

Kunderentabilitetsanalyser

Per Nikolaj D. Bukh

Servicestyringsgruppen

Institut for Økonomi, Afdeling for Virksomhedsledelse

Aarhus Universitet, DK-8000 Aarhus C

Tlf. 89 42 15 68 - Fax 86 13 51 32

E-mail: econikolaj@ecostat.au.dk

13. januar 1997

Bringes i *Virksomhedens Økonomistyring*,
S. Hildebrandt (ed.), København, Børsens Forlag

Kunderentabilitetsanalyser

*adjunkt, cand. oecon. Per Nikolaj D. Bukh, Ph.D.
Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet*

Konkurrencevilkårene i de fleste brancher førte i 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne til en markant fokusering på kvalitet og service i alle dele af virksomheden. Sideløbende med denne kvalitetsbølge fik virksomhederne for alvor øjnene op for den centrale rolle som kunderne - og opfyldelsen af deres ønsker nødvendigvis må have i konkurrenceprægede omgivelser.

Fokus på kunderne

Denne erkendelse har specielt i servicesektoren betydet en øget interesse for kundetilfredshed og -loyalitet samt for vurderingen af disse faktoreres betydning for rentabilitet og vækst (f.eks. Heskett *et al* 1994) og servicemanagementlitteraturen er i takt hermed blevet udvidet med en række instrumenter og værktøjer til at tage temperaturen på forholdet mellem virksomheden og dens kunder.

Samtidig med at kundetilfredshed og service i det hele taget har fået større betydning i alle virksomheder, har man kunnet observere et opbrud i det traditionelle skel mellem produktions- og servicevirksomheder. I stedet for at skelne skarpt mellem de to virksomhedstyper kan man måske snarere skelne mellem de forskellige service- og produktionsaktiviteter, som alle virksomheder udfører — i større eller mindre grad naturligvis. Det er et synspunkt, som af to forskellige årsager har betydning for denne artikel.

For det første har vi en særlig interesse i at udskille serviceaktiviteterne fordi disse kundevedte aktiviteter dels er kritiske for virksomhedens succes, og dels kan være særdeles omkostningskrævende at udføre. Derfor har vi brug for instrumenter til at styre dem. For det andet har udviskningen af skellet betydet, at mange af de instrumenter, som har været udviklet til brug i servicesektoren i lige så stor udstrækning også bruges af produktionsvirksomheder og omvendt.

Fokus på rentabilitet

Mens budskabet i 1980'erne lidt forenklet tenderede til at være kvalitet for enhver pris og så højt et serviceniveau som muligt, har mange virksomheder i 1990'erne i højere grad fokuseret på, at kundeforholdet også skal være ren-

tabelt. De ressourcer (markedsføring, salg, administration, service osv.), som virksomheden anvender til at opnå afsætning på kunde- eller segmentniveau skal ses i forhold til den indtjening som de samme kunder eller segmenter bidrager med - eller forventes at bidrage med.

Rentabilitetsanalyser

For at belyse kundesegmenter og distributionskanalers rentabilitetsforhold kan virksomheden afhængig af de konkrete omstændigheder gennemføre en række forskellige analyser. Disse kan blandt andet variere med hensyn til hvilke omkostninger og hvilke indtægter, der inddrages, hvilken tidshorisont analysen gennemføres med og hvilke segmenteringer, der anvendes.

Praktiske erfaringer viser, at det er langt nemmere at vurdere indtjeningssiden af et kundeforhold, end at bestemme de tilsvarende omkostninger ved kundeforholdet, fordi de interne regnskabssystemer ofte ikke er i stand til at levere den nødvendige information. Denne artikel handler derfor om, hvorledes det interne regnskabssystem kan designes, så det kan støtte de ønskede rentabilitetsanalyser.

Artiklens formål og disposition

Artiklens hovedformål er at demonstrere, hvorledes et aktivitetsbaseret regnskabssystem på en fleksibel måde kan anvendes til at vurdere produkters, kunders og distributionskanalers rentabilitet. I afsnit 1 diskuteres betydningen af kunderelationen og det beskrives, hvorfor der er forskelle i de enkelte kundeforholds rentabilitet og hvorledes rentabiliteten kan øges. I afsnit 2 beskrives det, hvorledes et aktivitetsbaseret regnskabssystem (Activity Based Costing), kan anvendes til at gennemføre rentabilitetsanalyser på flere niveauer og i flere dimensioner. I afsnit 3 beskrives, hvorledes den aktivitetsbaserede rentabilitetsanalyse skal gribes an og i afsnit 4 diskuteres det, hvilke ledelsesmæssige konsekvenser analysen kan have. Endelig afrundes artiklen med enkelte kommentarer i afsnit 5.

