,58
112	21 895,00	424,24	21 470,76	4 942,20	16 528,56
124	23 246,00	14 151,00	9 095,00	5 481,15	3 613,85
4	23 570,00	14 275,00	9 295,00	2 099,20	7 195,80
98	25 296,00	10 507,00	14 789,00	3 387,93	11 401,07
121	25 814,50	5 516,00	20 298,50	7 227,36	13 071,14
93	26 522,00	16 470,00	10 052,00	1 199,36	8 852,64
113	26 614,00	18 101,00	8 513,00	250,11	8 262,89

131	26 700,00	21 330,00	5 370,00	1 642,68	3 727,32
128	26 847,00	10 572,00	16 275,00	2 618,86	13 656,14
84	28 130,50	16 690,00	11 440,50	2 284,07	9 156,43
38	29 339,00	16 733,00	12 606,00	2 126,64	10 479,36
51	30 579,00	19 415,00	11 164,00	5 925,42	5 238,58
97	33 382,00	8 555,00	24 827,00	632,88	24 194,12
58	35 559,00	18 126,00	17 433,00	2 976,44	14 456,56
144	36 338,00	18 829,00	17 509,00	4 232,21	13 276,79
123	37 299,00	13 630,00	23 669,00	982,32	22 686,68
90	37 781,00	18 966,00	18 815,00	8 488,60	10 326,40
3	47 538,00	18 733,00	28 805,00	4 063,99	24 741,01
27	50 289,00	13 766,00	36 523,00	4 919,51	31 603,49
63	54 570,00	34 873,00	19 697,00	2 405,08	17 291,92
120	59 063,00	42 144,00	16 919,00	13 242,22	3 676,78
6	63 289,00	43 183,00	20 106,00	1 889,70	18 216,30
91	63 400,00	10 700,00	52 700,00	3 473,25	49 226,75
133	63 781,00	29 243,00	34 538,00	790,32	33 747,68
89	69 095,00	18 910,00	50 185,00	12 504,00	37 681,00
86	89 686,00	49 342,00	40 344,00	4 329,69	36 014,31
64	91 905,00	41 432,33	50 472,67	8 337,89	42 134,78
42	102 954,00	54 863,00	48 091,00	5 612,73	42 478,27
85	109 177,00	67 314,00	41 863,00	3 542,79	38 320,21
118	122 724,00	62 975,00	59 749,00	5 326,92	54 422,08
77	179 701,00	90 627,70	89 073,30	22 448,17	66 625,13
78	192 491,00	150 357,00	42 134,00	15 424,00	26 710,00
8	230 609,00	168 884,00	61 725,00	4 172,93	57 552,07
122	345 907,00	256 925,40	88 981,60	9 605,67	79 375,93
	3 167 136,50				

