



Forord

Masteroppgaven avslutter min økonomiske utdanning innenfor økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen, ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet(NMBU). Denne oppgaven strekker seg over et semester, og masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng.

Inspirasjonsgrunnlaget til denne oppgaven fikk jeg i Terje Bergs kurs BUS 313 – Strategisk økonomistyring. Faget inneholdt store teorideler rundt bruken av kundelønnsomhetsanalyser i ulike virksomheter.

Jeg ønsker videre å takke Jon-Harald Bjørnstad og Erlend Braastad i Eidsberg Sparebank for at dere tok dere tid til å besvare spørsmål på en relevant og faglig sterk måte, og ikke minst takk for mange hyggelige samtaler.

Videre vil jeg takk min familie og flotte samboer for god moralsk støtte underveis i oppgaveskrivingen.

Tilslutt vil jeg takk min veileder, Jens Bengtsson, som har kommet med mange gode tilbakemeldinger og innspill underveis i prosessen.

Ås, 11.12.2015

Bjørn Ingar Ødegård

Sammendrag

Masteroppgaven tar utgangspunkt i å lage en ny kundelønnsomhetsmodell for Eidsberg Sparebank basert på deres eksisterende kundelønnsomhetsmodell innenfor bedriftsmarkedet.

Ved bruk av samfunnsvitenskapelige metoder fremkom det at bankens eksisterende kundelønnsomhetsmodell inneholdt en rekke svakheter. Modellen var vanskelig å oppdatere, tidskrevende, vanskelig å forstå og fordelte kundekostnadene på en ukorrekt måte. Den største svakheten til den eksisterende modellen var knyttet opp i mot hvordan modellen fordelte kostnadene kundene skaper. Den eksisterende modellen gikk ut fra et gjennomsnitt kostnadspåslag basert på kundens størrelse på utlån. På bakgrunn av dette ønsket banken en ny kundelønnsomhetsmodell, som tok hensyn til bankens nåværende situasjon og fordelte kostnadene etter hva kunden faktisk benytter av bankens ressurser.

For å kunne utarbeide en ny kundelønnsomhetsmodell innenfor bedriftsmarkedet var det essensielt å innhente nok datamaterialet til modellen. Datamaterialet ble innhentet i form av en kombinasjon mellom kvalitative og kvantitative metoder. På bakgrunn av datagrunnlaget fremskaffer oppgaven en ny kundelønnsomhetsmodell innenfor bedriftsmarkedet, som tar hensyn til de viktigste elementene i en kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet. For å løse problemet knyttet til kostnadsfordeling har den nye modellen benytter seg av ABC-metoden til å fordele kostnadene som kunden skaper. Ved å benytte ABC-metoden på kostnadssiden fremkommer det en korrekt kostnadsfordeling, hvor kundens faktiske forbruk av bankens ressurser står i fokus. Dette er med på å skape et korrekt kostnadsbilde av kundens ressursbeslag.

Siden banken ikke benytter seg av den eksisterende kundelønnsomhetsmodellen styrer Eidsberg Sparebank etter gjennomsnittlig rentemargin. Ved å benytte seg av en gjennomsnittlig rentemargin vil ikke banken kunne finne ut av hvilke kunder som skaper positive og negative rentemarginer. Dette er et punkt den nye kundelønnsomhetsmodellen tar hensyn til fordi den kan benyttes på enkelt kundene, men måler også gjennomsnittlig rentemargin av bankens bedriftskunder. Ved å kunne fokusere på enkelt kundene, vil banken kunne identifisere hvilke kunder som skaper negative rentemarginer.

Utfordringen ved den nye kundelønnsomhetsmodellen er at modellen kun ser to år frem i tid knyttet usikkerhet i markedet. Dette vil være en utfordring for banken å kunne beregne kundens kontantstrømmer gjennom hele livsløpet når modellen kun hensyntar to år. Det blir

derfor en utfordring for Eidsberg Sparebank å se på kundens totale kontantstrømmer gjennom livsløpet, dersom de legger den nye kundelønnsomhetsmodellen til grunn. Banken må derfor klare å estimere videre kontantstrømmer de senere årene av kundens livsløp, og fokusere på den totale inntjeningen kunden skaper.

Executive summary

The master thesis is based on creating a new customer profitability model for Eidsberg Sparebank based on their existing customer profitability model in the corporate market.

Using science methods emerged that the bank's existing customer profitability model contained a number of weaknesses. The model was difficult to update, time-consuming, hard to understand and distributed customer costs down improperly. The main weakness of the existing model was tied up in how the model distributed costs created by the customers. On this basis, the bank wanted a new customer profitability model, which took in to account the bank's current situation and allocated cost for what the customer actually used of the bank's total resources.

In order to prepare a new customer profitability model in the corporate market, it was essential to obtain enough data to the model. The data were obtained in the form of a combination of qualitative and quantitative methods. On the basis of data generates task a new customer profitability model in the corporate market, which takes into account the key elements of a customer profitability model in business. To solve the problem related to cost allocation, the new model uses the ABC-method to allocate the cost that the customer creates. Using the ABC-method on the cost side emerged a correct cost allocation, where the customer's actual consumption of bank resources is in focus. This part of creating a correct cost image of the customer use of Eidsberg Sparebanks total assets.

Since the bank does not make use of the existing customer profitability model, the bank uses the average interest margin to see whether or not they have reached their financial goals. By taking advantage of an average interest margin the bank will not could determine which customers that creates positive and negative interest margins. This is a point the new customer profitability model takes into account, because it can be used on individual customers, but also as an average interest margin on the bank's corporate customers. By being able to focus on individual customers, the bank will find it easier to see which clients that creates a negative interest margins.

The challenge of the new customer profitability model is that the model only sees two years into the future, because of uncertainty in the market. This will be a challenge for the bank to calculate the customer's cash flows throughout the life cycle when the model only takes into account two years. It is therefore a challenge for Eidsberg Sparebank to look at the customer's

total cash flows through the life course, if they add the new customer profitability model basis. The Bank must therefore be able to estimate further cash flows in recent years by the customer's life cycle, and focus on the overall earnings client creates.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Executive summary	4
1. Tema og problemstilling	10
1.1 Bakgrunn for tema og problemstilling	10
1.2 Oppgavens problemstilling	12
1.3 Avgrensning	13
1.4 Oppgavens struktur	13
2. Teori	15
2.1 Kundelønnsomhet.....	15
2.1.1 Hva er kundelønnsomhet?	15
2.1.2 Hvorfor etterspørres kundelønnsomhetsanalyser?	18
2.1.3 Hva er formålet ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser?.....	21
2.1.5 Kundelønnsomhetsanalyse - Modeller	23
2.2 Kostnadsmål	27
2.2.1 Faste og variable kostnader	27
2.2.2 Direkte og indirekte kostnader	28
2.2.3 Beslutningsrelevante kostnader og inntekter.....	30
2.3 Ulike kalkulasjonsmetoder	31
2.3.1 Selvkostmetoden	31
2.3.2 Bidragsmetoden.....	31
2.3.3 Kritikken mot tradisjonelle kalkulasjonsmetoder	33
2.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon(ABC)	34
2.4.1 Utvikling av en ABC-kalkyle.....	37
2.4.2 Kostnadsgruppering	38
2.4.3 Antagelser.....	40

2.4.4	Kostnadshierarkiet.....	40
2.4.5	Kapasitetskostnader.....	43
2.4.6	Aggregering, målefeil og spesifikasjonsfeil.....	46
2.4.7	Hvem drar mest nytte av å bruke ABC-kalkulasjon?.....	47
2.4.9	Kostnad-nytte analyse	48
2.4.10	Svakheter ved ABC	49
2.5	TDABC (time-driven activity based costing)	50
2.5.1	Implementering av TDABC	51
2.5.2	Fordelen med TDABC	53
3.	Metode.....	54
3.1	Valg av forskningsdesign	54
3.2	Datainnsamling.....	58
3.2.1	Del 1: Innsamling av kvalitative data.....	59
3.2.2	Utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser	60
3.2.3	Del 2: Innsamling av kvantitativ data	61
3.2.4	Kvantitativ datainnsamling	61
3.2.5	Analyse av kvantitativ datainnsamling	62
3.3	Tolkning av kvalitative og kvantitative data	62
3.5	Forskningsetikk	63
4.	Kontekst	65
4.1	Hvordan skaper bankene lønnsomhet.....	65
4.2	Norsk bankutvikling året 2014	66
4.3	Strukturen i det norske finansmarkedet.....	67
4.4	Sparebankene	68
4.5	Eidsberg Sparebank.....	69
4.6	Markedstrender.....	70
5.	Empirisk analyse	72

5.1 Formålet med en kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet.....	72
5.2 Formål 1 – Prising av produkter og tjenester	74
5.2.1 Utlån	74
5.2.2 Innlånskostnad.....	77
5.2.3 Kassekreditt	78
5.2.4 Garantier.....	79
5.2.5 Andre produkter og tjenester	79
5.3 Eidsberg Sparebanks kostnadsstruktur(kostnadsanalyse)	80
5.3.1 Dagens situasjon.....	80
5.3.2 Fordeling av kostnader til bedriftskundene	81
5.3.3 Etableringskostnader	83
5.3.5 Aktivitetsbasert kostnadskalkyle på kostnadssiden av modellen	85
5.4 Kundelønnsomhetsmodellen	88
5.4.1 Modellpresentasjon	88
5.4.2 Styrker	88
5.4.3 Svakheter	89
5.4.4 Bruksområder	90
5.4.5 Den nye kundelønnsomhetsmodellen.....	91
5.5 Bankens nytteverdi av modellen	93
5.5.1 Kostnad vs. nytte	93
6. Analyse.....	94
6.1 Modellanalyse – Prising av produkter og tjenester	95
6.1.1 Utlån – Inntektssiden.....	95
6.1.2 Innlånskostnad.....	96
6.1.3 Kassekreditt	97
6.1.4 Garantier.....	97
6.2 Modellanalyse – Formål: Kostnadsanalyse.....	98

6.2.1 Faste kostnader og variable kostnader	99
6.2.3 Direkte kostnader og indirekte kostnader.....	101
6.2.4 Aggregering, målefeil og spesifikasjonsfeil.....	102
6.2.5 Kostnadsgruppering	103
6.2.6 CLV	104
6.3 Dataregistrering.....	105
6.4 Modellens bruksområder hengitt ved et konkret eksempel.....	106
7 Konklusjon og videre arbeid	111
Kilder.....	113
Figurliste.....	116
Tabelliste	116
Vedlegg	118

1. Tema og problemstilling

1.1 Bakgrunn for tema og problemstilling

Informasjon rundt kundenes lønnsomhet er essensielt for ledere og sentrale beslutningstakere i virksomheten. De virksomheter som innehar et system for å kunne forstå hvilke kunder som er profitable, og hvilke kunder som er ikke er profitable innehar et konkurransefortrinn.

Lederne kan på bakgrunn av økonomisk informasjon foreta beslutninger som øker virksomhetens overordnede lønnsomhet (Hoff a, 2009). Madsen og Stenheim (2014, s. 78) hevder at det er essensielt for lederne av moderne virksomheter å utføre kundeanalyser, fordi bedrifter i dagens marked i større grad selger produkter og tjenester til en differensiert kundegruppe som ønsker ulike produkt- og tjenestevarianter. Dersom sentrale beslutningstakere innehar korrekt informasjon rundt kundenes ulike lønnsomhet, kan selskapet på bakgrunn av dette utvikle strategiske handlingsplaner for hvilke kunder som skal prioriteres i fremtiden. Felles for mange ledere er at de innehar god innsikt i hvilke inntekter en kunde skaper, men innehar liten kunnskap om hvilke ressurser den samme kunden beslaglegger, og på bakgrunn av dette rangerer lederne kundene ofte feil i henhold til relativ kundelønnsomhet (Madsen og Stenheim, 2014). Dette stemte overens med hva professor ved Høgskolen i Ålesund, Øyvind Helgesen fant ut i sin forskningsrapport da han utførte en kundelønnsomhetsanalyse av fire norske fiskeeksportører. Resultatene omfattet store differanser i kundens faktiske lønnsomhet. Det fremkom at hele 23 % av kundeinntektene resulterte i negativ kundelønnsomhet, noe som igjen reduserte resultatene til foretakene til det halve. Ved å rette fokuset mot de 15 % mest lønnsomme kundene, kunne man oppnå det samme totalresultatet for perioden (Helgesen, 2006).

På 2000-tallet opplevde norsk økonomi at endringstakten økte i mange bransjer og sektorer. Dette har medført til at fokuset på å tilegne seg de mest lønnsomme kundene har økt, men samtidig er virksomhetene nødt til å opprettholde den eksisterende kundemassen. På bakgrunn av at flere virksomheter i dagens samfunn fokuserer på å tilby en større grad av produkt differensiering, har omfanget av kunderelaterte aktiviteter økt. Det medfører at virksomheter i større grad investerer i kunden, for å skape fremtidige kunderelasjoner. Dette medfører at ressursene virksomheten benytter for å skape og opprettholde et kundeforhold har økt (Madsen & Stenheim, 2014).

Felles for mange av analysene er at de viser at det er en stor forskjell på lønnsomheten mellom enkeltkundene i bedrifts totale kundemasse, og at kunder som skaper stort omsetning

ikke er entydig med at de er lønnsomme. Årsaken til dette er at noen av kundene beslaglegger større deler av en bedrifts ressurser enn andre. Det er normalt å skille kundene i kategoriene lite ressurskrevende og svært ressurskrevende, hvor kunder i kategorien lite ressurskrevende trenger lite oppfølging, og kunder i svært ressurskrevende krever større oppfølging og ofte skreddersøm (Helgesen 2006, Madsen og Stenheim, 2014).

En virksomhet som kan ha stor nytte av å bruke kundelønnsomhetesanalyser er bankindustrien. Bankene har vanligvis flere tusen kunder, som etterspør bankens alt i fra lån, forsikring, innskuddskontoer, pensjon, program for bedriftskunder, program for privatkunder til eiendomsmedling. Konkurransesituasjonen innenfor bankindustrien er i de senere årene økt betraktelig, og i følge tall fra 2014 er det hele 120 banker som konkurrer innenfor det norske bankmarkedet (Finans Norge, 2014). Som følge av den teknologiske utviklingen kan samtlige banker konkurrere om de samme kundene på tvers av landet. Grunnen til dette er økt bruk av it-tjenester som bl.a. mobilbank og nettbank. På bakgrunn av at industrien opplever store nedbemanninger og effektiviseringer på landsbasis er det hele 1100 filialer i Norge pr. 2014. (Finans Norge, 2014). Norske banker tilbyr så mange ulike produkttjenester og kan derfor ikke kun fokusere på pris, men også hensynta forhold som kompetanse, rådgivning, teknisk innovasjon, produktspekter, og bemanning. Det betyr kort at noen banker fokuserer på kompetent rådgivning og skreddersøm av produkter, noen på tilgjengelighet, mens andre banker fokuserer på å selge kvantum og lave priser i form av standard produkter (Finans Norge, 2014).

I følge Finans Norge sine egne undersøkelser viser at hele 4/10 har testet bankmarkedet i de senere årene. Med andre ord kan det sies at kundene utnytter konkurransesituasjonen som bankene står ovenfor til å skaffe seg bedre betingelser, noe som har medført at kundene beslaglegger større deler av bankens ressurser noe som igjen har medført store forskjeller i kundelønnsomheten. På bakgrunn av dette har det stor økonomisk gevinst å utføre kundelønnsomhetsanalyser for å avdekke hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder som er ulønnsomme (Finans Norge, a).

Mitt første møte med kundelønnsomhetsanalyser kom i faget BUS 313 strategisk økonomistyring med foreleser Terje Berg fra BI. Etter som han begynte å undervise innenfor ulike strategiske økonomiskstyringsverktøy var det helt klart kundelønnsomhetsanalyser som fanget min interesse. I så pressede markedssituasjoner som flere bedrifter opplever i dag, tok jeg det på forhånd nesten for gitt at bedriftene hadde god nok informasjon rundt deres kunders

ulike lønnsomhet. Etter å ha søkt rundt på internett og på ulike bibliotek fant jeg fort ut at det ikke var så mange publiserte fagartikler rundt kundelønnsomhet, som man skulle ha trodd i følge interessen rundt emnet. De artiklene som allerede lå ute på internett var vanskelig å få tak i, og var veldig dyre. En som følger min undring er professor ved Høgskolen i Ålesund Øivind Helgesen som mener at det er underlig at ikke flere virksomheter etterspør kundelønnsomhetsanalyser (Lem, 2010). Årsaken til dette kan i følge Helgesen være at flere virksomheter sliter med å finne et fagrelatert ankerfeste (Lem, 2010).

Etter å ha lest noen artikler rundt kundelønnsomhet var det to spørsmål som tok min interesse; hvordan skal disse bedriftene kunne prise sine produkter og tjenester korrekt ut i fra et lønnsomhetsmål, og hvordan kan bedriften da vite hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder som er ulønnsomme? Disse to spørsmålene la grunnlaget for mitt tema for masteroppgaven høsten 2015.

1.2 Oppgavens problemstilling

I de innledende samtalene med Eidsberg Sparebank fremkom det at de ønsket en masteroppgaveutredning innenfor kundelønnsomhetsanalyser, noe som passet utmerket for forskeren. Ved ytterligere kommunikasjon fremkom det at banken ønsket å videreutvikle den eksisterende kundelønnsomhetsmodellen for bedriftsmarkedet. Det var første og fremst to punkter jeg undret på. Det første går ut på at dersom ikke banken i dag benytter noen former for kundelønnsomhetsmodeller, hvordan skal banken kunne prise sine produkter og tjenester de tilbyr korrekt. Siden de ikke benyttet noen kundelønnsomhetsmodell i dag, ønsket forskeren å videreutvikle modellen slik at den er fungerende for dagens bankmarked. For det andre er det innehar banken lite informasjon rundt hvilke kunder som er lønnsomme, og hvilke kunder som er ulønnsomme. Det er spørsmål rundt hvilke kunder banken skal inneha i deres portefølje, og hvilke kundegrupper er de mest lønnsomme. Disse to punktene la grunnlaget for min masterutredning i Eidsberg Sparebank.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke fordeler ser Eidsberg Sparebank i å videreutvikle dagens eksisterende kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke utfordringer finner forskeren i å måle kundelønnsomhet på bakgrunn av Eidsberg Sparebanks komplekse kostnadsstruktur?

På bakgrunn av disse to forskningsspørsmålene har forskeren kommet frem til en problemstilling som tar følge å inkorporere forskningsspørsmålene inn i en problemstilling;

«Hvordan kan vi videreutvikle dagens kundelønnsomhetsmodell slik at sentrale beslutningstakere i Eidsberg Sparebank finner modellen som et oppdatert styringsverktøy, slik at banken kan benytte modellen for å finne ut av om en kunde er lønnsom eller ikke, samt benytte modellen for å prise sine produkter og tjenester for å oppnå ønsket lønnsomhet?»

1.3 Avgrensning

Oppgaven avgrensner seg til og kun å behandle Eidsberg Sparebanks bedriftskunder. Banken innehar pr. 2014 hele 604 bedriftskunder. Oppgaven vil ta for seg å lage en modell på bakgrunn av alle bankens bedriftskunder, uavhengig om kunden er lokalisert ved Eidsberg Sparebanks filial i Sarpsborg, eller hos banken i Mysen.

For og ikke å skape en for stor kundelønnsomhetsmodell, avgrensner modellen seg til de mest sentrale elementene banken ønsket at modellen skal inneholde. Dette gjøres for at modellen skal være enkel i bruk og lett og oppdatere.

1.4 Oppgavens struktur

Kapittel 1 vil gi en et innblikk i tema og bakgrunn for oppgaven, samt oppgavens problemstilling og hvordan oppgaven er bygd opp.

Kapittel 2 tar for seg relevant teori som vil bli benyttet i oppgaven, hvor oppgaven hovedsakelig benytter seg av ABC-teorien og teori rundt kundelønnsomhet.

Kapittel 3 beskriver hvilke metodevalg som er benyttet i oppgaven for å kunne fremme ønsket datamateriale til å bygge kundelønnsomhetsmodellen.

Kapittel 4 ønsker å gi en kontekst av bankindustrien i Norge, finansieringsstrukturen er i norske banker, gi et bilde av Eidsberg Sparebank før kapitelet avslutter med usikkerhetsmomenter i markedsutviklingen.

Kapittel 5 vil ta for seg selve analyse av datainnsamlingen i form av kvalitative metoder, og bruk av kvantitative metoder.

Kapittel 6 ønsker å drøfte ulike sider av den nye kundelønnsomhetsmodell sett opp i mot bankens eksisterende kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet.

Kapittel 7 vil være en kort konklusjon av de viktigste funnene, og om modellen faktisk kan benyttes på bedriftsmarkedet. Videre vil kapitelet drøfte videre arbeid for Eidsberg Sparebank.

Oppgaven vil nå ta for seg relevant teori innenfor modelleringen av en kundelønnsomhetsmodell. Det er spesielt lagt fokus på teorien rundt kundelønnsomhetsanalyser og teorien rundt ABC-kalkulasjon.

2. Teori

I oppgaven vil teori være et sentralt element for oppbygningen av den nye kundelønnsomhetsmodellen. Det er spesielt økonomistyringsverktøy i form av ABC-kalkulasjon som vil stå i fokus på kostnadssiden av modellen, mens inntektssiden er preget av tradisjonelle banktjenester. Dette kapitlet vil derfor drøfte de ulike teoriene, som er viktige for oppbygningen av den nye kundelønnsomhetsmodell.

2.1 Kundelønnsomhet

2.1.1 Hva er kundelønnsomhet?

For å forklare hva kundelønnsomhet i en virksomhet faktisk er, er det sentralt å definere hvilke aktører som er bedriftens kunder. En definisjon på kunde er hentet fra Dave McNab sin bok «*practical guide to methods and technologies*» fra 2015;

“To offer some guidance on this thorny issue we suggest a guideline: a customer should be purchasing a decision unit (McNab, 2015 s.4)”

I bankindustrien er fokuset på kundens betingelser med hensyn til rentesatser på lån og innskudd, hvilke tjenester og produkter kunden etterspør og sist kundens bruk av bankens. En avgrensning av bankens kunder er svært viktig i denne oppgaven, fordi flere av kundene i bank ikke direkte etterspør bankens tjenester, men er med som f.eks. kausjonister til et boliglån. I denne oppgaven vil eventuelle kausjonister for stå utenfor, og det er kun den reelle bedriften som anses som en reell kunde.

For å gå videre i med oppgaven er det viktig å definere hva lønnsomhet faktisk er, og definisjonen på lønnsomhet er hentet fra Dave McNab sin bok «*practical guide to methods and technologies*» fra 2015;

«It is revenue minus expenses. But which revenues and which expenses to include and when to include them is not all clear when we take a closer look at your customer’s behavior and your business (McNab, 2015 s.5)”

En kundelønnsomhetsanalyse er et fellesbegrep for ulike lønnsomhetsanalyser av kunder, dvs. alle analyser med formål å vurdere inntekter, kostnader, lønnsomhet, risikoer, nåverdier m. m knyttet til en kunde eller et kundesegment (Havelin, Helsem og Helgesen 2013). Med andre ord ser kundelønnsomhetsanalyse på sammenhengen mellom ressursforbruket den enkelte kunde skaper, og kundens bidrag til virksomhetens totale verdiskapning (Bjørnenak &

Helgesen, 2009). Kundelønnsomhetsanalyser krever derfor at det er mulig å indentifisere hvilke inntekter og kostnader den enkelte kunde skaper. Det er normalt at kundenes betalingsvillighet, deres behov og forhandlingskraft varierer, og det vil derfor være naturlig at lønnsomheten er forskjellig på tvers av kunder og kundegrupper (Stenheim & Madsen, 2014).

Dette medfører at en kundelønnsomhetsanalyse påvirkes av både inntekts- og kostnadssiden. Inntektssiden kan påvirkes, og bestemmes ut i fra kundenes betalingsvillighet, forhandlingskraft og behov, noe som medfører at den kan være forskjellig fra en kunde til en annen. De fleste tenker ikke at kostnadene ved en kunde vil variere i stor grad. Enkelte kunder vil kreve en skreddersøm gjennom ulike tilpasninger av virksomhetens produkter, andre kunder krever stor grad av service og oppfølging, mens andre setter produktets kvalitet svært høyt og vil derfor reklamere oftere enn de andre kundene. Allerede her ser vi at ressursforbruket og kostnadene som påløper for hver enkelt kunde kan variere betydelig (Stenheim & Madsen, 2014).

Tabellen nedenfor viser ulike kjennetegn ved en kunde med lav eller høy lønnsomhet. Det som kjennetegner lite lønnsomme kunder er at de ofte er «high maintenance» dvs. at de krever og trenger mye oppmerksomhet og hjelp både før og etter salget. Dette forbruker mye av virksomhetens ressurser og medfører derfor en lavere lønnsomhet (Stenheim & Madsen, 2014).

Lite lønnsomme kunder	Lønnsomme kunder
Små ordre	Store ordre
Bestiller produkter som ikke er på lager	Bestiller standardprodukter
Krever skreddersøm	Bestiller normale produkter
Bestiller lav-margin produkter	Bestiller høy-margin produkter
Kjøper de mest lønnsomme produktene	Kjøper produkter med lavest margin
Kvantumsrabatter	Lite bruk av rabatter
Vanskelig å forutse ordre (dårlig flyt i produksjonen)	Lett å forutse fremtidige ordrer
Hyppe endringer i behov og krav	Ingen endringer i spesifikasjoner
Kostbart å levere og installere	Billig levering og installering
Trenger mye support før salget	Lite support før salget
Trenger mye support etter salget	Lite support etter salget
Veldig høye krav til kvalitet	Ikke unormalt høye krav til kvalitet
Ugunstig geografisk plassering	Gunstig geografisk plassering
Trenger spesialisert utstyr for å produsere eller gi service	Trenger ikke spesialisert utstyr for å produsere eller gi service
Trege betalere (store kunderfordringer)	Raske og trygge betalere

Tabell 1: Hva som kjennetegner mindre lønnsomme og lønnsomme kunder (Stenheim & Madsen, 2014)

Definisjonen ovenfor gitt av (McNab, 2015 s.5) forteller oss at det ikke er nok med og kun å fokusere på kundens enkelttransaksjoner, men vi må vurdere inntekter og kostnader over en lengre tidsperiode, helst hele livsløpet til kunden.

I tradisjonelle økonomistyringsverktøy som regnskaper, kalkyler og lønnsomhetsanalyser blir kostnadene som regel lagt på produktene. De tradisjonelle økonomistyringssystemene møtte på 1980-tallet stor kritikk fra Thomas H. Johnson og Robert S. Kaplan for å gi manglede produksjon av styringsdata (Bjørnenak, 2003). Kunderelaterte kostnader som er drevet av kundeatferd eller kundebehov blir normalt ikke identifisert slik at de kan tilordnes den enkelte kunden.

Som nevnt i innledningen er det viktig at kundelønnsomhetsmodellen avhenger av virksomhetens formål og kostnadsstruktur. Det er her særdeles viktig å ta bedriftens kontekst i betraktning når det skal utformes en modell. Med dette menes hvilke forutsetninger vi skal sette for modellen, hvilke ulike elementer som skal bidra i modellen, og de påfølgende analysene kan ha en stor betydning for den endelige lønnsomheten kunden skaper. På bakgrunn av dette kan det sies at lønnsomhet er et enstydig begrep (Helgesen, 1999). Essensielt er valget av hvilken estimeringsmetode som legges til grunn, hvem som utfører analysen, og tilslutt hvordan lønnsomhetsmålene blir. Resultatene av vil kun gi et begrenset bilde av lønnsomheten til virksomheten.

Av teksten ovenfor betyr dette at det er flere forhold og forutsetninger vi må ta hensyn til i utarbeidelsen av en kundelønnsomhetsmodell i Eidsberg Sparebank. Det er her ekstremt viktig å ha fokus på hva som er formålet med modellen, og hvilken kostnadsstruktur banken innehar i utformingen av modellen.

Etter å ha beskrevet hva kundelønnsomhetsmodeller er, vil oppgaven ta for seg *hvorfor* det etterspørres kundelønnsomhetsanalyser, *hva* de kan brukes til. Videre vil oppgaven ta for seg ulike former for *hvordan* det kan utarbeides lønnsomhetsmodell. Disse grunnmodellene er som beskrives i oppgaven er henholdsvis CLV (Customer Life Value) og Customer Profitability.

2.1.2 Hvorfor etterspørres kundelønnsomhetsanalyser?

«The reason most organizations measure product profitability is that is easy to do (R.Kelly, 2008)».

Historisk var de fleste virksomheter organisert rundt en form for produksjonsenhet. Dette medførte at det var enkelt å kalkulere størrelsen på råmaterialer som inngikk i produksjonen av enhetene og kostnaden av produksjonen, og hvor mange enheter som ble ferdigstilt. Dette gjorde at lederne kunne beregne et lønnsomhetsmål som dekningsbidrag, og bruke dette som et beslutningsgrunnlag. En annen fordel med å beregne produktlønnsomhet er at lederne kunne sammenligne hvilke produkter som skapte størst dekningsbidrag, og dermed mest «lønnsomme».

Det er som nevnt ovenfor flere forhold som medfører at en virksomhet ønsker å etterspørre kundelønnsomhetsanalyser. I dette avsnittet vil det utdypes hovedsakelig tre forhold. Det første er knyttet til at virksomheter i dag i større grad fokuserer på kunder kontra produkter. Det andre punktet omhandler virksomhets kostnader tilknyttet ulike former for kundeaktiviteter. Det siste punktet vil her ta for seg differansen mellom de ulike kundene i hvilken grad de beslaglegger en virksomhetens totale ressurser.

Kunder vs. produkter

Endringstakten i norsk økonomi har i de senere årene økt som følge av økt internasjonal konkurranse, sterk norsk kroneutvikling og teknologisk fremgang. Når konkurranseintensiteten i en bransje stiger er det svært viktig å vite hvilke kunder som er de mest lønnsomme og hvilke kunder som er mindre lønnsomme. Dersom man ikke har kunnskaper rundt dette kan konkurrentene systematisk rette seg inn mot de mest lønnsomme kundesegmentene og deretter overta kunder (Hoff 2009, a). Dette har medført at flere bransjer og sektorer, har sett at det er svært viktig å beskytte de eksisterende kundene, men også prøve å kapre kunder fra konkurrentene. Markedsendringen går i større grad bort fra det tradisjonelle fokuset på produktlønnsomhet, og over på kundefokusert markedsføring. Virksomheter tror her at deres lønnsomhet hovedsakelig skapes gjennom solide kundeforhold, istedenfor gjennom lansering av nye produkter (R. Kelly, 2008). Overgangen til kundebasert markedsføring har skapt en innflytelse på virksomheter, slik at de fokuserer på hvilke driverne som skaper profitt. En viktig implikasjon som fremkommer av kundebasert markedsføring er

at markedsføringsavgjørelser i fremtiden skal fokusere på å optimalisere en langsiktig kunde verdi for virksomheten.

Dette medfører at virksomhetene ser seg nødt til å tilby mer tilpassede produkter og tjenester for å oppnå kundens krav, for å tiltrekke seg kundene. Enkelte virksomheter gjør store investeringer i å bygge kunderelasjoner. Grunnen til at dette gjøres er for å skape et langsiktig kundeperspektiv, slik at kunden i fremtiden vil etterspørre virksomhetens produkter og tjenester. Dette medfører at kunde relaterte kostnader de siste årene har økt, og kundens ressursbruk har i større grad beslaglagt virksomhetens totale ressurser.

Dette har medført et behov for verktøy som kan vise hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder som er ulønnsomme, et eksempel på dette er en kundelønnsomhetsanalyse (Helgesen, Havelin og Helsem, 2013). En studie av Havelin, Helgesen og Helsem fra 2013 viser etter å ha undersøkt 30 CFO-er i norske bedrifter at de fleste bruker kundelønnsomhetsanalyser, men innehar ulik analyseteknikk. I undersøkelsen frem kom det at gjennomsnittlig bruksgrad var på 5,17 av 7, og potensiell nytte for de selskaper om ikke brukte kundelønnsomhetsanalyser var på 5,96 av 7.

Kostnadsanalyser

En kostnadsanalyse er meget interessant for en bedrift hvor store deler av virksomhetens kostnader er knyttet opp i mot kundeaktiviteter. Dersom to kunder etterspør de samme produktene, i samme kvantum til samme pris, kan kundene skape ulik lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Årsaken til dette er at markeds kostnader overses, og ikke tatt med i regnestykket når lønnsomhet beregnes. I følge R. Kelly (2008) kan salgs og markedsføringskostnader enten ses på som overordnede kostnader som er tilknyttet administrasjonen, eller bli sett på som en investering for fremtiden. Markedsføringskostnader er knyttet opp i mot ressurser virksomheten benytter innenfor markedsføring, salg fremmende tiltak, gjennomføringen av leveransen, administrasjon av markedsføring, salg og distribusjon og alle andre aktiviteter som skaper tilfredsstillende kundens krev og behov. Det betyr at den kunderelaterte markeds kostnaden vil variere i fra kunde til kunde, på bakgrunn av kundens ulike krav og behov. Ettersom kundene i dagens marked settes ovenfor flere valgmuligheter en tidligere, har flere virksomheter satt stor fokus på emnet «service og markedsføring». Dette medfører at kostnadene ved å behandle en kunde i enkelte tilfeller er større enn den merinntekten kunden skaper (R. Kelly, 2008). Gjennom økt bransjekonkurranse og kundens valgmuligheter, kombinert med økt kompleksitet av produkter, har dette medført økende

kunderelaterte kostnader. I betraktning av dette har kunderelaterte kostnader blitt en stor del av virksomheters budsjetter, og informasjonen rundt kunden har økt. Dette har medført at enkelte virksomheter har sett at de er nødt til å skape et kundeforhold over flere år, før de innhenter noe profitt på denne kunden (R. Kelly, 2008). Derfor er det viktig med gode kundelønnsomhetsanalyser som fremhever kostnadsforskjellene mellom kundene, og innhenter informasjon når den kunderelaterte kostnaden overstiger hvilke inntekter den samme kunden skaper. Dette medfører at det er store forskjeller mellom kundenes inntekt, og at ikke alle kundene bidrar med profitt.

