



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FEK 582 Kandidatuppsats  
Januari, 2006

## Behandla olika kunder olika

*Kundlönsamhet hos Com Hem*

**Handledare**  
Andersson, Magnus  
Hellström, Mikael

**Författare**  
Harmant, Sine  
Hasslert, Adam  
Littorin Henrik

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Behandla olika kunder olika – kundlönsamhet hos Com Hem
<b>Seminariedatum:</b>	2006-01-13
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Harmant, Sine Hasslert, Adam Littorin, Henrik
<b>Handledare:</b>	Andersson, Per Magnus Hellström, Mikael
<b>Fem nyckelord:</b>	Kundlönsamhet, CRM, segmentering, flertjänsteoperatör, fallstudie
<b>Syfte:</b>	Syftet med vår studie är att beskriva och analysera hur en flertjänstoperatör på en konsumentmarknad har utvecklat och arbetar med kundlönsamhet.
<b>Metod:</b>	Vår studie har en kvalitativ ansats och utgår från en deduktiv metod. Undersökningen är en fallstudie som genomförts med hjälp av djupintervjuer med anställda från olika funktioner inom valt fallföretag.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi har i vår uppsats använt oss av teori som grundar sig i CRM och behandlar flera olika områden inom ämnet kundlönsamhet ur följande teoretiska perspektiv: intäkter, kostnader, segmentering och organisation.
<b>Empiri:</b>	Com Hem startades under 1980-talet och är idag en av Sveriges främsta aktörer på triple-play-marknaden, vilket innebär en buntning av produkterna TV, bredband och IP-telefoni. Branschen är i en tillväxtfas och befinner sig under ständig utveckling. Att vara flertjänstoperatör på denna marknad ställer således höga krav på relationen till sina kunder – konkurrensen hårdnar och företag måste förtjäna sina kunder varje månad.
<b>Resultat:</b>	Flertjänstoperatörer på en konsumentmarknad har komplexa intäkts- och kostnadsstrukturer, vilket medför en försvårad kundlönsamhetsanalys. Com Hem har ett kundperspektiv som kan tolkas som mittemellan individuellt och aggregerat, och är på väg att införa segmentbaserade intäktsnyckeltal. Kunder är olika på alla de sätt – de konsumerar, agerar och reagerar olika. För att som företag vara så lönsamt som möjligt måste man inse att kunder är olika, och bör därför behandlas olika.

## Abstract

<b>Titel:</b>	Treating Different Customers Differently – Customer Profitability at Com Hem
<b>Seminar date:</b>	2006-01-13
<b>Course:</b>	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Harmant, Sine Hasslert, Adam Littorin, Henrik
<b>Advisors:</b>	Andersson, Per Magnus Hellström, Mikael
<b>Key words:</b>	Customer Profitability, CRM, Segmentation, Multi-Service Provider, Case Study
<b>Purpose:</b>	The purpose of this study is to describe and analyse how a multi-service provider, on a consumer market, has developed and is using customer profitability.
<b>Methodology:</b>	Our study has a qualitative research approach, with a deductive method. The thesis is a case study, using in-depth interviews, with employees from different functions within the researched company.
<b>Theoretical perspectives:</b>	We have in our thesis used theories grounded in the concept of CRM, discussing a number of areas regarding the subject of customer profitability. The theory has been divided into the following theoretical perspectives: revenues, costs, customer profitability, segmentation and organizational structure.
<b>Empirical foundation:</b>	Com Hem was founded around 1980, and is today one of the major operators in the Swedish triple-play industry. The industry is in a growth phase and under constant development. Being a multi-service provider sets high demands on customer relationship development. The competition is increasing and providers must earn their customers each month.
<b>Conclusions:</b>	Multi-service providers on consumer markets have complex revenue and cost structures, which enhances the difficulties regarding customer profitability analysis. Com Hem has a customer perspective which could be interpreted as in between individual and aggregated, and is about to implement a segment based revenue business ratio. Customers differ in various ways – they consume, act and react differently. In order for a company to be able to maximize its profit it must realize that customers are different, and should be treated accordingly.

## **Förord**

Denna uppsats på kandidatnivå i företagsekonomi hade inte kunnat bli verklighet utan en mycket uppskattad insats från ett antal andra individer. Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka alla de personer som varit oss så behjälpliga på allehanda vis – tack för all tid, energi och engagemang ni lagt ned på oss.

Hjärtligt tack till:

Emma Svalin Sahlman, Marknadsanalytiker, Com Hem AB

Jörgen Kondradsson, Controller, Com Hem AB

Christofer Peilitz, Produktchef TV, Com Hem AB

Kaj Storbacka, professor vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors, grundare och styrelseordförande Vectia Ltd.

Marc Hinnenberg, Assistant Consultant, Vectia Ltd.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra handledare, Per Magnus Andersson och Mikael Hellström, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, för stöd och konstruktiv kritik vid skapandet av denna uppsats.

Lund, januari 2006

Sine Harmant

Adam Hasslert

Henrik Littorin

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	FÖRETAGS SYN PÅ KUNDER HAR FÖRÄNDRATS	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.2.1	CRM	2
1.2.2	Kundlönsamhet	3
1.2.3	Konsumentmarknad	3
1.2.4	Flertjänstföretag	3
1.2.5	Val av bransch	4
1.3	SYFTE	4
1.4	DISPOSITION	4
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>6</b>
2.1	METODVAL	6
2.1.1	Kvalitativ/kvantitativ	6
2.1.2	Fallstudie	7
2.1.3	Induktiv/deduktiv	7
2.2	VAL AV FALLFÖRETAG	8
2.2.1	Com Hem AB	8
2.3	MATERIAL	8
2.3.1	Intervju	8
2.3.2	Intervjuform och intervjuguide	9
2.3.3	Val av respondenter	10
2.3.4	Sekundärdata	11
2.3.5	Validitet och reliabilitet	11
2.3.6	Källkritik	12
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>13</b>
3.1	VAL OCH DISPOSITION AV TEORI	13
3.2	KUNDPERSPEKTIV	15
3.3	INTÄKTER	16
3.4	KOSTNADER	17
3.4.1	ABC-kalkylering	17
3.5	KUNDLÖNSAMHET	18
3.5.1	Genomsnitt eller individbaserad?	18
3.5.2	Kundlönsamhetsanalys	19
3.5.3	Hantering av olönsamma kunder och kundbortfall – buntning, korsförsäljning och uppförsäljning	19
3.5.4	Kundrelationens långsiktiga värde	20
3.6	SEGMENTERING	21
3.6.1	Antal segment	23
3.7	LÖNSAMHETSANALYS AV SEGMENT	23
3.7.1	Segmentering efter lönsamhet	23
3.7.2	Segmentering efter behov	24
3.8	ORGANISERA FÖRETAGET EFTER KUNDER	25
3.9	TEORISYNES	26
3.10	FALLSTUDIER FRÅN LITTERATUR	27
3.10.1	Royal Bank of Canada	27
3.10.2	Fidelity Investments	29
3.10.3	Brittisk Internetleverantör	30
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>32</b>
4.1	COM HEM AB	32
4.2	ORGANISATION	33
4.3	PRODUKTER – TV, BREDBAND OCH IP-TELEFONI	34
4.4	KUNDER	34

4.4.1	Universum.....	34
4.4.2	Syn på kunder .....	35
4.4.3	Kundmätt .....	35
4.5	SEGMENTERING .....	36
4.6	PRODUKTLÖNSAMHET .....	37
4.7	LOJALA KUNDER.....	37
4.7.1	Churnratio .....	37
4.7.2	Merförsäljning.....	37
4.8	KOSTNADER .....	38
4.9	KUNDLÖNSAMHET .....	38
4.9.1	Bakgrund .....	38
4.9.2	Lönsamhet per kund.....	39
4.9.3	Lönsamhet per segment .....	39
4.9.4	Dåliga kunder, olönsamma kunder.....	40
4.10	FRAMTID OCH UTVECKLINGSVÄGAR.....	41
4.10.1	Mål.....	41
<b>5</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1	KUNDPERSPEKTIV.....	42
5.2	INTÄKTER .....	43
5.3	KOSTNADER .....	44
5.4	KUNDLÖNSAMHET .....	44
5.4.1	Genomsnitt eller individbaserad?.....	44
5.4.2	Kundlönsamhetsanalys .....	45
5.4.3	Merförsäljning – bundling, korsförsäljning och uppförsäljning.....	47
5.4.4	Kundrelationens långsiktiga värde.....	47
5.5	SEGMENTERING .....	48
5.6	LÖNSAMHETSANALYS AV SEGMENT .....	49
5.7	ORGANISERA FÖRETAGET EFTER KUNDER .....	49
<b>6</b>	<b>RESULTAT OCH RESULTATDISKUSSION .....</b>	<b>50</b>
6.1	RESULTAT .....	50
6.2	RESULTATDISKUSSION.....	52
6.2.1	Resultat relativt syfte .....	52
6.2.2	Ämnesspecifika diskussioner.....	52
6.2.3	Fallstudiejämförelse .....	53
6.2.4	Behandla olika kunder olika.....	55
6.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	55
<b>7</b>	<b>APPENDIX .....</b>	<b>57</b>
7.1	APPENDIX 1 – INTERVJUGUIDE .....	57
<b>8</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>61</b>
8.1	INTERVJUER.....	61
8.2	PUBLICERADE REFERENSER .....	61
8.2.1	Litteratur.....	61
8.2.2	Vetenskapliga artiklar .....	62
8.3	INTERNET REFERENSER.....	66

## FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 3.1	TEORETISK REFERENSRAM .....	15
FIGUR 3.2	OPTIMUM HOMOGENITET I BEHOV/SEGMENT (SELDEN & COLVIN, 2005, s. 124).....	23
FIGUR 3.3	SEGMENTERINGSMATRIS, HOMOGENITET I BEHOV/LÖNSAMHET (SELDEN & COLVIN, 2005, s. 121) .....	24
FIGUR 3.4	TEORISYNTES .....	27
FIGUR 6.1	COM HEMS KUNDLÖNSAMHET .....	50
FIGUR 6.2	JÄMFÖRANDE MODELL KUNDPERSPEKTIV/ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	54

## **TABELLFÖRTECKNING**

TABELL 3.1 SEGMENTERINGSVARIABLER FÖR EN KONSUMENTMARKNAD .....	22
TABELL 3.2 RBCS PRIMÄRA SEGMENT (SELDEN & COLVIN, 2005, s. 132).....	28
TABELL 3.3 FIDELITYS PRIMÄRA SEGMENT (SELDEN & COLVIN, 2005, s. 128).....	29
TABELL 3.4 SEGMENTERINGSGRUPPER ANG & TAYLOR (2005) .....	31

## **DIAGRAMFÖRTECKNING**

DIAGRAM 3.1 EXEMPEL PÅ KUNDLÖNSAMHETSFÖRDELNING INOM EN KUNDSTOCK/ETT KUNDSEGMENT (SELDEN & COLVIN, 2005, s. 57) .....	25
---	----

# 1 Inledning

*I detta kapitel kommer vi att presentera vårt uppsatsämnes bakgrund och diskutera kring dess problemområden och vad vi finner vara speciellt intressant inom detta område. Diskussionen kommer att mynna ut i undersökningens syfte, och avslutningsvis kommer vi även redogöra för uppsatsens disposition.*

## 1.1 Företags syn på kunder har förändrats

Att som företag lyckas affärsmässigt är antagligen svårare idag än någonsin. Den teknologiska utvecklingen har höjt företagets produktivitet och bidragit till en ökad konkurrens. Den industrialiserade världens konsumentmarknader, är idag mer eller mindre mättade, då alla hushåll har inskaffat de produkter som tillgodoser vardagens fundamentala behov. När en bransch mognar går handeln snarare ut på att ersätta och/eller förbättra marknadens produkter, och kundernas köpbehov minskar medan företagen tvingas anstränga sig desto mer för att sälja sina produkter (Peppers & Rogers, 2005, s. 1 ff).

Även globalisering har inverkat på dagens företags konkurrenssituation. Möjligheten att utkontraktera funktioner och processer ger företag en ökad kostnadskontroll, men kan samtidigt skapa möjligheter för företagets kunder att anskaffa produkter och tjänster från företag i andra länder. Olika länder har olika faktorförhållanden<sup>1</sup>, vilket kan innebära olika pris för samma produkt eller tjänst i två olika länder (Peppers & Rogers, 2005, s. 2 ff).

Förändringen på marknaden har tvingat företagen att förändras – företags strategier och verksamhetsstyrning ser därför annorlunda ut idag. Företags strategier har skiftat från att ha fokuserat på försäljning av stora kvantiteter till att förvärva, behålla och lära känna sina kunder, för att på så sätt kunna tillfredsställa deras behov på ett bättre sätt (Blattberg & Deighton, 1996; Peppers & Rogers, 2005, s. 2; Dyché, 2002, s. 3). Idag finns det inte längre någon typkund – dagens kunder är olika, och för att öka effektivitet i försäljnings- och marknadsföringsinsatser, krävs det att företag lär känna sina kunder och deras olikheter (Dyché, 2002, s. 3). Företags förändrade marknadssituation har bidragit

---

<sup>1</sup> Faktorförhållandena såsom arbetskraft, mark, naturresurser, kapital, kunniga mänskliga resurser, vetenskaplig bas och infrastruktur avgör länders handelsströmmar (Porter, 1998).



till ett ökat intresse för kundrelationshantering (Customer Relationship Management [CRM]; One to One Marketing) (Dyché, 2002, s. 3 f).

Det var i slutet av 1990-talet som CRM vart ett omdebatterat koncept som förespråkades av marknadsföringsanalytiker i media och akademiska journaler. CRM innebär att förstå och behandla varje kund som en egen individ genom anpassning av produkter och lösningar efter deras specifika behov (Brier et al., 2004).

Att anpassa företagets produkter och lösningar är en dyr process, vilket ledde till att många företag och branscher gick tillbaka till klassisk massmarknadsföring. Vissa valde dock att förena de två koncepten – enkelheten och skalfördelarna med massmarknadsföring tillsammans med den precision som one-to-one-marknadsföring för med sig – för att tillsammans med kundbeteendebeskrivning, skapa möjligheten att leverera rätt information, till rätt kund, vid rätt tidpunkt. Detta kallades one-to-few-, one-to-some-, livsstils- eller livsstegsmarknadsföring och ses av många som en del av CRM-konceptet (Brier et al., 2004).

## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1 CRM

Empirisk forskning visar att det i genomsnitt kostar sex gånger så mycket att sälja via en ny kundrelation som det kostar att sälja via en redan etablerad (Dyché, 2002, s. 3 f). Studier visar även att 20 % av ett företags kunder genererar 150 % av lönsamheten, samt att 30 % av kunderna faktiskt är direkt kostsamma (Hanselman, 2005). Dessa undersökningar har bidragit till det fortsatta intresset och en vidareutveckling av CRM. Det finns ett flertal olika faktorer som har bidragit till CRM:s utveckling – (1) Internet har, liksom globaliseringen, brutit ner barriärer och gjort det möjligt för många företag att använda CRM. Därigenom har fler sätt skapats att interagera med kunder och leverantörer. (2) Den ökade Internethandeln, och den mer och mer kommande mobiltelefonrelaterade handeln, har skapat nya produkter, nya försäljningsmetoder och nya inlärningskurvor för företag, samarbetsföretag och leverantörer. (3) Stora volymer data genererade av företag-kund-interaktion har ökat potentialen för kunskapsskapande med hjälp av CRM. (4) Det ofrånkomliga kvalitetsproblemet med hantering av kundens serviceupplevelse är komplext och viktigt på grund av att tjänster alltid har ett abstrakt moment, är mångskiftande, samt går sällan att dela upp i deltjänster. (5) Företag behöver fokusera ytterligare på kundrelationshantering för att skapa förtroende och delaktighet, samt för att försäkra sig om att lagar och regler kring kundhantering följs, t.ex. datasäkerhet och informationshantering (Wright et al., 2002). (6) Marknaden förändras varje dag – det största misstaget som marknadsanalytiker gör idag är att tro att förhållanden och attityder består (Chang, 2005).

### 1.2.2 Kundlönsamhet

Den senaste utvecklingen inom CRM är kundlönsamhetsanalys (även kallat: customer profitability analysis [van Raaij et al., 2003]; return on customers [Peppers & Rogers, 2005]; customer lifetime value [Donkers et al., 2003]; customer asset management [Bolton et al., 2004]; customer equity management [Hogan & Rust, 2002; Bell et al., 2002]).

Företag är, generellt sett, medvetna om vilka intäkter deras kunder genererar, men sällan medvetna om vilka kostnader kundrelationerna medför. De direkta produktionskostnaderna är mindre problematiskt att härleda till specifika kunder eller kundsegment, men försäljnings-, marknadsförings-, service- och supportkostnader är dock oftast behandlade som overheadkostnader. På grund av detta omfattas dessa sällan vid beräkning av kundernas medförda kostnader. Genom att analysera varje kunds intäkter, respektive kostnader, skapas möjligheten att specificera varje kunds lönsamhet. Detta kan sedan användas vid direkt kundkontakt, eller på en aggregerad segmentnivå för att ge företagets olika kundsegments lönsamhet (van Raaij et al., 2003).

Kundlönsamhetsanalys är inget nytt påfund. Sevin (1965) redogjorde redan på 1960-talet för en metod som beräknade var enskild kunds lönsamhet genom att subtrahera allokerade kostnader från kundens årliga kassaflöde. Det är dock först idag som det är praktiskt genomförbart att använda sig av kundlönsamhet, då dagens informationsteknologiska utveckling skapat de förutsättningar som krävs för att genomföra dessa beräkningar på kundbasis (Bell et al., 2002).

### 1.2.3 Konsumentmarknad

För drygt ett år sedan gick McDonalds marknadschef, Larry Light, ut med uttalandet att massmarknadsföringens tid är slut (Cardona, 2004). Även andra stora konsumentföretag såsom Coca-Cola, Procter & Gamble, General Motors, Unilever, American Express m.fl. har valt att ändra synsätt gällande hantering av kunder, och istället för att ha ett budskap gentemot en anonym massmarknad, nu kommunicera med miljoner enskilda kunder (Bianco et al., 2004). Detta tyder på att CRM-konceptet även har blivit relevant bland renodlade konsumentföretag. Marknadsföring är ett svårt och riskfyllt spel. Att hitta rätt sätt att kommunicera rätt budskap till rätt konsument vid rätt tillfälle är komplicerat (Bianco et al., 2004).

### 1.2.4 Flertjänstföretag

I företag som erbjuder flera typer av tjänster, såsom bank-, försäkrings-, kabel-TV-, mobiltelefon- och Internetleverantörsbranschen, är kundbeteendet särskilt komplext då det är flerdimensionellt (Bolton et al., 2002). Kundavhopp, korsförsäljning och kundservicekostnader på olika tjänster är alla faktorer som påverkar och komplicerar kundlönsamhetsanalys för flertjänstföretag. Det är dock i dessa typer av flerdimensionella

branscher som kundlönsamhetsanalysen skapar större möjligheter, och bidrar till än större skalfördelar (Donkers et al., 2003).

Den bransch där kundlönsamhet har utvecklats och används som mest är finans- och bankbranschen. Där finns företag som integrerat detta analysmoment och kundsynsätt i deras företagskultur och verksamhetsstyrning, och till och med i deras organisationsstruktur (Dragoon, 2005; Selden & Colvin, 2005; Rogers & Peppers, 2005; Storbacka, 1994).

### *1.2.5 Val av bransch*

Vi vill i vår uppsats undersöka hur ett flertjänstföretag som agerar på en konsumentmarknad arbetar med kundrelationshantering. Då merparten av forskningen inom kundlönsamhetsområdet har fokuserat på bank och finansbranschen (t.ex. Storbacka, 1994; Dragoon, 2005; Ewerlöf & Kroon, 2002; Selden & Colvin, 2005), valde vi att söka efter en annan intressant bransch. Vi fann operatörsbranscher<sup>2</sup> speciellt intressanta då företagen inom dessa branscher ofta är flertjänstföretag samt har långvariga kundrelationer, som ställer extra stora krav på kundrelationshantering. Vi fann endast en fallstudie inom detta område, som vi även kommer att behandla i vårt teorikapitel (Ang & Taylor, 2005).

## **1.3 Syfte**

Syftet med vår studie är att beskriva och analysera hur en flertjänstoperatör på en konsumentmarknad har utvecklat och arbetar med kundlönsamhet.

## **1.4 Disposition**

### **Kapitel 1: Inledning**

I detta kapitel kommer vi att presentera vårt uppsatsämnes bakgrund och diskutera kring dess problemområden och vad vi finner vara speciellt intressant inom detta område. Diskussionen kommer att mynna ut i undersökningens syfte, och avslutningsvis kommer vi även redogöra för uppsatsens disposition.

### **Kapitel 2: Metod**

---

<sup>2</sup> En operatör är ett företag som förmedlar tele- eller datameddelanden från kund till kund och/eller företag som tillhandahåller kapacitet för tele- eller datatrafik till andra företag. Som operatörer räknas även rena tjänsteleverantörer som saknar eget nät. Tele- och datameddelanden är telefonsamtal, fax, e-post, webbsidor, chatt, IP-telefoni och andra tänkbara former av elektronisk kommunikation, vare sig det sker genom telenätet, mobilnätet, kabel-tv-nätet eller något annat nät. Ibland räknas enbart företag med eget nät som operatörer. Men enligt telelagens definition är även tjänsteleverantörer teleoperatörer (computersweden.idg.se).