Inntekt akkumulert	X-akse	Y-akse (lorentz)	Y-akse(diagonal)	Utregning areal	
	0,00	0,00	0,00	0	0
0,00	0,01	0,00	0,01	0	0
250,00	0,02	0,00	0,02	6,16685E-07	3,08342E-07
749,00	0,02	0,00	0,02	1,84759E-06	6,15451E-07
1 318,00	0,03	0,00	0,03	3,25116E-06	7,01787E-07
1 915,00	0,04	0,00	0,04	4,72381E-06	7,36322E-07
2 715,00	0,05	0,00	0,05	6,6972E-06	9,86696E-07
3 762,00	0,05	0,00	0,05	9,27987E-06	1,29134E-06
5 156,00	0,06	0,00	0,06	1,27185E-05	1,71932E-06
6 956,00	0,07	0,00	0,07	1,71586E-05	2,22007E-06
8 936,00	0,08	0,00	0,08	2,20428E-05	2,44207E-06
11 412,00	0,09	0,00	0,09	2,81504E-05	3,05382E-06
13 902,00	0,09	0,00	0,09	3,42926E-05	3,07109E-06
16 427,00	0,10	0,01	0,10	4,05211E-05	3,11426E-06
19 157,00	0,11	0,01	0,11	4,72553E-05	3,3671E-06
21 957,00	0,12	0,01	0,12	5,41622E-05	3,45343E-06
24 857,00	0,13	0,01	0,13	6,13157E-05	3,57677E-06
27 847,00	0,13	0,01	0,13	6,86913E-05	3,68778E-06
30 847,00	0,14	0,01	0,14	7,60915E-05	3,70011E-06
33 998,00	0,15	0,01	0,15	8,38642E-05	3,88635E-06
37 273,00	0,16	0,01	0,16	9,19428E-05	4,03929E-06
41 035,00	0,16	0,01	0,16	0,000101223	4,63994E-06
45 025,00	0,17	0,01	0,17	0,000111065	4,92114E-06
49 025,00	0,18	0,02	0,18	0,000120932	4,93348E-06
53 110,00	0,19	0,02	0,19	0,000131009	5,03831E-06
57 220,00	0,20	0,02	0,20	0,000141147	5,06915E-06
61 354,00	0,20	0,02	0,20	0,000151344	5,09875E-06
65 551,00	0,21	0,02	0,21	0,000161697	5,17645E-06
69 894,00	0,22	0,02	0,22	0,00017241	5,35652E-06
74 414,00	0,23	0,02	0,23	0,00018356	5,57483E-06
78 937,00	0,23	0,02	0,23	0,000194717	5,57853E-06
83 732,00	0,24	0,03	0,24	0,000206545	5,91401E-06
88 722,00	0,25	0,03	0,25	0,000218854	6,15451E-06
93 719,50	0,26	0,03	0,26	0,000231182	6,16376E-06
98 719,50	0,27	0,03	0,27	0,000243515	6,16685E-06
103 751,50	0,27	0,03	0,27	0,000255928	6,20632E-06
108 890,50	0,28	0,03	0,28	0,000268604	6,33829E-06
114 084,50	0,29	0,04	0,29	0,000281417	6,40612E-06
119 424,50	0,30	0,04	0,30	0,000294589	6,58619E-06
125 024,50	0,30	0,04	0,30	0,000308403	6,90687E-06
130 708,50	0,31	0,04	0,31	0,000322424	7,01047E-06
136 702,00	0,32	0,04	0,32	0,000337208	7,3922E-06
142 770,00	0,33	0,05	0,33	0,000352176	7,48409E-06
148 935,00	0,34	0,05	0,34	0,000367384	7,60372E-06
155 217,00	0,34	0,05	0,34	0,00038288	7,74803E-06
161 512,00	0,35	0,05	0,35	0,000398408	7,76406E-06
167 830,00	0,36	0,05	0,36	0,000413993	7,79243E-06
174 175,00	0,37	0,05	0,37	0,000429644	7,82573E-06
180 683,00	0,38	0,06	0,38	0,000445698	8,02677E-06
187 274,00	0,38	0,06	0,38	0,000461956	8,12914E-06

193 874,00	0,39	0,06	0,39	0,000478237	8,14024E-06
200 911,00	0,40	0,06	0,40	0,000495595	8,67922E-06
208 121,00	0,41	0,07	0,41	0,00051338	8,8926E-06
215 622,00	0,41	0,07	0,41	0,000531883	9,25151E-06
223 172,00	0,42	0,07	0,42	0,000550507	9,31194E-06
230 779,00	0,43	0,07	0,43	0,000569272	9,38224E-06
238 772,00	0,44	0,08	0,44	0,000588988	9,85832E-06
246 772,00	0,45	0,08	0,45	0,000608722	9,86696E-06
254 772,00	0,45	0,08	0,45	0,000628456	9,86696E-06
263 341,00	0,46	0,08	0,46	0,000649594	1,05687E-05
271 924,00	0,47	0,09	0,47	0,000670766	1,0586E-05
280 534,00	0,48	0,09	0,48	0,000692004	1,06193E-05
289 284,00	0,48	0,09	0,48	0,000713588	1,0792E-05
298 218,00	0,49	0,09	0,49	0,000735626	1,10189E-05
307 487,00	0,50	0,10	0,50	0,00075849	1,14321E-05
317 267,00	0,51	0,10	0,51	0,000782615	1,20624E-05
327 255,00	0,52	0,10	0,52	0,000807253	1,23189E-05
337 537,00	0,52	0,11	0,52	0,000832616	1,26815E-05
347 909,00	0,53	0,11	0,53	0,000858201	1,27925E-05
358 616,50	0,54	0,11	0,54	0,000884613	1,32063E-05
369 391,50	0,55	0,12	0,55	0,000911193	1,32896E-05
380 221,50	0,55	0,12	0,55	0,000937907	1,33574E-05
391 235,50	0,56	0,12	0,56	0,000965076	1,35843E-05
403 164,50	0,57	0,13	0,57	0,000994502	1,47129E-05
415 545,50	0,58	0,13	0,58	0,001025042	1,52703E-05
427 927,50	0,59	0,14	0,59	0,001055586	1,52716E-05
440 519,50	0,59	0,14	0,59	0,001086647	1,55306E-05
453 773,50	0,60	0,14	0,60	0,001119341	1,63471E-05
467 657,50	0,61	0,15	0,61	0,001153589	1,71241E-05
481 754,50	0,62	0,15	0,62	0,001188363	1,73868E-05
496 238,50	0,63	0,16	0,63	0,001224091	1,78641E-05
510 752,50	0,63	0,16	0,63	0,001259893	1,79011E-05
525 339,50	0,64	0,17	0,64	0,001295876	1,79912E-05
539 983,50	0,65	0,17	0,65	0,001331999	1,80615E-05
554 656,50	0,66	0,18	0,66	0,001368193	1,80972E-05
569 862,50	0,66	0,18	0,66	0,001405702	1,87546E-05
585 644,50	0,67	0,18	0,67	0,001444632	1,9465E-05
601 949,50	0,68	0,19	0,68	0,001484852	2,01101E-05
618 557,50	0,69	0,20	0,69	0,00152582	2,04838E-05
636 059,50	0,70	0,20	0,70	0,001568993	2,15864E-05
654 661,50	0,70	0,21	0,70	0,001614879	2,29431E-05
674 417,50	0,71	0,21	0,71	0,001663612	2,43665E-05
694 185,50	0,72	0,22	0,72	0,001712375	2,43813E-05
715 045,50	0,73	0,23	0,73	0,001763831	2,57281E-05
736 045,50	0,73	0,23	0,73	0,001815632	2,59008E-05
757 940,50	0,74	0,24	0,74	0,001869642	2,70046E-05
781 186,50	0,75	0,25	0,75	0,001926983	2,86709E-05
804 756,50	0,76	0,25	0,76	0,001985124	2,90705E-05
830 052,50	0,77	0,26	0,77	0,002047523	3,11993E-05
855 867,00	0,77	0,27	0,77	0,002111201	3,18388E-05
882 389,00	0,78	0,28	0,78	0,002176624	3,27114E-05
909 003,00	0,79	0,29	0,79	0,002242273	3,28249E-05

