



---

## **ER DU SIKKER PÅ, AT DU TJENER PENGE PÅ ALLE DINE KUNDER?**

Hvorfor adfærdsbaseret omkostningsstyring sikrer optimal indsigt i, hvad og hvem der skaber værdi i din virksomhed

---



---

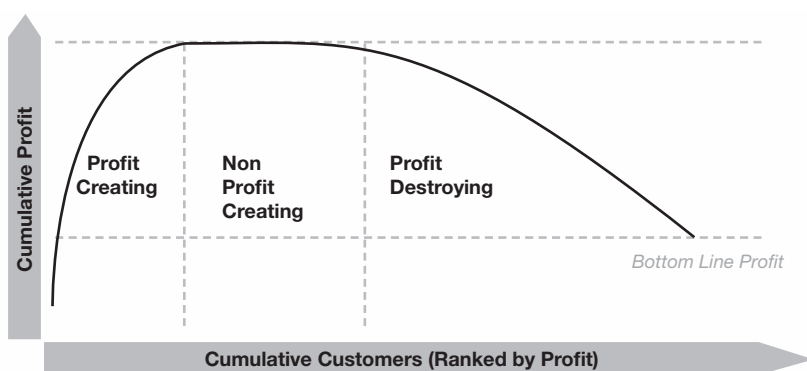
Philip Reschke, Business Advisor samt forfatter til flere artikler om performance management.

---

## Indledning

Svaret på spørgsmålet i titlen på nærværende white paper – ”Er du sikker på, at du tjener penge på alle dine kunder?” – vil for de fleste virksomheders vedkommende være ”Nej”. Nogle vil mene, at det er provokerende at stille et sådant spørgsmål eller sætte spørgsmålstegn ved dets relevans, for selvfølgelig tjener virksomheden penge på alle sine kunder – eller hvad?

Desværre er virkeligheden ofte en helt anden end den, de fleste ledere går og forestiller sig, nemlig at ca. 20% af kunderne skaber 80% af bundlinjen. Vores erfaringer viser, at de mest lønsomme kunder skaber langt over 100% af bundlinjen, mens rigtig mange kunder ikke tilfører eller sågar destruerer værdi – se nedenstående figur.



**Figur 1: Illustration af hvordan meget få kunder genererer profit, mens resten af kunderne destruerer store dele heraf.**

Specielt i tider som disse med økonomisk ustabilitet er det mere end nogensinde relevant at vide, hvilke kunder der bidrager positivt, og hvilke der bidrager negativt til virksomhedens bundlinje. Denne viden kan efterfølgende bruges til at iværksætte initiativer over for forskellige kundesegmenter med henblik på at øge virksomhedens samlede indtjening.

I lyset af ovenstående efterlyser virksomheder i stigende grad en bedre forståelse af deres indtægter, omkostninger, risici og i særdeleshed af de faktorer, der driver indtjeningen. Når det gælder de enkelte dele af et produkts eller en kundes omkostninger, leverer den traditionelle volumenbaserede omkostningsfordeling, der oftest ses som baggrund for lønsomhedsbetragtninger, vildledende information. Endnu værre er det, at de traditionelle beregninger ikke giver nogen form for gennemsigtighed, idet de ikke afdækker de omkostninger, der er forbundet med kundernes unikke og forskellige adfærd. Denne adfærd kan variere betragteligt mellem forskellige typer kunder og produkter og dermed have indflydelse på, hvad der er lønsomt, og hvad der ikke er lønsomt.

Specielt i tider som disse med økonomisk ustabilitet er det mere end nogensinde relevant at vide, hvilke kunder der bidrager positivt, og hvilke der bidrager negativt til virksomhedens bundlinje.

Kort sagt er problemet med traditionel lønsomhedsrapportering, at ledelsen ikke kan se den nederste halvdel af det totale billede, nemlig den indtjening, der eroderes af indirekte omkostninger såsom salgs-, distributions-, markedsførings- og administrationsomkostninger. Konsekvensen af ikke at fordele disse omkostninger til enkeltkunder og enkeltprodukter er, at ledelsen ender med at træffe beslutninger på baggrund af en misvisende ledelsesrapportering, der ikke er segmenteret pr. kunde og produkt og dermed ikke viser det sande billede af skævheden i virksomhedens indtjening.

