

Relationship Costing

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus og
professor Poul Israelsen, pi@iproduct.aau.dk,
Aalborg Universitet

1. Indledning

Kunderne er mere krævende

De fleste virksomheder er under stigende konkurrencemæssigt pres. Generelt bliver kunderne mere krævende – de forventer mere til lavere pris – og det stiller store krav til virksomhederne om at omstille organiseringen og den økonomiske styring til disse nye konkurrencevilkår. Herudover giver de senere års intensive investeringer i Customer Relationship Management (CRM) teknologier og data warehouses en overflod af oplysninger om kunders holdninger, opfattelser, præferencer og adfærd, som det kræver nye metoder at håndtere strategisk.

Mange virksomheder fokuserer på at opbygge relationer til både kunder og leverandører, hvilket både indebærer at nye aktiviteter og processer bliver centrale, og at nye succesfaktorer bliver kritiske. Dermed ændres virksomhedens omkostningsstruktur i retning af større differentiering: Nogle kunder er væsentlig dyrere at betjene, fordi de f.eks. stiller særlige krav til produktudvikling og produktionsprocesser, mens andre kunder kan betjenes ved langt lavere omkostninger. Tilsvarende er indtjeningspotentialet forskelligt fra kunde til kunde; blandt andet afhængigt af pris- og rabatstruktur samt en række andre forhold, f.eks. kundens betaling for ydelser vedrørende produktudvikling mv.

Den centrale pointe...

Den centrale pointe i disse betragtninger er, at det kræver viden om omkostningsstrukturen, og at der skal gennemføres lønsomhedsberegninger for at sikre den nødvendige information til virksomhedens Relationship Management-

aktiviteter. I den markedsorienterede virksomhed lægges der vægt på, hvorledes omsætningen kan øges ved at fokusere på kundernes behov, øge servicekvaliteten og dermed kundetilfredsheden. Der sættes dermed fokus på, hvorledes vejen fra kundetilfredshed til indtjening (jf. Rust *et al.* 2002) omfatter tiltrækningen af kunder (Kordupleski *et al.* 1993), fastholdelsen af kunder (Bolton 1998) samt effekten af "word of mouth" (Danaher & Rust 1996; Anderson 1998), således som det også kendes fra balanced scorecard litteraturen (jf. Bukh & Bang 2004; Bukh *et al.* 2004).

For at sikre de bedst mulige beslutninger om hvorledes kunder skal betjenes, og virksomhedens markedsføringsindsats skal struktureres, er det imidlertid nødvendigt at inddrage omkostningssiden af såvel markedsføringsindsatsen som kundebetjeningen, dels fordi en markedsorienteret strategi oftest fører til øgede omkostninger i takt med, at virksomheder yder en bedre service (Rust *et al.* 2002, p. 8), og dels fordi en så præcis viden om kundelønsomhed som muligt kan sikre, at de serviceorienterede tiltag sættes ind i forhold til de kundegrupper, der potentielt kan bidrage med den største indtjening.

Omkostningsregnskabets rolle i den markedsorienterede økonomistyring

Det er her, man finder omkostningsregnskabets rolle i den markedsorienterede økonomistyring, idet dette bør kunne muliggøre lønsomhedsberegninger med samme struktur, som de markeds-mæssige beslutninger skal træffes under. For at belyse kundesegmenters og distributionskanalers lønsomhed kan virksomheden afhængig af de konkrete omstændigheder gennemføre en række forskellige analyser. Disse kan især variere med hensyn til, hvilke omkostninger og indtægter der inddrages, hvilken tidshorisont analyserne gennemføres for, hvilke segmenteringer der anvendes, og hvilke omkostningsfordelingsprincipper der benyttes.

I afsnit 2 tages indledningsvis udgangspunkt i de krav, som den øgede markedsorientering stiller til den information, som ledelsen har brug for, og de krav som i særdeleshed stilles til omkostningsregnskabets muligheder for at understøtte lønsomhedsberegninger. Herefter diskuteres i afsnit 3, hvorledes en sådan lønsomhedsanalyse kan gennemføres med udgangspunkt i det aktivitetsbaserede regnskabssystem samt hvilke principielle konklusioner, der kan drages på grundlag heraf. Endelig afsluttes artiklen i afsnit 4, hvor der argumenteres for behovet for at se lønsomhedsberegninger i et større perspektiv, og hvor der omtales nogle af de nyere metoder udviklet til at vurdere dette.

Relationship Management

Artiklen fokuserer på, hvorledes den omkostningsbaserede information kan anvendes i et Relationship Management-perspektiv. I praksis vil den form for analyser og beregninger, som vi diskuterer, forudsætte anvendelsen af et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab (Activity Based Costing, ABC). Det er ikke artiklens formål at vise detaljeret, hvilke fordele en virksomhed i øvrigt vil have ved at indføre ABC, hvilke beslutninger der kan træffes ved anvendelse af ABC, hvordan et ABC-system designes eller bruges etc. Her henvises i stedet til de bøger, der er skrevet om disse emner, f.eks. *Cost & Effect* (Kaplan & Cooper 1998) eller vores egne bøger (Bukh & Israelsen 2003, 2004).

Kundetilfredshed og -loyalitet i centrum

2. Økonomisk styring af service og kvalitet

Det øgede pres for markedsorientering har især resulteret i, at service med henblik på opnåelse af kundetilfredshed og kundeloyalitet er kommet i centrum. Dette kan ses som en naturlig udvikling på baggrund af 1980'ernes interesse for service management (f.eks. Grönross 1983, 2000; Normann 1983), der gjorde op med produktionsvirksomhedernes orientering mod omkostningsminimering og traditionel produktorienteret innovation og markedsføring. På den baggrund har der op gennem 1990'erne været stor interesse for at integrere serviceledelse med ledelses- og økonomistyringsmodeller (f.eks. Kaplan & Norton 1996, 2001; Heskett *et al.* 1997), hvor der med udgangspunkt i virksomhedens position på markedet sættes ledelsesmæssigt fokus på virksomhedens centrale værdiskabende aktiviteter.

“Quality is free”

2.1. Den tidlige kvalitets- og service management litteratur

Både kvalitetslitteraturen og service management teorierne tog i 1980'erne udgangspunkt i en antagelse om, at det altid kan betale sig at forbedre et produkts eller en serviceydelses kvalitet – i en sådan grad, at man ligefrem talte om, at “quality is free” (f.eks. Crosby 1979; Ross & Krishna 1985; Luchs 1986). Dette synspunkt dækker i sin ekstreme version over den opfattelse, at omkostningerne til kvalitetssikring altid er mindre end omkostninger ved at udbedre fejl samt den mistede indtjening fra tabt salg på grund af utilfredse kunder.

