



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys  
- En fallstudie i ett e-handelsföretag

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2012

Författare: Hasselgren Emma 830923  
Larsson Michaela 890928

Handledare: Frisk Elisabeth

## **Tack!**

Vi vill rikta ett stort tack till Linda Ståhlberg och Ylva Örnkloo på Ellos AB för all hjälp med vår uppsats. Utan den tid och energi ni lagt ner på att hjälpa oss för att få fram information skulle denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill också tacka vår handledare Elisabeth Frisk, universitetslektor vid Göteborgs Universitet, för ditt engagemang och löpande feedback som hela tiden fört oss framåt i vårt arbete.

Göteborg 31 maj 2012

Emma Hasselgren

Michaela Larsson

## **Sammanfattning**

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Magisteruppsats i ekonomistyrning. Vårterminen 2012.

**Författare:** Emma Hasselgren och Michaela Larsson

**Handledare:** Elisabeth Frisk

**Titel:** Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys - En fallstudie i ett e-handelsföretag

**Bakgrund och problem:** Att ha kunskap om vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det kan vara till stor nytta för ett företags totala lönsamhet. För att få denna information om sina kunder kan man genomföra en kundlönsamhetsanalys.

Det finns mycket studier kring att undersöka vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det men få har studerat själva implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. E-handelsföretag har fått en större andel av den totala handeln och fortsätter växa samtidigt som dessa företag har goda förutsättningar att implementera en kundlönsamhetsanalys då de kan samla information om deras kunder i och med att inköpen sker via internet. Mot denna bakgrund väljs att i denna studie analysera implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att se vilka praktiska problem man kan stöta på. Detta kommer göras genom en fallstudie på e-handelsföretaget Ellos AB.

**Syfte:** Syftet med vår studie är att skapa ökad förståelse för implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att ge ökad kunskap om detta. Vi vill även ge en ökad förståelse genom att visa vilka eventuella problem man kan stöta på.

**Frågeställning:** Hur kan man gå tillväga i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag?

**Metod:** Metoden i denna studie är Design Science. Studien har utförts genom en kvalitativ fallstudie med ett abduktivt angreppssätt. Genom intervjuer och data från Ellos AB har vi skaffat empiri som genererar en ökad förståelse för de möjligheter och problem som en sådan implementeringsprocess kan innebära.

**Resultat:** Vi har utvecklat en implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att ge ökad förståelse för denna. Under varje steg i implementeringsprocessen har en teoretisk referensram kombinerats med empiri för att få fram en så passande artefakt som möjligt.

**Studiens bidrag:** Tidigare forskning har efterfrågat studier om implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att ge större förståelse för processen och dess komplexitet. Artefakten presenteras för att bidra till ökad förståelse för implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys vilken andra e-handelsföretag, liknande Ellos, kan dra nytta av.

**Nyckelord:** Kundlönsamhetsanalys, implementeringsprocess, e-handel, design science.

## Innehåll

1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Problemformulering .....	4
1.3 Avgränsningar .....	5
1.4 Definitioner .....	5
1.5 Disposition.....	6
2. Teori.....	7
2.1 E-handelsföretag .....	7
2.2 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys.....	8
2.3 Steg 1 – Val av aktiva kunder.....	8
2.3.1 Kunder .....	8
2.3.2 Kundsegmentering.....	9
2.4 Steg 2 – Val av modell för analys av kundlönsamhet .....	10
2.4.1 Lönsamhet.....	10
2.4.2 Kundlönsamhet .....	10
2.4.3 Varför mäta kundlönsamhet? .....	11
2.4.4 Kalkylmodeller.....	13
2.5 Steg 3 – Kalkylera kundlönsamhet.....	19
3. Metod .....	20
3.1 Design Science Research Methodology .....	20
3.1.1 Riktlinje 1 – Designa en artefakt.....	20
3.1.2 Riktlinje 2 – Problemrelevans.....	20
3.1.3 Riktlinje 3 – Utvärdering av designen .....	21
3.1.4 Riktlinje 4 – Forskningens bidrag .....	21
3.1.5 Riktlinje 5 – Forskningens stringens.....	21
3.1.6 Riktlinje 6 – Design som en sökprocess .....	21
3.1.7 Riktlinje 7 – Kommunikation för forskning.....	21
3.1.8 Design Science i denna studie .....	21
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt .....	22
3.3 Forskningsstrategi.....	22
3.4 Forskningsansats .....	23
3.5 Praktiskt tillvägagångssätt .....	25
3.6 Urval .....	25
3.6.1 Val av företag.....	25
3.6.2 Val av respondenter.....	26
3.7 Datainsamling.....	26
3.7.1 Primärdata.....	26
3.7.2 Sekundärdata .....	26
3.8 Dataanalys.....	27
3.9 Studiens trovärdighet.....	27
3.9.1 Reliabilitet .....	27
3.9.2 Validitet .....	28
4. Empiri.....	29
4.1 Information om Ellos .....	29
4.2 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys.....	29
4.3 Steg 1 - Val av aktiva kunder.....	29
4.3.1 Kunder .....	29
4.3.2 Kundsegmentering.....	30

4.3.3 Tillvägagångssätt .....	31
4.4 Steg 2 - Val av modell för analys av kundlönsamhet .....	32
4.4.1 Lönsamhet .....	32
4.4.2 Kundlönsamhet .....	33
4.4.3 Tillvägagångssätt .....	34
4.5 Steg 3 - Kalkylera kundlönsamhet .....	37
4.5.1 Tillvägagångssätt .....	37
4.6 Utvärdering av artefakten .....	39
5. Diskussion .....	40
5.1 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys .....	40
5.2 Steg 1 - Val av aktiva kunder .....	41
5.3 Steg 2 - Val av modell för analys av kundlönsamhet .....	42
5.4 Steg 3 - Kalkylera kundlönsamhet .....	43
5.5 Begränsningar .....	43
5.6 Förslag på framtida forskning .....	44
6. Slutsats .....	45
7. Källförteckning .....	46
7.1 Primärdata .....	46
7.2 Sekundärdata .....	46
8. Bilagor .....	49
8.1 Intervju 1 .....	49
8.2 Intervju 2 .....	50
8.3 Kalkylera kundlönsamhet .....	51

# 1. Inledning

*I inledningen kommer läsaren få en bakgrund till det aktuella ämnet vilket kommer att följas av studiens syfte, frågeställning och mål. Därefter redogörs och förklaras de avgränsningar som gjorts och slutligen definieras olika begrepp som är centrala för denna studie.*

## 1.1 Bakgrund

Analytiker menar att den senaste tidens stökiga världsekonomi kommer påverka företagsvinsterna och kommer visa en sämre utveckling i ekonomin. En faktor som påverkar är det instabila ekonomiska läget i Europa. Konsumtionsbolag minskar sin försäljning då konsumenter är mindre benägna att spendera sina pengar på grund av den negativa utvecklingen samtidigt som konkurrensen blir hårdare. Detta kan leda till svagare tillväxt i Europa.<sup>1</sup> Den ökade konkurrensen och den svagare tillväxten kräver ökat fokus på ekonomistyrning för att det enskilda företaget ska uppnå lönsamhet.<sup>2</sup> Ekonomistyrning är viktigt för att uppnå lönsamhet i ett företag och kan definieras som *“avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”*.<sup>3</sup> Målen kan både vara av finansiell och icke finansiell karaktär, dock är det vanligtvis finansiella mål såsom resultat och lönsamhet som företaget strävar efter.

Lönsamhet är i praktiken det högst rankade målet för företag.<sup>4</sup> Att skapa lönsamhet i ett företag är av största vikt för dess överlevnad. Då lönsamhet ser till både intäkter och kostnader är det inte bara försäljningen som påverkar utan även andra faktorer, såsom hur effektiva inköp företaget gör samt hur väl de optimerar sin marknadsföring. Ökad global konkurrens och mer krävande kunder har gjort att många företag försöker få konkurrensfördelar på andra sätt än genom de traditionella försöken som innebär försök till förbättring internt genom nedskärningar, omorganisationer och analys av sitt kvalitetsarbete. Ett företag med mer fokus på kunderna förväntas i framtiden ge konkurrensfördelar.<sup>5</sup> Att ett företag som säljer produkter eller tjänster har kunder är en nödvändighet, utan kunder ingen försäljning och då heller inte något företag. Dock är det inte givet att alla kunder är lönsamma. Flera studier har de senaste åren visat att företag har upp till 30 % olönsamma kunder.<sup>6</sup>

Att ha tillgång till information om hur lönsamma ett företags kunder är kan vara till stor fördel. Utan information om kundernas lönsamhet är det lätt att fokusera på stora kunder, just på grund av deras storlek, eller att hitta nya kunder och samtidigt underskatta betydelsen av att behålla kunder under en längre tid. Anledningen till det är att man har en föreställning om att stora kunder är mer lönsamma vilket inte behöver vara sant då de ofta får mycket uppmärksamhet samt bra priser och villkor på grund av stora volymer.<sup>7</sup>

Genom en kundlönsamhetsanalys kan företag få information om sina kunders lönsamhet genom att intäkter och kostnader kopplas till varje kund eller kundsegment. När kundlönsamheten är känd har företaget fått viktig kunskap och kan sträva efter att behålla sina lönsamma kunder. Samtidigt kan de analysera varför de olönsamma kunderna är just

---

<sup>1</sup> Pletzin, 2012

<sup>2</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>3</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>4</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>5</sup> Woodruff, 1997

<sup>6</sup> Haenlein och Kaplan, 2009

<sup>7</sup> Cheverton, 2012

olönsamma genom att gå igenom intäkter och kostnader för kunden. När kostnaderna har identifierats kan företaget sträva efter att reducera dessa och på så sätt skapa bättre lönsamhet.

E-handel är en köpform som utvecklats de senaste åren och har idag blivit en naturlig del av handeln. Idag står e-handel för 15-20 % av den globala försäljningen vilket fortsätter att öka.<sup>8</sup> Genom att utvecklingen av mobiltelefoner och läsplattor har gjort internet mer lättillgängligt finns det i framtiden möjlighet att e-handeln kommer att fortsätta växa och få en ökad betydelse för världshandeln.<sup>9</sup>

Det finns stora möjligheter att analysera kundlönsamhet hos e-handelsföretag då de kan registrera och samla data om sina kunder i och med att inköpen sker via internet.<sup>10</sup> Traditionella företag, där försäljning sker via en butik, har mindre möjligheter att samla in information om kunddetaljer, såsom antal inköp, summor de handlar för, antal returer och kundtjänstsamtal. Anledningen till det är att kunderna som köper varor i en butik är anonyma till skillnad från vid e-handel där varje kund måste registrera sig och skapa ett konto för att kunna köpa varor. Då finns möjlighet för företaget att spara information i en kunddatabas. Kunddatabasen är ett viktigt verktyg och en informationskälla som e-handelsföretag bör utnyttja. Informationen gör det möjligt att analysera sina kunder och få viktig kunskap om kunderna, såsom deras beteende och lönsamhet.<sup>11</sup>

E-handelsföretag kan gynnas av att skapa en kundlönsamhetsanalys med hjälp av, som samlas in i en kunddatabas genom att de kan ha stor nytta av denna information för att skapa ett mer lönsamt företag. Tidigare forskning har främst valt att undersöka vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det och bara ytligt beskrivit hur själva implementeringsprocessen av kundlönsamhetsanalysen går till. Enligt tidigare studier finns ett behov av att studera implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys för att ge större förståelse för processen och dess komplexitet.<sup>12</sup> Då det råder brist på studier inom detta område kommer denna studie använda befintlig kunskap på ett nytt sätt för att studera implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag. Vi har valt att undersöka detta hos ett e-handelsföretag då e-handel, som tidigare beskrevs, får en allt större del av handeln.

## 1.2 Problemformulering

Syftet med vår studie är att skapa ökad förståelse för implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att ge ökad kunskap om detta. Vi vill även ge en ökad förståelse genom att visa vilka eventuella problem man kan stöta på och vilka lärdomar man kan dra av detta.

Vi ämnar i denna studie, med utgångspunkt från ovanstående syfte, söka svar på följande frågeställning:

- Hur kan man gå tillväga i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag?

---

<sup>8</sup> Rigby, 2011

<sup>9</sup> Sumita och Yoshii, 2010

<sup>10</sup> Sumita och Yoshii, 2010

<sup>11</sup> van Raaij, 2005

<sup>12</sup> van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

Då det inom tidigare forskning finns brist på studier kring implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys inom e-handel och dess komplexitet vill vi genom denna studie utveckla en implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys för att öka och bidra med kunskap inom detta område. Genom att svara på ovanstående frågeställning vill vi bidra till att öka andra e-handelsföretags förståelse för implementeringsprocessen och möjlighet att dra nytta av vår undersökning för att kunna implementera en egen kundlönsamhetsanalys. Även om det inte alltid finns en given väg för hur e-handelsföretag ska gå tillväga för att utföra en kundlönsamhetsanalys så vill vi ändå belysa hur vi har gått tillväga för att visa på problem som kan uppstå när man utför en kundlönsamhetsanalys vilket andra företag kan dra lärdom av.

### 1.3 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att använda en befintlig implementeringsprocess, se *figur 2* i avsnitt 2. *Teori*. Vi avgränsar oss från att genomföra steg 4-6 i implementeringsprocessen utan fokuserar i denna studie endast på steg 1-3. Detta på grund av att samtliga steg är för omfattande för att ta upp i vår studie så vi har valt att välja bort de tre sista stegen då vi anser att dessa steg är mer strategiska, kräver en längre process och mer kunskap om företagets långsiktiga mål och strategier.

### 1.4 Definitioner

*Artefakt* - Definieras som modeller och metoder som tillämpas i utveckling och användning av verktyget.<sup>13</sup>

*E-handel* - Är en förkortning av elektronisk handel som innebär handel som sker med hjälp av datakommunikation, internet.<sup>14</sup> Det som kännetecknar ett e-handelsföretag är att handel och annan kommunikation, såsom service mellan företag och kund inte sker traditionellt i en butik utan istället via internet.<sup>15</sup>

*Kund* - En kund är en enhet som tar ett köpbeslut.<sup>16</sup> Det är en vid definition och det är viktigt att bestämma om det handlar om kunder som någon gång handlat hos företaget, någon som aktivt handlar hos företaget eller någon som potentiellt kan handla hos företaget i framtiden.

*Kundlönsamhet* - Med definitionen av lönsamhet i åtanke blir följaktligen innebörden av kundlönsamhet den vinst, intäkter-kostnader, som en kund genererar under en viss tidsperiod.

*Lönsamhet* - Innebär ett företags ekonomiska effektivitet.<sup>17</sup> Ett företag blir lönsamt genom att gå med vinst vilket mäts genom intäkter-kostnader under en given period.<sup>18</sup>

*Täckningsbidrag* - Ett objekts eller en verksamhets särintäkter minus särkostnader.<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>14</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>15</sup> Garrett och Skevington, 1999

<sup>16</sup> McNab, 2005

<sup>17</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

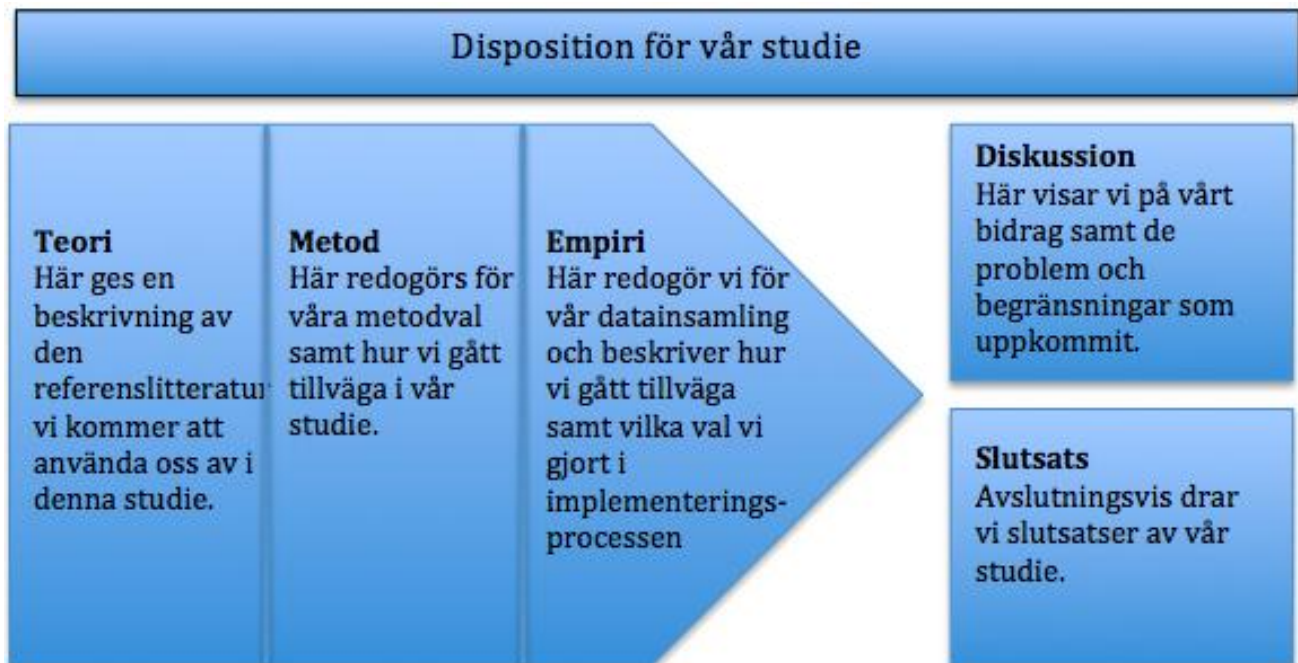
<sup>18</sup> Ax, Johansson och Kullvén. 2009

<sup>19</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)



## 1.5 Disposition

Vår studie har följande disposition:



Figur 1. Studiens disposition.

## 2. Teori

*I detta avsnitt beskrivs inledningsvis e-handelsföretag då vårt fallstudieobjekt faller inom denna kategori av företag. Vidare beskrivs implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. Sedan beskrivs implementeringsprocessens olika steg för att få förståelse för vad respektive steg innebär och utöka den teoretiska grunden.*

### 2.1 E-handelsföretag

Det som kännetecknar ett e-handelsföretag är att handel av varor eller tjänster sker via internet, till skillnad mot traditionella företag som har försäljning via en butik. Förutom att beställning och betalning av varor sker via internet så sker ofta den mesta kommunikationen mellan kunden och företaget via internet, som information om saldo, orderbekräftelse och information om när varan kommer att levereras.<sup>20</sup> Tack vare det faktum att inköpen sker via internet och att det ofta krävs ett medlemskap för att handla hos ett e-handelsföretag finns det stora möjligheter att samla information om kunderna som sedan kan användas på olika sätt, till exempel för en kundlönsamhetsanalys.<sup>21</sup>

I Sverige började e-handel som fenomen under 1990-talet. E-handelsföretagen var inte från början en verksamhet som ökade speciellt mycket eller där alla aktörer var lönsamma. År 1999 var en av fem e-handelsföretag lönsamma och i början av år 2000 stod e-handel för 1,1 % av den totala detaljhandeln. De företag som snabbt började med e-handel och som blev lönsamma var de företag som tidigare var postorderföretag. Dessa företag hade redan skapat grunden att bedriva e-handel i och med deras kunddatabas och logistikfunktion.<sup>22</sup> E-handeln är idag väl etablerad och i och med att internet nu har blivit ännu mer lättillgängligt genom att allt fler använder mobiler med internet samt läsplattor så finns det potential för e-handelsföretag att växa och utvecklas ännu mer.<sup>23</sup> Under 2011 ökade näthandeln i Sverige med 11 % och står i och med det för 5 % av den svenska detaljhandeln.<sup>24</sup>

Teknologin har en stor påverkan på ekonomin och har förändrat hur företag kan interagera och kommunicera med kunder och skapat nya affärsmöjligheter.<sup>25</sup> Genom att driva e-handelsföretag öppnar sig nya möjligheter, både för kunderna och ägarna. Kunderna får, tack vare att försäljningen sker via en hemsida, möjlighet att handla dygnet runt utan behov av att besöka butiken. Det är enkelt för kunderna att jämföra produkter, priser och ta del av den senaste informationen om produkterna, dels från företaget men också genom kundrecensioner. En fördel för kunderna vid e-handel är att fraktpriset ofta är lågt.<sup>26</sup> Ägarna har genom e-handelsföretag möjlighet att på ett enkelt sätt uppdatera information om produkterna. De kan även minska kostnaderna för kommunikation genom att allt informationsutbyte sker via internet, minska distributions- och lagerkostnaderna samt lokalhyra då det inte finns behov att ha lager i en eller flera butiker eller att ha en butik på en attraktiv plats för att locka kunder.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Garrett och Skevington. 1999