Det vil fremover være et krav for fortsat at kunne fastholde sin markedsposition, at virksomheder kun satser på at levere de produkter, der har en positiv indtjening, og at de sælges til de kunder, der genererer overskud. Virksomheder bør således ikke vente med at få indsigt i, hvad der skaber værdi, og hvor i virksomheden værdien skabes.

De fleste virksomheder har i deres forskellige it-systemer adgang til en masse data om omsætning, omkostninger og kundeadfærd, men det er kun begyndelsen – det vigtigste er, at disse data danner basis for handling og beslutningstagning.

Dette white paper handler om, hvordan virksomheder ved anvendelse af adfærdsbaseret omkostningsstyring opnår indsigt i, hvilke kunder der tilfører værdi, og hvilke initiativer der eksempelvis kan iværksættes over for dem, der ikke gør.

---

## Hvorfor denne interesse for bedre måling af omkostninger og indtægter?

---

Som nævnt i indledningen efterlyser flere virksomheder i stigende grad en bedre forståelse af deres indtægter, omkostninger, risici og i særdeleshed af de faktorer, der driver indtjeningen. Årsagerne er mange, men én af dem er, at den acceptable margin for fejlbeslutninger bliver mindre og mindre. Fejl foretaget i forbindelse med gennemførelse af en markedsføringskampagne, kreditvurdering eller generel mangel på kundefokus bliver ikke længere kompenseret af bedre beslutninger på andre områder.

For at undgå fejlbeslutninger bør ledere og medarbejdere stille sig selv vigtige spørgsmål om deres kunder og leverandører. Her er nogle eksempler:

- Skal vi fokusere på volumen eller margin i forbindelse med en specifik kunde?
- Kan vi forbedre vores indtjening ved at ændre på vores kreditvurdering, salgsmetoder, levering eller generel service over for en kunde?
- Retfærdiggør kundens salgsvolumen den rabat, vi giver den enkelte kunde?
- Kan vi med fordel ændre strategi og påvirke vores kunders adfærd, så de køber anderledes (og mere lønsomt) af os?
- Hvilke processer er i dag de mest omkostningstunge, og hvor vil det give mening at optimere?

- 
- Det vil fremover være et krav for fortsat at kunne fastholde sin markedsposition, at virksomheder kun satser på at levere de produkter, der har en positiv indtjening, og at de sælges til de kunder, der genererer overskud.
- 

- 
- Fejl foretaget i forbindelse med gennemførelse af en markedsføringskampagne, kreditvurdering eller generel mangel på kundefokus bliver ikke længere kompenseret af bedre beslutninger på andre områder.
-

## Risici forbundet med unøjagtig omkostningsstyring

Virksomheder planlægger og styrer i dag deres aktiviteter på baggrund af regnskabsinformationer, der formodes at levere et korrekt billede af omkostningerne forbundet med at producere, sælge og levere deres produkter og serviceydelser. Dette er i realiteten ofte ikke tilfældet, idet der ikke skelnes korrekt mellem behandlingen af direkte og indirekte omkostninger.

Indirekte omkostninger såsom salgs-, distributions-, markedsførings- og administrationsomkostninger kan udmærket være nøjagtige i deres beløb, fordi eksterne og automatiserede regnskabssystemer opsamler dem, men problemet er, hvordan de henføres til de forretningsprocesser, produkter og kunder, der forbruger disse.

Mange virksomheders systemer til omkostningsfordeling – med deres aggregerede opsummeringer og brede gennemsnitsallokering af indirekte omkostninger – skjuler realiteterne med en illusion om præcision. I virkeligheden leverer de traditionelle beregninger typisk vildledende information med minimal gennemsigthed – specielt hvad angår omkostningerne ved at betjene og servicere en kunde.

Flere ledere forsøger at finde en mere nøjagtig måde at estimere, hvilke omkostninger der er forbundet med den enkelte kundevedtætte aktivitet. Det drejer sig om at forstå, hvordan den enkelte kunde trækker på de mange omkostninger, der er forbundet med at erhverve kunder, opkald til kundeservice, brug af mobiltelefon eller kreditkort i udlandet eller gennemførelse af en stor reklamekampagne for et nyt produkt på et udvalgt kundesegment.

Problemet med konventionel regnskabsrapportering er således, at ledelsen ikke kan se den nederste halvdel af det totale billede, nemlig den indtjening, der eroderes af indirekte omkostninger såsom salgs-, distributions-, markedsførings- og administrationsomkostninger. Tabel 1 illustrerer dette dilemma.