Der blev i service management litteraturen argumenteret for, at kundeopfattet servicekvalitet skaber overskud, og at det kunne være farligt at beskære omkostninger, hvis det berørte de såkaldte "gode" omkostninger, der var knyttet til leveringen af god service (Grönroos 2000). Tilsvarende anvisninger var at finde i kvalitetslitteraturen, der ikke mindst lagde vægt på skabelse af kundetilfredshed og kundeloyalitet gennem overvågning af kvalitet og kvalitetstil-sags overholdelse.

Ikke entydigt svar på betydningen af god service og kvalitet

Det har imidlertid knebet med entydig dokumentation for disse synspunkter. Det kan naturligvis alt andet lige betale sig at levere en god service og kvalitet, men sagen er, at alt andet ikke er lige. Ganske vist er der en stor mængde studier, der påviser, at kundetilfredshed har en væsentlig betydning for virksomhedens omsætning og indtjening (Fornell 1992; Anderson *et al.* 1994; Rust *et al.* 1995; Danaher & Rust 1996; Fornell *et al.* 1996; Hallowell 1996; Loveman 1998). Men det betyder ikke, at det nødvendigvis fører til større indtjening i en virksomhed, hvis service og kvalitet er de eneste aspekter af virksomhedens kunderelationer, der er i fokus. Litteraturen indeholder mange enkelthistorier om gode serviceoplevelser og succesfulde virksomheder (jf. Rust *et al.* 1995), men det er ikke entydigt klart, at det altid har positive implikationer for indtjeningen at afholde omkostninger til f.eks. kvalitetsfremme. Forfattere som Rust *et al.* (1995) samt Foster og Gupta (1999) har således argumenteret for, at der findes et – om end i praksis svært identificerbart – økonomisk optimalt niveau for indsats omkring kvalitet og kundetilfredshed.

Men service og kvalitet er centrale faktorer at overvåge

I den nyere økonomistyringslitteratur, som også eksplicit inddrager ikke-finansielle præstationsmålinger som en del af økonomistyringens domæne (f.eks. Kaplan & Norton 1996, 2001; Simons *et al.* 1999; Johnson & Gustafsson 2000), er der generel enighed om, at kvalitet og service er centrale faktorer at overvåge, idet de påvirker f.eks. kunders købsrater og virksomhedens markedsandele – og derigennem øver indflydelse på virksomhedens indtjening. Desuden er der, som påpeget af Malina og Selto (2002) med reference til human resource litteraturen (Huselid 1995; Huselid *et al.* 1997; Becker & Huselid 1998), voksende empirisk belæg for, at det er grupper af ikke-finansielle præstationsmål frem for de enkelte mål i sig selv, der påvirker virksomhedernes økonomiske succes. Der er altså al mulig grund til ledelsesmæssigt at interessere sig for ikke-finansielle nøgle-

tal i relation til både kundernes velbefindende og produkternes kvalitet.

Men økonomistyringens budskab er, at dette skal ske inden for rammerne af en mere præcis forståelse for, hvorledes forskellige kritiske succesfaktorer spiller sammen – og denne forståelse skal ideelt set være forankret i omkostningsregnskabet. Den udfordring, som den nutidige økonomistyring skal håndtere, er derfor på den ene side at undgå den ekstreme marketingorientering, hvor virksomheden alene orienterer sig mod at skabe størst mulig kundetilfredshed uden hensyn til omkostningerne og på den anden side den ekstreme omkostningsorientering, hvor de konsekvenser, der er vanskeligt økonomisk målbare, ignoreres.

2.2. Hvorfor er det svært?

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. Dette skal ske ved at tilbyde dem en uovertruffen service og ved anvendelse af relationsbaserede markedsføringstiltag, hvilket også er budskabet i store dele af den teoretisk orienterede marketinglitteratur (f.eks. Morgan & Hunt 1994; Sheth & Parvatiyar 1995). Intuitivt lyder det rigtigt.

Fokus er sjældent på kunden

Set i dette lys kan det synes paradoksalt (jf. Foster *et al.* 1996), at de fleste regnskabssystemer i stedet for kunder hovedsageligt fokuserer på produkter, produktlinier, afdelinger og til nød geografiske regioner. Ja, faktisk vil vi vove den påstand, at de færreste økonomisystemer er i stand til at frembringe blot nogenlunde pålidelige oplysninger om forskellige kundeforholds lønsomhed. Ligeledes er der kun begyndende tiltag og spredte publikationer vedrørende de økonomiske konsekvenser af kundernes holdning til servicekvalitet (f.eks. Anderson *et al.* 1994; Rust *et al.* 1995; Heskett *et al.* 1997; Johnson & Gustafsson 2000).

Det er imidlertid ingen enkel sag at bringe kundeservicering og kvalitetsstyring ind i den økonomiske styring – eller at bringe økonomi ind i kvalitetsstyring og kundeservice. I økonomifunktionen koncentrerer man sig ofte om budgetopfølgning og omkostningskontrol, mens andre hensyn overlades til andre afdelinger. Kundetilfredshedsundersøgelser vil typisk blive henlagt til marketingsafdelingen, hvor

man på den anden side går mindre op i, hvad det egentlig koster at gøre kunderne tilfredse.

Især i virksomheder, der producerer mange forskelligartede produktvarianter, har forskelligartede produktlinier, og hvor der er stor forskel på, hvorledes kunderne serviceres, er det et væsentligt problem, hvis den eksisterende økonomibeskrivelse har vanskeligt ved at afgøre, hvad det koster at betjene specifikke kunder eller kundesegmenter. Forsøg på at integrere forskellige registreringer og f.eks. benytte markedsundersøgelser og segmenterede regnskabsbeskrivelser til identificering af lønsomme kundesegmenter er langt fra almindelige. Ofte vil det kræve omfattende ændringer i virksomhedens grundregistreringer, kontoplan eller økonomimodel at forbedre lønsomhedsanalyserne. For at opnå en øget forståelse for virksomhedens omkostnings- og lønsomhedsstruktur er det nødvendigt at anskue lønsomheden fra afsætningssiden i form af kunders, segmenters og distributionskanalers lønsomhed. Hermed sikres et regnskabsmæssigt grundlag for de markedsorienterede beslutninger, f.eks. en økonomisk begrundet allokering af reklamebudgettet.