<sup>21</sup> Sumita och Yoshii, 2010

<sup>22</sup> Rådmark, 2009

<sup>23</sup> Sumita och Yoshii, 2010

<sup>24</sup> Tidningarnas Telegrambyrå, 2012

<sup>25</sup> Lumpkin och Dess, 2004

<sup>26</sup> Rigby, 2011

<sup>27</sup> Gunasekaran, Marri, McGaughey och Nebhwani, 2002

## 2.2 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys

Van Raaij, Vernooij och van Triest (2003) föreslår att man bör följa en implementeringsprocess som består av sex steg när man ska implementera en kundlönsamhetsanalys i ett företag, se *figur 2*. Anledningen till det är att implementeringen bör bestå av mer än att endast skapa en kundlönsamhetsanalys och sedan lägga in aktuell data i denna. Värdet av processen är att skapa information som underlag för beslutsfattande. Information som skapas är vilka av företagets kunder som är lönsamma och vilka som är olönsamma.<sup>28</sup>



Figur 2. Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys (egen bearbetning).<sup>29</sup>

### 2.3 Steg 1 – Val av aktiva kunder

Det första som bör utföras i implementeringsprocessen är att säkerställa att kunddatabasen innehåller aktiva kunder och inte kunder som finns kvar enbart för att de någon gång köpt något av företaget. Detta för att kostnader ska delas upp på de kunder som företaget har och därmed är aktuella. Val av aktiva kunder är därför ett viktigt steg. Dock är det inte givet vilka kunder som är aktiva utan det är ofta en subjektiv bedömning av det enskilda företaget. Vidare är det viktigt att segmentera sina kunder, speciellt om det finns ett stort antal kunder, detta för att kunna få en överblick om vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det.<sup>30</sup>

#### 2.3.1 Kunder

Innan man kan undersöka kundernas lönsamhet krävs det att man undersöker vilka som faktiskt är ens kunder. Det är inte alltid helt lätt då olika avdelningar och olika människor inom företaget ser kunden på skilda sätt. Man kan definiera kunden som en enhet som tar ett köpbeslut.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>29</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>30</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>31</sup> McNab, 2005

### 2.3.2 Kundsegmentering

Tidigare var traditionell segmentering med segmenteringsvariablerna kunders behov och kunders egenskaper, såsom demografi, geografi och kön det vanligaste sättet att segmentera sina kunder. Numera är det dock allt vanligare att segmentera utefter kundens lönsamhet.<sup>32</sup> Enligt van Raaij (2005) delas kunderna ofta in i tre segment: lönsamma, break-even och olönsamma. Vidare profilerar man dessa kundsegment vilket är ett sätt att beskriva dem för att veta dess egenskaper. Detta för att veta vad som krävs av kunderna för att få dem i rätt segment, det vill säga i det lönsamma segmentet.<sup>33</sup>

Rust, Zeithaml och Lemon (2001) har utvecklat en kundpyramid för segmentering av kunder. Detta för att skapa ökad lönsamhet med hjälp av skillnader i kundernas lönsamhet. Kundpyramiden bygger på lönsamhetssegmentering istället för traditionell segmentering. Pyramiden delas upp i fyra olika nivåer, platina, guld, järn och bly, med det mest lönsamma segmentet i toppen. Följaktligen utgör det minst lönsamma segmentet botten vilket också är det största.<sup>34</sup>



Figur 3. Kundpyramid för segmentering (egen bearbetning).<sup>35</sup>

- Platinasegmentet – Det minsta segmentet innehållande de mest lönsamma kunderna. Här finner vi de största användarna som kanske inte är särskilt priskänsliga.
- Guldsegmentet – Kunderna här är mindre lönsamma jämfört med platinasegmentet. Förmodligen beroende på att de kräver vissa rabatter samtidigt som de inte är så lojala mot företaget som platinakunderna även om de är stora kunder i produktkategorin.
- Järnsegmentet – I det här segmentet finns de kunder som man behöver för att utnyttja företagets kapacitet men lönsamheten och lojaliteten är inte tillräcklig för att ge dem extra service.
- Blysegmentet – Här finner vi de kunder som är kostsamma för företaget. Det är de här kunderna som kan skapa flest byten, reklamationer och binda upp mest resurser.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> van Raaij, 2005

<sup>33</sup> van Raaij, 2005

<sup>34</sup> Rust, Zeithaml och Lemon, 2001

<sup>35</sup> Rust, Zeithaml och Lemon, 2001

<sup>36</sup> Rust, Zeithaml och Lemon, 2001

Enligt Storbacka (1997) finns det istället fyra grundläggande metoder för segmentering av kunder:

### 1. Intäkts- och kostnadsbaserad segmentering

Här delar man in kunderna i fyra grupper:

- Lönsamma kunder med höga intäkter och låga kostnader. Dessa kunder kan anses vara relativt passiva.
- Kunder med höga intäkter men också höga kostnader. Här finner vi både lönsamma och olönsamma kunder. Dessa kunder är förmodligen aktiva i sin kontakt med företaget.
- Kunder med låga intäkter och låga kostnader. Även här finner vi både lönsamma och olönsamma kunder.
- Olönsamma kunder med låga intäkter och höga kostnader.

### 2. Volymbaserad segmentering

Volymbaserad segmentering är den enklaste och vanligaste formen av segmentering. Här väljer man helt enkelt en volymgrund som man baserar sin segmentering på. En sådan volymgrund kan exempelvis vara antal kronor som en kund handlar för eller antal gånger en kund handlar under en viss tidsperiod.

### 3. Kundlönsamhetsbaserad segmentering

Det finns två metoder för att segmentera utifrån kundlönsamhet. Antingen segmenterar man på den relativa lönsamheten sett i relation till samtliga kunder eller så segmenterar man med absolut lönsamhet som grund.

### 4. Segmentering som bygger på en kombination av volym och kundlönsamhet

I denna metod kombinerar man volymbaserad segmentering och kundlönsamhetsbaserad segmentering.<sup>37</sup>

## 2.4 Steg 2 – Val av modell för analys av kundlönsamhet

Steg två innebär att välja en modell för analys av kundlönsamhet. I detta steg kan man använda sig av en befintlig kalkylmodell, alternativt skapa en ny modell utifrån de önskemål som företaget har för att på bästa sätt beräkna lönsamma och olönsamma kunder eller kundsegment. Van Raaij, Vernooij och van Triests (2003) fallstudie av en kundlönsamhetsanalys har använt ABC-kalkylering som kalkylmodell. Samtliga intäkter och kostnader som ska finnas med i kundlönsamhetsanalysen bör i detta steg identifieras.<sup>38</sup>

### 2.4.1 Lönsamhet

Resultat är ett mått som används i stor utsträckning och som visar hur lönsamt ett företag är. Enkelt uttryckt står det för intäkter minus kostnader för en viss period.<sup>39</sup> Om man däremot inte behandlar samkostnader kan man beräkna särintäkter minus särkostnader för att räkna ut ett täckningsbidrag som sedan ska täcka företagets samkostnader för att vara lönsamt.<sup>40</sup>

### 2.4.2 Kundlönsamhet

Att resultat och i sin tur lönsamhet beräknas på intäkter minus kostnader är allmänt känt. Frågan här är istället vad som ska räknas till intäkter respektive kostnader för varje kund eller kundsegment. Olika kunder har olika behov och kräver olika mycket av företagets resurser. Vissa kunder hör talas om företag ryktesvägen medan andra kräver mer bearbetning genom marknadsföring. En del kunder behöver mycket service och hjälp medan andra till stor del klarar sig på egen hand. På grund av dessa olikheter och en rad andra egenskaper så kräver

---

<sup>37</sup> Storbacka, 1997

<sup>38</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>39</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>40</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

olika kunder olika resursinsatser för att skapa lönsamma affärer med olika kostnader som följd. Alltså handlar kundlönsamhet om det resultat, det vill säga intäkter minus kostnader, som en kund genererar.

Kunder som handlar regelbundet och som inte kräver så mycket service är de som har lägst kostnader. Ofta är nya kunder de som skapar högre kostnader då de skapar högre servicekostnader i och med att de kräver mer information och assistans. De köper även mindre kvantiteter vilket i de flesta fall innebär samma hanteringskostnad som för en större order.<sup>41</sup>

Studier visar att alla kunder inte bidrar med samma lönsamhet till företaget. Det talas ofta om att 20 % av kunderna står för 80 % av intäkterna, den så kallade 20-80-regeln. I en artikel av Cooper och Kaplan (1991) så har man upptäckt efter en studie hos ett företag att 20 % av kunderna stod för hela 225 % av intäkterna samtidigt som mittensegmentet som bestod av 70 % av kunderna låg runt break-even nivå, det vill säga att intäkter och kostnader var lika stora. Samtidigt orsakade 10 % av kunderna en förlust på 125 % av vinsten.<sup>42</sup>

### 2.4.3 Varför mäta kundlönsamhet?

Genom en kundlönsamhetsanalys identifierar företaget vilka intäkter och kostnader som kan kopplas till varje kund eller kundsegment vilket gör att beräkningar kan göras för hur lönsamma kunderna är. Det är en utmaning att utföra kundlönsamhetsanalyser, dock är det viktigt för företaget för att kunna fortleva och kunna ta fram fakta om exempelvis försäljning och drift av verksamheten.<sup>43</sup> Utan att analysera sina kunder och se hur lönsamma de faktiskt är kan man bara göra antaganden om vilka som är mest lönsamma, mindre lönsamma och direkt olönsamma. Dessa antaganden kan vara missvisande och direkt avgörande för ett företags lönsamhet. Antagandet om att de största kunderna också är de mest lönsamma är ofta felaktigt.<sup>44</sup>

Teknologin har på senare tid gjort det enklare att utföra kundlönsamhetsanalyser då det har blivit möjligt att spara och analysera data om kunderna i olika data- eller affärssystem.<sup>45</sup> Kunddatabaser har med hjälp av teknologin blivit ett av företagets stora tillgångar oberoende av företagets storlek och utformning.<sup>46</sup> Data som kan sparas är kunddetaljer som namn, adress, antal inköp, antal kundtjänstamtal samt hur kunden har svarat på marknadsföringskampanjer. Att spara information i en kunddatabas gör det möjligt för företag att med hjälp av denna analysera sina kunder och få viktig kunskap om kunderna och deras beteende.<sup>47</sup> Med hjälp av kunddatabaserna finns det även möjlighet för företagen att utföra en kundlönsamhetsanalys. Företag vet ofta vilka intäkter som dess kunder genererar men har inte alltid kontroll vilka kostnader som varje kund orsakar. Med hjälp av en kundlönsamhetsanalys fastställs intäkterna och kostnaderna för en enskild kund eller kundsegment för att sedan beräkna lönsamheten.<sup>48</sup>

Informationen som företaget får av en kundlönsamhetsanalys kan de ha nytta av på flera olika sätt. Kunskap om hur lönsamma dina kunder är kan vara en god kunskapsbas för prissättning,

---

<sup>41</sup> Ryals, 2002

<sup>42</sup> Cooper och Kaplan, 1991

<sup>43</sup> McNab, 2005

<sup>44</sup> Samarbetande konsulter, 1993

<sup>45</sup> van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>46</sup> van Raaij, 2005

<sup>47</sup> van Raaij, 2005

<sup>48</sup> van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

bonussystem samt kundrabatter.<sup>49</sup> Kunskapen gör det även möjligt för företaget att fokusera på att behålla de kunder som är lönsamma genom att se till att de är nöjda. Samtidigt kan företaget se över de kunder som inte är lönsamma och analysera vilka kostnader dessa kunder har som gör att de inte är lönsamma och vilka åtgärder som kan utföras för att få dem att bli lönsamma.<sup>50</sup> Företaget bör även analysera och överväga att ha kvar de olönsamma kunderna. Att identifiera dessa kunder i en lönsamhetsanalys är därför av största vikt.<sup>51</sup> Informationen från kundlönsamhetsanalysen kan även hjälpa företag vid marknadsföring, dels marknadsföring till befintliga kunder men även till nya kunder för att attrahera de kunder som har potential att bli de mest lönsamma.<sup>52</sup>

Företaget kan använda informationen från en kundlönsamhetsanalys för att förbättra servicen till kunderna genom en mer personlig service. När företaget vet hur stor lönsamheten är så kan de med hjälp av priset på produkterna försöka öka lönsamheten. Ofta baseras prISRabatter på försäljningsvolym, vilket kan leda till att stora kunder som har ett stort behov av kundservice får rabatter som kan vara större än marginalerna för den kunden. För företag som har utfört en kundlönsamhetsanalys är inte detta ett problem eftersom de är medvetna om de marginaler som kunden har.<sup>53</sup>

Genom att identifiera de kundrelationskostnader som finns har företaget större möjligheter att reducera dessa, till exempel genom att minska kredittiden för kunden eller att använda den nya teknologin för att minska kostnaderna för kundservice. Företagen bör vara uppmärksamma på hur beslut av detta slag påverkar kundnöjdheten och kundernas beteende så att de inte förlorar viktiga kunder. Om det genom kundlönsamhetsanalysen framkommer att kostnaden för service gör att lönsamheten hos många kunder blir för låg finns det möjlighet för företaget att prissätta olika typer av kundservice, till exempel genom att om man beställer sina produkter via telefon så tillkommer en serviceavgift till skillnad om man beställer via internet.<sup>54</sup>

Det är också viktigt att analysera de olika kundsegmenten för att veta vilka kunder som är lönsamma och vilka som inte är det då det är alldeles för kostsamt att behandla alla kunder på samma sätt.<sup>55</sup> Företag kan tvingas tänka över om de verkligen ska ha kvar alla kundsegment då vissa segment kan vara direkt förlustbringande.<sup>56</sup> Vid en första tanke kan man tycka att man bör göra sig av med olönsamma segment men man måste ha i åtanke att de ändå bidrar till den totala intäkten och hjälper till för att fördela de fasta kostnaderna på fler kunder. Att ta bort olönsamma kunder kanske då endast bidrar till lönsamheten om man ersätter dem med lönsamma kunder.<sup>57</sup>

En begränsning hos kundlönsamhetsanalysen är att denna endast fokuserar på hur lönsamma kunderna har varit och inte ser till framtiden. Även om en kund inte är lönsam idag så kan kunden vara strategisk viktig eller ha potential att bli lönsam i framtiden.<sup>58</sup> Dock bör alla

---

<sup>49</sup> van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>50</sup> van Raaij, 2005

<sup>51</sup> van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>52</sup> Drury, 2008

<sup>53</sup> van Raaij, 2005

<sup>54</sup> van Raaij, 2005

<sup>55</sup> Rust, Zeithaml och Lemon, 2001

<sup>56</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>57</sup> van Raaij, 2005

<sup>58</sup> van Raaij, 2005

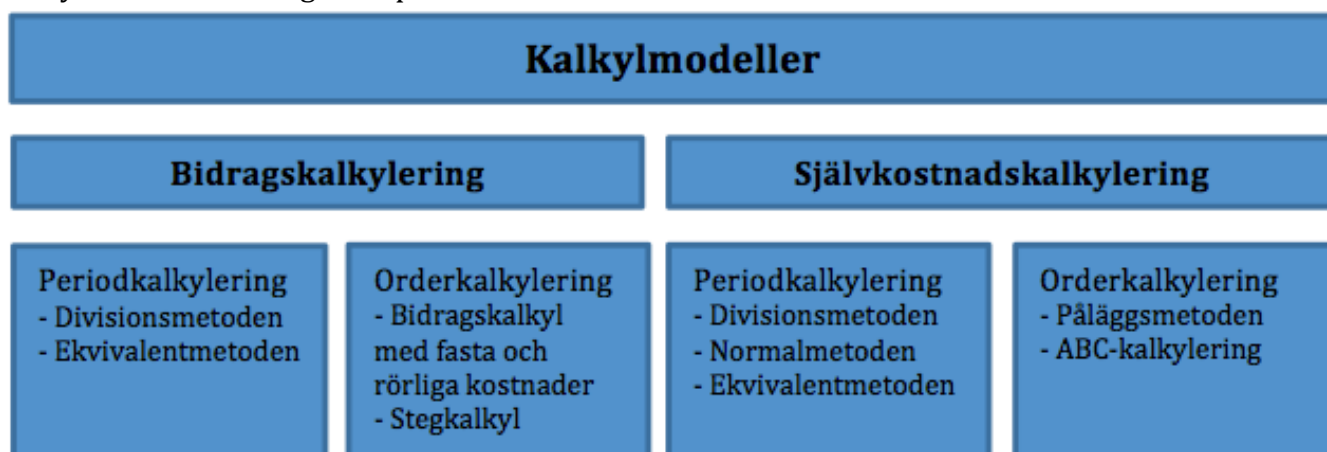


kunder vara lönsamma på lång sikt. Därför bör kundens lönsamhet analyseras tillsammans med andra faktorer, såsom framtidsutsikter, kundens strategiska betydelse och potential i framtiden. Detta är en aspekt som varje företag bör beakta när de ser på den information de får av en kundlönsamhetsanalys.<sup>59</sup>

#### 2.4.4 Kalkylmodeller

De flesta företag använder sig av någon slags produktkalkylering som är ett av de mest användbara styrmedlen. Produktkalkyler har flera användningsområden och kan hjälpa till att få svar på olika sorters frågor, såsom vilket tillverknings sätt som är mest fördelaktigt, vilka priser som ska sättas eller vilka kunder som är mest lönsamma. Det kan både handla om att få svar innan beslut ska tas eller utvärdera redan fattade beslut. I underlaget för produktkalkyler används oftast sammanställningar av intäkter och kostnader, konstaterade och uppskattade. Att det benämns produktkalkyler kan verka något missvisande då det inte bara är produkter som kan vara fokus i kalkylerna, utan även projekt, kunder, tjänster och aktiviteter. Det finns inte en produktkalkyl som kan användas för alla användningsområden. Istället måste kalkylen anpassas till det specifika tillfället, det vill säga vad som ska undersökas.<sup>60</sup> Då vår studie fokuserar på att undersöka kunder så kommer benämningen i fortsättningen inte vara produktkalkyler utan istället kalkylmodeller för att undvika missledning.

I följande avsnitt kommer en generell redogörelse för de vanligaste kalkylmodellerna ge läsaren en övergripande förståelse och kunskap. Kalkylmodellerna är indelade i två olika slags kalkyler, självkostnadskalkylering och bidragskalkylering. Se *figur 4* för att se hur de olika kalkylmodellerna hänger ihop.



Figur 4. Översikt kalkylmodeller.

#### Bidragskalkylering

Bidragskalkylering innebär utförande av en ofullständig fördelning av företagets kostnader. Det är endast de intäkter och kostnader som kalkylobjektet orsakar som ska vara med i kalkylen det vill säga särintäkter och särkostnader vilka är tal som kalkylobjektet orsakar och kan genom det visa de ekonomiska konsekvenserna av kalkylobjektets val.<sup>61</sup>

Anledningen att det endast är dessa kostnader som beräknas är på grund av att det är svårt att på ett rättvist och verklighetstroget sätt fördela samkostnader vilket är de kostnader som är opåverkade trots de val som tas av det enskilda kalkylobjektet. Fördelningen blir då endast

<sup>59</sup> Storbacka och Lehtinen, 2000

<sup>60</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>61</sup> Andersson, 2008



godtycklig och att inte ta med dessa kostnader vore enligt denna metod det bästa för att minska godtyckligheten i kalkylen. En annan anledning är att det på kort sikt endast är särkostnaderna som kan påverkas. Andra kostnader avser hela verksamheten och är då svåra att koppla till ett kalkylobjekt. Om man ser till de praktiska anledningarna till att man väljer denna kalkyl istället för självkostnadskalkylen, som beskrivs senare, är att denna är mindre komplex, mer flexibel och går snabbare att genomföra vilket då kräver mindre resurser.<sup>62</sup>

Bidragkalkyler används i verkligheten mest frekvent vid resultatuppföljning för marknader, kunder, kundgrupper eller för produkter samt prissättning mot marknaden.<sup>63</sup> Vanligt är även att denna kalkyl används vid kortsiktiga beslut angående marknad eller produktion.<sup>64</sup>

Det finns två metoder för att beräkna bidragkalkylering, periodkalkylering och orderkalkylering. De i sin tur kan beräknas genom flertalet metoder, se *figur 4*.

### **Periodkalkylering**

Vid periodkalkylering sker beräkningen för en viss tidsperiod, en månad, en vecka, ett år eller en säsong. Metoden är lämpligast att använda när kalkylobjekten som ska beräknas är av liknande karaktär, till exempel på det sätt som de framställs och erbjuds. Inom periodkalkylering finns det två metoder, divisionsmetoden och ekvivalentmetoden. I divisionsmetoden kan den rörliga särkostnaden beräknas med denna uträkning för till exempel en produktenhet:<sup>65</sup>

$$\frac{\text{Totala rörliga kostnader för en tidsperiod}}{\text{Verksamhetsvolym}} = \text{Rörlig särkostnad per styck}^{66}$$

Uträkningen avser en specifik tidsperiod och antaganden görs om att de rörliga kostnaderna är samma som särkostnaderna. Målet med uträkningen är att få fram den rörliga särkostnaden för kalkylobjektet, dock kan denna uträkning se olika ut beroende på vilket kalkylobjektet är. I detta fall fördelas kostnaderna med hjälp av verksamhetsvolymen. En nackdel med denna metod är dock att den inte tar hänsyn till sysselsättningsnivån eller kapacitetsnivån. När den rörliga särkostnaden och särintäkten är fastställd räknas täckningsbidraget ut enligt denna uträkning:<sup>67</sup>

$$\text{Särintäkt} - \text{Rörlig särkostnad} = \text{Täckningsbidrag}^{68}$$

Ekvivalentmetoden tar, till skillnad mot de andra metoderna, hänsyn till att olika kalkylobjekt är olika resurskrävande till exempelvis gällande skillnader i arbetstid, administration, kundservice och underhåll. Innan beräkningen krävs att verksamheten har studerats för att bättre kunna fastställa stor andel resurser kalkylobjektet kräver. Detta uttrycks i ekvivalenttal som anger hur resurskrävande kalkylobjektet är. Med hänsyn till situationen på företaget och dess kalkylobjekt kan företag ha ett ekvivalenttal per kostnadsställe eller ett totalt ekvivalenttal för all resursförbrukning.