### Resultatopgørelse

Salg	100
- Direkte produktomkostninger	-20
- Indirekte produktomkostninger	-5
Bruttoresultat	75
- Salgsomkostninger	-20
- Distributionsomkostninger	-15
- Markedsføringsomkostninger	-10
- Administrationsomkostninger	-15
EBITDA	15

Traditionel rapportering med anslået fordeling af indirekte omkostninger.

Ingen gennemsigthed i hvordan disse omkostninger fordeles på enkeltkundeniveau i forhold til kundens faktiske adfærd/forbrug heraf.

Tabel 1: Resultatopgørelse på kundeniveau.

■ Problemet med konventionel regnskabsrapportering er, at ledelsen ikke kan se den nederste halvdel af det totale billede, nemlig den indtjening, der eroderes af indirekte omkostninger.

■ Virksomheder bør ledes på baggrund af et fuldstændigt billede af omkostninger og indtægter, der indeholder alle omkostninger "fra vugge til grav".

Følgende er eksempler på kundespecifikke men traditionelt indirekte omkostninger, der typisk gemmer sig i kundesupport og marketing- og salgsfunktioner, og som trods dette kan spores direkte til den enkelte kunde:

- Kreditvurdering
- Fakturering og rykning for manglende indbetalinger
- Teknikerbesøg
- Kontakt med virksomhedens kontaktcenter
- Salg og marketing
- Møde med rådgiver
- Betaling af girokort ved kasse i banken

Konsekvensen af ikke at fordele denne form for omkostninger ud på enkeltkunder og enkeltprodukter er, at ledelse og medarbejdere ender med at træffe beslutninger på baggrund af en misvisende ledelsesrapportering, der ikke viser det fulde billede af kundens lønsomhed eller kombinationen af kunde- og produktlønsomhed.

Virksomheder bør ledes på baggrund af et fuldstændigt billede af omkostninger og indtægter, der indeholder alle omkostninger "fra vugge til grav".

Spørgsmålet er, hvordan de seneste års fremskridt i ledelsesmæssige regnskabs-aflæggelsesmetoder og teknologi kan drage nytte af det enorme potentiale, virksomheder er i besiddelse af fra deres ERP-systemer.

---

## Jagten på den enkelte kundes indtjening

---

Størstedelen af de virksomheder, som vi møder, har ikke et retvisende billede af kundernes lønsomhed. Ledelsesrapporteringen er i dag svækket af manglende gennemsigtighed, idet omkostningerne ikke fordeles på vigtige dimensioner såsom enkeltkunder, enkeltprodukter, salgskanaler mv., eller fordi eventuelt foretagne omkostningsfordelinger sker på baggrund af brede gennemsnitsallokeringer.

Samtidig er der virksomheder med hundredtusindvis af kunder, der ønsker at opgradere deres ledelsesrapportering og få brudt den ned på enkeltkundeniveau eller relevante segmenter, men deres systemer til omkostningsstyring kan ikke klare opgaven. I begge tilfælde mangler virksomheden centrale informationer til optimal beslutningstagning om produkt- og kundesammensætning, marketings- og slagskalsstrategier samt salgsprogrammer.

For at optimere analysemulighederne har virksomheden brug for fleksibilitet. Der er behov for at kunne forstå, hvilke processer, produkter, kunder mv. der trækker på de enkelte omkostningskategorier. Figur 2 giver et eksempel på et webbaseret "drill down"-billede, der viser et udsnit af en resultatopgørelse for to enkeltkunder.

L3_Quarter				2007_Q1		2007_Q2	
L3_Name				Jensen	Hansen	Jensen	Hansen
L1PandL	L2PandL	L3PandL	L4PandL				
			Total Revenue	\$51,726.80	\$54,702.76	\$13,390.51	\$16,490.29
	Capital Expense			\$42,154.27	\$40,234.97	\$14,198.16	\$17,366.12
		Selling		\$1,097.00	\$997.27	\$341.40	\$310.37
			Clean	\$548.50	\$498.63	\$170.70	\$155.18
		Support staff	Create bill	\$1,229.40	\$1,085.40	\$330.20	\$423.80
			Process books	\$329.10	\$299.18	\$102.42	\$93.11
		Line Maintenance		\$485.18	\$468.26	\$121.46	\$148.56
		Call Centre	Billing	\$438.80	\$398.91	\$136.56	\$124.15
			Operators	\$795.34	\$734.24	\$94.07	\$141.11
		Marketing		\$54.85	\$49.86	\$17.07	\$15.52
		Equipment Maintenance	Maintenance	\$436.66	\$421.43	\$109.32	\$133.71
			Upgrade	\$485.18	\$468.26	\$121.46	\$148.56
		Manpower Expenses		\$5,900.00	\$5,421.45	\$1,544.67	\$1,694.07
		Total Non Interest Expense		\$48,054.26	\$45,656.41	\$15,742.83	\$19,060.19
		Net Income Before Tax		\$3,672.53	\$9,046.35	\$-2,352.33	\$-2,569.90
		Net Income		\$3,672.53	\$9,046.35	\$-2,352.33	\$-2,569.90