Disse betragtninger kan synes så åbenlyse, at man kan undre sig over, at enhver virksomhed ikke gennemfører lønsomhedsanalyser i flere dimensioner – dvs. for produkter, kunder, distributionskanaler osv. – samtidigt. I praksis er den traditionelle økonomistyring imidlertid ikke godt gearret til at levere denne form for information. For det første er den klassiske dækningsbidragsanalyse (jf. Bukh & Israelsen 2004, kapitel 6) ikke altid en tilstrækkelig regnskabsmæssig model til håndtering af differentierede produktstrukturer domineret af indirekte omkostninger. For det andet er lønsomhedsanalyser i kundedimensionen administrativt krævende, fordi de involverer en omkostningsmæssig vurdering af virksomhedens aktiviteter på tværs af den traditionelle organisationsstruktur, og for det tredje har markedsorienterede aktiviteter som udgangspunkt, idet der indgår mange serviceprægede aktiviteter heri, en mere u håndgribelig karakter end produktrelaterede aktiviteter, hvilket vanskeliggør vurderingen af deres økonomiske konsekvenser (jf. Goebel *et al.* 1998).

2.3. Formålet med den markedsorienterede økonomistyring

Økonomistyringen skal stille et tilstrækkeligt beslutningsgrundlag til rådighed

Ud fra et ønske om at styrke virksomhedens kundeorientering skal økonomistyringens succes bedømmes på, om den stiller det tilstrækkelige beslutningsgrundlag til rådighed for, at der kan træffes "gode" beslutninger omkring, hvilke kunder der skal betjenes, hvilken service de skal have osv. Det gælder både i relation til de enheder, der træffer kunderettede beslutninger i hovedsæderne og i de organisatoriske enheder, der har den egentlige kundekontakt.

Omkostningsregnskabet bidrag ved effektivitetsfremmende tiltag

Den markedsorienterede økonomistyring har som sit sigte at forbedre virksomhedens indtjening ved at understøtte de markedsorienterede beslutninger med omkostningsinformation, således at det kan vurderes, om kundeforholdene er lønsomme, og om der kan forventes en inddækning af de kunderelaterede omkostninger, der afholdes. Desuden skal omkostningsregnskabet kunne give tilstrækkelig indsigt i omkostningsstrukturen til, at der træffes de rigtige beslutninger, når virksomheden gennemfører effektivitetsfremmende tiltag. Det er en vurdering, som enten kan foretages for den enkelte kunde, grupper af kunder eller markedssegmenter – og vurderingen kan foretages for forskellige tidsperioder, ligesom der kan inddrages forventninger til kundens fremtidige adfærdsmønstre.

De aktiviteter (markedsføring, salg, administration, service osv.), som virksomheden iværksætter for 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, således som det skitseres af Bukh & Israelsen (2004). Ud over viden om forhold som kundetilfredshed, ydelsestidspunktet for kunden og servicekvalitet, må virksomhedens informationsgrundlag derfor omfatte regnskabsmæssige oplysninger om omkostningerne ved både at erhverve nye kunder og servicere og fastholde eksisterende kunder, samt de indtægter som opnås – eller i fremtiden forventes opnået – herved.

Visionen for den markedsorienterede økonomistyring

Visionen for den markedsorienterede økonomistyring bør være, at omkostningsregnskabet integreres så tæt som muligt med de dele af virksomhedens informationssystemer, der vedrører kundernes holdninger og opfattelser (f.eks. kundetilfredshedsmålinger), kundernes faktiske adfærd (f.eks. købsfrekvens og genkøbsrater), oplysninger om driftsforhold (f.eks. leveringstider og proceskvalitet)

samt medarbejderforhold (f.eks. medarbejdertilfredshed og medarbejderomsætningshastighed). En sådan integration sikres blandt andet ved, at det er de samme principper for segmentering, der anvendes i for eksempel kundetilfredhedsanalyser som de, der ligger til grund for omkostningsfordelingen.

Dette er på det principielle plan en vision, der også findes i balanced scorecard litteraturen, men det er særdeles vanskeligt i en omkostningsregnskabsmæssig sammenhæng at inddrage de dynamiske aspekter (jf. Dickson *et al.* 2001), der f.eks. kan indebære, at omkostningsreduktioner gennemtvunget ved fyringer og fjernelse af personalegoder påvirker arbejdsmoralen blandt de medarbejdere, der betjener kunderne, hvilket betyder en dårligere servicekvalitet, lavere kundeloyalitet og mindre omsætning, således at der skabes en dårlig cirkel eller såkaldt dødsspiral (Rust *et al.* 2000), hvor yderligere nedskæringer bliver nødvendige.

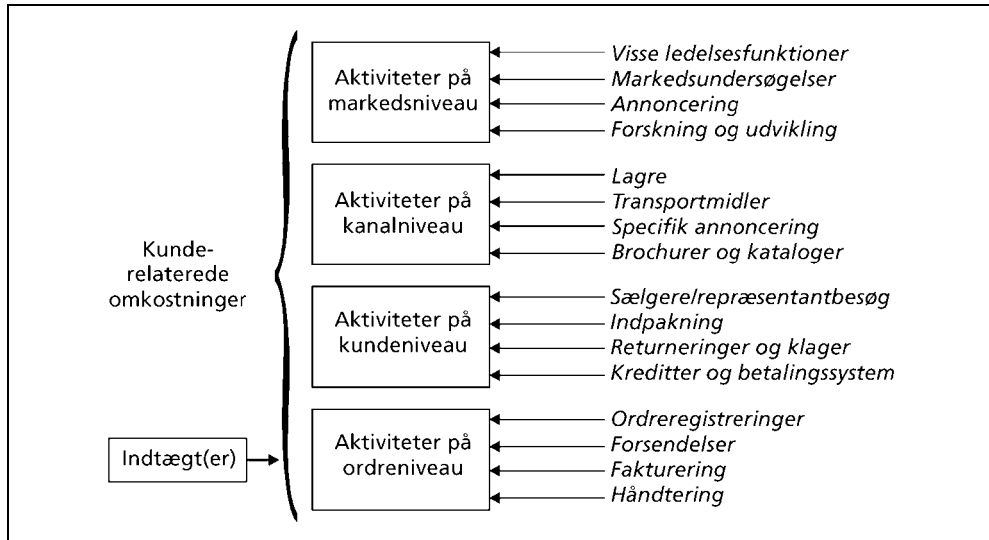
3. Lønsomhedsanalysens gennemførelse og konsekvenser

En ABC-analyse giver indsigt i lønsomhedsstrukturen

En (aktivitetsbaseret) omkostningsfordeling og -analyse giver principielt "blot" indsigt i lønsomhedsstrukturen således, at der kan siges noget om, hvad der tjenes på produkter og produktgrupper og enkelte kundeforhold eller kundesegmenter. Udgangspunktet for en aktivitetsbaseret lønsomhedsanalyse er klassifikationen af omkostningsobjekterne og dermed også aktiviteterne, som det diskuteres i litteraturen om design af omkostningsregnskaber (jf. Bukh & Israelsen 2004). I den markedsorienterede dimension kan man som eksempel tage udgangspunkt i hierarkimodellen vist i figur 1, hvor der på det mest detaljerede niveau fokuseres på individuelle kunder, mens der på mere aggregerede niveauer fokuseres på grupperinger af kunder ved at aggregerede omkostningerne opad i hierarkiet.