<sup>62</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>63</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>64</sup> Andersson, 2008

<sup>65</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>66</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>67</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>68</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

Fördelning av en gemensam kostnad för material kan beräknas enligt ekvivalentmetod. Då kan exempelvis vikten av den färdiga produkten bli ekvivalenttalet.<sup>69</sup> Även transportkostnad kan fördelas med hjälp av ekvivalenttal då det kan vara svårt att särskilja transportkostnaden för varje kalkylobjekt. Ekvivalenttalet kan då baseras på avstånd, vikt och volym.<sup>70</sup> Ett exempel på hur man kan gå tillväga i denna kalkyl ges med hjälp av att det i ett företag finns två produkter som kräver olika resurser i form av tid i tillverkningen. Antag att företaget endast tillverkar en av varje produkt. För att tillverka produkt A krävs 15 minuter och för produkt B 45 minuter. Om ett ekvivalenttal ska beräknas för dessa produkter bli det 25 % för produkt A, eftersom produkt A står för 25 % av tillverkningstiden. Ekvivalenttalet för produkt B blir 75 %. Genom att multiplicera 25 % med totalkostnaden för tillverkningen blir summan den kostnad som ska fördelas på produkt A.<sup>71</sup>

### **Orderkalkylering**

Vid denna kalkylering utesluts tidsaspekten. Denna typ av kalkyl används för beräkning av en utförd tjänst, en kundorder eller för en/flera varor i ett handelsföretag. Orderkalkylerna finns i form av bidragskalkyl med rörliga och fasta särkostnader samt stegkalkyl. I bidragskalkyler med rörliga och fasta särkostnader beräknas täckningsbidraget:<sup>72</sup>

$$\text{Särintäkter} - \text{Rörliga särkostnader} - \text{Fasta särkostnader} = \text{Täckningsbidrag}^{73}$$

Exempel på rörliga särkostnader är kostnader som orsakas av kalkylobjektet och är känslig för förändring i verksamhetsvolymen, i ett handelsföretag är det kostnaden för varorna medan det i ett tillverkningsföretag kan vara kostnaden för lön och material. De fasta särkostnaderna påverkas inte speciellt mycket av förändring av verksamhetsvolymen. Exempel på förändringar är reklam och omställning av maskiner.<sup>74</sup>

Stegkalkylen bygger på att särkostnader på olika nivåer identifieras och att man på varje nivå beräknar ett täckningsbidrag. Särkostnader på olika nivåer kan vara för en produkt, produktgrupp samt produktprogram. Hur många nivåer som finns är olika beroende på den enskilda situationen.<sup>75</sup> Genom stegkalkylen får man, olikt de andra bidragskalkylerna, flera täckningsbidrag.<sup>76</sup> Med hjälp av kalkylen får man en bild av det ekonomiska överskottet på olika nivåer.<sup>77</sup>

### **Självkostnadskalkylering**

Detta sätt att kalkylera innefattar en fullständig kostnadsfördelning. Samtliga kostnader ska fördelas ända ner på enhetsnivå, både särkostnader och samkostnader. De kostnader som kalkylobjektet orsakar ska också bära dessa. I Sverige är denna kalkyl den dominerande.<sup>78</sup> Vid denna kalkylering registreras särkostnaderna på kalkylobjektet medan övriga kostnader,

---

<sup>69</sup> Andersson, 2008

<sup>70</sup> Andersson, Ekström och Gabrielsson, 2008

<sup>71</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>72</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>73</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>74</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>75</sup> Andersson, 2008

<sup>76</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>77</sup> Andersson, 2008

<sup>78</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

samkostnaderna, registreras på ett kostnadsställe. Genom en fördelningsnyckel fördelas samkostnaderna sedan till kalkylobjektet.<sup>79</sup>

Det finns två metoder för att beräkna självkostnadskalkylering, periodkalkylering och orderkalkylering. De i sin tur kan beräknas genom flertalet metoder, se *figur 4*.

### **Periodkalkylering**

På samma sätt som vid bidragskalkylering så är periodkalkylering inom självkostnadskalkylering en kalkyl som används för en viss tidsperiod. Det finns tre metoder för periodkalkylering, divisionsmetoden, normalmetoden och ekvivalentmetoden. Divisionsmetoden är den enklaste av metoderna, som främst används vid efterkalkylering för kostnadskontroll. Med denna metod beräknas självkostnaden på styck för kalkylobjektet:<sup>80</sup>

$$\frac{\text{Totalkostnad}}{\text{Verksamhetsvolym}} = \text{Självkostnaden per styck}^{81}$$

Normalmetoden tar till skillnad mot divisionsmetoden hänsyn till kapacitetsnivån. I denna metod indelas kostnaderna i rörliga och fasta och behandlas sedan på olika sätt i kalkyleringen.<sup>82</sup>

$$\frac{\text{Rörliga kostnader}}{\text{Verklig volym}} + \frac{\text{Fasta kostnader}}{\text{Normal volym}} = \text{Självkostnad per styck}^{83}$$

Om det sker avvikelser från den normala volymen så uppstår över- eller undertäckning av fasta kostnader. Det betyder att om företaget tillverkar fler enheter än den normala volymen så blir det en övertäckning av fasta kostnader. Vid tillverkning av färre enheter än den normala volymen så blir det istället en undertäckning. Uträkning av dessa belopp blir det antal som skiljer sig från den normala volymen multiplicerat på den fasta kostnaden per enhet som tillkommer om företaget tillverkar normal volym. Det vill säga fasta kostnader dividerat på normal volym. Vid normalmetoden beräknas den fasta kostnaden per styck som en genomsnittskostnad för flera perioder eftersom man antar att över- och undertäckning över tiden tar ut varandra.<sup>84</sup>

Beskrivningen av ekvivalentmetoden för självkostnadskalkylering är identisk med samma metod för bidragskalkylering, förutom att den beräknar självkostnaden för kalkylobjektet istället.<sup>85</sup>

### **Orderkalkylering**

Självkostnaden beräknas utan hänsyn till en viss tidperiod på samma sätt som vid orderkalkylering inom bidragskalkylering. En verksamhet bör använda denna metod om det är en betydande skillnad mellan kalkylobjektens resursförbrukning. Vanligtvis skiljer man mellan

---

<sup>79</sup> Andersson, 2008

<sup>80</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>81</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>82</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>83</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>84</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>85</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

två metoder för orderkalkylering, påläggsmetoden och aktivitetsbaserad självkostnadskalkylering, ABC-kalkylering.<sup>86</sup>

Vid påläggsmetoden delas kostnaderna in i särkostnader och samkostnader. Särkostnaderna är vanligtvis inte så svåra att fastställa medan kalkylobjektets andel av samkostnaderna är svårare. Detta är ett ämne som har diskuterat flitigt, dock har det inte framkommit något svar på frågan hur samkostnaderna bör fördelas. Fördelningen ska dock ge en rättvisande bild av verkligheten. Samkostnaderna grupperas ofta i olika poster beroende på i vilket sammanhang kostnaderna uppstår, såsom tillverkning, administration, försäljning och tjänster. Dessa fördelas sedan via pålägg på kalkylobjekten via fördelningsnycklar. Principen för påläggen är:<sup>87</sup>

$$\frac{\text{Samkostnader}}{\text{Fördelningsnyckel}} = \text{Pålägg}^{88}$$

Olika verksamhetsvolymmer kan ligga som grund för påläggsberäkningen, såsom budgeterad, normal, praktisk och faktisk volym. Den faktiska volymen kan endast beräknas vid efterkalkyler. Vilken verksamhetsvolym som man väljer är väldigt viktigt för kalkylen, då det påverkar storleken på påläggen, både genom samkostnader och fördelningsnyckel. Om budgeterad volym används beräknas påläggen enligt denna formel.<sup>89</sup>

$$\frac{\text{Budgeterade samkostnader}}{\text{Budgeterad storlek på fördelningsnyckel}} = \text{Pålägg}^{90}$$

### **ABC-kalkylering**

ABC-kalkylering har kommit till som följd av ett missnöje med traditionella metoder för kalkylering.<sup>91</sup> Coopers och Kaplans artikel i Harvard Business Review ses som introduktionen av ABC-kalkylering.<sup>92</sup>

Tidigare förekom till stor del traditionell påläggskalkylering i industriföretag. Stor kritik riktades dock mot denna kalkyleringsmetod på grund av att den inte utvecklats utan istället varit den samma sedan 1900-talets början. Företags utveckling sedan dess är enorm. Det finns idag mer kundanpassade produkter, mindre massproduktion, större sortiment och mer tekniskt utvecklade produkter. Detta skapar fler kringtjänster såsom exempelvis service och support vilket leder till ökade administrativa kostnader. Det krävs också mer forskning och utveckling samt försäljning vilket leder till ökade samkostnader. Denna utveckling gör det svårare att urskilja produkters kostnader vilket gör aktivitetsbaserad kalkylering mer användbar än traditionell påläggskalkylering.<sup>93</sup> ABC-kalkylering producerar så kallad uppmärksamhetsinformation. Med hjälp av denna information kan man se problem i företaget, såsom olönsamma varor eller kunder. Vidare kan man använda denna information till grund för beslut om exempelvis förändringar i kundmix, prissättning eller kunderbjudanden.<sup>94</sup> En

---

<sup>86</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>87</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>88</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>89</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>90</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>91</sup> Coulter, McGrath och Wall, 2011

<sup>92</sup> Cäker, 2000

<sup>93</sup> Gerdin, 1995

<sup>94</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

annan fördel med ABC-kalkylering är att den i större mån kan användas i andra företag än enbart fabriksbaserade.<sup>95</sup>

Till skillnad från traditionell kalkylering som fokuserar på produkter och dess kostnader så handlar ABC-kalkylering om att man delar upp en verksamhet i olika aktiviteter, fysiska arbetsmoment, på vilka man fördelar företagets resurser för att man sedan ska kunna bestämma kostnaden för de olika aktiviteterna.<sup>96</sup> Exempel på aktiviteter kan vara inköp, prismärkning eller leverans av varor.<sup>97</sup> När man har identifierat aktiviteterna så kategoriserar man dem i aktivitetshierarkier vilka är olika beroende på kostnadsdrivare och kan exempelvis vara produktnivå, kundnivå och företagsnivå.

Resurser i ett företag förbrukas inte utan orsak, utan på grund av att aktiviteter utförs. Just av den anledningen är det logiskt att fördela kostnader på olika aktiviteter.<sup>98</sup> Resurser, aktiviteter och kalkylobjekt är mycket kortfattat, de tre komponenter som ABC-kalkylering är uppbyggt av. Kalkylen är till för att ta reda på vad en verksamhets aktiviteter faktiskt kostar och hur kostnaderna påverkas av olika beslut. Det finns dock kostnader som inte direkt kan kopplas till aktiviteter. Dessa fördelar man med hjälp av fördelningsnycklar som inom ABC-kalkylering kallas för resursdrivare och aktivitetsdrivare. Vid fördelning av resurser till förbrukning av aktiviteter använder man sig av resursdrivare och vid fördelning av aktivitetskostnader till kalkylobjekt använder man sig av aktivitetsdrivare. Med detta vill man att drivaren ska visa en ungefärlig fördelning av resursförbrukning för respektive aktivitet.<sup>99</sup>

En ABC-analys kan göras på flera olika sätt. Nedan följer en sammanställning av de vanligaste stegen.

### *1. Formulering av mål och syften*

Kalkyleringens mål är att underlätta framtida beslut och uppföljning av verksamheten. Det är därför viktigt att sätta upp tydliga mål för att undgå onödigt arbete i senare skede.

### *2. Bestäm särkostnader*

Fastställ särkostnader och påför dem direkt på kalkylobjektet i största möjliga mån för att få en mer exakt kalkyl.

### *3. Analys av resurser, aktiviteter och kostnader*

Ett första steg är att lokalisera verksamhetens aktiviteter samt hur lång tid det tar att utföra dem. Vidare ska man ta reda på aktiviteternas kostnadsdrivare<sup>100</sup>. Antalet kostnadsdrivare kan vara hur många som helst men man väljer dem som ger bäst beskrivning av verkligheten. När man uppnått det får man fram den totala arbetstiden per kostnadsdrivare. Det tredje och sista steget är att analysera kostnader genom en kostnadsanalys vilken gör att man får fram den totala kostnaden per kostnadsdrivare.

### *4. Insamling av data*

Vidare samlar man in kvantitativ data (kostnadsdrivarvolym) för de olika kostnadsdrivarna, alltså antalet förekomster för varje kostnadsdrivare totalt sett. Tillsammans med kostnadsanalysen i punkt 2 får man nu fram en total kostnad per aktivitet.

### *5. Utformande av kalkylmodell och genomförande av kalkyler*

I det sista skedet skapar man nu en praktisk och ungefärlig kalkylmodell. Här begränsar man antalet kostnadsdrivare beroende på verksamheten, vad man vill få ut av analysen samt

---

<sup>95</sup> Cooper och Kaplan, 1991

<sup>96</sup> Cäker, 2008

<sup>97</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>98</sup> Gerdin, 1995

<sup>99</sup> Gerdin, 1995

<sup>100</sup> Ett mått som har ett direkt orsak-verkansamband mellan aktivitet och kostnad.

företagets förmåga att hantera kalkylmodellen. Man försöker alltid få modellerna så korrekta som möjligt men det är svårt att lyckas helt. Den mest noggranna kalkylen utförs genom att samtliga kostnader sätts till varje komponent men det finns också förenklade kalkyler som sätter kostnader mer övergripande, exempelvis till produktgruppsnivå.<sup>101</sup>

ABC-kalkylering framställs ofta som lösningen på lönsamhetsproblem. Detta behöver givetvis inte vara sant och man måste därför se kritiskt på denna kalkyleringsmetod. ABC-kalkylering kräver exempelvis att man kan dela in företagets verksamhet i aktiviteter, detta är inte möjligt om man inte har en förhållandevis kontinuerlig och löpande verksamhet.<sup>102</sup> Om så är fallet är ABC-kalkylering inte särskilt tillämpningsbart. Vidare får ABC-kalkylering kritik för fördelningen av samkostnader på varje enskild aktivitet. Detta kan göra att kostnader felaktigt framträder som rörliga kostnader som beror på tillverkningsvolymen. Kritik riktas också mot att ABC-kalkylering är kostnadsfixerad vilket medför att man inte får någon bild av sambandet mellan intäkter och kostnader.<sup>103</sup>

Enligt Anderson och Kaplan (2004) kan ABC-kalkylering missa att fånga upp det komplexa i verksamheter vilket leder till höga implementeringskostnader och långa implementeringstider. Personal tenderar också att underskatta outnyttjad arbetstid och det är kostsamt att göra uppdateringar när förändringar sker. Kritik har också riktats mot den stora mängd data som ABC-kalkyler oftast tvingas hantera. Det är inte ovanligt att det överstiger vad företags mjukvaror klarar av att hantera.<sup>104</sup>

### 2.5 Steg 3 – Kalkylera kundlönsamhet

Steg tre innebär att lägga in data i kundlönsamhetsmodellen, först då kan kundlönsamheten beräknas. Intäkterna från försäljningen för varje kundsegment är grunden, sedan subtraheras de kostnaderna som har identifierats i steg 2, i form av exempelvis rabatter, servicekostnad och logistikkostnad. Hur detaljrik den information är som läggs in i modellen bestäms av tillgängligheten av data samt den praktiska möjligheten att få fram data. Med detta menas att kostnaden för till exempel service kan mätas genom att beräkna en schablonkostnad för varje servicesamtal eller genom att mäta tiden för varje samtal och genom tiden räkna ut kostnaden. Det senare alternativet innebär mer arbete och ansträngning men ger även ett mer exakt resultat. Företaget bör analysera om denna extra ansträngning, i form av tid och kostnad, rättfärdigas genom ett mer tillförlitligt resultat i kundlönsamhetsanalysen. Ett företag som för första gången gör en kundlönsamhetsanalys kan upptäcka svårigheter med att få fram samtliga intäkter och kostnader.<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> Samarbetande konsulter, 1993

<sup>102</sup> Gerdin, 1995

<sup>103</sup> Gerdin, 1995

<sup>104</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>105</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

### 3. Metod

*I följande avsnitt kommer vi inledningsvis redogöra för det vetenskapliga angreppssätt som valts för denna studie, det vill säga Design Science Research Methodology. Därefter förklaras och motiveras vilket förhållningssätt, vilken forskningsstrategi och vilken forskningsansats som ligger till grund för denna undersökning. Vidare redogörs för studiens praktiska tillvägagångssätt, det urval som gjorts, hur datainsamling gått till, hur datan analyserats samt hur trovärdighet har försökt skapats i denna studie.*

#### 3.1 Design Science Research Methodology

Design Science, vidare kallat DS, skiljer sig väldigt mycket från andra forskningssynsätt. Design Science Research Methodology, vidare kallat DSRM, beskriver hur man går tillväga i sin metod om man använder sig av DS. Istället för att söka svar på varför något är som det är och utveckla teorier så eftersträvar DS i grunden att lösa ett problem. Man vill med hjälp av DS skapa verktyg som effektivt underlättar i praktiken. Antingen utvecklar man kunskap eller använder befintlig kunskap på nya sätt. Artefakter måste därför vara tydliga och möjliga att implementera i organisationer.<sup>106</sup>

Hevner, March, Park och Ram (2004) pekar på sju riktlinjer för att fullt ut lyckas med arbetet inom DS. Dessa sju steg skiljer sig från studie till studie och man anser inte att det finns en given väg att gå. Däremot bör samtliga av dessa sju steg behandlas på något sätt för att studien ska vara fullständig.<sup>107</sup> I följande avsnitt redogörs för dessa steg och därefter förklaras hur de kommer till uttryck i vår studie.

##### 3.1.1 Riktlinje 1 – Designa en artefakt

Resultatet av DS-studier är en artefakt som syftar till att lösa ett organisatoriskt problem. Artefakten måste presenteras på ett tydligt sätt för att möjliggöra och underlätta tillämpningen.<sup>108</sup> Utveckling av en artefakt bör vara en stringent sökprocess som använder befintlig teori för att skapa en lösning på ett definierat problem.<sup>109</sup> I definitionen artefakt inkluderas modeller och metoder som tillämpas i utveckling och användning av verktyget men man exkluderar processen om hur en artefakt utvecklas.<sup>110</sup>

##### 3.1.2 Riktlinje 2 – Problemrelevans

För att förvärva kunskap och förståelse för att kunna utveckla lösningar till hittills olösta problem skapar DS artefakter vilka syftar till att förändra och skapa nya vägar. Samtidigt närmar sig beteendevetenskapen sig detta genom att utveckla och motivera teorier. DS och beteendevetenskapen måste arbeta parallellt för att lära av och utmana varandra. Ett problem kan ses som skillnaden mellan ett mål och det aktuella läget för ett system. För att lösa detta problem, eller åtminstone minska skillnaden, krävs en sökprocess. Relevansen av DS insats är i förhållande till en förordnad gemenskap. För att vara relevant måste forskningen ta hänsyn till samverkan mellan människor, organisationer och informations teknik. Detta ger effektiva artefakter.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>107</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>108</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>109</sup> Peffers, Tuunanen, Rothenberger, Chatterjee, 2008

<sup>110</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>111</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

### 3.1.3 Riktlinje 3 – Utvärdering av designen

Utvärdering av den designade artefakten är en mycket viktig del av forskningsprocessen. Problemets art avgör vad artefaktens utvärdering ska bygga på. Artefakter kan utvärderas i termer av funktionalitet, användbarhet, tillförlitlighet, hur väl det passar med organisationen och andra användbara kvaliteter. Alltså innebär utvärdering integrering av artefakten i det aktuella sammanhanget. För att kunna göra denna utvärdering så krävs det kunskap och analys av relevanta uppgifter. Utvärderingsfasen ger viktig feedback till byggskedet. En artefakt är klar och effektiv när den uppfyller de krav som ställs för att lösa problemet.<sup>112</sup>

### 3.1.4 Riktlinje 4 – Forskningens bidrag

Om DS ska vara effektivt så måste det ge ett konkret bidrag inom design av artefakten, byggande av kunskap eller utvärdering av kunskap, alltså metoder. Ofta är bidraget inom DS själva artefakten. Artefakten ska möjliggöra en lösning på hittills olösta problem.<sup>113</sup>

### 3.1.5 Riktlinje 5 – Forskningens stringens

Den här riktlinjen behandlar hur forskningen bedrivs. DS kräver ytterst noggranna metoder både av konstruktion och utvärdering av artefakten. Stringens kan dock minska studiens relevans. För att utföra DS på ett lyckat sätt krävs dock att forskningen är både relevant och stringent. Stringens handlar om effektiv användning av teoretiska grunder och metoder. Framgång når man inom DS om man som forskare gör lämpliga val vad gäller metoder för att utveckla en teori eller artefakt.<sup>114</sup>

### 3.1.6 Riktlinje 6 – Design som en sökprocess

DS är i huvudsak en sökprocess för att upptäcka en effektiv lösning på ett problem. Man kan se denna problemlösning som användning av given teori för att nå resultat i en given miljö.<sup>115</sup>

### 3.1.7 Riktlinje 7 – Kommunikation för forskning

Det är viktigt att presentera sin studie både för de som praktiskt använder verktyget. Fokus ska här inte ligga på artefakten i sig utan i första hand på effektiv tillämpning av artefakten.<sup>116</sup>

### 3.1.8 Design Science i denna studie

Artefakten i denna studie kommer vara att utveckla en given implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag. Detta kommer att genomföras med hjälp av en kvalitativ fallstudie för att studera det valda företaget för att kunna kombinera teori med empiri på ett lämpligt sätt. Fallstudier används när man vill undersöka ett aktuellt händelseförlopp under en avgränsad tid.<sup>117</sup> Man undersöker ett konkret fall och ser till verkliga förhållanden.<sup>118</sup>

Genom design av vår artefakt vill vi dels uppnå de önskemål som våra respondenter framfört under vårt första intervjutillfälle men vi vill också kunna förankra det i given teori, för att skapa en balans mellan relevans och stringens, se *figur 5*. Då risken finns att vi blir färgade av företagets karaktär och förutsättningar kan minska medan relevansen ökar. Detta försöker vi

---

<sup>112</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>113</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>114</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>115</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>116</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

<sup>117</sup> Merriam, 1994

<sup>118</sup> Wallén, 1996



dock undvika i så stor mån som möjligt genom att endast ta till oss de önskemål från företagets sida som vi anser relevanta och som vi kan motivera med hjälp av teorin.