935 703,00	0,80	0,30	0,80	0,002308135	3,2931E-05
962 550,00	0,80	0,30	0,80	0,00237436	3,31123E-05
990 680,50	0,81	0,31	0,81	0,002443751	3,46953E-05
1 020 019,50	0,82	0,32	0,82	0,002516122	3,61858E-05
1 050 598,50	0,83	0,33	0,83	0,002591553	3,77152E-05
1 083 980,50	0,84	0,34	0,84	0,002673897	4,11723E-05
1 119 539,50	0,84	0,35	0,84	0,002761612	4,38574E-05
1 155 877,50	0,85	0,36	0,85	0,002851248	4,48182E-05
1 193 176,50	0,86	0,38	0,86	0,002943255	4,60035E-05
1 230 957,50	0,87	0,39	0,87	0,003036451	4,65979E-05
1 278 495,50	0,88	0,40	0,88	0,003153715	5,86319E-05
1 328 784,50	0,88	0,42	0,88	0,003277765	6,20249E-05
1 383 354,50	0,89	0,44	0,89	0,003412375	6,7305E-05
1 442 417,50	0,90	0,46	0,90	0,003558068	7,28465E-05
1 505 706,50	0,91	0,48	0,91	0,003714185	7,80587E-05
1 569 106,50	0,91	0,50	0,91	0,003870577	7,81956E-05
1 632 887,50	0,92	0,52	0,92	0,004027908	7,86655E-05
1 701 982,50	0,93	0,54	0,93	0,004198347	8,52197E-05
1 791 668,50	0,94	0,57	0,94	0,004419579	0,000110616
1 883 573,50	0,95	0,59	0,95	0,004646285	0,000113353
1 986 527,50	0,95	0,63	0,95	0,004900245	0,00012698
2 095 704,50	0,96	0,66	0,96	0,005169557	0,000134656
2 218 428,50	0,97	0,70	0,97	0,005472285	0,000151364
2 398 129,50	0,98	0,76	0,98	0,00591556	0,000221638
2 590 620,50	0,98	0,82	0,98	0,006390385	0,000237413
2 821 229,50	0,99	0,89	0,99	0,006959238	0,000284426
3 167 136,50	1,00	1,00	1,00	0,0078125	0,000426631
				0,176380895	0,00390625



Antall kunder	128	0,0078125
Total inntekt	3 167 136,50	
Sum areal	0,18028715	

Stobachoff-kurve