Beregningsteknisk er der principielt ikke forskel på ABC-analyser af produkters og kunders lønsomhed. På samme måde, som der opereres med produktserie og produktbevarende omkostninger, kan der defineres salgsordrer og kundebevarende aktiviteter, der kan henføres direkte til de individuelle kunder. I begge tilfælde baseres omkostningsmodellen på de samme to grundantagelser – at omkostninger er en følge af udførelse af aktiviteter, og at aktiviteter udfø-

res på grund af omkostningsobjekter, som altså kan være kundeorienterede (dvs. individuelle kunder, distributionskanaler, markeder mv.).



Figur 1. Den hierarkiske ABC-model af virksomhedens kunderelaterede aktiviteter (kilde: Cooper & Kaplan 1991b).

Forskellige aktivitetstyper

Det grundlæggende princip er, at de kunderelaterede omkostninger henføres til forskellige typer af omkostningsobjekter på forskellige niveauer (jf. Cooper & Kaplan 1991a,b; O'Guin & Rebeschke 1996) som eksemplificeret i figur 1, hvor de angivne aktivitetstyper kan karakteriseres, som angivet herunder:

- *Ordrelaterede aktiviteter*, der bestemmer omkostninger, som kan henføres direkte til salget, behandlingen og leveringen af enkelte ordrer til individuelle kunder. Aktiviteterne kan omfatte indtastning af ordrer i edb-systemer, pakning og forsendelse, fakturering mv.
- *Kunderelaterede aktiviteter*, som vedrører omkostninger, der kan henføres direkte til individuelle kunder men ikke til de enkelte ordrer. Aktiviteterne omfatter f.eks. sælgers 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 & Rebeschke 1996), idet disse aktiviteter kan opfattes som direkte i forhold til markedet, og derfor er "markedsrelaterede", jf. nedenfor.

- *Distributionskanalrelaterede aktiviteter* omfatter f.eks. 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 derfor ikke ordre- og leveringsomkostninger gennem kanalen, da disse omkostninger er "ordrebestemte", men er ordreomkostningerne væsentligt forskellige i de respektive kanaler, må ordreomkostningerne naturligvis differentieres pr. kanal. Det kan eksempelvis være internetbaserede bestillinger versus konventionel ordreaftvikling eller borgerbetjening via internet versus henvendelse på et områdekontor.
- *Markedsrelaterede aktiviteter* udføres for at betjene bestemte grupper af kunder. De omfatter f.eks. aktiviteter, der skal klarlægge kundernes behov. Aktiviteterne, der både kan have til formål at opretholde tilstedeværelsen i markedet og at tiltrække nye kunder, omfatter annoncering, markedsføring, forsikringer, messedeltagelse mv. Nogle markedsføringsprogrammer retter sig eventuelt imod den enkelte distributionskanal, hvorfor omkostningerne hertil placeres på distributionskanalniveau.

To hensyn søges imødekommet:

Afhængigt af de konkrete omstændigheder kan lønsomhedsanalyser gennemføres for enkeltkunder eller for grupperinger af kunder. Generelt kan der være to forskellige hensyn, som søges imødekommet ved grupperingen.

– Analysen gøres håndterbar

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 forvriddning 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.

– Grupperne identiske med kundegrupperne

For det andet kan grupperingen afspejle eller være identisk med de kundegrupper, som virksomhedens markedsføring retter sig mod således, at lønsomhedsanalyserne kan udtrykke den gennemsnitlige eller forventede lønsomhed af kunderne 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 kunderelationerne efter hvilke produkter, der skaber den første kontakt og lignende. Det næste skridt i analysen kan være at bestemme en aktivitetsprofil 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 diverse aktivitets cost-drivere – kunden belaster med. I et pengeinstitut kan det f.eks. dreje sig om 1 årsopgørelse, 4 kvartalsopgørelser, 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-nummer, mens andre aktiviteter afhænger af, hvilke distributionskanaler kunden anvender. I mange virksomheder er dette et ganske vanskeligt problem, hvor den eneste praktiske løsning er at foretage separate lønsomhedsberegninger for distributionskanaler henholdsvis markedssegmenter, hvor en del aktiviteter vil indgå i begge beregninger.

Med henblik på at vurdere omkostninger forbundet med servicering af individuelle kunder eller kundegrupper medtages kun den del, der er kunde- og ordrelaterede, jf. figur 1. Ved at kombinere markeds- og distributionskanaldirekte omkostninger med omkostninger på kunde- og ordreniveau kan de samlede omkostninger ved at betjene forskellige dele af virksomhedens marked vurderes.

Selve lønsomhedsanalysen

Selve lønsomhedsanalysen gennemføres herefter ved at sammenholde omkostninger med indtægter i de tilsvarende kundeforhold. Her vil man typisk operere med produkt- og kundehierarkiet samtidigt således, at virksomhedens samlede omkostninger kan opgøres med udgangspunkt i de omkostninger, der bestemmes i de to hierarkier. Her vil der så være behov for at lave to forskellige analyser. Én der viser kundelønsomhed uden inddragelse af de omkostninger i produkthierarkiet, som ligger over stykniveauet, og en anden hvor disse indgår, hvilket indebærer reallokering fra et omkostningsobjekt til et andet – her fra produktserie og produktunderstøttende niveauer til stykniveauet. Endvidere kan begge analyser laves i to varianter som grundlag for inspirationsanalyser på (i) mellemlang sigt under inddragelse af variable omkostninger og enperiodiske kapacitetsomkostninger henholdsvis (ii) lang sigt med yderligere

medtagelse af flerperiodiske omkostninger, herunder afskrivninger, jf. Bukh & Israelsen (2004, kapitel 6).