Metodkapitlet redogör för vårt val av metod och perspektiv samt hur vi resonerat kring dessa val i genomförandet av vår undersökning. Först beskriver vi valet av undersökningsmetod som är grundat i vår undersöknings syfte, sedan presenterar vi vårt fallföretag och vår empiriinsamlingsmetodik, både för vad det gäller primär- och sekundärdata.

### **Kapitel 3: Teori**

I detta kapitel kommer vi att behandla de olika teorier, modeller och begrepp som krävs för att kunna analysera och bearbeta vår empiri. Vi inleder kapitlet med val och disposition av teori där vi förklarar varför vi valt omfatta valda ämnesområden och hur dessa olika områden hänger samman. Vi presenterar sedan varje ämnesområde var för sig. Ämnesområdena syntetiseras sedan till en teorisyntes som ger en mer övergripande bild av vårt ämnesområde. Avslutningsvis presenterar vi tre fallstudier inom ämnesområdet.

### **Kapitel 4: Empiri**

Empirikapitlets syfte är att redogöra för insamlad empiri på ett objektiva sätt. Vi kommer att presentera empirin i olika underrubriker då vi har tematiserat intervjuvaren för att få ett mer lättförståligt och hanterbart material.

### **Kapitel 5: Analys**

I detta kapitel kommer vi att analysera vår empiri med hjälp av vald teori. Vi har i bästa möjliga mån försökt använda oss av samma struktur som i teorikapitel, detta för att läsaren lättare ska kunna följa vår analys och enklare kunna koppla till både teori och empiri.

### **Kapitel 6: Diskussion och slutsats**

I detta kapitel redogör vi för och diskuterar de intressanta resultat som framkommit i analyskapitlet. Vi inleder med att objektiva konkretisera resultatet av analysen för att sedan komma in på den mer subjektiva diskussionen för att avsluta kapitlet med förslag på fortsatt forskning.

## 2 Metod

*Metodkapitlet redogör för vårt val av metod och perspektiv samt hur vi resonerat kring dessa val i genomförandet av vår undersökning. Först beskriver vi valet av undersökningsmetod som är grundat i vår undersöknings syfte, sedan presenterar vi vårt fallföretag och vår empiriinsamlingsmetodik, både för vad det gäller primär- och sekundärdata.*

### 2.1 Metodval

Metod kan beskrivas som forskarens tillvägagångssätt för att samla in och bearbeta information (Rienecker & Stray Jørgensen, 2000, s. 158). Metodiken ligger sedan till grund för vår insamling av material, vetenskapliga analys och presentation av resultat. Det är viktigt att det finns ett samband mellan författarens grundläggande ståndpunkter och deras val av metod. Genom att ta hänsyn till och förstå uppsatsens olika delar kan vi lättare förstå helheten. Detta bildar den så kallade hermeneutiska cirkeln. I vår uppsats vill vi förstå hur den typ av företag som vi valt att undersöka går tillväga då de arbetar med kunder. Segmentering, beslutsstödsystem, syn på kunder, lönsamhetsanalys utgör alla delar som i slutändan bildar en helhet. Att få en helhetsbild av ett fenomen är även något som brukar innefattas i kvalitativ forskning (Langemar, 2005, s. 7 f). I en studie där avsikten är att förstå eller tolka ett fenomen rör det sig som regel om en hermeneutisk vetenskapssyn (Bryman, 2002, s. 370 f). Vår vetenskapsteoretiska grundsyn påverkar alltså vårt val av metod dvs. att vi har valt en kvalitativ ansats.

#### 2.1.1 Kvalitativ/kvantitativ

I vår studie har vi för avsikt att tolka och förstå hur flertjänsteoperatörer arbetar med kundlönsamhet. För att kunna förstå en företeelse krävs det först att vi förklarar den. Vi ser dock förståelsen som att gå ett steg djupare i studien. Då uppsatsen har en inriktning mot förståelse snarare än förklaring så har vi valt att använda oss av kvalitativ metod (Langemar, 2005, s. 7). Kvalitativa metoder skulle generellt kunna definieras som alla analysmetoder som är textmässiga och som leder till ett resultat i form av en text av något slag. Detta till skillnad från de kvantitativa metoderna där materialet kan uttryckas i siffror (Bryman, 2002, s. 33 ff). Forskaren väljer i den kvalitativa metoden att fokusera på det unika eller eventuellt avvikande och studera det valda fallet mer ingående (Lundquist, 1993, s. 103 ff).

### 2.1.2 Fallstudie

För att lättare åskådliggöra hur flertjänsteföretag arbetar med kundlönsamhet har vi valt att utgå ifrån ett fallföretag som presenteras mer ingående i empirikapitlet. Då man använder sig av kvalitativ metod förefaller fallstudier som ett bra alternativ då de just tillåter ingående studier av ett specifikt fall. En traditionell fallstudie kan definieras som en undersökning där analysenheterna registreras inom en och samma kontext. Renodlade fallstudier är dock relativt ovanliga då det oftast är en fråga om åtminstone två analysenheter. Det händer ofta att dessa studier, som då egentligen är jämförande fallstudier, enbart kallas för fallstudie (Esaiasson et al., 2003, s. 119 f).

En fallstudie kan, enligt Bryman (2002), vara ett kritiskt eller avgörande fall, ett unikt fall eller ett avslöjande fall. De två sistnämnda handlar om fall där forskaren antingen belyser ett fall som är unikt av sitt slag eller där man observerar och analyserar något som tidigare varit otillgängligt för vetenskapliga studier. Det förstnämnda är den typen av studie som vi använder oss av i den här uppsatsen. I det kritiska fallet väljer forskaren ut ett fall för att ge en bättre förståelse för en företeelse där hypotesen inte är tillräcklig. Det är alltså inte en fråga om att generalisera utifrån ett enda fall, som kritiker till fallstudien menar, utan det handlar snarare om att med hjälp av ett fall genomföra en teoretisk analys. Det viktiga är att se huruvida resultatet av analysen kan generera nya teoretiska påståenden och inte hur det kan översättas till ett vidare sammanhang.

### 2.1.3 Induktiv/deduktiv

I denna studie har vi valt att ta upp ett befintligt problem, nämligen hur operatörer analyserar och använder kundlönsamhet, för att med hjälp av existerande teorier göra en analys. Vårt arbete har växlat mellan att vara empiristyrkt till att vara teoristyrkt, men huvudfokus har varit att testa teorier på vårt fallföretag. Med hänsyn till den beskrivningen är det i vårt fall snarare en fråga om deduktion än induktion då utgångspunkten ligger i teorin (Langemar 2005, s. 11). Som Bryman och Bell (2005) väljer att uttrycka det är det bättre att uppfatta deduktiva och induktiva strategier som tendenser, snarare än entydiga distinktioner. Den deduktiva ansatsen innehåller ett drag av induktion och vice versa gäller för den induktiva ansatsen. I den deduktiva forskningen rör det sig oftast om att utifrån teori formulera hypoteser som sedan testas i teorin. Resultatet bidrar sedan till att revidera teorin, vilket i sig skulle kunna kallas induktion. I vår uppsats är det just denna väg vi tar genom teorin och empirin, varför vi valt att kalla vår metod deduktiv. Utifrån funnen teori har vi intervjuat personer från fallföretaget och utifrån den information som kom fram har vi fått fram ett resultat. Med hjälp av resultatet har vi till sist reviderat teorin.

## 2.2 Val av fallföretag

### 2.2.1 Com Hem AB

Uppsatsens syfte är att undersöka en flertjänstoperatör. I Sverige fann vi 3, Bredbandsbolaget, Com Hem, Glocalnet, Tele2, Telia, UPS och Vodafone. Det företag som vi fann mest intressant var Com Hem AB. Anledningarna till detta var många; Com Hem AB var det första företaget i Sverige som lanserade triple-play (2004), vilket gjorde dem till ett spännande och aktuellt alternativ; då de har ett uttalat fokus mot kunder var det intressant att titta närmare på hur de räknade på sina kunder; de är ett svenskt företag vilket underlättade då vi skulle utföra intervjuer och hålla löpande kontakt med företaget. Com Hem AB var det första företag vi tog kontakt med och vi hade turen att de accepterade vårt uppsatsförslag direkt. Com Hem har varit hjälpsamma och tillmötesgående under hela arbetets gång, vilket har varit en förutsättning för uppsatsens fortskridande.

## 2.3 Material

Det material som väljs ut representerar ett urval av verkligheten och bestäms av författarnas miljö, personlighet och metodologi. Materialet står alltid i relation till metodologin då den utgör det analysunderlag som hämtas från verkligheten med hjälp av metodologin (Lundquist, 1993, s. 107 f.). Materialet kan bestå av både primär- och sekundärdata. Intervjuerna utgör primärmaterial i denna studie. Sekundärdata består av företagsbeskrivningar av fallföretaget och tidigare forskning. Dessa olika insamlingsmetoder har vi betraktat tillsammans för att få en bättre helhetsbild av fenomenet.

### 2.3.1 Intervju

Som datainsamlingsmetod har vi i huvudsak använt oss utav kvalitativa samtalsintervjuer. Det främsta argumentet för att använda intervjuer är att metoden ger breda svar med stor möjlighet till variation.

Intervjuerna genomfördes i Stockholm på Com Hems huvudkontor. Syftet med våra intervjuer var att skapa en bättre klarhet i hur Com Hem hade valt att angripa ämnet kundlönsamhet. Genom att intervjua tre personer fick vi dessutom möjlighet att se olika sidor av samma mynt, vilket gav oss en bättre helhetsbild. Samtliga tre författare var närvarande vid intervjuerna. En av oss ställde frågorna och höll ögonkontakt med respondenten, samtidigt som de andra två antecknade och kom in med följdfrågor i de fall då det behövdes. Alla tre intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon.

Det finns enligt Esaiasson et al. (2003) två huvudtyper av intervjuer; informant- och respondentintervju. Med den första, informantintervjun, genomför man endast ett fåtal intervjuer för att få specifik information från centralt placerade personer. Den andra typen av intervju, respondentintervjun, är mera inriktad mot att försöka belysa olika

människors uppfattningar och föreställningar om omgivningen. Man försöker fånga in en persons tankevärld. I vårt fall har vi utfört informantintervjuer då vi framför allt söker svar på frågan hur. Personernas personliga uppfattningar är för oss av mindre vikt.

### 2.3.2 *Intervjuform och intervjuguide*

Kvalitativa intervjuer är fokuserade på respondentens egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2005, s. 361). Alla kvalitativa intervjuer har öppna frågor men kan variera i graden av struktur. Den ostrukturerade intervjun har helt öppna frågor och strukturen uppstår under själva intervjun. I den strukturerade intervjun har intervjuarna förberett frågor som ställs i just den ordningen under intervjun. Alla de intervjuer som hamnar någonstans emellan dessa ytterligheter kallas semistrukturerade (Langemar, 2005, s. 22). Denna form av intervju innebär att intervjuaren har en checklista med teman som kallas intervjuguide. Intervjuaren har stor frihet att komma på nya frågor, ställa följdfrågor och ändra på ordningen i guiden allteftersom intervjun löper (Bryman & Bell, 2005, s. 362 f). Vi har i denna uppsats valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer då dessa tillåter respondenten att ta upp det som han anser vara viktigt samtidigt som vi bockar av i våra förberedda frågor. Vår intervjuguide bestod av frågor eller teman med underfrågor uttryckta i punktform (appendix 1). Detta var för att inte styra intervjun för mycket. Denna typ av semistrukturerad intervju kallas fokuserad intervju (Langemar, 2005, s. 22).

Intervjuguiden bör tillgodose både tematiska och dynamiska behov. Det tematiska tänkandet innebär att knyta an till problemformuleringen och dynamiskt tänkande ser till så att intervjuaren håller samtalet flytande och att den intervjuades motivation hålls vid liv. En grundregel är att ha korta och lättförståliga frågor som är befriade från akademisk jargong. En bra intervju består av korta frågor och långa svar (Esaiasson et al., 2003, s. 289 f). Eftersom vi valt att utgå från en kvalitativ undersökning är det bra att förhålla sig öppen för förändringar i intervjuguiden. Efter hand som intervjuguiden utvecklas kan intervjun byta fokus vilket inte gör det omöjligt att även ändra problemformuleringen (Langemar, 2005, s. 22 f). Då vi utförde våra intervjuer upptäckte vi snabbt att det var svårt att följa intervjuguiden, varpå vi istället följde respondentens resonemang och ställde följdfrågor som ledde in dem på vårt spår igen.

Före intervjun genomfördes en mindre telefonintervju med Emma Svalin Sahlman för att få en bättre bild av Com Hems situation och därmed utforma en mer passande intervjuguide. Då Emma Svalin Sahlman är marknadsanalytiker på avdelningen Produkt & marknad och insatt i arbetet med Com Hems kundrelationer, valde vi att kontakta henne i första hand. Vi fick genom Emma Svalin Sahlman möjligheten att intervjua fler representanter från företaget som blev ett komplement till hennes svar. Att ringa upp en respondent innan huvudintervjun är att rekommendera då man vill vara så förberedd som möjligt inför djupintervjun och gå miste om så lite information som möjligt. Detta är dock svårt att uppnå och vi tvingades återkomma till Emma Svalin Sahlman ett par gånger efter intervjuerna för att följa upp.



Direkt efter en intervju bör intervjuaren notera: (1) hur intervjun gick, (2) var intervjun gjordes, (3) upplevelser och idéer som uppkom under intervjun och (4) hur miljön var under intervjun. Att ta hänsyn till och redovisa detta i sin undersökning ökar reliabiliteten och förståelsen till resultatet (Bryman, 2002). Mellan första intervjun och de två sista satte vi författare oss ned och gick igenom respondentens svar, lyssnade igenom det inspelade materialet och diskuterade och anpassade de kommande intervjuerna. Att ha första intervjun en dag innan de två andra gav oss en chans att anpassa intervjuguiden och på så sätt ställa mer relevanta frågor till de andra. Även detta ökar reliabiliteten i undersökningen.

### 2.3.3 Val av respondenter

Bryman och Bell (2005) tar upp frågan om urval och ställer metoden i kvantitativ forskning i förhållande till kvalitativ. I en kvantitativ uppsats är det viktigt att få ett representativt urval som är tillräckligt stort. I en kvalitativ uppsats är det inte lika viktigt hur stort urvalet är som vilka nyckelpersoner man hittat och vad deras unika kompetens tillför. Bryman och Bell (2005) definierar två faktorer som kan påverka valet av respondenter; bekvämlighet och tillfällighet. I vårt urval tvingades vi anpassa oss efter Com Hem som kom med förslag på respondenter. Detta är en typ av bekvämlighetsurval.

Genom Emma Svalin Sahlman fick vi, som sagt, kontakt med de två andra respondenterna, Jörgen Konradsson och Christoffer Peilitz. Snöbollsurval, som denna metod för att hitta respondenter kallas, lämpar sig väl i det här fallet då Emma visste vilka personer på företaget som var insatta i processen. Eftersom vi är ute efter att göra informantintervjuer är det viktiga för oss att hitta centralt placerade källor. Det finns ingen given gräns för hur många som bör intervjuas utan det vanliga vid denna typ av intervju är att upphöra då det tycks ha skapats en bra bild av fenomenet (Esaiasson et al., 2003). De tre personer som vi fick chansen att intervjuas tror vi gav oss en täckande bild av just det som vi ville undersöka, varför vi inte försökte få fler intervjuer efter dem.

#### **Emma Svalin Sahlman**

Som marknadsanalytiker på Com Hem är Emma Svalin Sahlman en del av avdelningen Produkt & marknad och har som främsta uppgift att analysera och bevaka omvärlden och marknaden som företaget agerar på. Mer konkret innebär detta att utveckla kundanalys och stödsystem samt att följa upp kampanjer. Kundanalysen består bland annat i att utvärdera kundnöjdheten och följa upp hur många nya kunder som tillkommit. Marknadsanalytikern är även ansvarig för att utveckla stödsystem och se till att de lever upp till de krav som ställs samt att kontrollera att det sätts av pengar för detta i budgeten.

#### **Jörgen Konradsson**

Jörgen Konradsson är controller på Com Hem, vilket innebär att han har ett övergripande finansiellt ansvar och är den som arbetar fram prognoser, gör bokslut och kalkyler. Organisatoriskt är han placerad under avdelningen Produkt & marknad och har ett huvudansvar för produkterna TV och telefoni.

### **Christofer Peilitz**

Christofer Peilitz är produktchef på Com Hem och har resultatansvar för produkten TV. Jobbet innebär att man tittar på kundens livscykel, långsiktiga trender och vilka expensionsmöjligheter som finns för produkten. Det finns även ett stort ekonomiskt fokus i tjänsten.

#### *2.3.4 Sekundärdata*

Den sekundärdata som vi använt oss av vid utformningen av studien är framför allt vetenskapliga artiklar. Sökningen av dessa skedde i huvudsak via Lunds universitets elektroniska databaser, Elin och Lovisa. I ett tidigt skede av uppsatsen tog vi även kontakt med Kaj Storbacka, professor vid svenska handelshögskolan i Helsingfors - Hanken. Han var till stor hjälp i sökningen av lämpliga teorier och presenteras ytterligare i avsnittet val av teori (3.1). Genom Lunds universitets sökvägar och de tips vi fick av Kaj Storbacka hittade vi tre fallstudier som vi har kunnat använda som jämförelse med vår fallstudie. Utöver artiklar har vi även tittat på företagsspecifik information som vi hittat på Com Hems hemsida.

#### *2.3.5 Validitet och reliabilitet*

Bryman (2002) väljer att fokusera på de två kriterierna validitet och reliabilitet i diskussionen kring metodritik. Trots att dessa två variabler, på grund av sin inriktning mot mätning, i största utsträckning passar till kvantitativ forskning är det många som använt sig av dem för kvalitativa undersökningar. Validitet är en fråga om att ha god överensstämmelse mellan teoretiska definitioner och operationella indikatorer och att mäta det som vi påstår att vi mäter (Esaiasson et al., 2003, s. 59). Reliabilitet handlar framför allt om huruvida undersökningen skulle bli densamma om den skulle ha genomförts en gång till (Bryman & Bell 2005, s. 48). Då vi utförde intervjuerna har vi försökt förhålla oss kritiska till den information som framkommit och identifiera huruvida respondenterna svarar i enlighet med vad de tror att vi vill höra. Efter intervjuerna har vi gått igenom materialet för att eliminera eventuella missförstånd.

På grund av sekretess har vi även varit tvungna att ta bort vissa resonemang från empirin som påverkar såväl analys och resultat som undersökningens validitet och reliabilitet. Vi tror dock att vi har lyckats få fram det centrala vad det gäller Com Hems arbete med kundlönsamhet.

### 2.3.6 Källkritik

Vid valet av material är det viktigt att det man hittat är empiriskt förankrat, dvs. att ingen viktig information uteslutits och att det heller inte lagts till något som har mycket svagt stöd (Langemar, 2005, s. 37). Vi har försökt att hålla oss kritiska till den information vi fått från årsredovisningar och företagets egen hemsida. Denna information är oftast inte representativ då företaget väljer ut information som visar deras bästa sida.

Det kanske viktigaste att poängtera i frågan om källkritik är att man hela tiden bör göra en avvägning mellan olika principer och försöka göra strategiska val. Den begränsning i tid och resurser som denna uppsats med nödvändighet har, gör att man ibland tvingas välja vissa informationskällor trots att dessa eventuellt kan brista i tillförlitlighet. Generellt kan man säga att ett mångsidigt material ofta har fördelen att det kan beläggas ur ett flertal olika perspektiv (Esaiasson et al., 2003, s. 315). De vetenskapliga artiklar som vi baserat vår teori på är i huvudsak från 2000-talet och från flera olika tidskrifter. De källor som är äldre har vi valt på grund av deras unika komplement till övriga källor. Den information vi hämtat från Internet är främst definitioner och översättningar av ord och begrepp.

## 3 Teori

*I detta kapitel kommer vi att behandla de olika teorier, modeller och begrepp som krävs för att kunna analysera och bearbeta vår empiri. Vi inleder kapitlet med val och disposition av teori där vi förklarar varför vi valt dessa ämnesområden och hur dessa olika områden hänger samman. Vi presenterar sedan varje ämnesområde var för sig. Dessa syntetiseras sedan till en teorisyntes som ger en mer övergripande bild av teorin. Avslutningsvis presenterar vi tre fallstudier från litteraturen inom ämnesområdet.*

### 3.1 Val och disposition av teori

Vi har i vårt arbete läst många artiklar och böcker inom flera olika ämnesområden för att få en helhetsbild av CRM, och mer specifikt, av kundlönsamhet. Vi kan dock inte omfatta all denna litteratur i vår studie utan är tvungna att kompromissa och välja ut de som tillsammans skapar en tillräckligt mångfasetterad bild och som samtidigt, på ett kort och koncist sätt, skapar en ändamålsenlig referensram (se figur 3.1).