I avsnitt 4. *Empiri* designar vi en artefakt med vilken vi vill kunna bidra till kunskap och förståelse för det aktuella ämnet, dels för vårt fallstudieobjekt men också för andra som tar del av vår studie.

Löpande under processen kommer artefakten integreras i verksamheten genom design av en implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys som företaget enkelt ska kunna uppdatera. Avslutningsvis kommer vi presentera vår studie och informera våra respondenter om hur de ska gå tillväga för att använda verktyget praktiskt. Då utvärderas även implementeringsprocessen.

### 3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

För att framgångsrikt bedriva forskning krävs det att man har en överblick över de vetenskapliga förhållningssätten positivism och hermeneutik. Denna kunskap krävs också för att kritiskt kunna granska andra texter samt för att följa hur vetenskap bedrivs.<sup>119</sup>

*Positivismen* strävar efter en absolut sanning. Man vill att teorin med hjälp av empiri ska bekräftas alternativt falsifieras.<sup>120</sup> Man kan förklara positivismen som konkret och förklarbar. Man ska kunna pröva sina iakttagelser samt kunna förbättra samhället. Positivismen står ofta för objektivitet i analys av statistik och hårddata, exempelvis för att få fram konkreta förklaringsmodeller.<sup>121</sup>

*Hermeneutiken* är positivismens direkta motsats. Hermeneutik betyder tolkningslära och innebär att man studerar något för att sedan tolka och försöka förstå. Hermeneutiker är ofta tolkare av kvalitativ mjukdata. De anses också vara mer subjektiva och engagerade jämfört med positivisterna.<sup>122</sup>

Kundlönsamhet är olika för olika företag beroende på företagets karaktär och vilka parametrar de väljer att ha med i sin analys. Därför letar vi inte efter en absolut sanning. Istället vill vi vara objektiva i vår studie, tolka och försöka förstå för att kunna ge förståelse och kunskap om implementeringsprocessen. Vi tror att kundlönsamhetsanalyser kan se olika ut för olika företag beroende på förutsättningar och karaktär. Därför har vi ett hermeneutiskt förhållningssätt för att få fram en relativ sanning.

### 3.3 Forskningsstrategi

Inom forskningsmetodik finns det två grundläggande strategier, kvantitativ metod och kvalitativ metod. Det handlar om hur man väljer att ta sig an och bearbeta den information som man samlar in i sin studie. Man diskuterar ofta för- och nackdelar med kvantitativa och kvalitativa metoder. Det är dock viktigt att poängtera att det ena inte utesluter det andra. Även om man i huvudsak har den ena eller andra inriktningen så kan den ha inslag av den andra metoden.<sup>123</sup>

Man hör på namnet att *kvantitativa* undersökningar åsyftar till mängd. Det handlar om att ställa frågor om mängd men det kan man inte göra om man inte vet vad man vill veta mängden

---

<sup>119</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>120</sup> Bjereld, Demker och Hinnfors, 2009

<sup>121</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>122</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>123</sup> Patel och Davidson, 2011

av. Alltså innebär kvantitativa undersökningar att man dels klassificerar världen i olika delar och vidare ställer kvantitativa frågor om en eller flera egenskaper.<sup>124</sup> För naturvetare är en kvantitativ metod ofta självklar medan den är mer ovanlig för samhällsvetare och ekonomer. Kvantitativ metod kan ses som precis och tillförlitlig men också som fyrkantig och meningslös.<sup>125</sup>

*Kvalitativ metod* å sin sida är mycket kortfattat allt det som kvantitativ metod inte är. Det kan handla om intervjuer, fältstudier eller observationer. Kvalitativ metod är det angreppssätt som används mest inom samhällsvetenskap och ekonomi.<sup>126</sup> I denna typ av forskning fokuserar man på mjuka värden i form av exempelvis tolkande analyser eller djupgående intervjuer.<sup>127</sup> Man vill med hjälp av kvalitativ metod undersöka en företeelses karaktär istället för att uppnå rent tekniska slutsatser.<sup>128</sup> Kvalitativ metod kan ses som lyhörd och nyansrik men även otydlig och subjektiv.<sup>129</sup>

Fallstudier kan, oavsett om det handlar om DS eller inte, vara antingen kvantitativa eller kvalitativa men som tidigare nämnt är denna fallstudie av kvalitativ art vilket också är den vanligaste forskningsstrategin vid fallstudier. Då vår undersökning söker svar på hur man kan gå tillväga i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag så är en kvalitativ metod nödvändig för att få en djup förståelse. På grund av hur vårt syfte och vår problemformulering ser ut behöver vi vara flexibla och analyserande i vårt förhållningssätt och därför är en kvantitativ metod inte möjlig. Vi behöver göra intervjuer och analyser för att på bästa sätt besvara vår frågeställning.

### 3.4 Forskningsansats

I följande avsnitt avser vi förklara på vilket sätt vi relaterar teori och empiri. Det finns tre metoder för detta: deduktiv, induktiv och abduktiv ansats.

*Deduktion* handlar om att utgå ifrån teorin för att sedan dra slutsatser om verkligheten. Man finner i teorin en hypotes som man sedan kopplar till empirin. I det här fallet är det den befintliga teorin som bestämmer vilken empiri man samlar in och hur man tolkar informationen. Deduktivt arbetssätt gör att forskningen blir mindre färgad av forskarens egna uppfattningar då man utgår från given teori. Däremot kan det ligga ett problem i att forskningen blir så påverkad att man inte hittar nya vägar och teorier.<sup>130</sup>

*Induktion* fungerar tvärt emot deduktion. Här samlar man istället först in empiri och prövar den sedan mot vedertagen teori.<sup>131</sup> Man brukar säga att insamlingen av teori ska ske helt förutsättningslöst för att forskaren inte ska bli färgad av tidigare teorier.<sup>132</sup> Detta brukar dock inte vara helt sant för även om man inte utgår från en vedertagen teori så arbetar man ändå inte förutsättningslöst. Forskaren har ändå sina egna tankar och idéer som ligger till grund för de teorier som skapas.<sup>133</sup>

---

<sup>124</sup> Hartman, 2004

<sup>125</sup> Bjereld, Demker och Hinnfors, 2009

<sup>126</sup> Bjereld, Demker och Hinnfors, 2009

<sup>127</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>128</sup> Wallén, 1996

<sup>129</sup> Bjereld, Demker och Hinnfors, 2009

<sup>130</sup> Patel och Davidson, 2011

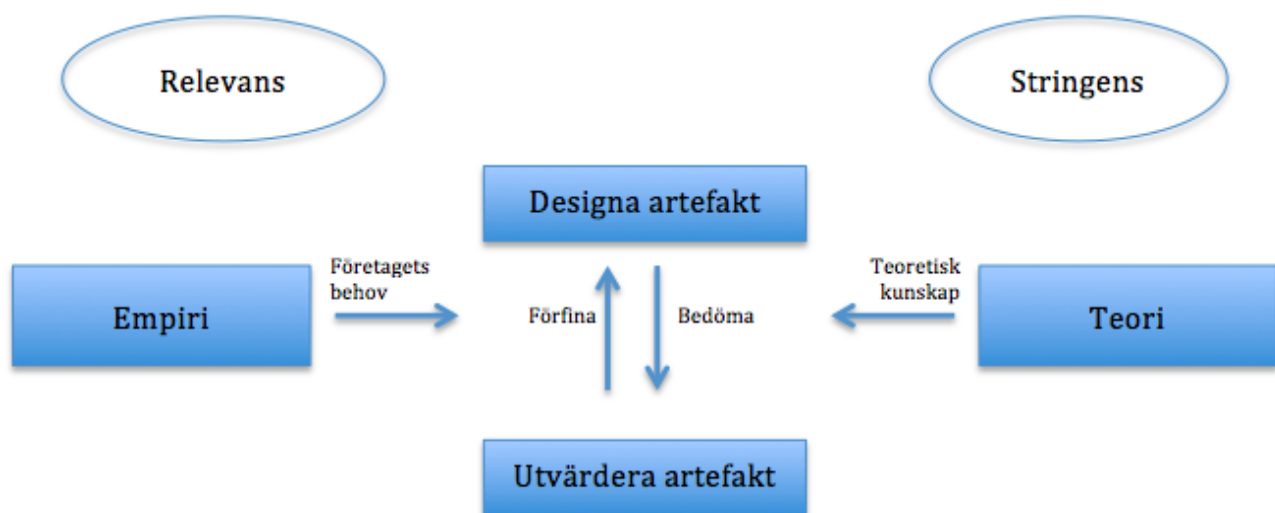
<sup>131</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>132</sup> Wallén, 1996

<sup>133</sup> Patel och Davidson, 2011

*Abduktion* är den tredje och sista ansatsen, som är en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Abduktion delas in i två steg. I det första steget formulerar man en hypotes som blir en teoretisk utgångspunkt för att förklara ett enskilt fall. Det är alltså ett förslag till teori och det första steget kan alltså kallas induktivt. I steg två ska hypotesen eller teorin från det första steget prövas på fler fall. Här arbetar forskaren deduktivt och teorin kan då vidgas eller utvecklas. Denna ansats har en fördel då den inte låser forskaren till tidigare teorier i så hög grad men samtidigt är alla forskare färgade av egna synpunkter och tidigare erfarenhet.<sup>134</sup>

I en kvalitativ fallstudie som vår är det naturligt att man i ett första skede gör en nulägesanalys och belyser det aktuella problemet. Vi identifierar först ett problem eller en frågeställning utifrån en kvalitativ intervju på vårt fallstudieobjekt, denna frågeställning prövas och jämförs sedan mot vedertagen teori. Under hela processen krävs det att vi prövar vår empiri mot olika teorier för att antingen finna en passande teori alternativt utveckla en ny. Efter detta får vi återigen gå tillbaka till fallstudieobjektet och se om vår teori passar eller om vi behöver utveckla den efter studiens förutsättningar. Detta gör att vår studie har en abduktiv ansats. Enligt *figur 5* nedan försöker vi skapa en balans mellan relevans och stringens. Denna balans skapas genom att vi hela tiden hade kontakt med företaget och växlade mellan empiri och teori i vårt skapande av artefakten. Den skapade artefakten bidrar sedan med kunskap både till teorin men även till företaget.



*Figur 5. Forskningsansats enligt DS (egen bearbetning).*<sup>135</sup>

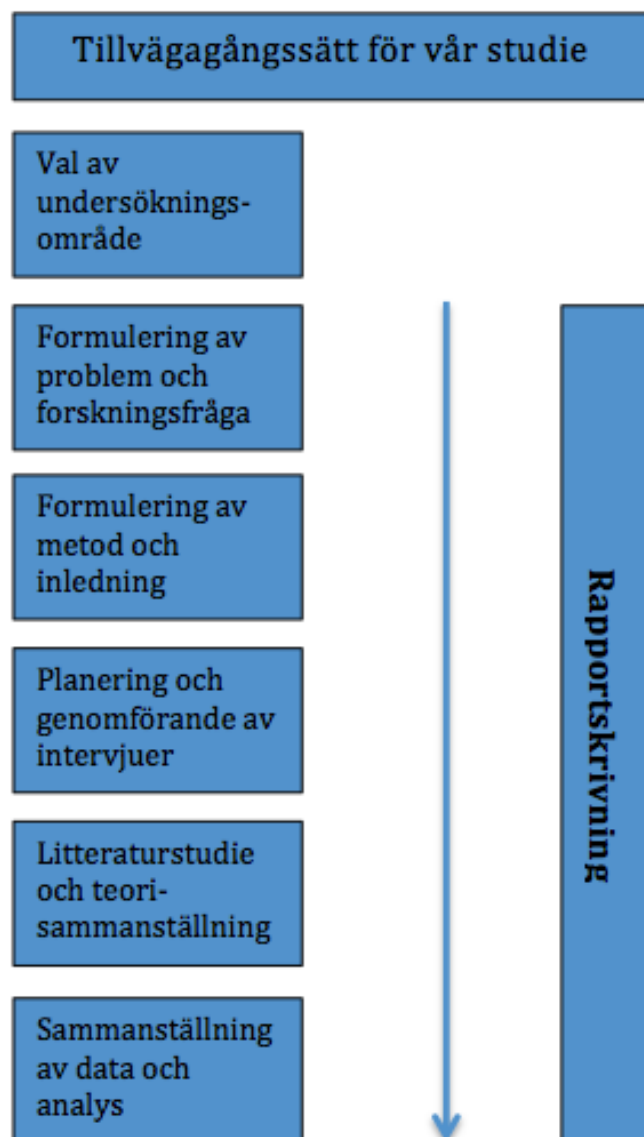
I det andra skedet sammanställde vi relevant information i den riktning vi valt att studera, dels för vår egen kunskaps skull för att kunna föra en relevant diskussion men också för att kunna pröva empirin på teorin. Vi läste brett in oss på ämnet i form av böcker, tidigare uppsatser samt forskningsartiklar. Detta för att få en överblickande bild av ämnet och veta vilken riktning vi skulle ta. Vi sökte artiklar i flera olika av Göteborgs universitetsbiblioteks databaser såsom Science Direct, Social Science Research Network, Emerald Management och GUNDA. Vi gjorde även en del sökningar i Google Scholars. För att här kunna säkerställa att vår information var tillförlitlig i största möjliga mån gick vi efter vilka artiklar som var mest citerade och vilka författare som verkade vara kända inom vårt ämnesområde. Efter vi fått en bred kunskap gjorde vi ett urval av den teori som var intressant för vår studie.

<sup>134</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>135</sup> Hevner, March, Park och Ram, 2004

### 3.5 Praktiskt tillvägagångssätt

Nedan visar vi hur vi rent praktiskt gått tillväga för genomförandet av vår studie.



Figur 6. Studiens praktiska tillvägagångssätt.

### 3.6 Urval

I följande avsnitt beskriver vi vilket urval vi gjort, både vad gäller företag och intervjupersoner. Vi motiverar också varför vi gjort de urval som vi gjort.

#### 3.6.1 Val av företag

Vi valde att kontakta Ellos AB, vidare kallat Ellos, på grund av att vi tyckte det var ett intressant företag då de är inriktade på e-handel. Företaget är av passande karaktär och representerar branschen på ett bra sätt. Det visade sig att Ellos saknade kunskap och upplevde det problematiskt att göra en kundlönsamhetsanalys. Vi kom därför fram till att det skulle vara intressant att studera hur en implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys kan se ut i verkligheten för att ge förståelse för denna.

Tidigare har inga studier genomförts på Ellos med vår inriktning och därför var de välvilligt inställda till att hjälpa oss med empiriskt material samt ge oss tillgång till information om företaget och data om deras kunder. Ellos har godkänt att offentliggöra uppgifter från intervjuer samt uppbyggandet av kundlönsamhetsanalysen.

### 3.6.2 Val av respondenter

I och med att vi fokuserar på företagets kundlönsamhet och inte till hur lönsamheten i stort ser ut för företaget stod det redan i början klart att vi endast behöver studera en liten del av företaget. Eftersom Ellos inte arbetat med kundlönsamhet tidigare fanns det inte någon mening med att intervjua personer på olika nivåer i företaget. Vi valde därför att intervjua två personer på controlleravdelningen då de var bäst lämpade att ge oss den information och de uppgifter vi behövde. Ylva Örnkloo är ansvarig gruppchef för controlleravdelningen på Ellos medan Linda Ståhlberg är controller på nämnd avdelning. Dessa två är de på controlleravdelningen som arbetar med det aktuella ämnet och som i framtiden kommer använda sig av kundlönsamhetsanalysen i störst utsträckning. Under samtliga intervjuer var båda respondenterna närvarande och svarade gemensamt, vi särskiljer dem därför inte i empirin.

### 3.7 Datainsamling

Det finns två typer av data: primär- och sekundärdata. Nedan kommer vi redogöra för de två sorterna och hur de behandlats i vår studie.

#### 3.7.1 Primärdata

Primärdata är data som skapas eller data man får tillgång till under arbetets gång.<sup>136</sup> Det är något man själv tar del av och bevittnar för första gången, exempelvis intervjuer.<sup>137</sup>

Vi har tidigare nämnt att vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Här använde vi oss av djupintervjuer och tolkade analytiskt den information vi fick fram. Under våra intervjuer använde vi oss alltså av ett öppet förhållningssätt med frågor som inte var alltför ledande. Innan våra intervjuer skickade vi ut våra frågor till respondenterna för att de i lugn och ro skulle kunna läsa igenom frågorna och tänka igenom sina svar. Detta för att minimera risken för att de skulle svara utan eftertanke eller inkorrekt. Vanligtvis inleder man med neutrala frågor för att få en slags introduktion.<sup>138</sup> Detta gjorde vi också vid våra intervjutillfällen. Vi började med mer neutrala och öppna frågor för att sedan ställa mer direkta frågor efterhand utefter det vi önskade veta mer om och de frågor vår studie krävde svar på.

Vi har båda två deltagit vid samtliga intervjutillfällen samt att vi båda förde anteckningar under intervjuerna för att kunna jämföra våra resultat och säkerställa trovärdigheten. Vi spelade även in intervjuerna, med tillåtelse av respondenterna, för att i efterhand ha möjlighet att lyssna igenom intervjun igen för att återigen kunna säkerställa trovärdigheten.

DS syftar till att skapa ett verktyg att använda praktiskt. För att artefakten skulle vara relevant för företaget gjorde vi inledningsvis en intervju där vi tog reda på företagets förutsättningar och önskemål. Informationen från denna intervju analyserades sedan i förhållande till relevant teori för att skapa en lämplig artefakt. För att förfina artefakten ställde vi löpande frågor till våra respondenter under våra besök på Ellos. Avslutningsvis hade vi ytterligare en intervju med respondenterna för att utvärdera artefakten.

#### 3.7.2 Sekundärdata

Sekundärdata är en tolkning av primärdata, något som redan ägt rum. Detta kan innebära tolkning av exempelvis litteratur men också data som hanteras under studiens gång.<sup>139</sup> Under vår fallstudie fick vi ta del av interna dokument från Ellos vilka också ses som sekundärdata.

---

<sup>136</sup> Bell, 2006

<sup>137</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>138</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>139</sup> Bell, 2006

Sekundärdata som samlades in under studiens gång kommer dels från ett internt dokument som Ellos gav oss tillgång till, i form av en företagspresentation om Ellos och dels från data om Ellos kunder och deras köpbeteende, i form av Excelfiler. Denna data tog företagets avdelning list management fram till oss och vi har därefter sorterat och granskat denna data. Denna data är konfidentiell och har därför behandlats mycket varsamt. De tillfällen vi har arbetat med verklig data har varit på plats på Ellos kontor. I övrigt, även i denna studie, återfinns endast skuggdata vilket innebär påhittade siffror. Vi ser inte detta som något problem då det inte är de exakta siffrorna vi är ute efter.