1. Rentabilitetsanalyser

Mange virksomheder fokuserer på servicekvalitet og kundeloyalitet ud fra den filosofi, at virksomhedens indtjening kan forbedres betydeligt, hvis man kender sine mest loyale kunder og kan fastholde dem ved at tilbyde dem en uovertruffen service. Set i dette lys kan det synes paradoksalt (jf. Foster,

Gupta og Sjoblom 1996), at de fleste regnskabsystemer i stedet for kunder hovedsageligt fokuserer på produkter, afdelinger og geografiske markeder. Ja, faktisk er de færreste økonomistyringssystemer i stand til at frembringe blot nogenlunde pålidelige oplysninger om forskellige kundeforholds rentabilitet.

For at kunne forfølge en sådan kundeorienteret strategi er det altafgørende at kunne vurdere kundesegmenters rentabilitet - eller potentielle rentabilitet. Ud over viden om forhold som kundetilfredshed, ydelsernes værdi for kunden og servicekvalitet, må virksomhedens informationsgrundlag derfor omfatte regnskabsmæssige oplysninger om omkostninger ved både at erhverve nye kunder og servicere og fastholde eksisterende kunder.

Analyser inden for dækningsbidragsmodellens rammer

De fleste virksomheder gennemfører analyser af rentabilitet på produkt- eller produktgruppeniveau inden for rammerne af det traditionelle dækningsbidragsregnskab. I mange virksomheder, blandt andet højautomatiserede produktionsvirksomheder og servicevirksomheder, udgør kapacitetsomkostningerne imidlertid en så stor del af de samlede omkostninger, at de beslutningsmæssige implikationer af de beregnede produktspecifikke dækningsbidrag i realiteten er stærkt begrænsede. Dette skaber et helt naturligt ønske om at kunne fordele en større andel af de "indirekte" omkostninger blandt de producerede enheder.

For at opnå en øget forståelse for virksomhedens omkostnings- og rentabilitetsstruktur er det også nødvendigt at anskue rentabiliteten fra afsætningssiden i form af kunders, segmenters og distributionskanalers rentabilitet. Hermed sikres et regnskabsmæssigt grundlag for de markedsorienterede beslutninger, f.eks. hvad angår fordelingen af reklamebudgettet.

Kritik af de traditionelle regnskabssystemer

Disse betragtninger kan synes så selvfølgelige, at det kunne undre, at enhver virksomhed ikke gennemfører rentabilitetsanalyser i flere dimensioner — dvs. for produkter, kunder, distributionskanaler etc. - samtidigt. I praksis er der imidlertid væsentlige problemer forbundet hermed. For det første er det traditionelle dækningsbidragsregnskab ikke en egnet regnskabsmæssig model til håndtering af produktstrukturer domineret af indirekte omkostninger og for det andet er rentabilitetsanalyser i kundedimensionen administrativt

krævende, fordi de involverer en omkostningsmæssig vurdering af virksomhedens aktiviteter på tværs af den traditionelle organisationsstruktur.

I det hele taget har de “traditionelle” regnskabssystemer, hvad enten de er af dækningsbidragstypen eller er fordelingsregnskaber, i den sidste halve snes år været stærkt kritiseret (jf. Cooper og Kaplan 1991a) for ikke at give ledelsen den information, der kræves for at kunne planlægge, styre og træffe beslutninger. De amerikanske kritikere (se Cooper og Kaplan 1991) har samtidig bidraget med løsningen, nemlig et aktivitetsbaseret omkostnings- eller regnskabssystem, der også herhjemme er blevet kendt under betegnelsen *Activity Based Costing* (ABC). ABC-systemer bygger på to grundantagelser. For det første opfattes omkostninger som en følge af, at der udføres aktiviteter (produktionsplanlægning, produktion, lagerhåndtering, kundeadministration osv.), og for det andet udføres aktiviteter på grund af omkostningsobjekter (kunder, serviceydelser, produkter m.v.). Derfor fordeles omkostninger først til aktiviteter og herefter til omkostningsobjekter på baggrund af deres anvendelse af virksomhedens aktiviteter¹.

ABC som et realistisk alternativ

Erfaringer fra virksomheder over hele verden har demonstreret, at rentabilitetsanalyser inden for rammerne af ABC muliggør detaljerede analyser, hvis fordele kan retfærdiggøre indsatsen med at udvikle det regnskabsmæssige analyseapparat i virksomheden. I praksis er det derfor ofte tilfældet, at ABC-analyser iværksættes som en umiddelbar følge af ændringer i konkurrencevilkår (f.eks. deregulering i den finansielle sektor, brancheglidning og udenlandsk konkurrence) eller på baggrund af konkrete overvejelser omkring bestemte kunders eller kundesegmenters rentabilitet.