I urvalet av teori har vi fått hjälp av Kaj Storbacka som är professor vid Hanken, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors, styrelsemedlem i CERS (Center for Relationship Marketing and Service Management) på Hanken, grundare av och styrelseordförande på Vectia Ltd., en managementkonsultfirma inriktad just på kundrelationshantering, samt författare till ett flertal böcker och vetenskapliga artiklar. Vi har även fått hjälp av Marc Hinnenberg, Assistant Consultant på Vectia Ltd., som tillsammans med Storbacka har hjälpt oss att hitta kvalitativa artiklar och böcker som täcker forskningsområdet på ett bra sätt. Vi väljer att inte presentera samtliga författare vars forskning vi använt i detta underkapitel då de är många, utan hänvisar till dem allteftersom.

Inledningsvis kommer vi att redogöra för olika kundperspektiv (3.2) – hur ett konsumentföretag ser på sina kunder. Detta utgör grunden till behovet av kundlönsamhetsberäkningar och är viktigt att förstå innan resonemanget utvecklas vidare.

Efter kundperspektivavsnittet hanterar vi intäkter (3.3), vilket är ett område som i vår studie är särskilt komplext då vi valt att undersöka en flertjänstoperatör. Vi har därför varit tvungna att söka efter områdesspecifik litteratur för att kunna klargöra vad som karaktäriserar en flertjänstoperatörs intäktsstruktur.

Huvudproblematiken inom kundlönsamhet är kostnader (3.4) – genom fördelningen av samkostnader möjliggörs kundlönsamhetsanalys. Kostnader utgör nästa ämnesområde i

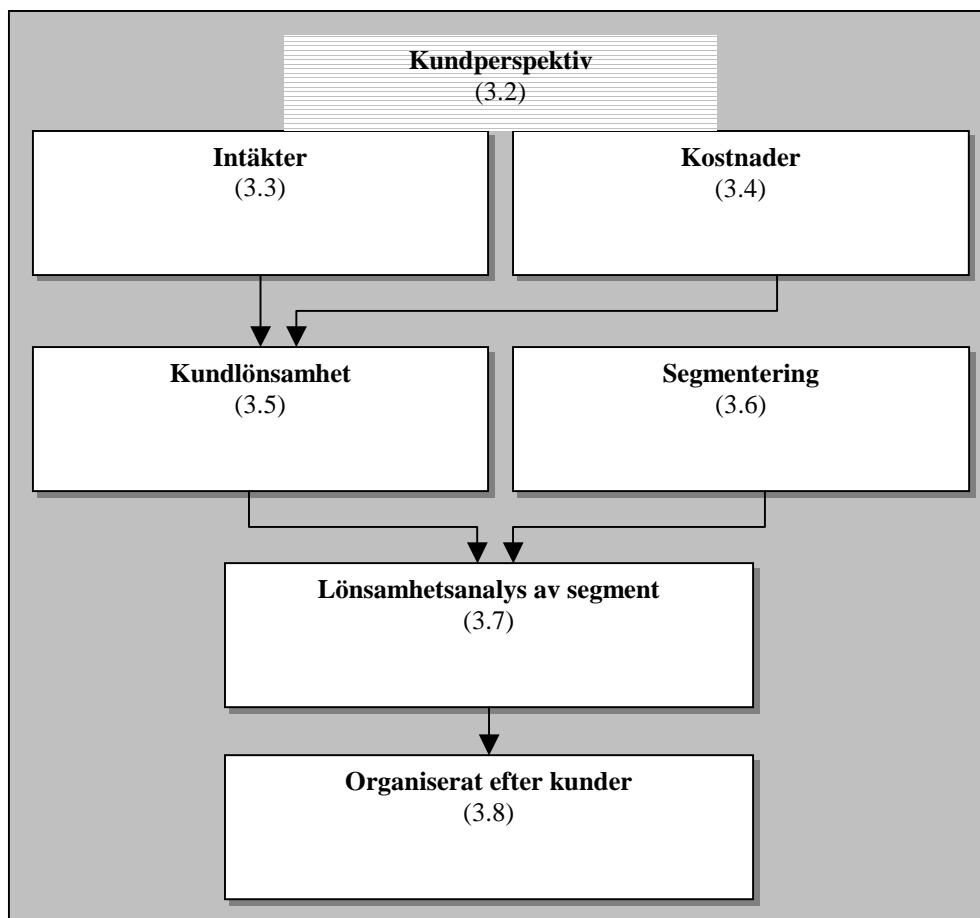
teorikapitlet men tar ett förhållandevis litet utrymme då kostnadsresonemanget även integreras genom resten av kapitlet.

I nästa ämnesområde i kapitlet, kundlönsamhet (3.5), sammanför tidigare presenterad teori och en grundläggande modell för vårt huvudområde skapas. I detta underkapitel presenteras vi även olika nyckeltalsperspektiv som är av intresse, speciellt för operatörsbranscher, samt kundrelationens långsiktiga lönsamhet.

Då vi har valt att undersöka konsumentföretag, vilka ofta har tusentals kunder med mer eller mindre skiftande behov, behövs även forskningsområdet segmentering belysas. Segmentering (3.6) har en stor betydelse och inverkan på kundlönsamhetsanalys i konsumentföretag; vilket tar oss till det nästa ämnesområdet.

Lönsamhetsanalys av segment (3.7) är det avsnittet i vårt teorikapitel där vi använder oss av kundlönsamhet och segmentering för att få en ändamålsenlig kundlönsamhetsmodell som är utformad för en flertjänstoperatör på en konsumentmarknad.

Vår teoretiska referensram avslutas av behandlandet av ämnet organisationsstruktur (3.8), och huruvida företag väljer att anpassa företagsstrukturen efter kunder eller ej. De mest kundfokuserade företagen använder sig av detta, vilket visar på ett väldigt utvecklat användande av kundlönsamhet.



**Figur 3.1** Teoretisk referensram

Avslutningsvis presenterar kapitlet tre fallstudier (3.10) på företag som lyckosamt utvecklat och använder sig av kundlönsamhet. Dessa är Royal Bank of Canada, Fidelity Investments samt en icke namngiven brittisk Internetleverantör.

## 3.2 Kundperspektiv

Konsumentföretag måste idag ta ställning till vilket syn på kunder de ska ha. Ser man företagets marknad som en massmarknad, med en stor grupp av konsumenter, eller som enskilda individer med olika behov? Olika marknader för med sig olika behovsbilder delvis på grund av vilka kunder som är i behov av respektive produkt eller tjänst, men även på grund av att bredden av produktdifferentiering växlar marknader emellan. Vilket kundperspektiv ett företag har påverkar val gällande företagets strategier, kundrelationshantering, marknadsföring och inte minst företagskulturen (Selden & Colvin, 2005).

Då, som tidigare nämnts, marknadsförhållandena har förändrats (Rogers & Peppers, 2005) och IT-utvecklingen (Bell et al., 2002) skapat nya möjligheter har en del företag börjat hantera kunder som individuella konsumenter med olika behov (Brier et al.,

2004). Insamlingen av stora mängder marknads- och kunddata ger möjligheter för en ökad kundförståelse och individualisering (Neal & Wurst, 2001; Rich, 2002) Individualisering innebär att företaget förmedlar rätt budskap, vid rätt tidpunkt, till rätt individ, i syfte att skapa nöjda och tillfredsställda kunder (Cannon, 2002). Kunden kan då få en tjänst eller produkt skräddarsydd efter sina behov, och på så sätt minskar företagen risken för missnöjda kunder och bortfall (Cannon, 2002).

Kritik mot detta resonemang framförs av Samarbetande Konsulter AB (SAM, 1993 s. 148) som menar att det givetvis har ett värde att kunna erbjuda just den produktvariant och leveransform som kunden önskar, men det innebär också en kostnad. Ofta kan kostnaderna förknippade med kund Anpassning vara så pass höga att kunden blir olönsam. Klart är dock att en ökad kunskap om sina klienter är viktigt för ett kundorienterat företag. Det kan förbättra segmenteringen av kundstocken, samtidigt som respons för marknadsåtgärder lättare kan uppfattas och en djupare förståelse för kundernas beteende kan frambringas (Rich, 2000).

Samarbetande Konsulter ABs kritik gentemot individualisering kanske inte är lika relevant idag då informationsteknologiska utvecklingen kommit lång väg sedan 1993 och de IT-relaterade kostnaderna idag är betydligt lägre (Bell et al., 2002).

De lägre kostnaderna har bidragit till att företag valt att införa ett mer individualiserat kundperspektiv, dock väljer vissa att inte analysera varje enskild kunds behov utan snarare analysera kundbehov på segmentbasis (Brier et al., 2004). Vi kommer att komma in på detta mer utförligt senare i kapitlet.

### **3.3 Intäkter**

Då vi är intresserade av att undersöka ett företag inom en flertjänstbransch kommer vi att även att behandla ett antal ämnen som är specifika för just dem. Bland annat specifika teorier för hur merförsäljning kan effektiviseras inom flertjänstbranscher (Ben-Akiva & Gershenfeld, 1998; Adams & Yellen, 1976; Schmalensee, 1984).

Kundindividuell intäktsberäkning i flertjänstföretag är komplext då det påverkas av hur flera olika tjänster konsumeras – hur ofta, hur mycket och till vilken marginal (Donkers et al., 2003). Ett företags IT-system måste, för att kunna beräkna en individbaserad kundlönsamhetsanalys, kunna behandla kundinformation och merförsäljningsrutiner på rätt sätt, vilket sätter stora krav på såväl system som systemutvecklare (Granat, 2003).

### 3.4 Kostnader

Det vanligaste sättet att fördela ett företags kostnader är genom en traditionell produktkalkyl. I de produktkalkyler som tidigare använts är påläggskalkylen den mest frekventa (Gerdin, 1995, s.7). Denna typ av kalkylering går ut på att fördela indirekta kostnader mellan olika kostnadsbärare genom kostnadsställen. De direkta kostnaderna hänförs oftast direkt på kostnadsbäraren. Samtliga kostnader fördelas i proportion till tillverkningsvolym (Gerdin, 1995, s.22 ff).

Dolda vinster eller förluster är vanligt förekommande i traditionella produktkalkyler. De uppkommer då ett företag fördelar de indirekta kostnaderna i proportion till produktens anspråk av direkta kostnader, dvs. fördelningen av tillverkningsvolym. I de fall då de indirekta kostnaderna i verkligheten är fördelade annorlunda blir resultatet felaktigt. Andelen indirekta kostnader kan vara beräknade till ett högre värde än vad de verkliga kostnaderna är, vilket innebär dold vinst. Objektets verkliga förbrukning av resurser är egentligen mycket lägre än det kalkylmässiga. Ett annat scenario är att de indirekta kostnaderna istället är för låga vilket innebär en dold förlust (SAM, 1993, s.102 f).

#### 3.4.1 ABC-kalkylering

*Activity-based costing* (ABC) utvecklades av Kaplan & Cooper på 1980-talet för att ge ett alternativ till de traditionella produktkalkylerna som i de flesta fall enbart utgår från en fördelningsgrund (Gerdin, 1995, s.7). Problemen man fann med de traditionella kalkylerna var framför allt att en stor del av omkostnaderna inte samvarierar med tillverkningskostnaderna (Gerdin, 1995, s.22 ff). ”Det väsentliga i en kalkylering är att skapa en logisk modell som avspeglar företagets relevanta kostnadsmekanismer” (SAM, 1993, s.37). Det är därför lämpligt att istället använda sig av ABC-kalkylen som bättre approximerar produkternas förbrukning av företagets resurser (Gerdin, 1995, s.22 ff).

Vid förfarandet av en ABC-kalkyl bör man först identifiera vilka aktiviteter som krävs för att tillverka och sälja företagets produkter för att sedan se vilka kostnader som är förenade med dessa aktiviteter. Därefter fördelas kostnaderna proportionerligt till kalkylobjektet efter deras anspråk på aktiviteten (Gerdin, 1995, s.40). Det finns fyra centrala begrepp i ABC-kalkylering; kalkylobjekt, resurs, aktivitet och kostnadsdrivare. Kalkylobjektet är själva målet i kalkylen som kan vara en produkt, en marknad osv. Resurserna är de som orsakar kostnader, exempelvis personal och lokal. Aktiviteterna är de processer i företagets verksamhet som förbrukar resurserna. Slutligen är kostnadsdrivarna de kvantitativa mått som förknippar kostnaderna med kalkylobjektet (SAM, 1993, s.37 f).

ABC-produktkalkyler i sig kan även användas för att skapa ytterligare förståelse gällande kunder. Att analysera vilka kunder som köper vilka produkter, och hur detta påverkar kundens lönsamhet kan förbättra en kundlönsamhetsanalys (Selden & Colvin, 2003). En kundlönsamhetsanalys kan liknas vid en utvecklad kalkyleringsexercis enligt



ABC (Cooper och Kaplan, 1991; Foster och Gupta, 1994). Istället för att identifiera kostnader samt kostnadsdrivare och sedan allokera dessa till en produkt, i enlighet med ABC-metoden, kan samma process användas för allokering av kostnader till individuella kunder eller segment.

### 3.5 Kundlönsamhet

”Produkter kommer och går, men kunderna består”

(Rust, Lemon och Zeithaml, 2001, s. 3)

Dagens företag har förstått betydelsen av att vara kundorienterade. Det är kunderna snarare än produkterna, som är kärnan i företagets verksamhet (Selden & Colvin, 2005). Trots att många kommit till insikt med detta är det dock fortfarande osäkert hur många som faktiskt kalkylerar lönsamheten på sina kunder. Vad det gäller kunders varierande lönsamhet inom ett företags kundstock kan detta skifta radikalt. En stor mjukvaruprogramstillverkare fann att endast sju av deras 307 kunder bidrog med lönsamhet. Hudson's Bay Company från Kanada fann att i deras franchisingverksamhet var det 30 % av kunderna som bidrog med 325 % av lönsamheten (Selden & Colvin, 2005, s. 55).

Med traditionell kalkylering är det svårt för företagen att utmäta vilka kunder som genererar vilka kostnader. De kunder som framstår som bra grundat på intäkt, kan visa sig direkt olönsamma då man tittar på deras verkliga kostnader. Det kan alltså vara tal om dolda förluster. Med hjälp av en lönsamhetsanalys kan man mäta kundens reella lönsamhet (Selden & Colvin, 2005; Rogers & Peppers, 2005; van Raaij, 2005; Storbacka, 1998; SAM, 1993; Gerdin, 1995).

#### 3.5.1 *Genomsnitt eller individbaserad?*

Företag inom operatörsbranscher använder sig ofta av genomsnittsnyckeltal; såsom genomsnittlig intäkt per kund eller genomsnittlig marginal per kund (Secker, 2002). Denna typ av nyckeltal och verksamhetsstyrning medför en homogen syn på kunder och på deras kundbeteende, vilket ger en förenklad bild av hur användandet av en tjänst går till. Dessa nyckeltal beräknas genom att dividera företagets totala omsättning eller lönsamhet med antalet kunder för att få fram önskat nyckeltal. Jämförelser och analyser grundade på genomsnittsnyckeltal bygger på ett resonemang att kunder konsumerar en tjänst ungefär likadant (Selden & Colvin, 2005).

För att få analysen mer djuplodad krävs en individbaserad beräkning av företagets kunder. Med detta menas beräkningar av varje kunds respektive omsättning eller lönsamhet, som man sedan kan ta till segment- eller kundstocknivå och få ett aggregerat nyckeltal. Denna nyckeltalsdesign och detta beräkningssätt skapar möjligheten för analys av kunders skillnader och varians, vilket bidrar till en bättre förståelse av hur och varför ens

kundstocks gemensamma lönsamhet ser ut som den gör samt vart företaget bör fokusera för att ytterligare förbättra sin lönsamhet (Selden & Colvin, 2005).

### 3.5.2 Kundlönsamhetsanalys

Kundlönsamhetsanalys (Customer Profitability Analysis) beskrivs av van Raaij (2005) som processen där intäkter och kostnader allokeras till kundsegment, alternativt till individuella kunder, så att lönsamheten för dessa segment/individer kan beräknas. Enligt van Raaij (2005) resulterar arbetet med kundlönsamhet i en ökad förståelse för varje kunds lönsamhet samt chansen att följa distributionen av lönsamhet bland kunderna i kundstocken. Dessa kunskaper genererar i sin tur möjligheten att göra djupare analys av:

- Kostnader och intäkter
- Risk; osäkerhet inför framtida intäkter
- Företagets strategiska position; segmentering, målgrupp och positionering

På individuell basis visar kundlönsamhetsanalysen även hur konsumentbeteende (exempelvis servicekrav, betalningsmanér) och leverantörsbeteende (exempelvis provision, rabatter) påverkar företagets kostnader och intäkter (van Raaij, 2005).

Kunder som genererar hög lönsamhet måste kvarhållas, medan olönsamma kunder måste behandlas. Jack Welsh, tidigare VD på General Electrics, myntade en populär term gällande olönsamma företag – dina möjligheter är tre: fixa, stäng ner eller sälj (Selden & Colvin, 2005). Detsamma gäller olönsamma kunder. De bör därför utvecklas eller avvecklas beroende på lönsamhetspotential (van Raaij et al., 2003; Selden & Colvin, 2005).

### 3.5.3 Hantering av olönsamma kunder och kundbortfall – buntning, korsförsäljning och uppförsäljning

Det är inte bara olönsamma kunder som utgör ett problem för flertjänsteoperatörer. Allt eftersom marknader mättas har företag insett att anskaffandet av nya kunder oftast är på konkurrenters bekostnad, samt att vissa kunder lättvindigt byter tjänstleverantörer vid uppkomsten av ett bättre konkurrerande erbjudanden (Kamakura et al., 2002). Detta fenomen har lett till mätande av kundbortfall – *churnratio*<sup>3</sup>. För att motverka churn-problemet och olönsamma kunder har företag fokuserat på att förstärka deras kundrelationer, skapa en högre *kundlojalitet*, för att på så sätt få kunden att stanna kvar trots pris-mässig konkurrenskraftiga erbjudanden från konkurrenter (Day, 2000).

Genom att erbjuda flera tjänster kan företag låta konsumenter välja den sammanställning av tjänster som matchar deras behov och tycke bäst. Denna typ av erbjudandekon-

---

<sup>3</sup> Churnratio är ett nyckeltal som mäter kundmissnöjdhet och kundmobilitet och är proportionen mellan kunder som lämnar en tjänstleverantör och totala antalet kunder under en viss tidsperiod (www.wikipedia.org).

stellationer förekommer mer och mer då företag blivit mer flexibla och konsumenters efterfrågan av valbarhet har ökat (Ben-Akiva & Gershenfeld, 1998). Ofta erbjuds förutom konsumentvalfrihet även av företaget förbestämda tjänstesammansättningar, erbjudna till ett lägre pris än ackumulerat pris för tjänster var och en för sig. Detta kallas att *bundla* tjänster och är en strategi som utnyttjar skalfördelar för att skapa ett förmånligt erbjudande (Adams & Yellen, 1976; Schmalensee, 1984).

Andra verktyg som används för att förstärka kundrelationer och öka lönsamheten är *uppförsäljning* och *korsförsäljning* (Kuwahara, 2005; Kamakura et al., 1991). Uppförsäljnings syfte är att få en kund att uppgradera en redan såld tjänst till en mer avancerad och kostsam tjänst. Korsförsäljning används för att utnyttja en redan etablerad kundrelation för att sälja in ytterligare tjänster. Rationaliteten för hur korsförsäljning sänker churnratio är lättförståelig; genom att fler av kundernas tjänster är bundna till samma leverantör ökar kundens *switching-costs*<sup>4</sup>. Utöver denna lätt påtagliga förtjänst med korsförsäljning ger den utökade kundrelationen fler kund-företag-interaktioner och mer kundinformation som kan användas till att analysera kundbeteende och skapa en bättre förståelse för kundens behov (Kamakura et al., 2002). Det finns dock risk för att vid felanvändning av korsförsäljning få motsatt effekt. Då kunder kontaktas ofta med erbjudanden som inte anses intressanta kan försäljningsförsöken snarare ge kunden incitament att byta leverantör. För att lyckas med korsförsäljning gäller det att ge rätt erbjudande till rätt kund vid rätt tillfälle. Detta medför höga krav på segmentering och kundanalys (Kamakura et al., 2002).

För att kunna utföra lönsamhetskalkyler på kunder krävs en stor mängd data. Kunddatabasen har därför blivit en nyckeltillgång för allehanda organisationer då den just används för att samla in och lagra kunskap om sina klienter – data som sedermera kan hjälpa verksamheten att förbättra service och marknadsföring. Att bygga och bibehålla lönsamma kundrelationer är viktigt för ett företag, och för att möjliggöra detta måste information om kundstockens lönsamhet, liksom hur lönsamheten är fördelat på olika segment, samlas in (van Raaij et al., 2003).

### 3.5.4 Kundrelationens långsiktiga värde

Att räkna ut en kundrelations långsiktiga värde är något som flera företag och forskare har lagt ner energi på (Dwyer, 1998; Berger & Nasr 1998; Reinartz & Kumar, 2000; Zeithaml et al., 2001; Donkers et al., 2003; van Raaij, 2005). Därpå har forskningsrådet gått under många namn; bland annat *customer lifetime value*, *customer equity management* och *customer asset management* (Lee & Park, 2005).