### 3.8 Dataanalys

Om man vid datainsamling inte analyserar datan löpande är risken stor att man mot slutet får ett väldigt tidskrävande arbete. För att analysera datan på bästa sätt vid en fallstudie är det lämpligt att samla in och analysera data parallellt. Vi har besökt Ellos kontor fem gånger för att samla in data löpande till vår studie. Vi har då analyserat företagets data i form av Excelfiler men också gjort intervjuer. Under det första besöket gjorde vi en inledande intervju för att få kunskap och underlag om företagets karaktär och önskemål. Under det sista besöket gjorde vi en avslutande intervju för att utvärdera vår artefakt. Under de två intervjutillfällena var båda respondenterna närvarande. Vi har också löpande under processen ställt frågor till våra respondenter angående datan vi använder oss av för att få förståelse.

Datan från intervjutillfällena har vi omedelbart efteråt analyserat och strukturerat. När man har strukturerat sin data är det viktigt att läsa igenom den flera gånger och sortera den i kategorier.<sup>140</sup> Detta har vi gjort för att få en tydlig bild och kunskap om vår data vid analys. Vi har strukturerat den data vi fått utefter olika kategorier som vi söker svar på. Det som berör Ellos kundregister har vi strukturerat för sig och det som berör Ellos kundsegment har vi hanterat för sig och så vidare. Detta för att få en överblickande bild och för att underlätta när vi sökte kopplingar till teorin.

### 3.9 Studiens trovärdighet

Oavsett vilken metod som väljs för insamling av information måste man alltid anta ett kritiskt förhållningssätt till den för att få fram så tillförlitlig och trovärdig information som möjligt. I följande avsnitt kommer vi behandla reliabilitet och validitet som båda är viktiga mått på trovärdighet.<sup>141</sup>

#### 3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om hur korrekt gjorda mätningarna eller undersökningarna är. Om flera undersökare som använder samma metod uppnår samma resultat så har undersökningen hög reliabilitet.<sup>142</sup> Man kan mäta reliabilitet genom att upprepa samma undersökning flera gånger med samma metod för att se om man uppnår samma resultat.<sup>143</sup> Detta känns dock inte lika viktigt i vårt fall då vi tidigare beskrivit att vi använder oss av ett hermeneutiskt förhållningssätt som inte kräver så hög precision. Vid kvalitativ forskningsstrategi, som vi tidigare redogjort för att vi använt oss av, ser man lite annorlunda på reliabilitet. Här är det inte ett problem att en respondent svarar olika vid olika tillfällen utan man ser istället till den unika intervjutidpunkten. Det är viktigare att fånga en unik situation än att svaren alltid är likadana.<sup>144</sup> Hur vi ställer våra frågor kan givetvis påverka respondenternas svar. Därför valde vi att skriva ner frågorna innan och gå efter dem för att inte lägga in egna värderingar i våra

---

<sup>140</sup> Merriam, 1994

<sup>141</sup> Bell, 2006

<sup>142</sup> Thurén, 2007

<sup>143</sup> Wallén, 1996

<sup>144</sup> Patel och Davidson, 2011

frågor. Vi valde också att ställa öppna frågor för att ge utrymme för respondenterna att svara fritt utan vår styrning.

### 3.9.2 Validitet

Validitet handlar om att undersöka det man faktiskt vill undersöka. Det man säger att man ska undersöka ska man alltså verkligen undersöka.<sup>145</sup> Det är av betydande vid exempelvis enkätstudier då man vill säkerställa att respondenten svarar på den frågan man faktiskt önskar svar på. Vid intervjuer är inte validiteten lika betydande.

Vid kvalitativa studier avser inte validiteten enbart insamlingen av information utan genomsyrar hela forskningsprocessen. Under kvalitativa studier handlar validitet om hur forskaren lyckas ta fram och redogöra för teorier som underlag för en trovärdig tolkning. Om man funnit centrala begrepp för det aktuella området, fått en god teoretiskt överblick och eventuellt fått studien granskad av någon som är väl insatt i ämnet så kan validiteten enklare säkerställas. För att få en hög validitet i vår uppsats valde vi att grundligt läsa in oss på ämnet för att få en bred teoretisk grund, delvis för egen kunskap men också för att kunna göra en ordentlig redogörelse och överblick för hög trovärdighet och validitet.

Vid transkriptionsprocessen, när man skriver ut intervjuer i text, finns det risk att forskaren själv lägger in egna värderingar och tolkningar. Talspråk behöver heller inte vara detsamma som skriftspråk vilket kan påverka validiteten.<sup>146</sup> För att undvika att avsnitt 3. *Empiri* skulle bli färgat av oss själva så valde vi, som tidigare nämnt, att båda två förde anteckningar och att vi spelade in intervjuerna så vi kunde lyssna igen. Detta för att undvika missförstånd och säkerställa validiteten.

Kvalitativa studier är ofta vitt skilda varandra därför är det svårt att skapa generella regler och tillvägagångssätt för att uppnå hög validitet och i sin tur god kvalitet. Det är istället viktigt för kvalitativa studier att man genom hela forskningsprocessen har i åtanke att tala om vilka val forskaren har tagit så att läsaren kan ta del av detta.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Thurén, 2007

<sup>146</sup> Patel och Davidson, 2011

<sup>147</sup> Patel och Davidson, 2011



## 4. Empiri

*I följande avsnitt redogörs för den empiri som kan kopplas till denna studie. Inledningsvis beskrivs företaget Ellos. Sedan behandlas implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys, då beskrivs Ellos kunder, kundsegment, lönsamhet och kundlönsamhet. I implementeringsprocessens steg redogörs för vilka val som gjorts och tillvägagångssättet i implementeringsprocessen. Avslutningsvis utvärderas artefakten.*

### 4.1 Information om Ellos

Ellos ägs sedan år 1999 av en fransk distanshandelsgrupp vid namn Redcats som grundades år 1963. Koncernen är världsledande inom e-handel och har ett stort utbud av både kläder och heminredning. Förutom Ellos äger Redcats bland annat företag som La Redoute och Jotex. Redcats har ungefär hälften av sin försäljning i Frankrike men har även försäljning i Skandinavien, resten av Europa och i USA. År 2011 omsatte koncernen 3,2 miljarder kronor. Redcats i sin tur hör till Pinault Printemps Redoute (PPR) vilket är en koncern som består av flera internationella designmärken.<sup>148</sup>

Ellos startades som en fabriks- och handelsfirma år 1947 och växte sedan fort, redan efter några år nådde omsättningen 1 miljon kronor. I slutet av 1970-talet invigdes anläggningen i Viared utanför Borås där Ellos fortfarande håller till, både i form av huvudkontor och lager. År 1996 lanserade Ellos sin första hemsida och året därpå köpte PPR upp hela Ellos-gruppen som då bestod av flera företag, bland annat Josefssons AB.<sup>149</sup> År 2005 började Ellos med produkter som bara såldes på nätet och deras e-handel har växt sedan dess. Idag är Ellos Skandinaviens största portal med 1 miljon besökare per vecka. Ellos har ungefär 2 miljoner kunder fördelade i Danmark, Finland, Norge och Sverige.<sup>150</sup>

Ellos delar upp året i två säsonger, vår/sommar och höst/vinter, och säljer i första hand kläder och skor men även exempelvis heminredning, elektronik, filmer och spel.<sup>151</sup> År 2011 bestod Ellos försäljning till 77 % av handel via internet men man förväntar att detta kommer öka ännu mer det närmsta året och nå 80 % -strecket redan nästa år.<sup>152</sup>

### 4.2 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys

Tidigare har Ellos inte analyserat lönsamheten kopplat till sina kunder. Företaget önskar nu att implementera en kundlönsamhetsanalys.<sup>153</sup> För att kunna skapa en lämplig kundlönsamhetsanalys på bästa sätt har vi i de tre stegen i implementeringsprocessen arbetat i samarbete med Ellos.

### 4.3 Steg 1 - Val av aktiva kunder

#### 4.3.1 Kunder

Ellos har en stor rådatatabas där samtliga kunder, aktiva som inaktiva, finns med, kallat kundregister. Information om kunderna samlas och registreras i denna databas när kunden lägger en order, på så sätt finns alla kunder som någon gång lagt en order med i databasen. Här

---

<sup>148</sup> Redcats Nordic, Intern företagspresentation, 2012

<sup>149</sup> [www.ellos.se](http://www.ellos.se)

<sup>150</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>151</sup> Redcats Nordic, Intern företagspresentation, 2012

<sup>152</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>153</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20



samlas grundläggande information såsom namn, adress och telefonnummer men även information som baseras på kundens order. Denna typ av information är hur stora order de lagt och hur ofta de lägger en order. Här loggas alla order som en egen rad kopplat till varje person. Genom denna information kan man dra slutsatser, exempelvis om kunden handlar mycket barnkläder kan man utgå ifrån att kunden har barn och därmed kan det vara lämpligt att skicka ut erbjudanden om barnkläder till den aktuella kunden. Någon gång ställer Ellos frågor till kunderna, exempelvis via internet i samband med köp, men oftast ser man bara till köpbeteendet för att kunna dra slutsatser om kunderna.<sup>154</sup>

Kundregistret är IT-baserat och har ingen strukturering alls som gör att man enkelt kan se informationen. Företagets marknadsavdelning har en underavdelning som kallas list management vilka ställer frågor till kundregistret för att få ut önskad information. Dessa frågor är en typ av SQL-frågor<sup>155</sup> som ställs genom ett så kallat data mining-verktyg, kallat Clementine.<sup>156</sup> Data mining är ett verktyg där företag relativt enkelt kan få fram och analysera data som de kan ha användning för vid beslutsfattande.<sup>157</sup> Informationen från SQL-frågorna redovisas i en Excelfil.

### 4.3.2 Kundsegmentering

Varje vecka ställer man löpande en fråga genom Clementine för att uppdatera en Excelfil, kallad kundfil, för att kunna följa kundernas beteende. Dock mäter man inte lönsamheten i kundfilen. Ellos har valt att strukturera kundfilen efter att gruppera de olika kunderna i kundsegment. När en säsong tar slut kontrolleras vilka kunder som aktiverade sig den nyss passerade säsongen och därefter delas det ut poäng för att kunna segmentera kunderna. De kunder som aktiverade sig den nyss passerade säsongen får 8 poäng, de som aktiverade sig säsongen innan får 4 poäng och så vidare enligt nedanstående uppställning.<sup>158</sup>

<b>Säsong -3</b>	<b>Säsong -2</b>	<b>Säsong -1</b>	<b>Säsong -0</b>	
1 poäng	2 poäng	4 poäng	8 poäng	= 15 poäng

De bästa kunderna, de som aktiverat sig varje säsong, får en total poäng på 15. Har man däremot inte aktiverat sig under de senaste fyra säsongerna så har man blivit kall och poängen räknas istället enligt nedanstående uppställning.<sup>159</sup>

<b>Säsong -8</b>	<b>Säsong -7</b>	<b>Säsong -6</b>	<b>Säsong -5</b>	<b>Säsong -4</b>
-10 poäng	- 8 poäng	- 4 poäng	- 2 poäng	- 1 poäng

Denna modell visar att man får minuspoäng om man inte har aktiverat sig på länge och hamnar i och med det i ett lägre segment. Minuspoäng summeras dock inte utan man kan som lägst få -10 poäng. Kunderna som aktiverat sig inom de fyra senaste säsongerna får inte avdrag om de även handlat tidigare än så. Kundsegmenten är indelade från 15 till -10 vilket totalt blir 25 olika segment. Samtliga kunder i dessa segment ser Ellos som aktiva kunder. Att segmentera kunderna gör det lättare att få en överblick över dessa i kundfilen. I dessa segment finns ett par

---

<sup>154</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>155</sup> SQL är ett databaserat språk som används för att hämta data från databaser.

<sup>156</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>157</sup> Andersson och Elfström, 1998

<sup>158</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>159</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

miljoner kunder i Norge, Finland, Danmark och Sverige. Ellos har använt sig av denna segmentering sedan år 2003.<sup>160</sup>

I kundfilen syns inte bara information om de olika kundsegmenten utan det finns även information om hur många kunder som finns i varje grupp, hur många order de lagt totalt den säsongen, hur många order i snitt varje kund lagt och vilket värde orderna har som sedan ger ett snittvärde av försäljningsvärdet per kundsegment, per adress och per aktiv kund. Annan information som Ellos följer upp i kundfilen är aktiveringsgraden per kundsegment. Det betyder hur stor andel av kundsegmentet som gjort ett köp under säsongen.<sup>161</sup>

Det finns en kundfil per säsong som uppdateras varje vecka för att löpande kunna följa hur ovanstående siffror ändras under säsongen. Det som Ellos främst bevakar är aktiveringsgraden per kundsegment. Detta för att veta vilka kunder som behöver bearbetas för att få dem att handla inom den innevarande säsongen. Många kunder aktiverar sig inte förrän vid rean som sker i slutet av säsongen men detta vill man undvika i så stor mån som möjligt då reavarorna har betydligt lägre marginaler än övriga produkter. Det som inte blir sålt på rean kan ses som inkuranta varor, inkurans, och säljs istället i deras personalbutik i Borås eller med låga priser till stormarknader.<sup>162</sup>

#### 4.3.3 Tillvägagångssätt steg 1

I detta första steg i implementeringsprocessen skaffades information om företaget och dess kunder för att på bästa sätt få en bild av och kunna identifiera de aktiva kunderna. Det finns dock inget konkret som bestämmer när en kund är aktiv och när den inte är det. Det är istället något som subjektivt bedöms av det enskilda företaget. Detta för att företaget ska kunna fördela kostnader på de kunder som faktiskt är aktiva.<sup>163</sup>

När man valt ut de aktiva kunderna ska dessa segmenteras. Ellos använder sig sedan tidigare av volymbaserad segmentering som innebär segmentering utefter hur många säsonger en kund handlar under en given tidsperiod.<sup>164</sup> Kunderna behöver bara ha gjort ett enda köp under de senaste åtta säsongerna, fyra år, för att ses som aktiva kunder. Genom denna information får de olika kunderna poäng vilket ger en totalpoäng per kund beroende på köpbeteende. Segmenten är uppdelade från 15 till -10. Fyra år är relativt kort tid och även i denna studie kommer därför kundsegment 15 till -10 att ses som aktiva kunder. Samtliga av dessa kunder finns det anledning att behandla, detta för att de behövs för att bära företagets kostnader tack vare att de då fördelas på fler kunder.<sup>165</sup> Samtidigt ser Ellos de kunderna som sin framtid och hoppas kunna få dem att göra fler köp och bli mer aktiva. Analys av framtidsutsikter är en viktig del när man väljer ut aktiva kunder.<sup>166</sup>

Ett ytterligare argument för se dessa kunder som aktiva kunder i kundlönsamhetsanalysen är att Ellos idag använder denna segmentering för andra uppföljningsrapporter där samtliga kundsegment finns med, bland annat i kundfilen. Eftersom de har med alla segment i andra rapporter var även deras önskemål att alla segmenten skulle finnas med i denna kundlönsamhetsanalys. Det känns naturligt att använda samma indelning för kalkylering av kundlönsamhet då dessa genererar både intäkter och kostnader för företaget samt att

---

<sup>160</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>161</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>162</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>163</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>164</sup> Storbacka, 1997

<sup>165</sup> van Raaij, 2005

<sup>166</sup> Storbacka och Lehtinen, 2000

företaget, som tidigare nämnt, tror att dessa kunder har potential att öka sina köp i framtiden.<sup>167</sup>

I kundregistret finns information om vilket kundsegment varje kund tillhör vilket gör det möjligt att skapa en kundlönsamhetsanalys genom att man kan koppla många av intäkterna och kostnaderna till de olika kundsegmenten. I filen med kundinformation som Ellos tagit fram finns information om vilket kundsegment varje kund tillhör.<sup>168</sup> Om en annan slags segmentering hade valts i detta steg hade det varit en större utmaning och mer tidsödande att senare kunna fördela intäkter och kostnader till de olika kunderna.

## 4.4 Steg 2 - Val av modell för analys av kundlönsamhet

### 4.4.1 Lönsamhet

Lönsamheten hos Ellos syns i det stora hela i resultaträkningen. Löpande under året har Ellos även månadsmöten där man går igenom många olika nyckeltal som mäts. Fokus är framförallt på rabattnivå - hur stor andel rabatter som har getts, avbeställningsnivå - hur stor andel av beställningarna som blivit strukna på grund av att varorna inte längre finns i lager och returnivå - hur mycket varor som returnerats.

Ellos tittar även på nuvarande intäkter, genomsnittligt ordervärde och genomsnittligt produktvärde. Ellos mäter också den operativa marginalen, alltså produktens rena värde och vilken slutgiltig leveransnivå man har, alltså efter eventuella strykningar i form av avbeställningar eller lagerbrist.

Vidare mäts kommersiella investeringar genom försäljning men för att utvärdera dem mer detaljerat tittar man också på supportkostnader genom MUP och katalogkostnader genom MUP, där MUP står för Million Unit Pages som gör att man får fram en kostnad per distribuerad reklamsida. Support innebär trycksaker i form av reklamblad som Ellos skickar till kunderna. Distributionskostnader och kostnader för företagets kundservice via telefon mäts även, där man bland annat tittar på kostnader för servicesamtal som inte leder till köp.<sup>169</sup>

De olika kundsegmentens snittförsäljning följs upp som en bas till sitt budgetarbete då man drar slutsatser om vilka följder olika förändringar skulle få. All information som Ellos följer upp i kundfilen är viktig för den framtida utveckling och lönsamhet för företaget. Därför tittar man noga på trender och hur nyckeltalen i kundfilen rör sig.<sup>170</sup>

### Lönsamhet på supportnivå

Ellos följer upp företagets lönsamhet på supportnivå. Varje support har en orderkod för att Ellos ska kunna härleda vilken support som genererar inköp hos kunden och därmed ger en intäkt. I lönsamhetsberäkningen på supportnivå ser Ellos på kundernas efterfrågan av varor och drar därefter bort rabatter och strykningar. De tittar även på både fraktintäkter och distributionskostnader där fraktintäkten är den summa som kunderna betalar för att få varorna hemskickade. Distributionskostnaden är den kostnad som belastar Ellos för distribution av varor där antalet order är kostnadsdrivare. Däremot är det inte alltid så att en order blir ett paket, därför använder man sig av en framräknad genomsnittlig siffra på 1,2 paket per order. Ellos drar också av de returerna som kunderna gör. Man drar också av kostnader för kundservice och logistikkostnader. Vidare dras kostnader för kataloger och supportter som skickas ut till kunderna av. På så sätt mäts lönsamheten per support för att Ellos ska kunna få

<sup>167</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>168</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>169</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>170</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

information om hur väl kunderna tar del av erbjudandet som kommer med supporten och hur lönsamt detta är.<sup>171</sup>

#### 4.4.2 Kundlönsamhet

Idag arbetar inte Ellos med att mäta kundlönsamhet. De har aldrig analyserat sina kunder när det gäller lönsamhetsaspekten och vet därför inte vilka kunder som är lönsamma eller olönsamma. Däremot har Ylva Örnklo och Linda Ståhlberg på Ellos egna tankar om vilka kunder som de tror är de mest lönsamma, det vill säga kunderna i segmenten med poäng 15-11. Åtminstone i absoluta tal då de tror att de genererar mest pengar. Dock vet de egentligen inte vilka kunder som är mest lönsamma utan gör bara antaganden utefter kundsegmenten. Olika kunder kräver olika mycket resurser vilket påverkar lönsamheten men detta har aldrig analyserats.

Respondenterna säger också att de är helt övertygade om att företaget har kunder som inte är lönsamma eller direkt olönsamma. De kunder som har en poäng mellan 5 och -10 får kostsamma supporter och kataloger men aktiverar sig väldigt sällan. De här kunderna kostar antagligen mer än de smakar samtidigt som de är viktiga för företaget. Den här gruppen utgör nästan hälften av företagets kunder och är av betydande roll för företagets framtid då det hela tiden finns en förhoppning att de ska aktivera sig. Samtidigt inser Ellos att det kanske är för kostsamt att skicka ut alla supporter och kataloger och skulle gärna hitta nya sätt att få dem att aktivera sig, kanske genom att skicka ut reklam via sms vilket är betydligt mindre kostsamt. Den främsta anledningen till att Ellos anser att de har ett behov av en kundlönsamhetsanalys är på grund av kunskapsbrist när det gäller lönsamheten hos sina kunder. Om en kundlönsamhetsanalys kan ge dem kunskap om kunderna, om de är lönsamma eller olönsamma, kan Ellos använda denna information för att skapa bättre lönsamhet i företaget. Det blir mer tydligt vad som genererar kostnader och vad som är anledningen till de eventuellt olönsamma kunderna. Informationen kan användas till att minimera kostnaderna för till exempel marknadsföring och för att rikta marknadsföringskampanjer på ett mer effektivt sätt. Kundlönsamhetsanalysen vill Ellos kunna uppdatera per säsong, vår/sommar och höst/vinter, då det är en naturlig brytpunkt för företaget.<sup>172</sup>

Ellos ger alla sina kunder samma service, oavsett hur aktiva de är eller hur stora order de lägger. Däremot får alla kunder inte precis samma erbjudanden. De kunder med högst poäng får samtliga supporter med erbjudanden medan kunder med lägre poäng får något mer begränsat antal supporter med erbjudanden. Detta på grund av att man vill begränsa de kostsamma trycksakerna som man idag skickar ut i stor mängd. Ellos arbetar mycket med marknadsföring genom supporter och kataloger som har erbjudanden om gratisvaror eller olika rabatterade varor. Dessa rabatterade varor bidrar också till om företagets kunder är mer eller mindre lönsamma då dessa varor innebär en högre kostnad än intäkt. De som utnyttjar mycket rabatter men ändå handlar lite är exempelvis mindre lönsamma och de som handlar mycket utan att använda rabatterna är mer lönsamma i det avseendet. Ellos kunder betalar oftast en avgift för frakt men om man handlar över en viss summa eller vid olika erbjudande som Ellos har så är frakten gratis.