Figur 2: Eksempel på "drill down"-billede for to enkeltkunder for henholdsvis første og andet kvartal i 2007.

For at løse problemet med de generaliseringer og begrænsninger, der ligger i konventionel omkostningsfordeling, er flere virksomheder begyndt at anvende adfærdsbaserede fordelingssystemer. Disse systemer er baseret på omkostningsmodellering, der sporer virksomhedens omkostninger på laveste niveau – både direkte og indirekte – fra de produktområder, serviceydelser, salgskanaler og kunder, der trækker på disse.

Fordelen ved adfærdsbaseret omkostningsstyring er, at den kan håndtere milliarder af transaktioner, få adgang til data fra mange forskellige kildesystemer, kan implementeres som webbaseret analyseværktøj og er i stand til at rapportere valideret og beregne indtjening med et øjebliks varsel i stedet for to uger efter månedens afslutning.

Når det kommer til stykket, handler bedre ledelse og økonomistyring om at kunne træffe bedre og rigtigere beslutninger på baggrund af de tilgængelige data. Derfor er kvaliteten og nøjagtigheden af disse data altafgørende.

Når det kommer til stykket, handler bedre ledelse og økonomistyring om at kunne træffe bedre og rigtigere beslutninger på baggrund af de tilgængelige data. Derfor er kvaliteten og nøjagtigheden af disse data altafgørende.

## Sandheden om indtjening

For at være konkurrencedygtig er en virksomhed nødt til at have et detaljeret indblik i, hvorfra de enkelte indtægter kommer, og hvordan det afledte omkostningsforbrug ser ud. For en konkurrencedygtig virksomhed er denne viden uundværlig, når strategien skal omsættes til handling.

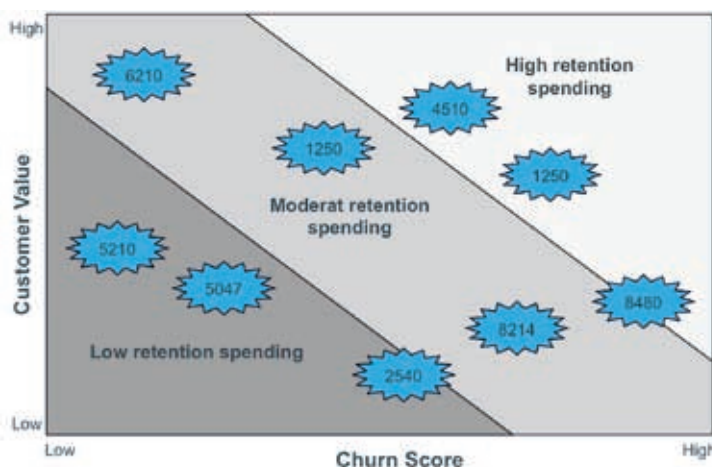
Når det drejer sig om eksempelvis ikkelønsomme kunder, bør en virksomhed se på passive muligheder for at sætte prisen op eller tage betaling for det ekstra arbejde, disse kunder ofte medfører.

Hvis den dårlige indtjening eksempelvis skyldes, at kunden løbende rammes af forskellige målrettede kampagner, og det ikke har nogen effekt, bør der tages højde for dette i virksomhedens model for kryds-/opsalg. Der kan også være tale om en kunde, der ofte går i banken for at overføre penge – en øvelse som ligeså godt kunne ske via netbank ved at lære kunden, hvordan en sådan fungerer. Såfremt disse metoder ikke hjælper, kan virksomheden i sidste ende være nødsaget til at afslutte samarbejdet ved simpelthen at "fyre" kunden.