Lønnsomhetsanalyser

Kundelønnsomhetsanalyser vil være relevant for de fleste virksomheter, men fordelene er størst for virksomheter som tilbyr ulike tjenester og produkter til kunder med ulike karakteristika. I bedriftsmarkedet er det vanlig at 20 % av de største kundene står for om lag 150-300 % av resultatet, mens man også innehar en stor del kunder som er break-even kunder, og 10 % av ødelegger det meste av resultatet (Helgesen, 2008). Dersom en virksomhet innehar store variasjoner i kundedrevne aktiviteter tilsier det at lønnsomheten i kundeporteføljen er stor, og det er derfor viktig å kunne identifisere de kundene som er mest lønnsomme. Som nevnt i det forrige delkapittelet er det ulike faktorer til at kunder skaper ulike kostnader gjennom f.eks. skreddersøm, reklamasjoner, mer oppfølging, flere reklamasjoner og returer osv. (Helgesen 2008).

Banken

Eidsberg Sparebank opplever stor konkurranse rundt kundene, og vet at lønnsomheten varierer mellom hver enkelt bedriftskunde. Dersom banken ikke innehar lønnsomhetsanalyser rundt kunden, vet ikke banken hvilke kunde som generer profitt og hvilke kunder som generer tap. Det medfører at en kundeportefølje kan bestå av kunder som i teorien kun generer tap, og en kunde som generer tap kan få større oppmerksomhet enn en kunde som faktisk generer inntekter. Dette kan gjøre at enkelte kunder ikke føler seg hørt, noe som skaper misnøye hos kunden. Dermed er det vanskelig å gi de kundene som generer inntekter mest oppmerksomhet, ettersom banken ikke har et reelt lønnsomhetsbilde av bedriftskundene. Hvis banken ikke innehar gode lønnsomhetsanalyser kan de ikke vite hvilke kunder det skal satses på, for å forhindre at de går til en konkurrent.

2.1.3 Hva er formålet ved bruk av kundelønnsomhetsanalyser?

Formålet med kundelønnsomhetsanalyser er som nevnt ovenfor at en bevisstgjøring i hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder som er ulønnsomme. Basert på kundelønnsomhetsanalysene kan virksomheten utføre beslutninger og tiltak for å kunne bedre kundens lønnsomhet. Oppsummert kan kundelønnsomhetsanalyser kartlegge konkrete tiltak for å øke kundens verdiskapning (Stenheim & Madsen, 2014).

- Hvilke kunder er lønnsomme og hvilke kunder er ulønnsomme (Kundeavhengighet)?
- Hva kan eventuelt gjøres slik at ulønnsomme kunder blir lønnsomme? Er det noen tiltak som kan iverksettes ovenfor disse kundene/ kundegruppene?
- Kundeavhengighet
- Forholdet mellom relative kundeinntekter og kundekostnader

Rent teoretisk er det slik at en liten andel av kunden eller kundemassen står for en stor andel av virksomhetens lønnsomhet. V. Paretos 80-20 regel kan også være en målestokk for å måle kundenes andel av totale lønnsomheten. Pareto hevder at i følge 20-80 regelen at 20 % av kundene står for opptil 80 % av den totale inntjeningen. Det betyr at kunder som skaper høy omsetningen, ikke er entydig at det er de kundene som er de mest lønnsomme for virksomheten. Det kundelønnsomhetsanalysen tar sikte på her er å analysere hvilke kunder som generer inntekter, og hvilke kunder som generer tap. På bakgrunn av kundelønnsomhetsanalysene kan bedriften sette opp noen tiltak basert på resultatene i analysen (Stenheim & Madsen, 2014).

- Strukturering av markeds-kostnader
- Endre kundens atferd
- Prispolitikk
- Kunde-forhandlinger
- Servicenivå
- Kostnads-kontroll
- Kundemiks

Kundelønnsomhetsanalysene, kan være med på gi en indikasjon på hvordan bedriften skal strukturere markeds-kostnader. I hvilket marked ønsker vi å gjøre oss synlige for bedriftskunde, hvilket segment ønsker vi å fokusere på? Dette er spørsmål som virksomhetens markedsstrategi. Analysene kan ha stor betydning for virksomhetens prispolitikk, dersom det

er mulig å segmentere kunder og differensiere på pris, kan virksomheten tilby ulike priser til ulike kunder basert på kundens ressursbruk. Dette medfører at bedriften innehar riktig kostnadsfokus basert på ressursbruken. Videre kan kundelønnsomhetsanalysene endre kundens atferd i slik at kunden blir lønnsom for virksomheten. Banken kan få kunden til å kjøpe ulike tilleggstjenester som f.eks. ulike forsikringspakker som kan gjøre kunden til å bli lønnsom. Kunden oppnår her flere rabatter hvis de etterspør flere av bankens tjenester, så dette kan sees på som en vinn-vinn situasjon for både banken og kunden. Gjennom bruk av kundelønnsomhetsanalyser kan vi fastsette et kundeservicenivå, noe som medfører at kunder skal få service etter den lønnsomheten de skaper for virksomheten. Et eksempel kan her være å få møter med rådgiver på et tidligere tidspunkt, eller bli bedt med på sosiale arrangementer i regi av banken.

Analysene kan videre brukes i kundeforhandlinger dersom det kommer inn en ny kunde i banken. Kundelønnsomhetsanalysen kan bidra i sammenheng med f.eks. betalingsanmerkninger til å prise risikoen ved en ny kunde. Enkelte kunder skaper større risiko, og må derfor få en individuell rentesats i henhold til hvilken risikoklasse kunden befinner seg i. Tilslutt kan kundelønnsomhetsanalysen brukes til å sette sammen en kundemiks for en bedriftsrådgiver. Dette gjøres for at kundene skal fordeles likt, slik at en kunderådgiver innehar både lønnsomme og ulønnsomme kunder. Analysen kan derfor gi et bilde av hvor stor andel de mest lønnsomme kundene drar av «lasset» i henhold til de kundene som skaper negativ inntjening.

Kundeavhengighet

Kundeavhengighet baserer seg ut i fra hvor avhengig bedriften er av enkelte kunder eller kundegrupper. Ved svært høy kundeavhengighet er bedriften svært sårbar dersom bedriften mister sine største og viktigste kunder, og det samme gjelder også selvfølgelig motsatt. Dersom bedriften har en lav kundeavhengighet kan det anta at bedriften har en god portefølje av kunder som skaper en forholdsvis lik inntjening. Dette er med på å skape en større fleksibilitet i bedriften fordi den ikke er avhengig av enkelte kunder eller kundegrupper, noe som igjen minimerer risikoen til bedriften (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Forskeren har til nå presentert noen av formålene ved kundelønnsomhetsanalyser. Fra kapitlet om problemstillingen, ser vi at formålet er det første av mine to aspekter som er viktig å fokusere på i utarbeidelsen av en kundelønnsomhetsmodell. Det neste aspektet

omfatter hvordan kundelønnsomhetsmodellen må være bygd opp for at den skal gjenspeiler og henter ut informasjon rundt bankens kostnadsstruktur.

Videre vil oppgaven vise to mulige måter å beregne kundelønnsomhet på. Den første er Customer Life Value og den andre er Customer Profitability Analysis. Valg av fremgangsmåte vil legge grunnlag for hvilke data og kostnader som må inkluderes i analysen.

2.1.5 Kundelønnsomhetsanalyse - Modeller

Customer Life Value

Customer Life Value er en økonomisk modell som ser på kunden som er investeringsobjekt som strekker seg over flere år (Helgesen, 2008). Modellen tar for seg kundens anskaffelseskostnad, og kunden forventes å generere fremtidige kontantstrømmer basert på objektets levetid. Langsiktig lønnsomhet beregnes ved å neddiskontere forventede fremtidige kontantstrømmer med et avkastningskrav som gjenspeiler risiko, og deres anvendelse av kapital. Med andre ord er CLV nåverdien av fremtidige kontantstrømmer relatert til et kundeforhold. En slik måte å beregne kundelønnsomhet fokuserer på å prøve å estimere fremtiden, og ikke legge fokuset basert på historisk informasjon. Det betyr at et kundeforhold kan være ulønnsomt på kort sikt, men kunden blir lønnsom på lang sikt. CLV representerer nåverdien av kontantstrømmene som kan tilskrives en bestemt kunde over hele det fremtidige kundeforholdet. Et eksempel kan være å etablere en kunde som har en anskaffelseskostnad på 90 kr, men generer 120 kr i løpet av kundeforholdet, være en lønnsom kunde (Helgesen, 2008).

$$NV(k) = NV(k)_{t=0} + \sum_{t=1}^t \frac{E(i_t - u_t)}{(1 + k_t)}$$

hvor:

NV ()	= nåverdi
k	= avkastningskrav
t	= tidspunkt
E ()	= forventet verdi
i	= inntekter
u	= kostnader

Ved positiv nåverdi, fremkommer kontantstrømmene som positive, og det betyr at virksomheten her får dekket de reelle kostnadene og kapitalkostnaden ved å fastsette kapital

over tid. Dersom det fremkommer en negativ nåverdi, påfører kunden virksomheten et direkte tap. Det må, dersom nåverdien er negativ, gjøres noen grep fra virksomhetens side som f.eks. endre kundes betingelser, eller avslutte kundeforholdet. Hvis nåverdien er lik null, utlignes kundens kostnader og inntekter hverandre (Madsen & Stenheim, 2014).

CLV – Problemer

Ved første øyekast fremstår bruk av CLV som helt problemfritt, men sånn er det i realiteten ikke. Det største problemet ved å bruke CLV er å predikere virksomhetens fremtidige kontantstrømmer. Det er her påpekt at lengden på kundeforholdet er avgjørende for bruken av CLV, hvor det knyttes større usikkert og risiko til et kundeforhold som strekker seg over en lengre tidshorisont. Det andre problemet ved å bruke CLV, er at vi som regel antar at kunden innehar en investeringskostnad for virksomheten, men at kunden over tid vil generere positive kontantstrømmer. I enkelte tilfeller kan det være slik at kunden ikke «klarer» å skape positive kontantstrømmer i fremtiden, og hele kundeforholdet må da sees på som et stort tapsprosjekt (Madsen & Stadheim, 2014).

CLV - Interne/eksterne virkninger

I etableringen av et kundeforhold er det viktig å ta hensyn til flere faktorer som påvirker verdien av en enkelt kunde. Madsen & Stadheim (2014 s. 87) referer da hovedsakelig til tre punkter, som har indirekte inntektseffekter eller eksterne virkninger: (1) tiltrekning, (2) læring og (3) volum.

Tiltrekning omhandler hvordan det enkelte kundeforholdet kan påvirke, og tiltrekke seg andre kundeforhold. I verdsettelsen av en kunde er det viktig å ta hensyn til i hvilken grad kunden påvirker andre kunders valg og beslutninger, noe som betyr at dette må innkalkuleres i kundens fremtidige kontantstrøm. Hittil har det kun blitt nevnt positive virkninger av et kundeforhold, men det finnes også negative indirekte virkninger som er negative. Det kan her være at enkelte kunder skaper en «frastøting» fra virksomheten, i form av den enkelte kunden skaper ekstremt negative ringvirkninger i form av f.eks. uetisk atferd slik at kundene ikke ønsker å bli assosiert med virksomheten (Madsen og Stadheim, 2014).

Det andre punktet handler om hvordan virksomheten kan dra læring av de ulike kundene, spesielt innenfor innovasjon og ulike utviklingsprosesser. Dersom den enkelte kunde ikke skaper positive kontantstrømmer over en hvis tidshorisont, kan virksomheten i fremtiden dra nytte av kundens innspill slik at den kunden indirekte tilfører læring og innovasjoner, som kan

bidra til å skape et lønnsomt kundeforhold. Dette gjør at dersom virksomheten innehar et slikt kundeforhold kan det være svært vanskelig å tallfeste dette i fremtidige kontantstrømmer (Madsen & Stadheim, 2014).

Det siste punktet forteller oss hvor viktig store kunder (målt i omsetning) er for virksomhetens totale volum. Denne kundegruppen er med på å dekke store deler av virksomhetens faste kostnader. I segmentområder med høy konkurranseintensitet er det viktig med volumkunder, fordi de medfører økt fleksibilitet i virksomheten ovenfor de resterende kundegruppene. Virksomheten kan derfor strategisk prøve å lokke til seg andre konkurrenters kunder med og f.eks. tilby ekstra god service eller gode rabattordninger, slik at kunden ønsker et langsiktig kundeforhold (Madsen & Stadheim, 2014).

CLV – Eidsberg Sparebank

Grunnen til at denne beregningsmetoden passer ekstremt godt inn i banksektoren er at de fleste kundeforhold strekker seg over flere år. I slike situasjoner er det viktig for banken å ha fokus på hele kundeforholdet, og ikke deler av det. For bankens del betyr dette at en kunde kan være ulønnsom i dag, men generere inntekter i løpet av kundeforholdet, slik at de fremtidige inntektene overgår bankens anskaffelseskostnad. Det betyr at kunden blir lønnsom på et senere tidspunkt for banken. Et eksempel kan være etableringskostnaden for banken tilknyttet et nytt lån for en ny bedriftskunde. Etableringskostnadene omhandler kundemøter, eventuell kjøring ut til kunden, tidsbruk, og kostnadene for banken å opprette nye bankkonti. Det betyr at i starten av kundeforholdet fremkommer det kundekostnader for banken, som bedriftskundene gradvis nedbetaler gjennom bl.a. renter, forsikringer m.m.

I modellen for beregning CLV legger vi til grunn et avkastningskrav gitt ved kt . I banksektoren kan det være vanskelig å finne det relevante avkastningskravet på en bedriftskunde. Årsaken til dette er at det er svært mange risikomomenter som er tilknyttet et bedriftsbasert kundeforhold, kontra et privat kundeforhold. Risikomomentene omhandler bl.a. pant i varelager, risikoklasse, betalingsanmerkninger, antall ansatte i virksomheten, hvilken bransje virksomheten operer i osv. Alle disse risikomomentene må være nøye og grundig kartlagt før banken setter et avkastningskrav i forhold til utlånet. Eidsberg Sparebank skiller i dag mellom tre ulike risikoklasser på bedriftskundene, mer konkret A, B, og C, hvor C innehar de bedriftskundene som skaper de største risikoene for banken. Hvilket avkastningskrav banken legger til grunn for bedriftskunden, avhenger av i hvilken

risikoklasse kunden befinner seg i. For en bedriftskunde i risikoklasse C, innehar banken i dag et avkastningskrav mellom 7-11 %.

Customer Profitability Analysis (CPA)

På bakgrunn av at CLV innehar flere utfordringer som bl.a. hvilken tidshorisont som skal legges til grunn for kundeforholdet, at det er vanskelig å skille kontantstrømmer og vanskelig å estimere kunderelaterte utbetalinger, har medført at det som i større grad benyttes er Customer Profitability Analysis (CPA). Bjørnenak og Helgesen (2009) hevder i sin sitt avsnitt i boken «*Ledelse av verdikjeder (2009 s.101)*» at en kundens lønnsomhet er differansen mellom de inntekter og kostnader som kunden generer (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Dersom vi setter CLV opp i mot CPA fremkommer det to klare forskjeller mellom de to ulike modellene. Den første forskjellen er at CPA har en tidshorisont som kan sies å være ex ante tilnærming, hvor modellen tar for seg kundens historiske inntekter og kostnader. Den andre forskjellen er at CPA avgrenser kundeforholdet til å se på en spesifikk tidsperiode. Det er naturlig at kundelønnsomhetsanalyser utformes ulikt fra en kontekst til en annen, så hvilken tidshorisont som legges til grunn vil vanskelig å estimere (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Bjørnenak og Helgesen (2009) hevder i sin artikkel i boken «*Ledelse av verdikjeder (2009 s.103)*» at en mulig oppstilling på en kundelønnsomhetsanalyse:

Kundeinntekter
- Salgsinntekter
= Netto kunderesultat
- Produktkostnader
= Kundeproduktmargin
- Kundekostnader (direkte og indirekte)
= Kundedriftsmargin
- Finanskostnader kunde
= Kunderesultat

Utformingen av kundelønnsomhetsanalyser vil naturligvis variere fra bransje til bransje, og det finnes ingen fasitsvar hvor hvilken kundelønnsomhetsanalyse som vil være den perfekte analysen for den enkelte bransje. I banksektoren vil en være opptatt av kundens betingelser

med hensyn til renter på lån og innskudd, hvilke produkter og tjenester som kunden etterspør, og kundens bruk av bankens tjenester. (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Hovedutfordringene uansett valg av kundelønnsomhetsmodell, er å beregne kundekostnadene. Enkelte kostnader kan henføres direkte til kunden, dette gjelder f.eks. varekostnader, transport, forsendelseskostnader, kvantumsrabatter, kampanjerabatter, bonuser og kontantrabatter. Hvor stort omfanget av kostnader som kan henføres direkte til kunden, vil være varierende fra bransje til bransje, foretak til foretak som følge av ulik kostnadsstruktur, men også hvilke grep virksomheten har lagt til grunn for å prøve og identifisere direkte henførbare kostnader. Øvrige kostnader ses på som indirekte og må fordeles til kunden gjennom fordelingsnøkler. Dette kommer oppgaven tilbake til i avsnittet om ABC-kalkulasjon (Bjørnenak og Helgesen, 2009).

Oppgaven vil videre se på ulike tilnærminger på å identifisere og måle kundekostnader, men først ønsker forfatteren å gi leseren et innblikk i faglige begreper om ulike kostnader og kalkyler. Tilslutt i dette kapittelet vil forfatteren å gi et innblikk i ulike modeller som brukes til å fordele kostnadene til en kunde.

2.2 Kostnadsmål

Den valgte problemstillingen i oppgaven vil kreve ulik kostnadsinformasjon, noe som betyr at kostnadsstrukturen må analyseres forskjellig i det enkelte tilfellet avhengig av hvilke kostnadsdata som til enhver tid er beslutningsrelevante (Hansen og Skaldehaug, 2003).

2.2.1 Faste og variable kostnader

I alle virksomheter er det en essensiell oppgave å identifisere de kostnadene som endrer seg når virksomhetens aktivitetsnivå eller produksjonsvolum endres, og hvilke kostnader som blir upåvirket av endringene.

Aktivitetsmål er virksomhetens produksjon eller salg målt i en relevant mengdeenhet (Hoff 2009 s.120).

De ulike kostnadene som varierer med aktivitetsnivået kalles for variable kostnader (VK), mens de kostnadene som er upåvirket av kostnadsnivå kalles faste kostnader (FK).

Faste kostnader er kostnader som er konstante innenfor et gitt kapasitetsgrense eller et intervall. Kalles også kapasitetskostnader og periodekostnader ved at de er knyttet til tilgjengelig kapasitet per periode i form av bygninger, maskiner, administrative systemer,

administrasjon og ikke til selve produksjonsvolumet(Hoff 2010, s.49), og variable kostnader er kostnader som varierer med aktivitetsnivået(Hoff 2010, s. 54).

Sammen skaper de fastekostnadene og de variable kostnadene en virksomhets totale kostnader.

I enkelte tilfeller fremkommer ikke «klare» skiller mellom hvilke kostnader som er faste og hvilke kostnader som er variable. Et eksempel på kan være at enkelte personer vil nevne at drivstoff er en varierende kostnad for RCC, og at lønn til de ansatte er en fastkostnad. Dette kan sies å være helt riktig, men samtidig feil, avhengig av hvilken forutsetning legger til grunn for inndelingen(Hansen og Skaldehaug, 2003). For å kunne avgjøre om en kostnad er fast eller variabel kan vi ta utgangspunkt i to følge spørsmål:

- Fast eller variabel i forhold til hva?(Hvilken kostnadsdriver mener vi best beskriver kostnaden som vurderes?)
- Fast eller variabel i forhold til hvilken tidshorisont?(Åpenbart er alle kostnader påvirkelige dersom relevant tidshorisont for kostnadsanalysen er svært langsiktig)

Dersom vi legger til grunn disse to spørsmålene er det opplagt at kostnaden for benyttet drivstoff vil være en variabel kostnad i forhold til kostnadsdriveren «anvendt båttd». På det samme tidspunktet kan det tenkes at RCC på kort sikt er tvunget til å gjennomføre et gitt program med antall transportreiser. Det gjør at det på kort sikt kan være meget vanskelig å påvirke antall transport reiser, og at drivstofforbruket her bør kategoriseres som en fast kostnad. Dersom vi ser det på lang sikt, må drivstofforbruket kategoriseres som en variabel kostnad(Hansen og Skaldehaug, 2003). Dette eksemplet er med på å understøtte at det i enkelte tilfeller er svært vanskelig å avgjøre om en kostnad er fast eller variabel.

Det klare skillet mellom fast og variabel kostnad fastsettes i stor grad i forhold til produkt/tjenestevolum, noe som gir en forenklet bilde av en virksomhets reelle kostnadsvariasjon.

2.2.2 Direkte og indirekte kostnader

Det samme skillet fremkommer under direkte og indirekte kostnader, som for variable og faste kostnader. Inndelingen mellom direkte og indirekte vil være avhengig av spørsmålet «i forhold til hva». Det betyr at en kostnad kan være direkte i en bestemt situasjon, men være indirekte i annen situasjon.

«Direkte kostnader er kostnadsarter som er av vesentlig størrelse, og som uten for store registreringsproblemer kan knyttes direkte til det enkelte produktet (Hoff, b 2009 s.201)».

«Med indirekte kostnader menes alle kostnadene i virksomhetens avdelinger som ikke direkte kan knyttes til produktet, eller som det er forbundet relativt store kostnader med å få registrert i detalj på produktet(Hoff, b 2009 s.202)».

Direkte kostnad	Variabel kostnad
Fast kostnad	Indirekte kostnad

Tabell 2: Kostnadsklassifisering

Figuren ovenfor viser at enhver kostnad som kan klassifiseres som enten fast eller variabel, samtidig kan klassifiseres som enten direkte eller indirekte. Hvorvidt en kostnad fremkommer som fast eller variabel vil fremkomme av den aktuelle aktiviteten, eller med andre ord hvilken kostnadsdriver den spesifikke aktiviteten innehar. Samtidig vil kostnadsobjektet avgjøre om kostnad fremkommer som er direkte eller indirekte, som i denne oppgaven vil være bedriftskunden(Hansen og Skaldehaug, 2003).

I hvilken grad en kostnad er direkte eller indirekte dreier seg om en høy grad om sikkerhet i datamaterialet. Dersom en prosjektarbeider, arbeider i flere ulike prosjekter kan det være vanskelig å avgjøre lønnskostnaden er direkte eller indirekte med relasjon til et spesifikt prosjekt. Dersom virksomheten innehar gode registreringsrutiner for tidsbruken prosjektarbeideren bruker i hvert prosjekt, vil lønnskostnaden er direkte i henhold til det relevante prosjektet. Men blir denne kostnaden indirekte, og eventuelt når? Det vi skal frem til i dette eksemplet er at lønnskostnaden blir gradvis mer og mer avhengig av usikkerheten i tidsangivelsen(Hansen og Skaldehaug, 2003).

Vi kan si at relevante kostnader endrer seg avhengig av hvilken problemstilling som skal benyttes som beslutningsgrunnlag. Dette medfører at det er avgjørende i hver kostnadsanalyse at beslutningsgrunnlaget analyseres nøye. Vi må her begynne med å drøfte hva som ønskes oppnådd, på bakgrunn av relevante kostnadsanalyser for å belyse den bestemte problemstillingen(Hansen og Skaldehaug, 2003).

2.2.3 Beslutningsrelevante kostnader og inntekter

Som nevnt innledningsvis er et generelt mål på lønnsomhet særinntekter minus totale relevante kostnader.

Av diskusjonen ovenfor fremkommer det vanskeligheter med å kunne konkludere med hva et kostnadsobjekts faktiske kostnad er, samtidig som det i flere situasjoner er vanskelig å vite hva som faktisk er det reelle kostnadsobjektet. Dette betyr at det kan være smart å utføre en kostnadsanalyse for å kunne se hvilke kostnader som kan henføres til det valgte kostnadsobjektet.

Kostnadsanalysens formål er å avgjøre hva som vil se skje med virksomhetens totalkostnad, som følge av en beslutning (Hansen og Skaldehaug, 2003).

Det er ingen fasit i hvilke ulike verktøy vi kan bruke for å beregne virksomhetens særinntekter og alternativkostnad. Hvilke inntekter og kostnader som skal beregnes i en kalkyle bestemmes av det valgte kostnadsobjektet, hvilket formål har kostnadsanalysen innehar og virksomhetens kostnadsstruktur. Med andre ord kan vi si at det er kun beslutningsrelevante inntekter og kostnader som skal brukes i en kalkyle.

Uttrykket «relevante kostnader» er ikke et statisk begrep. Hansen og Skaldehaug (2003) hevder at en beslutningsrelevant kostnad er en kostnad som endres i for en gitt beslutning. Det samme vil derfor gjelde for beslutningsrelevante inntekter, noe som betyr at dette er kostnader og inntekter som er avgjørende for den totale lønnsomheten i virksomheten, og kan derfor ikke sees bort i fra.

Prinsippet om beslutningsrelevante kostnader og inntekter er svært viktig innen for kostnadsanalyser fordi at relevante kostnadsdata vil være forskjellige i ulike beslutningssituasjoner (Hansen og Skaldehaug, 2003). Hansen og Skaldehaug (2003) utdyper dette nærmere:

«Kostnadsobjektet skal bære den delen av virksomhetens totalekostnader som er relevant i den enkelte beslutning. Det avgjørende for bestemmelse av kostnadsobjektet er problemstillingen, eller type beslutning som fattes».

Diskusjonen ovenfor viser at det er vanskelig å kunne konkludere med hva som er en relevant kostnad, som skal tas med i en kostnadsanalyse. Beslutningssituasjonen og

registreringssystemet til virksomheten avgjør om kostnaden er en fast kostnad, variabel kostnad, direkte eller indirekte kostnad.

Oppgaven skal videre ta for seg ulike hvordan teori behandler kalkulasjonsmetoder innenfor de tradisjonelle tilnærmingene, samt nyere tilnærminger innenfor ABC og TDABC-kalkulasjon.

2.3 Ulike kalkulasjonsmetoder

2.3.1 Selvkostmetoden

«I en kalkyle basert på selvkostprinsippet knyttes alle kostnader til det enkelte produkt eller den enkelte ordre(Hoff,b 2009 s.204).»

Denne metoden kalles også i teorien full-kostmetoden fordi at den legger både de faste og variable indirekte kostnadene over på produktet. Hoff (b, 2009 s. 204) viser en mulig oppstilling av en selvkostkalkyle i en tilvirkningsbedrift:

Direkte materialer (VK)
+ Direkte lønn (VK)
+ Indirekte tilvirkningskostnader (VK+FK)
= Tilvirkningskost
+ Administrative kostnader (VK+FK)
+ Salgskostnader (VK+FK)
= Selvkost
+ Fortjeneste
= Salgspris

Tabell 3: Selvkostkalkyle (Hoff,b, 2009)

2.3.2 Bidragsmetoden

Det andre kalkulasjonsprinsippet oppgaven vil forklare er bidragsmetoden. I motsetning til selvkostmetoden vist ovenfor vil bidragsmetoden innkalkulerer alle de kostnadene som er knyttet til det enkelte produktet. Når vi sier kostnader innkalkulerer bidragsmetoden kun de kostnadene som anses som variable. Det betyr at de faste kostnadene i denne metoden vil bli behandlet som en periodekostnad. Ved å fokusere på at de faste kostnadene er relatert opp i mot kapasiteten til virksomheten, og at disse kostnadene i sum er konstante innenfor et gitt

kapasitetsintervall. Fordelen med å benytte bidragsmetoden er at vi slipper de ulike problemene med å fordele de ulike felleskostnadene ut på kostnadsbæreren (Hoff,b, 2009).

I følge Hoff (2009,b, s. 216) finner vi at det prinsipielle oppsettet for en bidragskalkyle er:

Direkte materialer (VK)
+ Indirekte variable materialkostnader (VK)
+ Direkte lønn (VK)
+ Indirekte variable tilvirkningskostnader (VK)
= Tilvirkningsmerkost (VK)
+ Variable salgskostnader (VK)
+ Variable administrasjonskostnader (VK)
= Salgsmerkost (minimumskost) (VK)
+ Dekningsbidrag
= Salgspris (DB)

Tabell 4: Bidragsmetoden (Hoff,b,2009)

Det sentrale begrepet innenfor bidragskalkulasjon er dekningsbidraget. Dekningsbidraget skal representere det bidraget aktiviteten skaper, og dette er det bidraget som skal dekke virksomhetens kapasitetskostnader og dens fortjeneste. Det sentrale innenfor bidragskalkulasjon er de faste kostnadene vil påløpe uansett aktivitetsnivå, noe som medfører at virksomhetens ansatte må ha fokus på om dekningsbidraget til enhver tid er stort nok til å dekke virksomhetens faste kostnader og tilbyr ønsket fortjeneste (Hoff, b, 2009).

De fleste lønnsomhetsberegninger som blir gjort er utført under bidragsmetoden. Årsaken til dette er knyttet opp i mot at de ulike virksomhetene er nødt til å prise sine tjenester og produkter etter gjeldene markedspriser, hvor disse prisene er fastsatt av ledende virksomheter innenfor de enkelte produktområdene. I tilfeller der hvor kundene ikke er villige til å betale ønsket pris som bedriften trenger i henhold til selvkostkalkylen, er virksomheten nødt til å diskutere om den pris kunden er villig til å betale også gir et dekningsbidrag som er interessant fra et fortjenesteperspektiv. De som nevnt ovenfor påløper de faste kostnadene uavhengig av aktivitetsnivå og om bedriften får ordren eller ikke. På bakgrunn av dette er virksomheten nødt til å vurdere om prisen på ordren er tilstrekkelig slik at den dekker deler av virksomhetens faste kostnader. Dette er bedre kjent som salgsmerkost og er en minimumskost som bedriften er nødt til å ta betalt for ordren for å overleve på lang sikt. Dersom bedriften får en pris over miniumskost vil dette bidra til dekning av de faste kostnadene og deretter fortjeneste (Hoff, b, 2009).

2.3.3 Kritikken mot tradisjonelle kalkulasjonsmetoder

Beregningsmetoden nevnt ovenfor har også høstet kritikk gjennom årene. Dette delkapittelet skal ta for seg noe av den viktigste kritikken mot tradisjonelle kalkulasjonsmetoder.

Historisk var det ikke mange virksomheter som innehadde noen form for målrettet driftsregnskap. De ulike produktkalkylenes funksjon var å tjene som grunnlag for beholdningsendringene i årsregnskapet. Med økende konkurranse har produktkalkyle vist seg å være mer sentrale i beslutningssammenheng, og derfor er det i den senere tiden blitt svært viktig at de ulike kalkylene er korrekt sammensatt (Sending, 2014).

Den første kritikken går ut på at de tradisjonelle kalkulasjonsmetodene er at de ikke behandler bedriftens *indirekte kostnader* på en korrekt måte. Tradisjonelle kalkulasjonsmetoder benytter ofte flere tilleggssatser, og sliter med å fange opp de indirekte kostnadene basert på et årsakssammenheng mellom det faktiske kalkyleobjektet og dets kostnad. Denne svakheten har en tendens til å øke dersom en virksomhets andel av indirekte kostnader øker i størrelse i forhold til de direkte kostnadene (Sending, 2014).

Tradisjonelle kalkulasjonsmetoder kan lett skape en *kostnadskrysssubsidiering* mellom de ulike produktene som virksomheten produserer når det fremkommer store volumdifferanser mellom produktene. Årsaken til dette er at kostnadene ved høyvolumproduksjon ofte er lavere enn det de tradisjonelle kalkulasjonsmetodene viser, hvor det er motsatt for lavvolums produktene (Sending, 2014).

En ytterligere svakhet med de tradisjonelle kalkulasjonsmetodene er knyttet til *kompleksitet* i produksjonen. Mer bestemt får de kompliserte produktene er for liten andel av virksomhetens indirekte kostnader (Sending, 2014).

I dagens marked har det blitt økende fokusering på det å kunne *skreddersy produkter* etter kundens ønsker. Dette har medført at produksjonsintervallene har blitt forkortet, som en årsak av dette. Det medfører at produksjonskostnadene ved produktet vil øke for den enkelte serien eller kundeordren. De tradisjonelle kalkylene gir i slike situasjoner et feil bilde av *lønnsomheten* av de ulike produktene eller kundeordren, fordi at kalkylene ikke hensyntar de økte kostnadene med kortere produksjonsintervaller (Sending, 2014).

Ved å benytte *fordelingsnøkler* som direkte timer eller direkte lønn som de vanligste fordelingsnøklerne for fordelingen av indirekte kostnadene, tar ikke kalkylene hensyn til kostnader som påløper i virksomheten fra ulike årsakssammenhenger (Sending, 2014).

I tilfeller hvor bedriften kun benytter seg av *èn fordelingsnøkkel* for hele virksomheten, følger kalkylene som en årsak av dette til å bli misvisende. Kalkylene har en tendens til å bli mer misvisende ettersom virksomhetens produktspekter øker og virksomheten innehar mange ulike aktivitetsområder. Men det er henholdsvis sjelden at virksomheter av en viss størrelse operer med en fordelingsnøkkel (Sending, 2014).

Det er viktig å presisere at dersom virksomheten benytter seg av tradisjonelle kalkylemetoder må ikke disse skiftes ut, men det kan i enkelte tilfeller være nok med en forbedring av kalkylemetoden. Mange av svakhetene i de tradisjonelle budsjetteringsmetodene kan forbedres ved å benytte elementer fra ABC-metoden som oppgaven skal beskrive nærmere nedenfor (Sending, 2014).

2.4 Aktivitetsbasert kalkulasjon(ABC)

Introduksjon til ABC

Dette kapitlet omhandler det som på norsk betegnes aktivitetsbasert kalkulasjon, gjerne forkortet ABC (activity based costing). Denne kalkulasjonsmetoden blir sett på som er mer moderne tilnærming enn de tradisjonelle kalkulasjonsmetodene(selvkost -og bidragsprinsippet). Årsaken til at aktivitetsbasert kalkulasjon ble utviklet for å løse de svakhetene som var forbundet med tradisjonelle kalkulasjonsmetodene(Madsen og Stadheim, 2014). Dette er spesielt tilknyttet fordelingen av de indirekte kostnadene.

Metoden ble for første gang brukt på 1960-tallet av General Electric. Årsaken til at ABC vokste frem var at amerikanske lederne fikk økt press på verdensmarkedet, særlig fra Japan. Konkurransen medførte stort fokus på profittmarginer og kostnadseffektivisering. På bakgrunn av dette kom korrekt fordeling av de indirekte kostnadene i fokus, og ABC-kalkulasjon gav en bedre tilnærming til kostnadsfordelingsproblemet enn tradisjonell verktøy innenfor kostnadsfordeling(Madsen og Stadheim, 2014).

Det er to sentrale personer som virkelig skapte at aktivitetsbasert kalkulasjon ble et meget populært styringsverktøy på begynnelsen av 1990-tallet, nemlig Robin Cooper og Robert Kaplan. De utviklet ABC-kalkulasjon fra å være en selvkostmodell som gav potensielt god

kostnadsfordeling til å bli et styringsverktøy som forstod en virksomhets kostnadshierarki, kunne identifisere relevante kostnader og gi god beslutningstøtte(Madsen og Stadheim, 2014).

Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)

ABC-kalkulasjon var hovedsakelig lagd på bakgrunn for å løse noen av de utfordringene som fremkom med tradisjonelle kalkulasjonsverktøy. Fortrinnet til ABC-kalkulasjon er at det kan gi en mer presis måling av hvilke kostnader som påløper i produksjon av varer og tjenester. Dette er noen av grunnene til at ABC-verktøyet har blitt meget populært, for innenfor tradisjonelt kalkulasjonsverktøy har det vært meget vanskelig å komme frem til en presis måling av disse kostnadene. Spesielt innenfor tilfeller av produkter hvor produksjonsprosessen er meget komplisert (Madsen og Stadheim, 2014).

De tradisjonelle kalkulasjonsmetodene legger til grunn volumbaserte tilleggssatser til fordeling av de indirekte kostnadene. De indirekte kostnadene tar her utgangspunkt i de direkte kostnadene, enten i form av direkte lønn eller direkte materialer. Det forutsettes her at de indirekte kostnadene pr. enhet stiger proporsjonalt med direkte kostnader, men i realiteten er det ikke slik. I realiteten finner vi ofte en kompleks eller ikke-lineær sammenheng, noe som medfører at de indirekte kostnadene ikke kan settes opp i mot de direkte kostnadene til produktet(Madsen og Stadheim, 2014).

Mens fokuset tidligere lå på produktkostnader, er oppmerksomheten i den senere tid flyttet over til å se på hvordan aktiviteter påvirker ressursforbruken, og igjen hvordan ressursforbruket kan påvirkes.

Istedenfor at for å fordele de indirekte kostnadene ved bruk av volumbaserte tilleggssatser, skjer fordelingen ved ABC at kostnadene først tilordnes de ulike aktivitetene i virksomheten, og deretter ut i fra hvor mye det enkelte produktet krever av ressursene for å bli ferdigstilt. En aktivitet kan defineres slik i henhold til Hoff (2009,a):

«Med aktiviteter menes avgrensede, gjentatte serier av arbeidsoppgaver (Hoff, 2009 a s. 64).»

En av de viktigste forutsetningene i ABC er at ressurser kun forbrukes når det utføres aktiviteter, og at de aktivitetene som forbrukes på en eller annen måte brukes til å produsere produktet. Det sentrale er å opprette en kobling mellom kostnadsobjektet, de aktivitetene som gjøres og de kostnadene forbrukes. Det vi ønsker er å skape en årsak-virkning sammenheng mellom aktivitetene og kostnadene(Madsen og Stenheim, 2014).

De grunnleggende trinnene innenfor ABC- kan oppsummeres slik:

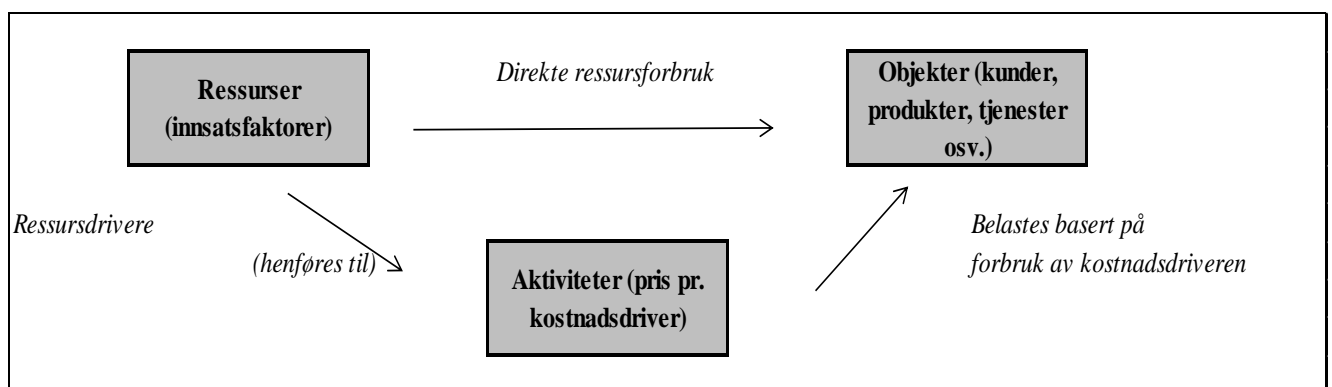
Ressursbruken beskriver aktiviteter, i motsetning til de tradisjonelle ansvarsbevisste inndelinger.

Oppmerksomheten rettes mot de faktorer som bestemmer arbeidsbyrden i virksomheten(kostnadsdriver).

Variabilitet beskrives i flere dimensjoner, i den forstand at en rekke ulike faktorer påvirker kostnadene.

Ledig kapasitet skilles ut, slik at kostnadsobjektene ikke belastes for kostnad tilknyttet ubenyttet kapasitet.

Figuren nedenfor beskriver et to-stegsprinsipp innenfor kostnadsfordeling i ABC:



Figur 1: ABC metodens grunnprinsipper (Bjørnenak m.fl., 2005)

Objektene(kunder, produkter og tjenester) forbruker direkte ressurser, mens de mest av ressursforbruket vil skje via aktivitetene. For å kunne prise aktivitetene korrekt settes prisen på bakgrunn av den faktor som dimensjonerer aktivitetens totale ressursforbruk, og kostnadene belastes kostnadsobjektene basert på forbruk av kostnadsdriverenheter. Første steg i denne fordelingen er å fordele kostnader til de aktivitetene basert på hvordan aktiviteten beslaglegger den totale ressursforbruken. Gjennom målinger av kostnadsdriveren og aktivitetens ressursforbruk, settes prisene for aktiviteten gjennom kostnadsdriveren. Denne prisen ligger til grunn for steg to, som omhandler å fordele aktiviteter til kostnadsobjektene (Bjørnenak m.fl., 2005).

Flere av de grunnleggende egenskapene ved aktivitetsbasert kalkulasjon vil bli beskrevet i følgende del-avsnitt.

2.4.1 Utvikling av en ABC-kalkyle

Ved utvikling av en ABC-kalkyle gjøres dette gjennom en fem-steps prosess, hvor hovedelementene er vist i figuren nedenfor, og forklart.



Figur 2: Stegene i utviklingen av en ABC-kalkyle (Hoff, 2010).

Identifisering av aktiviteter som utføres

Det første punktet tar for seg identifisering av aktiviteter som utføres. Det settes her opp en liste av alle de samlede aktivitetene som benyttes for å produsere en vare eller tjeneste. Listen har som formål å beskrive virksomheten på best måte, men på en måte som ikke skaper for stor arbeidsbelastning (Hoff, 2010).

Fordeling av kostnader til aktiviteter, eventuelt via hjelpeaktiviteter

Det andre punktet tar for seg å registrere hvor mye tid og ressurser som går med til en spesifikk aktivitet. Dette kan være et krevende arbeid, for ofte kombineres aktiviteter slik at de kan være vanskelig å dele opp disse aktivitetene i to eller flere grupper, slik at ressursene fordeles til hovedaktiviteten (Hoff, 2010).

Identifisering av kostnadsdrivere og valg av fordelingsnøkler

For hver enkelt aktivitet må det velges en faktor som må ligge til grunn for kostnadsfordelingen. Det er avgjørende at fordelingen i størst grad må sammenfallende med den som driver kostnaden (kostnadsdriveren), men av og til kan det være svært vanskelig å måle presist hvor mange enheter som fremkommer fra kostnadsdriveren. I enkelte tilfeller velges en annen faktor for kostnadsdelingen slik at arbeidet blir noe enklere (Hoff, 2010).

Fastsette kostnadsdrivervolum

For å bestemme den kostnad på hver enkelt kostnadsdriverenhet, tar vi den totale kostnaden og dividerer på totalt kostnadsdrivervolum. I denne sammensetningen sees volumet i form av full

kapasitetsutnyttelse, og full praktisk kapasitet. Oppgaven vil komme tilbake til temaet om kapasitetskostnader (Hoff, 2010).

Fordeling av kostnader til et produkt eller annet objekt

Her måler man hvert produkts forbruk av fordelingsnøkkelenheter(Hoff, 2010).

Det skal sies at disse stegene er relativt like som for andre typer kalkyler. Differansen fremkommer at vi er ikke kan direkte basere seg på et regnskap eller lignende datagrunnlag, men trenger flere spesifiseringer av aktiviteter, kostnadsdrivere og forbruk av fordelingsnøkler(Hoff, 2010).

2.4.2 Kostnadsgruppering

Dette avsnittet omhandler gruppering av ulike kostnader. De grupperingene som oppgaven skal forklare fra et teoretisk perspektiv er delbarhet, likartethet med hensyn til driveren av kostnadene i kostnadsgruppen, og styringsmessig meningsfull inndeling. En aktivitet kan defineres slik:

«Med aktiviteter menes en eller en gruppe avgrensede, gjentatte arbeidsprosesser(Hoff, 2010 s.226).»

Delbarhet

For å kunne si noe om delbarhet må det være mulig å skille en aktivitets ressursbruk fra den totale ressursbruken. Det kan her fremkomme hindringer og vanskeligheter i å skille ressursbruken en aktivitet skaper, dersom aktivitetene er avhengige av hverandre. Et eksempel kan være forskning og undervisning, som kan være gjensidig avhengende, ved at økt forskning øker kvaliteten på undervisningen(Hoff, 2010 og Bjørnenak m.fl., 2005).

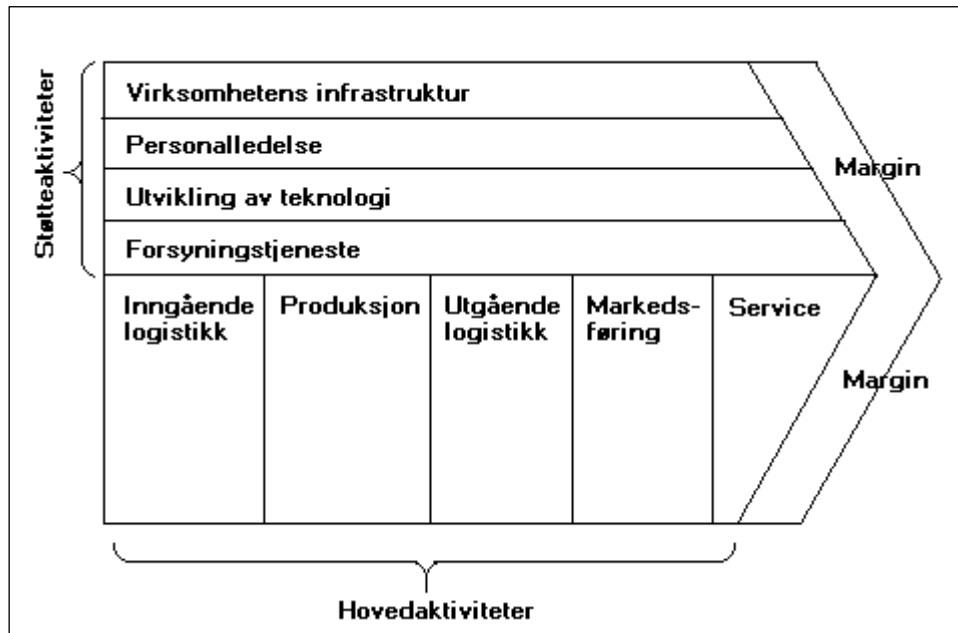
Likartethet med hensyn til driveren av kostnadene i kostnadsgruppen

Aktivitetsbasert kalkulasjon setter fokuset på hva som driver kostnader og at det er essensielt å skille kostnader som er drevet av ulike faktorer. Aktiviteter bør derfor ikke ha mer en kostnadsdriver. Med andre ord kan vi si at kostnadene skal bli gruppert etter hva som kostnadene, f.eks. varighet eller frekvens(Hoff, 2010, Bjørnenak m.fl., 2005).

Styringsmessig meningsfull inndeling

Dette er et punkt som har fått større oppmerksomhet i aktivitetsbasert styring (ABM) enn i ABC. Kravet i dette punktet er for å styre/bestemme kostnader er vi nødt til å forstå hva virksomheten faktisk bruker ressurser på. Her er målsetningen gjennom en gruppering å

kunne øke forståelsen av hva ressursene brukes til, for på den måten å bidra til kartlegging av effektiviseringspotensialet. Det er smart å ta utgangspunkt i virksomhetens verdikjede vist i modellen nedenfor, noe som danner et godt bilde for å beskrive virksomhetens ulike aktiviteter(Hoff, 2010, Bjørnenak m.fl., 2005).



Figur 3: Verdikjeden (Hoff, 2009 a)

Av figuren ser vi at den er delt inn i henholdsvis hovedaktiviteter og støtteaktiviteter. En virksomhets hovedaktiviteter tar for de aktivitetene som er direkte tilknyttet produktets verdiskapning. Støttefunksjonene er aktiviteter som er sekundære i forhold den direkte verdiskapningen, men er med på å skape nytte rundt denne(Hoff, a, 2009).

Som oftest vil det være en avveining mellom kravene til homogenitet og styringsmessig meningsfull inndeling. Et eksempel kan være å styre ressursbruken for kundebehandling inn i logiske aktiviteter og måle ressursbruken rundt disse aktivitetene. Det er ikke uvanlig at det i en slik situasjon fremkommer flere kostnadsdrivere. Et annet eksempel kan gå på å fordele kostnader ut på kundene, her vil det da være viktigst å kunne identifisere kundens ressursforbruk. Her vil man da kunne måle kundedrevne kostnader på tvers av ulike aktiviteter. Her fremkommer det et viktig kriterium for å kunne gruppere flere enkelt aktiviteter i grupper, er at kostnadene forbundet med aktivitetene inne har samme årsak-virkningsforhold som kalkyleobjektet.

I denne oppgaven vil formålet være å kunne fordele kostnadene ut på de ulike kundene, slik som i en kundelønnsomhetsanalyse, må vi først kunne identifisere kostnadsdriverne til hver

aktivitet, slik som bl.a. kunderådgeving i banken. Deretter identifiseres den kunderelaterte ressursbruken på tvers av alle de aktiviteter en kunde forbruker.

2.4.3 Antagelser

ABC-metoden bygger på relativt sterke antagelser når det kommer til kostnadsestimering. Disse antagelsene nevnes i artikkelen (Bjørnenak m.fl., 2005).

- Linearitet – kostnadene antas å variere lineært med arbeidsbyrden
- Homogenitet – hver aktivitet skal kun ha en kostnadsdriver
- Delbarhet – kostnaden for en aktivitet antas å være separat for en annen aktivitet, og kostnadene for et produkt er separabelt fra andre produkter.

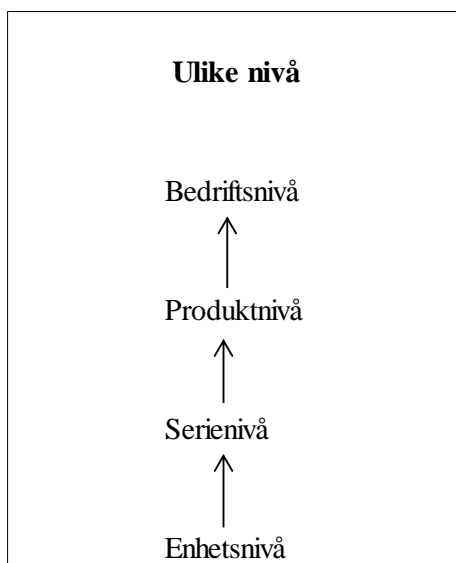
Forutsetningene for at ABC-kalkulasjon skal gi et korrekt bilde av hva kostnaden er å produsere et produkt, kan sees på som veldig vanskelige å oppfylle. ABC kan derfor heller sies å være en oppmerksomhetsskapende metode som benyttes for å redusere antall beslutninger for lederne i en virksomhet (Bjørnenak m.fl., 2005).

2.4.4 Kostnadshierarkiet

Den underliggende teorien for ABC-metoden er at kompleksitet er dimensjonerende for totale kostnader, og at dette er vesentlig for å få frem virksomhetens stordriftsfordeler. Det betyr at dersom man øker produksjonen av et produkt vil kostnadene pr. enhet falle når volumet øker. De tradisjonelle kalkyemetodene skiller kun mellom faste og volumvariable kostnader dvs. kostnader som varierer med antall produserte enheter. Dette betyr at de kostnadene ved å produsere små serier, og mange ulike produkter ikke vil bli synlige. I den senere tid har begrepet ikke-volumbaserte fordelingsnøkler for å markere at det skal ta hensyn til andre forhold enn produksjonsvolum i modelleringen av kostnadsstrukturen. For å understøtte denne teorien ble begrepet kostnadshierarki innført på 1990-tallet, og har blitt så sentralt at det kan brukes som en definisjon på hva et ABC-system faktisk er. Selv om det er svært vanlig å ikke ta hensyn til kostnadshierarkiet i det som praksis regnes som ABC-systemer (Hoff, 2010 og Bjørnenak m.fl., 2005).

«Et kostnadshierarki er en inndeling av ulike aktiviteter i ulike nivåer etter den faktor som er kostnadsdrivende (Hoff, 2010 s.232).»

I utgangspunktet ble kostnadshierarkiet utviklet til å være fire nivåer (vist i figuren nedenfor):



Figur 4: Kostnadshierarkiet (Hoff, 2010)

Enhetsbaserte aktiviteter

Disse aktivitetene brukes når et produkt tilvirkes, og antall ganger aktivitetene kan sies å være tilnærmet proporsjonale med mengden. Disse aktivitetene går derfor under navnet volumbaserte aktiviteter. Kostnadsdriverne er her direkte knyttet opp i mot produksjonsmengden. Hoff (2010) gir et eksempel som sier at eksamensretting er direkte tilknyttet antall studenter som besvarer en eksamen.

Seriebaserte aktiviteter

Dette er aktiviteter som startes hver gang det utføres eller planlegges en serieproduksjon av produkter. Dette kan eksempelvis være omstillinger av maskiner, vareforsendelse og transport til en kunde osv. Det som er essensielt under seriebaserte aktiviteter er at kostnadene forbundet med en produksjon, sjeldent avgjøres av hvor mange enheter som blir produsert. Et eksempel kan være en maskin, hvor det koster det samme å produsere 100 som 200 enheter for maskin har kapasitet til å kunne produsere opp til 200 enheter (Hoff, 2010).

Produktbaserte aktiviteter

Disse aktivitetene er i tilknytning til ulike produktvarianter eller ulike produkttyper. For å belyse dette ytterligere gis det noen eksempler. Kvalitetskontroll hvor enkelte produkter krever mer kontroll enn andre, eller produkter som innehar «skreddersøm» som krever ekstra oppmerksomhet med detaljerte spesifikasjoner for å oppnå kundens ønsker. En kostnadsdriver innenfor produktbaserte aktiviteter vil være bl.a. antall kvalitetskontroller utført, antall endringsordrer utstedt o.l. (Hoff, 2010).

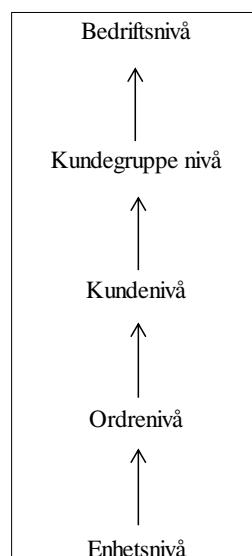
Bedriftsnivåbaserte aktiviteter

Dette er aktiviteter som omfatter de generelle administrative kostnader, forsikringer av bygninger og eiendom, eiendomsskatter og avgifter, generelt vedlikehold, forsikring og utvikling av fremtidige produkter og tjenester, kostnader til ledelsen, vaktjenester, snøbrøyting m.m. Disse aktivitetene og tilknyttede kostnader kan ikke knytts direkte det enkelte produkt eller mengden som tilvirkes uten å bruke tilleggssatser(Hoff, 2010).

Hovedpoenget med bruk av kostnadshierarki er at det er med på å synliggjøre det som i teorien kalles for produktspesifikke stordriftsfordeler, noe som betyr at man får lavere enhetskostnader dersom vi produserer i store kvantum eller høye volum. Ved bruk av ABC-kalkyler har innenfor produksjonsindustrien har effekten vært at lavvolumsprodukter fremstår som dyre, og analysen tilsier at i slike tilfeller at vi må redusere antall ulike produkter som blir produsert.

Kunderettet kostnadshierarki

I de senere årene har kostnadshierarkiet utviklet seg til å omhandle kunder og kundegrupper, distribusjonskanaler, og andre markedssegmenter. Hovedpoenget er at vi ønsker å modellere ulike hierarkier av nivåer, hvor kostnaden for et nivå kan finnes som summen kostnader på dette nivået og alle underliggende nivåer (Bjørnenak m.fl., 2005). Det er spesielt interessant for denne oppgaven å se på en mulig oppstilling av et kundekostnadshierarki.



Figur 5: Kundehierarki

På **enhetsnivå** finner vi de kostnadene for de produkter og tjenester en kunde etterspør. For en tjenestevirksomhet som en bank, vil dette være knyttet opp i mot en kunderådgiivers

tidsforbruk. Andre kostnader på dette nivået kan være eventuelle kjøp gjort med MasterCard eller kontantuttak. Disse kostnadene er volumbaserte, noe som vil si de er avhengig av bruken (Hoff, 2009 a).

På **ordrenivå** handler det å ta for seg de ulike bestillingene en bedriftskunde ønsker seg. Det kan være alt fra å opprette ulike kontoer, til å etterspørre ulike former for forsikringer. Dette er et tidskrevende arbeid for en bedriftsrådgiver, noe som må gjøres for at kunden kan etterspørre bankens produkter og tjenester (Hoff, 2009 a).

På **kundenivå** omhandler dette at ulike kundebesøk, spesialisering av produkter til kunden, fakturering osv. I en bank er bedriftskundene meget forskjellige fra privatkundene, i form av at de ønsker i større grad skreddersøm på produktene. Dette er i form av ulike forsikringstjenester som går på antall ansatte og forsikringssum, eller å opprette ulike oppfølgingstjenester for kunden (Hoff, 2009 a).

På **kundegruppenivå** gjelder dette først og fremst å rette fokuset mot spesielle kundegrupper. Det bedrives her spesielle markeds kampanjer. Eidsberg Sparebank har opprettet en egen forsikringsrådgiver som kun arbeider med landbrukskunder. Dette har banken gjort for å skape et eget markedssegment, slik at de kan tilby bøndene i Sarpsborg området noe unikt i banksammenheng (Hoff, 2009 a).

På **bedriftsnivå** er dette hovedsakelig rettet mot konsernstaben, dvs. kostnader som vi kan knytte til ledelsen av virksomheten. I en bank er det veldig vanlig med ledermøter en-to ganger i uken, hvor det diskuteres relevante suksessfaktorer for banken i fremtiden. Møtene strekker seg gjerne over to-tre timer, og er en kostnad som ikke kan direkte legges på produktene som kundene etterspør (Hoff, 2009 a).

Dagens markeds- og kundefokusering setter nye krav til kalkylene som bedriftene må forholde seg til. Ser vi separat på kundekalkulasjon blir oppgaven å få frem sammenhengen mellom de ressurser som benyttes på den enkelte kunde og kundens bidrag til den samlede verdiskapningen (Hoff, 2009 a).

2.4.5 Kapasitetskostnader

Et sentralt tema innenfor ABC-kalkulasjon er kapasitetskostnader, det kan vi igjen dele opp i flere underkategorier som faktisk kapasitetsutnyttelse, praktisk kapasitetsutnyttelse og ubenyttet kapasitet. Begrepet ledig kapasitet (forskjellen mellom praktisk kapasitetsutnyttelse

og faktisk kapasitetsutnyttelse) betyr at virksomheten innehar en ledig kapasitet innenfor rammen av ønsket kapasitet, noe som betyr at virksomheten har pådratt seg faste kostnader som i øyeblikket ikke utnyttes maksimalt. For å gi kostnadsdriverne en verdi, divideres totale kostnader for en aktivitet på kostnadsdriveren, her er det viktig å huske på det legges til grunn full kapasitetsutnyttelse (Hoff, 2010).

Hvordan en kostnad varierer, er ikke bare avhengig av hvordan kostnad er utviklet, men også hvordan virksomhetens evne til å tilpasse kostnadsnivået til den totale arbeidsmengden. Ved bruk av ABC-kalkulasjon ønsker vi å skille mellom ineffektivitet (ulønnsom drift) og produkt- og tjenestekostnader. For å fremme uttrekket av kostnader for ineffektivitet gjøres dette at det brukes praktisk kapasitet i nevnevolum dvs. volumet som aktivitetens kostnader divideres med for å finne kostnaden pr. drivervolum (Hoff, 2010). Ledig kapasitet kan defineres som:

«Ledig kapasitet i en ABC-kalkyle er differansen mellom faktisk kapasitetsutnyttelse og den praktiske mulige kapasitetsutnyttelsen under normale forhold(Hoff 2010, s.234).»

De fleste kostnadsanalyser tar utgangspunkt i faktisk kapasitetsutnyttelse, det kan i mange tilfeller være helt korrekt, mens i andre tilfeller helt feil. I en slik situasjon setter lederne likhetstegn mellom ønsket kapasitetsutnyttelse og faktisk kapasitetsutnyttelse. Leser vi denne kostnadsanalysen betyr det at lederen er fornøyd med dagens situasjon, og kan derfor bli sett på som ønsket kapasitetsutnyttelse. Dersom det oppstår en slik situasjon vil det kunne gi en feilvurdering av virksomhetens kapasitetsutnyttelse, og det blir svært vanskelig å lage en oversikt over ressursituasjonen (Hoff, 2010).

Et eksempel på dette kan være et sykehus som innehar:

Mål på kapasitet	Kapasitet
Teoretisk kapasitet	6000
Praktisk kapasitet	5000
Normal kapasitet	4800
Budsjettert kapasitet	4000

Tabell 5: Mål på kapasitet (Hoff, 2010)

Differansen mellom teoretisk og praktisk kapasitet er den tiden man trenger til å oppgradere operasjonsstuen(vask osv.). Dette gjør at det praktisk vil være umulig å overstige 5000 timer, under normale forhold. Normalt brukes operasjonsstuen 4800 timer i året. Kapasiteten er

nedjustert for neste år, det skyldes en ujevn strøm av pasienter. Den totale kostnaden for aktivitetene utgjør den samme og er på 12 000 000 pr. år. Dette medfører at vi finner følgende timepriser:

Mål på kapasitet	Kapasitet	Beregning	Timekostnad
Teoretisk kapasitet	6000	12 000 000 / 6000	2000
Praktisk kapasitet	5000	12 000 000 / 5000	2400
Normal kapasitet	4800	12 000 000 / 4800	2500
Budsjettert kapasitet	4000	12 000 000 / 4000	3000

Tabell 6: Beregning av timekostnad (Hoff, 2010)

Ved bruk av ABC-kalkulasjon vil vi her brukt 2 400 kr pr. time som er den praktiske kapasiteten. Dersom vi lar den timekostnaden stige med fallende kapasitetsutnyttelse, skyver vi den ledige kapasiteten over på produktene. ABC-hevder at det ikke skal bli dyrere å behandle pasienter når den ledige kapasiteten øker. En av årsakene til dette at vi kan risikere å redusere aktiviteten enda mer når vi ser at pasientene faktisk er ulønnsomme. Senker vi budsjettet enda lengre nedover, vil timekostnaden øke og øke. Vi vil komme inn i det som kjennetegnes som «dødens spiral» (Hoff, 2010)

Merk! Ved bruk av ABC-kalkulasjon får vi ikke fordelt ut alle kostnadene på produktene. Dersom vi i dette eksemplet ikke utnytter mer enn 4000 timer vil kunne beregne følgende:

Kostnader som blir fordelt til produktene:

$$4000\text{timer} * 2400\text{kr} = 9\,600\,000\text{ kr}$$

Kostnader for ledig kapasitet:

$$1000\text{timer} * 2400\text{kr} = 2\,400\,000\text{ kr}$$

I ABC-kalkulasjon behandles ledig kapasitet som en bedriftsnivå kostnad. Det er viktig å presisere at dersom ledig kapasitet er skapt av et av produktene, skal ledig kapasitet belastes dette produktet (Hoff, 2010).

2.4.6 Aggregering, målefeil og spesifikasjonsfeil

Innenfor ABC-kalkulasjon er det vanlig å skille mellom tre ulike typer for feil som kan oppstå; aggregering, målefeil og spesifikasjonsfeil.

Aggregeringsfeil

Aggregeringsfeil fremkommer når vi slår sammen kostnader og enheter av en ressurs for heterogene aktiviteter, for å fremskaffe en felles kostnadssats. Et eksempel kan være at vi i en kostnadsanalyse slår sammen lønnen til de ulike bedriftskunderådgiverne i banken. Dette skaper aggregeringsfeil fordi de ulike rådgiverne innehar forskjellig lønn ut ifra hvilket lønnstrinn de er på. Det vil her bli feil å ta «alle under en kam» (Bjørnenak m.fl., 2005).

Målefeil

Den andre tar for seg målefeil, som er tilknyttet de registrering og måling av de verdiene som inngår i kalkylen. Det hevdes at antall målefeil vil øke med innføring av ABC-kalkulasjon. Grunnen til dette er at oppsplittingen av kostnader i en rekke kostnadsgrupperinger og måling av fordelingsnøkler, øker usikkerheten (Bjørnenak m.fl., 2005). Et eksempel vil her være verdiene på en rådgivers tidsforbruk er tilknyttet etablering av en ny bedriftskunde. Dersom vi putter feil verdier på rådgiverens tidsforbruk vil kostnadsanalysen som kommer frem være feil, og det vil ikke være mulig å stole på verdiene som fremkommer i analysen.

Spesifikasjonsfeil

Den tredje omhandler spesifikasjonsfeil, som tar for seg at fordelingsnøklerne ikke fanger opp den underliggende kostnadsstrukturen. ABC-kalkulasjon har som hovedmålsetning å redusere antall spesifikasjonsfeil (Bjørnenak m.fl., 2005). Dersom vi trekker eksemplet med en rådgiver som arbeider i en bank videre, kan det oppstå spesifikasjonsfeil i kostnadsanalysen dersom vi benytter feil fordelingsnøkler av kostnadene. En feil kan være å benytte feil kostnadsdriver, som f.eks. antall dager istedenfor antall timer som ville ha vært mer korrekt. Dersom det oppstår slike feil, vil kostnadsanalysen gi et feil lønnsomhetsbilde av bankens tjenester, noe som betyr at enkelte produkter kan bli over eller underpriset på bakgrunn av dette.

Felles for alle de tre feilene kan sies å være at dersom du benytter ufordelaktige elementer, vil kostnadsanalysen fremkomme som problematisk, og ikke være et reelt mål av de faktiske kostnadene.

2.4.7 Hvem drar mest nytte av å bruke ABC-kalkulasjon?

Som beskrevet i tidligere avsnitt ble ABC-kalkulasjon først og fremst lagd for produksjonsbedrifter på tidlig 1990-tallet. I de senere tiår har ABC-systemene blitt tatt inn i varmen hos tjenesteytende virksomheter, årsaken til dette er tilknyttet fordelingen av de indirekte kostnadene. Dette er fordi at tjenesteytende bedrifter som regel har en større andel indirekte kostnader, enn produksjonsbedrifter (Madsen & Stenheim, 2014).

De virksomhetene som hovedsakelig drar mest nytte av å bruke ABC-kalkulasjon innehar ulike kjennetegn, som medfører at de bør bruke ABC:

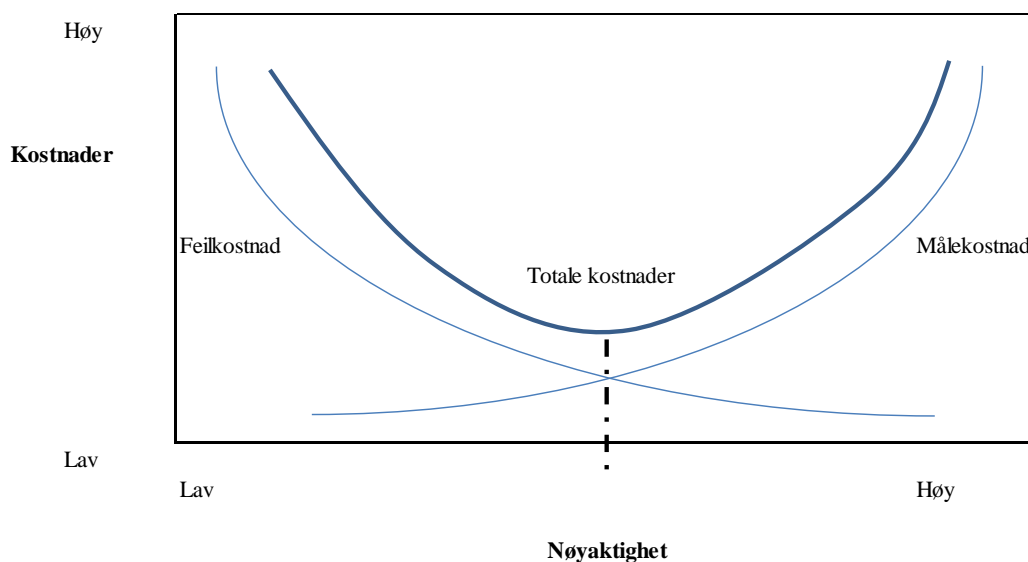
- De indirekte kostnadene utgjør en stor del av virksomhetens totale kostnader. Det betyr at for virksomheten at det er helt avgjørende hvordan disse indirekte kostnadene vil bli fordelt. Virksomheter som innehar store andeler indirekte kostnader er bl.a. virksomheter som innehar automatiserte produksjonsprosesser, virksomheter innenfor FoU og teknologi intensive virksomheter(Madsen og Stadheim, 2014).
- Virksomheter som innehar store grader av kompleksitet som kostnadsdriver. Med andre ord kan virksomheter som innehar en stor grad av kompleksitet få store fordeler ved å benytte ABC-kalkulasjon. Hvis bedriften produserer homogene produkter i samme volum, vil virksomheten kunne benytte seg av enkle fordelingsystemer, dermed er fordelene størst ved virksomheter som innehar kompleksitet i produksjonen(Madsen og Stadheim, 2014).
- Dersom virksomhetens skreddersydde lav-volum produkter viser en god lønnsomhetsgrad, kontra høy-volum standardiserte produkter noe som i de fleste sammenhenger fremstår som mistenkelig. I de fleste sammenhenger er det gjerne veldig kostbart å produsere små skreddersydde serier med produkter, kontra store serier med standardiserte høy-volum produkter(Madsen og Stadheim, 2014).
- Et annet punkt er knyttet opp i mot hvordan virksomheter taper anbudsrunder som de på forhånd hadde trodd de skulle vinne. Dette kan indikere store feil i den daværende kalkylen og hvordan virksomheten priser sine produkter og tjenester(Madsen og Stadheim, 2014).