Kundlönsamhetsanalys baseras ofta på historisk data gällande intäkter och kostnader, en såkallad retrospektiv kundlönsamhetsanalys (van Raaij, 2005). Genom att istället beräkna kundens långsiktiga värde utökas kundlönsamhetsanalysen med ytterligare en

---

<sup>4</sup> Switching costs är de hinder en kund har att byta leverantör ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

dimension, vilket skapar en bättre informationsgrund för specifika kundstrategier (Verhoef & Donkers, 2001). En kunds långsiktiga värde definieras som de framtida kassaflödena, minus kundspecifika tjänstekostnader och kundrelationskostnader, diskonterat till idag (Blattberg & Deighton, 1996; Dwyer, 1998).

Forskare har dock kritiserat denna långsiktiga kundanalys då känsligheten i beräkningarna är stor och en liten förändring i de påverkande faktorerna kan orsaka stor inverkan på framtida kassaflöden (Jain & Singh, 2002). Dessa modeller bygger på estimeringar, antaganden och prognoser snarare än historiska data, och kan därför ses som mindre säkra (van Raaij, 2005). Således har forskningen lång väg kvar att gå.

### 3.6 Segmentering

”Segmentering är en uppdelning av en marknad i distinkta grupper av köpare med olika behov, karakteristika, och agerande, som kan behöva olika produkter och marknadsmix<sup>5</sup>”

(Kotler et al., 1999, s. 379)

På dagens konkurrensintensiva marknader är lokalisering och fokusering på ett unikt marknadssegment både en realitet och en nödvändighet (Neal & Wurst, 2001). Fill (2002, s. 123) menar att segmentering är en teknik för att dela in en massmarknad i underenheter, för att på så sätt kunna tillfredsställa individuella behov hos befintliga och potentiella köpare. Genom att dela in en marknad i olika homogena segment och sedermera analysera varje segment, kan företaget lokalisera den kundgrupp som kan vara attraktiv för just deras produkt- eller tjänsteutbud. När ett företag har identifierat sina kundsegment och dess skillnader, kan skräddarsydda produkter, tjänster och marknads-kampanjer utformas, och säljstödande aktiviteter kan inriktas mot en specifik målgrupp. Detta görs i syfte att generera nya och behålla befintliga kunder på ett lönsamt sätt (Libai et al., 2002).

De vanligaste segmenteringsmetoderna är att utefter geografi, demografi, beteende och psykografi segmentera sin kundstock (Kotler et al., 1999, s. 385 ff.; Fill, 2002, s. 125 ff; Tufvesson 1987, s. 147). Tabell 3.1 nedan visar exempel på olika segmenteringsvariabler.

---

<sup>5</sup> Marknadsmixen är en modell för skapandet och implementering av marknadsstrategier. Den fokuserar på ”mixen” av flera faktorer för att både organisations- och konsumentbehov ska beaktas. Den består av de fyra P:na: produkt, pris, plats och promotion ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

**Tabell 3.1** Segmenteringsvariabler för en konsumentmarknad

<b>Geografisk segmentering</b>	<b>Demografisk segmentering</b>	<b>Beteende-segmentering</b>	<b>Psykografisk segmentering</b>
Världsdelar	Ålder	Värderingar	Socialgrupp
Regioner	Etnisk tillhörighet	Attityd	Livsstil
Länder	Kön	Kunskap	Personlighet
Stater	Livscykelstadium	Köpmönster	
Städer	Utbildning	Lojalitet	
	Yrke	Inställning	
	Inkomst	Kännedom	
	Religion	Nyttjande	
	Familjestatus		
Låg ←	<b>Svårigheter med att mäta och hantera data</b>		→ Hög
Låg ←	<b>Transparens av marknadssegment</b>		→ Hög
Låg ←	<b>Kostnad segmentering</b>		→ Hög

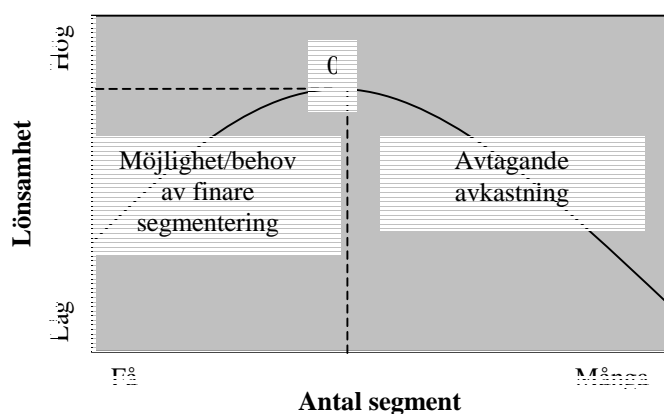
Ju närmare psykografisk segmentering man kommer, desto svårare blir det att hantera informationen och det blir dessutom mer kostsamt. Genom att göra en avancerad segmentering kan däremot en bättre identifiering av kundernas behov skapas och en tydligare bild av kundsegmentet genereras och därmed en ökad lojalitet uppnås, vilket medför bättre marginaler och högre lönsamhet (Malhotra & Birks, 2003, s.118; Selden & Colvin, 2005, s. 123) (Tabell 3.1).

Syften med merparten av all segmentering är att kunna uppfatta, och sedermera tillfredsställa kundens behov, oavsett vilka metoder och variabler som används i arbetet. Idag förs det fram kritik mot traditionella segmenteringsmodeller som vanligtvis fokuserar på variabler såsom demografi, attityd och psykografiska attribut hos en kund. Dessa mått ger enligt Lee och Park (2005) för enkelspåriga och ensidiga resultat för dagens komplicerade affärsklimat. Under senare tid har företag mer frekvent börjat använda sig av kundsegmentering baserat på kundens transaktioner och beteende (exempelvis köpbeteende, volym, historik, klagomål, krav, Internet aktivitet etc.), data som insamlats genom diverse informationssystem (Lee och Park, 2005). Genom att segmentera efter verkligt beteende kan företaget utforma och anpassa tjänster efter beteendesegmentets faktiska preferenser (Kotler et al., 1999, s. 387).

Multidimensionell segmentering, som innebär en kombination av flera typer av segmenteringsvariabler, kan i vissa fall tydliggöra köparens respons för ett specifikt erbjudande på ett bättre sätt. Segmentering som endast innefattar en uppsättning variabler har begränsad användbarhet i vissa organisationer, då olika delar av ett företag kan ha olika behov och önskemål gällande segmentering. Multidimensionell segmentering är mer användbar och flexibel vid planering av marknadsstrategi och utförande av marknadsaktiviteter (Neal och Wurst, 2001).

### 3.6.1 Antal segment

Selden och Colvin (2005, s. 123) försöker klargöra för ett optimalt antal segment ett företag bör ha. De menar att antal segment är ytterst individuellt, då det beror på kundstockens behovsvariation, kundbehovens homogenitet, hanteringskostnader av segment och tjänsteutbudsbredd. Vid en viss punkt kostar det mer än det smakar att segmentera finare. Dessa kostnader härstammar bland annat från komplexa distributionskanaler och högre inköps- och produktionskostnader på grund av att företaget ej längre kan erbjuda standardiserade produkter eller tjänster (Selden & Colvin, 2005, s. 124).



Figur 3.2 Optimum homogenitet i behov/segment (Selden & Colvin, 2005, s. 124)

Genom att nå optimum på skalan i figur 3.1 kan företag generera bättre marginaler och högre lönsamhet, då de kan skräddarsy produkter, tjänster, distributionskanaler och priser, och på så sätt göra alla kunder lönsamma (Selden & Colvin, 2005, s.125). Samtidigt ökar *kundnöjdheten*; empiriska studier har visat att en ökad generell tillfredsställelsenivå leder till förbättrad återköpsfrekvens, och företag med hög kundnöjdhet och långsiktiga relationer kan förvänta sig en större vinst (Reichheld, 1996).

Att kontinuerligt analysera sin kundstock och se segmentering som en föränderlig process är viktigt för att kunna följa förändringar i kundbehov och kundbeteende (Selden & Colvin, 2005. Marknaden förändras varje dag – det största misstaget som marknadsanalytiker gör idag är att tro att förhållanden och attityder består (Chang, 2005).

## 3.7 Lönsamhetsanalys av segment

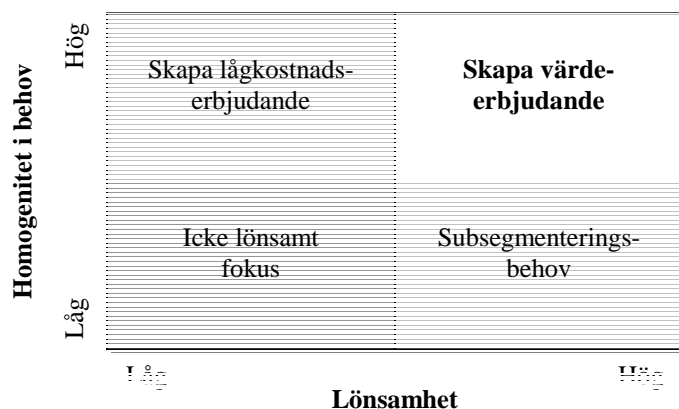
### 3.7.1 Segmentering efter lönsamhet

Segmentering efter kundlönsamhet är idag ovanligt (Lee och Park, 2005; Selden & Colvin 2005) men de företag som lyckas med en effektiv implementering av konceptet torde bli rikligt belönade resultatmässigt (van Raaij et al., 2003). Flera forskare (Grönroos, 2002; van Raaij, 2003; Zeithaml et al., 2001) förespråkar denna segmenterings-

metod och menar att företag, på så sätt, kan förbättra effektiviteten på både marknadsföring och strategiarbete.

### 3.7.2 Segmentering efter behov

Medan van Raaij et al. (2003), Grönroos (2002) och Zeithaml et al. (2001) talar för segmentering utefter kundernas lönsamhet, förespråkar Selden och Colvin (2005) andra segmenteringsgrunder. De menar att företag istället bör grunda sin segmentering efter sina kunders behov. För detta krävs enligt Selden och Colvin (2005, s. 119) tre samordnade dimensioner – segmenteringen måste grundas på kundens perspektiv, vad som är viktigast för kunden. Det är kundernas *behov* som ska stå i centrum; företaget måste kunna spåra och förstå kundernas *beteende* i segmentet; samt det måste finnas en möjlighet att mäta lönsamheten för varje segment, dvs. krav på *mätbarhet*. Mätbarheten gör att företaget kan försäkra sig om att de fokuserar på ett kundsegment som är lönsamt. Således blir kundlönsamhetsanalysen ett vitalt verktyg för att bättre kunna förstå sina klienter och därigenom utveckla en förbättrad segmentering efter deras behov.



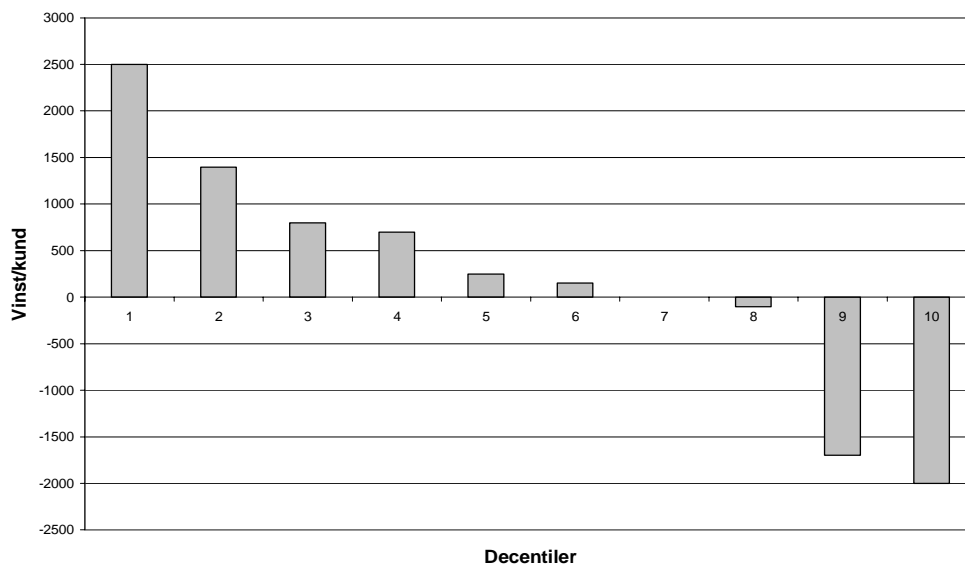
**Figur 3.3** Segmenteringsmatris, homogenitet i behov/lönsamhet (Selden & Colvin, 2005, s. 121)

Seldens och Colvins segmenteringsmatris (se figur 3.3) kan appliceras på olika behovsbaserade kundsegment, på såväl befintliga som potentiella kunder. Beroende på vart i matrisen ett segment hamnar bör olika åtgärder genomföras. Helst av allt vill ett företag ha alla sina kundsegment i det övre högra hörnet där kundernas behovsbild stämmer väl överens och lönsamheten är god. De övriga fälten kräver utveckling eller avveckling. Det övre vänstra kräver en förändring av kundbeteende eller förändring av tjänstens eller produktens kostnadsstruktur. Det nedre högra hörnet kräver en finare segmentering.

Selden och Colvin (2005, s. 126) har vidare skapat en 5-steps modell för segmentering efter behov och kundlönsamhet:

- Gruppera alla kunder i deciler utefter den lönsamhet kunden genererar (diagram 3.1).

- Studera kundernas beteende inom decentilerna i syfte att skapa en förståelse varför vissa kunder är mer lönsamma än andra.
- Använd denna kunskap om kundernas beteende för att forma behovsbaserade segment.
- Dela återigen in varje segment i decentiler utefter lönsamhet för att på så sätt se vilka kunder som skapar högst respektive lägst vinst inom ett specifikt segment.
- Omdefiniera, alternativt subsegmentera, segmenten med tiden och i takt med att en ökad kunskap om kundernas behov erhålls.



**Diagram 3.1** Exempel på kundlönsamhetsfördelning inom en kundstock/ett kundsegment  
(Selden & Colvin, 2005, s. 57)

I exemplet (se diagram 3.1) ovan kan man med enkelhet utläsa lönsamhetsdistributionen inom ett kundsegment. Decentil 1 och 2 (de mest lönsamma kunderna), samt decentil 10 (de minst lönsamma kunderna) är grupper som anses vara de mest väsentliga för ett segmentets lönsamhet.

Genom att samla beteendeeinformation om sina kunder och samordna den med andra variabler, såsom demografi och attityder, kan en bättre segmentering skapas. Lönsamhetsanalys på aggregerad kundstocksnivå och på segmentsnivå skapar ett förbättrat beslutsunderlag för strategiska beslut (Selden & Colvin, 2005, s. 126).

### 3.8 Organisera företaget efter kunder

Ett helt kundcentrerat företag måste även organiseras efter sina kunder. Genom att ansvarsfördelningen grundar sig på kundsegment snarare än tjänster eller produkter kan kundens behov prioriteras, och suboptimerande ansvarsförhållanden undvikas (Selden & Colvin, 2005).

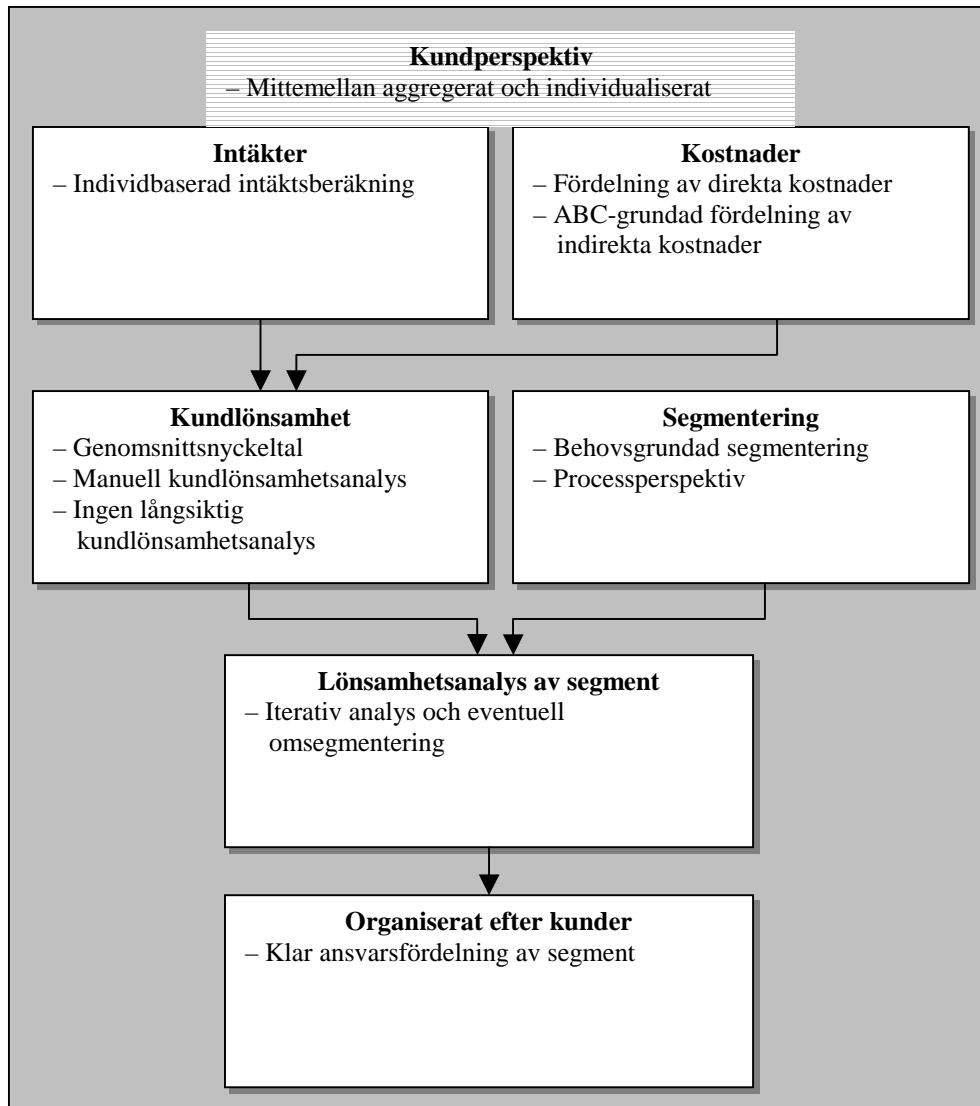


I ett produktorganiserat företag där avdelningarna drivs som resultatenheter finns det inte incitament för att tillfredsställa kundernas totala behov. Avdelningscheferna fokuserar i första hand på sin egen avdelnings resultat istället för att se till hela företaget. Om resultatansvaret istället hade legat på att få ett kundsegment så lönsamt som möjligt skulle automatiskt företagets totala lönsamhet att gynnas (Selden & Colvin, 2005).

Att organisera ett företag efter kunder ställer dock stora krav på de anställda. För ett företag med flera olika tjänster eller produkter kan kunskapsnivån hos de anställda sätta begränsningar (Selden & Colvin, 2005).

### **3.9 Teorisyntes**

För att på en mer övergripande nivå kunna analysera ett företag och dess användande av lönsamhet har vi valt att syntetiseras vår teori till en modell, en teorisyntes. Det är i en ändamålsenlig teorisyntes omöjligt att omfatta alla teorier och aspekter av kundlönsamhet. Vi hoppas att vår teorisyntes åskådliggör teorins olika delar och deras centrala element på ett kort och koncist sätt. Vi tror att modellen kommer bidra till en mer lättförståelig analys och diskussion av empirin (se figur 3.4).



Figur 3.4 Teorisyntes

## 3.10 Fallstudier från litteratur

### 3.10.1 Royal Bank of Canada

The Royal Bank of Canada (RBC) är ett av de företag som utvecklat kundlönsamhet till ett verksamhetsstyrningsinstrument som genomsyrar hela organisationen. De har, genom att segmentera kunder efter behov och fokuserat på att tillfredsställa dessa, lyckats med att mer än fördubbla sitt marknadskapital<sup>6</sup> på knappt sex år (Dragoon, 2005).

Dragoon (2005) använder RBC som ett illustrativt exempel för hur ett företag lyckosamt kan segmentera sin kundbas. RBC har gått från tre kundsegment 1992, till att idag

<sup>6</sup> Marknadskapital är en term som beskriver det totala värdet av ett företags aktier. Ett företags marknadskapital räknas ut genom att multiplicera antalet aktier med det aktuella aktiepriset (www.wikipedia.org).

ha 8 primära segment, som har över 80 olika kundmodeller. RBC arbetar kontinuerligt med att analysera samtliga, både aktuella (vilka är drygt 10 miljoner stycken) och potentiella kunder som finns i deras databas för att utveckla och förbättra företagets erbjudanden och kundsegmentering (Dragoon, 2005; Selden & Colvin, 2005).

RBC genomförde en kundbehovsanalys genom att direkt fråga deras kunder, och kom således fram till att det bästa sättet var att grunda RBCs kundsegmentering i livsstegssegment – människors banktjänstbehov förändras ganska förutsägbart med åldern. Dock räcker inte detta utan i vissa livssteg har somliga kunder ett större banktjänstbehov än andra, vilka RBC valde att kalla *High* kontra *Low* vilket ledde till åtta primära segment.