Hvad lønsomme kunder angår, kan en virksomhed forsøge at reducere kunde-relaterede årsager til ekstraarbejde og strømline de interne processer, så det koster mindre at servicere disse kunder eller ændre deres adfærd, og kunderne stiller færre arbejdstunge krav til virksomheden.

For alle kunder gælder det, at virksomheden bør forsøge at opsælge eller kryds-sælge for at øge indtjeningen på den enkelte kunde – eksempelvis ved at få kunden til at anvende netbank. Men hvordan finder man ud af, hvor der skal fokuseres, og hvor indsatsen skal sættes ind? Svaret er ved at forstå, hvor indtægterne kommer fra, hvor de eroderes, og hvilke processer der er dyrest at levere.

Det er helt afgørende at have adgang til pålidelig ledelsesrapportering for at identificere, hvilke kundesegmenter der skal vedligeholdes, hvilke der har vækstpotentiale, og hvilke der skal vindes – samt hvilke det ikke er værd at satse på. Dette kan illustreres ved at krydse CLV (customer lifetime value – se separat fokusboks på side 11) med den enkelte kundes afgangsscore (churn score) som vist i Figur 3.



Figur 3: Illustration af hvordan virksomheden skal målrette sin fastholdelsesindsats over for eksisterende kundesegmenter. Tallene repræsenterer antal kunder i de enkelte kundesegmenter.

■ Hvordan finder man ud af, hvor der skal fokuseres, og hvor indsatsen skal sættes ind? Svaret er ved at forstå, hvor indtægterne kommer fra, hvor de eroderes, og hvilke processer der er dyrest at levere.

For stor investering i en loyal kunde formindsker shareholder value, men for lille investering i en marginalt loyal kunde medfører en risiko for, at denne kunde skifter til en konkurrent, hvilket også reducerer shareholder value. Nøjagtig information om kundelønsomhed er således altafgørende for at styre sin forretning – rigtigt.

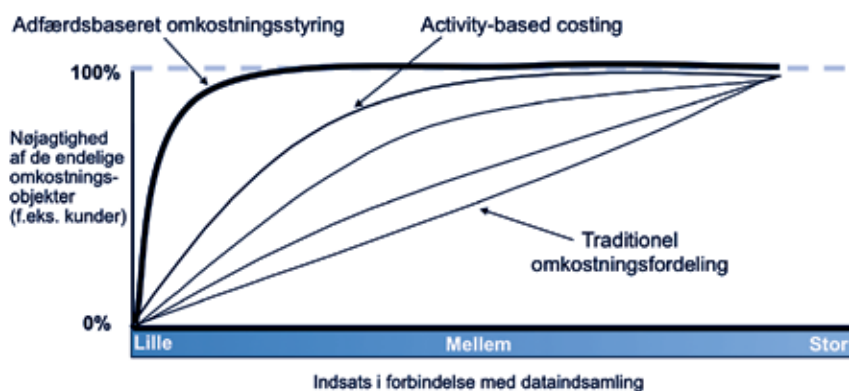
## Høj omkostningsnøjagtighed

Adfærdsbaseret omkostningsstyring kan beskrives som en bottom-up-beregning, fordi det er køb, salgsbesøg, opkald til kundeservice eller anden kundeadfærd, der skaber efterspørgslen efter virksomhedens omkostninger og dermed genererer dem.

Bottom-up-metoden leverer en hurtig og nøjagtig beregning af den enkelte kundes lønsomhed. Dette skyldes, at de to mest simple elementer i indtjeningsligningen, nemlig transaktionspris og kvantitet, er de faktorer, der har den største betydning for den totale nøjagtighed. I modsætning hertil vil en beskedent fejl i en enhedsomkostningspris (for eksempel DKK 25 pr. opkald til kundeservice +/- 5 fejlprocent) ikke betyde en markant ændring i beslutningsgrundlaget.

Adfærdsbaseret omkostningsstyring henfører alle omkostninger, inklusive de indirekte omkostninger, til den enkelte kunde, produkt mv. – alt sammen uden simplificerede gennemsnitsantagelser eller traditionelle fordelingsnøgler. Fordelingen sker i stedet med udgangspunkt i kundens faktiske adfærd for den pågældende periode. Har en kunde således ikke ringet til sin rådgiver i februar måned, vil denne ikke blive belastet med omkostninger hertil. Der opnås således et meget granuleret og nuanceret billede af indtjeningen på tværs af kundesegmenter og enkeltkunder.