- «Bottum-up». Ledelsen av selskapet kan få beskjed nedenfra i hierarkiet om hvor det bør gjøres endringer. Med endringer kan dette skyldes produkter som trenger med aktiviteter, ressurser, innsats enn andre produkter. Dersom de medarbeiderne som har størst innsikt i hva det reelle regnskapet viser, kan det være indikasjoner på at noe er feil(Madsen og Stadheim, 2014).

Diskusjonen ovenfor nevner at tjenesteytende bedrifter ville kunne dra nytte av å implementere ABC-systemer. Som nevnt tidligere implementeringen av et ABC-system et stort arbeid, og vil kreve større kostnader etter som hvor kompleks virksomhetens kostnadsstruktur fremstår. For virksomheter som har et ønske om å implementere ABC-kalkulasjon vil det være smart å drøfte bytteforholdet mellom hvilken nytte er det skaper, og hvilke kostnader det eventuelt vil medføre.

2.4.9 Kostnad-nytte analyse

For å vite hvilket nyttenivå en innføring av ABC-kalkulasjon kan få for en virksomhet, innførte Cooper og Kaplan (1998) en modell som kan forklare kostnad-nytte forholdet. Modellen tar følge på å sette opp kostnader for måling(målingskostnader) og kostnader ved feil(feilkostnader) opp i mot hverandre. Når vi setter målingskostnader og feilkostnader opp i mot hverandre finner vi av dem er motsatt korrelert.



Av figuren kan vi se at ned lav nøyaktighet vil målekostnaden også være lav. I samme situasjon vil lav nøyaktighet kunne komme til skape høye feilkostnader. På dette nivået vil økt målekostnad for å øke nøyaktigheten «pr. en enhet» være lav. I dette tilfellet kan vi se at en

eventuell økning i målekostnad, noe som medfører en høyere nøyaktighet, vil dette medføre at feilkostnadene reduseres. Dersom vi velger å øke nøyaktigheten ytterligere vil målekostnaden øke mer og mer, mens feilkostnadene vil avta på bakgrunn av reduserte feil.

Ved høy nøyaktighet vil målekostnadene overstige feilkostnadene. Det betyr at virksomheten er nødt til å ta et valg mellom lav eller høy nøyaktighet basert på et kostnad-nytte perspektiv. I dette punktet vil vi finne en nøyaktighet tilpasset inneværende kostnadsnivå (Cooper & Kaplan, 1998).

Ulempen for enkelte bedrifter vil være som nevnt tidligere at kostnaden ved å innføre et ABC-system vil overstige den nytten ABC-systemet skaper (Hoff, 2010).

2.4.10 Svakheter ved ABC

Til nå har oppgaven kun nevnt positive sider ved implementeringen av et ABC-system, og har konkludert med at et ABC-system passer best i produksjonsvirksomheter, eller virksomheter som tilbyr tjenester. Grunnen til at ABC-kalkulasjon fikk så mye positiv omtale var at kalkulasjonsmetoden fordelte de indirekte kostnadene på en mer korrekt måte enn de tradisjonelle kalkylesystemene. Det gir virksomheten et mer presist innblikk på hvilke produkter og tjenester som faktisk er lønnsomme, og hvilke som ikke er lønnsomme. Dermed kan det sies at ABC-kalkulasjon er et målingsverktøy som gir lederne god økonomisk informasjon, slik at de kan rette fokuset mot de produkter eller tjenester hvor det trengs ulike tiltak. Selv om ABC-systemene innehar også store styrker spesielt innenfor strategisk styring, har i det i den siste tiden fått negative tilbakemeldinger.

Ressurskrevende

Implementeringen av et ABC-system er i praksis en meget krevde arbeidsoppgave, forklart under kapittel 2.4.1 *hvordan utvikle en ABC-kalkyle*. Tidsbruken for å implementere et ABC-system sies å være proporsjonerende med størrelsen på virksomheten, og enkelte hevder at det tar mellom 2-4 år før en bedrift innehar et solid og forståelig ABC-system. Den største årsaken til at det er såpass krevende prosess er all datamengden som blir samlet inn. I denne datainnsamlingsprosessen benytter virksomhetene av gjerne ekstern hjelp i form av konsulenter, it-eksperter osv. Datainnsamlingsmetoden går på alt fra kvalitative metoder som intervjuer og direkte observasjon, og kvantitative metoder som spørreskjema og analyse av virksomhetens inneværende kostnadsstruktur (Madsen og Stadheim, 2014).

Oppdateringer og dynamikk

Et av problemene ved bruk av en ABC-kalkyle går på metodens evne for å gjøre oppdateringer og legge til nye aktiviteter. Ved inkorporering av nye aktiviteter betyr det at virksomheten må beregne nye estimater av det relative kostnadsforbruket til aktiviteten. Dette kan være problematisk rent teknisk, og veldig ressurskrevende (Madsen og Stadheim, 2014).

Datatilgang

Ved implementering av et ABC-system trengs det store mengder med data, for gi kostnadsanalysene er godt datagrunnlag. Dette kan sies å være en meget krevende prosess, hvor de nødvendige dataene ikke lett tilgjengelig. I enkelte situasjoner er informasjonen som ligger til rette ikke god nok, og som en årsak av dette innhenter virksomheten mer og mer informasjon, noe som i seg selv er en krevende arbeidsoppgave for virksomheter som innehar en begrenset tilgang til ressurser(Madsen og Stadheim, 2014).

Datakvalitet

En sentral utfordring ved ABC-systemene er tilknyttet kvaliteten på datagrunnlaget, som kostnadsanalysene baseres ut i fra. Dersom kostnadsanalysene baseres på for mange feil i datagrunnlaget, vil også analysene være med på fremme et feil bilde av virksomhetens kostnadsstruktur. Et eksempel er tilknyttet de ansattes evne til å «godta» små feil, som ikke nevnes i den reelle rapporteringen. Det kan f.eks. være tilknyttet hvor mange timer vi er i fullt arbeid på arbeidsplassen, og de fleste vil si 7,5-8 timer, mens ingen vil nevne at de har noen form for ledig kapasitet, noe som betyr tidspunkt hvor de er uten arbeid(Madsen og Stadheim, 2014).

I siste del av kapitlet som omfatter teori, skal oppgaven ta for seg en videreutvikling av det kjente ABC-systemet til en overgang til tidsdreven aktivitetsbasert kalkulasjon(TDABC).

2.5 TDABC (time-driven activity based costing)

«En kalkyle som fordeler ressurser direkte til produkter ved hjelp av tidsligninger dvs. ligninger som viser hvordan produktene eller kalkykleobjektene forbruker tid i de ulike aktiviteter(Hoff, 2010 s. 242).»

I 2004 ble tidsdrevene ABC-kalkulasjon innført på bakgrunn av at den tradisjonelle ABC-kalkylen viste svakheter når det kom til vedlikehold og oppdateringer av modellen. Dersom virksomheten skulle inkorporere nye produkter inn i kalkylen, måtte hele analysen reverseres. TDABC-kalkulasjon gir en forenkling av ABC-modellen i form av at modellen fokuserer på å

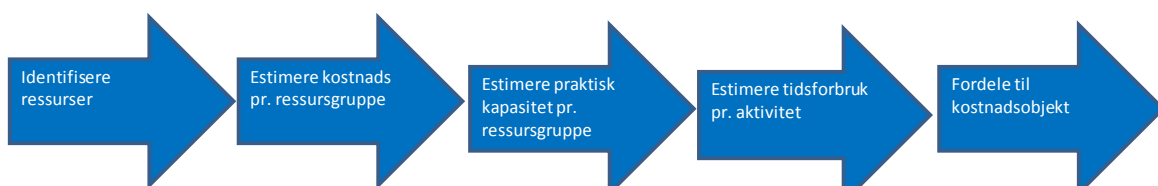
fordele ressursene direkte til produktet ved bruk av tidsligninger, dvs. at modellen viser hvordan kalkyleobjektene forbruker tid i henhold til de ulike aktivitetene. Dermed slipper vi å gå innom aktiviteter som den gamle metoden la til grunn for. Et eksempel er at vi kan nå beregne kostnaden pr. tidsenhet for bankens ansatte, uavhengig av oppgavene de utfører. Det er med andre ord kun to parametere som er når vi skal beregne kostnaden i tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon, dvs. kostnad pr. tidsenhet og forbruket av tidsenheter. Med denne nytenkningen er TDABC med på å fjerne noe av kompleksiteten tilknyttet de tradisjonelle ABC-systemene(Hoff, 2010).

Metoden fremstår som en mindre ressurskrevende modell enn en full ABC-kalkyle. Fordelen fremkommer i at denne modellen er svært enkel å oppdatere, slik at modellen innehar dynamikk i forhold til nye aktiviteter som ønskes inkorporert. Hvis virksomheten ønsker å legge til en ny aktivitet, er det å finne ut hvor mange tidsenheter aktiviteten etterspør, og multiplisere dette ut med hvor mange ganger aktiviteten utføres. Dette medfører at selve oppdateringen av fremstår som mye enklere(Hoff 2010, Madsen og Stadheim, 2014).

For enkelte virksomheter er det ikke mulig å fastsette en standard tid, og det kan være meget vanskelig å benytte tid som en kostnadsdriver. Å fastsette en standard tid for rådgivning kan være vanskelig i f.eks. bank fordi at ulike bedriftskunder forbruker ulik tid på rådgiving. Banken kan derfor ikke fastsette en standard tid på bedriftsrådgivning, selv om det kan være mulig og utarbeide en form for gjennomsnittlig tidsforbruk.

2.5.1 Implementering av TDABC

Implementering av en TDABC-kalkyle består av fem steg, vist i modellen nedenfor:



Figur 6: Utvikling av TDABC (Hoff, 2010)

Identifisere ressurser

Virksomhetens hovedoppgave vil her være å identifisere sine egne ressurser. I en bank, som oppgaven tar for seg vil slike ressurser være de ansatte, IT-systemer og bankens samarbeidspartnere. Fordelen med å benytte en TDABC-kalkyle i motsetning til en ABC-kalkyle, er at vi slipper å bruke store ressurser på å kartlegge og identifisere alle aktiviteter.

Ved en ABC-kalkyle ville det ha vært normalt og benyttet ulike elementer innen for kvalitative metoder til å kartlegge de ulike aktivitetene i virksomheten. Ressurser vil bli ansett som relativt enkle å observere, og deretter knytte ressursene opp i mot den reelle aktiviteten.

Estimere kostnad pr. ressursgruppe

Når vi skal estimere kostnad pr. ressursgruppe er det normalt å se på total kostnaden den aktuelle ressursen. Dersom vi en bank tar for oss de ansatts ressursforbruk vil det være styrt av lønn og personal, dette må igjen knyttes opp i mot hvilken avdeling som benytter ressursene, hvor slike avdelinger kan være forsikringsrådgiving, bedriftsrådgivning osv.

Estimere praktisk kapasitet pr. ressursgruppe

Praktisk kapasitet beregnes på samme måte som ved tradisjonell ABC-kalkulasjon. Årsaken til å benytte praktisk kapasitet er akkurat den samme som tidligere. Estimering av praktisk kapasitet pr. ressursgruppe kan enten bli fremskaffet ved observasjon eller ved praktisk regning. Anderson og Kaplan (2007) hevder at det er to mulige måter vi kan benytte for å komme frem til virksomhetens praktiske kapasitet. Den første tar for seg praktisk regning som fremstiller praktisk kapasitet som en prosent av total kapasitet. Et eksempel kan være at en person i banken innehar en vanlig arbeidsuke som krever 37,5 timer, men hvor praktisk kapasitet fremkommer på 80 % av total kapasitet. Her vil vi tillate 20 % med andre ting som er tilknyttet arbeidsplassen f.eks. lunsjpauser, møter osv.(Anderson & Kaplan, 2007).

Ved å benytte et fastsatt prosentforholdt(f.eks. 80 %) mellom praktisk og teoretisk kapasitet fremskaffer vi en enkelt forhåndstall som vil være passende for virksomheter som ønsker en rask tilnærming av praktisk kapasitet, men i de fleste tilfeller ønsker virksomhetene å kartlegge praktisk kapasitet mer analytisk. Den andre og mer analytiske tilnærmingen vil være å starte med teoretisk kapasitet for så å trekke i fra eksplisitte mengder for den tiden som de ansatte eller maskinene er utilgjengelige for å gjøre et produktivt arbeid. Den utilgjengelige tiden kan bli inkorporert som en reserveressurs for virksomheten, slik at virksomheten i enkelte tider kan møte uventet kortsikt etterspørsel fra kundene, eller for uventede hendelser som kan påløpe i virksomheten, som ikke påvirker produksjonen(Anderson & Kaplan, 2007).

Estimere tidsforbruk pr. aktivitet

Etter å ha beregnet kostnad pr. tidsenhet, vil det neste steget være å beregne aktivitetens tidsforbruk. Normalt benyttes kvalitative tilnærminger i ABC-systemene for å belyse aktivitetens tidsforbruk, f.eks. gjennom observasjoner eller intervjuer. En representant ville

her ha blitt spurt om å fylle ut et spørreundersøkelsesskjema, for så å krysse av under hvilke aktiviteter som benyttet deres tidsforbruk. Undersøkelsene i TDABC er noe annerledes, hvor f.eks. en prosjektleder fremskaffer direkte estimater av tidsforbruket benyttet til å fremstille ulike prosesser i produksjon av et produkt. Det viktigste vil her være å få et estimat på absolutt tidsforbruk, og ikke andelsmessig, som det blir fremstilt i en tradisjonell ABC-kalkyle. Anderson og Kaplan (2007) hevder at det som essensielt er å fremskaffe estimater som er gode nok, og at helt presise mål på tidsforbruket ikke er nødvendig. Det viktigste vil være å forsikre oss om at estimatene vi faktisk fremskaffer korresponderer til de faktiske hendelsene. I bank kan et eksempel være å prøve å estimere hvor lang tid det tar å opprette ulike former for bedriftskontoer, i etableringen av et nytt kundeforhold.

Fordele til kostnadsobjektet

Det siste punktet går på bergene kostnadsobjektets kostnad på bakgrunn av dets tidsforbruk pr. enhet og kostnaden å benytte ressursen. Hvor stor kostnad kunden tillegges avhenger av kundens faktiske tidsforbruk og hvilken kostnad denne ressursen innehar. Et eksempel kan være bankens rådgivningstjenester for bedriftskunder. Kunden blir fakturert etter hvor lenge de benyttet bankens bedriftsrådgiver, og hvilken kostnad denne timen innehar.

2.5.2 Fordelen med TDABC

Fordelen med å benytte en TDABC-kalkyle i motsetning til en vanlig ABC-kalkyle er at den er mye enklere å anvende. Dersom det kommer nye produkter i bedriftens produktportefølje trenger vi bare å finne antall tidsenheter for hver aktivitet. Videre vil vi være nødt til å fastsette en standardtid for enheten for aktiviteten og multiplisere denne opp med antall ganger aktiviteten utføres. På bakgrunn av dette er helt klart fordelene med å benytte TDABC knyttet opp i mot hvilken vanskelighetsgrad oppdateringen av modellen innehar.

Oppgavens neste steg vil være å gi en innføring i hvilken metode, forskningsdesign, tolkning av datagrunnlaget før oppgaven drøfter viktigheten med forskningsetikk.

3. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten fremstår, og for å kunne finne ut av dette er vi nødt til benytte ulike metodeverktøy. *Mehodos* et gresk ord som betyr å følge en valgt vei mot et bestemt mål. Ved å benytte seg av samfunnsvitenskapelig metode ønskes det å fremme informasjon rundt den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal kunne analyseres, og tilslutt hva den beskriver av samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å kunne samle inn informasjon, analysere og deretter tolke datagrunnlaget, og det er dette som er den sentrale delen av empirisk forskning. På bakgrunn av dette kan vi si at metodelæren dreier seg om hvilken fremgangsmåte oppgaven skal benytte for å kunne konkludere om våre antagelser er i overenstemmelse fremkommer i likhet med virkeligheten eller ikke (Johannessen, 2011).

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en detaljert plan for hvordan vi skal utføre undersøkelsen, slik at våre forutsatte forskningsmål oppnås. Det valgte designet må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen 2011, Grenness 2001). Det finnes ingen idealoppskrift for hvilket forskningsdesign som velges, men designet bestemmes hovedsakelig på bakgrunn av sentrale elementer som den valgte problemstillingen, tidsrammen for undersøkelsen og hvilke ressurser forskeren har til rådighet (Grenness 2001).

I oppgaven opereres det mellom tre ulike forskningsdesign; *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt*. *Eksplorativt design* brukes når forskeren har begrensede forkunnskaper, problemstillingen er uklar, og når forskeren ikke er i stand til å sette opp klare hypoteser. *Deskriptivt design* brukes når oppgavens formål er å beskrive variabler og sammenhengen mellom dem. Forskeren har på forhånd klare hypoteser om hvordan sammenhengen vil fremstå. *Kausalt design* brukes når forskeren ønsker å måle effekter av ulike årsak-virkning forhold (Grenness 2001).

Oppgavens hovedformål er å utarbeide en kundelønnsomhetsmodell for bedriftskunder hos Eidsberg Sparebank basert på deres eksisterende modell. Innledningsvis i oppgaven vil det benyttes deskriptiv metode for å gå i dybden på fenomenet for å innhente informasjon rundt bankens inneværende kundelønnsomhetsmodell, samt bankes formål med å videreutvikle kundelønnsomhetsmodellen, og hvordan er skape et bilde av bankes kostnadsstruktur. Dette kan sies å være en deskriptiv metode fordi forskeren ønsket å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig rundt selve fenomenet. Det vil her legges vekt på den enkeltes forståelse og tolkning av fenomenet. Årsaken til at forskeren ønsker å innhente dybde informasjon rundt

kundelønnsomhet i bank og deres inneværende kundelønnsomhetsmodell er for å beskrive dagens kontekst (Jacobsen 2010). Når det kommer til videreutvikling av dagens eksisterende kundelønnsomhetsmodell benyttes eksplorativt design. Det hovedsakelige skillet i oppgaven mellom bruk av deskriptiv og eksplorativt design fremkommer når forskeren ønsker å tilegne dybde informasjon rundt selve fenomenet, mens eksplorativ design blir brukt når det kommer til å videreutvikle deres inneværende modell.

Til nå er det forklart hvorfor og hvordan vi skal bruke deskriptiv- og eksplorativt design i oppgaven. Som nevnt i avsnittet ovenfor vil det benyttes deskriptivt design på første del av oppgaven som omhandler delen med å innhente dybdeinformasjon rundt selve fenomenet, mens det vil benyttes eksplorativt design når vi kommer til å videreutvikle selve kundelønnsomhetsmodellen. Hvilken tilnærming vi skal bruke i denne oppgaven tar utgangspunkt i å svare på den gitte problemstillingen på best måte. Oppgaven vil ikke ta standpunkt til hvilken tilnærming som er best mellom kvantitativ eller kvalitativ, men kan fastslå at tilnærmingene egner seg ulikt til å belyse oppgavens bruk av to forskningsdesign. Den store forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode ligger i hvor åpen forskeren er for overraskende informasjon i løpet av datainnsamlingen (Jacobsen 2010). I første del av oppgaven hvor det innsamles informasjon rundt fenomenet, brukes en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsket nyanserte beskrivelser av hvordan intervjuobjektene i Eidsberg Sparebank forstår og fortolker kundelønnsomhet. Intervjuobjektene er sentrale personer i banken med god faglig kunnskap slik at informasjonen er pålitelig og tilstrekkelig for oppgavens omfang. I oppgavens andre del som omhandler videreutvikling av Eidsberg Sparebanks eksisterende kundelønnsomhetsmodell vil vi benytte en kvantitativ tilnærming. Her vil vi innhente økonomisk informasjon i form av tall tilknyttet Eidsberg Sparebanks bedriftskunder, og undersøke hvilke ressurser en bedriftskunde beslaglegger (Jacobsen 2010). Basert på få forkunnskaper om hvordan kundelønnsomhet foregår i bank visste ikke forskeren på forhånd hvilke data som måtte innhentes for å skape et korrekt bilde av kundelønnsomheten.

Eksplorativt design – kvalitativ tilnærming
Deskriptivt design – kvantitativ tilnærming

Med andre ord kan man si at oppgaven innehar en kombinasjon av både eksplorativt og deskriptivt forskingsdesign, samt en kombinasjon av kvalitativt og kvantitativt bruk av i datainnsamlingsfasen.

Opgaven har som nevnt ovenfor en kombinasjon av deskriptivt- og eksplorativt design. På bakgrunn av dette er vanskelig å definere hvilken type oppgaven kan sammenlignes med av case-design, små-N-studier, case-studie kombinert med utvalgsundersøkelse eller en vanlig utvalgsundersøkelse.

		Undersøkelsens fokus	
		Kontekst	Fenomen
Antall enheter	Få	1. Case-studie kombinert med lite antall enheter	2. Små-N-studier
	Mange	3. Case-studie kombinert med utvalgsundersøkelse	4. Utvalgsundersøkelse

Tabell 7: Undersøkelsens fokus (Dalland, 2014)

Det finnes ingen felles og klar forståelse av hva en *case* er. I Jacobsens(2010) metodebok henviser han til Andersen (1997) for en forklaring og avgrensning av hva case-studier er:

Betegnelsen «case» kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelige for forskeren. Ofte er idealet å gå i dybden på en og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein.

Undersøkelsesenheten ses som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut.

Det som kjennetegner en case er at forskeren innhenter store datamengder fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid i form av detaljert og omfattende datainnsamling. Det kan her benyttes flere ulike datakilder, men det de har til felles er at de bestemte av både tid og sted. En case-studie gjennomføres som oftest ved bruk av kvalitative tilnærminger, som observasjon eller åpne intervjuer, men kan også kombinere bruken av kvantitative data og teknikker. Robert K. Yin (2007) hevder at caseundersøkelser med fordel kan kombinere både kvalitative og kvantitative data for å skaffe seg med nyansert og detaljert datagrunnlag. Med denne teoretiske tilnærmingen ovenfor ser vi mange likheter mellom teorien og denne

masteroppgaven. En casedesign gir en kombinasjon av både deskriptiv og ekstensivt design, noe denne oppgaven bærer preg av (Dalland, 2014).

Med andre ord kan man si at caseundersøkelser handler om å innhente mest mulig data som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen 2010). I boken til Johannessen (2010) henviser Robert K. Yin (2007) henviser til spesielt fem komponenter som er viktig i gjennomføring av en caseundersøkelse:

1. Problemstillingen
2. Teoretiske antakelser
3. Analyseenheter
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene
5. Kriterier for å tolke funnene

Problemstillingen

Kvalitative casestudier starter som oftest med et problem som er hentet ut i fra virkeligheten. Deretter vil forskeren sette seg noen målrettede spørsmål, som vil ende opp i en problemstilling. Det er som forskeren er opptatt av her er spørsmål som går ut på si noe prosessen(hvorfor eller hvordan noe skjer), eller spørsmål som handler om forståelse(hva, hvorfor og hvordan) (Johannessen, 2010). I denne oppgaven vil det fremstå en form for kombinasjon av de to spørsmålene ovenfor. I første del av datainnsamlingsgrunnlaget ønsker forskeren å gi et bilde av dagens kontekst og beskrive hvordan situasjonen er i banken. I andre del omhandler det å skaffe seg informasjon rundt den eksisterende kundelønnsomhetsmodell og hvordan vi på best mulig måte kan forbedre denne. For å komme frem til ønsket problemstilling benytter oppgaven seg av to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke fordeler ser Eidsberg Sparebank i å videreutvikle dagens eksisterende kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke utfordringer finner forskeren i å måle kundelønnsomhet på bakgrunn av Eidsberg Sparebanks komplekse kostnadsstruktur?

Teoretiske antagelser

Her er det normalt at forskeren formulerer noen antagelser etter å ha stilt de grunnleggende spørsmålene, forklart ovenfor. Dette er de grunnleggende spørsmålene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. En antagelse som forskeren innehar på forhånd i denne oppgaven

er knyttet opp i mot at den inneværende kundelønnsomhetsmodellen inneholder flere feil, spesielt tilknyttet kostnadsfordeling.

Analyseenheter

I det tidspunktet problemstillingen blir lagd, skjer det avgrensninger basert på forskerens ressurser, tidsrom og sted. I denne masteroppgaven vil det være en todelt inndeling, hvor analyseenhetene i første del vil være sentrale personer i Eidsberg Sparebank som innehar ferdighetene til å bruke modellen til punkt og prikke. I andre del av oppgaven som går på å utvikle modellen vil bankens bedriftskunder være den sentrale delen.

Den logiske sammenhengen mellom dataene

Robert K. Yin (2007) skiller her mellom analyse strategier; den teoretiske og den beskrivende. Oppgaven bærer preg å inneha begge analysestrategiene. I første del den beskrivende, nettopp for å gi et bilde av dagens kontekst i Eidsberg Sparebank, og i siste del benyttes teoretisk fagkunnskap for å skape kundelønnsomhetsmodellen.

Kriterier for å tolke funnene

Her vil det være normalt å knytte funnene opp mot en allerede eksisterende teori på området. Robert K. Yin (2007) hevder at man bør ha en foreløpig teori for datainnsamlingen, med basis i de fire punktene nevnt ovenfor, og med å kunne relatere dette til eksisterende teori. Dette legger grunnlaget for om oppgaven vil skape en ny teori, modifisere eller videreutvikle denne teorien (Johannessen, 2010).

3.2 Datainnsamling

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skiller vi mellom to metoder, kvalitativ- og kvantitativ metodeinnsamling. Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekst, lyd og bilde og legger vekt på fortolkningen av dataene, mens kvantitative metoder innhenter data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenet (Johannessen 2010). Valg av hvilken metode som skal benyttes i oppgaven bestemmes av den valgte problemstillingen, og de ressurser forskeren innehar. Det er vanlig å skille mellom to differensierte måter å samle inn *kvalitative* data på; ved bruk av observasjon eller ved intervju. Ved observasjon fremkommer dataene gjennom forskerens sanseinntrykk i gitte situasjoner. Ved bruk av intervju fremkommer dataene i samtaler med forskeren. Det må presiseres at observasjon- og intervju data kan fremkomme som kvantitative, hvis de registres i kategorier (Johannessen 2010).

3.2.1 Del 1: Innsamling av kvalitative data

Etter å ha bestemt forskningsdesignene, skal vi velge en datainnsamlingsmetode som best egner seg til å få tak i den informasjonen vi ønsker (Jacobsen 2010). Oppgaven vil ta følgende metode for innhenting av kvalitative data, det individuelle åpne intervjuet.

Det er to krav til undersøkelser dvs. gyldighet (at vi måler det vi ønsker å måle) og pålitelighet (at vi kan stole på dataene vi har samlet inn). Metoden for datainnsamling kan påvirke dataens gyldighet, og det må derfor diskuteres om datainnsamlingsmetoden er egnet til den valgte problemstillingen. Metoden vil påvirke påliteligheten til de innsamlede dataene fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling (noe faller systematisk ut), og fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (undersøkelseeffekt) (Jacobsen 2010).

De to intervjuene kjennetegnes i samfunnsvitenskapelige teorien som «det åpne individuelle intervjuet». Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved forsker og informant prater sammen som i en vanlig dialog. Datagrunnlaget som blir samlet inn er i form av ord, setninger og fortellinger. I oppgaven vil intervjuene foregå ansikt til ansikt i Eidsberg Sparebanks lokaler i filialen i Sarpsborg. Årsaken til at «det åpne individuelle intervjuet» brukes;

- er for at forskeren i denne oppgaven skal intervju relativt få individer
- at forskeren er interessert i hva de ulike informantene forteller
- hvordan de ulike informantene fortolker det valgte fenomenet

Personlige intervjuer er tidskrevende, og forskeren har i denne oppgaven satt av 1.30 – 2 timer til hvert intervju avhengig av informatens besettelse av relevant informasjon. Åpne dybe intervjuer medfører store datamengder i form av nedskrevne notater, som videre skal omskrives til et referat. Dette er med på å få begrense antall informanter oppgaven kan intervju, vil komme nærmere inn på dette i neste avsnitt.

Fordelen med å benytte personlige intervjuer er at de medfører en form for individualisering. De er med på å fremme den enkeltes holdninger og formeninger i henhold til fenomenet. Dette medfører at oppgaven får en del separate synsvinkler, og det er svært viktig å argumentere for at vi ikke kan generere dette til en populasjon for da kan vi få problemer med gyldigheten.

Åpne intervjuer egner seg når vi ønsker å fremme enkeltindividers fortolkning av fenomenet, og i denne oppgaven er ønsket vi å innhente mer informasjon rundt kundelønnsomhet og bankens inneværende kundelønnsomhetsmodell.

Et intervju inneholder ulike grader av åpenhet. Ulike intervju fremkommer helt uten noen form for strukturering fra intervjuerens side, mens andre kan forskjellige grader av struktur. I fagteorien er det vanlig å skille mellom svært lav til sterk struktureringsgrad (Jacobsen 2010). De to første intervjuene med informanter i Eidsberg Sparebank inneholder spørsmål i en fast rekkefølge delt inn i ulike temaer, med kun med åpne svar. Ved de ulike intervjuene hadde forskeren på forhånd satt opp en intervjuguide som tok for seg intervjuets temaer med passende spørsmål, som informanten skulle svare på innenfor en gitt tidsramme. Med en slik intervjuguide rakk informanten og faktisk komme innom de temaer som har stor innflytelse på oppgavens struktur og oppbygging av kundelønnsomhetsmodellen. Oppgaven kjennetegnes ved å ha en *middels struktureringsgrad* hvor forskeren tillater informanten å komme med åpne svar innenfor de forutsatte temaene. Forskeren ønsker å presisere at ble brukt båndopptaker under alle intervjuene grunnet at informasjonen underveis var for omfattende til å ta notater. Basert på at dette var et ansikt til ansikt intervju, mener forskeren at det hadde blitt feil for informanten dersom forskeren skulle brukt tiden til å skrive notater. Det er her viktig å presisere at det ble skrevet referater etter intervjuene basert på informasjonen i båndopptakeren.

3.2.2 Utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser

Hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i samfunnsforskning, både i kvalitative og kvantitative undersøkelser. Ved bruk av kvalitative metoder, ønsker forskeren å samle inn detaljert informasjon om fenomenet. I oppgaven er det på forhånd blitt utvalgt en gruppe på to informanter som intervjues. Det fremkommer her en naturlig begrensning i antall informanter på bakgrunn av det kun er to personer som innehar tilstrekkelig informasjon rundt den eksisterende bedriftslønnsomhetsmodellen til Eidsberg Sparebank.

Det er på forhånd vanskelig å si hvilket antall intervjuer som er det optimale for denne typen oppgave. Enkelte forskere mener at det bør utføres intervjuer helt til forskeren ikke finner ny informasjon, noe ville ha vært relativt få i denne oppgaven. Innenfor fagteorien er det normalt å snakke om det metningspunkt, hvor det ikke har noen hensikt å intervju flere personer (Johannessen 2010). Rent teoretisk finnes det ingen øvre eller nede grense for antall informanter. I denne oppgaven vil det naturlig fremkomme en begrensning i tid og økonomi,

og forskeren innehar ikke muligheter til å innhente ny informasjon i flere perioder fremover. Det vil i denne oppgaven være naturlig å intervju et antall på to-tre personer. Oppgavens naturlige metningspunkt vil fremkomme etter to intervjuprosesser. Intervjuene i oppgaven vil som sagt være åpne personintervju. Det er viktig å presisere at alle informantene er vektlagt likt i intervjuprosessen, fordi de inneholder ulik informasjon rundt fenomenet, som er viktige for å skape en helhet i oppgaven. I oppgaven vil personene som blir intervjuet, kun bli intervjuet en gang hver. Dette gjøres for at forskeren ønsker å gi begge intervjuobjektene lik oppmerksomhet, samt at de ulike intervjuene skal bidra til å fremhente ny informasjon basert på intervjuene.

I denne oppgaven har det ikke vært et tilfeldig utvalg av informanter. Det er vanlig at utvelgelse av informanter følger en form for strategisk utvelgelse. Med strategisk utvelgelse vil forskeren på forhånd ha tenkt igjennom hvilken målgruppe som skal delta for å skape tilstrekkelig data, mens det neste steget vil være å velge ut hvilke personer fra målgruppen som skal intervjues (Johannessen 2010). Oppgaven innehar et «homogent utvalg» i gruppeintervjuprosessen, mens et kriteriebasert utvalg brukes når det velges ut informanter for de individuelle intervjuene. Et homogent utvalg brukes i de åpne intervjuene for at informantene vi kan sammenligne dataene, for deretter diskutere hvordan og hva som er essensielt i den valgte bedriftslønnsomhetsmodellen. I de ulike personintervjuene benyttes det en kriteriebasert utvelgelse, og kriteriene er vil være; sentrale personer i banken, høyt lederansvar, og innehar tilstrekkelig informasjon om den eksisterende kundelønnsomhetsmodellen i Eidsberg Sparebank.

3.2.3 Del 2: Innsamling av kvantitativ data

Som nevnt tidligere i dette kapitlet er oppgaven preget av en todeling innenfor metodekapitlet, den første delen er tilknyttet til kvalitative data, og hvor den andre delen skal ta for seg bruken av kvantitativ data. Dette vil i denne oppgaven være en liten del i henhold til kvalitative forskningsmetoder.

3.2.4 Kvantitativ datainnsamling

I denne oppgaven har forskeren i all hovedsak prøvd å skaffe tilstrekkelig informasjon gjennom kvalitative forskningsmetoder, men på grunn av manglede informasjon knyttet til enkelte deler av kundelønnsomhetsmodellen var vi nødt til å innhente mer informasjon. Dette er hovedsakelig knyttet opp i mot tall som er hentet fra Eidsberg Sparebanks årsrapport fra 2014. Dette kvantitative tallmaterialet er utarbeidet av banken for året 2014, og fremkommer

under ulike kategorier. De ulike kategoriene er knyttet opp i mot de ulike inntekts/kostnadssidene av modellen, med hovedfokus på kostnadssiden. Siden dette skal være en kundelønnsomhetsmodell for banken vil fokuset være på en mer korrekt kostnadsfordeling via ABC-kalkulasjon. De ulike kostnadssatsene er derfor beregnet ut i fra poster i selskapets årsrapport. Det er som sagt ikke mye kvantitative metoder som oppgaven benytter seg av, og det ville heller ikke i denne oppgaven vært passende med et spørreskjema hvor de ulike informantene skulle ha svart med tallstørrelser.