**Tabell 3.2** RBCs primära segment (Selden & Colvin, 2005, s. 132)

<b>Segmentsnamn</b>	<b>Karaktäristika</b>
Youth	Under 18 år
Nexus	18 till 35 år; singel eller gift utan barn
Builder and Borrowers – High	Fler lån än investeringar; familjecentrerad; bygger för framtiden; medelålder på 40 år
Builder and Borrowers – Low	Mycket mer lån än investeringar; lever för dagen; färre barn
Wealth Accumulators – High	Mer investeringar än lån; oroad över pensionering; försöker betala tillbaka skulder
Wealth Accumulators – Low	Liknande som ovan, men med färre tillgångar
Wealth Preservers – High	Lever av investeringar; försöker behålla levnadsstandard och bibehålla en nödkapital
Wealth Preservers – Low	Liknande som ovan, men med färre tillgångar

Varje kund mäts månatligen i samtliga strategiska och taktiska kundmodeller. Strategiska modeller omfattar analys av kundlönsamhet, kundens fas i livet, potential lönsamhet, avhoppningsrisk, kundengagemang eller lojalitet och övergripande risk. Taktiska modeller omfattar analyser såsom benägenhet att köpa, risk att kunden annullerar en produkt eller tjänst och till vilken grad en kund använder den produkt eller tjänst de inskaffat. RBCs tre viktigaste kundmodeller är aktuell lönsamhet, lönsamhetspotential och kundens fas i livet (Dragoon, 2005).

RBC delar även in deras kunder efter lönsamhet, närmare bestämt i decentiler. De kom då fram till en viktig slutsats: segment grundade på kundlönsamhet behöver inte ha samma behov. Detta verkar vara en universal slutsats, vilket dock många företag inte har insett eller bortser ifrån (Selden & Colvin, 2005).

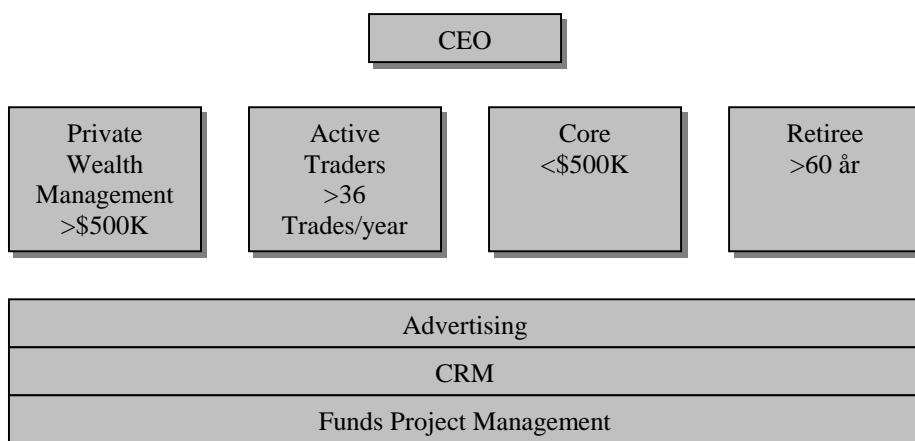
Organisationsstrukturen på RBC skiljer sig från andra banker då de har en matrisorganisation med kundsegments- och produktchefer som tillsammans ansvarar för strategi och lönsamhet för respektive segment och produkt. Detta ställer stora krav på de mjuka or-

ganisationsfaktorerna – företagets kultur och ledarskap – vilket verkar fungera på RBC tack vare starkt stöd från företagets ledning och tidigare företagskultur.

En kostnadskonsekvens med en matrisorganisation som RBCs är behovet av flera separata stödfunktioner för varje segment, vilket inte är optimalt (Selden & Colvin, 2005).

### 3.10.2 Fidelity Investments

Fidelity Investments är en investmentbank där kundlönsamhet utgör grunden för deras organisationsstruktur (Figur 3.5).



**Figur 3.5** Fidelity Investments organisationsstruktur (Selden & Colvin, 2005, s. 105)

Produkt- och områdeschefer är explicit underordnade kundsegmentscheferna, vilket gör att summan av de olika segmentens lönsamhet är företagets gemensamma operativa lönsamhet. Kundsegmentscheferna måste således, för att kunna mäta och nå lönsamhetsmål, inkorporera samtliga kostnader, och då även kapitalkostnader i deras kalkyler och verksamhetsstyrning.

Fidelity hade tidigare en kundsegmentering med två separata segmenteringar; tre ålderssegment, yngre än 36 år, 36 till 60 år och äldre än 60 år; och två tillgångsegment, mindre än \$100 000 och mer än \$100 000. Idag har Fidelity en annorlunda segmentering, som primärt grundar sig på mängden kapital som investeras (Tabell 3.3).

**Tabell 3.3** Fidelitys primära segment (Selden & Colvin, 2005, s. 128)

Segmentsnamn	Karaktäristika
Private Access	Över \$2 000 000 investerat
Premium	\$500 000 till \$2 000 000 investerat
Preferred	\$100 000 till \$500 000 investerat
Core	Mindre än \$100 000 investerat
Basic	Olönsam pga många telefonsamtal
Active Traders	Handlar fler än 36 gng/år

Denna multidimensionella segmenteringsmetod, grundad på både tillgångar och beteende, kan leda till överlappande av kunder. Detta tillåts dock inte av Fidelity då varje kund endast får tillhöra ett segment, och det råder därmed inget tvivel om vilken avdelning som är ansvarig för varje specifik kund. En kund som tillhör *Active Traders-segmentet* skulle även kvalificera sig för något av de fyra tillgångsbaserade segmenten, men Fidelity väljer att låta honom tillhöra Active Traders-segmentet då det på bättre sätt möter kundens behov (Selden & Colvin, 2005).

Fidelity beräknar samtliga kunders lönsamhet och analyserar varje segments lönsamhetspridning, då de upptäckt att även om kunders behov inom ett segment kan överensstämma kan beteendet skilja avsevärt. Kunder som har lika mycket kapital investerat och därmed tillhör samma segment, kan medföra drastiskt olika kostnader. Det är viktigt att förstå vilka kunderna är, identifiera deras olika behov och beteende för att sedan kunna avgöra hur man bör behandla de olika kunderna olika (Selden & Colvin, 2005).

### 3.10.3 *Brittisk Internetleverantör*

Tesen att det är mer kostsamt att bygga nya kundrelationer än att vårda gamla behöver inte alltid stämma. Storbacka et al. (1994) menar att en lojal kund också kan vara en olönsam sådan, då denne ofta ges rabatter och andra förmåner, oavsett den intäkt han/hon genererar. Lojala kunder kräver belöning för sin lojalitet.

Ang och Taylor (2005) har studerat en brittisk Internetleverantör med 130 000 kunder, för att undersöka om vissa kunder är mer lönsamma än andra, om lojala kunder är mer lönsamma än andra och om ett visst beteende påverkar lönsamheten mer än annat. Vidare vill de undersöka om en förändrad strategi kan påverka lönsamheten hos vissa segment, och slutligen om detta kan leda till en förbättrad vinst hos företaget. Rapporten bör enligt författarna främst appliceras på ett företag som påverkas av churn.

Ang och Taylor använder sig av en kunddatabas, data warehouse, där all kundinformation finns att tillgå, såsom Internetanvändande, antal ringda samtal till kundcenter, fakturainformation etc. Med hjälp av data warehouse fastställs 4 olika kundtyper, som baserats på multidimensionell segmentering med kundens bidragande bruttomarginal samt abonnemangstid (lojalitet) som styrande variabler:

**Tabell 3.4** Segmenteringsgrupper Ang & Taylor (2005)

<b>Segmentnamn</b>	<b>Marginal</b>	<b>Tid</b>	<b>Strategi</b>	<b>Resultat</b>
Star	Hög	Lång	Extra bra service	12 % ökning
Supernova	Hög	Kort	Behandla väl, uppmuntra längre tid	19 % gick över till att bli stars
Black Hole	Låg	Lång	Minska kostnad, cross-selling, up-selling	16 % minskning av de med negativ marginal
Eclipse	Låg	Kort	Öka eller begränsa tjänster för att kunna "avskeda" kunden	18 % gick över till att bli stars

Efter att författarna genomfört sin analys visade resultatet att 44 % av kunderna till Internetleverantören bidrog till företagets lönsamhet (Star 33 %, Supernova 11 %), medan 56 % var direkt olönsamma (Eclipse 14 %, Black Hole 42 %).

Undersökningen visade dessutom att det innebär en risk att endast fokusera på kundlojalitet, och vilseledande resultat kan lätt uppstå. Vidare påpekade författarna vikten av att även ha god kontroll på kostnader och intäkter, och detta på individuell kundnivå. Analysen visade också den positiva effekt som kan uppstå genom att skapa specifika strategier och mål för varje kundgrupp – strategier och mål som sedan ligger till grund för påverkan av beteendet hos en olönsam kund.

Sammanfattningsvis menar Ang och Taylor att om lönsamheten för ett företags samtliga kundgrupper hanteras bättre, kommer detta leda till en övergripande förbättrad finansiell situation hos företaget. Den Internetleverantör som studerades ökade sin totala bruttomarginal från 31,7 % till 34,1 %, en ökning med \$800 000.

## 4 Empiri

*Empirikapitlets syfte är att redogöra för insamlad empiri på ett objektiva sätt. Vi kommer att presentera empirin i olika underrubriker då vi har tematiserat intervjuvären för att få ett mer lättförståligt och hanterbart material.*

### 4.1 Com Hem AB

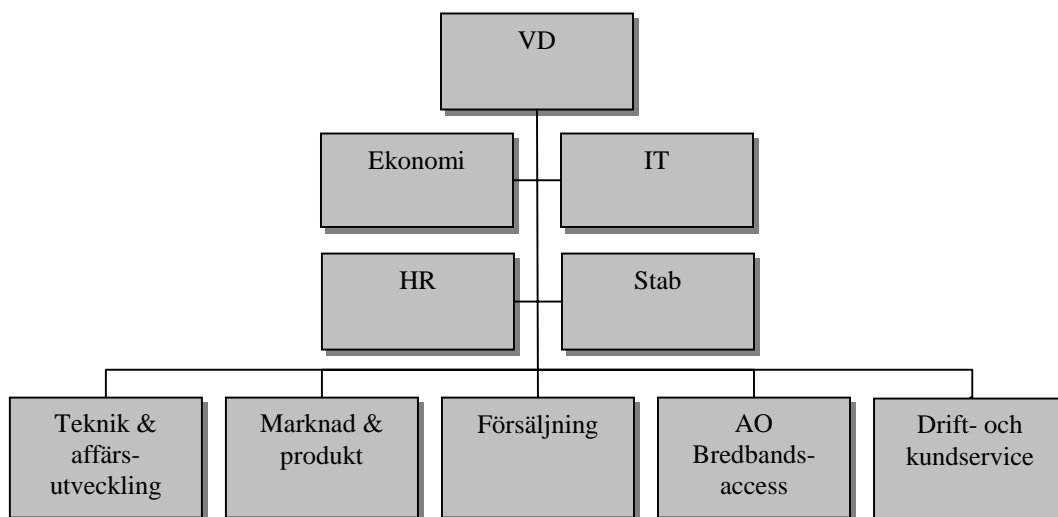
Com Hem AB startades under 1980-talet och ägdes av Telia tills det, år 2003, köptes av riskkapitalbolaget EQT ([www.comhem.se](http://www.comhem.se)). Com Hem erbjuder idag tre produkter, TV, bredband och IP-telefoni, och arbetar gentemot två olika typer av kunder, fastighetsägare och konsumenter. Företaget är först i Sverige med att erbjuda triple-play, vilket innebär att de erbjuder TV, bredband och IP-telefoni som faktureras på samma faktura (Com Hem årsredovisning, 2004). Både Bredbandsbolaget och Telia erbjuder idag samtliga tre produkter men fakturerar dem inte gemensamt.

Com Hems styrka är deras brett utvecklade kabelnät. Då den svenska bredbandsmarknaden ännu inte är mättad har den fortfarande en stark utvecklingspotential. Com Hems affärsidé ligger i att kapitalisera på kabelnätet i nätets fastigheter, vilket innebär att fastighetsaffären är en oerhört viktig komponent i verksamheten.

Com Hem befinner sig på en rörlig marknad, vilket tvingar dem till att ständigt fortsätta utvecklas för att vara konkurrenskraftiga. Verksamheten styrs utifrån ledstjärnan lönsam tillväxt. Nyckeln till tillväxt för Com Hem är flexibilitet och snabbhet. Det är viktigt att inte bli för komplex om man som företag vill slå de stora tunga aktörerna, som har tillräckligt stora muskler för att köpa upp hela marknaden om dem hade velat, säger Christofer Peilitz, produktchef för produkten TV. Konkurrenten hårdnar och i en bransch där Com Hem jobbar med abonnemangskunder måste de förtjäna kunden varje månad. Kunden gör ett aktivt val varje gång de betalar sin faktura. Com Hem har valt att differentiera sig; de ska vara ett starkt alternativ varumärkesmässigt och väljas på grund av kvalitet och service snarare än pris. Det räcker inte att ha ett bra pris om företaget inte kan leverera kvalitet, då stannar inte kunderna. För att stärka sin position på marknaden arbetar Com Hem med att skapa icke-kopierbara lösningar. Kabeltekniken är väl utvecklad och Com Hem väntar sig inte ett stort teknikkifte inom den närmsta framtiden.

## 4.2 Organisation

Com Hem arbetar med en funktionsmatris där marknad och produkt indelas i en matris med de tre produkterna TV, Bredband och Telefoni (se figur 4.1).



Figur 4.1 Com Hem organisationsstruktur

De två resultatenheter, Produkt & marknad och Försäljning, har ett resultatansvar för konsument- och fastighetsaffärer. Tidigare omfattades Försäljning av Produkt & marknad men behovet av dynamik mellan de två funktionerna bidrog till en organisationsförändring. Analysenheten på Produkt & marknad äger beslutsstödsystemet och har därför även ansvar för Com Hems data warehouse. Data warehouse är ett verktyg som sparar information om kunder och deras beteende, vilket gör det möjligt att utföra olika typer av analyser. På Com Hem används data warehouse bland annat för att följa kundstockutvecklingen, försäljningen, churn, försäljning av tilläggstjänster, migreringar uppåt och neråt i kundernas produktportfölj osv. Med hjälp av data warehouse kan Com Hem beräkna nyckeltal manuellt eller automatiserat. De automatiserade nyckeltalen är de som utgör det operationella beslutsstödet. Försäljning har det övergripande volymansvaret, dvs. att nå uppsatta säljmål.

Både produktenheterna och försäljningsenheterna för TV, bredband och telefoni, är kvartalsstyrt processorganiserade. I en process identifieras och budgeteras de mål som ska nås för att få önskad processutveckling. Ärenden med stort budgetbehov hanteras utanför processen. Com Hems arbete gentemot kund är en central fråga och hanteras som projekt avskilt från ordinarie arbetsprocess.

Stödfunktionerna på Com Hem är kundservice, teknik, IT, Human Resource samt företagsledningen. Kundservice är en fristående enhet av Com Hem som är beläget i Härnösand och hade ett medelantal på 168 medarbetare under år 2004 (Com Hem årsredovisning, 2004). Kundservice är en viktig säljkanal, och jobbar endast med ingående



samtal, men har som en av deras mest centrala uppgifter att alltid försöka utöka kundens produktportfölj med ytterligare erbjudanden.

### 4.3 Produkter – TV, bredband och IP-telefoni

Com Hem har ett erbjudande som omfattar alla tre produkter, som de kallar för Com Bo. Detta erbjudande omfattar tre produkter för priset av två. ”Varje tjänst har en produktchef/-ägare som är resultatansvarig för sin produkt. Com Bo gör dock att ingen av produkterna lever sitt egna liv. Erbjudandena bundlas så pass starkt att vi måste ha det integrerade tänkandet hela tiden. Det är detta som bygger triple-play”, säger Emma Svalin Sahlman.

TV-marknaden kännetecknas idag av en hårdnande konkurrens i och med tillkomsten av nya aktörer och distributionsnät (Com Hem årsredovisning, 2004). Bredbandsmarknaden är fortfarande i en tillväxtfas som påverkas och begränsas av penetrationen av datorer på den svenska marknaden. Telefoni är en mogen marknad där enda sättet att konkurrera är via pris. ”Det gäller att ta kunder från andra” säger Emma Svalin Sahlman. Totalt sett befinner sig triple-play-branschen i en tillväxtfas.

### 4.4 Kunder

#### 4.4.1 *Universum*

Com Hems kabelnät är via fastigheter knutna till 1,4 miljoner svenska hushåll. Dessa hushåll utgör vad företaget kallar för *Universum*, dvs. kunder som har tillgång till Com Hems analoga TV-grundutbud med ca 12 kanaler via sin fastighetsägares kontrakt. Alla dessa hushåll har inte en direkt kundrelation till Com Hem, då de inte har en fakturarelation och definieras därför ej som kunder. Övriga hushåll som omfattas av *Universum* men ej har en fakturarelation kallas *Prospect*.

Genom att tillämpa vad Com Hem kallar en gemensam affärslogik integreras de två försäljningsenheterna, fastighets- och konsumentförsäljning, vilket ger bättre förståelse för den övergripande affären och skapar synergieffekter. Det är viktigt att analysera och identifiera vad fastigheterna har för penetrationen av konsumentprodukter i sitt bestånd. Om Com Hem förlorar en fastighetskund till en konkurrent går även de konsumentprodukter som är knutna till fastighetens boende förlorade.

Av de 1,4 miljoner hushåll som finns i Com Hems *Universum* är det 1,1 miljoner som kan köpa bredband och snart även lika många som kan köpa IP-telefoni, då det sker en ständig uppgradering av nätet. Brutto har idag Com Hem ca 200 000 bredbandskunder, 200 000 digital-TV kunder och 80 000 telefonikunder. Då dessa överlappar varandra är kundstocken totalt på drygt 300 000 kunder (Com Hem årsredovisning, 2004). Tele-

marketingförsäljning<sup>7</sup> sker endast gentemot kunder inom Universum då konsumenter utanför inte kan bli kunder i nuläget.

#### 4.4.2 *Syn på kunder*

För 1,5 år var inte kundperspektivet lika centralt för Com Hem som det är idag. Fokus har ändrats från att endast titta på antal affärsavtal till att istället fokusera på antal kunder och deras behov. Com Hem vill att varje kund ska generera lönsamhet, något som enligt Emma Svalin Sahlman är fullt möjligt och är en fråga om inställning. Det senaste året har Com Hem varit väldigt effektivt vad det gäller marknadskommunikationen och försäljningen. Företaget har utvecklats mot att sälja mer till befintlig kund och det har vi tjänat mycket pengar på, säger Jörgen Konradsson. Tillväxttakten gör dock att de inte alltid behandlar kunderna på rätt sätt, långa väntetider etc. Detta är man på Com Hem idag medvetna om och jobbar mycket med att försöka ändra på.

Om Com Hem kunde få kommunikatörerna på Kundservice att formulera sig på ett visst sätt, tack vare specifik kundinformation, skulle man kunna skapa en personlig relation med varje enskild kund. Detta är något som i sin tur skulle kunna öka försäljningen och skapa värde för företaget. En kund som finns i en befintlig försäljningsrutin ska inte kunna bearbetas på något annat sätt; om en kund blivit uppringd tidigare i ett ärende ska det inte gå att kontakta den kunden gällande ett annat. Denna utveckling är främst intressant för telemarketingavdelningen, då kundservice redan idag har verktyg för detta ändamål. Kundmaterialet är heligt för Com Hem. Att ha passande rutiner för att hantera och bearbeta denna information är centralt.

Abonnemangskunder är, som tidigare nämnts, väldigt speciella i det avseendet att leverantören förtjänar kunden varje månad, varje gång de betalar fakturan. Kunden måste vara lönsam för Com Hem, samtidigt som kunden inte ska finna större nytta i något konkurrerande erbjudande. För Com Hem innebär det att kunna visualisera sin kundstock med hjälp av sitt data warehouse och skapa en stor förståelse och en ökad kunskapsnivå i företaget.

#### 4.4.3 *Kundmätt*

ARPU<sup>8</sup> (average revenue per user) är ett av de viktigaste nyckeltalen på Com Hem och genomsyrar hela organisationen. Även ägare och ledning tar del av ARPU-utvecklingen, då de ger en tydlighet och snabbt visar om omsättningen börjar vika inom något område. ARPU fördelas varje månad mellan produkter, för att sedan kategoriseras i abonnemang och vad som är engångsköp. Nästa steg i utvecklingen är att räkna omsättning på kundnivå för att sedan även omfatta kostnader. Com Hem kan idag räkna fram dessa nyckeltal manuellt, men de är inte en del av verksamhetsstyrningen. I framtiden

---

<sup>7</sup> Telemarketing är en form av direktmarknadsföring där en försäljare använder telefonsamtal till att övertala potentiella kunder för att sälja produkter eller tjänster ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

<sup>8</sup> ARPU är ett nyckeltal som beräknas genom dividering av intäkter med antalet användare/kunder ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

kommer även fördelning av ARPU ske mellan segment, vilket utökar analysen ytterligare.

Emma Svahlin Sahlman påpekar även vikten av rätt verksamhetsstyrande nyckeltal. I en säljorganisation är det viktigt att använda sig av rätt mått. Mäts företaget på volym kommer man att sälja volym. Mäts företaget på lönsamhet så är det där fokus kommer att ligga.