I de tilfælde hvor virksomheden har adgang til de nødvendige data til at kunne gennemføre en omkostningsfordeling ved anvendelse af adfærdsbaseret omkostningsstyring, kan krydsningen mellem tidsmæssig indsats og nøjagtigheden af omkostningsobjekterne illustreres som vist i Figur 4.



Figur 4: Cost-benefit ved forskellige omkostningsmodeller.

Hvordan kan en virksomhed udnytte denne information? Det indlysende svar er, at den kan bruges til at skabe større økonomisk værdi, således at viden om lønsomhed fremover i langt større grad indgår som en parameter, når der eksempelvis gennemføres markedsføringskampagner, foretages kundesegmenteringer eller udarbejdes strategi for virksomheden i forhold til, hvilke markeder og produkter mv. der skal sættes på.

## Den urealiserede indtjening gemmer sig under isbjerget

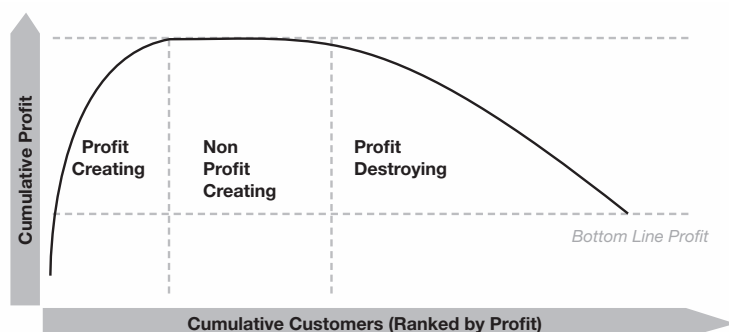
Hvad er sandheden om overskud og tab? Når en virksomhed investerer tid i at indføre et progressivt økonomistyringsystem som adfærbaseret omkostningsstyring, opdages og læres realiteter, som skal føre til handling. Eksempelvis finder virksomheden ud af, at den kunde, der repræsenterer den største salgsvolumen, alligevel ikke er den mest lønsomme. Det kan vise sig, at en af de mindre kunder har størst indtjening. Erkendelser som denne kan for nogle virksomheder være meget overraskende og føre til politiske diskussioner, som den øverste ledelse skal være klar til at adressere og skære igennem over for.

Når mangelfulde og vildledende omkostningsstyringsmetoder erstattes af pålidelige, direkte omkostningsstyringer, der tager udgangspunkt i kundens faktiske adfærd, vil virksomheden indse, at de som beskrevet i indledningen tjener mange penge på vinderne men samtidig får en hel del tilbage af tidligere urealiseret indtjening fra taberne. Både indtjening og tab repræsenterer ofte store beløb. Virksomheden realiserer kun nettoforskellen.

I forhold til en praksis, hvor virksomheden har arbejdet med en mangelfuld indsigt og dermed opfattelse af, hvilke produkter eller kunder der er mere eller mindre lønsomme, er overgangen til et fuldstændigt og nøjagtigt overblik ofte dramatisk. Dette skyldes, at indtjeningsmarginer ofte er ganske små, så selv de mindste ændringer i kalkulerede omkostninger gør en stor forskel.

Adfærbaseret omkostningsstyring afslører denne forskel i forhold til virksomhedens tidligere opfattelser. Med andre ord kan de nye og korrekte indtjeningsmarginer give et meget anderledes billede end det, som virksomhedens ledelse og medarbejdere tidligere baserede deres beslutninger på.

Figur 4 gengiver den i indledningen introducerede "whale curve", der viser, hvordan urealiseret indtjening kan gemme sig ved brugen af utilstrækkelige omkostningsstyringsmetoder. Grafen viser hver kundes indtjeningsbidrag til virksomhedens bundlinje.



Figur 5: Eksempel på en "profit cliff" eller "whale curve".

- Med udgangspunkt i kundens faktiske adfærd vil virksomheden indse, at de tjener mange penge på vinderne men samtidig får en hel del tilbage af tidligere urealiseret indtjening fra taberne.

Når man ser på grafen, er det tydeligt, at kunder til venstre for toppen, hvor salget til en enkelt kunde præcist modregnes i dets omkostninger, også udviser potentiale for øget indtjening. Ofte fokuseres der kun på tabene til højre, men øget indtjening kan også komme fra krydssalg og mersalg til vinderne til venstre.