3.2.5 Analyse av kvantitativ datainnsamling

Det vil i denne oppgaven være vanskelig å kunne analysere det kvantitative datamaterialet. De ulike tallstørrelsene som vil bli benyttet i kundelønnsomhetsmodellen er hentet ut i fra tall informasjonen i de åpne intervjuene og Eidsberg Sparebanks årsrapport fra 2014. På bakgrunn av dette kan vi anta at datamaterialet er basert på reelle tall for banken året 2014, og at dette er reelle og pålitelige tallstørrelser. Årsrapporten til Eidsberg Sparebank skal gjennom flere ulike ledd før den blir godkjent av styret, og oppgaven antar derfor at disse tallene stemmer overens med hvordan det faktisk utviklet seg dette året. Det er spesielt på kostnadssiden av den nye kundelønnsomhetsmodellen at oppgaven benytter seg av disse ulike tallstørrelsene. Det er i denne oppgaven vanskelig å gjennomføre en spesiell omfattende analyse av disse tallstørrelsene.

3.3 Tolkning av kvalitative og kvantitative data

På bakgrunn av at resultater fra kvalitative- og kvantitative data som oftest aldri helt entydige. Det er ingen undersøkelser som kan fremme helt objektive, riktige og absolutte svar. Dette betyr at resultatene vil være tvetydige. Det betyr at datagrunnlaget er nødt til å bli tolket av den personen som lagd undersøkelsen. Når det fremkommer fortolkningsproblemer er vi nødt å skape mening i de uklare signalene undersøkelsen gir oss. Det er vanlig å benytte empirisk sammenligning, bruk av teori, en eller flere teorier til å besvare tolkning av resultater (Jacobsen, 2010).

Empirisk sammenligning

Når vi skal tolke resultatene vi har fått av vår undersøkelse, vil det være naturlig å sammenligne resultatene mot undersøkelser gjort av andre (Jacobsen, 2010). I denne oppgaven vil det vært naturlig å fått undersøkt om det har blitt lagd noen andre kundelønnsomhetsmodeller som tar for seg bedriftsmarkedet. Det er tilnærmet umulig at modellen fremkommer som lik, ettersom kundelønnsomhetsmodellen hensyntar ulike

elementer. Det ville i denne oppgaven vært feil å sammenligne en kundelønnsomhetsmodell fra privatmarkedet, fordi at bedriftsmarkedet er mer komplekst.

Bruk av teori

Jacobsen (2010) hevder i sin metodebok at teori er en forenkling av en komplisert virkelighet, en slags skissemessig oversikt. Det er her vanlig å skille mellom implisitt og eksplisitte teorier, hvor implisitt teori er en spesiell oppfatning av virkeligheten noe som betyr at disse implisitte teoriene er skjult både for andre og oss selv. Ved bruk av eksplisitte teorier er ulike antagelser åpnet både for andre og de som står bak teorien. I oppgaven vil ulike teorier styre hva slags empiri som vil bli samlet inn. En teori kan derfor forenkle oss med å skille ut de forholdene som er mest relevante, og derfor gjør at vi kan redusere virkeligheten til en forståelig masse (Jacobsen, 2010). En teori som oppgaven benytter seg av i en stor del er teorien rundt ABC-kalkulasjon, og ved bruk av denne teorien kan flere av problemene tilknyttet den gamle modellen bli løst.

Èn eller flere teorier?

I enkelte tilfeller er det ikke nok å fortolke resultater på bakgrunn av en spesifikk teori, men et omfang av flere ulike teorier. Det er vanlig å anta at virkeligheten er svært kompleks, og det er svært vanskelig å fortolke resultater med en teori. I denne oppgaven vil det bli benyttet ulike teorier innenfor retningen økonomistyring til å kartlegge virkeligheten for utviklingen av en kundelønnsomhetsmodell og hvordan vi kommer frem til denne.

3.5 Forskningsetikk

Det siste delkapittelet i kapittel 3 vil ta for seg ulike elementer ved forskningsetikk. Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurderinger av om handlinger fremstår som korrekte eller ukorrekte. Disse reglene vil naturligvis gjelde innfor forskning som for all annen virksomhet i samfunnet. Generelt er det å opptatte at all virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut i fra etiske standarder (Johannessen, 2011).

I denne oppgaven vil bli behandlet som en konfidensiell oppgave på grunn av at oppgaven inneholder informasjon rundt Eidsberg Sparebank, som banken ikke ønsker skal være av offentlig innsyn. Den informasjonen som forskeren får ut av informantene vil derfor være begrenset til denne oppgaven og vil derfor ikke bli publisert offentlig. Dette er at oppgaven

har en direkte til høring til banken, hvor innholdet kan skape positive eller negativ påvirkning på banken.

Det neste kapitlet vil gi en innføring i sentrale elementer rundt norsk bankindustri. Kapitlet vil starte med å gi en innføring i hvordan bankene skaper lønnsomhet, hvordan norsk bankutvikling var for året 2014, strukturen i den norske bankindustrien, norske sparebanker, før oppgaven gir et innblikk i Eidsberg Sparebank. Tilslutt drøftes utfordringer i det norske markedet, som bankene en hver tid må ta hensyn til i opprettelsen av et kundeforhold.

4. Kontekst

Dette kapitlet vil i første omgang prøve å skape en innsikt i hvordan bankene tjener penger, deretter gi et innblikk i det norske bankmarkedet, før oppgaven beskriver Eidsberg Sparebank, og ulike usikkerhetsmomenter i norsk økonomi.

4.1 Hvordan skaper bankene lønnsomhet

Lønnsomhet

Når vi skal forklare hvordan bankene skaper lønnsomhet, er hovedinntektskilden til bankene utlån. Mer presist profiterer bankene ved det som kalles for netto renteinntekt, som er renteinntekter fra utlån fratrukket finansieringskostnader. De ulike utlånsrentene vil naturligvis variere mellom de ulike bankene, noe som også finansieringskostnaden vil gjøre. Det er vanlig å skille utlånene i tre kategorier: boliglån, næringslån og andre lån. I denne oppgaven vil fokuset ligge på Eidsberg Sparebanks bedriftskunder og derfor vil oppgaven ta for seg næringslån, men vil også drøfte de ulike utlånene i korte trekk i kapittel 4.3.

Når vi analyserer finansiell stabilitet er det vanlig å måle bankenes lønnsomhet på utlån som enten rentemarginen (det vil si differansen mellom utlånsrenten og innskuddsrenten) eller utlånsmarginen (differansen mellom utlånsrenten og pengemarkedsrenten med 3 mnd. effektiv NIBOR). Pengemarkedsrenten bedre kjent som NIBOR er bankenes innskuddskostnad for de ulike utlånene. NIBOR (Norwegian Interbank Offered Rate) er en samlebetegnelse for norske pengemarkedsrenter med differensierte løpetider, hvor NIBOR har som oppgave å gjenspeile det norske rentenivået som bankene krever for et usikret utlån i norske kroner med levering om to dager, bedre kjent som «spot». Denne endrer seg ettersom Norges Bank endrer styringsrenten, og pr. 02.12.2015 var pengemarkedsrenten (3mnd. NIBOR) på 1,16 % (Finans Norge a, 2015 og Vatne, 2010)

Videre vil oppgaven at banken i dette tilfellet innehar en dekningsgrad på 0 % på bedriftsmarkedet, noe som betyr at banken er nødt til å låne inn hele utlånet fra det åpne markedet. I tillegg til å betale pengemarkedsrenten for å låne inn penger er banken nødt til å betale et risikopåslag for utlånet. Dette er for utstedte senior bankobligasjoner i kroner og med en flytende rente. Det er normalt at dette risikopåslaget er målt i en tre måneders NIBOR. Disse risikopåslagene skal være representative for innlånskostnadene for langsiktige lån til bankene. Dersom vi innehar verdier på NIBOR og bankens risikopåslag som er helt individuelt, har vi det som kalles for bankenes totale innlånskostnad. Årsaken til at boliglån og næringslån innehar forskjellig finansieringskostnader er knyttet opp i mot at boliglån

hovedsakelig er finansiert med innskudd, mens næringslån i all hovedsak er markedsfinansiert. Derfor er det vanlig å anta at dersom bankene benytter seg av andel markedsfinansiering er de i større grad sårbare for endringer i utlånsrenten, enn for banker som benytter seg av innskuddsfinansiering (*Risikopåslag på bankenes langsiktige lån, nr. 1 2014*).

I tillegg til å tilby utlån til kunder, tilbyr også bankene en rekke andre produkter som ulike forsikringsordninger, betalingstjenester, pensjonsordninger og ulike finansieringsprodukter.

Bankens finansieringskilder

En bank kan hovedsakelig innhente kapital gjennom fem ulike ordninger. Den første er *innskudd* fra bankens kunder. Den andre er gjennom *obligasjoner med fortrinnsrett* (obligasjoner utstedt av gruppens boligkredittforetak). Den tredje er *andre obligasjoner* som er utstedt av bankene som inngår i gruppen. Den fjerde er knyttet til *andre innskudd* i hovedsak finansiering fra enten morbank til datterbank og filialer. Den siste er *annen finansiering* som er øvrige finansieringsposter, som er inkludert bankens egenkapital på passiva siden (Vatne, 2010).

4.2 Norsk bankutvikling året 2014

Bankene i Norge opplevde i 2014 et felles resultat på 54 milliarder kroner, noe som tilsier en stigning på 17 % fra året 2013. Dette medførte til at egenkapitalavkastningen økte med 0,7 prosentpoeng til 12,7 %. Årsaken til at norske banker opplevde store økninger i resultatene var hovedsakelig knyttet til høyere netto renteinntekter, grunnet lavere finansieringskostnader enn året før. I den samme perioden opplevde også en del banker gevinster på bakgrunn av salget av Nets Holding. Gevinstene var faktisk såpass store så dersom det ikke hadde vært for dette salget ville bankenes egenkapitalavkastning vært uendret fra 2013 hvor nivået var på 12 %. Bankene opplevde lav vekst i driftskostnader for året 2014, noe som medførte at bankenes kostnads/inntektsforholdet endret seg fra 49,9 % til 47,7 %. Bankene opplevde i 2014 en økning i utlånstap i fjerde kvartal, hvor tapene utgjorde 0,18 % av utlånsvolumet. Den totale andelen mislighold og engasjementer ble redusert og utgjorde 1,3 % av utlån (*Resultatrapport for finansinstitusjoner, nr. 1 2014*).

Bankene opplevde en vekst i totale samlede brutto utlån fra utgangen av tredje kvartal til utgangen av året 2014 på hele 7,1 %. I fjerde kvartal skyldes økningen vekstrate av den endringen i den norske kronen mot slutten av fjoråret, noe som medfører at utlån i utenlandsk

valuta øker i verdi regnet om til norske kroner. Videre fremkom det en vekst på 6,4 % ved utgangen av året 2014 tilknyttet utlån til innenlandske personkunder. Når det gjald utlån til bedriftskunder var veksten tilnærmet uendret for året 2013, men økte i siste kvartal av 2014 til 4,1 % for året. Bankene opplevde i 2014 økte innskudd fra kundene på hele 8,4 % siste år, og bankens totale innskuddsdekning fremkom på 62 % for året(*Resultatrapport for finansinstitusjoner, 2014*).

4.3 Strukturen i det norske finansmarkedet

I det norske finansmarkedet står de største finanskonsernene for om lag 70 % av total forvaltet kapital i banker, finansieringsforetak, verdipapirfond og forsikring ved utgangen av 2014. DnB som er Norges største bank stod for hele 33 % av total forvaltningskapital. DnB er en bank som operer innenfor alle de ulike bankbransjene, og banken er den største kredittinstitusjonen og forvalteren av verdipapirer og den neste største aktøren innenfor livsforsikring. Store deler av DnBs virksomheter er plassert i utlandet, og ved utgangen av 2014 stod DnB internasjonale enheter for nesten 19 % av selskapets totale utlån. Den nest største aktøren i det norske finansmarkedet er Sparebank 1-alliansen, etterfulgt av svensk baserte Nordea som er representert i Norge gjennom Nordea Bank Norge, med underkategoriene Nordea Liv og Nordea-fondene. Videre inneholder den norske bankindustrien store selskaper som KLP, Storebrand, Eika-Gruppen og Gjensidige, selv om deres totale markedsandel er liten i henhold til det totale markedet. Totalt innehar bankene deres største markedsandeler innenfor kategoriene livsforsikring og kredittvirksomhet(*Resultat for finansinstitusjoner, 2014*).

Strukturen i det norske finansmarkedet målt i % av forvaltningskapital pr. 31.12.2014					
Prosent av forvaltningskapital	Kredittinstitusjoner	Verdipapirfond	Skadeforsikring	Livsforsikring	Sum konsern
DnB	37	24	1	24	33
Sparebank 1/ Samarb. Sparebanker	14	4	6	3	11
Nordea	10	10	0	7	10
KLP	0,5	16	2	35	7
Storebrand	1	11	1	21	5
Eika Gruppen	5	1	2	0	4
Gjensidige	0,5	0	28	1	1
Sum finanskonsern/filialer	68	66	40	92	71
Øvrige selskaper	32	34	60	8	29
Totalt marked	100	100	100	100	100

Tabell 8: Strukturen i det norske finansmarkedet målt i % av forvaltningskapital pr. 31.12.2014(*Resultat for finansinstitusjoner, 2014*)

Tabellen ovenfor hensyntar ikke utenlandske aktører, hvor disse aktørene i de senere år har tatt økte markedsandeler i den norske bankindustrien. Disse bankene er strukturert gjennom formene filialselskaper og datterselskaper. I bankindustrien er to av fire største selskapene Handelsbanken og Danske Bank strukturert som filialer (*Resultat for finansinstitusjoner, 2014*).

Utenlandske datterselskaper og filialers markedsandeler i det norske finansmarkedet målt i prosent av forvaltningskapital pr. 31.12.2014			
Prosent av forvaltningskapital	Kredittinstitusjoner	Skadeforsikring	Livsforsikring
Utenlandske datterselskaper	12,4	0,5	8
Utenlandske filialer	12,9	28,4	0,3
Sum utenlandske	25,3	28,9	8,3
Norskeide institusjoner	74,7	71,1	91,7

Tabell 9: Utenlandske datterselskaper og filialers markedsandeler i det norske finansmarkedet målt i prosent av forvaltningskapital pr. 31.12.2014 (*Resultat for finansinstitusjoner, 2014*)

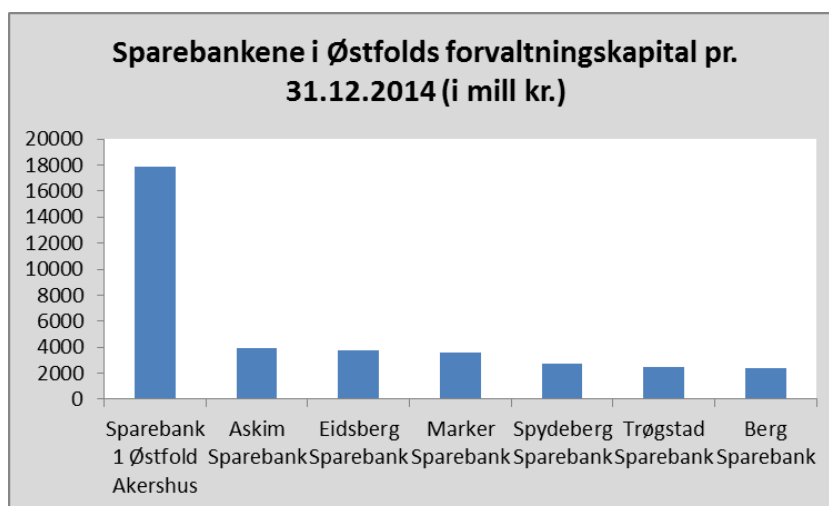
4.4 Sparebankene

Sparebankene

Sparebankene som befinner seg i Norge innehar en spesiell organisasjonsform, hvor de er organisert som selveide stiftelser. I praksis betyr dette at ingen eier bankens formuesmasse som sparebankene representerer eller innehar krav på en andel av sparebankens overskudd. Det betyr at selskapets egenkapital hovedsakelig består av tilbakeholdt overskudd, som videre blir tillagt sparebankens fond (Sparebankforeningen a, 2015).

De ulike sparebankene i Norge har visse likhetstrekk, og spesielt er dette tilknyttet hvordan de representerer seg i markedet i forskjell fra forretningsbankene. Det betyr ikke noe at sparebanken er en del av et større samarbeid og skal derfor fremstå som en selvstendig enhet. Det som differensierer sparebankene i Norge i fra forretningsbankene er hovedsakelig tilknyttet en nærhet til markedet. Det er svært vanlig at sparebankene plasserer seg i små mindre tettsteder, nettopp for å knytte en nærhet til kundene (Sparebankforeningen, 2015).

På landsbasis er det 105 sparebanker og 29 sparebankstiftelser. I Østfold finnes det syv sparebanker hvor Sparebank 1 Østfold Akershus er den desidert største banken. Eidsberg Sparebank fremkommer som den tredje største sparebanken i Østfold med en forvaltningskapital på 3 740 (mill.kr) (Sparebankforeningen b, 2015).



Figur 7: Sparebankene i Østfolds forvaltningskapital pr. 31.12.2014 (i mill. kr.) (Sparebankforeningen b, 2015)

4.5 Eidsberg Sparebank

Eidsberg Sparebank er en bank som er en del av Eika Gruppen, som er bestående av 75 banker etablert i Norge. Eidsberg Sparebank er en bank som finner sted i Eidsberg, og med tilhørende filial i Sarpsborg. Banken er etablert i 1848, og er på bakgrunn av dette en av landets eldste banker (Eidsberg Sparebank, 2015).

Eidsberg Sparebank opplevde i 2014 et resultat etter tap, men før skatt på 60,7 mill. Dette er en vekst fra 2013 på hele 21,3 Mill. kr, noe som tilsvarer en økning på ca. 35 %. Denne kraftige økningen skyldes hovedsakelig økte provisjonsinntekter fra deres strategiske eierskap i Eika Gruppen AS, og en større gevinst ved realisering av aksjer i selskapet Nets. Videre økte banken rentenettoen i % av midlere forvaltningskapital fra 1,94 % til 2,03 % i 2014.

Inntektsposten andre driftsinntekter viste en vekst på 3,6 mill. kr fra året før, og samlede driftskostnader har økt med 4,5 mill. kr fra 2013. Banken opplevde i 2014 svært lave nivåer av tap og mislighold, noe som medfører at banken er meget fornøyd resultatet for 2014 (Eidsberg Sparebanks Årsrapport, 2014)

I 2014 kunne Eidsberg Sparebank registrere en økning i utlånene på hele 21,1 %, hvor dette i kroner utgjør 557,7 mill. kr. Ved å bli en del av Eika Gruppen AS har banken formidlet lån utenfor egen balanse til Eika Boligkreditt. Eidsberg Sparebanks beholdning av formidlete lån til boligkreditselskapet ble i løpet av året 2014 redusert med 120 mill. kr til totalt 988 mill. kr., noe som er reduksjon på 10,9 % fra året før. Bankens totale utlansvekst var i 2014 på totalt 11,7 %, og bankens innskudd økte i løpet av 2014 til 7,2 % (199,9 mill. kr). Dette medfører at Eidsberg Sparebank innehar en innskuddsdekning på hele 93,4 % ved årets slutt i

2014. Bankens totale forvaltningskapital opplevde en vekst på 11,5 % til 385,5 mill. kr. (*Eidsberg Sparebanks Årsrapport, 2014*).

4.6 Markedstrender

Norsk samfunnsøkonomisk utvikling

Det antas at den samfunnsøkonomiske utviklingen i Norge for 2015 vil fortsette å være lav, også ut 2015. Norges Bank forventer en kvartalsvis økning i BNP på 0,2 % hvor vært kvartal ut 2015 i fastlands Norge. Årsaken til dette er knyttet opp i mot lav produksjonsvekst og at nedgangen i oljenæringen har tiltatt markedet. Inflasjonen i Norge antas til å ligge nær 2,5 % også i 2015, og den vil øke dersom en svakere krone vil øke prisen på importerte varer. På bakgrunn av oljeprisfallet har dette medført en kronesvekkelse og forbedret vilkårene for norsk eksportindustri. Denne effekten blir økende etter som Norges Bank reduserte styringsrenten med ytterligere 0,25 i september 2015. Husholdningens forbruk anses å holde seg oppe selv om det er usikkerhet i norsk økonomi (*Pengepolitisk rapport 3, Norges Bank 2015*).

Privat konsum og sparing

I følge Finans Norges forventningsbarometer er troen på norsk økonomi den laveste i så lenge disse undersøkelsene har blitt brukt, og spareviljen har aldri vært høyere. På bakgrunn av relativt lave veksttall for norsk økonomi, og stigende arbeidsledighet bidrar dette til å skape store usikkerhetsmomenter i norsk økonomi. Dette har skapt økt sparevilje blant husholdningene, i følge forventningsbarometret for 4. kvartal (Finans Norge b, 2015).

Boligpriser

Veksten i boligprisene har fortsatt gjennom sommeren 2015, hvor det store skiller mellom de ulike landsdelene. Den totale veksten i boligprisene har vokst raskere enn husholdningenes disponible inntekt. Norges Bank antar at vi også igjennom 2015 vil oppleve vekst i boligprisene, men på et lavere nivå knyttet store usikkerhetsmomenter i norsk økonomi (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Gjeldsvekst

I selskapene fremkommer det i følge Norges Bank at gjeldsveksten har vært moderat siden finanskrisen i 2008/2009. Selskapene bankgjeld har vokst det året, og bankene forventer lavere låneetterspørsel fremover, og at de varsler strammere kredittpraksis for selskaper

innenfor næringseiendom. De senere års egenkapital i norske selskaper har ligget på et stabilt nivå (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Husholdningenes gjeldsvekst antar i følge Norges Bank å ha økt litt den senere tid. Veksten i gjeld har steget mer enn husholdningenes disponible inntekter, hvor sterk vekst i boligpriser og lave utlånsrenter vært de viktigste drivkreftene. Dette medfører at husholdningene er svært sårbare ved inntektsbortfall, renteøkninger og fall i boligprisene (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Selskapenes investeringsmengde

Selskapenes investeringsmengde sank i andre kvartal videre etter en nedgang i de to forrige kvartalene. Årsaken til dette er hovedsakelig usikkerheten rundt oljeprisen og ytterligere svakere vekstmuligheter for norsk økonomi, noe som vil medføre til lavere investeringsmengde. Norges Bank vil derfor anslå en moderat vekst i selskapsinvesteringene i den nærmeste tiden (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Renteutvikling

Med svak vekst i norsk økonomi og svært lave renter hos Norges viktigste handelspartnere valgte Norges Bank å redusere styringsrenten med ytterligere 0,25 prosentpoeng fra 1 til 0,75 på rentemøtet i september 2015. Rentekuttet kan ses på som tegn på at norsk økonomi innehar dystre utsikter i fremtiden, og det blir spennende å følge med på neste rentemøte som finner sted i desember (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Utviklingen i arbeidsmarkedet

Gjennom sommeren steg arbeidsledigheten noe, og avsluttet med arbeidsledighet på 3,0 % i august. I den samme perioden kan det meldes om et økende antall arbeidssøkere, hvor ledigheten fortsetter å øke i regioner som innehar nær tilknytning til oljevirksomhet. Norges Bank forventer at sysselsettingen i nær fremtid vil avta og at arbeidsledigheten vil øke i de nærmeste månedene (*Pengepolitisk rapport 3, 2015*).

Det neste kapitlet vil gi en innføring i hvordan datagrunnlaget for oppgaven ble samlet inn. Det vil i dette kapitlet bli utført en analyse av datagrunnlaget, for å vise de mest sentrale delene av datainnsamlingen.

5. Empirisk analyse

Dette kapitlet vil ta for seg datagrunnlaget fremskaffet i intervjuene, samt annen form for data fremskaffet gjennom bruk av andre kilder.

Den første delen av dette kapitlet vil gå på å presentere datagrunnlaget, og hvilke antagelser sentrale beslutningstakerne innehar av dagens situasjon.

Den andre delen av kapitlet er tilknyttet hvilke utfordringer og hvordan det er mulig å presentere en modell på hensyn av bankens inneværende kostnadsstruktur, og hvordan banken i dag registrerer kostnader tilknyttet bedriftskundene.

Siste delen av dette kapitlet vil forskeren presentere den nye kundelønnsomhetsmodellen basert på informasjonen som ble fremskaffet av forskeren, kundelønnsomhetsmodellen vil ta sikte på modellere etableringskostnadene opp mot inntektene bedriftskunden medfører.

Etter hvert som vi arbeidet med å innhente informasjon, fant vi raskt ut at å modellere en kundelønnsomhetsmodell for bedriftsmarkedet fremstod som en meget stor og komplisert oppgave. I samarbeid med veileder og sentrale beslutningstakere i banken gjorde vi en avtale om å lage en modell som tar sikte på hvilke kostnader som oppstår hos Eidsberg Sparebank ved opprettelse av et nytt bedriftskundeforhold. Dette vil medføre at oppgaven vil minske i omfang, og vil gi forskeren mulighetene til å sette fokus på å lage kundelønnsomhetsmodeller som tar utgangspunkt i en kostnadsanalyse av hvilke kostnader bedriftskunden skaper ved opprettelse av et nytt bedriftskundeforhold. En kundelønnsomhetsanalyse tar som sagt sikte på lønnsomhet ved å sette kundens inntekter opp i mot kundens totale kostnader. Siden det har vært lett å modellere hvilke inntekter en bedriftskunde skaper for banken, har fokuset ligget på utføre en god aktivitetsbasert kostnadsanalyse, for å kunne se hvilke kostnader kunder skaper for banken.

5.1 Formålet med en kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet

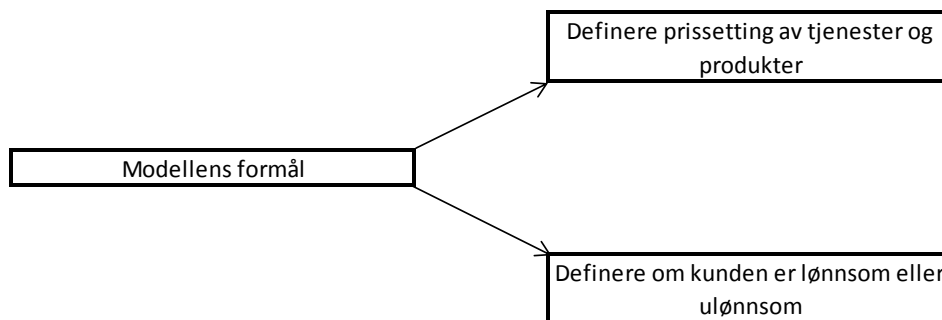
I tidlige samtaler med beslutningstakere i Eidsberg Sparebank kom det frem at de hadde en modell på bedriftsmarkedet som ble utviklet for 10 år siden. Det kom frem under samtalen at modellen ble ikke benyttet i dag, som en årsak av at den var utdatert i forhold hvilke elementer de benyttet i dagens kundeanalyse. Personen som hadde lagd modellen var dessverre ikke tilstedte i Eidsberg Sparebank lengre, noe som medførte at det ville være svært vanskelig for andre enkelt individer å oppdatere modellen til å passe dagens situasjon. Samtidig fremkommer det av samtalene at dette hadde vært et svært kostnadskrevende

arbeidet, og banken kostnad/nytte forholdet som svært usikkert. Den inneværende modellen kan sies å være en bedriftskundelønnsomhetsmodell som tar for seg flere ulike elementer som er svært viktige i et kundeforhold som bl.a. avsetning for tap, risikoklassifisering, kassekreditter, garantier, utlån 1 og 2, innskudd, avkastningskrav for totalkapitalen og avkastningskrav for egenkapitalen.

Modellen fremstår i første øyekast som meget avansert og innviklet, noe som blir fastslått etter som det fremkommer at det kun er maksimalt 2-3 personer i banken som kan benytte modellen fullt ut. På bakgrunn av at den nåværende modellen er stor og kompleks, kommer det frem i samtaler med sentrale beslutningstakere at det vil ta ca. 2-3 timer å fylle inn all informasjonen som modellen legger til grunn for å beregne kundens lønnsomhet. I følge beslutningstakerne fremkommer dette som et stort hinder, for i flere sammenhenger ønsker kunden et svar relativt kjapt.

I tillegg til å benytte den nåværende kundelønnsomhetsmodellen til beregning av lønnsomhet, er bedriftsrådgiverne i samarbeid med banken nødt til å innhente informasjon tilknyttet kundeforholdet som bl.a. betalingsanmerkninger, antall ansatte i firmaet, hvem som sitter i styret, handlingsplaner, strategiplaner, hvordan ser varelageret ut – er det mulig å ta pant i dette, samt økonomiske nøkkeltall som egenkapital av totalkapital, gjeldsgrad, likviditetsgrad, soliditet, rentabilitet osv. All denne informasjonen som banken fremskaffer er med på å gi et bilde av dagens situasjon hos bedriftskunden som etterspør et utlån. Dette medfører at banken kan risikoklassifisere kunden som en A, B eller C kunde, hvor risikoklasse C fremkommer medfører størst risiko for banken.

For å kunne modellere en modell tar oppgaven utgangspunkt i to elementer som er grunnleggende for bedriftskundelønnsomhetsmodellen. Første del av kapittelet tar for seg hvilke formål banken innehar i utviklingen av en kundelønnsomhetsmodell. Av figuren nedenfor tar modellen for seg to formål; det første er tilknyttet prissetting av bankens tjenester og produkter, det andre er knyttet opp i å kunne identifisere hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke kunder som er ulønnsomme.



5.2 Formål 1 – Prising av produkter og tjenester

På bakgrunn av at Eidsberg Sparebank ikke benytter kundelønnsomhetsanalyser på bedriftsmarkedet, er strategiske beslutninger med tanke på prising av bankens tjenester i stor grad tatt på antagelser om lønnsomhet og rentemargin. Banken har pr. i dag 605 bedriftskunder spredt mellom filialen i Sarpsborg og i filialen i Eidsberg. Banksjef filial Sarpsborg hevder det er vanskelig å skille hvilken pris de skal benytte for de ulike kundene, etter som det ikke ligger noen kostnadsanalyse til grunn for kostnadene. På bakgrunn av dette benytter banken i dag differensierte priser på tjenester og produkter tilknyttet etablering av et kundeforhold. På spørsmålet «*hvordan sorterer dere bedriftskunder?*», svarte banksjef filial Sarpsborg at de i dag ikke innehar noen form for segmentering, og at alle bedriftskundene blir sett på som en stor enhet. Oppgaven vil derfor segmentere bankens tjenester og produkter i henhold til hvilke kostnader og inntekter de skaper.

Vi tilbyr i dag de vanlige bankproduktene som er: kassekreditt, garantier, og ikke minst utlån. Det er de tradisjonelle bankproduktene. Vi har også inntjening på innskuddskonto, også har vi slike sideprodukter som leasing, forsikring, OTP (over 5 ansatte). Det er litt som politikerne forbereder banken på i dag, for i fremtiden vil ikke staten kunne betale pensjon til alle innbyggerne fra folketrygden. Da er man nødt til å begynne i det små å få næringslivet til å betale, eller at vi kan betale inn litt selv f. eks i fond – Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

5.2.1 Utlån

Dette er den typen lån som er den største for Eidsberg Sparebank, og er hovedinntekten til de fleste banker. Det som er spesielt for utlån på bedriftsmarkedet, er at utlånene ikke har noen prisliste eller fast pris. Dette er et tilfelle som er vanligere på privatmarkedet, med boliglån i spissen hvor bankene i dag opplever sterk konkurranse, med fokus på å tilby lave rente. Hovedårsaken til forskjellen mellom privatmarkedslån og bedriftsmarkedslån er at bankene

tilbyr mye lavere renter, grunnet at risikoen tilknyttet et privatutlån er mye lavere enn et bedriftsutlån. Et privatutlån innehar i de fleste tilfeller ikke flyktig pant som ved f.eks. et boliglån med pant i boligen, dersom personen skulle bli mislighetshold. Det betyr at bankens tap på privatmarkedet er ganske lave i forhold til utlånsbeløpet. I dagens marked har de fleste banker et rentenivå for et boliglån som ligger mellom 2 – 2,80 %.

For bedrifter situasjonen annerledes. Årsaken til dette er at næringslivskundene medfører økt risiko for utlånene. Det er flere sider som skal analyseres ved et bedriftsutlån sett opp i mot et privatutlån;

- Egenkapitalgrad
- Soliditet
- Likviditet
- Rentabilitet
- Virksomhets trendutvikling
- Driftsresultat
- Kundefordringer
- Varelager
- Betalingsanmerkninger m.m.

Alle disse punktene er risikoelementer banken må analysere ved og tilknyttet seg et nytt bedriftsbasert kundeforhold. For å kunne klassifisere hvilken risiko de ulike kundene medfører banken benytter Eidsberg Sparebank i dag fem risikoklasser, for å kartlegge hvilken risikograd virksomheten pålegger banken. Det er vanlig å skille mellom risikoklassene A, B, C, D og E. Oppgaven vil kun benytte tre risikoklasser, hvor vi slår sammen A og B, og D og E.

Risikoklasse lav (A+B)

Virksomheter som befinner seg i denne risikoklassen (A og B) innehar liten risiko for banken i henhold til utlån. I denne risikoklassen vil fremtidige tap være marginale i henhold til renteinntektene. Det er her den største massen av bedriftskunder befinner seg med en andel på hele 79 %. Forholdet mellom risikoklassene A og B er henholdsvis 66,6 % og 12,4 % med 403 bedriftskunder kategorisert i risikoklasse A og 75 kunder i risikoklasse B.

Vi segmenterer kunder ut i fra hvilke kunder vi ønsker å få inn i bøkene våre, men det er ikke primært på hvor mye tjener på hver enkelt kunde, men det handler om hvor mye risiko banken ønsker å pådra seg av kredittrisiko. Veldig mange A kunder. Dersom vi sammenligner alle Eika-bankene så ligger vi litt over gjennomsnittet i bransjen. Vi har en kredittpolicy om at vi skal ta lav-middels risiko. Vi skal være i fremtiden, også en solid sparebank. Vi ønsker ikke så mye mislighetshold og tap i fremtiden. Vi har i dag en andel på 66,6 % av bedriftskundene plassert i A, mens gjennomsnitt i Eika bankene 59 %.

- Det er kanskje her vi skiller oss litt ut, men det handler om vår risikoprofil. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Risikoklasse normal (C)

Virksomheter som befinner seg i denne risikoklassen (C) innehar middels risiko for banken i henhold til mislighetshold i henhold til utlån. Banken har det siste året opplevd en prosentvis økning av C-kunder primært fra B-klassen. Denne klassen innehar 43 kunder, noe som utgjør 7,1 % av totale bedriftskunder.