## 4.5 Segmentering

Com Hem arbetar just vid intervjutillfället med utveckling av en ny kundsegmentering. ”Denna har inte implementerats fullt ut men har testats på vissa områden”, säger Jörgen Konradsson. Segmenteringen på Com Hem har utvecklats med hjälp av beteendevariabler, dvs. hur kunden konsumerar tjänsten. Demografiska variabler, som de tidigare använde sig av, har tappat i relevans eftersom fler och fler av produkterna som företaget erbjuder är generiska. Detta innebär att tjänsten konsumeras i alla ålderssegment, av båda könen osv. Genom att använda sig av kundernas beteende vid segmentering, är det dessutom lättare att fastställa deras behov. Det har varit viktigt för Com Hem att finna en operativ relevans i varje parameter så att inte tid slösas på att analysera något som senare visar sig vara irrelevant. Analyserna får inte göras för komplexa, då det försvårar uppföljning. Spårbarheten är oerhört viktig. ”Det ger ingenting att göra bra produktbuntningserbjudanden som passar vissa beteendeselement om man sedan inte kan följa upp”, säger Christofer Peilitz.

Utifrån utvalda parametrar grupperas kunderna i ett antal strategiska segment. Vid utformningen tar Com Hem bl.a. hänsyn till antal telefonsamtal till Kundservice, vilket är en styrande parameter för segmenttillhörighet. Anledningen till att företaget valt att begränsa antalet segment till relativt få, är att de anser att för många inte är hanterbart. Beteendet är dock annorlunda beroende på produkt. Com Hem upptäckte att en kund kunde konsumera bredband utifrån en helt annan behovssegmentering än TV. Eftersom kunden kommer in i systemet stegvis kan det dessutom vara svårt att översätta en kunds beteende från en produkt till en annan. Com Hem blev därför tvungen dela in varje segment i taktiska subsegment. De taktiska subsegmenten används bl.a. för att avgöra vilken kommunikationskanal som ska användas vid marknadsföring gentemot kunderna.

Efter att kunden varit kund i tre månader kan Com Hem börja jobba med beteendedata och titta på olika köpmönster och konsumentmönster som senare kan användas vid utvärderingen av deras val av t.ex. TV-paket. Kunden blir efter detta indelad i ett segment som i sin tur kan bli styrande för nästa erbjudande. Com Hems arbetssätt ställer stora krav på deras IT-stödsystem, något som ständigt utvecklas. Mycket av arbetet som idag sker manuellt kommer i framtiden att ske via automatik via Com Hems CRM-system. Christofer Peilitz poängterar vikten av att de beräkningar som görs är operativt

användbara. De ska vara överblickbara och enkla för att de ska fungera affärsstyrningsmässigt. Graden av information måste skalas av därefter, dock utan att tappa möjligheten att följa försämrade försäljning och bakomliggande orsaker. Den ökade informationsmängden kräver en ökad automatisering och mekanisering.

## 4.6 Produktlönsamhet

Com Hems produktkalkyler ligger på TB1-nivå, dvs. kalkylerna omfattar direkta produktkostnader, och rörelsekostnaderna är exkluderade. Rörelsekostnaderna belastar istället resultatenheter, Produkt & marknad och Försäljning. Idag Com Hem gör inga kostnadskalkyler med kundsegment som kalkylobjekt, och detta kommer antagligen inte ske i framtiden heller. Det finns dock en risk för suboptimering om beslut enbart grundas på produktkalkyler, och ingen hänsyn tas till kundens lönsamhet. Eftersom de arbetar tvärs över olika produkter ökar beslutens komplexitet. Com Hem är medvetna om deras produktmarginaler och kan om tvunget prioritera mellan produktavtal.

## 4.7 Lojala kunder

### 4.7.1 Churnratio

Branschsnittet churnratio ligger idag runt 20 %, vilket dock är ett svårt nyckeltal att grunda jämförelser på, speciellt i en abonnemangsbransch. Ration i branschen är relativt konstant, vilket innebär att en kund har samma avtal i genomsnitt i 5 år.

Ju större kundstock Com Hem har desto högre kommer churnration att vara. Churnration på Com Hems olika produkter skiftar, och de individuella nivåerna beror till stor del på flytt men även på att kunden inte har råd, för att kunden ångrat sig eller helt enkelt för att en konkurrent tecknat avtal med kunden.

Det har blivit lika viktigt att få ner churnratio som att få in nya kunder, säger Emma Svalin Sahlman. Com Hem vill bli bättre på att läsa churnsignaler, något som de försökt med genom den nya beteendeselementeringen. En varning för Com Hem om att kunden håller på att närma sig en uppsägning kan vara att de inte ringt på ett tag, att de inte loggat in på sitt bredband eller att de ringer kundservice mycket för att de inte är nöjda.

### 4.7.2 Merförsäljning

Com Hems befintliga kunder kan göras mer intäktsgenererande genom något som kallas breddning. Detta innebär att kundens portfölj blir större och/eller bredare genom antingen korsförsäljning eller uppförsäljning. Korsförsäljning gör företaget genom att t.ex. sälja TV till en telefonikund. Denna typ av merförsäljning kräver bra samarbete mellan produktavdelningarna. Uppförsäljning innebär att de säljer tilläggstjänster för en produkt t.ex. att sälja talsvar till en telefonikund, säkerhetspaket till bredbandskund eller

premiekanal till TV-kund. Det kan också gå ut på att få en kund att gå upp till en högre nivå i sin produktpaketering.

## 4.8 Kostnader

Som det nämndes tidigare har fokus legat på befintlig kund det senaste året och detta har ökat Com Hems omsättning. En ny kund betingar egentligen ett större värde till kundstocken, men marknadsföringskostnaderna för att skaffa nya kunder är något högre. Försäljningskostnaderna är ungefär lika för ny och befintlig kund då Com Hem använder sig av samma kanaler fast med olika taktik för olika produkter. Telemarketing är en dyr säljkanal för både nya och befintliga kunder. Skillnaderna mellan de båda ligger i att företaget inte kan anpassa sin försäljningstaktik gentemot Prospects, utan behandlar alla på samma sätt, då det finns för lite information om dessa (endast ålder och kön). En aspekt som tillför ytterligare komplexitet till fördelningen av kostnader är skillnaden i marknadsföringsstrategi mellan olika produkter. Olika marknadsföringsstrategier kostar olika mycket och är mer eller mindre effektiva beroende på vilken produkt som marknadsförs.

Kundservice genererar höga kostnader i förhållande till den kundplacerade hårdvaran (TV-boxen och bredbandsmodemet med eller utan IP-telefonistöd) som har en avskrivningstid på 3 år. Vid kalkylering för marknadsföringskampanjer beräknas kundservicekostnaderna schablonmässigt per kund. Marknadsförings- och försäljningskostnader är direkt härledda till aktuell produkt.

Som tidigare nämnts så fördelas inte rörelsekostnaderna på produkter utan kostnaderna ligger på resultatenheter. Det utgör inget problem, tekniskt sett, att fördela kostnaderna mellan produkter, men Com Hem har valt att inte göra detta eftersom de är ett relativt litet företag. Olika kunder medför olika täckningsbidrag samt olika kostnader. Att fördela alla kostnader skulle därför inte ge en rättvis bild.

## 4.9 Kundlönsamhet

### 4.9.1 Bakgrund

Intresset för att räkna på kundlönsamhet är något som vuxit fram på senare år. Verksamhetsstyrningens fokus har övergått från att vara enbart volymmål till att ha blivit kombinerade volym- och lönsamhetsmål, vilket är ett resultat av influenser från ägarna.

Några av de största trösklarna för en blivande kund är bindningstid. Com Hem, liksom resten av branschen, strävar efter att finna alternativ till långa bindningstider, för att på så sätt lättare skapa fler kundkontakter. Detta tror Com Hem kommer resultera i ett behov av kundlönsamhetsberäkning.

#### 4.9.2 Lönsamhet per kund

Idag räknar Com Hem ut en kalkylmässig lönsamhet för hela företaget som fördelas på produkterna. I dagsläget kan de räkna ut lönsamheten per kund manuellt, men får då ett genomsnittsnickeltal. I en sådan kalkyl ingår omsättning från respektive produkt, intäkter från fastigheter, kostnader för kabelnätet, produktions- och kundservicekostnader. Denna siffra delas sedan med kundstocken för att få fram ett genomsnittligt värde per kund. Det centrala för Com Hem är att genomsnittet är tillfredsställande. De anser att så länge genomsnittet är tillräckligt tillfredsställande får de leva med lite skillnader bland kunderna, detta eftersom kundstocken är så pass stor. Lönsamhetsberäkning är svårt att genomföra på en massmarknad och relevansen i ett sådant system är större för ett företag som har få stora kundkonton.

Att automatiskt kunna se lönsamheten på varje kundgrupp/kundsegment efter en kampanj är något som marknadsanalytikerna har särskilt stort intresse av och som de anser det finnas behov för, men manuellt är detta idag för tidskrävande, säger Emma Svalin Sahlman. Hon menar vidare på att de kommer att kunna se kundens kostnader på kundnivå i framtiden, och inte bara på aggregerad nivå. Idag fördelas kostnaderna schablonmässigt med kampanjkostnader som grund. De kostnader som inte är volymberoende kommer dock aldrig att fördelas då en stor del av verksamhetens kostnader är fasta kostnader. ”På en aggregerad nivå är kundens köpbeteende viktigast för att kunna se följderna av en kampanj”, anser Christofer Peilitz.

Jörgen Konradsson menar att den dagen Com Hem börjar räkna och analysera intäkter på kundnivå har de kommit väldigt långt. Detta steg bör ändå komma före en beräkning av kostnader per kund. Att räkna kostnaderna schablonmässigt, som de gör idag, fungerar tillräckligt bra än så länge, menar han. Fokus bör först läggas på att räkna ut intäkter per kund.

Christofer Peilitz betonar vikten av att kunna se vid vilken pris- eller kvalitetsupplevelse som kunden köper mer. Det kanske går att få fram genom en lönsamhetsberäkning per enskild kund. Men återigen så måste det ske på ett överskådligt och enkelt sätt för att det ska vara lönsamt. Det kan vara farligt att ta med för mycket i kalkylen då det kan bromsa upp och göra att företaget går miste om vissa skaleffekter.

Enligt Jörgen Konradsson kan det även vara värt att diskutera huruvida informationen om varje kunds lönsamhet ska gå längre ner i organisationen. Hur mycket vill företagsledningen att avdelningarna ska ha insyn i? Mår t.ex. försäljningsavdelningen bra av att veta exakta kostnader per kund? Styrningen blir inte alltid bättre för att det går längre ner i organisationen.

#### 4.9.3 Lönsamhet per segment

För Com Hem är det som sagt massan som är viktig och som ger lönsamhet, och det finns inga skraddarsydda paket utifrån segmenteringen. Då Com Hem agerar på en

massmarknad vill de inte skraddarsy erbjudanden eftersom detta kan hämma tillväxten i det långa loppet. Momentant skulle Com Hem kunna ha betydligt fler kunder men med risk för att fragmentera kundstocken. Dessutom finns en risk med skraddarsydd erbjudanden då alla segment inte har en lika stor utvecklingspotential. Com Hems styrka ligger i att inte ha en fragmenterad kundstock, med ett flertal olika grupper att behöva ta hänsyn till. Därför jobbar Com Hem inte med enskilda säljare, utan använder sig av masskommunikation. Segmenteringen används till att anpassa marknadsföring men inte till att anpassa erbjudanden.

Vår bransch är ett kunskapsspel, men det gäller att inte bli för smart då det finns inbyggda begränsningar i behovssegmentering. Det kan vara en person som står på abonnemanget, medan en annan person använder produkten. Dessutom hämmas spårbarheten i analyserna av för komplexa erbjudanden, säger Christofer Peilitz.

#### *4.9.4 Dåliga kunder, olönsamma kunder*

Enligt Com Hems egen definition så har företaget inga olönsamma kunder, då erbjudanden som regel ska vara lönsamma inom bindningstiden. Resonemanget faller dock snabbt när de tar med kampanjerbjudanden och kundservicekostnader i beräkningarna. En av effekterna av CRM-utvecklingen har varit att det idag är lättare att få en uppfattning om vilka kundsegment som är olönsamma eller riskfyllda.

Självklart är det så att Com Hem vill ha lönsamma kunder, men ibland gör de undantag. En låg-ARPU-kund kan vara acceptabel om kunden agerar som advokat och värvar andra kunder. Detta är inget som det utförs beräkningar på, utan vi går mer på magkänsla, vilket hittills har fungerat ganska väl, säger Christofer Peilitz. Den ekonomiska analysen blir alltid mer trögörlig. Det skulle innebära en ordentlig alarmklocka att upptäcka hur stor andel av kundstocken som är olönsamma; men om det är företagets bästa advokater så är kalkylen missvisande.

Problemet med olönsamma befintliga kunder försöker Com Hem åtgärda genom merförsäljning. Idag specificeras låg-ARPU-kunder på listor som används i riktade telefonkampanjer. I framtiden ska liknande försäljningsmoment ske via automatik, t.ex. om kund inte tecknat avtal tre månader efter en telefonkampanj ska kunden få ett specifikt erbjudande via brev.

Vissa kunder har höga startkostnader, då de initialt ringer mycket till Kundservice, men blir sedan lojala kunder med höga switching-costs. De som dock kostar lite initialt kanske har lättare för att byta operatör. Svårigheten ligger i att vikta dessa grupper mot varandra.

Produkt & marknad använder sig av genomsnittliga nyckeltal som beslutsunderlag medan Kundservice har ett större behov av kundspecifik information. Med hjälp av infor-

mationen kan Kundservice bemöta och behandla varje kund bättre och skapa en större nytta för kunden och en ökad lönsamhet för Com Hem.

## **4.10 Framtid och utvecklingsvägar**

Den kraftiga tillväxt som Com Hem erfarit hade, enligt dem, aldrig kunnat förverkligas utan en kundcentrerad verksamhetsstyrning. Affärsplanens höga lönsamhetsmål har infriats tack vare gemensam affärslogik och det nya kundperspektivet.

### *4.10.1 Mål*

Då Com Hems olika avdelningar är processdrivna, sätts det kontinuerligt nya mål. Kundstocken har ökat med ungefär 50 % (broadband 50 % och TV 30 %). Då volymtillväxten spås stagnera har Com Hem börjat fokusera mer på behandlandet av befintliga kunder, och arbetar nu med att utveckla en handlingsplan för att stävja churnratio.



## 5 Analys

*I detta kapitel kommer vi att analysera vår empiri med hjälp av vald teori. Vi har i bästa möjliga mån försökt använda oss av samma struktur som i teorikapitel, detta för att läsaren lättare ska kunna följa vår analys och enklare kunna koppla till både teori och empiri.*

### 5.1 Kundperspektiv

Com Hems verksamhetsstyrning har förändrats under de senaste åren. Kunden har idag en mer central roll och analyser sker främst på kundbasis, istället för som tidigare på avtalsbasis. Detta tyder på en ökad kundcentrering. Kundperspektivet har gått från att se marknaden som en ren massmarknad till att Com Hem i dagsläget är på god väg att införa en kundsegmentering. Ett förändrat kundperspektiv medför ett förändrat behov av företagsstrategi, kundrelationshantering och en förändring gällande de anställdas arbets-situation.

Att förbättra kunskapen om företagets kundstock är ett kontinuerligt arbete som sker parallellt med kärnverksamheten och förbättrar förståelsen om kundernas behov. Com Hem har valt att inte gå hela vägen till att analysera kundbehov på individbasis, men säger sig vara någonstans mittemellan one-to-one-marknadsföring och massmarknadsföring, då de har börjat analysera kunder på segmentsbasis.

Com Hem har intentionen att i framtiden eventuellt ha ett dualt kundperspektiv. Eftersom företagets marknadsföring och kundtjänst ägnar sig åt olika sorters kundinteraktion för det med sig olika behov av kundperspektiv och kundinformation. Marknadsföringens kundperspektiv är på en aggregerad nivå utan individuell analys, medan kundtjänst-kundperspektivet är på individnivå.

Triple-play-marknaden är en konsumentmarknad med mer eller mindre generiska tjänster. Com Hems kundstock, som omfattar drygt 300 000 kunder, innehåller konsumenter inom så gott som alla demografiska variabler; kön, ålder, lönenivå mm. Utifrån detta är Com Hems marknadsföringsstrategi utvecklad, vilken fokuserar mestadels på massmarknadsföring, och har därför även ett tämligen aggregerat kundperspektiv.

Kundtjänstavdelnings behov, av ett mer individuellt kundperspektiv, grundar sig i att de har direktkontakt med kunderna via telefonsamtal. Detta medför ett större behov av

individualiserad försäljning och bearbetning. Att vid direktkontakt ha informationen tillgänglig och kunna erbjuda rätt erbjudande till rätt kund vid rätt tidpunkt kan effektivisera samtal, men framförallt påverka utgången av dessa.

Kundinformationen som lagras kontinuerligt i Com Hems data warehouse möjliggör ett såväl individuellt som mer aggregerat kundperspektiv. Så gott som all tillgänglig data sparas för automatisk bearbetning, exempelvis nyckeltal som används i företagets verksamhetsstyrning, eller som informationsunderlag för analyser.

Com Hems kundrelaterade verksamhetsstyrning består idag av volym- och ARPU-mål. Såväl marknadsföringsavdelningen och produktavdelningarna som ledning och ägare följer företagets ARPU- och volymutveckling kontinuerligt. Att använda sig av genomsnittsnykkeltal motiverar Com Hem med att de främst har ett aggregerat kundperspektiv, och att det är den generella intäktsförändringen som är av störst intresse. Detta kan man ställa i relation till RBC som även de agerar på en konsumentmarknad och, trots en kundstock på över 10 miljoner konsumenter, ändå väljer att beräkna och använda sig av individbaserade nyckeltal. Vi kommer att resonera kring detta senare i kapitlet.

Com Hem når idag över 1 miljon hushåll i Sverige och tillväxtpotentialen är tyvärr begränsad, både på grund av det faktiska antalet fastigheter som är av ekonomiskt intresse, och på grund av konkurrenters fortsatta etablering. Fokus kommer i framtiden att skifta mot att skapa lönsammare produkter och indirekt lönsammare konsumenter. Det är produkterna och kunderna som har mest lönsamhetspotential, först och främst via ökade intäkter, men i ett senare skede genom sänkta kostnader.

## 5.2 Intäkter

Då Com Hem använder sig av aggregerat kundperspektiv påverkar även detta beräkningen av kunders intäkter. Idag använder de ARPU, som är ett genomsnittligt nyckeltal där företagets rörelseomsättning divideras med totala antalet kunder. Detta medför en förenklad bild av det verkliga kundbehovet, och omöjliggör en djuplodad analys och kundförståelse.

En analys som Com Hem dock ägnar sig åt, men som inte finns representerad i vår teori, är analys av migreringar mellan segment och migreringar upp och ner mellan produktpaket. Migreringar ökar komplexiteten i både analys av kundintäkter och kundkostnader. Analys av migreringar anser vi vara intressant men behandlas som sagt inte i detta arbete.

### 5.3 Kostnader

Com Hems rörelsekostnader fördelas idag inte mellan produkterna utan ligger på resultatenheterna Produkt & marknad och Försäljning. Anledningen till att man inte fördelar kostnaderna mellan produkter är enligt Com Hem att det inte skulle ge ett rättvisande resultat. Inför och efter varje kampanj beräknas täckningsbidrag per kund, där marknadsförings-, försäljnings- och kundservicekostnader ingår. Marknadsförings- och försäljningskostnaderna kan då härledas direkt till produkterna. Kostnaderna för kundservice fördelas vid kampanjerna schablonmässigt.

Com Hem fördelar alltså enbart direkta kostnader till deras produkter. De indirekta kostnaderna fördelas vare sig till produkt eller till kund, något som Samarbetande Konsulter AB (SAM, 1993) och Gerdin (1995) inte förespråkar; på ett företag som Com Hem, där indirekta kostnader utgör en stor del av totala kostnader, ger fördelningen av dessa en mer rättvis bild av företagets kostnadsstruktur. Enligt Samarbetande Konsulter AB (SAM, 1993) är det en fråga om att skapa en modell som avspeglar företagets relevanta kostnadsmekanismer. En möjlighet för Com Hem är att använda sig av ABC-kalkylering vid beräkning av produkternas anspråk på kostnader, och analysera de aktiviteter som är orsaken till kostnadernas uppkomst. Då undviks problemet med dolda förluster eller vinster som annars kan uppstå vid traditionella kalkyler. En av anledningarna till att Com Hem valt att inte fördela indirekta kostnader i en traditionell produktkalkyl är att dessa, enligt dem, kan ge en snedvriden bild av kostnadsstrukturen, då kostnadsfördelningen inte står i proportion till intäktsfördelningen. Med aktiviteter som fördelningsgrund undviks även detta problem.