Idag tittar Ellos endast på sin kundsegmentering vilken endast ser till köpbeteende och hoppas att med en kundlönsamhetsanalys kunna se även andra faktorer. I den kundlönsamhetsanalysen säger sig Ellos endast vilja ta med särkostnader. Man vill inte lägga på samkostnaderna då man ser att det är alldeles för svårt att hänföra dem till specifika kundsegment. Samkostnader är något som Ellos inkluderar i andra mätningar över

---

<sup>171</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>172</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

lönsamheten vilket är ytterligare en anledning för att de inte anser att dessa kostnader behövs i en kundlönsamhetsanalys.<sup>173</sup>

#### 4.4.3 Tillvägagångssätt steg 2

I detta steg väljs en kalkylmodell för att analysera kundlönsamheten i ett e-handelsföretag. Alternativen i detta steg är att använda sig av en befintlig och känd kalkylmodell eller att skapa en ny om det inte finns någon befintlig som är lämplig för det enskilda företaget och dess önskemål.<sup>174</sup> När man ska skapa en kundlönsamhetsanalys krävs både teoretiska kunskaper exempelvis i form av kunskap om olika kalkylmodeller, såsom vad de innebär, vad som skiljer sig mellan de olika, hur man kan gå tillväga och vad de kan användas till. För att kunna välja vilken kalkylmodell som ska användas för kundlönsamhetsanalysen krävs förutom teoretisk kunskap även kännedom om företaget. Ellos har därför studerats med fokus på hur Ellos arbetar med lönsamhet och kundlönsamhet idag samt genom information om deras önskemål. I detta andra steg av implementeringsprocessen har Ellos tagit fram information om kunderna från deras kundregister genom att avdelning list management har ställt SQL-frågor till kundregistret. Vi har efterfrågat information och därefter haft en diskussion med Ellos om denna går att få fram och sedan har list management avdelningen försökt ta fram denna information. Anledningen till att denna avdelning tagit fram informationen är på grund av att vi inte har någon kunskap om SQL-frågor. Detta är en svårighet då man dels blir beroende av att en annan avdelning ska ta fram information och dels genom att det är tidsödande för dem att ta fram denna information.<sup>175</sup>

Då Ellos har väldigt många kunder i sitt kundregister fick kunderna delas upp i olika Excelfiler, med en Excelfil med information för varje land som Ellos säljer till, det vill säga Sverige, Danmark, Norge och Finland. Detta för att Excel inte kan hantera så stor mängd data i en fil. I dessa Excelfiler fanns samtliga kunder från kundsegment 15 till -10 för det enskilda landet. Information som fanns registrerad för varje kund var vilket kundsegment kunden tillhörde, antal order, värde för efterfrågan, rabatter, värde för retur, värde för levererade varor samt vilka supportter och kataloger de fått den säsongen. Dessa Excelfiler med information om varje lands kunder kommer vidare att benämnas *fil med kundinformation*. I detta steg har även ytterligare information i form av andra Excelfiler tagits fram. Informationen i dessa filer var till exempel vilka supportter som skickades ut som erbjud kunde gratisvaror respektive nedsatt pris på vissa varor, totalt antal gåvor, antal levererade varor, antal returnerade varor, kostnader för varje supportter och katalog, distributionskostnader för supportter och kataloger, distributionskostnader per utskickat paket, genomsnittligt antal paket per order, plockkostnader för levererad vara och hanteringskostnader för returnerad vara.<sup>176</sup>

I Ellos kundlönsamhetsanalys är det inte aktuellt att göra en fullständig kostnads kalkylering, i form av självkostnads kalkylering, där man tar med samtliga intäkter och kostnader även om man inte kan visa att det är kalkylobjektet som orsakat detta. Trots att det är viktigt för ett företag att säkerhetsställa att de priser som fastställs på sikt täcker samtliga kostnader så är detta inte målet med Ellos kundlönsamhetsanalys. Ellos mäter och följer idag upp den totala lönsamheten inklusive samkostnader vilket kommer visa om företaget i sin helhet inte är lönsamma och vad detta i så fall beror på. Målet för Ellos med att implementera en kundlönsamhetsanalys är att få ökad kunskap om sina kunder och deras lönsamhet och inte att få reda på om prissättningen stämmer. De olika metoderna för självkostnads kalkylering är

---

<sup>173</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>174</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>175</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>176</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

periodkalkylering och orderkalkylering. Periodkalkyleringen har i sin tur har tre olika metoder, divisionsmetoden, normalmetoden och ekvivalentmetoden. Orderkalkylering har två metoder, påläggsmetoden och ABC-kalkylering.<sup>177</sup> Dessa metoder beräknar vid en kundlönsamhetsanalys samtliga intäkter och kostnader för en kund för att på så sätt se lönsamheten, då inkluderas även samkostnader. I Ellos fall är det inte relevant att fördela samtliga samkostnader på de olika kundsegmenten. Dels för att det kräver arbete och tid för att ta fram samtliga samkostnader och dels för att det är svårt att skapa en bra och verklighetstrogen fördelningsnyckel av dessa kostnader till respektive kundsegment. Detta leder till att samkostnaderna inte kommer att tillföra något i kundlönsamhetsanalysen, utan istället ge en missvisande bild av lönsamheten då fördelningen är en svårighet. Ellos önskemål var också att endast särintäkter och särkostnader som kan kopplas till de olika kunderna ska beräknas i kundlönsamhetsanalysen.<sup>178</sup> Därför blir samtliga av dessa metoder för självkostnadskalkylering irrelevanta att använda sig av i Ellos kundlönsamhetsanalys.

Tidigare forskning kring kundlönsamhetsanalyser har dock använt sig av självkostnadskalkylering i form av ABC-kalkylering.<sup>179</sup> Denna metod kan ge uppmärksamhetsinformation vilka riktar uppmärksamheten mot problem, såsom olönsamma kunder.<sup>180</sup> Anledningen till att ABC-kalkyleringen inte valdes var framförallt att denna metod beräknar en fullständig kostnadsfördelning, då denna metod faller inom självkostnadskalkyleringen. Dessutom är ABC-kalkylering mycket tidskrävande och kostsamt vilket skulle försvåra möjligheten att enkelt uppdatera kundlönsamhetsanalysen. Ytterligare en anledning är att ABC-kalkylering kan missa att fånga upp det komplexa i verksamheter vilket bör undvikas.<sup>181</sup>

Bidragkalkylering innebär att det görs en ofullständig kostnadsfördelning vilket betyder att endast kostnader som förorsakas av kalkylobjektet, i detta fall kunden, ska tas upp. Det är då endast särkostnaderna som ska beräknas i kalkylen. Denna kalkylering passar bra då informationen om kunder som finns att tillgå passar denna metod, det vill säga information såsom särintäkter och särkostnader. Enligt teorin finns det två huvudargument för denna kalkylering, att det är svårt att fördela samkostnader på ett rättvisande och passande sätt samt att samkostnaderna inte påverkas på kort sikt, därför bör endast särkostnader som kan påverkas på kort sikt vara med i kundlönsamhetsanalysen.<sup>182</sup>

Då bidragkalkylering exkluderar samkostnader så används denna metod för att räkna fram kundlönsamheten utan att lägga alltför mycket arbete och tid på det, för att detta är ett enklare sätt att beräkna en kundlönsamhetsanalys. Dessutom kan man inkludera samkostnaderna när man beräknar e-handelsföretagets lönsamhet som helhet. En av de sammanhang där bidragkalkyleringen används mest flitigt är just i resultatuppföljning av kundsegment vilket gör denna metod lämplig för syftet med analysen.<sup>183</sup>

Den metod för bidragkalkylering som passar bäst är periodkalkylering då denna metod beräknas för en viss tidsperiod till skillnad från orderkalkylering.<sup>184</sup> Kundlönsamhetsanalysen

---

<sup>177</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>178</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>179</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>180</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>181</sup> Andersson och Kaplan, 2004

<sup>182</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>183</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>184</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009



för Ellos kommer att beräknas efter varje säsong, sommar/vår eller höst/vinter beroende på att det är en naturlig brytpunkt.<sup>185</sup>

Det finns två olika metoder för bidragskalkylering, divisionsmetoden och ekvivalentmetoden. Kalkylobjekten, alltså kundsegmenten, kräver olika resurser hos företaget i form av till exempel supportkostnader och logistikkostnader. Supportkostnad på grund av att olika kundsegment får olika antal supportter och logistikkostnad för att olika kundsegment handlar olika mycket och därmed ska stå för olika stor andel av denna resurs.<sup>186</sup> Ekvivalentmetoden blir därför en metod som passar bra för att analysera kundlönsamheten. Ekvivalentmetoden är en metod som tar hänsyn till att kalkylobjekten kräver olika resurser till skillnad mot divisionsmetoden som gör en jämn fördelning av kostnader till exempel med hjälp av volym som fördelningsnyckel.<sup>187</sup> Denna fördelning skulle inte bli rättvis och man skulle då inte kunna beräkna de olika kundsegmentens lönsamhet på ett korrekt sätt. Ekvivalenttal fastställs för kalkylobjektet, alltså kundsegmenten, och anger hur mycket resurser som kalkylobjektet använt sig av.

Hos Ellos finns mycket information registrerad på kundnivå i filen med kundinformation vilket gör att det inte krävs något ekvivalenttal för att fördela dessa intäkter och kostnader på kundsegmenten, som är det som redovisas i kundlönsamhetsanalysen.<sup>188</sup> Dock finns det ett flertal intäkter och kostnader som inte finns registrerade på kundnivå, som bör fördelas till kunderna med olika stor andel då dessa använder olika stor mängd av resursen. Fördelningen var, som tidigare förklarats, lämpligast att göra med hjälp av ekvivalenttal. Då kundlönsamhetsanalysen innehåller flera intäkter och kostnader, vilket är de så kallade resurserna, krävs ett ekvivalenttal för varje resurs. Ekvivalenttal bör beräknas med mål att få en så verklighetstrogen fördelning som möjlig, mer beskrivning ges i avsnitt 4.5.1 *Tillvägagångssätt*.

En befintlig kalkylmodell används, i vårt fall, för att skapa en kundlönsamhetsanalys, istället för att skapa en egen. Anledning till det är att ekvivalentmetoden, som är en av metoderna för periodkalkylering inom ramen för bidragskalkylering, passade bra in på karaktären av e-handelsföretaget och den slags kundlönsamhetsanalys som skulle skapas.

De intäkter som identifierats i detta steg för att beräkna kundlönsamheten är efterfrågan, fraktintäkter och intäkter från erbjudanden. Samt de kostnader som identifierats är: rabatter, strykningar, moms, returer, kostnader sålda varor (erbjudanden), inkurans, övriga kostnader sålda varor, supportkostnader, katalogkostnader, distributionskostnader för katalog och support, kostnader sålda varor (gratisvaror), övriga reklamkostnader, distributionskostnader, kundservicekostnader och logistikkostnader. Dessa intäkter och kostnader identifierades och samtliga valdes att inkluderas i kundlönsamhetsanalysen då samtliga dessa är särintäkter och särkostnader som kan kopplas till varje kundsegment beroende på hur de agerar.<sup>189</sup> I bilaga 8.3 *Kalkylera kundlönsamhet* förklaras de olika intäkterna och kostnaderna som finns med i kundlönsamhetsanalysen.

---

<sup>185</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>186</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>187</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>188</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>189</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

## 4.5 Steg 3 - Kalkylera kundlönsamhet

### 4.5.1 Tillvägagångssätt steg 3

I det här steget ska data läggas in i den valda kalkylmodellen för att kunna kalkylera kundlönsamheten per kundsegment. Då Ellos vill att vi behandlar deras data konfidentiellt så har vi kalkylerat kundlönsamheten med skuggfiler.<sup>190</sup> Arbetsverktyget som valdes för att skapa kundlönsamhetsanalysen var Excel. Länkar och formler skapades i Excel för att kunna lägga in rätt data från Excelfilerna som Ellos tillhandahöll till den skapade kundlönsamhetsanalysen. I detta steg skapades en kundlönsamhetsanalys för varje land för att sedan skapa en gemensam kundlönsamhetsanalys där samtliga av Ellos kunder finns med för att räkna ut kundlönsamheten per segment i respektive land samt gemensamt för alla länder.

I nedanstående *figur 7* redovisas uppställningen för kundlönsamhetsanalysen samtidigt som två olika segment visas, 15 och 14, för att ge en bild hur kundlönsamhetsanalysen ser ut och är strukturerad. Vidare förklaras dessa intäkter och kostnader och det beskrivs tydligt hur beräkningen av dessa har gått till i bilaga 8.3 *Kalkylera kundlönsamhet*.

	<u>Segment 15</u>	<u>Segment 14</u>
<i>Antal order</i>	1000	900
Efterfrågan	500 000	495 000
-Rabatter	-50 000	-60 000
-Strykningar	-25 000	-30 000
<b>=Leveranser inkl. moms</b>	<b>=425 000</b>	<b>=405 000</b>
-Moms	-25 % (85 000)	= 25 % (81 000)
<b>=Leveranser exkl. moms</b>	<b>=340 000</b>	<b>= 324 000</b>
-Returer	-40 000	-20 000
+Fraktintäkter	+20 000	+15 000
<b>=Nettoförsäljning</b>	<b>=320 000</b>	<b>=319 000</b>
+Intäkter från erbjudanden	+30 000	+25 000
-Kostnader sålda varor (erbjudanden)	-50 000	-40 000
<b>Summa försäljning (exkl. erbjudanden)</b>	<b>255 000</b>	<b>266 200</b>
<b>Summa kostnader sålda varor (exkl. erbjudanden)</b>	<b>-130 000</b>	<b>-135 000</b>
-Inkurans	-20 000	-15 000
-Övriga kostnader sålda varor	-30 000	-25 000
<b>=Summa kostnader sålda varor</b>	<b>= -230 000</b>	<b>= -215 000</b>
<b>Bruttomarginal</b>	<b>90 000</b>	<b>104 000</b>
-Supportkostnader	-10 000	-9 000
-Katalogkostnader	-20 000	-15 000
-Distributionskostnader för katalog och support	-7 000	-5 000
-Kostnader sålda varor (gratisvaror)	-20 000	-15 000
-Övriga reklamkostnader	-5 000	-5 000
<b>=Summa reklamkostnader</b>	<b>= -62 000</b>	<b>= -49 000</b>
<b>Reklam marginal</b>	<b>28 000</b>	<b>55 000</b>
-Distributionskostnader	-10 000	-9 000
-Kundservicekostnader	-5 000	-5 000
-Logistikkostnader	-10 000	-9 000
<b>=Totala direkta kostnader</b>	<b>= -25 000</b>	<b>= -23 000</b>
<b>Täckningsbidrag</b>	<b>= 3 000</b>	<b>= 32 000</b>

Figur 7. Kundlönsamhetsanalysen.

<sup>190</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20



Det optimala skulle givetvis vara att få fram exakta och verkliga intäkter och kostnader för varje kalkylobjekt, alltså kundsegment. Det skulle göra kundlönsamhetsanalysen mer exakt då man aldrig skulle behöva använda ekvivalenttal. Dessvärre är detta inte genomförbart då vissa intäkter och kostnader inte finns registrerade per kundsegment hos Ellos samtidigt som vissa är svåra att få fram.<sup>191</sup> Det är en avvägning mellan att lägga tid och resurser för att få fram exakta siffror om kalkylobjekten och därmed få en mer korrekt analys eller att istället på ett snabbare sätt försöka få fram en kostnad så lik verkligheten som möjligt med hjälp av ett ekvivalenttal.<sup>192</sup>

Nedan ges ett exempel på hur vi valt att beräkna ett ekvivalenttal för kostnader sålda varor för erbjudanden, det vill säga prisnedsatta varor. Detta för att denna kostnad inte finns registrerad per kundsegment. Ekvivalenttalet för intäkten har räknats fram genom att beräkna hur stor andel av den specifika supporten som har skickats till ett visst kundsegment. Detta blir då ekvivalenttalet. Antaganden har gjorts att om det exempelvis är 10 % av den utskickade supporten som går till kundsegment 15 så ska segmentet stå för 10 % av kostnader sålda varor för erbjudandet från denna support. Detta är ett antagande då vi inte vet hur många av ett specifikt kundsegment som utnyttjar erbjudandet. För att få totala kostnader för sålda varor för erbjudandena så multipliceras andelen med kostnader sålda varor för det specifika erbjudandet. Då det inte bara är ett erbjudande per säsong adderas sedan kostnaderna för samtliga erbjudanden för det segmentet för att få totala kostnader sålda varor för erbjudanden.<sup>193</sup>

Beräkningarna av ekvivalenttal har valts efter att ha studerat företaget, detta är något som teorin poängterar som viktigt då man via studier bättre kan fastställa hur stor andel av resurserna kalkylobjektet kräver.<sup>194</sup> De använda ekvivalenttalen i uträkningarna ses inte som den exakta sanningen men det finns en strävan att få dessa fördelningsnycklar att spegla verkligheten i så stor utsträckning som möjligt. Man kan se detta som ett problem då siffrorna i lönsamhetsanalysen inte exakt är en avbild av verkligheten. E-handelsföretaget bör, om det som i Ellos fall inte är möjligt att få exakta siffror, fundera på användningen för kundlönsamhetsanalysen och se om användningsområdet och fördelarna överväger det faktum att kundlönsamhetsanalysen inte fullt stämmer med verkligheten. Ellos ser inte detta som ett problem, då det är de förutsättningar som finns hos dem samt att beräkningarna som gjorts är tillförlitliga.<sup>195</sup>

Ellos har ett par miljoner kunder i segment 15 till -10 vilket gör att det är enorm mängd data att hantera.<sup>196</sup> Detta kan vara ett problem för att det är många siffror att titta på och fördela i detta tredje steg i implementeringsprocessen. Då det är att det är stora mängder data som ska hanteras och länkas samman till en Excelfil krävs det att datorn har stor kapacitet. Ett problem identifierades i detta steg är att datorn gjorde att arbetet gick långsammare på grund av bristande kapacitet för att hantera dessa stora mängder data. Praktiskt innebar det att datorn hängde sig ofta vilket tog tid och ledde till att arbetet med uträkningen av intäkter och kostnader som precis hade utförts inte alltid blev sparad. Trots detta problem blev kalkyleringarna av kundlönsamhetsanalyserna färdigställda. Då Ellos datorer har mer

---

<sup>191</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>192</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>193</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>194</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>195</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-05-23

<sup>196</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

kapacitet för att klara att uppdatera analyser av detta slag så kommer detta inte bli något problem för dem i framtiden.

#### 4.6 Utvärdering av artefakten

Efter implementeringsprocessen utvärderas denna genom en intervju med respondenterna på Ellos. Verktuget presenterades och Ellos fick en förklaring och motivering till de olika beräkningarna som gjorts samtidigt som vi förklarade hur de praktiskt kan använda sig av analysen och uppdatera den i framtiden. Respondenterna anser att de kommer kunna ha stor användning av kundlönsamhetsanalysen. I och med att Ellos just nu satsar speciellt på sina kunder och fokus ligger på att skapa nöjdare kunder så är kundlönsamhetsanalysen ett välkommet redskap. De kommer ha möjlighet att vända sin marknadsföring till olika kunder på olika sätt vilket de anser vara mycket funktionellt, istället för som idag då de vänder sig till nästan alla kunder på samma sätt. Att kunna optimera sin marknadsföring kommer dels innebära kostnadsbesparingar men det kommer även göra att Ellos ökar kundnöjdheten då man kommer kunna hålla bättre koll på sina kunders behov genom att rikta erbjudanden mer rätt. Däremot ser de begränsningar i och med att de inte har samtliga kostnader per kund eller kundsegment. Det är inte optimalt men samtidigt beror det på både systembegränsningar och för höga kostnader att ta fram informationen så det finns inte någon möjlighet för Ellos att ta fram detta. Man anser att hela företaget kan få en bättre helhetsbild av lönsamheten och företagets kunder även om det är controlleravdelningen som i första hand kommer arbeta med verktuget.