Lønsomheden varierer meget mellem kunder

3.1. Den ledelsesmæssige anvendelse af lønsomhedsanalyserne

Det er et helt sædvanligt resultat, at en lønsomhedsanalyse viser, at lønsomheden 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 denne forbindelse vigtigt at slå fast, at der i sig selv ikke er noget forkert ved, at det ikke er alle kunder, der bidrager lige meget til virksomhedens indtjening; virksomhedens produkter er jo også sjældent lige lønsomme. For det første vil der altid, når der foretages en fuld fordeling af en virksomheds omkostninger, være kunder eller produkter, der ikke er lønsomme – men her skal man huske, at dette kun er ud fra en relativ betragtning, idet en væsentlig del af de henførte omkostninger ikke falder bort, hvis man ophører med at fremstille produktet eller betjene kunden. Dernæst vil der ofte være en "gynger og karruseller" sammenhæng ud fra en afsætningsmæssig betragtning således, at man ikke behøver at tjene noget på at sælge skaffet til en barberskraber, hvis blot indtjeningen på de tilhørende klinger er tilstrækkelig god. Men det er et potentielt problem, hvis man ikke ved, hvorledes lønsomheden varierer – eller hvis man slet ikke er opmærksom på, at ikke alle kunder er lige lønsomme.

I kundedimensionen lægges der også op til anvendelsen af denne information til at forbedre virksomhedens lønsomhed, hvilket der grundlæggende er tre kilder til (Storbacka 1995):

1. Erhvervelse af *nye og lønsomme kunder*, dvs. en udvidelse af antallet af kunder der efterspørger virksomhedens produkter og serviceydelser. Det er her, den klassiske afsætningsøkonomi har sit hovedsigte.
2. Forøgelse af de *eksisterende kunders* lønsomhed, dvs. at motivere kunderne til en adfærd der giver højere afkast ved hjælp af rabatter, gebyrer, tilbud osv.

3. Forlængelse af *varigheden af kundeforholdet*, dvs. bevare den lønsomme adfærd i en længere periode.

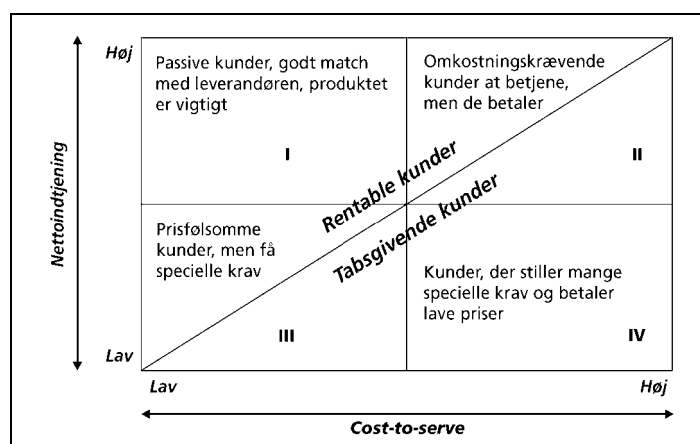
Den grundlæggende årsag til at lønsomhedsanalyser på kundeniveau er af særlig interesse, er netop den kendsgerning, at ikke alle kunderelationer bidrager lige meget til virksomhedens samlede resultat. Dette udsagn dækker over komplekse sammenhænge, hvor den enkelte kundes dækningsbidrag (traditionelt defineret) ikke nødvendigvis er den faktor, som betyder mest for lønsomheden.

En inddeling af kunderne i fire grupper

Som udgangspunkt er den struktur, som analyserne søger at identificere i virksomhedens kundemasse, illustreret af principskitsen vist i figur 2. Kunderne i kvadrant I opfattes som virksomhedens bedste kunder, men samtidigt dem virksomheden skal være opmærksom på, at konkurrenterne typisk vil være ude efter. Yderligere foranstaltninger, som fastholder denne kundegruppe, kan derfor være nødvendige. Kunderne i kvadrant IV er virksomhedens pt. problematiske kunder, idet de er omkostningskrævende at servicere samtidig med, at de er ulønsomme efter fradrag for omkostningerne til denne service. Selvom figuren i al sin enkelthed er besnærende, skal det dog erindres, at både den relative fordeling og de enkelte kunders placering ikke blot er afhængig af, hvilket princip for omkostningshenføring man gør brug af i forbindelse med analysen, men også analysens tidsmæssige dimension.

Rådgivning på baggrund af kundelønsomhedsanalysen

Det vil afhænge af virksomhedens situation og de konkret anvendte principper for omkostningshenføring, hvilke specifikke råd der kan gives til virksomhedens ledelse på baggrund af kundelønsomhedsanalyserne. Men principielt vil de tiltag, som analysen kan give anledning til, være relaterede til beslutninger om procesforbedringer, prisændringer eller ændringer i håndteringen af kunderelationen.



Figur 2. Kundeprofitabilitet (kilde: let bearbejdet fra Shapiro et al. 1987, p. 104).

Som den første mulighed bør det vurderes, om lønsomheden af kundeforholdene kan forbedres med udgangspunkt i virksomhedens egne processer (Kaplan & Narayanan 2001). Hvis lønsomheden er faldet som følge af, at kunder er begyndt at bestille færre varer pr. ordre, men samlet afgiver flere ordrer, kunne den første mulighed være at vurdere, om omkostningerne til virksomhedens ordrebestemte aktiviteter kan reduceres således, at kunderne kan modtage den service, de efterspørger, uden at det bliver nødvendigt at foretage prisændringer. Tilsvarende kan en øget efterspørgsel efter kundetilpassede produkter måske imødekommes ved et modulært produktdesign.

En række muligheder for at ændre prisfastsættelse og kundeservice

Som næste skridt for at skabe større indtjening har virksomheden en række muligheder for at ændre prisfastsættelse og kundeservice. Blandt sådanne tiltag finder man (Foster et al. 1996):

- *Ændringer i kunders valgmuligheder*: F.eks. fjernelse af muligheden for at kunden kan vælge visse kombinationer af serviceydelser og produkter, der ikke er lønsomme i kombination.
- *Gebyrlægning af ekstraydelser*: Ved at lade kunderne betale de "fulde" omkostninger for de tillægsydelser (eventuelt inklusiv rådgivning mv.) der efterspørges, opnås en kundebestemt efterspørgsel.
- *Ændringer i rabatpolitik* handler især om at opnå konsistens i rabatpolitikken således, at de ønskede signaler sendes til de ønskede kunder. Erfaringer fra lønsomhedsstudier viser, at der ikke altid er sammenhæng mel-

lem de kunder, der får rabat, og de kunder, som der tjenes på (f.eks. Marn & Rosiello 1992).

- *Identifikation af "foretrukne" kunder:* Ved at etablere en profil af de kunder, der bidrager mest til virksomhedens indtjening, kan salgsarbejdet målrettes.
- *Samarbejde med kunderne* om øget effektivitet i ordreafgivelse og levering. Her er de typiske eksempler selvbetjening ved anvendelse af internet og leveringen baseret på, at kunden selv afhenter produkterne.
- *Motivation af salgs- og rådgivningspersonale* kan strække sig lige fra at give personalet information om lønsomhedsforhold til at nogle virksomheder også går et skridt videre end blot identifikation af foretrukne kunder, idet ABC-informationen lægges til grund for beregning af sælgerens bonus.
- *Ændret servicering* af de mindst lønsomme kundegrupper, f.eks. ved at gå fra personlig kontakt mellem sælger og kunde til telefonisk kontakt.
- *Outsourcing af kundekontakt for visse kundegrupper*, hvilket for "almindelige" varers vedkommende f.eks. kan være et spørgsmål om at ændre distributionsform for små kunder til uafhængige distributører.