Risikoklasse høy (D+E)

Denne risikoklassen (D+E) fremkommer med størst risiko i henhold til risiko for mislighold basert på utlån. Det siste året har D klassen avtatt noe og er fortsatt meget lav. Selv om den totale utlånsporteføljen har forverret seg noe det siste året er den gjennomgående kvaliteten meget god. I denne kategorien innehar banken 38 kunder, noe som utgjør 6,32 % av totale bedriftskunder.

Vi skal være i fremtiden, også en solid sparebank. Vi ønsker ikke så mye mislighetshold og tap i fremtiden.

«Vi har i dag 5,62 % i klasse D, mens Eika gjennomsnittet ligger 11,90 % i klasse D. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.»

Klasse	Antall kunder	% av BM-kunder
A	403	66,6 %
B	71	12,4 %
C	43	7,1 %
D	34	5,6 %
E	4	0,7 %
IKKE FORDELT	46	7,6 %

Tabell 10: Oversikt over bankens bedriftskunders rating

5.2.2 Innlånskostnad

For at Eidsberg Sparebank kan låne ut penger til en bedriftskunde, er de nødt til å låne i penger fra Norges Bank. Eidsberg Sparebank har i dag en dekningsgrad på ca. 95 %, noe som er høyt i bankindustrien. Når vi innledningsvis har snakket om at Eidsberg Sparebank benytter rentemarginen som et styringsmål for lønnsomheten, er rentemarginen forskjellen mellom hvilken rente Eidsberg Sparebank tilbyr på utlånene sine, minus innlånskostnaden for å låne penger fra Norges Bank.

- Skal du lage en modell, så må du hensynta vår innlånskostnad. Skal vi låne ut til deg, må vi låne inn pengene først. Det er NIBOR relatert + et påslag. Den er nødt til å hensynta en innlånskostnad. Men så kommer alle kostnader som likviditetspåpliktelser og mulig tap i fremtiden. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Kredittansvarlig i Eidsberg Sparebank hevder at det er helt avgjørende for kundelønnsomhetsmodellen at den hensyntar bankens innlånskostnad. Eidsberg Sparebank har i pr. i dag en innlånskostnad som hensyntar en tre måneders NIBOR pluss et påslag. Det betyr at dersom NIBOR tre måneder fremkommer på 1,05 % blir påslaget fra Norges Bank på 0,35 %. Det gir Eidsberg Sparebank en total innlånskostnad som påløper seg til 1,40 %.

- Vi er opptatt av rentemargin, som vi ser på hver måned, og er nå på litt over 2 %, før utgifter kommer. Omsetningen vår er renteinntekt, minus kostnadene til kunden.

Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Oppgaven tillater seg en liten digresjon bort fra bedriftsmarkedet, og over til privatmarkedet. Eidsberg Sparebank tilbyr i dag beste rente på 2,40 % for boliglån til privatkunder. Dette er den laveste renten som Eidsberg Sparebank noen gang har lagt til grunn for utlån. I samme bransje tilbyr utenlandske banker (Danske Bank og Handelsbanken) utlånsrente for bolig helt ned i 1,99 %. Dersom vi legger Eidsbergs Sparebanks innlånsrente til grunn vil rentemarginen i dette tilfellet være $1,99 \% - 1,40 \% = 0,55 \%$, noe som er langt under hvilken rentemargin Eidsberg Sparebank opererer med i dagens marked. Forskeren ønsker ikke videre å gå inn på om det er sunn tilnærming av de utenlandske bankene, i form av for lave renter til å kunne overleve i markedet over tid, men kan presisere at denne er unormalt lavt.

- Siden Eidsberg Sparebank i dag er en liten sparebank, og innehar et ønske om å være en solid sparebank også i fremtiden, så ønsker ikke vi å være markedsleder på rentesatsene. Vi

kan ikke tillate oss å påta like stor risiko, og er derfor nødt til å prise oss rundt gjennomsnittet i markedet. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Som nevnt tidligere påvirkes bankenes innlånsrente av NIBOR pluss et gitt påslag, som til sammen skaper bankens innlånskostnad. Tilslutt i dette kapitlet ønsker forfatteren å nevne at dersom Norges Bank skulle øke styringsrenten vil NIBOR øke, og utlånsrenten øke i de fleste sammenhenger med tilsvarende størrelse. Dette gjelder også, selvfølgelig, motsatt vei, dersom Norges Bank skulle sette ned styringsrenten.

5.2.3 Kassekreditt

Et av produktene som banken tilbyr bedriftskundene er kassekreditt opp til fastsatt sum. Størrelsen på kassekreditten avgjøres helt og holdet av bedriftskundenes kredittrisiko, noe som igjen avgjør hvilken rente banken tilbyr på kassekreditten.

- Det er helt klart kassekreditten som det er størst inntjening på. Samtidig er kassekreditt det stedet banken er størst tapsutsatt, spesielt hvis vi bare har sikkerhet i flyktige pant som f. eks varelager og kundefordringer. Men hvis ikke fremtidige tap fremkommer er det kassekreditten uten tvil som er det mest innbringende produktet. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Uttalelsene gjort av kredittansvarlig i Eidsberg Sparebank presiserer at selv om kassekreditten er det produktet banken har størst inntjening på, er det også det stedet hvor banken er størst tapsutsatt. Det er spesielt bedriftskunder som har muligheter for vekst, som benytter seg av kassekreditt.

Et eksempel på bedrifter som kan benytte seg av kassekreditt er virksomheter som ønsker vekst, og innehar vekstmuligheter. Tenk deg at dersom en bruktbilforhandler selger biler til under 100 000 kr med en forholdsvis lav inntjening på rundt 5-10 % av salgssum. For en bruktbilforhandler vil det ta meget lang tid å kunne opparbeide seg nok kapital til å kunne ekspandere. Ved å benytte kassekreditt på f.eks. på 500 000 kr, kan bruktbilforhandleren innhente dyrere biler med en større inntjening. En bil til 300 000 kr, skaper ikke nødvendigvis større inntjening i prosent, men i kr er inntjeningen langt større, og det går raskere å opparbeide seg kapital. Banken vil kanskje kunne klassifisere denne kunden som en normal risikokunde, noe som gir han en rente på kassekreditt på ca. 8,50-9,00 %.

Hvilken rente banken tilbyr bedriftskundene på kassekreditt er som nevnt avhengig av kundens kredittrisiko.

- Det er ligger renten et sted mellom 7-11 % faktisk. Hvilken rente kunden får på kassekreditten avhenger av risikoklasse kunden befinner seg i. I utgangspunktet har vi tre klasseinndelinger for risiko, som primært går på hvilken sikkerhet banken blir tilbudt. Den dyreste kassekreditten er hvor vi kun har sikkert i flyktige pant, også er det en mellomklasse med litt flyktig pant, men også noe sikkert fra eierne. Den beste klassen er godt sikret med pant i fast eiendom. På bedriftsmarkedet fremkommer det tre klasser. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Banken benytter også her, som for vanlig utlån tre risikoklasser hvor det er vanlig å skille mellom høy, normal og lav risiko. Den laveste kassekreditten tilfaller bedriftskunder som er rangert i risikoklasse lav, bedre kjent om A og B kunder. Banken tilbyr denne klassen renter på kassekreditt helt ned til 7 %. Mens for kunder som er i risikoklassen normal, bedre kjent som C-kunder ligger renten på 8,50-9 %, mens for kunder som innehar den største risikoen (D og E kunder) er renten på opptil 11 %.

Det som kjennetegner en lav risiko(A og B) bedriftskunde som etterspør kassekreditt er at kunden som oftest innehar sikkerhet fra eierne, og har pant i elementer som er stabile som f.eks. lagerlokaler osv. En normal risiko (C) bedriftskunde innehar en kombinasjon mellom fast eiendom, og flyktig pant. Mens den bedriftskunden som har størst risiko, er kunden som kun har flyktig pant. Det kan f.eks. være en kunde som har som arbeid å produsere matvarer. Dette er svært risikabelt å ta pant i, for det er noe som er vanskelig å få solgt videre for banken, pluss at i dette tilfellet innehar matvarene en forbruksdato.

5.2.4 Garantier

Banken tilbyr bedriftskunder garanti, som er et produkt som skal sikre at avtaler mellom to parter blir ivaretatt. Denne garantien benyttes når bedriften skal ha betalingsavtaler, kontrakter og lån. Hvordan denne bankgarantien skal utformes blir avgjort av banken og kunden i sin helhet, og det er ingen fast størrelse på hvor stor garanti banken tilbyr. Det er viktig å presisere at en søknad om garanti behandles på samme måte som en kreditt/lånesøknad.

5.2.5 Andre produkter og tjenester

Dette punktet tar for seg andre tjenester og produkter som banken selger ved siden av å tilby de tradisjonelle bankproduktene som utlån, kassekreditt, garantier og innskudd. Andre produkter som banken selger vil være forsikringer av ulike typer, leasing, og OTP som de viktigste. Ved siden av dette tar banken et etableringsgebyr avhengig av kundens ressursbruk.

5.3 Eidsberg Sparebanks kostnadsstruktur(kostnadsanalyse)

Dette kapitlet skal ta for seg bankens kostnadsstruktur, og gi leseren et innblikk hvordan bankens økonomiske situasjon ser ut. Deretter vil delkapittelet ta for seg fordeling av kostnader, og hvordan banken segmenterer kundene, for tilslutt å utføre en ABC-kalkyle på etableringskostnadene ved et nytt kundeforhold.

5.3.1 Dagens situasjon

Fra årsrapporten 2014 fremkommer det følgende;

«Det er på utlån og kreditter til næringslivet at banken har hatt tap av betydning tidligere år. Risiko knyttet til bankens kredittgiving overvåkes gjennom bankens risikoklassifisering av utlånsmassen. Tap på utlån knytter seg til kundens gjeldsbetjeningsevne og endringer i panteverdier vil særlig påvirkes av rentenivået, eiendomspriser og sysselsetting. Utlån til næringslivet skal begrenses til å ligge innenfor 40 % av bankens totale utlån. Av bankens totale utlån utgjorde næringslivslån kun 28,53 % ved utgangen av 2014.»

Det fremkom ganske klart gjennom intervjuene at bankens kostnadsstruktur fremstod som unøyaktig med henhold til bedriftskundene. Det heter seg i årsrapporten at næringslivslån ikke skal overstige 40 % av bankens totale utlån, men rapporten forteller lite om hvor stor andel av bankens totale kostnader bedriftskundene står for. I møte med både filialsjef og kredittansvarlig visste ingen av disse akkurat hvor stor andel av bankens totale kostnader bedriftskundene står for, men det har tidligere vært vanlig å anta at bedriftskundene står for rundt 40 % av de totale kostnadene. Ved å anta at bedriftskundene står for om lag 40 % av bankens totale kostnader, vil det medføre vanskeligheter ved å beregne kundelønnsomheten på bedriftsmarkedet.

- På bedriftsmarkedet har vi ikke noen lønnsomhetsmåling pr. kunde. Det vi kan se på er hva som er innskuddsrenten til en bedriftskunde og hva er utlånsrenten til en bedriftskunde. Da kan vi se på rentemarginen, men det som er viktig å fastslå her er at det snakk om hele porteføljen og ikke på enkeltkundene. Det er det bilde banken innehar i dag. Filialsjef, Eidsberg Sparebank.

Men denne uttalelsen sier lite om hvordan banken ser på de kostnadene som bedriftskundene skaper, og det er helt klart at banken trenger en modell som kan løse de problemene tilknyttet å måle hvor stor andel av de totale kostnadene bedriftskunden faktisk står for. Hvordan banken løser problemene tilknyttet bedriftskundene, fant vi ikke noe godt svar på. Årsaken til

dette er at dagens kundelønnsomhetsmodell ikke måler de kostnadene som kunden medfører, men går ut i fra en fastsatt prosent.

- Det har vi ikke noe godt svar på i dag. Vi kunne jo sett på antall rådgivere som arbeider direkte på BM-, så kunne vi ha tatt ut kostnaden til de som direkte er med på produserer lånepapirer og dagligbank papirer, også må vi se på innlånskostnader. I dag har vi en dekningsgrad på nesten 100 %, dvs. vi stort sett låner ut de kronene som vi låner inn. Men vi, det er ikke sikkert det blir sånn i fremtiden. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank

Med slik begrenset økonomisk informasjon ble det til at dagens bedriftsrådgivere godtar et kundeforhold, uten å kunne ha presis informasjon rundt hvor lønnsom kunden vil være for banken i dag, men også i fremtiden.

- I dag er det stort sett magesfølelsen vi benytter fordi vi ikke har noen modell som er oppdatert, og da blir det vanskelig å beregne kundelønnsomhet. Filialsjef Sarpsborg, Eidsberg Sparebank.

Basert på at Eidsberg Sparebank i dag innehar en begrenset informasjon rundt deres bedriftskunders lønnsomhet, skaper dette rom for forbedringer. Som nevnt innledningsvis innehar banken en kundelønnsomhetsmodell på bedriftsmarkedet, men banken sliter med at modellen er stor, kompleks, og vanskelig å oppdatere. Ved å kunne fokusere på kostnaden ved etablering av et kundeforhold av bedriftskundene, vil modellen være med på å skape et bilde av lønnsomheten av kunden, basert på hvor ressurskrevende kunden fremstår.

5.3.2 Fordeling av kostnader til bedriftskundene

På hvordan banken fordeler kostnader til bedriftskundene, var det vanskelig å tyde hvordan banken fordeler kostnader til bedriftskundene. Som nevnt innledningsvis antas det at bedriftskundene står for 40 % av totale utlån, men hva/hvordan fordeler banken kostnadene til bedriftskundene? På det spørsmålet svarte begge informantene at det var et spesifikt punkt banken ønsker å forbedre seg på i fremtiden, og det var vanskelig å tyde om de faktisk fordelte alle kostnadene ut på kunden.

Ved etablering av et nytt kundeforhold bruker banken mye ressurser på å gjøre en økonomisk analyse av bedriftskunden. Andre viktig spørsmål som banken må ta hensyn til er; er dette en kunde vi ønsker i porteføljen, eller blir kunden for stor for banken eller medfører kunden for stor risiko?

- Det er alltid individuelt pris på BM, men på PM er det prisliste. Jeg tror vi ikke engang har prisliste på hjemmesiden vår. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Av den uttalelsen ovenfor kan vi se at det er vanskelig å sette en pris et nytt bedriftskundeforhold koster, og hvilken lønnsomhet det medfører. I enkelte tilfeller benytter banken store ressurser på å gjøre gode økonomiske analyser av kunden, mens kundene i noen tilfeller velger andre banker på bakgrunn av bedre forpliktelser. Årsaken til dette kan være at banken priser seg for høyt, grunnet en uvisshet rundt kundens lønnsomhet. Så hvordan banken setter prisen på et kundeforhold er avgjørende for om kunden «føler» seg fornøyd med bankens forpliktelser.

- Vi har en intern prisliste som rådgiverne benytter, men i en del tilfeller klarer de ikke å opprettholde disse prisene. Da er det vel sånn at, dersom vi ønsker en større kunde(10-15 millioner), så er prissettingen en kombinasjon av kundens risikoklasse og bankens sikkerhetsmessige dekning. Men også er det bransje relatert. Men igjen, denne risikoklassifiseringen hensyntar hvilken bransje som kunden operer i. Denne nye risikoklassifiseringsmodellen (Ny i år) er meget ny for oss, og er kun et element ved det hele risikobildet. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Slik dagens situasjon i Eidsberg Sparebank fremkommer er det vanskelig for bedriftsrådgiverne å fordele de fastekostnadene over på bedriftskunden, når banken ikke vet hvor store kostnader bedriftsmarkedet står for av totale faste kostnader. Frem til nå har ikke banken pålagt de faste kostnadene på kunden, og vi kan konkludere med at banken har hatt en bidragsvinkling på dagens prissetting. Denne metoden ser som nevnt bort i fra å fordele de fastekostnadene, på grunn av at dette er kostnader som påløper uansett om kunden benytter seg av bankens tjenester eller ikke. Forskeren trodde at årsaken til dette var at banken ikke innehar god nok informasjon rundt hvor store de faste kostnadene ved en arbeidsplass ved Eidsberg Sparebank faktisk er, men dette var ikke tilfellet. Ved det andre intervjuet hadde kredittansvarlig i banken funnet frem følgende tall på hvor mye kostnader Eidsberg Sparebank innehar ved å ha en arbeidsplass i deres lokaler.

- Har klart å finne frem noen tall til deg: Arbeidsplass stipulert 230,- pr. time, og lønnen til en bedriftsrådgiver ligger på ca. 325,- pr. time. Dette er gjennomsnittsbetraktninger. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Som vi kan se av disse uttalelsene ovenfor ligger de faste kostnadene til banken på 230 kr pr. time. Dette er kostnader som tar for seg bl.a. strøm, leiekostnader, felleskostnader osv. Dette er å anses som bankens faste kostnad ved å ha en arbeidsplass tilgjengelig til enhver tid. Dersom vi ser på en bedriftsrådgivers timelønn ligger den på ca. 325 kr pr. time. For å kunne betrakte denne som en fast kostnad, er vi nødt til å forutsette at en bedriftsrådgivers årslønn er en fastlønn uten provisjoner.

- For å beregne den totale kostnaden må det benyttes (325 + 230 kr pr. time). Til sammen blir dette rundt 555 kr. time. Det ligger i disse faste bolkene – faste kostnader til bedriftsrådgiver og her ligger nok arbeidsgiveravgift osv. De rene utgiftene for arbeidsgiver. Årlig lønn til en bedriftsrådgiver ligger på rundt 600-700 000 kr i året. Tror den ligger på rundt 600 pr. time i gjennomsnitt for banken, tror jeg at jeg leste i våres. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

En bedriftsrådgivers lønn avhenger av flere ting som bl.a. ansiennitet og utdannelse, men det vanlig å anta at en lønn for en bedriftsrådgiver ligger et sted mellom 600 000 kr og 700 000 kr i året. Dette gir oss nok informasjon til å kunne si noen om hvilken timekostnad banken operer med ut til en bedriftskunde. For å kunne ta hensyn til andre indirekte kostnader, velger kredittansvarlig å fortelle at det er helt normalt å gå ut i fra en pris på rundt 600 kr timen. Dette er den største kostnaden i etableringsprosessen for banken, og også den aller viktigste fordi den skaper desidert størst kostnad.

5.3.3 Etableringskostnader

På bakgrunn av at banken ikke innehar noen kundelønnsomhetsmodell som spesifikt ser på kostnaden ved etablering opp i mot hvilke inntekter kunden vil skape i fremtiden, er det svært vanskelig for banken å kunne prise sine tjenester korrekt etter hvor ressurskrevende kunden faktisk fremstår. I bankindustrien er det vanlig å anta at «jo større», jo mer lønnsom for banken. Det er et utsagn som åpner for diskusjon. Dersom vi tolker det dit hen at en stor kunde skaper større inntekter enn en liten kunde i form av større renteinntekter, er dette helt korrekt. På en annen side sier ikke utsagnet noe om hvor ressurskrevende en stor kunde(10-15 millioner i lån) er versus en liten kunde(opp til 5 millioner i lån). Dette kan variere ekstremt mellom kundegruppene, og det er ikke sikkert at bankens største kunder er det mest ressurskrevende. Enkelte mindre kunder kan oftere benytte seg av bankens tjenester som f.eks. bedriftsrådgivning eller bankens volumtjenester(bankkort, kontoer, programveiledning osv.). I slike tilfeller får bankens mindre kunder større oppmerksomhet en bankens største

kunder. Dersom to kunder av ulik størrelser etterspør likt av bankens tjenester og produkter, vil den største kunden være den mest innbringende.

- Vi jobber med dette, men igjen vet vi ikke hvor mye vi tjener på kunden. Vi tror jo at en kunde som har 40 millioner i lån, at vi tjener mer på han i kroner og øre. Vi er ikke gode nok innenfor dette. Vi har blitt flinkere i de senere årene ved å tilby turer til enkelte kunder, i denne sammensetningen store kunder, og spesielle kunder. Ofte går det da på størrelse. Kredittansvarlig, Eidsberg Sparebank.

Banken har i dag ingen ordninger på hvordan de skal gi de mest lønnsomme kundene ekstra oppmerksomhet slik at de føler seg «godt» behandlet. Årsaken til dette er at de har ingen kundelønnsomhetsmodell som kan si noe om hvor stor lønnsomhet kunden skaper for banken, men de antar at de største kundene er det som skaper størst inntjening. Bankens informant presiserer at de ikke er gode nok innenfor dette segmentområdet, og de skulle gjerne ha gjort mer for at de kundene som skaper god inntjening vil føle seg «hørt». Banken har i de senere år blitt flinkere på å dra i gang sosiale arrangementer, og sende deres «viktigste» kunder på f.eks. fotballkamper og ulike foredrag av kjente personer. Men hva er bankens viktigste kunder? Er de som skaper størst inntjening, eller er de som er størst eller er det helt andre avgjørende faktorer for hvilke kunder banken anser som essensielle? Dette er selvfølgelig vanskelige spørsmål å svare på, siden banken igjen ikke innehar noen kundelønnsomhetsmodell. Banken vil i slike tilfeller benytte «magefølelsen» til å ta avgjørelser rundt hvilke kunder som er lønnsomme kunder, og hvilke kunder som er ulønnsomme.

Et annet essensielt punkt som avgjorde hvilke kunder som fikk «størst» oppmerksomhet hadde et markedsvinklet synspunkt. Dette var knyttet opp i mot hvilke kunder banken anså som viktig med henhold til bankens markedsomdømme. Det er her snakk om viktige kunder innenfor ulike bransjer som f.eks. bil, bygg og anlegg, barnehager, butikker osv. Ved å samle de kundene som innehar et solid rykte og omdømme, får banken et godt nettverk av bedriftskunder som har påvirkning på bankens omdømme utad i markedet i Sarpsborg. Årsaken til at disse kundene blir ansett som viktige er at de innehar muligheter for banken til å tilegne seg nye kunder basert på den ordinære kundens nettverk. Det er ikke sikkert at disse kundene er de mest profitable, men det er de kundene som kan påvirke bankens omdømme i størst grad. For å kunne oppsummere, ønsker banken kunder som er profitable og kunder som skaper positivt omdømme for banken i fremtiden.

For å kunne si noe om hvilke kostnader en kunde skaper ved etablering er det viktig å kartlegge hvilke kunderettede aktiviteter som skapes i etableringsfasen. Dette skaper grunnlaget for en aktivitetsbasert kostnadskalkyle som vil være svært essensielt når vi skal konkludere om kunden er lønnsom eller ulønnsom.

5.3.5 Aktivitetsbasert kostnadskalkyle på kostnadssiden av modellen

For å kunne si noe om hvilke kostnader en bedriftskunde skaper ved etableringstidspunktet er essensielt å kunne kartlegge og identifisere hvilke aktiviteter som banken benytter seg av. Dette skaper grunnlaget for en aktivitetsbasert kostnadskalkyle som vil være svært interessant når vi skal konkludere om kunden er lønnsom eller ulønnsom på etableringstidspunktet. Fra teorikapittelet om ABC-kalkulasjon er det nevnt de ulike stegene i utviklingen av en ABC-kalkyle.

Identifisering av aktiviteter

Her er det viktig å kunne identifisere hvilke aktiviteter som skapes på etableringstidspunktet når en bedriftskunde kontrakt fastslås. Oppgaven vil her skille mellom tre typer aktiviteter; timelønn for en bedriftsrådgiver, arbeidsplass stipulert og bruk av databaser. Kostnadssiden av modellen vil også ta hensyn til felleskostnader og andre kostnader, som skal tilegnes bedriftskunden.

Aktiviteter
Bedriftsrådgivning
Arbeidsstasjon
Databasebruk

Fordeling av kostnader til aktiviteter

Hvilke kostnader en bedriftskunde skaper banken på etableringstidspunktet er essensielle for banken. Gjennom intervjuene fremkom det et tallmateriale som gav kostnaden banken har for bedriftsrådgivning av en kunde. Dette er den viktigste, fordi det er den kostnaden som er desidert størst for banken.

Beregning av kostnadssats til bedriftsrådgiverens kostnad:

<i>Gjennomsnittlig årslønn</i>	<i>600 000 kr</i>
<i>Antall timer</i>	<i>6,5t</i>
<i>Arbeidsdager</i>	<i>235 dager</i>
<i>Kostnadssats</i>	<i>= 392,79 kr</i>

Tabell 11: Utberegning av bedriftsrådgiverens kostnadssats

Timelønnen beregnes ut fra en gjennomsnittsårlønn for bedriftsrådgiverne i Eidsberg Sparebank, og fremkommer på 600 000 kr i året. Antall arbeidsdager er beregnet ut i fra antall arbeidsuker (48 uker) og hvor mange dager hver uke banken er åpen (5). Til sammen gav det en bedriftsrådgiver totalt 235 arbeidsdager i året. Dividerte vi årslønn på antall arbeidsdager fikk vi bedriftsrådgiverens lønn pr. dag på 2 553 kr. Dersom vi går ut i fra en arbeidsmengde pr. uke på 32,5 timer gav det en daglig arbeidsmengde på 6,5 timer. Noe som gav en timelønn på 392,79 kr.

Beregning av kostnadssats til arbeidsplass stipulert:

Andre driftskostnader	4 072 400,00 kr
Antall arbeidsdager	235 dager
Driftskostnad pr. dag	17 329,37 kr
Antall ansatte pr. BM	7,5
Driftskostnad pr. ansatt BM	2 310,58 kr
Antall timer pr. ansatt pr. dag	6,5
<i>Arbeidsplass stipulert</i>	<i>= 355,47 kr</i>

Tabell 12: Utrekning av arbeidsplass stipulerts kostnadssats

Når det gjelder aktivitetssatsen tilknyttet både bedriftsrådgivningen og kostnadene knyttet til arbeidsplassen for banken, aktivitetssatsene som kom frem gjennom intervjurundene var på henholdsvis en timelønn på 325 kr og arbeids stipulert på 230 kr. Tallene ble fremmet av kredittansvarlig i banken, og er basert på hvilke kostnader banken ser på time, hvor aktivitetssatsen ble satt på bakgrunn av årslønnen til en bedriftsrådgiver, og bankens faste kostnader per. arbeidsplass. Som vi ser er det en forskjell på tallene som ble frembrakt av

banken, og tallene som forskeren har beregnet. Forskeren antar at bankens tall ikke har blitt oppdatert årlig, og det er derfor mest hensiktsmessig å legge til grunn forskerens tallmateriale for videre arbeid.

Beregning av kostnadssats for databasebruk:

<i>Timelønn bedriftsrådgiver</i>	<i>392,79 kr</i>
<i>Arbeidsplass stipulert</i>	<i>+ 355,47 kr</i>
<i>Kostnadssats for databasebruk</i>	<i>= 748,26 kr</i>

Tabell 13: Beregning av databasebruk kostnadssats

Identifisering av kostnadsdrivere og valg av fordelingsnøkler

Når det kom til å velge kostnadsdrivere basert på hvordan vi kan måle en bedriftskundens forbruk av bankens tjeneste fremkommer det som meget lett. I og med at aktivitetssatsene til bedriftsrådgivningen og arbeidsplass stipulert er beregnet ut i fra et times perspektiv er det derfor helt normalt for oppgaven å velge «antall timer» som kostnadsdriver alle de tre ulike aktivitetene.

Volum

Det neste steget er å sette opp en kolonne som tar for seg aktivitetens ressursbruk. Dette er en meget vanskelig prosess å måle. Men på bakgrunn av antall nye etableringskunder, og antall timer en bedriftsrådgiver bruker ute hos kunde belager dette seg til et gjennomsnitt på rundt fire timer i snitt pr. kunde. I og med at oppgaven skal lage en kundelønnsomhetsmodell på etableringstidspunktet ønsker ikke forskeren å sette inn volum, men dette er noe banken kan fylle inn før de drar ut til kunde for å kunne prise produktene og tjenestene deres mer korrekt.

Sum kostnader

Etter å ha identifisert aktiviteter, beregnes aktivitetssatser, identifisert kostnadsdrivere og gjort en formening om volum, kan vi beregne hvilken kostnad banken sitter med etter å ha utført disse aktivitetene på etableringstidspunktet. Denne aktivitetsbaserte kalkylen danner kostnadssiden av kundelønnsomhetsmodellen, og er helt avgjørende for om kunden fremstår som lønnsom eller ulønnsom.

Ved å ha kartlagt hvilke inntekter en bedriftskunde skaper for banken, og ved å kartlagt etableringskostnadene gjennom en ABC-kalkyle er vi nå klare for å kunne modellere en kundelønnsomhetsmodell for Eidsberg Sparebank. Det vil komme til å være en stor og enkel kundelønnsomhetsmodell, som tar for seg de elementene Eidsberg Sparebank ønsket i modellen.

5.4 Kundelønnsomhetsmodellen

Dette delkapittelet vil ta for seg en presentasjon av den nye modellen, deretter fokuseres det på modellens styrker og svakheter, for deretter å si noe om modellens bruksområder. Tilslutt i dette kapittelet vil vi presentere den nye kundelønnsomhetsmodellen.

5.4.1 Modellpresentasjon

Modellen er basert på datagrunnlaget som har blitt fremskaffet gjennom bruk av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder, og det har på bakgrunn av dette blitt lagd en kundelønnsomhetsmodell som setter fokus på *rentemarginen* kunden fremskaffer i de to første årene. I intervjurundene presiserte filialsjef ved Sarpsborg, at modellen skulle være enkel i bruk, og at den kunne brukes av bankens bedriftsrådgivere i de daglige arbeidsoppgavene. I og med at banken i dag ikke har noen informasjon rundt hvilke kunder som er lønnsomme, og hvilke kunder som er ulønnsomme vil modellen være av stor nytte for banken i fremtiden. Modellen fokuserer på enkelt bedriftskundes økonomiske bidrag til Eidsberg Sparebank, men tar også fokus på hvor store andeler de ulike bedriftskundene beslaglegger av bankens ressursgrunnlag.

Dette delkapittelet er delt opp slik at det begynner ved å drøfte helt enkelt modellens styrker, og deretter svakheter, før den tar for seg modellens bruksområder, og tilslutt viser forskeren modellen til leseren. En grundigere utdypning av modellen vil komme i kapittel, som tar for seg analyse delen av oppgaven (6). I kapittel 5.5 vil forskeren fokusere på hvilken nytte modellen skaper for banken.

5.4.2 Styrker

Modellen største styrker er modellens evne til å fokusere på enkelt kunders rentemargin som fremkommer i form av næringslån(utlån), kassekreditt og bankens evne til å stille som garantist(garanti), samt hvilke kostnader kunden medfører banken. For å fremskaffe «korrekte» rentesatser for de ulike produktene innehar modellen ulike risikoklassifiseringer, kjent som A, B, C, hvor C er den risikoklassen som innehar de største risikoene for

mislighold. I forhold til hvordan banken benytter seg av en risikoklassifisering vil kunden fremkomme som enten A, B eller en C kunde. Modellen tar derfor og benytter seg av ulike rentesatser for å tilfredsstill bankens risikotaking av denne kunden.

På kostnadssiden av modellen gir modellen oss muligheter til å sette opp/beregne kostnader ved etablering av et kundeforhold, arbeidsplass stipulert og databasebruk. Det er særlig innenfor etableringskostnader at modellen skaper innehar sine store styrker. En bedriftsrådgiver kan på forhånd ved hjelp av modellen «prise» bankens engasjement basert på hvor mye ressurser banken benytter for og til skaffe seg kundens signatur. Ved å beregne dette på forhånd, og sette dette opp i mot hvilken rentemargin kunden vil skape for banken, kan bedriftsrådgiveren prise bankens engasjement slik at banken oppnår ønsket rentemargin på denne spesifikke kunden.

Videre hensyntar modellen ulike fastsatte prosentener for mislighold avhengig om kunden er i risikoklasse A, B, eller C. De fastsatte prosentene for mislighold går fra 0,25 % - 0,75 %.

Ved å benytte denne modellen kan banken separere hvilke kunder som skaper positivt rentemarginer, og se på hvilke kunder banken i fremtiden er nødt til å gjøre noe med for at de skal kunne tilfredsstill bankens rentemargin. Modellen gir en fordel med at den gir kundens rentemargin, men også hva kunden skaper i kr og øre. Ved å benytte en aktivitetsbasert kalkyle på kostnadssiden kan lett fylle inn hvor ressurskrevende kunden har vært, for å se hvordan dette påvirker kundens rentemargin. Modellen er enkel i bruk, noe som gjør at det er lett å oppdatere i henhold til hvordan kundens ressursbruk utvikler seg. Som nevnt tidligere operer banken i dag med en risikomargin på 2,03 %, og har 2 % som en fastsatt grense for rentemargin. Ved å benytte denne modellen kan sentral beslutningstakere se hvilke kunder som tilfredsstiller bankens rentemargin, og hvilke kunder som ligger under rentemarginen, og det er disse kundene som banken er nødt til å gjøre noe med i fremtiden.

Tilslutt skaper modellen en bevisstgjøring i form av hvilke kunder som faktisk skaper lønnsomhet, og hvilke kunder banken «bør» gi stor oppmerksomhet i form av ulike kundefordeler. Banken innehar nå en modell for å legge til grunn for avgjørelsene, og ikke bare «magefølelsen».

5.4.3 Svakheter

Modellens største svakhet er at den ikke forteller oss om kundens verdiskapning tilfredsstiller bankens totalavkastningskrav, samt bankens egenkapitalavkastningskrav. Men det er å anta at

dersom banken i dag er fornøyd med en rentemargin på over 2 %, at kunden er innenfor Eidsberg Sparebanks ønskede avkastningskrav. Dette har heller ikke vært forskerens fokus i denne oppgaven, hvor det hadde blitt svært vanskelig å få inkorporert dette i modellen. Som nevnt tar modellen for seg kun de essensielle punktene som banken ønsket å få med i modellen, slik at modellen skal fremstå som enkel i bruk.

En annen svakhet er at modellen kun modellerer kundens rentemarginer for to perioder frem, altså to år. Denne modellen er derfor å anse som en kortsiktig kundelønnsomhetsmodell, siden modellen ikke tar hensyn til kundens totale livsløp hos banken. I de fleste tilfeller skjer lån over 5 – 10 år, noe som medfører at det blir feil dersom banken kun tar hensyn til kunder som skaper positive rentemarginer de to første årene. Det blir derfor mer korrekt å bruke kundelønnsomhetsmodellen som en kortsiktig modell, men banken er nødt til å se på hva kundens kontantstrømmer er gjennom hele livsløpet og ikke kun de to første årene.