Hvordan kan dette være tilfældet? Hvordan kan et sådant omfang af urealiseret indtjening blive modregnet af ulønsomme produkter og kunder? Én forklaring er, at ingen før har set virksomhedens indtjening illustreret på denne måde. Nogle ledere og medarbejdere har måske intuitivt betragtet denne indtjeningsportefølje som en realitet, men de har aldrig tidligere kunnet bevise det. Med adfærdsbaseret omkostningsstyring er det nu muligt.

En anden vigtig grund til at vide, hvor hver kunde befinder sig på indtjeningskurven, er, at virksomheden skal beskytte de mest lønsomme kunder mod angreb fra konkurrenter. Eftersom nogle få kunder kan udgøre en betydelig del af indtjeningen, er konsekvensen af at tabe dem enorm. Jo længere til venstre for toppen kunden befinder sig, desto mere påvirkelig er bundlinjen over for en konkurrents angreb på nøglekunder eller produktlinjer.

Det, man kan lære af dette eksempel, er, at der er en "kvalitetsindtjening" forbundet med salgsvolumen og produktmiks. Der bør derfor fokuseres på indtjening pr. kunde rensset for simple omkostningsallokeringer.

Begrebet performance management som koncept går et skridt videre ved at kombinere disse indtjeningsmargin- og omkostningsværktøjer med scorecards for medarbejderne for at sikre, at taktiske og operationelle beslutninger sker i overensstemmelse med virksomhedens strategier. Dette sker eksempelvis ved, at der på alle niveauer i organisationen er fokus på at øge den gennemsnitlige indtjening pr. kunde ved at være opmærksom på, hvad der skaber værdi, og hvad der ikke gør.

---

## **Resultatopgørelse for den enkelte kunde**

---

Hvad fortæller al den viden om vores kunders indtjening os? Først og fremmest viser den, hvad de fleste af os vel allerede tænkte: At ikke alle kunder er ens. Nogle kunder er mere eller mindre lønsomme, udelukkende baseret på hvor omkostningskrævende deres adfærd er. Dette måles med cost-to-serve-omkostningsstyring ("cost-to-serve" er udtryk for kundens træk på ressourcer og omkostninger i virksomheden).

Selvom kundetilfredshed er vigtig, bør et mere langsigtet mål altid være øget lønsomhed. Der bør altid være en balance mellem (1) styring af kundeservice for at sikre kundetilfredshed og (2) den effekt, denne kundeservice har på shareholder value.

Den bedste løsning er at forbedre kundetilfredshed på en lønsom måde. Eftersom kunder i stadig stigende grad efterspørger skræddersyede produkter, serviceydelser og ordrer, vil forståelsen af denne balance blive af stadig større betydning. Adfærdsbaseret omkostningsstyring leverer grundlaget for beslutninger, der fører til denne balance. Mange virksomhedsledere bryder sig ikke om at tage beslutninger, uden at det sker på baggrund af et retvisende beslutningsgrundlag.

Nogle af de virksomheder, der har taget adfærdsbaseret omkostningsstyring i brug, står over for en kritisk udfordring. Den altafgørende opgave er ikke bare at anvende adfærdsbaseret omkostningsstyring til at beregne indtjening på enkeltkunder men at bruge de nye oplysninger og bruge dem rigtigt.

Gevinsten ligger i at identificere indtjeningspotentialet og så realisere det ved at træffe rigtige beslutninger. En vigtig del af performance management er, at analysen struktureres og placeres i en strategisk kontekst, så kommunikation og handling i virksomheden kan foretages hurtigt.

Selvom den følgende oversigt ikke er udtømmende, kan forbedret kundelønsomhed opnås ved at:

- Styre hver enkelt kundes træk på ressourcer og omkostninger på et mere detaljeret niveau
- Introducere ekstra betaling for dyre aktiviteter
- Reducere serviceydelser
- Øge prisen
- Øge investeringen i de aktiviteter, som kunden viser en præference for
- Ændre på kundens ordremiks mod dyrere produkter og serviceydelser med højere marginal indtjening
- Give rabatter for at opnå større ordrevolumen til kunder med et lavt træk på ressourcer og omkostninger

Den kombinerede effekt af disse potentielle indtægtskilder genereret fra en enkelt kunde illustrerer vigtigheden af høj kundefastholdelse, værdien af kundeloyalitet og omkostningerne forbundet med tab af lønsomme kunder.