Det er klart, at der blandt disse forslag 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 er et væsentligt element i den aktivitetsbaserede ledelse at vælge den kombination af midler, der øger lønsomheden af kunderelationerne i de valgte kundesegmenter.

4. Lønsomhed i et længere perspektiv

I de senere år er CRM blevet introduceret både som et generelt udtryk for, at virksomheden i sin ledelsesmæssige indsats er fokuseret på kunderne, og som et mere specifikt udtryk for konkrete indsatser i relation til virksomhedens markedsorientering.

**Kundesegmentering
– traditionelt på
baggrund af
demografi, adfærd
eller afsætnings-
parametres
betydning**

Et af grundelementerne i CRM er kundesegmenteringer. Traditionelt er kundesegmenteringer (jf. Ness *et al.* 2001) drevet af "demografiske kriterier" som f.eks. køn, alder, branche og geografisk placering, "adfærds- og holdningsmæssige kriterier" som f.eks. loyalitet, tilfredshed eller af bestemte "afsætningsparametres betydning", f.eks. fordi nogle kunder lægger særlig vægt på leveringshastighed, kvalitet eller lignende.

**... men kunne også
foretages på
baggrund af
lønsomhed**

En alternativ måde at segmentere på er på baggrund af lønsomhed, således som det f.eks. beskrives af Storbacka (1995, 1997). En sådan lønsomhedsmæssig segmentering kan principielt gennemføres retrospektivt, dvs. være baseret på historiske regnskabsdata og eksisterende kundeforfærd, eller den kan være fremadrettet baseret på budgetdata og forventninger til kunders adfærd.

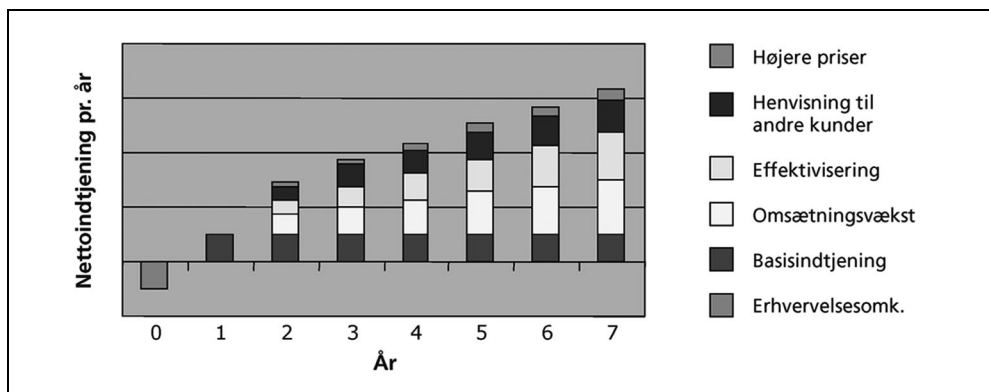
Økonomistyringens bidrag til CRM er herudover at vurdere lønsomhed i et længerevarende tidsperspektiv. Mange kundeforhold og markedsrelaterede investeringer vil ikke være lønsomme på kort sigt. Dels pga. store omkostninger til bearbejdning af markeder og investeringer i nye distributionssystemer mv., dels fordi det tager tid at nå et salgsvolumen, der sikrer lønsomhed (jf. Kaplan & Cooper 1998, p. 271), men også fordi andre faktorer end omsætning har betydning i vurderingen af kundeforholdet. Ganske vist skriver Kaplan og Narayanan (2001) provokerende, at "it is a sure sign that it is unprofitable", når et produkt eller en kunde omtales som værende "strategisk", men ikke desto mindre kan både kundeforhold og produkter have en sådan væsentlighed i relation til virksomhedens strategi, at lønsomheden ikke lader sig isolere men må ses som et led i en portefølje og i et fremadrettet perspektiv.

Økonomistyringens udfordringer i relation til varigheden af kundeforholdet illustreres af figur 3, hvoraf det dels fremgår, at omkostningerne ved at etablere kundeforholdet vejer tungest i starten, mens indtjeningen først viser sig i senere perioder, og ud over salg også består af den markedsføringsmæssige værdi, som en tilfreds kunde bidrager med ved at omtale virksomheden positivt overfor andre potentielle kunder.

Figur 3 skal opfattes som en principskitse af et kundeforhold, der i det første år bidrager med en nettoindtjening af nogenlunde samme størrelse som de omkostninger, der er afholdt til etableringen af kundeforholdet. De efterfølgende

år øges nettoindtjeningen, som det er skitseret i figuren, ved at kundens køb vokser, ved at interaktionen med kunden kan effektiviseres, og ved at prisen kan øges.

Desuden er der i kalkulationen, som angivet af Reichheld og Teal (1996), medregnet et økonomisk bidrag, som relaterer sig til, at kunden omtaler virksomheden positivt overfor andre potentielle kunder. Idéen er, at dette dels medfører sparede marketingomkostninger, og dels i sig selv bidrager med en indtjening. Et sådant bidrag til indtjeningen er selvfølgelig vanskelig at måle, men man kan skønne herover ved at undersøge nytilkomne kunders begrundelse for optag af samhandelen.



Figur 3. Nettolønsomhed af et kundeforhold med angivelse af kilderne til den øgede indtjening år for år (kilde: Reichheld & Teal 1996).

Er loyale kunder villige til at betale en højere pris?

Selvom figuren virker intuitiv indlysende, er der ikke tale om en lovmæssighed men et analyseprincip, og det har vist sig, at det er særdeles sparsomt med reel dokumentation for, at langsigtede kundeforhold generelt er mere lønsomme. På den baggrund har bl.a. Dowling og Uncles (1997) sat spørgsmålstegn ved, om loyale kunder er villige til at betale en højere pris og virkelig er billigere at servicere, idet der kunne være ligeså overbevisende argumenter for, at en loyal kunde forventer et særligt højt serviceniveau og rabatter. Derfor skal man i det mindste være opmærksom på, at det hviler på en formodning – hypotese – om, at øget kundetilfredshed fører til øget kundeindtjening. For den enkelte virksomhed er det i bund og grund et empirisk spørgsmål, om dette holder.