5.4.4 Bruksområder

Modellen fremstår som en fullverdig kundelønnsomhetsmodell med fokus på hvilken rentemargin kunden skaper ved å få med de kostnadene som påløper ved tilknytning av en kundekontakt. Modellen innehar fordelaktige elementer som gjør at den vil være passende i tilknytningen av en ny bedriftskunde, og for å se på hvordan kundens rentemargin endres når kunden begynner å etterspørre større deler av bankens ressursgrunnlag. Ved å beregne kostnaden den spesifikke kunden medfører, kan banken prise sine produkter og tjenester mer korrekt i henhold til å oppnå bankens fastsatte rentemargin. Det betyr at banken vet hvor langt de kan strekke seg ned i rentenivå på den enkelte kunden, dersom de ønsker å ha kunden i deres kundeportefølje. Det er viktig å presisere at en lavrisiko bank sånn som Eidsberg Sparebank, normalt sett vil ha flere kunder som ligger «langt» over rentemargin nivået som banken ønsker, og få kunder som ligger under enn en bank som er villig til å ta et høyere risikonivå.

Kundelønnsomhetsmodell som vil være passende i de situasjonene hvor bedriftskundene kun etterspør de tradisjonelle banktjenestene som næringslån(utlån), kassekreditt og garantier. Den andre modellen vil ta for seg bedriftskundens bruk av bankens tilleggstjenester i beregningen av kundens rentemargin. Det er vanlig at kunden i enkelte tilfeller også etterspør andre produkter og tjenester som banken tilbyr, hvor dette i tillegg til utlån, kassekreditt og garantier vil bedre kundens fremkommende rentemargin.

5.4.5 Den nye kundelønnsomhetsmodellen

I presentasjonen av denne modellen hvor bedriftskundene kun benytter seg av de tradisjonelle banktjenestene som næringslån(utlån), kassekreditt og garantier er vi nødt til å ha informasjon rundt de ulike kundens egenskaper i henhold til risikoklasse, størrelse på utlån, størrelse på kassekreditter og garantier, samt sannsynligheten for at kunden vil gå til mislighold og bankens er nødt til å avsette til tap.

Økonomisk informasjon			
Risikoklasse	A	B	C
NIBOR (3M)	1,05 %	1,05 %	1,05 %
Påslag for Innlån	0,35 %	0,35 %	0,35 %
Innlån - Innskudd	1,40 %	1,40 %	1,40 %
Total - Innlånskostnad i %	1,40 %	1,40 %	1,40 %
Risikoklasse	A	B	C
Sannsynlighet for mislighold	0,25 %	0,50 %	0,75 %
Rente			
- Næringslån 1	3,50 %	4,50 %	5,00 %
- Næringslån 2	4,20 %	5,20 %	5,70 %
- Kassekreditt	7,00 %	8,50 %	10,50 %
- Garantier	1,50 %	1,75 %	2,00 %
Løpetid i år			
- Næringslån 1	10	10	10
- Næringslån 2	5	5	5
Størrelse på Næringslån			
- Næringslån 1	kr 1 500 000,00	kr 1 500 000,00	kr 1 500 000,00
- Næringslån 2	kr 800 000,00	kr 800 000,00	kr 800 000,00
Størrelse på Kassekreditt			
- Kassekreditt	kr 500 000,00	kr 500 000,00	kr 500 000,00
Størrelse på Garanti			
- Garanti	kr 300 000,00	kr 300 000,00	kr 300 000,00
Størrelsen på Innskudd			
- Innskudd	kr 500 000,00	kr 500 000,00	kr 500 000,00

Tabell 14: Økonomisk informasjon tilknyttet modellen

Dette er den nødvendige bakgrunnsinformasjonen som ligger til grunn for utarbeidelsen av modellen.

For å bevise hvordan denne modellen fremstår vil oppgaven vise hvordan modellen kan benyttes i praksis, i kapittel 6.4.

BM-modell											
Renteinntekter og andre inntekter											
Produkt	Saldo år 1	Saldo år 2	År	Pris	Margin i %	År					
						År 1	År 2				
Gjennomsnittlig bruksgrad - 50 % Gjennomsnittlig bruksgrad - 50 %	Næringskån 1	kr 1 500 000,00	kr 1 453 500,00	10	4,50 %	3,10 %	kr 46 500,00	kr 45 058,50			
	Næringskån 2	kr 800 000,00	kr 777 600,00	5	5,20 %	2,80 %	kr 22 400,00	kr 21 772,80			
	Kassekreditt	kr 500 000,00	kr 486 000,00		7,00 %	5,60 %	kr 14 000,00	kr 13 608,00			
	Garanter	kr 300 000,00	kr 297 750,00		1,50 %		kr 2 250,00	kr 2 233,13			
	Etableringsgebyr						kr 3 000,00	kr -			
Andre inntekter og fjenteser						kr -	kr -				
SUM Renteinntekter ÅR 1						kr 88 150,00	kr 82 672,43				
Innskuddskostnader											
Produkt	Forventet saldo	Forventet saldo år 2	Antall års tilsvarendebinding	Pris	Margin i %		SUM	SUM			
Innskudd	kr 500 000,00	kr 495 000,00	2	-1,00 %	0,00 %		kr -5 000,00	kr -4 950,00			
SUM Innskudd							kr -5 000,00	kr -4 950,00			
Kostnader											
Kundebaserte aktiviteter	Rådgivning			Antall timer	8 kr	Kostnad per drivereenhet	SUM	SUM			
	Arbeidsstasjon			Antall timer	8 kr	392,79	kr 3 142,32	kr 1 256,93			
	Databasbruk			Antall timer	2 kr	355,47	kr 2 843,76	kr 1 137,50			
	Andre kostnader					748,26	kr 1 496,52	kr 598,61			
	SUM Kostnader						kr -7 482,60	kr -2 993,04			
Avsetning for mistlighold											
Produkt	Størrelse år 1	Størrelse år 2	Prosent				SUM	SUM			
Utilån	kr 2 300 000,00	kr 2 253 500,00			0,750 %		kr 17 250,000	kr 16 901,250			
Kassekreditt	kr 500 000,00	kr 486 000,00			5,600 %		kr 14 000,000	kr 13 608,000			
SUM Mistlighold							kr -31 250,00	kr -30 509,25			
							Kunde lønnsomhet	kr 44 417,40	kr 44 220,14		
							Rentemargin - ØNSKET	2,030 %	2,030 %		
							Rentemargin - Kunde A	1,931 %	1,9226 %		
							Differanse	-0,099 %	-0,107 %		

Tabell 15: Den nye kundelønnsomhetsmodellen

5.5 Bankens nytteverdi av modellen

Når vi skal uttale oss om hvor stor nytteverdien av slike modeller er for banken smart å sette kostnaden ved å benytte en slik modell opp i mot hvor store nytte modellen medfører banken.

5.5.1 Kostnad vs. nytte

I modellen vist ovenfor er det relativt små kostnader for banken tilknyttet å bruke modellen i det daglige arbeidet. Dersom banken skulle oppleve endringer i de interne elementene av banken som f.eks. renteendringer osv. er modellen meget lett å oppdatere. Oppsummert er kostnadene av å benytte modellen meget lave i henhold til hvilken nytte modellen skaper for banken.

Hvor stor nytte skaper modellen for banken? Dette er et svært vanskelig spørsmål for forskeren å svare på, da skriveren av oppgaven ikke arbeider i bank. Men det vil være å tro at modellen vil være svært fordelaktig i beregningen av kundelønnsomhet på bedriftsmarkedet. Ved å benytte modellen i de daglige sentrale beslutningene rundt nye og eksisterende kundeforhold vil banken få fjernet store deler av de «beslutningene» som gikk på magefølelse.

For å konkludere vil forskeren si at modellen skaper meget stor nyttegrad for en svært liten kostnad. Det vil ta omtrent 2-3 minutter å fylle inn alt i modellen, og modellen vil beregne lønnsomhet både i kr og i rentemargin (%).

En ytterligere analyse av den nye modellen vil fremkomme i kapittel 6, hvor den nye modellen blir satt opp i mot den eksisterende modellen. Dette gjøres og for å analysere endringene som har blitt gjort, og hvorfor endringene har blitt gjennomført.

6. Analyse

I dette kapitlet tar oppgaven for seg å drøfte de viktigste funnene som ble gjort i den forrige kapitlet empirisk analyse, hvordan/ hva var de viktigste elementene fra teorien, og hvordan en analyse av den eksisterende modellen opp i mot den nye modellen. Kapitlet vil være delt opp i fire underkapitler. Det første og andre kapitlet tar for seg en modellanalyse med tilsvarende begrunnelse i hvordan modellen er formatert. Det tredje kapitlet vil ta for seg bankens registreringssystem, og utfordringer tilknyttet dette. Mens det siste kapitlet vil gi et eksempel på hvordan Eidsberg Sparebank kan benytte kundelønnsomhetsmodellen i den praktiske hverdagen.

Oppsummert

- 6.1 Modellanalyse – Formål 1: Prising av produkter og tjenester
- 6.2 Modellanalyse – Formål 2: Analyse av kostnadssiden i modellen
- 6.3 Utfordringer med bankens registreringssystem
- 6.4 Modellens bruksområde med reelt talleksempel ved bruk av modellen

Ved å ta utgangspunkt i teorien hengitt i *kapittel 2* er det i denne oppgaven blitt lagd en kundelønnsomhetsmodell som tar utgangspunkt å beskrives kundens rentemargin i de to første årene. Modellen bærer preg å være lagd en slik at vi kan utføre en CPA analyse, med innslag av CLV i de to første årene. Men før vi begynner med å analysere kundelønnsomhetsmodellen, ønsker forskeren å si noe om hvorfor modellen tar utgangspunkt i å gi innsikt i kundens lønnsomhet kun i de to første årene. På bakgrunn av at bankindustrien innehar en kompleks kostnadsstruktur, og at det skjer stadig endringer markedsrenter som påvirker bankens prissetting av deres produkter og tjenester, slik at det er vanskelig å lage en modell som kan predikere hva som kan skje over et lengre tidsperspektiv enn to år. Det vil ikke være noen store problemer å utvide modellen til å gå over flere år, men usikkerheten øker dersom vi skal predikere kundekostnadene over en lengre tidsperiode. Med en svært usikker norsk økonomi, i form av store svingninger i inflasjon, svak kronekurs, høye boligpriser, og dagens lave renter vil vi kunne anta at det vil bli endringer i renten også i fremtiden, noe som gjør det svært vanskelig å estimere lønnsomhet over et lengre tidsperspektiv. Selv om modellen kun tar hensyn til to år frem i tid, vil det være naturlig at en del av kundekostnadene vil avta etter det første året. Årsaken til dette er at «investerings» kostnadene i et kundeforhold vil mest sannsynlig forsvinne etter det første året i kundens livsløp. Det betyr at

banken i de fleste tilfeller vil opplevde en bedring i rentemarginer etter som kundeforholdet påløper, siden «investerings» vil forsvinne etter det første året.

6.1 Modellanalyse – Prising av produkter og tjenester

Som nevnt i forrige kapittel *empirisk analyse* hadde banken to formål med en kundelønnsomhetsmodell som gikk på bedriftsmarkedet. Det første formålet var å utvikle en modell som forteller noe om hvordan de bør prise sine produkter og tjenester i henhold til ønsket lønnsomhet. Det andre formålet var å utvikle en modell som forteller sentrale beslutningstakere om kunden fremstår som lønnsom eller ulønnsom. Kapitlet 6.1 vil ta for seg det første formålet om å utvikle en kundelønnsomhetsmodell for hvordan banken bør prise sine produkter og tjenester i henhold til ønsket lønnsomhet. Av kapitlet *empirisk analyse* fremkommer det at banken har en fastsatt målsetning om å ha et rentenivå på over 2 %. Det betyr at Eidsberg Sparebank i gjennomsnitt tjener 2 % på hver bedriftskunde, før relevante kostnader påløper.

6.1.1 Utlån – Inntektssiden

Dagens situasjon

Eidsberg Sparebank benytter ikke den gamle kundelønnsomhetsmodellen i dagens prosess med å prise deres produkter og tjenester. Banken benytter som beslutningsgrunnlag for prising av deres tjenester og produkter er kredittrisiko i sammenheng med bankens «magefølelse» av kunden. Med andre ord er det risikovurderingen av kunden som benyttes for å fastsette hvilken rente det skal benyttes for utlån, kassekreditt og garantier. Dette er til dels fastsatte renter etter hvert som kunden enten befinner seg i klasse lav, normal eller høy risikoklasse.

Prising av utlån

Når det kommer til bankens største inntjeningspost *Utlån* åpner den nye modellen for to næringsutlån med henholdsvis forskjellige renter. Årsaken til dette er knyttet opp i mot de ulike lånenes løpetid, som i modellen er satt til henholdsvis 10 år og 5 år. Et utlån på 5 år har en høyere rente fordi at den totale inntjeningen for banken er mindre på et slikt lån, enn ved et lån som strekker seg over 10 år. Men hvilken pris er *riktig* for banken? Av intervjuene fremkom det at banken setter prisen, bedre kjent som bankens rente, på bakgrunn av kundens kredittvurdering og ikke ønsket lønnsomhet. Banken operer i dag med fem ulike risikoklasser, men slår sammen fra fem risikoklasser til tre risikoklasser, for å simplificere kompleksiteten. Bankens risikoklasser er bedre kjent som lav (A+B), normal (C) og høy (D+E).

Men hva *skiller* den nye modellen fra den gamle modellen når det kommer til utlån, og hva definerer banken som *riktig* rentenivå(pris)?

Dersom vi skulle ha sammenlignet den *gamle* modellen opp i mot den *nye* modellen når den tar for seg utlån vil vi finne store likheter. Den største forskjellen er at den gamle modellen ikke benytter fastsatte rentenivåer i henhold til hvilken risikoklasse bedriftskunden befinner seg i. Den går ut i fra at banken kan benytte renter etter ønsket, uavhengig av hvilken risikoklasse kunden befinner seg i. Dette er en fordel når det kommer til kunder som er vanskelige å plassere i de tre ulike risikoklassene, men det er et fåtall av kundene som befinner seg utenfor disse risikoklassene. I enkelte situasjoner tilbyr banken «ønskede kunder» spesifikke rentebetingelser som ikke hovedsakelig blir avgjort av kundens kredittrisiko, men bankens ønske om å knytte kundekontakt med denne spesifikke kunden. Sett bort i fra dette fremkommer modellene som nesten simulere.

6.1.2 Innlånskostnad

For at banken skal kunne låne ut penger til en bedrift, er den nødt til å låne inn penger fra Norges Bank. Den nye kundelønnsomhetsmodellen forutsetter at banken låner inn i pengene fra det åpne marked. Å låne inn penger fra det åpne markedet er en kostbar prosess for banken, og banken er nødt til å betale en innlånskostnad. Innlånskostnaden vil selvfølgelig variere med størrelsen på pengemarkedsrenten(NIBOR), hvor den i dag pr. 24/09-2014 ligger 1,05 %. Men denne avgjør allikevel ikke hvor mye banken må betale for å låne inn penger. Banken er nødt til å betale et risikopåslag på 0,35 %, noe som medfører at den totale innlånskostnaden fremkommer på 1,40 %. Med en så stor innlånskostnad øker presset på banken til å tilby bedriftskundene de riktige rentene på bankens produkter og tjenester. Det er helt avgjørende for modellen er å få med bankens innlånskostnad, dersom den nye kundelønnsomhetsmodellen skal være korrekt sammensatt. Dersom modellen ikke hensyntar bankens innlånskostnader vil bankens inntekter på de ulike bedriftskundene fremstå som alt for høye, og modellen vil være ukorrekt.

Den største forskjellen mellom den nye modellen og den gamle er at den nye modellen hensyntar påslaget banken er nødt til å betale for å kunne utføre et utlån. Den gamle modellen hensyntar kun en tremåneders pengemarkedsrente (NIBOR), men hensyntar ikke bankens påslag. Dette er en essensiell kostnad å fremme. Dette medfører at marginrentenivået på bedriftskundene i den nye modellen fremkommer som lavere, enn i den gamle modellen. Dette tilsier at dersom vi legger den gamle modellen til grunn for utregning av

kundelønnsomhet vil den gamle modellen være med på å beregne større rentemarginer, og kundene vil derfor fremstå mer profitable enn det de er i virkeligheten.

Forskeren tror at årsaken til dette kan være at modellen ikke har vært oppdatert på nærmere 7-8 år. Dette kan ha vært en av flere svakheter ved den gamle modellen, som gjorde den svært vanskelig å oppdatere til dagens beslutningsgrunnlag. Hvordan bankindustrien har utviklet seg siden den tid er forskeren svært usikker på, og ønsker ikke å gå inn på hvorfor ikke den gamle modellen ikke innehar et påslag på innlånskostnaden. På bakgrunn av dette finner forskeren den nye modellen som enn mer hensiktsmessig modell for beregningen av kundelønnsomhet, nettopp fordi at den hensyntar bankens totale innlånskostnad på en korrekt måte.

6.1.3 Kassekreditt

Fra det kapitlet om empirisk analyse fremkommer det at dette er det produktet banken ønsker å selge oftest, nettopp fordi at dette er det produktet som innehar den største fortjenesten. Det ble presisert at rentene i en kassekreditt kan komme helt opp i 11 %, dersom en kunde er blitt klassifisert som en C (høy) risikoklassekunde. Men dette er også det type produkt som banken innehar størst risiko for mislighold. Hvor stor risiko dette utgjør for banken avhenger av hva kunden stiller som pant for kassekreditten. Akkurat som på utlån er det vanlig å skille mellom tre risikoklasser; lav(A+B), normal (C) og høy (D+E).

I likhet med vanlig utlån hensyntar ikke den gamle modellen bankens påslag på innlånskostnaden når det kommer til bruken av kassekreditt. Dersom vi legger den gamle modellen til grunn for beregning av renteinntekter på kassekreditt vil fortjenesten fremkomme høyere, enn dersom vi skulle ha lagt den nye modellen til grunn for utregning av renteinntektene på kassekreditt. Som nevnt i det foregående kapitlet tror forskeren at årsaken til dette er at modellen i de senere årene ikke har blitt oppdatert, og som følge av dette ikke hensyntar bankens påslag på innlånskostnaden.

Den nye modellen operer med tre fastsatte risikoklasser, og angir fastsatte renter etter som hvor kunden plasserer seg på risikokartet. Modellen operer med en renteskala som går fra 7 % - 10,50 % avhengig av kundens risikoklassifisering. I motsetning til den gamle modellen som ikke tok for seg en spesifisering av rentene som benyttes i modellen i henhold til kundens risikoklassifisering.

6.1.4 Garantier

Når det kommer til salg av garantier tar dette også som utlån og kassekreditter et

utgangspunkt i hvilken risikoklasse kunden befinner seg etter en kredittvurdering. Dette er produkt hvor det god avkastning, og den nye modellen operer med renter fra 1,50 %, og helt opp til 3,00 %. Når det gjelder garanti benytter modellen ingen form for innlånskostnad, og antar at dette er mindre summer, som banken kan gå god for dersom kunden ønsker produktet.

Det som skiller den gamle og den nye modellen er som nevnt tidligere at den nye modellen operer med fastsatte rentenivåer, mens den gamle modellen ikke har noen fastsatte rentenivåer. Men det er viktig å presisere at det er mulig å fylle inn ønskede rentesatser i den nye modellen, dersom banken ønsker dette. Garanti og kassekreditt er de to produktene som banken innehar størst inntjening på i henhold til hvilke rentesatser de tilbyr, og er med på å skape en god inntjening på kunden, dersom kunden i fremtiden ikke går i mislighold.

6.1.5 Andre produkter og tjenester

Under andre produkter og tjenester er inntekten som banken tar i etableringen av et kundeforhold. Dette avhenger av hvor stor andel av ressursene som kunden etterspør ved etableringstidspunktet. Dette er en inntektsstørrelse som banken kan endre på bakgrunn av hvilken rentemargin fremkommer med. Dersom kunden fremkommer med en svært høy rentemargin, vil det være normalt for banken å kunne senke denne til et lavere nivå.

6.2 Modellanalyse – Formål: Kostnadsanalyse

I dette delkapittelet ønsker forskeren å koble bankens kostnadsstruktur opp i mot relevant fagteori, og deretter beskrive bankens kostnadsstruktur. Det som er spesielt for denne oppgaven er at banken ønsker en kundelønnsomhetsmodell som tar for seg de viktigste kostnadselementene ved etablering av et nytt kundeforhold. I dette kapitlet som omfatter en kostnadsanalyse av Eidsberg Sparebank, ønsker forskeren å ta for seg ulike kostnads mål. Et svært viktig punkt i kundelønnsomhetsanalysene er å kunne fokusere på hvilke kontantstrømmer kundene skaper i fremtiden. Bankens største kostnader ved kundeforholdet er tilknyttet kostnadene ved etablering. Dette kan sees på som bankens investeringskostnader, og dette er kostnader som vil reduseres etter det første året, hvor det er vanlig å anta at kundene i fremtiden ikke vil etterspørre like store andeler av bankens ressurser. Det er spesielt temaene faste og variable kostnader, direkte eller indirekte kostnader, analyse av den nye modellen basert på den eksisterende modellen, og tilslutt vil dette delkapittelet drøfte utfordringene ved denne modellen.

6.2.1 Faste kostnader og variable kostnader

Faste kostnader

En fast kostnad er en kostnad som vil påløpe uavhengig av produksjon eller salg av produkter og tjenester. Gjennom intervjuene av sentrale beslutningstakere i Eidsberg Sparebank ønsket forskeren å få et innblikk i hvordan banken så på fordelingen av faste kostnader. Det kom tydelig frem i intervjuene at det var et stort forbedringspotensial i banken, og forskeren slet med å få tilfredsstillende svar på spørsmålene i intervjurunden. Det å kartlegge fordelingsprosessen ned på detaljnivå var umulig, og intervjuobjektene presiserte at de antok at bedriftsmarkedet stod for omkring 40 % av bankens totale kostnader. Men dette forteller lite om hvordan banken operer med å fordele de faste kostnadene ut på kunden, og om de i det heletatt gjorde det. På bakgrunn av at de i dag ikke har noen kundelønnsomhetsmodell var det vanskelig å pålegge kunden de relevante kostnadene, og banken hadde satt seg et minstebeløp på 1500 kr som etableringskostnad, og som skal i teorien ta for seg alle de kostnadene som er tilknyttet etablering av et nytt kundeforhold.

Gammel modell

For å kunne analysere forskjellene mellom den gamle og nye modellen innenfor fordeling av faste kostnader, er vi nødt til å analysere den gamle modellen først. Den gamle modellen segmenterer de totale kundekostnadene ut i fra størrelsene på kundene i kr, og ut i fra dette, setter banken en kundekostnadssats. Det som er negativt med denne modellen er at den ikke skiller mellom de aktivitetene som skaper kostnadene, og den totale kundekostnaden fremkommer uten å gi noen form for informasjon rundt hvordan/hvorfor kostnaden fremkommer. Ved å anta en kostnadssats ut i fra kundens størrelse vil ikke banken kunne prise sine kostnader korrekt. Med på å benytte slike gjennomsnittsbetraktninger antar banken at alle kundene som ligger innenfor et spesifikt størrelsesintervall skaper like store kostnader for banken i gjennomsnitt, noe som medfører at kundene blir kostnadsbeslaglagt ut i fra størrelse og ikke faktisk bruk av bankens ressurser. Dette fører til en krysssubsidiering av de minste kundene innfor størrelsesintervallet opp i mot de største kundene. Det betyr med andre ord at de minste kundene bærer for mye av de totale kundekostnadene, og at de største kundene innenfor intervallet bærer for lite av de totale kundekostnadene. Siden modellen kun fokuserer på totale kostnader, er det umulig ut i fra modellen å se hvor stor andel faste kostnader står for av bankens totale kundekostnader.

Ny modell

Den nye modellen prøver å fordele kostnader ut i fra hvor stor andel kunden benytter av bankens ressurser, og kostnaden pålegges kunden for faktisk bruk, og ikke en gjennomsnittsbetraktning. Med å benytte denne formen for kostnadsbeslaglegging vil banken beslaglegge kunden for faktisk bruk, og ikke benytte gjennomsnittsbetraktninger for kostnadssatser. I modellen fremkommer fem ulike kostnadselementer som banken benytter for å knytte en kundeforhold. Det er lønn til bedriftsrådgiver, arbeidsplass stipulert, bruk av databaser, felleskostnader og andre driftskostnader. Det store spørsmålet fremkommer når vi skal prøve å kategorisere disse kostnadene i enten fast eller variable kostnader. Tabellen nedenfor ønsker å skille kostnadene i enten faste eller variable, og faste eller variable i henhold til kundens aktivitetsgrunnlag.

	Budsjettert. Fast kostnad	Budsjettert. Variabel kostnad	Ny modell. Fast kostnad	Ny modell. Variabel kostnad
Lønn til bedriftsrådgiver	X			X
Arbeidsplass stipulert	X		X	
Databasebruk		X		X

Tabell 16: Budsjetterte faste & variable kostnader, og hvordan faste og variable kostnader utløper seg i den nye kundelønnsomhetsmodellen

Av figuren ovenfor fremkommer det en faste kostnad i den nye modellen. Det er arbeidsplass stipulert. Denne kostnaden avgjøres ikke av kundens aktivitetsnivå, og fremstår i modellen som fast.

Den nye modellen forutsetter *praktisk kapasitet* i beregningen av aktivitetssatser for de tre første kostnadselementene. Ved bruk av ABC-kalkulasjon skiller vi normalt sett ut kostnader for ledig kapasitet. Det betyr at kundene ikke blir pålagt kostnaden for ledig kapasitet, og istedenfor for å benytte teoretisk kapasitet som nevnevolum benyttes praktisk kapasitet i beregningen av aktivitetssatser.

«I ABC bør man derfor skille mellom kostnader for ineffektivitet i organisasjonen og produkt- og tjenestekostnader (Hoff, 2010) s.235».

Årsaken til at det benyttes *praktisk kapasitet* i oppgaven er at vi antar at det ikke er noen form for ledig kapasitet i Eidsberg Sparebank. Banken er i dag i sterk vekst, og banken opplever

sterk pågang fra bedriftskunder. Det gjør at vi kan anta at det er «ingen» eller «veldig lite» ledig kapasitet blant personene som arbeider inn mot bedriftsmarkedet. Forskeren kan forstå at det er vanskelig å anta at det ikke er noen form for ledig kapasitet i banken, men etter å ha arbeidet i banken med masteroppgaven, så står forskeren ved sin antagelse om å benytte praktisk kapasitet som nevnevolum i utarbeidelsen av aktivitetssatser.

Variable kostnader

I den nye modellen antas det at det kun er to kostnadselementer som anses som variable, og dette er lønnen til en bedriftsrådgiver som blir en variabel kostnad for banken pga. at kostnaden avhenger av antall timer ute hos kunden. Den siste variable kostnaden i den nye modellen er databasebruk som avhenger av tidsbruken på den spesifikke kunden, som igjen avhenger av kundens størrelse. Den gamle modellen skiller ikke mellom faste og variable kostnader, så det er veldig vanskelig å utale seg om hvilke type kostnader de totale kostnadene er i den gamle modellen.

6.2.3 Direkte kostnader og indirekte kostnader

Kostnader	Direkte	Indirekte
Lønn til bedriftsrådgiver	X	
Arbeidsplass stipulert		X
Databasebruk	X	

Tabell 17: Direkte og indirekte kostnader i den nye kundelønnsomhetsmodellen

Direkte kostnader

Under direkte kostnader i den nye modellen er det to kostnadsposter som er henholdsvis direkte lønn, og databasebruk. Dette er kostnader som er lette å spore uten for store registreringsproblemer for banken. På bakgrunn av at banken operer med fast årslønn er dette en kostnad som banken lett har tilgang til, og ikke ville være noe vanskelig å spore. Dette er også den største kostnadsposten for modellen, og derav den aller viktigste.

Indirekte kostnader

De indirekte kostnadene, er de kostnadene som ikke direkte påvirker tjenesten som banken tilbyr, men er et viktig kostnadselement. De indirekte kostnadene i modellen er tilknyttet arbeidsplass stipulert. Kostnadselementet arbeidsplass stipulert er i den nye modellen prøvd

og fordelt via fordelingsnøkler med aktivitetssatser og kostnadsdrivere. Dette er basert ut i fra en gjennomsnittsberegning ut i fra Eidsberg Sparebanks årsrapport.

6.2.4 Aggregering, målefeil og spesifikasjonsfeil

Den nye modellens første svakhet er knyttet opp i mot aggregeringsfeil, målefeil og spesifikasjonsfeil.

Aggresjonsfeil

Aggresjonsfeil fremkommer når vi slår sammen kostnader og enheter av en ressurs for heterogene aktiviteter for å fremskaffe en felles kostnadssats (Solem, 2012). I den nye modellen antar at en bedriftsrådgivers lønn er fastsatt på bakgrunn av Eidsberg Sparebanks gjennomsnittslønn for bedriftsrådgivere. Ved å benytte en fastsatt aktivitetssats for de ulike bedriftsrådgiverne vil derfor kunne gi feil kostnadsestimat dersom modellen legger en gjennomsnittslønn til grunn.

Det ville være å anta at det ville ha fremkommet flere aggresjonsfeil også i de andre kostnadselementene i den nye modellen dersom den skulle ha delt opp kostnadselementene i flere kostnadsaktiviteter. Årsaken til dette er knyttet opp i mot modellens kompleksitetsgrad, hvor ABC-kalkulasjon antar at kompleksitet driver kostnader. Dersom modellen skulle ha hatt en større kompleksitetsgrad en den til nå innehar, vil også kostnadene ved å benytte modellen bli større. Det gjør det derfor lett å se en årsak-virknings sammenheng i den nye kundelønnsomhetsmodellen.

Målefeil

Det hevdes at antall målefeil vil øke med innføring av ABC-kalkulasjon. Grunnen til dette er at oppsplittingen av kostnader i en rekke kostnadsgrupperinger og måling av fordelingsnøkler, øker usikkerheten (Bjørnenak m.fl., 2005). Dette er årsaken til at den nye kundelønnsomhetsmodellen ikke tar høyde for å fordele kostnadselementene i flere kostnadsaktiviteter. Ved å splitte den nye kundelønnsomhetsmodellen opp i flere kostnadsaktiviteter, øker usikkerheten for modellens valg av korrekte kostnadsdrivere og kostnadssatser. Eidsberg Sparebank er som nevnt en liten bank med begrensede ressurser når det kommer til kostnadsregistrering av bedriftskundene de innehar. Med lite informasjon rundt kostnadsregistreringen vil dette kunne føre til at kundelønnsomhetsmodellen kunne ha benyttet feil kostnadsdrivere for de ulike kostnadsaktivitetene, noe som hadde fremkommet i et feil kostnadsestimat av de totale kostnadene rundt bedriftskunden.

Spesifikasjonsfeil

Spesifikasjonsfeil fremkommer når fordelingsnøkklene ikke fanger opp den underliggende kostnadsstrukturen i bedriften. ABC-kalkulasjon har som hovedmålsetning å redusere antall spesifikasjonsfeil (Bjørnenak m.fl., 2005). En feil kan være å benytte ukorrekt kostnadsdriver på en kostnadsaktivitet, noe som medfører at kostnadsresultatet som fremkommer er feil og ikke gir et reelt bilde av den faktiske kostnaden. Det er å anta dersom den nye modellen skulle ha fordelt kostnadselementene videre i flere kostnadsaktiviteter med ulike fordelingsnøkler at modellen ville inneholdt flere spesifikasjonsfeil. Dette vil også i dette punktet være en utfordring knyttet opp i mot bankens begrensede registreringssystem av kostnader.

6.2.5 Kostnadsgruppering

Banken er som alle andre bedrifter basert på at det utføres ulike former for arbeidsprosesser. Det er normalt å beskrive disse som aktiviteter. Ved benyttelse av ABC-kalkulasjon kan det oppstå hindringer når det kommer til delbarhet, likartethet og styringsmessig meningsfull inndeling av aktiviteter.

Delbarhet

For at aktiviteten skal kunne benyttes i den nye kundelønnsomhetsmodellen må det være mulig å skille aktiviteten fra den totale ressursbruken knyttet til bedriftskundene. Et problem som er vanlig innenfor ABC-kalkulasjon er at enkelte aktiviteter er gjensidig avhengige av hverandre. Dette kan være et problem også innenfor bankindustrien. I den nye modellen antar at dersom du benytter mindre ressurser på kunden, jo mer lønnsom er kunden for banken. Men dersom banken ikke benytter tilstrekkelig med ressurser vil kunden være misfornøyd, og søke seg til andre banker. Det kan gjøre at det kan være vanskelig å skille mellom kundens lønnsomhet og bankens benyttede ressurser, men i denne modellen gjøres akkurat dette for å se på sammenhengen mellom ressursbruk og kundens lønnsomhet.

Likartethet

ABC-metoden fokuserer på hva som skaper kostnader og at det er mulig å skille kostnader drevet av en faktor fra kostnader som er drevet av andre faktorer (Hoff, 2010). Det betyr at ved bruk av ABC-kalkulasjon skal et kostnadsobjekt kun inneha en kostnadsdriver. Det fremkommer gjerne problemer dersom kostnadsobjekt innehar flere passende kostnadsdrivere. I den nye modellen er alle kostnadsdriverne valgt ut hvor å beskrive kostnadsobjektet på en korrekt måte i forhold til bankens bedriftskunder. De to siste kostnadsobjektene finner ikke modellen hensiktsmessig å dele opp i ytterligere aktivitet på bakgrunn av disse

kostnadsobjektene kan inneha flere passende kostnadsdrivere. Dersom disse skulle blitt delt opp ytterligere ville konstruksjonen av modellen vært et svært krevende arbeid, og modellens kompleksitet ville ha økt som årsak av dette.

Styringsmessig meningsfull inndeling

Ved benyttelse av ABC-kalkulasjon er et krav for å kunne styre kostnadene er vi forstår hva virksomheten benytter ressurser på. På bakgrunn av dette blir målsetningen ved å benytte kostnadsgrupperinger å øke forståelsen for hva ressursene blir brukt på. Siden bankindustrien er en såpass kompleks i form av mange ulike kostnadsaktiviteter ville det være fordelaktig for Eidsberg Sparebank å benytte seg av kostnadsgrupperinger på de ulike nivåene. I modellen er alle kostnadene tilknyttet bankens bedriftskunder, og vil derfor være på bedriftsnivå. Den nye modellen tar ikke sikt på å fordele bedriftskundene inn i flere kostnadsgrupper, men den tar sikt på å kartlegge de ulike kostnadene som er tilknyttet bedriftskundene det første og andre året. For å kunne si noe om disse kostnadene er modellen helt avhengig av et godt registreringssystem i banken.