Som tidligere nævnt kan der være kunder, der er så unprofitable, at virksomheden må konkludere, at det ikke er praktisk muligt at opnå en positiv indtjening, og at man derfor bør skille sig af med dem. En virksomheds mål er trods alt ikke at forbedre kundetilfredshed for enhver pris men at administrere kunderelationer med henblik på en forbedring af virksomhedens indtjening på langt sigt.

Teknologi er ikke længere en begrænsning, når det gælder om at opnå fuld indsigt i en integreret performance management-struktur. Begrænsningen i dag kan være ledelsens mangel på vision og vilje til at drive virksomheden fremad.

## Styring af customer lifetime value

Nogle virksomheder er gået endnu længere end til kun at bruge adfærdsbaseret omkostningsstyring til at opnå endnu mere nøjagtig og relevant information om omkostnings- og indtjeningsmarginer. Disse mere avancerede virksomheder har ændret deres fokus fra måling af omkostninger til lønsomhedsledelse, inklusive styring af kundeværdi.

Virksomhederne bruger indsigten i deres prismæssige og omkostningsmæssige drivers til at forbedre indtjeningen.

De udnytter den forbedrede forståelse af deres kunders sensitivitet over for prisændringer og deres egen omkostningsstruktur, der bliver meget mere synlig med adfærdsbaseret omkostningsstyring.

De ser på de oprindelige erhvervsomkostninger kombineret med kundernes fremtidige værdipotentiale, efterhånden som de går gennem forskellige livscyklusser. Da dette involverer mange forskellige tidsperioder, anvendes diskonterede cash flow-teknikker i lighed med kapitalinvesteringsberegninger for at beregne kundernes værdi, fordi kunderelaterede omkostninger betragtes som en investering.

Med denne dybere forståelse kan virksomheder styre deres ressourcer proaktivt og forudsige kunderespons fra forskellige initiativer (såsom tilbud og rabatter), der forbedrer de vigtigste faktorer for værdiskabelse set med kundens øjne.

Virksomheder, der er involverede i business process re-engineering, kvalitetsforbedring og lean management-initiativer, anvender også både økonomisk og ikkeøkonomisk indsigt, der leveres af deres adfærdsbaserede omkostningsstyringssystem, til at øge deres produktivitet.

Efterhånden som fremsynede virksomheder opnår færdigheder og kompetencer i anvendelsen af den viden, som business analytics i form af adfærdsbaseret omkostningsstyring giver dem, kan resultaterne blive langt større, end de fleste tør tro på.

Virksomheder bør ikke vente med at få indsigt i, hvad der skaber værdi, og hvor i virksomheden værdien skabes. Det vil fremover være et krav for fortsat at kunne fastholde sin markedsposition, at virksomheden kun satser på at levere de produkter, der har en positiv indtjening, og at de sælges til de kunder, der genererer overskud. Det vil også være u hensigtsmæssigt, hvis virksomhedernes samarbejdspartnere i forsyningskæden vender det blinde øje til, hvor de selv taber eller tjener penge. Indsigt i kundelønsomhed vil blive et vigtigt redskab i forholdet til samarbejdspartnere og vil fjerne fælles spild og etablere et grundlag for et frugtbart samarbejde.

At have adgang til en masse data om omsætning, omkostninger og kundeadfærd er kun begyndelsen – det vigtigste er, at disse data danner grundlag for handling og beslutningstagning. Det er det, performance management handler om, og det bør stå øverst på enhver direktions agenda.



SAS INSTITUTE A/S KØBMAGERGADE 7-9 DK-1150 KØBENHAVN K. TLF. +45 70 28 28 70 FAX +45 70 28 29 91  
KR. KIELBERGSVEJ 3 DK-8660 SKANDERBORG TLF. +45 70 28 28 70 FAX +45 70 28 29 91 [WWW.SAS.COM/DK](http://WWW.SAS.COM/DK)

SAS er verdens førende leverandør af software og tjenesteydelser til business intelligence og business analytics. SAS er grundlagt i 1976, privatejet og uafhængig af eksterne økonomiske interesser. Flere end 45.000 virksomheder over hele verden får med SAS' innovative løsninger grundlag for at træffe bedre beslutninger hurtigere. Vi giver vores kunder THE POWER TO KNOW®.

SAS og alle SAS Institute Inc.'s produkter og ydelser er varemærker eller registrerede varemærker af SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. ® indikerer registrering i USA og andre lande. SAS Institute A/S, København, er et datterselskab af SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. © Copyright 2009. 00970/DK/0209