Att samkostnader inte finns med i kundlönsamhetsanalysen ser man inte som någon brist då de ändå är meningslösa för Ellos att titta på i denna analys. Ellos kommer ändå inte att fatta beslut efter dessa kostnader och de skulle inte gå att hänföra till kalkylobjekten, kundsegmenten, i alla fall. Respondenterna är nöjda med valet av intäkter och kostnader som finns med i analysen då de anser sig kunna ha stor nytta av den informationen och att de täcker in det som är nödvändigt. Svårigheterna för företaget med denna analys är att det tar tid att få fram de uppgifter som krävs. Man måste kontakta en annan avdelning för att kunna sammanställa all data. Om respondenterna själva hade gjort kundlönsamhetsanalysen anser de att det skulle ta mycket tid att beräkna och bestämma korrekta fördelningsnycklar samt att praktiskt utföra arbetet i Excel. I och med denna studie ges ett kunskapsunderlag vilket de inte skulle ha tillgång till själva. På så vis möjliggörs en lämplig implementeringsprocess. De fördelningsnycklar, genom ekvivalenttal, som vi använde oss av tycker de räknades fram på ett lämpligt sätt och man tror inte att de kan vara mer tillförlitliga än vad de är efter de förutsättningar som finns. Att man tagit med samtliga segment i analysen samt att det finns möjlighet att uppdatera den efter varje säsong anser man passar bra ihop med resten av organisationen som behandlar segment på samma sätt och varje säsong är en naturlig brytpunkt för företaget.<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-05-23

## 5. Diskussion

I detta avsnitt beskrivs inledningsvis studiens bidrag till implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys, det vill säga artefakten. Vidare redogörs för de tre första stegen i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. Därefter visas begränsningar med studien och avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning som upptäckts under studien och ansetts intressant att studera vidare.

### 5.1 Implementeringsprocess av en kundlönsamhetsanalys

I denna studie ligger fokus på artefakten, det vill säga implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. Nedan presenteras vårt bidrag till artefakten genom att tydliggöra implementeringsprocessens steg, vårt bidrag till implementeringsprocessen, våra val och rekommendationer i implementeringsprocessen hos ett e-handelsföretag och lärdomar från implementeringsprocessen. Artefakten visar hur e-handelsföretag praktiskt kan gå tillväga i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys.

Implementeringsprocessens steg	Vårt bidrag till implementeringsprocessen	Våra val och rekommendationer i implementeringsprocessen	Lärdomar från implementeringsprocessen
<p><b>Steg 1. Val av aktiva kunder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fastställ vilka kunder som är aktiva.</li> <li>- Segmentera de aktiva kunderna.</li> </ul>	<p>Val av aktiva kunder och olika metoder för kundsegmentering beskrivs i teorin på ett utförligt sätt för att ge ökad förståelse och kunskap om detta första steg i implementeringsprocessen.</p>	<p>De aktiva kunderna definieras som de kunder som gjort ett köp under de senaste fyra åren. De aktiva kunderna segmenteras utifrån en volymbaserad segmentering. Valen görs utifrån den teoretiska referensram som studerats tillsammans med e-handelsföretagets karaktär. Volymbaserad segmentering kan vara lämplig att använda för e-handelsföretag då det är en enkel och inte så tidskrävande metod. Vilka som är de aktiva kunder är en subjektiv bedömning av det enskilda e-handelsföretaget.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det krävs teoretisk kunskap om kundsegmentering för att göra ett lämpligt val av segmenteringsmetod.</li> <li>- Tillräcklig avsättning av resurser krävs på grund av att implementeringsprocessen är tidskrävande.</li> </ul>
<p><b>Steg 2. Val av modell för analys av kundlönsamhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Välj en kalkylmodell.</li> <li>- Identifiera intäkter och kostnader som ska inkluderas i kalkylmodellen utefter detta.</li> </ul>	<p>Kundlönsamhet beskrivs i teorin och motiveras för att ge en förståelse för varför det är viktigt att analysera detta samt för att få kunskap om ämnet. Olika kalkylmodeller beskrivs för att skapa en överblick av för de vanligaste kalkylmodellerna. Beskrivning ges både vad gäller utförande av kalkylmodellen och dess användningsområden.</p>	<p>Bidragkalkylering väljs som kalkylmodell. Inom denna kalkylmodell väljs periodkalkylering och därinom ekvivalentmetoden. Samkostnader exkluderas i denna metod vilket även kan vara lämpligt för kalkylering av kundlönsamhet i ett e-handelsföretag. Eftersom dessa kostnader ofta är svåra att fördela på kalkylobjekten och på så vis kan göra analysen missvisande. Periodkalkylering väljs eftersom en specifik period ska analyseras och ekvivalentmetoden väljs då olika kalkylobjekt använder olika stor andel av resurserna. Ekvivalenttal används för att fördela intäkter och kostnader på dessa. Ekvivalentmetoden kan vara lämplig att använda för andra e-handelsföretag då kunder är olika resurskrävande. Samtliga särintäkter och särkostnader identifieras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- För att välja en kalkylmodell som är lämplig för det enskilda e-handelsföretaget krävs bred teoretisk kunskap om de olika kalkylmodellerna.</li> </ul>

<p><b>Steg 3. Kalkylera kundlönsamhet</b></p> <p>- Lägg in företagets data i vald kalkylmodell.</p>	<p>Kalkylmodellen som väljs kalkyleras här genom att data från företaget läggs in i modellen.</p>	<p>Här visas vilka intäkter och kostnader som kan fördelas direkt på kalkylobjektet och vilka som behöver beräknas med hjälp av ekvivalenttal. Uträkningar av ekvivalenttal har valts för att spegla kalkylobjektens resursförbrukning på ett så verklighetstroget sätt som möjligt. E-handelsföretag kan genom detta få ökad förståelse för kalkylering av kundlönsamhet.</p>	<p>- Vid beräkning av ekvivalenttal krävs att man undersöker företagets kalkylobjekt för att komma fram till hur mycket resurser de kräver. Detta för att få en så precis och verklighetstrogen fördelning som möjligt.</p> <p>- Kunskaper i Excel och matematik krävs för att kunna kalkylera kundlönsamheten på ett lämpligt sätt.</p> <p>- Det krävs att man har datorer med tillräcklig kapacitet för att hantera mycket data i Excel.</p>
---	---	--	--

Figur 8. Artefaktens bidrag.

I denna studie har vi utgått ifrån implementeringsprocessen enligt van Raaij, Vernooij och van Triest (2003) och utifrån denna tillfört ytterligare kunskap genom främst teoretiska studier men även genom att praktiskt genomföra de tre stegen i implementeringsprocessen i ett e-handelsföretag. På detta sätt har vi designat en artefakt och bidragit till teorin genom att utöka förståelsen för de tre stegen i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. Genom att öka den teoretiska grunden i varje steg blir det lättare att ta ett beslut som är välunderbyggt från teorin.

Genom att utföra dessa steg i praktiken på ett e-handelsföretag skapas en ökad förståelse för hur andra kan gå tillväga och ta väl underbyggda beslut i implementeringsprocessens olika steg. Andra e-handelsföretag kan dra nytta av vår studie och de val som gjorts samtidigt som de får ökad kunskap om de problem som kan uppkomma så de är medvetna om detta för att kunna implementera en egen kundlönsamhetsanalys.

Då det enligt tidigare studier finns ett behov av att studera implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys, på grund av brist på studier inom detta område, har denna studie bidragit till implementeringsprocessen av en kundlönsamhet och på detta sätt skapat ökad förståelse för ämnet och processens komplexitet.

## 5.2 Steg 1 - Val av aktiva kunder

Likt denna studie kan andra e-handelsföretag välja att definiera de aktiva kunderna som de kunder som handlat något under de fyra senaste åren, då detta anses som en rimlig gräns för att definiera de aktiva kunderna. Dock behöver denna definition inte vara sanningen i alla e-handelsföretag då detta är, som tidigare nämnt, något som bedöms subjektivt av företaget. Ett e-handelsföretag som säljer olika produkter kan därmed ha olika preferenser vad gäller aktiva kunder. I detta steg är det viktigt att företaget kan motivera valet för sig själva, likt vår studie.

När e-handelsföretag ska välja segmentering av sina kunder rekommenderas, om det redan finns en segmentering av kunderna som företaget använder sig av, att samma segmentering används i kundlönsamhetsanalysen för att detta är ett logiskt val då företaget redan är bekanta med denna segmentering. Om e-handelsföretaget inte har indelat kunderna i kundsegment sedan tidigare är det viktigt att utföra detta i steg 1 av implementeringsprocessen då det blir lättare att kunna få en överblick över kunderna och för att senare i implementeringsprocessen kunna se vilka kunder som är lönsamma och vilka som är olönsamma.<sup>198</sup> Det finns olika sätt att segmentera sina kunder, till exempel kundlönsamhetsbaserad segmentering och volymbaserad segmentering. Den volymbaserade segmenteringen, som det e-handelsföretag som har undersökts använder sig av, är att rekommendera då denna är den enklaste och vanligaste formen av segmentering. Som volymgrund kan man både välja värde av det en kund handlar för eller antal gånger kunden handlar. Om denna metod väljs krävs inte lika mycket tid till detta steg då denna typ av segmentering är enklare än de övriga.<sup>199</sup>

Trots ovanstående rekommendationer är det viktigt att varje e-handelsföretag ser till sin egen verksamhet men också till teoretisk grund. För att få en övergripande bild och möjlighet att analysera vilken segmenteringsmetod som är mest passande för det enskilda e-handelsföretaget så är det viktigt att läsa in sig på ämnet för att få en teoretisk grund i beslutsfattandet.

### 5.3 Steg 2 - Val av modell för analys av kundlönsamhet

Att inkludera samkostnader i kundlönsamhetsanalysen kan vara olämpligt för e-handelsföretag. Dels för att dessa kostnader kan vara svåra och tidsödande att få fram men framförallt för att dessa kostnader är svåra att fördela på ett verklighetstroget sätt och att samkostnader inte påverkas på kort sikt.<sup>200</sup> I Ellos kundlönsamhetsanalys tas inte dessa kostnader. Detta för att resultatet av vilka kunder som är lönsamma och vilka som är olönsamma inte ska bli missvisade på grund av att samkostnaderna fördelas på ett felaktigt sätt. Bidragskalkylering är den kalkylmodell som används för att göra en ofullständig analys, med endast särintäkter och särkostnader. Om endast särintäkter och särkostnader inkluderas i analysen för att beräkna kundlönsamhet bör man vara medveten om att även om kundlönsamhetsanalysen visar på att vissa kunder är lönsamma, behöver detta inte betyda att de skulle vara lönsamma om samkostnaderna inkluderades i kalkylen.<sup>201</sup>

Om andra e-handelsföretag har en brytpunkt månadsvis, per säsong eller år bör dessa likt Ellos, som har en brytpunkt per säsong, använda periodkalkylering som kalkyleringsmetod. Sker brytpunkten istället varje månad eller år är det lämpligt att istället använda detta som brytpunkt för att passa med organisationen i övrigt.

Vid kundlönsamhetsanalyser är en lämplig metod ekvivalentmetoden. Anledningen till detta är att kunderna kräver olika mängd resurser då de har olika behov och kräver olika mycket av företaget, till exempel i form av reklam och service.<sup>202</sup> Ekvivalentmetoden tar hänsyn till att kalkylobjekten är olika resurskrävande och genom ett ekvivalenttal fördelas intäkter och kostnader på de olika kundsegmenten i kundlönsamhetsanalysen.<sup>203</sup> E-handelsföretag kan

---

<sup>198</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>199</sup> Storbacka, 1997

<sup>200</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>201</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

<sup>202</sup> Ryals, 2002

<sup>203</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

därför med fördel, som i vår studie, välja att använda ekvivalentmetoden som modell för analys av kundlönsamhet.

För att kunna genomföra detta andra steg i implementeringsprocessen är det dock viktigt att e-handelsföretaget innan de väljer en kalkylmodell sätter sig in i de olika kalkylmodellerna för att själva få en bild av vilken kalkylmodell som är bäst lämpad för att göra en kundlönsamhetsanalys. Även om e-handelsföretag kan dra lärdom av de val som gjordes i detta steg i vår studie är det viktigt att själv sätta sig in i den teoretiska referensram som finns och förstå att det inte finns något rätt eller fel när det kommer till att välja kalkylmodell.

### 5.4 Steg 3 - Kalkylera kundlönsamhet

E-handelsföretag har, till skillnad mot andra företag, sin försäljning via internet och har genom detta mycket data registrerad om sina kunder vilket de kan använda sig av.<sup>204</sup> Detta är en klar fördel som leder till att e-handelsföretag ofta har större möjlighet att skapa en kundlönsamhetsanalys. Även om e-handelsföretag har mycket information registrerad så märker de att när de ska skapa en kundlönsamhetsanalys för första gången ofta har svårt att ta fram all data för att kunna skapa en kundlönsamhetsanalys vilket kan bidra till problem och att denna process tar längre tid.<sup>205</sup> Om det är möjligt att få fram all data per kalkylobjekt så kommer resultatet av kundlönsamhetsanalysen vara mer verklighetstroget. Detta är dock inte fallet för Ellos då det krävs ekvivalenttal för beräkning. Det är därmed troligt att andra e-handelsföretag inte kommer att kunna få fram all data på kalkylobjekt och på så sätt behöva beräkna ekvivalenttal för att fördela kostnader på olika kalkylobjekt. E-handelsföretaget och dess kalkylobjekt bör studeras för att finna en lämplig beräkning av ekvivalenttalen, så att fördelningen av resurserna blir så lik verkligheten som möjligt.<sup>206</sup>

I detta tredje steg i implementeringsprocessen krävs kunskaper i matematik. För att beräkna intäkter och kostnader i kundlönsamhetsanalysen krävs att man förstår hur man praktiskt ska skriva de matematiska formlerna. Om verktyget för att sammanställa kundlönsamhetsanalysen är Excel, som i detta fall, krävs det även att det finns kunskap och förståelse för hur Excel fungerar samt hur man med hjälp av detta verktyg kan länka data mellan olika Excelfiler och skriva formler.

Då kundlönsamhetsanalysen innehåller långa formler för att beräkna de olika intäkterna och kostnaderna krävs precision och noggrannhet så att dessa blir korrekta och därmed räknar ut de tal som man hade för avsikt att beräkna.

E-handelsföretag med ett stort antal kunder kommer att stöta på problem om kapaciteten på datorerna är otillräcklig vilket bör undersökas för att undvika detta problem som leder till att detta tredje steg tar längre tid. Däremot behöver inte detta problem finnas hos e-handelsföretag med mindre antal kunder, då det är mängden data i förhållande till datorns kapacitet som leder till problem.

### 5.5 Begränsningar

Man kan se att e-handelsföretag som utför denna implementeringsprocess för första gången saknar uppgifter på olika kunders intäkter och kostnader. Att använda ekvivalenttal för att fördela intäkter och kostnader gör då att man aldrig kan garantera att beräkningen i kundlönsamhetsanalysen blir exakt. Dock görs beräkningar för att komma fram till

---

<sup>204</sup> Sumita och Yoshii, 2010

<sup>205</sup> Van Raaij, Vernooij och van Triest, 2003

<sup>206</sup> Ax, Johansson och Kullvén, 2009

ekvivalenttal för att få en rimlig fördelning som speglar verkligheten på bästa sätt. Med exakta tal för intäkter och kostnader per kundsegment så skulle en mer exakt beräkning kunna göras. I vår studie är det dessvärre för tidskrävande och kostsamt att ta fram denna data.

Då Ellos hade en del önskemål om sin kundlönsamhetsanalys samtidigt som det inte fanns möjlighet för oss att själva plocka fram data så fick vi lita till att den data Ellos tog fram stämde, även om det var vi som efterfrågade informationen. Kanske resulterade det till att vi blev styrda av företaget då de tog fram informationen och att vi då inte lyckades fullt ut att ge en fullständig neutral och korrekt bild.

En begränsning med kundlönsamhetsanalyser är att man bara ser till nutiden och inte till framtiden. Kunder som är olönsamma idag kan vara lönsamma i framtiden och man får därför vara väldigt försiktig innan man räknar bort dessa.<sup>207</sup> Detta kan vara ett problem vilket har försökt undvikas genom att vi valt att ta med kunder i analysen som har låga poäng och därmed bara gjort några få köp de senaste åtta säsongerna men som företaget ändå ser som en potentiell framtid.<sup>208</sup> Ett företag som har information om kundernas lönsamhet från en kundlönsamhetsanalys bör analysera denna information tillsammans med andra faktorer som framtidsutsikter och kundens strategiska betydelse för att skapa sig en bättre helhetsbild av kunden.<sup>209</sup>

## 5.6 Förslag på framtida forskning

Denna studie fokuserar på att skapa ökad förståelse för implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag för att ge kunskap om hur man praktiskt kan gå tillväga samt att visa på vilka problem som kan uppkomma genom att praktiskt implementera en kundlönsamhetsanalys i ett e-handelsföretag. I arbetet med denna studie har vi varit tvungna att göra avgränsningar för att hålla oss till syftet med studien och för att hålla oss inom tidsramen. Dock har vi sett flera intressanta infallsvinklar inom ämnet kundlönsamhet. Det hade varit intressant om en liknande studie utfördes på ett annat företag för att sedan jämföra om det finns likheter i val och tankarna vid implementeringsprocessen. Då vi studerat de tre första stegen i implementeringsprocessen skulle vi även finna det intressant om någon fokuserar på steg fyra till sex i implementeringsprocessen för att skapa mer förståelse för dessa steg samt se vilka praktiska problem som kan dyka upp i dessa steg. Vi har valt en specifik implementeringsmodell, att se till en annan modell för att jämföra resultatet skulle även det vara en intressant infallsvinkel.

---

<sup>207</sup> van Raaij, 2005

<sup>208</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

<sup>209</sup> Storbacka och Lehtinen, 2000



## 6. Slutsats

*I detta avsnitt dras slutsatser utifrån denna studie. Inledningsvis redogörs för hur man i ett e-handelsföretag kan gå tillväga i implementeringsprocessen av en kundlönsamhetsanalys. Vidare redogörs för de lärdomar man kan dra av de problem som uppkommit under denna studie.*

I implementeringsprocessens första steg identifierades de aktiva kunderna genom volymbaserad segmentering där de som handlat något de senaste fyra åren finns med. I steg två valdes en kalkylmodell. Bidragskalkylering ansågs lämplig då den endast tar hänsyn till särintäkter och särkostnader. Samkostnader utesluts på grund av att de är svåra att ta fram och att fördela på kalkylobjekten på ett verklighetstroget sätt. Samtliga särintäkter och särkostnader tas upp i analysen. Inom bidragskalkylering valdes periodkalkylering då denna avser en specifik period vilket var passande. Vidare valdes ekvivalentmetoden på grund av att kunderna utnyttjar de olika resurserna i olika stor utsträckning. I det tredje steget läggs data in i kalkylmodellen. Då vissa intäkter och kostnader inte fanns registrerade per kundsegment användes ekvivalenttal för att fördela dessa så verklighetstroget som möjligt.

En lärdom som dras av implementeringsprocessen är att det krävs att e-handelsföretaget som ska implementera en kundlönsamhetsanalys sätter sig in i teorin för att sedan kunna applicera detta på sitt egna företag på ett lämpligt sätt. Våra val i implementeringsprocessen ger bra förståelse om denna men det finns inget rätt eller fel och varje företag bör därför även studera teori för att bilda sig en egen uppfattning vad som är lämpligast för dem.

E-handelsföretag som implementerar en kundlönsamhetsanalys för första gången kan ha svårt att få fram alla intäkter och kostnader per kundsegment vilket leder till användning av ekvivalenttal som inte garanterat är helt lika verkligheten. Detta kräver att man studerar företaget och dess kalkylobjekt samt är mycket noggrann i sina beräkningar för att uppnå hög precision.

Att bearbeta ett stort antal kunder leder till att Excelfilerna innehåller stora mängder data vilket innebär problem i det praktiska arbetet med att sammanställa kundlönsamhetsanalysen då datorer och program ofta hänger sig. Dock kan problemet avhjälpas genom att man använder datorer med bättre kapacitet. Förutom datorer med bra kapacitet krävs kunskaper i Excel och matematik för att kunna genomföra en tillförlitlig beräkning.

Ett övergripande problem som identifierats i implementeringsprocessen är att arbetet med att skapa denna analys är tidskrävande, exempelvis när det gäller framtagande av data, inläsning på ämnet samt för det praktiska arbetet. En lärdom av detta är att det krävs avsättning av resurser för denna implementeringsprocess.

E-handelsföretag bör ta i beaktan att kundlönsamhetsanalyser inte ser till framtiden utan bara visar på lönsamheten i nuläget. Därför måste man ha i åtanke att olönsamma kunder kan vara strategiskt viktiga och potentiellt kan bli lönsamma i framtiden.



## 7. Källförteckning

### 7.1 Primärdata

Besöksintervju, Linda Ståhlberg, controller och Ylva Örnkloo, ansvarig gruppchef för controlleravdelningen på Ellos AB. 2012-04-20.

Besöksintervju, Linda Ståhlberg, controller och Ylva Örnkloo, ansvarig gruppchef för controlleravdelningen på Ellos AB. 2012-05-23.

Ellos AB. *Redcats Nordic*, Intern företagspresentation, 2012.

### 7.2 Sekundärdata

Andersson, Catrin och Elfström, Annika. "Data-mining" En revolution eller ytterligare ett analysverktyg? Magisteruppsats. Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet, 1998.

Andersson, Göran. *Kalkyler som beslutsunderlag - Kalkylering och ekonomisk styrning*. 6:e uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2008.