### 5.4 Kundlönsamhet

#### 5.4.1 *Genomsnitt eller individbaserad?*

Com Hem riktar idag sin marknadsföring och försäljning mot massan, som vi beskrev ovan. Trots indelningen i segment väljer företaget att kalla det massmarknadsföring, eftersom dessa segment är få till antalet och innehåller samtidigt ett stort antal kunder. Anledningen till att de valt att kommunicera mot hela kundstocken är att det finns en homogenitet i det sätt som kunderna konsumerar tjänsterna. Risken med detta synsätt är att Com Hems bild av sina kunder blir förenklad, vilket kan leda till att felaktiga beslut tas gällande såväl marknadsföring som kundhantering. Genom att beräkna varje enskild kunds lönsamhet kan man åstadkomma mer exakt information, vilket bidrar till större förståelse för kundens beteende och därmed en bättre allokerad marknadsföring.

En faktor som hindrar många företag att genomföra lönsamhetskalkylen med sådan exakthet är att det är ett dyrt och tidskrävande arbete som ligger bakom. RBC har gått från att ha tre segment till åtta, och att utvärderar nu månatligen varje individuell kunds lönsamhet och behov. Med en kundstock på 10 miljoner borde det arbetet vara både kost-

samt och tidskrävande. Dessa faktorer vägs dock upp av den ökade lönsamheten som en bättre kundkunskap och kundrelation ger. Även Internetserviceleverantören som Ang & Taylor undersökt har utfört lönsamhetsberäkningar på individnivå för att sedan gruppera dessa i segment. Författarna påminner oss här ännu en gång om vikten av att ha kontroll på kundernas bidrag till intäkter och kostnader. Det var just detta som resulterade i att Internetleverantören ökade sin bruttomarginal från 31,7 % till 34,1 %. Det finns en risk att Com Hem går miste om potentiell vinst då man räknar ut en genomsnittlig kundlönsamhet. Med hjälp av kundlönsamhetsanalys på individnivå skulle Com Hem även få bättre beslutsunderlag inför kampanjer.

#### 5.4.2 Kundlönsamhetsanalys

Den marknad som Com Hem agerar på är fortfarande i en tillväxtfas, vilket innebär att konkurrensen kan öka på sikt. I och med denna utveckling kommer priset att bli en mer avgörande faktor även för högkvalitativa produkter. I dessa lägen kan det vara viktigt för företag att ha en marginal för att, om så behövs, kunna sänka priset utan att gå med förlust. Om Com Hem skulle hamna i en situation där de tvingas konkurrera med pris behövs en ökad kunskap gällande företagets, produkternas och kundernas kostnad- och intäktstruktur. Genom att utveckla en kundlönsamhetsanalys kan Com Hem få en ökad förståelse gällande dessa strukturer och vidta nödvändiga strategiska åtgärder.

Com Hem kan i dagens läge endast räkna ut lönsamheten för sina kunder manuellt. Det görs genom att från ARPU-värdet subtrahera schablonmässiga kostnader, och slutligen dividera resultatet med antalet kunder i kundstocken. Detta ger en genomsnittlig lönsamhet per individ, men är tidskrävande att beräkna och inte heller något som satts i system. Som tidigare nämnts bedömer Com Hem att genomsnittet är ett tillräckligt tillfredsställande nyckeltal då de agerar på en massmarknad och anser att kundernas behov är relativt generiska. I framtiden kommer en beräkning av enskilda kostnader på kundnivå att kunna göras, men först efter att ett system för uträkning av intäkt per kund utvecklats.

Att man på Com Hem idag bara tittar på kundstocksvolym och intäkter per kund, innebär att informationen om vilka kunder som är lönsamma och olönsamma aldrig beräknas. De kan räkna ut lönsamheten för hela kundstocken, för att sedan dividera med det totala antalet kunder och på så sätt få fram en genomsnittlig lönsamhet per kund. Com Hem menar att denna information är tillräcklig, och en lönsamhetsanalys av varje enskild kund skulle vara för kostsam och tidskrävande. van Raaij et al. (2003) menar dock att en sådan analys skulle medföra större inblick i vilka kunder som är mest och minst lönsamma, vilket i sin tur leder till en större förståelse för kunden. Detta gör att man lättare kan tillfredsställa kundens behov och därmed öka företagets lönsamhet. Med tanke på att Com Hem vill gå mot att vara mer kundorienterade borde denna förändring inte vara så främmande för dem. Det är viktigt för företaget att ha kalkyler som är enkla och överskådliga, så att man lätt kan använda dem i den dagliga verksamheten. Å andra sidan skulle man genom att identifiera de beteenden som är kostsamma, lättare kunna

utföra införa åtgärder för att förändra dessa. Detta skulle spara både tid och pengar på längre sikt.

En fråga som uppkommer då man får ökad kunskap om kunders lönsamhet är hur man bör hantera de kunder som är olönsamma. Men frågan man bör ställa sig är orsaken till kundens olönsamhet. Är det på grund av att kundens produktportfölj inte är tillräckligt bred och intäktsbringande, eller är det på grund av att kunden orsakat för mycket kostnader, genom att t.ex. ringa till kundservice ofta? I båda fallen gäller det att antingen försöka påverka kundens beteende eller att avveckla kunden (van Raaij et al, 2003). Com Hem ser en kund som lönsam om kundplacerad hårdvara och kundanskaffningskostnad är återbetalad. Det som forskarna (t.ex. Selden & Colvin, 2005; Peppers & Rogers, 2005; van Raaij, 2005; Storbacka, 2000; SAM, 1993) framhäver i diskussionen kring kostnader, är snarare samkostnader kopplade till kundbeteende (t.ex. supportsamtal till kundtjänst) än direkt härledbara kostnader (t.ex. kundplacerad hårdvara). Detta är kostnadslag som Com Hem mer eller mindre bortser från och därmed definierar de olönsamma kunder som lönsamma.

Efter att ha utformat en kundlönsamhetsanalys skulle man kunna se vilka kunder som är olönsamma och varför, för att därefter utföra rätt åtgärd. Com Hem framhåller att en olönsam kund trots allt kan vara viktig för företaget som ambassadör. Det kan dock vara svårt att identifiera dessa kunder och problemet med olönsamhet kvarstår. Det bästa för Com Hem vore att även ha lönsamma kunder som ambassadörer.

Branschtrenden inom triple-play är att hitta alternativ till långa bindningstider, eftersom detta oftast innebär en tröskel för kunden att ansluta sig till abonnemanget. Vissa potentiellt lönsamma kunder anser att bindningstiden är för lång och avstår därför från att ansluta sig. Tappar man dessa potentiella kunder innebär det en risk för förlorade intäkter. För operatören innebär trenden med förkortade bindningstider dels en risk för förlorade intäkter då kundens switching-costs minskar, vilket gör det lättare för dem att byta operatör. Den kortare bindningstiden kan påverka intäktsstrukturen men kommer inte att påverka kostnadsstrukturen. Dessa två faktorer gör att lönsamheten för företaget riskerar att försämrans vid införandet av kortare bindningstider. I och med att rörelsekostnaderna relativt sett ökar kommer de att bli en alltmer avgörande faktor i konkurrensen om kunderna. Detta ökar in sin tur behovet av kundspecifika kostnadsberäkningar. Genom att exempelvis använda sig av ABC-kalkylering på kunder skulle man kunna få fram exakt vilka kunder som genererar vilka kostnader. Även genom att analysera ABC-grundade produktkalkyler gentemot kunder, skulle Com Hem kunna klargöra vilka kunder som köper vilka produkter och därigenom öka förståelsen om kundernas behov och lönsamhet.

Precis som man använder ABC-kalkylering vid allokering av kostnader till produkter, kan detta göras till Com Hems individuella kunder. På Com Hem vet man idag som sagt inte vilka kunder som är lönsamma respektive olönsamma, vilket kan innebära att de

valt att satsa på fel kundgrupp i deras kampanjer. Det kan visa sig att en kund som Com Hem på grund av tidigare beräkningar trott var olönsam och därför avvecklat, i själva verket är lönsam. Med aktivitetsinformation skulle man kunna identifiera förhållandet mellan kundens bidrag till intäkter och kostnader och därmed avveckla eller utveckla.

#### 5.4.3 *Merförsäljning – bundling, korsförsäljning och uppförsäljning*

Com Hem arbetar idag med tre grundtjänster: Kabel-TV, Internet och IP-telefoni, och använder sig av såväl bundling som korsförsäljning och uppförsäljning. De använder därmed de utökade möjligheterna som företag får i och med att de erbjuder flera tjänster. Com Bo är Com Hems förbestämda tjänstesammansättning; bundlade erbjudande, som erbjuder tre tjänster för priset av två. De kunder som tecknat ett Com Bo-erbjudande är bundna till Com Hem via tre tjänster och får därmed en högre switching-cost. Com Bo-erbjudandet medför dock även en ansvarsproblematik då Com Hem har separata produktenheter med respektive resultatansvar.

Upp- och korsförsäljningskampanjer riktas gentemot de kunder som har ett lågt ARPU. Detta sker dock inte via automatik utan är något som görs manuellt när det anses att det finns behov. Vid upprepad merförsäljning till en och samma kund finns det risk för en negativ effekt – det kan skapas incitament för kunden att inte utöka sitt avtal, utan istället byta leverantör. Att ha väl utvecklade rutiner gällande kundhantering är fundamentalt för att lyckas med målet att utveckla komplexa kundrelationer.

Både telemarketingavdelningen och kundtjänst ägnar sig åt upp- och korsförsäljning. Försäljningsavdelningen, som är ansvarig för att nå försäljningsmål, har dock inget mandat över kundtjänstavdelningen som agerar som en helt egen ansvarsenhet. Dessa ansvarsförhållanden är inte helt optimala då det finns risk för suboptimering, samt att incitamenten hos kundtjänstavdelningen för att ta vara på kundkunskap och förbättra kunderbjudanden eller kundrutiner kanske inte är lika stora.

Alla operatörsföretag lider av och arbetar aktivt för att stävja churn. Com Hem arbetar nu med att utveckla rutiner vars syfte är att via automatik avläsa churnsignaler för att vidare kunna genomföra insatser för att avvärja specifika kundavhopp.

#### 5.4.4 *Kundrelationens långsiktiga värde*

När man beräknar en kunds långsiktiga lönsamhet tar man framtida kassaflöden, minus kundspecifika tjänstekostnader och kundrelationskostnader och diskonterar det värde man får till idag. Tidigare har Com Hem kunnat räkna fram hur lång tid en kund måste vara bunden till tjänsten för att bli lönsam, vilket enligt regel ska ske inom bindningstid. I och med trenden med kortare bindningstid kan det bli svårare att estimerar kundens långsiktiga lönsamhet. Med hjälp av en kundlönsamhetsanalys kan Com Hem lättare räkna ut kundens långsiktiga lönsamhet oavsett bindningstid. Då vissa lönsamma kunder kan uppfatta bindningstiden som för lång kan det vara fördelaktigt för Com Hem att erbjuda dessa en kortare bindningstid. Det som van Raaij (2005) dock kritiserar med

denna typ av långsiktiga beräkningar är att de bygger på estimeringar vilket därför gör dem osäkra. En risk, som tidigare nämnts, är att den sänkta bindningstiden snarare minskar lönsamheten än förbättrar den.

## 5.5 Segmentering

Segmentering syftar till att fördela kundstocken efter behov. Com Hem har tidigare använt sig av demografi vid segmentering, men har idag valt att istället använda beteendevariabler. Orsaken till detta är det faktum att variabler som ålder och kön inte längre är passande att dela in kundstocken efter – de produkter Com Hem erbjuder är generiska och konsumeras idag av alla ålderskategorier oavsett kön. För att avslöja kundernas behov är beteendesegmentering mer ändamålsenligt då denna ger en djupare kunskap om kunden. Däremot blir den desto svårare att hantera. Enligt Malhotra och Birks (2003, s.118) ger segmentering efter beteende en klarare bild av kunden och dess behov, samtidigt som den är mer kostsam och svårare att utföra.

För Com Hem är segmentering ett verktyg för anpassning av marknadsföringen, inte för individualisering av erbjudanden. De anser inte att de behöver skräddarsy sina erbjudanden, då de tror att det kommer hämma tillväxten på lång sikt. Men genom att segmentera utefter verkligt beteende kan ett företag utforma och anpassa tjänster efter mönster som omfattar beteendesegmentets faktiska preferenser, och på så sätt generera en ökad lönsamhet. Men en sådan segmentering ställer också höga krav på väl fungerande och utvecklade stödsystem för att kunna hantera den mängd information som krävs. Com Hem utvecklar ständigt sitt IT-system, och ser i framtiden att de flesta analyser och beräkningar kommer att ske per automatik.

Det antal segment Com Hem använder sig av påverkar också företagets arbetssätt väsentligt. För många segment ger en fragmenterad kundbas som kan vara problematiskt att hantera vid förändringar, och minskar möjligheten till skalfördelar. För få segment medför en risk att inte kundernas behov preciseras tillräckligt. I och med att Com Hem har valt att använda sig av relativt få segment löper de därmed risk att utforma erbjudanden som inte tillfredsställer kundernas behov. Få segment ger däremot en mer flexibel och lätthanterbar organisation som snabbare kan skifta fokus vid en hastig behovsförändring. Som Com Hem själva menar är den kabelteknik de idag bygger sin verksamhet på någorlunda stabil, och ett teknikskifte verkar ligga långt framme i tiden. Därför kan ett skifte mot fler, mer preciserade segment, och en ännu mer kundfokuserad verksamhet vara en intressant framtida strategi, trots att företaget verkar på en massmarknad.

Antal segment som ett företag väljer att arbeta med är ytterst individuellt, och beror på en rad interna och externa faktorer. Com Hem har valt att arbeta med ett fåtal segment. Detta beror på de svårigheter det innebär att hantera och arbeta med ett större antal seg-

ment. Teorin menar att segmentering är en process som ständigt är under utveckling; man kan inte säga att ett segmenteringsprojekt är färdigt, eftersom den kundstock man arbetar med alltid förändras. Selden & Covlin (2005) förespråkar att iterativt undersöka ens kundstock och segment för att försäkra sig om att man använder sig av det optimala antalet segment. Vid optimalt antal segment kan Com Hem hantera sina kunder på ett bättre sätt, vilket bidrar till att kundlojaliteten ökar, churn minskar, samtidigt som det kan generera en ökad försäljning och därigenom en förbättrad lönsamhet. Com Hem bör analysera sina segment och se om just den indelningen av segmenten de idag har är den optimala för att skapa lönsamma kunder.

Com Hems olika produkter är i olika branschstadier; bredband och digital-TV är inte lika mogna marknader som telefoni. Detta bidrar till ytterligare komplexitet i analys av kundbehov, vilket skulle kunna vara en orsak till att en och samma kund kan klassificeras i olika taktiska subsegment för olika produkter. På lång sikt tror dock Com Hem att även bredbands- och digital-TV-marknaden kommer att mogna.

## 5.6 Lönsamhetsanalys av segment

Com Hem, som har en behovssegmentering, ska enligt Selden och Colvin (2005) likt de tre fallstudierna i detta läge utveckla och börja använda sig av kundlönsamhetsanalyser, för att i näste skede analysera hur lönsamheten ser ut och är fördelad inom deras olika behovssegment. Idag har Com Hem börjat följa sin ARPU-utveckling inom deras respektive segment, vilket i sig tyder på ett steg i rätt riktning. Genom att utveckla lönsamhetsanalys på individnivå och utföra analyser av kundlönsamhet kan Com Hem bättre identifiera sina kunders behov och beteende och kontinuerligt förbättra sina kundrelationer (Selden & Colvin, 2005). Detta skulle bidra till att Com Hem skulle kunna anpassa sina erbjudanden ytterligare efter kundernas önskemål.

## 5.7 Organisera företaget efter kunder

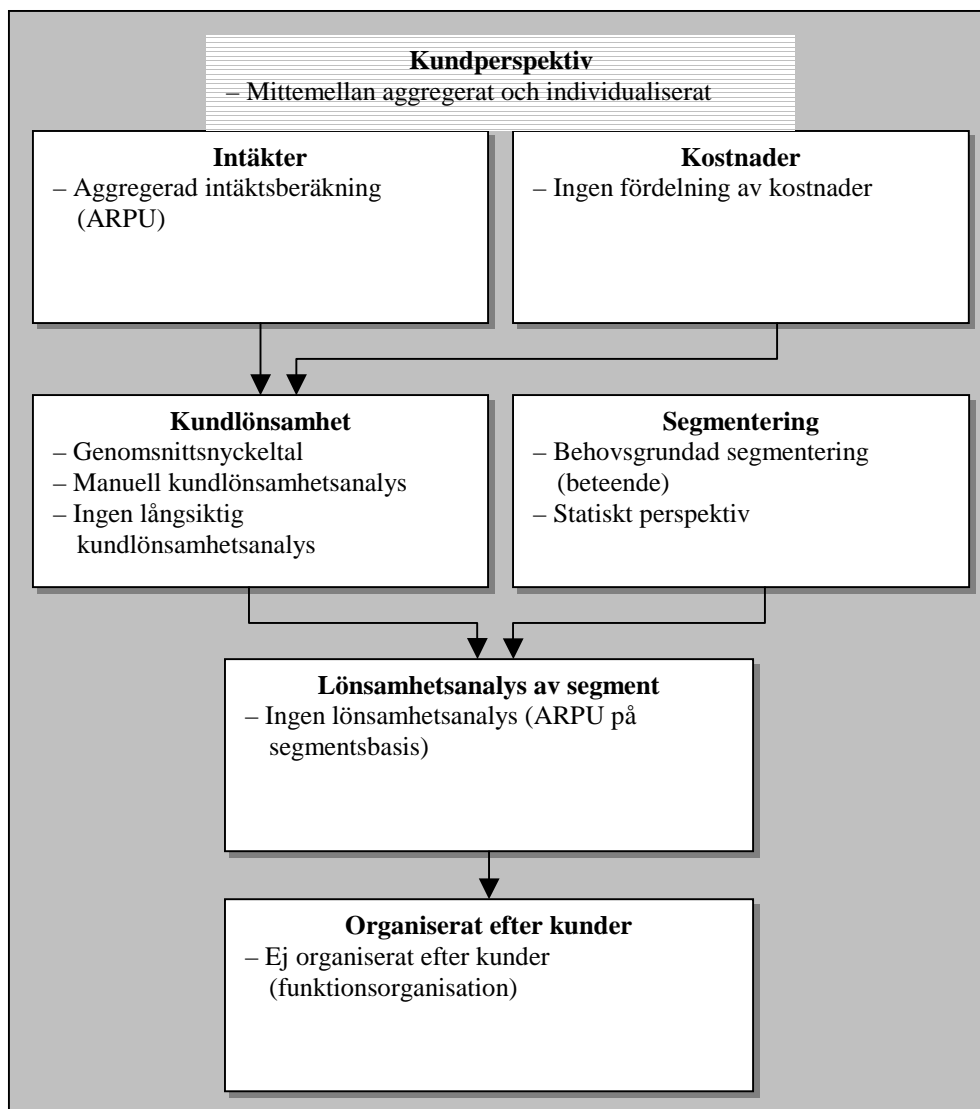
Selden & Colvin (2005) menar att kunderna, snarare än produkterna, är kärnan i företags verksamhet – produkterna kommer och går men kunderna består. Com Hem är idag organisatoriskt uppbyggt i en matris efter de 3 produktgrupper som erbjuds: TV, IP-telefoni och bredband och de två resultatenheter Produkt & marknad och Försäljning. Genom att följa Selden & Colvins (2005) resonemang om att det är kunderna som skall stå i fokus, borde Com Hem organisera sig efter kundsegmenten istället för produkter. Problemet med en sådan omorganisering är att den är relativt svår att genomföra, och därtill mycket kostsam. Resultatet torde däremot bli en mer kundfokuserad organisation, där kunden blir en viktig del inom alla plan i verksamheten. Detta skulle sannolikt också underlätta det viktiga arbetet med att tillfredsställa kundstockens behov, eftersom kunden står i centrum i den nya strukturen.



## 6 Resultat och resultatdiskussion

I detta kapitel redogör vi för och diskuterar de intressanta resultat som framkommit i analyskapitlet. Vi inleder med att objektivt konkretisera resultatet av analysen för att sedan komma in på den mer subjektiva diskussionen för att avsluta kapitlet med förslag på fortsatt forskning.

### 6.1 Resultat



Figur 6.1 Com Hems kundlönsamhet

### **Kundperspektiv**

- *Individualiserat kundperspektiv:* Com Hem ser sig som en aktör på en massmarknad, men har valt att segmentera sin kundstock.

### **Intäkter**

- *Individbaserad intäktsberäkning:* Com Hem räknar intäkter per produkt och genomsnittlig intäkt per kund. De har möjligheten att göra individbaserade intäktsberäkningar manuellt. En framtida utveckling är att göra dessa automatiserade.

### **Kostnader**

- *Fördelning av direkta kostnader:* Com Hem fördelar direkta kostnader till produkter men ej till kunder.
- *ABC-grundad fördelning av indirekta kostnader:* Com Hem fördelar inte indirekta kostnader till vare sig produkter, segment eller individuella kunder.

### **Kundlönsamhet**

- *Individbaserad lönsamhetsberäkning:* Com Hem räknar idag endast ut genomsnittlig intäkt per kund och har därmed inte någon individbaserad lönsamhetsberäkning.
- *Kundlönsamhet:* Com Hem räknar på kunders genomsnittliga intäkt men tar ej hänsyn till kostnader. De kan utföra en förenklad kundlönsamhetsanalys manuellt, utan hänsyn till indirekta kostnader. Detta är dock inget som görs per automatik idag utan på särskild begäran.
- *Långsiktig kundlönsamhetsanalys:* Com Hem räknar genomsnittlig återbetalningstid per kund, men utför ingen långsiktig kundlönsamhetsanalys.