Hvordan øges rentabiliteten af en kunderelation?

Grundlæggende set er der tre kilder til øget rentabilitet af kunderelationen (jf. Storbacka 1995):

1. Erhvervelse af *nye og rentable kunder*, dvs. en udvidelse af antallet af kunder, der efterspørger produktet eller serviceydelser. Det er her, den klassiske afsætningsøkonomi har sit hovedsigte.

¹ I denne artikel vil der ikke blive givet en detaljeret beskrivelse af hvad et aktivitetsbaseret regnskabssystem er og hvorledes det fungerer. Der henvises i stedet til kapitel xxx i denne Håndbog.

2. Forøgelse af de *eksisterende kunders* rentabilitet, dvs. at motivere kunderne til en adfærd, der giver højere afkast ved hjælp af rabatter, gebyrer, tilbud osv. For et pengeinstitut er det for eksempel et spørgsmål om at sælge rentable tillægsydelser, at undgå omkostningskrævende serviceydelser, at gebyrlægge ydelser mv.
3. Forlængelse af *varigheden af kundeforholdet*, dvs. at bevare den rentable adfærd i en længere periode. Det drejer sig altså om at holde på kunderne for eksempel ved at yde dem en god service, ved at øge deres omkostninger ved at flytte konti, ved at øge kundernes fordele i takt med kundeforholdets varighed osv.

Årsager til rentabilitetsforskelle

Den grundlæggende årsag til, at rentabilitetsanalyser på kundeniveau er af særlig interesse, er, at ikke alle kunderelationer bidrager lige meget til virksomhedens samlede resultat. Dette udsagn dækker over komplekse sammenhænge, hvor den enkelte kundes køb ikke nødvendigvis er den faktor, som betyder mest for rentabiliteten (jf. Shapiro *et al* 1987).

Da rentabilitet er et spørgsmål om, hvor stor forskellen mellem indtægter og omkostninger er, kan forskelle i kunders rentabilitet hidrøre fra:

- ?? Forskelle i *indtægt*, hvilket eksempelvis kan skyldes, at kunder betaler forskellige priser, efterspørger forskellige produkter, skal have forskellig instruktion i brugen af produkter, har forskellige købsmønstre osv.
- ?? Forskelle i *omkostninger*, der overordnet skyldes forskelle i den måde, kunder anvender virksomhedens ressourcer på.

En udvidet opfattelse af kunderelaterede omkostninger

Som diskuteret tidligere i artiklen, er der særlige problemer forbundet med at vurdere de reelle omkostninger forbundet med at betjene de enkelte kunder eller kundesegmenter. Ud over omkostninger forbundet med selve salget eller serviceformidlingen, er det ofte nødvendigt at inddrage omkostninger i et totalt værdikædeperspektiv fordi erfaringer (f.eks. Foster *et al.* 1996; Shapiro *et al* 1987) viser, at omkostninger forbundet med R&D, produktdesign, produktion, markedsføring, distribution og servicebehov efter salget kan variere betragteligt mellem kundegrupper. Det kan f.eks. være fordi afstande mellem kunder og sælgere er forskellig, fordi nogle kunder skal have flere

salgsbesøg, mere information eller anden særlig behandling, eller fordi kunderne stiller forskellige krav, hvad angår kvalitet, leveringstider, design mv.