Andersson, Jan-Olof, Ekström, Cege och Gabrielsson, Anders. *Finansiering och kalkylering*. 7:e uppl. Korotan, Liber, 2008.

Anderson, Steven R. och Kaplan, Robert S. "Time-driven Activity Based Costing". *Harvard business review*. Vol. 82, nr. 11, november 2004, s. 131-138.

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan. *Den nya ekonomistyrningen*. 4:e uppl. Malmö, Liber AB, 2009.

Bell, Judith. *Introduktion till forskningsmetodik*. 4:e uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2006.

Bjereld, Ulf, Demker, Marie och Hinnfors, Jonas. *Varför vetenskap?* 3:e uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2009.

Cheverton, Peter. *Key Account Management*. 4:e uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2012.

Cooper, Robin och Kaplan, Robert S. "Profit priorities from activity based costing", *Harvard business review*. Vol. 69, nr. 3, maj-juni 1991, s. 130-135.

Coulter, Dean; McGrath, Gregory och Wall, Anthony. Time-driven Activity Based Costing, Accountancy Ireland. Vol. 43, nr. 5, oktober 2011, s. 12-16.

Cäker, Mikael. *Vad kostar kunden?* 1:a uppl. Linköping, UniTryck Linköping, 2000.

Drury, Colin. *Management and Cost Accounting*. 7:e uppl. London, South-Western, 2008.

Ellos AB. [www.ellos.se](http://www.ellos.se) Hämtad: 2012-04-23.

Garrett, Simon G. E. och Skevington, Peter J. "An introduction to Electronic Commerce" *BT Technology Journal*. Vol. 17, nr. 3, 1999, s. 11-16.

Gerdin, Jonas. *ABC-Kalkylering*, Lund, Studentlitteratur, 1995.

Gunasekaran, Angappa; Marri, Hussain, B., McGaughey, Ronald, E. och Nebhwani, Rockey. "E-commerce and its impact on operations management". *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, Nr. 1-2, 2002, s. 185-197.

Haenlein, Michael och Kaplan, Andreas M. "Unprofitable customers and their management" *Business Horizons*, Vol. 52, nr. 1, januari-februari 2009, s. 89-97.

Hartman, Jan. *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. 2:a uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2004.

Hevner, Alan, R; Salvatore, T; March, Jinsoo Park och Sudha Ram. "Design science in information system research" *MIS Quarterly*, Vol. 28, nr. 1, mars 2004, s. 75-105.

Lumpkin, G. T och Dess, Gregory G. "E-business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value" *Organizational Dynamics*, Vol 22, nr 2, 2004, s. 161-173.

McNab, David. "What is customer profitability and why should we measure it?" *Canadian Marketing Association*. 21 januari 2005.

Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur AB, 1994.

Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se) Hämtad: 2012-04-19.

Patel, Runa och Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 2011.

Peppers, Ken; Tuunanen Tuure; Rothenberger, Marcus A och Chatterjee, Samir. "A Design science research methodology for information system research". *Journal of management information systems*. Vol. 24, nr. 3, 2008, s. 45-77.

Pletzin, Robert. "Osäkert om rapporterna kan lyfta börsen". *Dagens Industri*, 13 april 2012.

Rigby, Darrell. (2011) "The future of shopping". *Harvard Business Review*. Vol. 89, nr. 12, december 2011, s. 64-75.

Rust, Roland T; Zeithaml, Valarie A och Lemon, Katharine. "The customer pyramid: Creating and serving profitable customers". *California management review*. Vol. 43, nr. 4, juli 2001, s. 118-142.

Ryals, Lynette. "Are your customers worth more than money?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nr. 5, 2002, s. 241-251.

Rådmark, Henrik. *Rätt väg till lyckad e-handel - en guide för både konsumenter och entreprenörer*. 1. uppl. Stockholm: Stiftelsen för Internetinfrastruktur, 2009.

Storbacka, Kaj. "Segmentation Based on Customer Profitability - Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases". *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, nr. 5, juli 1997, s. 479-492.

Storbacka, Kaj och Lehtinen, Jarmo R. *CRM: customer relationship management - leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö, Liber, 2000.

Samarbetande konsulter AB, SAM. *Lönsamma företag, lönsamma kunder. ABC-teknikens grunder.* Halmstad, Brombergs bokförlag, 1993.

Sumita, Ushio och Yoshii, Jun. "Enhancement of e-commerce via mobile accesses to the Internet". Original Research Article, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 9, nr. 3, maj-juni 2010, s. 217-227.

Thurén, Torsten. *Vetenskapsteori för nybörjare.* 2:a uppl. Malmö, Liber AB, 2007.

Tidningarnas Telegrambyrå. "Mat väntas öka mest i e-handeln". *Dagens Nyheter*, 16 februari 2012.

Van Raaij, Erik M. "The strategic value of customer profitability analysis". *Journal of marketing practice*. Vol. 23, nr. 4, 2005, s. 372-381.

Van Raaij, Erik M; Vernooij, Marten J. A och van Triest, Sander. "The implementation of customer profitability analyses: a case study". *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, nr 7, oktober 2003, s. 573-583.

Wallén, Göran. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik.* 2:a uppl. Lund, Studentlitteratur AB, 1996.

Woodruff, Robert B. "Customer value: The next source for competitive advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, nr. 2, mars 1997, s. 139-153.

## 8. Bilagor

### 8.1 Intervju 1

*Intervjuguide, intervju med Linda Ståhlberg och Ylva Örnkloo, Ellos AB, 2012-04-20*

#### Företagsfakta

- Berätta om Ellos som företag
- Hur ser ägarförhållandena ut?

#### Lönsamhet

- Hur mäter ni ert företags totala lönsamhet idag?
- Vilka nyckeltal använder ni er av?
- Hur ofta följs dem upp?

#### Kundregister

- Hur ser ert kundregister ut? Berätta allmänt.
- Vilken information kan man finna i kundregistret?
- Finns kostnader registrerade för varje kund? I så fall vilka?
- Finns intäkter registrerade för varje kund? I så fall vilka?
- Vad använder ni kundregistret till?
- Hur många kunder finns i registret?
- Är samtliga kunder med i registret?
- Finns det inaktiva kunder i registret?

#### Kundsegment

- Delar ni in era kunder i kundsegment?
- I sådana fall, på vilket sätt delar ni in era kunder i segment?
- Hur motiverar ni att ni delar in era kunder i segment?
- Hur använder ni er av informationen ni får ut av kundsegmenteringen?
- Vilka nyckeltal använder ni och är dem och i sådana fall hur är dem över- och underordnade varandra?
- Varför har ni valt att dela in kunderna efter dessa segment?
- Anser ni att dessa segment är relevanta? Om ja, är det egna tankar eller har ni utvärderat detta?

#### Kundlönsamhet

- Hur redovisar ni intäkter och kostnader? För varje kund? För varje produkt? För varje produktgrupp? osv.
- Arbetar ni med kundlönsamhet idag? I sådana fall hur?
- Har ni någon uppfattning om vilka av era kunder som är mest lönsamma? Om ja, egna antaganden eller fakta?
- Tror ni att ni har några kunder som inte är lönsamma?
- Behandlar ni lönsamma och olönsamma kunder på olika sätt? Får alla samma service, erbjudanden etc.?
- Vilka kostnader/intäkter vill ni ha med i en framtida kundlönsamhetsanalys?
- Varför såg ni ett behov att få reda på era kunders lönsamhet?
- Om ni får tillgång till information om vilka kunder som är lönsamma och olönsamma, kan ni ha nytta av denna information? Om ja, till vad?
- Vad ser ni för problem med att inte ha tillgång till information om kunders lönsamhet?

## 8.2 Intervju 2

*Intervjuguide, intervju med Linda Ståhlberg och Ylva Örnkloo, Ellos AB, 2012-05-23*

- Kommer ni ha användning för detta verktyg/kundlönsamhetsanalys? I så fall till vad och på vilket sätt?
- Ser ni några fördelar med detta verktyg? Om ja, vilka?
- Ser ni några begränsningar med detta verktyg? Om ja, vilka?
- Finns det fler avdelningar som kan använda sig av denna information?
- Saknar ni någon uppgift i analysen?
- Är det någon uppgift som ni finner onödig att ha med i analysen?
- Är det här som ni tänkt er att en kundlönsamhetsanalys skulle se ut?
- Vilka svårigheter har ni sett i processen då vi har utfört analysen? Till exempel datainsamling, schablonsiffror etc.
- Om ni skulle gjort det här, vilka svårigheter skulle ni då se med processen?
- Anser ni att det är bra att ha med samtliga segment i analysen?
- Hur ofta tror ni att ni kommer uppdatera analysen och se på er kundlönsamhet? Vad är det för anledning till det?
- Tycker ni att schablonkostnaderna räknades ut på ett lämpligt sätt eller hade ni gjort på ett annat sätt?

### 8.3 Kalkylera kundlönsamhet

<b>Antal order</b>	Här redogörs för hur många order som lagts under den givna säsongen vilket är ett antal som finns per segment i Ellos fil med kundinformation. Även om detta inte är en kostnad eller intäkt så inkluderas talet i analysen då det används för att beräkna andra kostnader och intäkter som beräknar kundlönsamheten.
<b>Efterfrågan</b>	Värde för hur mycket kunden efterfrågar före eventuella strykningar, en intäkt som återfinns per segment i filen med kundinformation.
<b>Rabatter</b>	Värde av de rabatter som uppkommer i samband med köp. Exempelvis viss procentuell rabatt på ett helt köp eller olika erbjudanden. Storleken på dessa rabatter återfinns i filen med kundinformation.
<b>Strykningar</b>	Strykningar är värdet av sådant som kunden plockar bort från sin order, avbeställningar, eller sådant som inte finns i lager och därför faller bort från ordern och inte kan levereras. Värdet finns per segment i filen med kundinformation.
<b>Leveranser inklusive moms</b>	Värdet av det som verkligen levereras till kunden, som denna ska betala för, inklusive moms. Denna summa finns per segment i filen med kundinformation.
<b>Moms</b>	25 % för Sverige, Norge och Danmark samt 22 % för Finland.
<b>Leveranser exklusive moms</b>	Värdet av det som verkligen levereras till kunden, som denna ska betala för, exklusive moms. Leverans inklusive moms minus moms ger denna summa.
<b>Returer</b>	Värde av de varor som kunden har valt att returnera till Ellos vilket finns per segment i fil med kundinformation.
<b>Fraktintäkter</b>	Den summa som Ellos får in från sina kunder när de betalar frakt för de varor de beställer, ibland är dock leveranserna fraktfria. <sup>210</sup> Här beräknas ett ekvivalenttal genom att ta värdet av ett kundsegments leverans exklusive moms dividerat på det totala värdet för leverans exklusive moms för det aktuella landet. Ekvivalenttalet blir då andelen av det totala värdet för leverans exklusive moms. Ellos har den totala intäkten för frakter för varje land som sedan multipliceras med ekvivalenttalet för att få fraktintäkten per kundsegment. Anledningen att ett ekvivalent tal behövs i denna uträkning är att fraktintäkter inte finns definierad per kundsegment utan endast totalt per land. Då det är per order som kunder betalar för frakt så har vi valt att ta andelen order som ekvivalenttal då det kändes som det var det denna beräkning som gjorde att vi kom så nära verkligheten som möjligt.
<b>Nettoförsäljning</b>	Summering av leverans exklusive moms, returer och fraktintäkter ger nettoförsäljningen.
<b>Intäkter från erbjudanden</b>	Denna intäkt är det som Ellos får från kunden i form av betalning för de erbjudanden som man köper. Information om vilka kunder som nappar på de olika erbjudandena finns inte per kundsegment så för att räkna ut intäkter från erbjudanden för varje segment valdes att använda varje segments andel av totalt utskickade supporter för det aktuella landet multiplicerat med intäkten av erbjudandet för den

<sup>210</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20

	<p>specifika supporten för det aktuella landet. Antagandet som gjordes var att lika stor andel av de som fått erbjudandet i varje segment också utnyttjar det vilket inte behöver vara sanningsenligt. Denna uträkning gör dock att de kundsegment som inte fått supporten med erbjudandet inte kommer att stå för några intäkter då de inte kan ha köpt erbjudandet. Då det inte finns information om kundernas köpbeteende vid erbjudande är detta sätt att beräkna det sätt som anses vara närmast verkligheten. Andelen av totalt utskickade aktiviteter för det segmentet blir ett ekvivalenttal som utgår från förutsättning, som tidigare nämndes, att den andelen är den samma som kommer att utnyttja erbjudandet. Ekvivalenttalen fördelar intäkterna från erbjudanden till de olika kundsegmenten samt visar på hur stora resurser av intäkterna som respektive kundsegment står för. Om samtliga kundsegment hade utnyttjat denna resurs lika mycket hade det inte behövts ett ekvivalenttal i uträkningen.</p>
<b>Kostnader sålda varor (erbjudanden)</b>	<p>Står för kostnaden sålda varor för de varor som finns som erbjudande. Då kunden erbjuds att köpa en vara billigt så är ofta kostnaden sålda varor större än intäkter från erbjudanden. Uträkningen och därmed ekvivalenttalet blir den samma som för intäkter från erbjudande fast istället för att multiplicera med intäkter så blir det istället kostnader för erbjudandet för det aktuella landet man väljer att multiplicera med segmentets andel av totalt utskickade supporter för det aktuella landet. Samma antagande om andelen görs här och detta blir därmed också ett ekvivalenttal för denna kostnad.</p>
<b>Summa försäljning (exklusive erbjudanden)</b>	<p>Framräknad summa som räknas fram genom:  <math display="block">\frac{\text{Nettoförsäljning} - \text{Fraktintäkter} - \text{Rabatter}}{1 + \text{Moms}} - \text{Intäkter från erbjudanden}</math></p>
<b>Summa kostnader sålda varor (exklusive erbjudanden)</b>	<p>Räknas fram genom:  <math display="block">\text{Summa försäljning (exklusive erbjudanden)} \times (1 - \text{Operationell marginal})</math> Den operationella marginalen är en av Ellos framräknad summa som skiljer sig för de olika länderna.</p>
<b>Inkurans</b>	<p>För Ellos är inkurans en kostnad för varor som säljs i personalbutiken eller som säljs billigt till stormarknader på grund av att det är svårsålda varor. Även om försäljningen sker i Borås eller i stormarknader i Sverige ska kunderna i samtliga länder stå för kostnaden då Ellos endast har ett lager som levererar till alla kunder och anledningen till att dessa varor säljs i Sverige är på grund av att personalbutiken finns här och det är smidigast att sälja till stormarknader i Sverige.<sup>211</sup> Fördelning av kostnaden för inkurans har skett genom ett givet ekvivalenttal som Ellos sedan tidigare räknat fram. Detta tal är en procentsats för varje land som står för inkurans av det landets kostnad sålda varor. Kostnad för inkurans per segment beräknas sedan genom att ta varje segments kostnad sålda varor multiplicerat med ekvivalenttalet.</p>
<b>Övriga kostnader sålda varor</b>	<p>Övrig kostnad sålda varor är kostnad för övriga produkter som inte tagits upp tidigare. Här har Ellos ett framräknat ekvivalenttal vilket</p>

<sup>211</sup> Besöksintervju, Ståhlberg och Örnkloo, 2012-04-20



	motsvarar en viss procent av kostnad sålda varor som skiljer sig mellan de olika länderna, på samma sätt som vid inkurans. Detta är dock en annan procentsats då kostnaderna är olika. För att få övrig kostnad sålda varor för varje segment multipliceras varje segments kostnad sålda varor med ekvivalenttalet.
<b>Summa kostnader sålda varor</b>	Summa av summa kostnad sålda varor (erbjudanden), summa kostnad sålda varor (exklusive erbjudanden), inkurans och övrig kostnad sålda varor.
<b>Bruttomarginal</b>	Summa som räknas fram genom nettoförsäljning minus summa kostnad sålda varor.
<b>Supportkostnader</b>	Kostnad för att trycka supporten. Det finns uppgifter på hur många av de olika supporterna som skickas ut till varje kundsegment i filen med kundinformation och total kostnad per support är information som Ellos tillhandahållit. Ekvivalenttalet blir som vid intäkter från erbjudanden och kostnad sålda varor (erbjudanden), det vill säga andelen av utskickade supporter för det segmentet av totalt utskickade supporter. Detta blir dock ett helt korrekt ekvivalenttal eftersom de som fått supporten ska stå för kostnaden för det oavsett om de köper eller inte. Andelen multipliceras med den totala kostnaden för den supporten. Detta gör man sedan för samtliga utskickade supporter för den aktuella säsongen.
<b>Katalogkostnader</b>	Kostnad för att trycka kataloger som Ellos skickar till kunderna. Samma uträkning som ovan, till skillnad från att detta är för kataloger istället för supporter.
<b>Distributionskostnader för katalog och support</b>	Kostnaden för att skicka katalog och support i form av porto. När en support går ut tillsammans med en katalog är det svårt att skilja kostnaderna åt, därför räknades denna som en egen post. Uträkningen är dock den samma som ovan, för supportkostnad och katalogkostnad. Andelen multipliceras istället med distributionskostnad för katalog och support för det specifika utskicket.
<b>Kostnader sålda varor (gratisvaror)</b>	Detta är kostnaden för de varor som Ellos erbjuder som gratisvaror i olika supporter om kunden köper något annat. Precis som för intäkter från erbjudande och kostnad sålda varor (erbjudanden) används andelen av den utskickade supporten för det kundsegmentet av totalt utskickade supporter för den specifika supporten för det aktuella landet, men enda skillnad att endast de supporter som ger erbjudande om en gratisvara väljs istället för erbjudande om att köpa en vara billigare. Återigen är det svårt att veta hur många som nappar på erbjudandet om gratisvaran men får som tidigare utgå från att det är en andel motsvarande den andel som får erbjudandet i supporten. Därför multipliceras andelen av segmentet som fått supporten med totala kostnaden för den specifika gratisvaran. Sedan adderas samtliga av dessa kostnader för gratisvarorna för att få totalsumman av kostnad för gratisvaror för det kundsegmentet.
<b>Övriga reklamkostnader</b>	Kostnad för övrig reklam som inte är i form av kataloger och support. Här finns en given summa övrig reklamkostnad totalt per land. För att göra en så rättvis fördelning som möjligt till varje kundsegmenten så räknas ett ekvivalenttal ut genom att ta andelen av leverans exklusive moms för det specifika kundsegmentet av det totala värdet av

	levererade varor för det aktuella landet. Ekvivalenttalet multipliceras sedan med summan av övrig reklamkostnad för det aktuella landet. På så sätt står varje kundsegment för övrig reklamkostnad i förhållande till hur mycket Ellos levererat till dem vilket ansågs som en lämplig fördelning denna kostnad.
<b>Summa reklamkostnader</b>	Summa av supportkostnad, katalogkostnad, kostnad sålda varor (gratisvaror) och övrig reklamkostnad.
<b>Reklam marginal</b>	Summa som räknas fram genom bruttomarginal minus summa reklamkostnader.
<b>Distributionskostnader</b>	Kostnad för att distribuera varorna i form av paket till Ellos kunder, det vill säga vad det kostar för Ellos att skicka paketen. Då en order ofta blir mer än ett paket så har man räknat fram ett snitt för detta vilket i nuläget är 1,2 paket per order. För att räkna fram distributionskostnaden multipliceras antal order per kundsegmentet med antal paket per order och sedan multipliceras det med ett uträknat tal som Ellos tillhandahållit som är distributionskostnad per paket.
<b>Kundservicekostnader</b>	Ellos har ett framräknat ekvivalenttal som anger hur mycket varje order i snitt kostar för service. Denna summa är olika för de olika länderna och multipliceras med antalet order inom varje kundsegment.
<b>Logistikkostnader</b>	Denna kostnad står för kostnaden för lagret att plocka varor för leverans till kunder samt kostnad att hantera returnerade varor. Denna kostnad består av plockkostnad för levererade varor, antal erbjudanden i form av både erbjudanden och gratisvaror samt hanteringskostnad för returerna. Den information som Ellos har är antal levererade varor, antal erbjudande, antal gratisvaror, antal returerna, kostnad för returerna och kostnad för levererade varor för ett specifikt land. Däremot finns inte information om hur många och hur mycket som tillhör varje segment. Därför valdes att beräkna ekvivalenttalet för logistikkostnaden som andel av leverans exklusive moms beroende på att det värde kunden får levererat borde gå i linje med antal varor för leverans samt antal returerna. Beräkningen ser således ut enligt följande: $(Plockkostnad levererade varor \times \left( \frac{\text{Antal erbjudanden} + \text{Antal gratisvaror}}{\text{Antal levererade varor}} + \right) + \text{Antal returerna} \times \text{Hanteringskostnad returerna} \times \frac{\text{Leverans i segment X}}{\text{Leverans totalt}})$
<b>Totala direkta kostnader</b>	Summa av distributionskostnad, kundservicekostnad och logistikkostnad.
<b>Täckningsbidrag</b>	Summan av reklam marginalen minus totala direkta kostnader blir täckningsbidrag som anger lönsamheten per kundsegment i kundlönsamhetsanalysen.