4.1. CRM på vej med Customer Equity Management

Customer Equity Management

Hvad kundelønsomheden er i den konkrete virksomhed må vurderes i det specifikke tilfælde, og det er derfor nødvendigt at bringe en så præcis omkostningsbeskrivelse som mulig ind i virksomhedens markedsmæssige overvejelser således, at den langsigtede kundelønsomhed kvalificeres. Der kan være flere muligheder for at implementere Customer Equity Management (CEM), dvs. iværksættelse af ledelsesmæssige tiltag med henblik på at optimere nutidsværdien af virksomhedens kunderelationer, således som det er anvist af Blattberg og Deighton (1996).

I en CEM-tilgangsvinkel skal omkostningsregnskabet struktureres på samme grundlag som CRM-systemerne, idet en kundelønsomhedsmodel baseret på individuelle kundedata skal kombineres med observerede ændringer i kundernes adfærd (Libal *et al.* 2002). Ofte vil det endvidere ikke være tilstrækkeligt at basere modellen på historiske data, idet der må indarbejdes antagelser om fremtidigt salg, kundeservice osv., hvorfor der er tale om en såkaldt prospektiv, dvs. *ex ante*, ABC-model.

Der er de senere år udviklet forskellige modeller lige fra avancerede statistiske modeller (f.eks. Berger & Nasr 1998; Mulhern 1999) til mere simple fremskrivninger af aktiviteter, aktivitetsomkostninger, salg osv. i et regneark (jf. House & Price 1991). Den grundlæggende idé er at beregne nutidsværdien af den nuværende kundemasses fremtidige indtjening justeret for kundernes forventede levetid målt ved fastholdelsesraten ("retention rate"). I den mest simple version kan en eksisterende kundes nutidsværdi (CLV, "Customer Lifetime Value") beregnes som:

Customer Lifetime Value

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{p \cdot r^t}{(1+d)^t}$$

hvor r er fastholdelsesraten, p er den gennemsnitlige nettoindtjening pr. kunde pr. periode, n er tidshorizonten og d er diskonteringsfaktoren. Der er tale om en forenklet beregningsformel, der blot skal tjene til at antyde, hvad det drejer sig om. I særdeleshed vil det være nødvendigt at modellere nettoindtjeningen (p) mere præcist, f.eks. således at den hierarkiske omkostningsstruktur i ABC-systemet indarbejdes.

Dette gøres som skitseret af Berger og Nasr (1998, p. 21) ved eksempelvis at modellere marketingomkostninger særskilt.

Blattberg og Deighton (1996) viste på grundlag af sådanne simple beregninger af nutidsværdien af et kundeforhold, hvorledes den optimale investering i at fastholde og erhverve kunder kunne bestemmes. Senere demonstrerede Berger og Nasr (1998), hvordan modellen kunne udvides til at omfatte forskellige former for marketingaktiviteter. Der foregår i øjeblikket en del forskning på dette område, således har Rust *et al.* (2001) udviklet tankegangen til et beslutningsstøttesystem, der blandt andet tager hensyn til, at tidligere tabte kunder kan vende tilbage samt inddrager forskellige marketingtiltag og kundereaktioner. Dhar og Glazer (2003) har demonstreret, hvorledes man med udgangspunkt i almindelig porteføljeteori kan beregne risikojusterede livstidsværdier for kundeforholdene, således at der kan opbygges en kundeportefølje med en så høj og stabil indtjening som mulig.

Det er som anført af Reinartz og Kumar (2000) især inden for brancher, hvor kundeforholdet er kontraktbaseret (jf. Li 1995; Bolton 1998), at virksomheder har foretaget beregninger af lønsomhed i hele kundens "levetid", således som det er skitseret i figur 7.3. Det kan f.eks. være abonnementer på tidsskrifter, mobiltelefoni, kreditkort eller livsforsikringer. I sådanne kontraktforhold er det muligt at identificere de aktiviteter, der medgår til at erhverve kunder og vedligeholde kundeforhold, ligesom det er klart, om kundeforholdet består eller ej. Imidlertid er disse analyser langt vanskeligere at foretage i mange andre brancher, og nyere forskningsresultater (f.eks. Reinartz & Kumar 2002) har ydermere demonstreret, at mange langvarige kundeforhold faktisk ikke er rentable, ligesom kortvarige kundeforhold kan være særdeles rentable, f.eks. fordi mange af sådanne kunder placerer enkeltordrer, som har høje dækningsgrader eller ikke nødvendigvis kræver servicering i længere perioder.

Indtil videre er det kun få danske virksomheder, som har formået at kombinere den mere præcise omkostningsinformation, som et aktivitetsbaseret regnskabssystem kan stille til rådighed, med analyser af kunders livsforløb. Men da der efterhånden er ved at være udviklet modeller og metoder til at gennemføre sådanne analyser, vil der være et potentiale i at gennemføre sådanne beregninger.

Kun ganske få danske virksomheder er med

5. Litteratur

Anderson, E.W. (1998): Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, vol. 1, no. 1, pp. 5-18.

Anderson, E.W., C. Fornell & D.R. Lehmann (1994): Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, vol. 59, July, pp. 53-66.

Becker, B. & M. Huselid (1998): High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, pp. 53-101.

Berger, P.D. & N.I. Nasr (1998): Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12, no. 1, pp. 17-30.

Blattberg, R.C. & J. Deighton (1996): Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 4, pp. 136-144.

Bolton, R.N. (1998): A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, vol. 17, no. 1, pp. 45-65.

Bukh, Per Nikolaj & Heine K. Bang. 2004. Balanced scorecard og strategikort. I *Relationship management*, Jesper Krogh Jørgesen, Birthe Jørgensen & Lars Grønholdt (eds.). København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj; Heine Bang & Mikael Hegaard. 2004. *Strategikort: danske virksomheders erfaringer med balanced scorecard*. København: Børsens Forlag.

Bukh, Per Nikolaj & Poul Israelsen. 2004. *Activity Based Costing – Dansk økonomistyring under forvandling*. København: København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bukh, Per Nikolaj & Poul Israelsen. 2003. *Aktivitetbaseret økonomistyring – danske virksomheders erfaringer med Activity Based Costing*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Cooper, R. & R.S. Kaplan (1991a): *The design of Cost Management Systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall (first edition).

Cooper, R. & R.S. Kaplan (1991b): Profit priorities from Activity Based Costing. *Harvard Business Review*, vol. 3, pp. 130-135.

Crosby, P. [1979] (1992): *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Danaher, P.J. & R.T. Rust (1996): Indirect financial benefits from service quality. *Quality Management Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 63-75.

Dhar, R. & R. Glazer (2003): Hedging customers. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 5, pp. 86-92.