2. Aktivitetsbaserede rentabilitetsanalyser

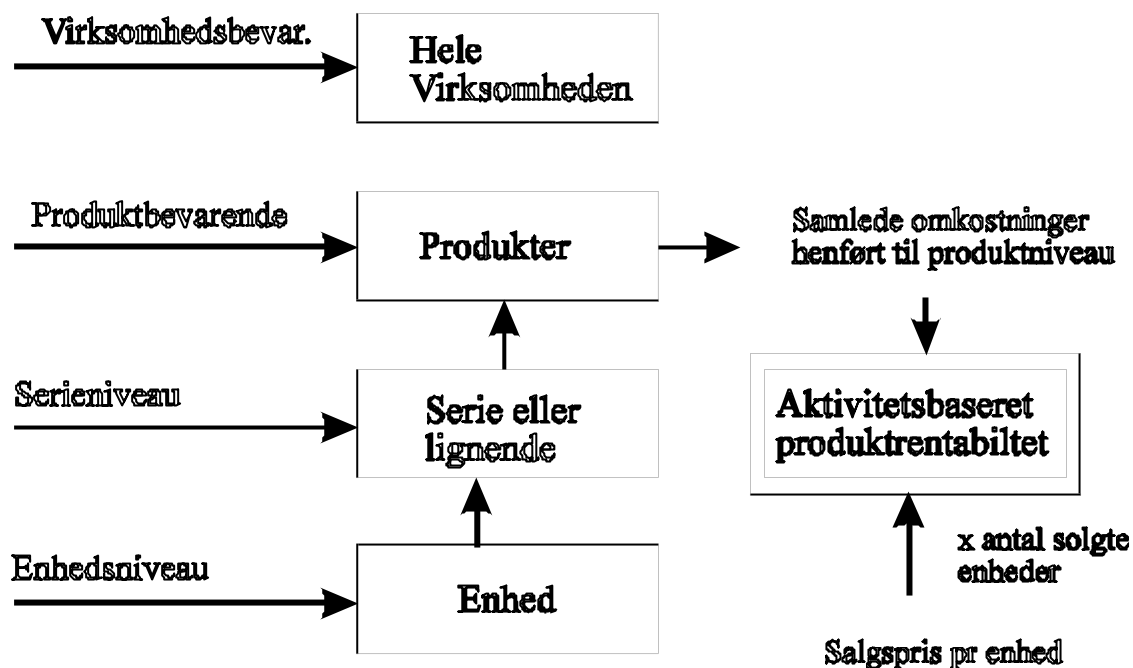
Inden for rammerne af et ABC-system kan der gennemføres rentabilitetsanalyser, som giver præcis og vigtig information om, hvor rentable produkter og serviceydelser er i de markedssegmenter, hvor virksomheden har valgt at operere, samt hvad den relative rentabilitet af kunder eller gruppe af kunder er.

Produkters rentabilitet

Den hierarkiske ABC-model (jf. beskrivelsen i kapitel xxx) lægger umiddelbart op til, at omkostninger bestemmes på produktniveau ved at aggregere omkostninger på enheds- og serieniveau til produktniveau, således som det illustreres i Figur 1. Ved at sammenholde de samlede omkostninger, der henføres til produktniveau med de tilsvarende indtægter fra afsætningen af produkterne bestemmes rentabilitet. I det viste eksempel er det antaget, at alle enheder sælges til den samme pris, men analysen kan naturligvis tilpasses til de konkrete omstændigheder.

Det skal i relation til den hierarkiske ABC-model bemærkes, at en del af omkostningerne, opfattes som virksomhedsbevarende (virksomhedens generelle ledelse, visse stabsfunktioner, bygningsvedligeholdelse, forsikringer mv.) og derfor ikke fordeles til produktniveau.

Desuden skal det fremhæves, at det er vigtigt at fortolke resultaterne i lyset af de antagelser om produkters afhængighed etc., der implicit gøres ved ABC-beregningerne.



Figur 1. Illustration af den hierarkiske ABC-models anvendelse til at bestemme produkters rentabilitet.

Kunderelationers og markeders rentabilitet

Analysen af kunderentabilitet kan gennemføres på flere niveauer. På det mest detaljerede niveau fokuseres der på individuelle kunder, mens der på mere aggregerede niveauer kan fokuseres på grupperinger af kunder.

Beregningsteknisk er der principielt ikke forskel på ABC-analyser af produkters rentabilitet og af kunders rentabilitet. På samme måde, som der opereres med produktbevarende omkostninger, kan der defineres *kundebevarende* udgifter, der kan henføres direkte til de individuelle kunder eller kundesegmenter. I begge tilfælde baseres regnskabssystemet på de samme to grundantagelser om at omkostninger er en følge af, at der udføres aktiviteter og at aktiviteter udføres på grund af *omkostningsobjekter*, som altså både kan være kundeorienterede (dvs. individuelle kunder, markeder, distributionskanaler mv.) og produktorienterede (dvs. komponenter, færdigvarer, produktgrupper mv.).