6.2.6 CLV

Den nye modellen hensyntar kundens lønnsomhet i kun to år fremover. I de fleste kundeforhold er det slik at kunden benytter større deler av virksomhetens ressurser innledningsvis i kundelivsløpet. Dette er også tilfelle for bedriftskundene i Eidsberg Sparebank, hvor de etter hvert går over i en «sovende» fase, noe som betyr at kundene ikke etterspør så store deler av bankens ressurser og klarer seg fint omtrent uten bankens assistanse. På bakgrunn av modellen kun hensyntar to år frem i tid kommer ikke den effekten godt nok frem i den nye kundelønnsomhetsmodellen. Årsaken til at den nye modellen ikke hensyntar mer en to år frem i tid er knyttet opp i mot hvordan markedsrisikoen utvikler over tidsperioden. Banken antar at det maksimalt kan beregnes to år frem i tid basert på de dataene de innehar på dette tidspunktet, selv om kunden etterspør tjenester som strekker seg godt over to år. I de fleste tilfeller er det snakk om et lån som løper over flere år, noe som medfører at modellen ikke klarer å se kundens lønnsomhet over hele livsløpet. Dette medfører at en kunde med et lån som strekker seg over flere år vil på sikt bli en mer lønnsom kunde for banken, dersom alt annet holdes likt hovedsakelig på grunn av større renteinntekter.

Siden den nye kundelønnsomhetsmodellen kun tar hensyn til to år vil dette som nevnt ikke skape et korrekt bilde av kundens lønnsomhet gjennom hele kundens livsløp. Det er viktig at banken vil kunne klare å estimere kundens fremtidige kontantstrømmer, som vil være store

dersom lånet strekker seg over en lengre tidshorisont. Det fremkommer gjennom empirisk analyse at banken innehar en lav risikoprofil, noe som medfører at banken vil etterspørre de trygge kontantstrømmene kontra de usikre. Det vil derfor være å konkludere med at denne modellen er en kortsiktig kundelønnsomhetsmodell.

6.3 Dataregistrering

Når det kommer til bankens dataregistrering er dette selvfølgelig helt essensielt for å bygge en god kundelønnsomhetsmodell. Underveis i datainnsamlingsfasen fant vi fort ut det var vanskelig å få ønsket informasjon fra bankens registreringssystem og fra informantene i spørreundersøkelsene. Dersom ikke forskeren i denne oppgaven hadde hatt den gamle modellen å ta utgangspunkt i ville det ha vært svært vanskelig og lagd en ny kundelønnsomhetsmodell basert på den informasjonen som har blitt innsamlet. Denne informasjonen alene ville ikke ha gitt et godt nok beslutningsgrunnlag til å utarbeide en kundelønnsomhet. Noe som medfører at det settes spørsmålsteget knyttet til bankens registreringssystem, og om dette er godt nok for en liten bank i kraftig vekst. Det er spesielt data rundt kundeoppførsel banken burde samle inn som f. eks hvor stort tidsforbruk de ulike kundene benytter seg av i de ulike fasene kundes livsløp. Det ville videre ha vært smart og analysert hvordan kundekostnadene utvikler seg etter hvert som kunden beveger seg tidsmessig utover i livsløpet. Ved en slik analyse kan banken fremme informasjon rundt hvor store andeler av kostnadene som vil avta f.eks. det første året. Ved å sammenligne bedrifter i de samme bransjene kan banken se likheter for hvordan kontantstrømmene vil være fremover i kundelivsløpet. Dette medfører at banken kan etablere kundekontakt med kunder som i bankens øyne vil ha usikre kontantstrømmer de første årene, men totalt vil ha kontantstrømmer som oppnår ønsket rentemargin for banken.

Informantene

Det fremkom gjennom intervjuene at informantene i Eidsberg innehadde store kunnskaper om det å drifte en bank. Med andre ord hadde de meget god kontroll over bankens daglige drift, men felles for begge informantene var at de innehadde begrenset informasjon rundt bankens kostnadssystem. Når det kom til spørsmål som var tilknyttet bankens kostnadsstruktur viste det seg at informantene ikke innehadde ønsket informasjon rundt dette temaet. Dette var med på å gjøre arbeidet rundt kostnadssiden av modellen litt mer usikkert. Det kom derfor frem at dette var et tema som skal satses mer på i fremtiden på bakgrunn av at banken opplevde hardere «arbeidskår» i form av store endringer markedsrentene og risikopåslaget.

Økonomisk tallmateriale

På bakgrunn av at registreringssystemet i banken ikke var svært bra, var det vanskelig å få ut ønsket informasjon fra rundt det økonomiske tallmaterialet. De fleste beregningene tar utgangspunkt i tallene fra årsrapporten fra 2014. Det vi kan vurdere er om det blir korrekt å benytte disse tallene også i fremtiden. Dersom vi antar at banken innehar en konstant vekst og kan benytte året 2014 som en benchmark for fremtiden vil modellen være passende, men dersom banken opplever veldig ustabil vekst i kostnader vil disse satsene være feil. På bakgrunn av modellen benytter seg av ABC-metoden på kostnadssiden, er modellen er meget enkel å oppdatere. På bakgrunn av begrenset talltilgang bygger derfor modellen hovedsakelig på tallene fra årsrapporten for 2014. Årsaken til dette er de historisk korrekte tallene ettersom banken forventer konstant vekst også i fremtiden dvs. to år frem i modellen.

6.4 Modellens bruksområder hengitt ved et konkret eksempel

For å gi leseren et innblikk i hvordan modellen kan benyttes ønsker forskeren å komme med et reelt eksempel fra bankindustrien. For og ikke å gjøre eksemplet for stort ønsker forskeren å holde seg til ti ulike bedriftskunder. Hver og en av disse bedriftskundene fremstår ulikt i henhold til risikoklasse, ressursforbruk, hvilke produkter og tjenester de etterspør. I beregningen av kundenes lønnsomhet vil forskeren benytte modell 1. Forskeren vil her gi en oversikt over hvordan de følgende ti bedriftskundene vil fremstå:

1. Kunde nr. 1 vil etterspørre to stk. utlån, henholdsvis 1 750 000 kr og 500 000 kr. Dette er en kunde som fremkommer med en kredittvurdering A (lav risiko). Ønsker kassekreditt opp til 300 000 kr, og ingen garantier. Kunden har i dette tilfellet heller ingen innskudd, og etterspør ikke tjenesteprodukter. Banken ser for seg å benytte rundt 25 timer bedriftsrådgivning, samt fire timer med databasebruk. Sannsynligheten for mislighold er i dette tilfellet lav.
2. Kunde nr. 2 vil kun etterspørre et utlån på 1 250 000 kr, og kunden fremkommer med en kredittvurdering C (høy risiko). Kunden ønsker i dette tilfellet ingen kassekreditt og ingen garantier. Kunden har en innskuddskonto med 250 000 kr, og etterspør heller ingen tjenesteprodukter. Banken anser å benytte rundt 15 timer med bedriftsrådgivning, og 3 timer med databasebruk rundt denne kunden. Sannsynligheten for mislighold er i dette tilfellet høyt.
3. Kunde nr.3 vil etterspørre et utlån på 2 500 000 kr, og kunden fremkommer i risikoklasse B (normal risiko). Kunden ønsker en kassekreditt på 500 000 kr, og ingen garantier. Kunden innehar ingen innskuddskonto, men ønsker deg forsikringer til en sum av 50 000 kr. Banken anser på benytte rundt 25 timer på denne kunden, og 5 timer til databasebruk. Sannsynligheten for mislighold er her middels(normal).
4. Kunde nr. 4 etterspør et utlån på 4 500 000 kr, og kunden fremkommer i risikoklasse C (høy risiko). Kunden ønsker kassekreditt opp til 500 000 kr, og garantier opp til 300 000 kr. Kunden innehar ingen

innskuddskonto, andre inntekter vil fremkomme på 55 000 kr på denne kunden. Dette er en stor kunde og banken anser å benytte 35 timer på denne kunden, og 7,5 timer med databasebruk. Sannsynligheten for denne kunden fremkommer som høy.

5. Kunde nr. 5 etterspør et utlån på 1 000 000 kr, og et utlån på 250 000 kr. Kunden fremkommer i risikoklasse C (høy risiko). Kunden vil i dette tilfellet ikke benytte seg av kassekreditter eller garanti. Men ønsker gjerne å benytte seg av OTP til sine ansatte, til kr. 50 000. Kunden fremkommer som liten, og banken anser å ikke benytte mer enn 10 timer med rådgiving, og 5 timer med databasebruk. Sannsynligheten for mislighold vil i dette tilfellet fremkomme som høy.
6. Kunde nr. 6 etterspør et utlån på 2 750 000 kr, og et mindre utlån på 250 000 kr. Kunden er å anse som en B kunde (normal risiko). Kunden etterspør ikke kassekreditter eller garantier. Kunden ønsker videre å ikke benytte seg av tjenesteprodukter, og innehar ingen innskuddskonto. Kunden er middels stor så banken anser å benytte rundt 20 timer med bedriftsrådgivning, samt 5 timer med databasebruk. Kunden er å anse som normal i henhold til mislighold.
7. Kunde nr. 7 etterspør et utlån på 750 000 kr, og ønsker å benytte seg av garanti på opp til 100 000 kr. Kunden ønsker ingen flere tjenesteprodukter. Innehar ingen innskuddskonto. Banken anslår å benytte rundt 20 timer totalt (bedriftsrådgivning 15 timer og databasebruk 5 timer) på denne kunden, fordi kunden i dette tilfellet er såpass krevende. Dette er en risikoklasse B kunde (middels risiko).
8. Kunde nr. 8 etterspør et utlån på 5 000 000 kr, og ønsker kassekreditt opp til 750 000 kr, samt ingen tjenesteprodukter. Dette er en risikoklasse A kunde, og banken anslår å benytte 50 timer pluss ti timer med databasebruk. Sannsynligheten for mislighold fremkommer på denne kunden som svært lav.
9. Kunde nr. 9 ønsker et utlån på 500 000 kr og ingen kassekreditt eller garantier. Dette er en kunde i risikoklasse C (høy risiko). Kunden benytter seg heller ikke av tjenesteproduktene, og banken anser på å benytte om lag 15 timer på denne kunde. Bedriftsrådgivning 12 timer og databasebruk 3 timer. Sannsynligheten for mislighold er å anse som høy på denne kunden.
10. Kunde nr. 10 ønsker et utlån på 750 000 kr, og kassekreditt opp til 500 000 kr, men ingen garantier. Banken anser dette til å være risikoklasse B (normal risiko). Banken anser å benytte 10 timer på denne kunden, henholdsvis åtte timer med bedriftsrådgivning og 2 timer med databasebruk. Kunden innehar ingen innskuddskonto, og etterspør ingen tjenesteprodukter. Sannsynligheten er å anse som middels for denne kunden.

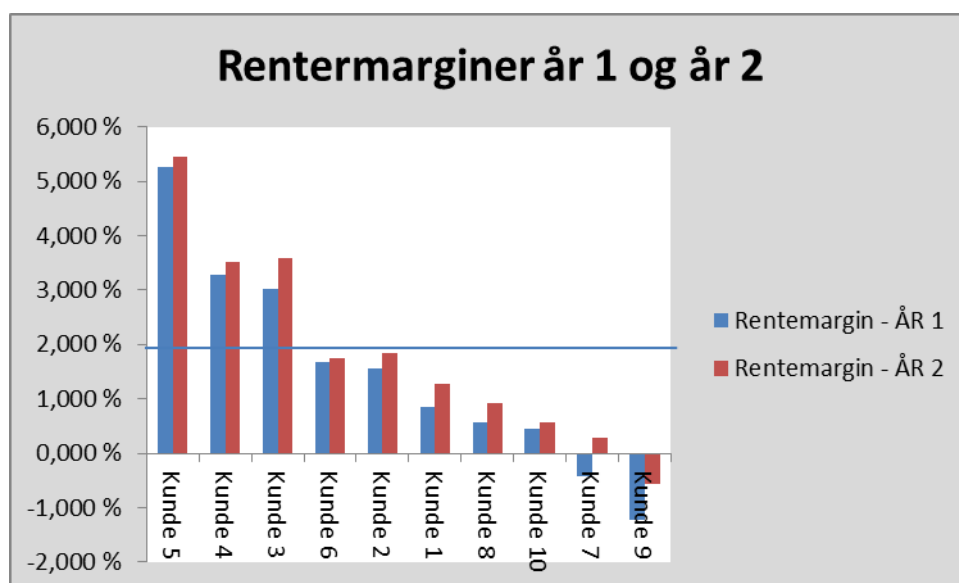
Kundeporteføljeanalyse

For å analysere bedriftsrådgivers A sin kundeportefølje benyttes den nye kundelønnsomhetsmodell basert på kundens ulike etterspørsel etter produkter og tjenester vist ovenfor.

Kunder	Rentemargin - ÅR 1	Rentemargin - ÅR 2	Endring i rentemargin fra år 1 til år 2
Kunde 5	5,263 %	5,452 %	0,190 %
Kunde 4	3,278 %	3,524 %	0,246 %
Kunde 3	3,020 %	3,575 %	0,554 %
Kunde 6	1,666 %	1,751 %	0,085 %
Kunde 2	1,562 %	1,843 %	0,281 %
Kunde 1	0,850 %	1,283 %	0,433 %
Kunde 8	0,558 %	0,929 %	0,372 %
Kunde 10	0,460 %	0,573 %	0,113 %
Kunde 7	-0,417 %	0,281 %	0,699 %
Kunde 9	-1,218 %	-0,572 %	0,646 %
Gj.snitt	1,502 %	1,864 %	0,362 %

Tabell 18: Endring i rentemarginer fra år 1 til år 2

Av figuren ser vi at det er kunde nr. 5 som skaper den høyeste rentemarginen for Eidsberg Sparebank av de ti kundene ovenfor. Generelt ser vi en trend i form av at rentemarginene endrer seg i positiv retning fra år 1 til år 2. Årsaken til dette er knyttet opp i mot at investeringskostnadene ved kunden fjernes, og derav blir kundens totale kostnader lavere i år 2.



Figur 8: Endring i rentemargin

Av figuren ovenfor ser vi at det er kun tre av ti kunder i bedriftsrådgivers A portefølje som ligger over ønsket nivå. Det betyr at banken i dette tilfellet har store utfordringer med å få kundene som ligger under ønsket nivå, opp på ønsket nivå.

Av denne figuren ser vi at samtlige kunder har *forbedret* sine rentemarginer i henhold til år 1, noe som indikerer at rentemarginen vil øke ettersom banken benytter mindre ressurser på kunden i fremtiden.

Det som er *avgjørende* for at kunde 3-5 skaper rentemarginer over ønsket nivå på 2 %, er at disse kundene etterspør i tillegg til de tradisjonelle banktjenestene også tilleggsprodukter. Det er produkter som banken har veldig god inntjening på, noe som kan være med på å dra opp rentemarginen. For kunder som ligger under ønsket rentemargin er banken «nødt» til å selge slike produkter til disse kundene.

Videre fremkommer bedriftsrådgiverens *gjennomsnittlige rentemargin* på 1,502 %, noe som er hele 0,798 % under ønsket nivå.

Kundelønnsomhetsmodellen kan videre benyttes til å måle kundeporteføljens *relative kundeavhengighet*. I dette tilfellet er denne svært høy, og dersom vi i denne kundeporteføljen fjerner de tre største kundene fikk kundeporteføljen en rentemargin på 0,346 %. Det vil si en nedgang på hele 1,174 %. Dette tilsier en nedgang på hele 77,24 %. Dette betyr i korte trekk at banken er svært avhengig av disse kundene, og banken vil være svært opptatt av å holde på disse kundene i fremtiden. Med en såpass høy avhengighetsgrad er banken utsatt for eventuelle endringer i kundesammensetningen, noe som gjør at banken er svært sårbar dersom den mister noen av de største kundene, målt i rentemarginer.

Dersom banken hadde opplevd svært høye rentemarginer for flere av kundene, kan dette i enkelte tilfeller være negativt. Med ekstremt høye rentemarginer vil banken ha kunnet priset seg for høyt, og kunden tilbyr at andre banker tilbyr bedre forutsetninger enn Eidsberg Sparebank. Derfor er det hele tiden en balansegang mellom rentemargin og bankens prising. I dette eksemplet ville de ha fått store konsekvenser for banken å ha mistet en av de tre store rentemarginene ovenfor, og i disse tilfellene vil banken mest sannsynlig ha godtatt renteforhandler i favør kunden.

Bruksområder

Nevnt innledningsvis i kapittelet styrer Eidsberg Sparebank etter rentemarginer, og anser rentemarginene som det viktigste styringsverktøyet for banken. På bakgrunn av at banken i dag kun innehar den totale gjennomsnittlige rentemarginen å styre etter skaper den nye kundelønnsomhetsmodellen flere styrker.

På bakgrunn av at de ulike bedriftsrådgiverne har ansvar for at bedriftene skaper ønsket rentemargin, kan de benytte seg av modellen til å se hvilke av kundene som er med på å redusere den totale gjennomsnittlige rentemarginen i kundeporteføljen. Dersom det fremkommer at enkelte kunder ligger under ønsket nivå, er bedriftsrådgiveren nødt til å ta grep. Den mest vanlige handlingen vil være å øke presset på bedriftskunden til å etterspørre bankens tilleggsprodukter som f.eks. forsikringer, leasinger, OTP. m.m. Det kan videre være at banken er nødt til å reforhandle renten, ettersom kunden ikke skaper ønsket rentemargin. I denne fasen er banken sårbar for at kundene opplever bedre tilbud fra konkurrerende bedrifter. Det medfører at banken ikke får reforhandlet i like stor grad som de ønsket, og dermed vil fokuset øke på å selge tilleggsprodukter. Hvis ikke, står banken i fare for å miste kunden til en konkurrerende bank. I enkelte tilfeller kan det være økonomisk, dersom kunden ligger langt under ønsket rentemargin og ikke ønsker noen form for tilleggsprodukter. Det kan i enkelte tilfeller være at banken ønsker bedriften selv om den ikke oppnår ønskede rentemarginer, og da er dette som oftest et kompromiss mellom fortjeneste og markedssammensettingen av kunder.

Det siste kapittelet i denne oppgaven vil ta for seg konklusjon og videre arbeid for banken.

7 Konklusjon og videre arbeid

Etter å ha analysert den nye kundelønnsomhetsmodellen er det tid for å drøfte oppgavens mest sentrale elementer. Under innsamling av kvalitative data fremkom det klart en rekke svakheter med bankens eksisterende kundelønnsomhetsmodell. På bakgrunn av disse svakhetene var modellen ikke i bruk i dag, noe som la grunnlaget for å videreutvikle den eksisterende modellen til en ny modell innenfor bedriftsmarkedet.

Bankens eksisterende kundelønnsomhets fremstod svært vanskelig å benytte seg i de daglige arbeidsoppgavene, samt at modellen inneholdt en del svakheter. Den største svakheten som denne oppgaven er blitt bygget rundt er hvordan den gamle modellen tok hensyn til kundens kostnader. Ved å betrakte en gjennomsnittlig kundekostnad ut i fra ulike utlånsintervaller skapte modellen et ukorrekt kostnadsbilde av kundens ressursbruk. Ved bruk av den eksisterende modellen fremkommer det en kryssubsidiering, hvor de minste kundene innenfor intervallet ble tillagt for store kostnader, mens de største kundene ble tillagt for små kostnader. For å løse problemet tilknyttet kostnadsfordeling benytter den nye modellen ABC-metoden, slik at kunden blir kostnadslagt etter dens bruk av bankens ressurser. Ved å dele opp i ulike kostnadsaktiviteter med tilhørende kostnadssatser blir kunden kostnadslagt etter hvor stor andel av bankens ressurser kunden faktisk benyttet, og ikke ved en gjennomsnittlig kostnad. Videre fokuserer den nye modellen at banken avsetter til tap i henhold til kundens risikoklasse, hvor banken i dag operer med en felles avsetningsportefølje for bankens kunder.

Ved å videreutvikle den eksisterende kundelønnsomhetsmodellen har sentrale beslutningstakere i Eidsberg Sparebank fått ett oppdatert styringsverktøy som tar hensyn til de faktiske kostnadene kundene skaper. Den nye modellen er et styringsverktøy som kan benyttes som en fullstendig kundelønnsomhetsanalyse. En av fordelene med den nye modellen er at det fremkommer en rentemargin i henhold til kundens ulike etterspørsel etter bankens tjenester. På bakgrunn av rentemarginene kan sentrale beslutningstakere styre kundene slik at de skaper bankens ønskede rentemargin, eller kundesammensetningen i rådgiverens portefølje. Den nye modellen kan også benyttes for banken til å prise sine produkter og tjenester, slik at de oppnår ønsket rentenivå. Dersom en kunde fremkommer under ønsket rentemargin vil banken være nødt til å prise sine produkter og tjenester i den retning at oppnår ønsket rentemargin.

For Eidsberg Sparebank vil veien videre være knyttet opp i mot å arbeide videre med utfordringene knyttet til kostnadsmåling av bedriftskundene. Hovedutfordringen til banken

ligger rundt å skape et bedre registreringssystem rundt kundens forbruk av bankens ressurser. Dersom banken prioriterer å skape et bedre registreringssystem, vil også kundelønnsomhetsmodellens datagrunnlag bli mer korrekt.

Den nye kundelønnsomhetsmodellen tar kun hensyn til to år, noe som er svært kort siden bedriftskundene som oftest er kunder i banken over flere år. En av farene ved å benytte en kortsiktig kundelønnsomhetsmodell er at banken nedprioriterer fremtidige kontantstrømmer. Det vil medføre at banken blir for opptatt av å tilknytte kundekontakt med bedrifter som skaper positive kontantstrømmer de første årene, og fokuserer ikke på bankens totale inntjening gjennom kundens livsløp. Dette vil kunne medføre at banken ikke knytter kundekontakt med de bedriftskundene som skaper negative kontantstrømmer for banken de første årene, noe som gir tapte inntekter for banken på sikt. Det er viktig å presisere at dette også er knyttet opp i mot bankens risikoprofil, hvor det er presisert innledningsvis at banken innehar en lavrisikoprofil. Dette medfører at banken nedprioriterer kunder med usikre kontantstrømmer, og derfor satser på det sikre fremfor det usikre.

På bakgrunn av kundelønnsomhetsmodellen bør hver av de ulike bedriftsrådgiverne i Eidsberg Sparebank i fremtiden utføre kundeavhengighetsanalyser på sine kundeporteføljer. Ved å utføre slike analyser finner bedriftsrådgiverne ut hvor avhengig banken er av enkelte kunder for å holde den gjennomsnittlige rentemarginen på ønsket nivå. Resultatet kan bidra med økt innsikt i kundesammensetningen i bedriftsrådgiverens portefølje, og avhengig banken er av den enkelte kundens bidrag.

Kilder

- Anderson, S.R., Kaplan, R.S. (2007) *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Bjørnenak, Trond (2003) *Strategisk økonomistyring – en oversikt*,
<https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>, 18. sept 2015.
- Bjørnenak, Trond m.fl. (2005) *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Konkurransetilsynet 01/2005. Oslo/Bergen 2005.
- Bjørnenak, Trond., Helgesen, Øyvind.(2009) *Kunderelasjoner og økonomiskstyring*. I: B.T Kalsaas (red.) *Ledelse av verdikjeder* ss. 99 – 115. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Cooper, Robin., Kaplan, R.S. (1998) *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Dalci, Ilhan., Tans, Veyis., Kosan, Levent.(2009) *Customer profitability analysis with time-driven activity based costing: a case study in a hotel*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.22 No.5, 2010 pp- 609-637.
- Dalland, Olav. (2014) *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendahl Akademisk.
- Eidsberg Sparebank (2014) *Eidsberg Sparebanks årsrapport 2014*.
<file:///C:/Users/Bj%C3%B8rn%20Ingar%20%C3%98deg%C3%A5rd/Downloads/Eidsberg%20Sparebank%20%C3%85rsrapport%202014.pdf>, 1. des. 2015.
- Eidsberg Sparebank (2015) *Historien rundt Eidsberg Sparebank*. (<https://esbank.no/om-oss#GenericTabItem0>), 2 des. 2015.
- Finans Norge (2014a) *Bankkonkurranse og fakta*,
<https://www.fno.no/aktuelt/nyheter/2014/03/bankkonkurranse-og-fakta/>, 19. sept 2015.
- Finans Norge (2015a) *Nibor*. <https://www.fno.no/tema/kapitalforvaltning/nibor/>, 2. des 2015.
- Finans Norge (2015 b) *Rekord lav tillit til norsk økonomi*.
[\(https://www.fno.no/aktuelt/sporreundersokelser/forventningsbarometeret1/forventningsbarometeret-2015/rekordlav-tillit-til-norsk-okonomi---spareviljen-nar-nye-hoyder/\)](https://www.fno.no/aktuelt/sporreundersokelser/forventningsbarometeret1/forventningsbarometeret-2015/rekordlav-tillit-til-norsk-okonomi---spareviljen-nar-nye-hoyder/), 2.des.2015.

Finanstilsynet (2014) *Resultat for finansinstitusjoner*.

<http://www.finanstilsynet.no/Global/Bank%20og%20Finans/Banker/Analyser%20og%20statistikk/Rapport-4Q-2014-Offentlig%20versjon.pdf>, 5. des. 2015.

Grenness, Tor. (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hansen,P.B., Skaldehaug, Espen. (2003) *Beslutningsrelevante kostnader*.
<https://www.magma.no/beslutningsrelevante-kostnader>, 21.okt 2015.

Havelin,GG., Helsem, AER., Helgesen, Øyvind (2013) *Bruk og nytte av kundelønnsomhet i store norske foretak*, <https://www.magma.no/bruk-og-nytte-av-kundelonnsomhetsanalyser-i-store-norske-foretak>, 18. sept 2015.

Helgesen, Øyvind. (1999). *Kundelønnsomhet*. Avhandling fra graden dr.oecon. ved Norges Handelshøyskole, våren 1999/ Monografi nr.6. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Helgesen, Øyvind. (2006). *Customer segments based on customer account profitability*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 14 (3).

Helgesen, Øyvind. (2008). *Targeting customers: A financial approach based on creditworthiness*. Journal of Targeting, Measurement and analysis for marketing, 16 (4), <http://www.palgrave-journals.com/jt/journal/v16/n4/full/jt200818a.html>, 20.sept 2015.

Hoff, K.G.(2009,a) *Strategisk økonomistyring*.Oslo:Universitetsforlaget.

Hoff, K.G.(2009,b) *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo:Universitetsforlaget.

Hoff, K.G (2010) *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo:Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2010) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, Asbjørn., Christoffersen, Line., Tufte, P.A (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Asbjørn., Christoffersen, Line., Tufte, P.A (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Lem, C.H. (2010) *Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler*.
<https://www.magma.no/kundeloennsomhet-er-viktigere-enn-produktkalkyler>, 17.okt 2015.
- Madsen, Dag Øivind., Stenheim, Tonny. (2014) *Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller 1st. edition*.
- McNab, Dave. (2015) *Customer Profitability Analytics: A practical guide to methods and technologies*. Toronto, Ontario, Canada: Objective Business Services Inc.
- Norges Bank. (2014) *Risikopåslag på bankens langsiktig innlån*, http://www.norges-bank.no/pages/99017/Staff_memo_2014_01.pdf, 4 des. 2015.
- Norges Bank. (2015) *Pengepolitisk rapport 3, 2015*. http://static.norges-bank.no/pages/103842/PPR_3_15.pdf?v=24092015122239&ft=.pdf, 2 des. 2015.
- Ryals, Lynette. (2008) *Managing customers profitability*. Chichester, West Sussex, England: Wiley A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Sending, Åge. (2014) *Økonomistyring 2*. <http://aagesending.no/ABC%20nett%20OK-2.pdf>, 22 okt. 2015.
- Sparebankforeningen a. (2015). *Sparebankens organisasjonsstruktur*.
<http://www.sparebankforeningen.no/id/1294.0>, 4. des 2015.
- Sparebankforeningen b. (2015) *Østfolds forvaltningskapital*.
<http://www.sparebankforeningen.no/id/1607.0>, 4. des 2015.
- Vatne, B.H. (2010). *Hva tjener bankene på boliglån og næringslån?*.
http://www.norges-bank.no/pages/86680/Hva_tjener_bankene.pdf, 3. des. 2015.
- Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Figurliste

Figur 1: ABC metodens grunnprinsipper (Bjørnenak m.fl., 2005)	36
Figur 2: Stegene i utviklingen av en ABC-kalkyle (Hoff, 2010).	37
Figur 3: Verdikjeden (Hoff, 2009 a)	39
Figur 4: Kostnadshierarkiet (Hoff, 2010).....	41
Figur 5: Kundehierarki	42
Figur 6: Utvikling av TDABC (Hoff, 2010)	51
Figur 7: Sparebankene i Østfolds forvaltningskapital pr. 31.12.2014 (i mill. kr) (Sparebankforeningen b, 2015)	69
Figur 8: Endring i rentemargin.....	108

Tabelliste

Tabell 1: Hva som kjennetegner mindre lønnsomme og lønnsomme kunder (Stenheim &Madsen, 2014).....	16
Tabell 2: Kostnadsklassifisering	29
Tabell 3: Selvkostkalkyle (Hoff,b, 2009).....	31
Tabell 4: Bidragsmetoden (Hoff,b,2009)	32
Tabell 5: Mål på kapasitet (Hoff, 2010)	44
Tabell 6: Beregning av timekostnad (Hoff, 2010)	45
Tabell 7:Undersøkelsens fokus (Dalland, 2014).....	56
Tabell 8: Strukturen i det norske finansmarkedet måt i % av forvaltningskapital pr. 31.12.2014(<i>Resultat for finansinstitusjoner, 2014</i>).....	67
Tabell 9: Utenlandske datterselskaper og filialers markedsandeler i det norske finansmarkedet målt i prosent av forvaltningskapital pr. 31.12.23014 (<i>Resultat for finansinstitusjoner, 2014</i>)	68
Tabell 10: Oversikt over bankens bedriftskunders rating	77
Tabell 11: Utberegning av bedriftsrådgiverens kostnadssats	86
Tabell 12: Utrekning av arbeidsplass stipulerts kostnadssats	86
Tabell 13: Beregning av databasebruk kostnadssats	87
Tabell 14: Økonomisk informasjon tilknyttet modellen	91
Tabell 15: Den nye kundelønnsomhetsmodellen	92

Tabell 16: Budsjetterte faste & variable kostnader, og hvordan faste og variable kostnader utløper seg i den nye kundelønnsomhetsmodellen.....	100
Tabell 17: Direkte og indirekte kostnader i den nye kundelønnsomhetsmodellen	101
Tabell 18: Endring i rentemarginer fra år 1 til år 2	108

Vedlegg

Vedlegg nr. 1 – Intervju nr. 1

Intervju nr. 1 danner et generelt grunnlag for oppgavens omfang. Intervjuet kan ses på som et introintervju til oppgaven, og er med på å gi en god start for oppgavens oppbygning. På forhånd har informanten og forsker blitt enige gjennom e-post at oppgavens skal ta for seg bedriftens bedriftskunder.

Informanten: Jon-Harald Bjørnstad. Kontorsjef

Sted: Sarpsborg avd. Eidsberg Sparebank

Dato: 31.8.2015

Kl: 10.00

Fase 1 – Innledning

- Uformell prat
- Presentasjon av meg selv
- Prestasjon av mitt tema og formål
- Forespørsel om opptak
- Stiller spørsmål om respondentens rolle, erfaring og hvorfor er han den riktige respondenten til å svare på disse spørsmålene?

Fase 2 – Intervjuet

TEMA

- Hva ønsker dere å vite om kundelønnsomhet?
- Hvorfor er kundelønnsomhetsanalyser viktige i bank?
- Hvilken nytteverdi har en kundelønnsomhetsmodell?
- Hvilke konkrete tiltak vil dere igangsette på bakgrunn av resultatene i kundelønnsomhetsanalysen?
- Innehar banken i dag en kundelønnsomhetsmodell for bedriftsmarkedet?

BANKEN

- Hvilket bilde har dere på BM-kundelønnsomheten i dag?
- Hvordan segmenterer dere BM-kundene?
- Hvordan fordeles kostnadene på BM-kundene?

Fase 3 – Avslutning

- Noe dere ønsker å legge til? Noen eventuelle kommentarer?
- Takker avslutningsvis for meg og takker for samarbeidet så langt.
- Innehar pr. dags dato e-postadresse.

Vedlegg nr. 2 - Intervju nr. 2

Intervju nr. 2 går direkte på å innhente økonomisk informasjon rundt Eidsberg Sparebanks bedriftskunder. Jeg ønsker å få informasjon rundt bedriftskundene for å kunne gi et bedriftskundenes spesifikke vilkår og oppførsel. Dette vil være det siste intervjuet før jeg starter med utarbeidelsen av modellen. Ser ikke bort i fra at det vil komme et, eventuelt to intervjuer av personer som klarer å bruke modellen. Kandidaten vil skrive et referat fra møte, og på bakgrunn av informasjon tilegnet seg i de to foregående intervjuene vil forskeren lage kundelønnsomhetsmodeller.

Informant: Erlend Braastad – Kredittansvarlig

Tid: 14.00

Sted: Eidsberg Sparebank, filial Sarpsborg

Dato: 21.sept.2015

1. Hvorfor etterspør dere kundelønnsomhetsanalyser for etablering av bedriftskunder?
2. Hvorfor er kundelønnsomhetsanalyser essensielle i bank?
3. Hvorfor ønsker dere en modell som går spesifikk tar for seg etableringskostnader tilknyttet bedriftsmarkedet?
4. Hvilke produkter og tjenester tilbyr dere bedriftskundene?
5. Hvilke produkter er mest lønnsomme?
6. Hvordan skaper bedriftskundene lønnsomhet?
7. Hvilke kostnader skaper en bedriftskunde ved etablering?
8. Hva er den største kostnadsposten til bedriftskundene ved etablering?
9. Hvordan segmenterer dere bedriftskundene? Og hvordan kunne dere ha segmentert disse eventuelt?
10. Hvordan fordeler dere i dag etableringskostnader på kundene?
11. Hvilke etableringskostnader er mulig, og hvilke kostnader er ikke mulig å identifisere?

12. Hvilke utfordringer ser dere ved å måle etableringskostnadene en bedriftskunde skaper?
13. Hvordan ser dere på faste kostnader? Skal de fordeles, i så fall hvordan?)
14. Hvor stor andel av kostnadene i Eidsberg Sparebank skaper bedriftskundene av de totale kostnadene?
15. Hvor ofte benytter en bedriftskunde seg av bankens volumtjenester (gjennomsnitt)?
16. Er det noen forskjell på oppmerksomheten dere tilbyr til en stor / liten bedriftskunder ved etablering?
17. Hvilke risikomomenter skaper en bedriftskunde?
18. Hvilken risikomåling benyttes på bedriftskundene?
19. Hvilke elementer bør en modell for etableringskostnader inneha?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no