Dickson, P.R., P.W. Farris & W.J. Verbeke (2001): Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, no. 3, pp. 216-237.

Dowling, G.R. & M. Uncles (1997): Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, vol. 38, Summer, pp. 71-82.

Fornell, C. (1992): A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, January, pp. 6-21.

Fornell, C., M.D. Johnson, E.W. Anderson, C. Jaesung & B.E. Bryant (1996): The American customer satisfaction index: nature purpose, and findings. *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp. 7-18.

Foster, G. & M. Gupta (1999): The customer profitability implication of customer satisfaction. Working Paper, Stanford University.

Foster, G., M. Gupta & L. Sjoblom (1996): Customer profitability analysis: challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, vol. 10, no. 1, pp. 5-17.

Goebel, D.J., G.W. Marshall & W.B. Locander (1998): Activity-Based Costing, Accounting for a Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 497-510.

Grönroos, C. (1983): *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge MA: Marketing Science Institute.

Grönroos, C. (2000): *Service management and marketing*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Hallowell, R. (1996): The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, no. 4, pp. 27-42.

Heskett, J.L., W.E. Sasser & L.A. Schlesinger (1997): *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: N.Y. Free Press.

House, C.H. & R.L. Price (1991): The return map: tracking product teams. *Harvard Business Review*, January/February, pp. 92-100.

Huselid, M. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

Huselid, M., S. Jackson & R. Schuler (1997): Technical and strategic human resource management effectiveness as determinant of firm performance. *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 171-188.

Johnson, M.D. & A. Gustafsson (2000): *Improving customer satisfaction, loyalty and profit: An integrated measurement and management system*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R.S. & R. Cooper. 1998. *Cost & Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & V.G. Narayanan (2001): Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, September/October, pp. 5-15.

Kaplan, R.S. & D. Norton (1996): *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & D. Norton (2001): *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kordupleski, R., R.T. Rust & A.J. Zahorik (1993): Why improving quality doesn't improve quality. *California Management Review*, vol. 35, Spring, pp. 82-95.

Li, S. (1995): Survival analysis. *Marketing Research*, vol. 7, Fall, pp. 17-23.

Libal, B., D. Narayandes & C. Humby (2002): Towards an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of Service Research*, vol. 5, no. 1, pp. 69-76.

Loveman, G.W. (1998): Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, vol. 1, no. 1, pp. 18-31.

Luchs, R. (1986): Successful businesses compete on quality – not costs. *Long Range Planning*, vol. 19, no. 1, pp. 12-17.

Malina, M.A. & F.H. Selto (2002): Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, pp. 47-90.

Marn, M.V. & R.L. Rosielle (1992): Managing price, gaining profit. *Harvard Business Review*, September/October.

Morgan, R.S. & S.D. Hunt (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38.

Mulhern, F.J. (1999): Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 25-40.

Ness, J.A., M.J. Schroeck, R.A. Letendre & W.J. Douglas (2001): The role of ABM in measuring customer value – Part One. *Strategic Finance*, March, pp. 32-37.

Normann, R. [1983] (2001): *Service Management: Strategy and leadership in service business*. 3. edition, John Wiley & Sons.

O'Guin, M.C. & S.A. Rebeschke (1996): Customer-driven costs using Activity-Based Costing. I *Handbook of Cost Management*, B. Brinker (eds.). 3. edition, Boston: Warren, Gorham & Lamont.

Reichheld, F.F. & T. Teal (1996): *The Loyalty Effect*. United States: Bain & Company, Inc.

Reinartz, W. & V. Kumar (2000): On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 64, October, pp. 17-35.

Reinartz, W. & V. Kumar (2002): The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 7, pp. 86-94.

Ross, J.E. & Y. Krishna (1985): Making quality a fundamental part of strategy. *Long Range Planning*, vol. 18, no. 1, pp. 53-58.

Rust, R.T., K.N. Lemon & V. Zeithaml (2001): Driving customer equity: linking customer lifetime value to strategic marketing decisions. Working Paper, no. 01-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Rust, R.T., C. Moorman & P.R. Dickson (2002): Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, vol. 66, October, pp. 7-14.

Rust, R.T., A.J. Zahorik & T.L. Keiningham (1995): Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, vol. 59, April, pp. 58-60.

Rust, R.T., V. Zeithaml & K.N. Lemon (2000): *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: Free Press.

Shapiro B.P., V.K. Rangan, R.T. Moriarty & E.B. Ross (1987): Manage customers for profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, September/October, p. 104.

Sheth, J.N. & A. Parvatiyar (1995): The relationship in customer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, pp. 255-271.

Simons, R., A. Davila & R.S. Kaplan (1999): *Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text & cases*. Prentice-Hall.

Storbacka, K. (1995): *The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking*. Helsingfors: Skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan, nr. 55.

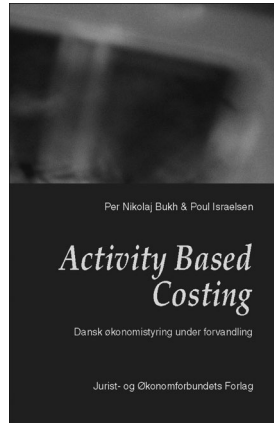
Storbacka, K. (1997): Segmentation based on customer profitability: Retrospective analysis of retail bank customers". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 479-492.

6. Yderligere information

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er professor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han arbejder med emner som supply-chain management, strategisk kommunikation og nyere økonomistyring; herunder især balanced scorecard og activity based costing. Han er desuden redaktør på ledelse-håndbøgerne Økonomistyring, Offentlig Ledelse samt Offentlig Økonomistyring.

Poul Israelsen, er professor i produktionsøkonomi og økonomistyring, Center for Industriel Produktion, CIP, Aalborg Universitet. Poul Israelsens primære forskningsfelt er design af økonomiinformationssystemer til beslutnings- og styringsformål, herunder udvikling af grundregnskaber og

activity based costing, hvor han har publiceret såvel nationalt som internationalt.



Figur 4.

Denne artikel er baseret på forfatternes bog *Activity Based Costing – Dansk økonomistyring under forvandling* (DJØFs Forlag, 2004), som mere omfattende beskriver, hvorledes et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab udvikles, designes og implementeres.



Figur 5.

Herudover har Poul Israelsen og Per Nikolaj Bukh også udgivet bogen *Aktivitetsbaseret Økonomistyring: Danske virksomheders erfaringer med Activity Based Costing* (DJØFs Forlag, 2003), som beskriver, hvorledes 6 danske virksomheder (Danske Bank, DSB, Milliken Denmark, Novozymes, Post Danmark samt SonionMicrotronic) har implementeret ABC.