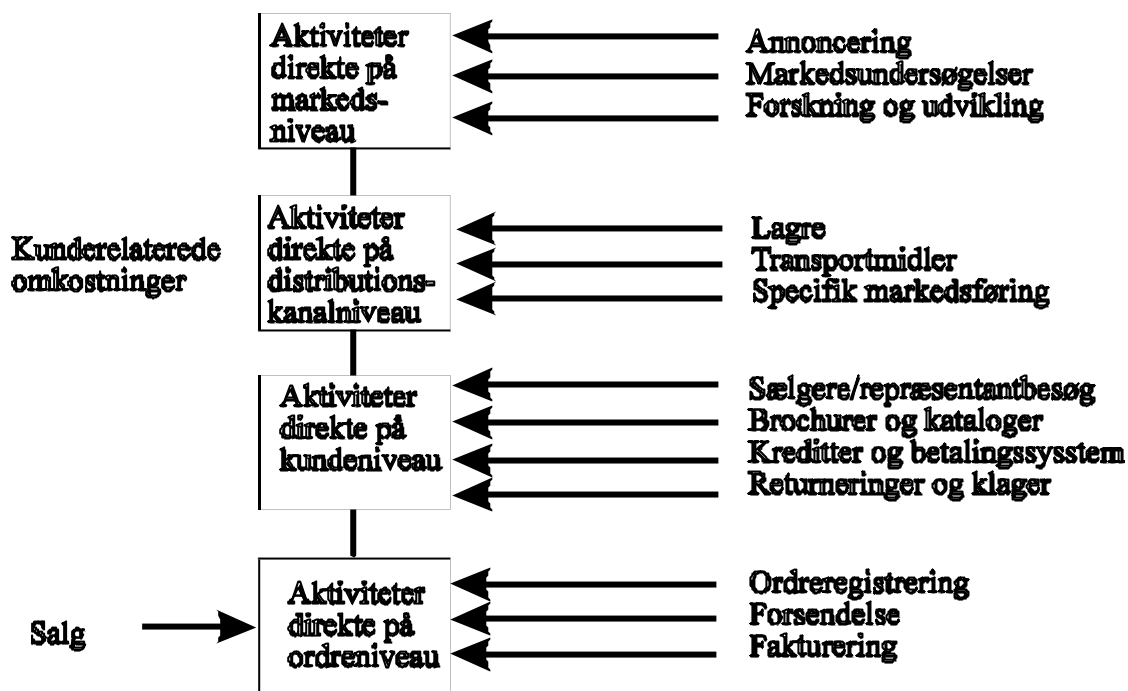
Det kundeorienterede omkostningshierarki

Det grundlæggende princip er, at de kunderelaterede omkostninger henføres til forskellige typer omkostningsobjekter på forskellige niveauer (jf. Cooper

og Kaplan 1991a, 1991b; O'Guin og Rebisckke 1996), således som angives herunder:

- ?? **Ordrebestemte aktiviteter**, der bestemmer omkostninger, som kan henføres direkte til salget, behandlingen og leveringen af enkelte ordrer til individuelle kunder. Aktiviteterne omfatter indtastning af ordrer i edb-systemer, pakning og forsendelse, fakturering mv.
- ?? **Kundebestemte aktiviteter**, som vedrører omkostninger, der kan henføres direkte til individuelle kunder, men ikke til de enkelte ordrer. Aktiviteterne omfatter for eksempel sælgeres kundebesøg, kreditgodkendelser, udsendelse af vareprøver, kataloger mv. Ofte kan aktiviteter, der vedrører eksisterende kunder, med fordel adskilles fra aktiviteter, der har til hensigt at erhverve nye kunder (jf. O'Guin og Rebisckke 1996) idet disse aktiviteter kan opfattes som direkte i forhold til markedet.
- ?? **Distributionskanalrelaterede aktiviteter** omfatter for eksempel specifikke markedsføringsomkostninger og transportmidler, der opretholdes for at betjene kunder via bestemte distributionskanaler. Generelt kan de samme markeder og de enkelte kunder forventes at købe gennem flere forskellige distributionskanaler. De distributionskanalrelaterede omkostninger omfatter ikke ordre- og leveringsomkostninger gennem kanalen, da disse omkostninger er ordredirekte.
- ?? **Markedsrelaterede aktiviteter** udføres for at betjene bestemte grupper af kunder. De omfatter for eksempel aktiviteter der skal klarlægge kundernes behov samt udviklingen af nye teknologier og produkter. Aktiviteterne der både kan have til formål at opretholde tilstedeværelsen i markedet og at tiltrække nye kunder, omfatter annoncering, markedsføring, forsikringer, messedeltagelse, mv.

Den hierarkiske model af virksomhedens kunderelaterede aktiviteter illustreres i Figur 2. Afhængig af den konkrete virksomhed kan den aktuelle model se anderledes ud, men det grundlæggende princip er det samme. Omkostningerne ved de enkelte aktiviteter, for eksempel telefonisk besvarelse af kundehenvendelser, antages at variere direkte i henhold til en proportionalitetsfaktor, der i ABC-litteraturen betegnes en *cost driver*. I det aktuelle eksempel kan cost driveren enten være antallet af kundehenvendelser eller varigheden af henvendelserne.



Figur 2 Den hierarkiske ABC-model af virksomhedens kunderelaterede aktiviteter

Nogle omkostninger, f.eks. konkrete markedsføringsprogrammer, retter sig ikke mod enkeltkunder og må derfor opfattes som direkte i forhold til markedet som en helhed, eller eventuelt i forhold til den enkelte distributionskanal.

Distributionskanalers rentabilitet

Som det fremgår af Figur 2 kan analyser af kunderentabilitet også dreje sig om at vurdere rentabiliteten af forskellige distributionskanaler. En computerproducent kan f.eks. være interesseret i at sammenligne salg via postordre med distribution gennem varehuskæder eller uafhængige forretninger. Eller en kreditforening kan have behov for at vurdere rentabiliteten af forskellige måder at formidle lån på — f.eks. gennem ejendomsmæglere, pengeinstitutter eller direkte. Man taler i denne forbindelse om rentabilitet af forskellige *distributionskanaler*.

Analysen kan nemmest gennemføres, hvis individuelle kunder eller kundesegmenter kun betjenes gennem bestemte distributionskanaler, idet indtjeningen på kundeniveau kan aggregeres til et overordnet udtryk for distributionskanalens rentabilitet ved at fratække udgifter til vedligeholdelse af distributionskanaler. Det kan for eksempel dreje sig om annoncering og andre

udgifter, der er uafhængige af antallet og sammensætningen af kunder i distributionskanalen.

3. Anvendelsen af ABC-systemet

Det er i en tidligere artikel i Håndbogen (Bukh 1996) vist, hvorledes et ABC-system kan udvikles. I dette afsnit skal det vises, hvorledes ABC-systemet i 3 trin anvendes til at bestemme kunder eller kundegruppers rentabilitet.

Gruppering af kunderne

Afhængig af konkrete omstændigheder kan rentabilitetsanalyser gennemføres for enkeltkunder eller for grupperinger af kunder. I de fleste brancher vil man operere med en eller anden form for segmentering, som eventuelt kan danne grundlag for rentabilitetsanalyserne. Generelt kan der være to forskellige hensyn, som søges imødekommet ved grupperingen.

For det første kan grupperingen være et middel til at gøre analysen mere håndterbar ved ikke at skulle fordele omkostninger til et stort antal kunder, og i det hele taget ved ikke at skulle håndtere registreringer for et stort antal - måske anonyme - kunder. For at opfylde dette formål isoleret set uden forvridding af omkostningsfordelingen, må kunderne være grupperet, således at de er nogenlunde homogene, hvad angår deres efterspørgsel efter virksomhedens produkter, serviceydelser og anvendelse af virksomhedens ressourcer i øvrigt.

For det andet kan grupperingen afspejle, eller være identisk med de kundegrupper, som virksomhedens markedsføring retter sig mod, således at rentabilitetsanalyserne kan udtrykke den gennemsnitlige eller forventede rentabilitet af kunder i gruppen. Ud fra denne betragtning kan der segmenteres efter sædvanlige afsætningsøkonomiske kriterier: køn, alder, bopæl osv. Det vil desuden ofte være værdifuldt at gruppere kunderrelationerne efter hvilke produkter, der skaber den første kontakt og lignende.

Ofte vil det imidlertid være tilfældet, at man har en formodning om, hvilke segmenteringskriterier, der er relevante. Men opdelingen i f.eks. "store" og "små" kunder er ikke fastlagt. I sådanne situationer kan segmenteringen gennemføres på baggrund af information fra rentabilitetsanalysen.

Konstruktion af en aktivitetsprofil på kundeniveau

Det næste skridt i analysen er, at bestemme en aktivitetsprofil² for hver enkelt kundegruppe. Det drejer sig om en liste over, hvilke aktiviteter, der medgår til serviceringen af kunden og i hvilket omfang - altså hvor mange enheder af cost drivers belastes kunden med. I et pengeinstitut kan det for eksempel dreje sig om 1 årsopgørelse, 6 nyhedsbreve, 12 PBS-meddelelser osv.

Ved konstruktion af aktivitetsprofilen må potentielle problemer omkring kunders anvendelse af flere forskellige distributionskanaler håndteres. Nogle aktiviteter er unikt knyttede til kunden, f.eks. årsopgørelser registreret på cpr-numre, mens andre aktiviteter afhænger af, hvilke distributionskanaler kunden anvender.

Fordeling af de kunderelaterede aktivitetsomkostninger

Det sidste skridt i omkostningsfordelingen er at fordele omkostningerne til kunder, hvilket gøres under hensyntagen til det aktuelle analyseniveau. For at vurdere omkostningerne forbundet med individuelle kunder eller kundegrupper medtages kun kunde- og ordrelaterede omkostninger, jf. Figur 2. Ved at kombinere markeds- og distributionskanaldirekte omkostninger med omkostninger på kunde- og ordreniveau kan omkostninger ved at betjene forskellige dele af det samlede marked vurderes.

Rentabilitetsanalysen

Selve rentabilitetsanalysen gennemføres herefter ved at sammenholde omkostninger med indtægter i de tilsvarende kundeforhold. Ofte vil man operere med produkthierarkiet (jf. figur 1) og kundehierarkiet (jf. figur 2) samtidig, således at virksomhedens samlede omkostninger kan opgøres med udgangspunkt i de omkostninger, der bestemmes i de to hierarkier.

Det betyder for eksempel, at omkostningerne i en given kunderelation både hidrører fra aktiviteter på kundeniveau og ordreniveau (jf. figur 2) og fra omkostninger henført til de produkter eller ydelser, som kunden efterspørger (jf. figur 1).

² En aktivitetsprofil betegnes ofte "Bill of Activities" som en analogi til begrebet "Bill of Materials" i litteraturen om produktionsplanlægning.

Variation i rentabilitet er helt sædvanlig

Det er et helt sædvanligt resultat, at en rentabilitetsanalyse viser, at rentabiliteten varierer meget mellem kunder. En del af variationen vil ledelsen formodentlig finde i overensstemmelse med den viden, som allerede findes i branchen eller i den specifikke virksomhed. Det er også almindeligt, at andre af analysens resultater umiddelbart opfattes som overraskende.

Det er i den forbindelse vigtigt at slå fast, at der *ikke* er noget forkert ved at ikke alle kunder bidrager lige meget til virksomhedens rentabilitet. Ligesom alle produkter sjældent er lige rentable. Men det er et potentielt problem, hvis man ikke ved, hvorledes rentabiliteten varierer - eller hvis man slet ikke er opmærksom på, at ikke alle kunder er lige rentable.

Variation i rentabilitet er både normalt og i overensstemmelse med god driftsøkonomisk praksis. Veldrevne virksomheder kender deres omkostningsstruktur. Samtidig fastlægges priser på baggrund af produkternes værdi for kunderne fremfor, hvad det har kostet af producere dem.

På baggrund af konkret viden om fordelingen af omkostninger, priser og rentabilitet kan virksomhedens ledelse fastlægge retningslinjer for, hvorledes virksomhedens kunder skal betjenes.

4. Rentabilitetsanalysens konsekvenser

Det vil afhænge af virksomhedens situation og de konkrete omstændigheder ved analysen, hvilke specifikke råd der kan gives til "ledelsen" på baggrund af en rentabilitetsanalyse. Ofte vil nogle af de tiltag, som en analyse kan give anledning til, være:

- ?? **Ændringer i kunders valgmuligheder:** F.eks. fjernelse af muligheden for, at kunden vælger visse kombinationer af serviceydelser og produkter, der ikke er rentable.
- ?? **Gebyrlægning af ekstraydelser:** Ved at lade kunderne betale den "sande" pris for de tillægsydelser (eventuelt inklusiv rådgivning osv.), der efterspørges, opnås en markedsbestemt efterspørgsel.
- ?? **Motivation af kunder:** Kendes fra bestillinger af varer, hvor kunden ved rabat eller gebyr tilskyndes til samlet bestilling og større ordrer.

- ?? **Ændringer i rabatpolitik:** Handler ofte om at opnå konsistens i rabatpolitikken, således at de rigtige signaler sendes til de rigtige kunder. Erfaringer fra mange rentabilitetsstudier viser, at der ikke altid er sammenhæng mellem de kunder, der får rabat, og de kunder, som der tjenes på.
- ?? **Identifikation af “foretrukne” kunder:** Ved at give en profil af de kunder, der bidrager mest til virksomhedens indtjening, kan salgsarbejdet målrettes.
- ?? **Samarbejde med kunderne** om øget effektivitet i leveringen, f.eks. ved anvendelse af EDI.
- ?? **Motivation af salgs-/rådgivningspersonale:** Nogle virksomheder går et skridt videre end blot identifikation af foretrukne kunder, idet ABC-informationen lægges til grund for beregning af bonus.
- ?? **Ændret servicering** af de mindst rentable kundegrupper, f.eks. ved at gå fra personlig kontakt mellem sælger og kunde til telefonisk kontakt.
- ?? **Outsourcing af kundekontakt for visse kundegrupper:** Vil for “almindelige” varers vedkommende for eksempel være et spørgsmål om at ændre distributionsform for småkunder til uafhængige distributører.

Det er klart, at der blandt disse forslag til råd gemmer sig en række vanskelige beslutninger af både strategisk og taktisk natur, som kan have vidtrækkende konsekvenser for virksomheden. De nævnte eksempler er ikke gensidigt udelukkende og det vil være et væsentligt element i den aktivitetsbaserede ledelse, at vælge de rigtige midler til at øge rentabiliteten af de enkelte kunderelationer.

5. Afsluttende bemærkninger

Som ved alle implementeringer af økonomistyringssystemer, må designvalget træffes på baggrund af en række situationsbetingede faktorer - herunder ikke mindst den organisatoriske kontekst som systemet skal indgå i, samt de markedsmæssige og strategiske omstændigheder, som virksomheden befinder sig i. Derfor vil nogle virksomheder udføre kunderentabilitetsanalyser som ad-hoc analyser f.eks. for at understøtte strategiske forandringsprocesser, mens andre virksomheder indarbejder rapportering af kunderentabilitet i

virksomhedens periodiske rapportering, f.eks. for at støtte beslutningstagen i turbulente markedsmæssige omgivelser.

Datagrundlaget bestemmer analysens værdi

Værdien af en rentabilitetsanalyse afhænger af dens pålidelighed og dermed af det datagrundlag, som den baseres på. Generelt er det nemmest at vurdere kundeforholdet fra indtægtssiden, men afhængig af de konkrete omstændigheder skal man alligevel sikre, at relevante indtægter vedrørende kundeforholdet medtages.

Hvilke indtægter

Det betyder blandt andet, at en enkelt kundes køb gennem forskellige distributionskanaler og i forskellige geografiske regioner af virksomheden skal henføres til netop den kunde, og at der skal tages hensyn til forskelle i betalingsmønstre, rabatordninger og kreditbetingelser.

Hvilke omkostninger

Sædvanligvis er det som diskuteret i artiklen langt sværere at identificere de omkostninger, som vedrører de enkelte kundeforhold, dels fordi regnskabsystemerne hyppigere fokuserer på afdelinger, produkter og geografiske områder og dels fordi en væsentlig del af værdikædens omkostninger traditionelt opfattes som faste omkostninger (eller kapacitetsomkostninger), der ikke fordeles.

Tidsdimensionen

Desuden beskæftiger det traditionelle regnskabsvæsen sig hovedsageligt med periodens opnåede indtægter og afholdte omkostninger samt med fordelingen af omkostninger og indtægter vedrørende tidligere perioder.

Den kundeorienterede rentabilitetsanalyse må imidlertid inddrage de fremtidige omkostninger og indtægter i relation til kundeforholdet - næsten på samme måde som forsikringsselskaber gør. På omkostningssiden er to af de oplagte eksempler, således (jf. Foster *et al* 1996) inddragelse af fremtidige miljøomkostninger samt omkostninger relateret til produktansvar, som kan variere betragteligt mellem kunde grupper.

Det er også oplagt at en væsentlig del af omkostningerne ved mange kunde-forhold vedrører etableringen af kundeforholdet og at rentabiliteten derfor kun kan vurderes i et flerperiodisk perspektiv.

Litteratur

- Bukh, P. N. D. 1996. Activity Based Costing. I *Virksomhedens Økonomistyring*, S. Hildebrandt (ed.), Børsens Forlag: København.
- Connolly, T. og G. Ashworth. 1994. Managing customers for profit. *Management Accounting* (april):34-39.
- Cooper, R. og R.S. Kaplan. 1991a. *The design of Cost Management Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cooper, R. og R.S. Kaplan. 1991b. Profit priorities from Activity-Based costing. *Harvard Business Review* (3):130-135.
- Foster, G., M. Gupta og L. Sjoblom. 1996. Customer profitability analysis: challenges and new directions. *Journal of Cost Management* 10(1):5-17.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, jr., og L.A. Schlesinger. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* (2):164-174.
- Howell, R.A. og S.S. Soucy. 1990. Customer profitability: as critical as product profitability. *Management Accounting* (october):43-47.
- Kaplan, R. S. 1990. Kanthal, Harvard Business School Case 190-002 samt Supplement 190-003.
- Maisel, L. S. og Morrissey, E. 1996. Using Activity-based costing to improve performance. I *Handbook of Cost Management*, 3. udgave. B. Brinker (ed.) Boston: Warren, Gorham & Lamont.
- Morrow, M. og G. Ashworth. 1994 An evolving framework for activity-based approaches. *Management Accounting* (2):32-36.
- O'Guin, M. C. og S. A. Rebisckhe. 1996. Customer-driven costs using Activity-Based Costing. I *Handbook of Cost Management*, 3. udgave. B. Brinker (ed.) Boston: Warren, Gorham & Lamont.
- Shapiro, B. P., V. K. Rangan, R. T. Moriarty og E. B. Ross. 1987. Managing customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review* (5):101-108.
- Storbacka, K. 1995. The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking. Skriftter utgivna vid Svenska Handelshögskolan, nr. 55.