### **Segmentering**

- *Behovsgrundad segmentering:* Com Hem har gått från demografisk segmentering till segmentering utefter kundernas beteende för att på ett bättre sätt identifiera deras behov.
- *Processperspektiv:* Com Hem har ett statiskt perspektiv gällande antal kundsegment.

### **Lönsamhetsanalys av segment**

- *Lönsamhetsanalys av segment:* Com Hem analyserar inte segmentens lönsamhetsvarians. De har dock planer på att beräkna ARPU på segmentbasis.

### **Organiserat efter kunder**

- *Organiserat efter kunder:* Com Hem har strukturerat sin organisation efter funktioner men har även produktenheter med resultatansvar.

## 6.2 Resultatdiskussion

Vårt syfte med denna uppsats var att beskriva och analysera hur en flertjänstoperatör på en konsumentmarknad har utvecklat och arbetar med kundlönsamhet. Utifrån detta syfte har vi valt att dela in uppsatsen i olika delar, som tillsammans bildar en helhet av fenomenet kundlönsamhet; intäkter, kostnader, kundlönsamhetsanalys, segmentering, lönsamhetsanalys av segment och organisationsstruktur. I analysen har vi fört ett resonemang kring dessa delar för att se hur vårt empiriska material stämmer överens med de teorier vi valt att behandla. I resultatet vill vi nu ta upp de resonemang som är mest intressanta, för att sedan återkoppla dessa till uppsatsens syfte.

### 6.2.1 Resultat relativt syfte

Om vi går tillbaka till vårt syfte och jämför detta med det resultat vi här ovan presenterar, kan vi konstatera att vi med denna studie uppfyllt vårt syfte. Vi har lyckats kartlägga, beskriva och analysera den kundlönsamhet som vårt fallföretag, Com Hem, använder sig av. Vidare har vi presenterat hur företaget utvecklat och arbetat med kundlönsamhet i sin verksamhetsstyrning.

Vi har under arbetets gång kommit till insikt med att Com Hem inte är såpass utvecklade vad det gäller kundlönsamhet som vi först förmodade. I slutändan har detta inte varit ett hinder, utan snarare bidragit till en intressant och mångfacetterad illustration av hur en flertjänstoperatör på en konsumentmarknad arbetar med kundlönsamhet.

### 6.2.2 Ämnesspecifika diskussioner

Det finns flera mer eller mindre viktiga och relevanta diskussioner angående Com Hem och deras kundrelationshantering. Vi har valt att ta upp de som vi finner vara intressanta och som bidrar till en övergripande diskussion.

Utvecklingen med en kundsegmentering efter behov tyder på ett förändrat kundperspektiv, vilket eventuellt kan fortsätta att utvecklas än mer gentemot ett individualiserat kundtänkande.

Com Hem är i färd med att utveckla en individbaserad intäktsberäkning. Detta är ett steg mot en mer individbaserad nyckeltalsberäkning, vilket kommer att förbättra kundanalyserna och skapa möjligheter för en bättre kundförståelse.

Triple-play-marknaden är icke mättad och fortfarande i en tillväxtfas. I det längre perspektivet kommer konkurrensen att hårdna, marginalerna att krympa och företagets kostnader att utgöra en viktigare faktor gällande dess lönsamhetsutveckling. Com Hem kommer antagligen tvingas till att ytterligare analysera sin kostnadsstruktur och resursåtgång för att finna effektiviseringsmöjligheter för att kunna behålla befintliga marginaler. Att kunna härleda direkta och indirekta kostnader till både produkter och kunder,

och indirekt kundsegment, är en möjlig utveckling som skulle innebära en välutvecklad analysgrund och bättre beslutsunderlag vid strategiska beslut.

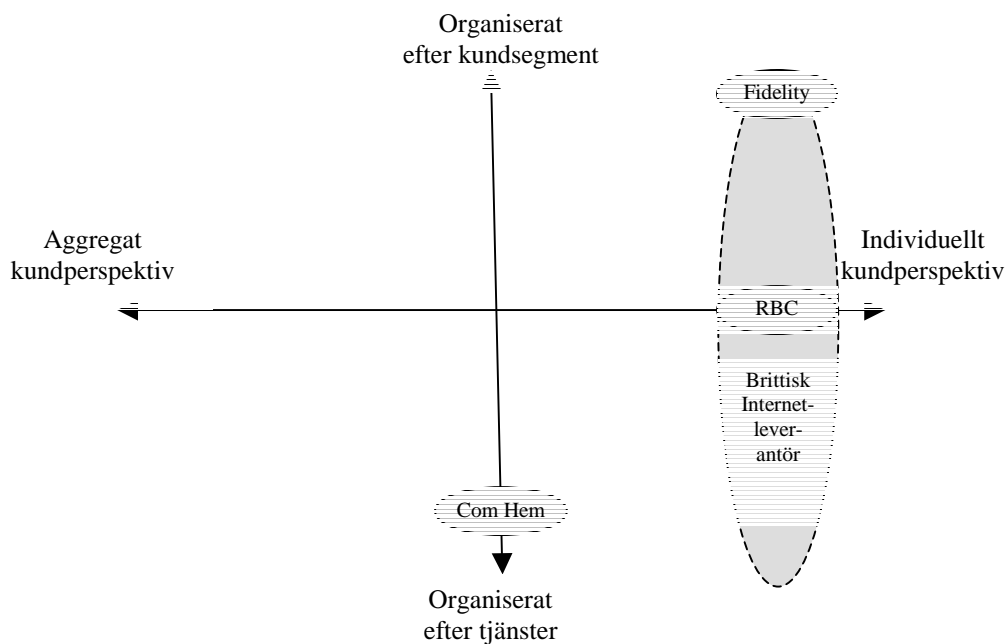
Ytterligare en följd av att härleda kostnader skulle vara möjligheten att beräkna varje kunds lönsamhet. Detta, tillsammans med beräkning av sannolik kundrelationstid, skulle utveckla analysgrunden ytterligare och ta företagets kundanalysverktyg lika långt som dagens forskning. Idag använder sig Com Hem av merförsäljning av olika slag för att förändra beteendet hos de kunder som de tror är olönsamma. Com Hem har idag inte de incitament som krävs för att dessa utvecklingssteg ska kännas tillräckligt relevanta. Vi tror dock att detta är en tidsfråga, och att redan idag diskutera och förbereda skulle bidra till en bättre och enklare förändringsprocess.

Då Com Hem agerar på en massmarknad ser vi segmentering som en vital del i arbetet att, på ett så effektivt sett som möjligt, kunna kommunicera med sina kunder och sin marknad. Detta hämmar inte en kundlönsamhetsanalys, utan utökar analysmöjligheterna. En välutvecklad segmentering ökar kundförståelsen och förbättrar möjligheten att skapa rätt erbjudande till rätt kund vid rätt tillfälle. En lönsamhetsanalys på varje segment ger möjligheter att agera på olika sätt gentemot olika kundbehov.

Att Com Hem skulle omorganisera sitt företag för att strukturera det efter kundsegment känns orealistiskt. De har idag en ganska liten organisation som verkar vara flexibel med en väl fungerande kommunikation mellan de olika funktionerna och produktavdelningarna. Något som dock känns viktigt är att ge ansvarig för försäljning mandat över de säljfunktioner som används. Att försäljningsavdelningen inte har fullmakt att påverka kundtjänsts säljarbete gentemot kunder som ringer in kan försvåra deras utveckling och hämma företagets lönsamhetstillväxt.

### 6.2.3 Fallstudiejämförelse

I nedanstående figur (se figur 6.2) representerar den horisontella axeln hur individuellt kundperspektiv ett företag har; från en totalt aggregerad nivå där alla kunder behandlas på samma sätt till en helt individuell nivå där kunderna analyseras var och en för sig. Den vertikala axeln representerar hur företaget är organiserat. Från traditionell produkt- eller tjänstorienterad organisation till företag organiserade efter kundbehov eller kundsegment. Om vi skulle placera in Com Hem jämte våra fallstudier från litteraturen i figur 6.2 skulle resultatet bli följande:



**Figur 6.2** Jämförande modell kundperspektiv/organisationsstruktur

Figur 6.2 visar att fallstudieföretaget Fidelity valt att gå längst gällande både organisation och kundperspektiv, och tillhör därmed extremen. Att företag går såpass långt gällande användningen av kundlönsamhet är ovanligt, vilket dock har visat sig vara en lyckosam strategi. RBC har istället valt att gå hela vägen gällande individualisering av sin kundstock, vilket kan ses som en oerhörd bedrift med tanke på dess väldiga storlek. Vidare har de behållit sin ursprungliga matrisstruktur för att sedan utöka med avdelningar med kundsegmentsansvar. Den brittiska Internetleverantör som Ang och Taylor (2005) presenterar har även den valt att analysera varje kunds lönsamhet individuellt, och har på så sätt funnit förbättringsåtgärder som ökat lönsamheten avsevärt. Deras organisationsstruktur redogörs det inte för i artikeln. Com Hem har ej en företagsstruktur som är organiserad efter kundbehov, men befinner sig däremot mittemellan aggregat och individuellt kundperspektiv.

Att Com Hem har planer på att använda sig av ARPU på segmentbasis tyder på en avsikt att i framtiden kunna särbehandla sina kunder och således förflytta sig mer mot ett individuellt perspektiv. Kunder har olika behov, olika konsumtionsvanor, olika kostsamma beteenden och bör, enligt oss, också hanteras därefter oavsett marknadskaraktäristika. Alla kunder är olika och när deras individuella behov kan tillfredsställas kan det resultera i fler nöjda kunder, ökad lojalitet och förbättrat resultat. Därför kan det för Com Hems del vara en felaktig strategi att, som idag, generalisera sin kundstock och endast göra beräkningar efter genomsnittsnöckeltal. Planerna på segmentenlig analys tyder på att Com Hem tar ytterligare ett steg mot en mer kundfokuserad verksamhet, där kunden blir ett än mer centralt begrepp som genomsyrar hela organisationen.

#### 6.2.4 *Behandla olika kunder olika*

Kundlönsamhet är ett komplext, situationsanpassat och mångfacetterat forskningsområde som påverkar flera olika element inom en organisation.

Organisationsmässigt ställer kundlönsamhet stora krav på att klara av att samordna flera organisationsenheter för att gemensamt arbeta mot ett övergripande mål. Problematiken med att få en grupp människor att agera för det aggregerade syftets bästa hanteras ofta med hjälp av ansvarsfördelning och organisationsstruktur. Vad det gäller kundlönsamhet är detta ett än mer angeläget problemområde då företagskulturer idag är ovana vid kundrelaterad verksamhetsstyrning samt kundansvars- och kundorienterade organisationer.

Ekonomistyrningsmässigt är kundlönsamhet framförallt krävande vad det gäller IT-stöd och systemutveckling. Information från flera olika källor ska genereras och bearbetas på rätt sätt samt ha tillräcklig flexibilitet för att kunna omarbetas för nya ändamål, då nya informationsberäkningar kan behövas inom en snar tidsram. Analyser gällande kundsegmentering, kundbeteende och kundbehov medför krav av avancerade IT-verktyg och kompetent och erfaren personal. Att lära sig om kunder är inte ett projekt, det är ett sätt att driva företag.

Strategimässigt har kundlönsamhet oerhörd potential. Att använda sig av kundlönsamhetsanalys som underlag vid beslutsituationer bygger på ekonomisk rationalitet och bidrar till företagsutveckling som kan skapa konkurrensfördelar.

De barriärer som idag hindrar företag från att lyckas med kundlönsamhet består främst av kognitiva institutioner och kan med rätt kulturpåverkande insatser minimeras. Vi tror att företags syn på kunder kommer att utvecklas ytterligare och fler och fler företag kommer att inse att kundcentrering är en nyckelfaktor för att lyckas affärsmässigt i dagens hårdnande konkurrens.

Kunder är olika på alla de sätt – de konsumerar, agerar och reagerar olika. För att som företag vara så lönsamt som möjligt måste man inse att kunder är olika, och bör därför behandlas olika.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

I denna studie har vi resonerat kring ämnet kundlönsamhet; hur bör man räkna ut kundlönsamheten, vad behövs för att utforma en bra kundlönsamhetsanalys, hur ska man använda sig av analysen för att styra och organisera arbetet med företagets kundrelationer. Under arbetets gång har vi stött på flera intressanta aspekter som skulle kunna relateras till ämnet kundlönsamhet. Dessa har vi dock försökt begränsa då vi riskerar att gå för långt ifrån vårt syfte.

En av de diskussioner som skulle vara intressanta att titta närmare på är hur churnvariansen ser ut inom kundstocken. Churn är ett centralt begrepp som används ofta inom Com Hem och andra liknande företag. Man skulle kunna undersöka detta område närmare och se hur man hanterar kundavhopp. Vidare kan man titta på merförsäljning och hur det påverkar kundernas lojalitet gentemot företaget.

Ett annat forskningsområde som skulle vara intressant att studera närmare är relationen man har till sina leverantörer och vad dessa relationer bidrar till företagets lönsamhet. Denna studies ramverk kan appliceras på olika delar av företaget, bland annat leverantörförhållandena.

Slutligen är vår uppsats begränsad till flertjänstoperatörer som agerar på konsumentmarknader. En kundlönsamhetsanalys på ett företag vars kunder består av andra företag skulle förmodligen utformas på ett annat sätt, vilket kan vara intressant forskning. Även andra typer av företag, inom andra branscher, skulle kunna användas som föremål för en ny studie av kundlönsamhetsmodeller och beräkningar.

## 7 Appendix

### 7.1 Appendix 1 – Intervjuguide

*Klargör syftet med undersökningen och intervjun för respondenten*

Syftet med vår undersökning är att analysera hur och varför ett Svenskt flertjänstföretag har valt att använda sig av kundlönsamhet gällande deras konsumentförsäljning, för att därefter jämföra deras användningsmodell med funnen litteratur inom området och belysa likheter och olikheter samt poängtera företagets utvecklingsmöjligheter.

*Notera eller fråga om bakgrundsfakta (namn, ålder, kön, position i företaget, antal år i företaget)*

*Klargör intervjuagenda, intervjupersoners olika roller, antal frågeämnen och intervju-tid*

*Har respondenten några frågor?*

#### **Intervjufrågor**

*Vad har ni för organisationsstruktur?*

- Funktions-, divisions- eller matrisorganisation?
- Er avdelnings funktion

*Vad har er organisation för verksamhetsmål?*

- Nyckeltal (Bell, 2002)
- Tidsperspektiv
- Hela företaget, respondentens avdelning
- Kundrelaterade verksamhetsmål

*Hur uppnår ni era verksamhetsmål?*

- Nyckeltal
- Tidsperspektiv
- Hela företaget, respondentens avdelning
- Kundrelaterade verksamhetsmål

*Vad för kundinformation inskaffas/sparas? (Bell, 2002)*

- Information om konkurrenters kunder? (hur stor del av kundens tjänstbehov tillgodoser ComHem?) (Bell, 2002)



- Information om övriga konsumenter? (Hogan et al., 2002)
- Köps det in information från externa aktörer (marknadsundersökningar, kreditinformation)? (Bell, 2002)

*Hur använder ni/bearbetar ni kundinformationen?*

- Organisationens kunder, potentiella kunder
- Nyckeltal
  - Marknadsandel (McGovern et al., 2004)
  - Kundlönsamhet (ABC-kalkylering? [SAM, 1993; Ang & Taylor, 2005; Selden & Colvin, 2003; Gerdin, 1995])
  - Kundlojalitet (McGovern et al., 2004)
  - Kundmarginal (Ang & Taylor, 2005)
  - Segment eller individnivå (Berger et al., 2002)
  - Kundrisk (Hogan et al., 2002; Dahr & Glazer, 2003).
    - Kostnad, segment/individbasis, högrisk kunder, åtgärder
- Vilka av beräkningarna är automatiserade via ert datasystem (CRM)? (Berger et al., 2002)

*Hur segmenterar ni er kundstock? (Bell, 2002)*

- Geografiska variabler
- Demografiska variabler
- Beteende variabler (Berger et al., 2002)
- Psykologiska variabler
- Konsumentbehov (Berger et al., 2002)
- Konsumentkraft (Berger et al., 2002)
- Antal segment
- Lönsamhetssegment (SAM, 1993; Ang & Taylor, 2005, Selden & Colvin, 2003; Gerdin, 1995)
- Kundsegmentansvariga (Selden & Colvin, 2003)

*Beräknar ni kundlönsamhet/produktlönsamhet? (SAM, 1993; Selden & Colvin, 2003; massa ref)*

- Är alla kostnader fördelade mellan kunder; rörliga och fasta (OH-kostnader, byggnader)?
- ROIC (Return on Invested Capital)
- Operativa kostnader
- Reparationer
- Hyra
- Koppling kund- och produktlönsamhet?
- Return on Investment? (Bell, 2002)
- Economic Value Added? (Bell, 2002)

*Beräknar ni kunders långsiktiga lönsamhet? Hur? (Bell, 2002)*

- Customer Lifetime Value? (Bell, 2002)
- Customer Equity? (Bell, 2002)
- Vilka faktorer omfattas i beräkningen (kostnader och/eller intäkter)? (Bell, 2002; Selden & Colvin, 2003)
- Maximera lönsamhet på egen kundstock (CLV)? (McGovern et al., 2004; Venkatesan & Kumar, 2004; Rust et al., 2004)
- Framtida kundvärde?

*Hur arbetar ni gentemot olika lönsamhetssegment/kundgrupper? Effekter av åtgärder?*  
(SAM, 1993; Bell, 2002)

- Kostsamma kunder?
- Lönsamma kunder?
- Antal nivåer (kvartiler, decentiler) (Selden & Colvin, 2003; Dragoon, 2005)
- Kampanjer, pris diskriminering (Ang & Taylor, 2005; Bell, 2002)
- Lojalitetsprogram? (Bell, 2002; Hogan et al., 2002)
- Cross-selling? (Bell, 2002; Blattberg & Deighton, 1996)
- Program för att förutse och förhindra avhopp samt avveckla kundrelationer? (Bell, 2002; Selden & Colvin, 2003; Ang & Taylor, 2005)
- Undersökning av kundbehovsförändringar (McGovern et al., 2004)
- Olika mål med olika segment? (Ang & Taylor, 2005)

*Hur arbetar ni gentemot potentiella kunder?*

- Kundskapande åtgärder (Bell, 2002; Blattberg & Deighton, 1996)
  - Kostnader?
- Hur uppskattar ni värdet av potentiella kunder (Blattberg & Deighton, 1996)
- Framtida cross-selling (Hogan et al., 2002)
- Economies of clients scale (Mathias & Co, 2004)

*Vad för motiv/diskussion ledde till införande av kundlönsamhet?*

- Organisations- och avdelningsnivå

*Hur har införandet av kundlönsamhet påverkat ditt arbetssätt?*

*Hur arbetar ni med utveckling av er kundlönsamhetsmodell?*

- Tidsperspektiv

*Effekter av införandet av kundlönsamhet? (Ang & Taylor, 2005)*

- Organisations- och avdelningsnivå
- Marknadsföringsmässigt
- Finansiellt
- Strategiskt
- Kulturellt
- Internt/externt

*Vad skulle ni kunna gjort bättre?*

Har respondenten några frågor?

## 8 Referenser

### 8.1 Intervjuer

Intervju med Emma Svalin Sahlman, klockan 14.00, 7 december, 2005.

Intervju med Jörgen Konradsson, klockan 9.00, 8 december, 2005.

Intervju med Christofer Peilitz, klockan 10.00, 8 december, 2005.

### 8.2 Publicerade referenser

#### 8.2.1 Litteratur

Brown, S. (2000) *Customer Relationship Management*. John Wiley & Sons, Ontario, Canada.

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Malmö.

Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

Dyché, J. (2002) *The CRM Handbook*. Addison-Wesley, Pearson Education Limited.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2003) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik, Stockholm.

Fill, C., (2002) *Marketing Communications, contexts, strategies and applications*. Third Edition, Prentice Hall Europe, Pearson Education Limited.

Gerdin, J. (1995) *ABC-kalkylering*. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, Veronica. (1999) *Principles of marketing, Second European Edition*. Prentice Hall Europe 1996.

Langemar, P. (2005) *Att låta en värld öppna sig – introduktion till kvalitativ metod i psykologi*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.

Malhotra, N. K., Birks, D. F. (2003) *Marketing research, an applied approach*. Third Edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Peppers, D., Rogers, M. (2005) *Return on Customer – Creating Maximum Value From Your Scarcest Resource*. Doubleday, Random House.

Porter, M-E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Reichheld, F. F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, & Lasting Value*. Harvard Business School Press.

Rienecker, L., Stray Jørgensen, P. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

Samarbetande Konsulter AB (SAM) (1993) *Lönsamma kunder lönsamma företag – ABC-teknikens grunder*. Brombergs Bokförlag, Stockholm.

Selden, L., Colvin, G. (2005) *Angel Customer & Demon Customer – Discover Which is Which and Turbo-Charge Your Stock*. Penguin Group, New York.

Sevin, C. H. (1965) *Marketing Productivity Analysis*, St. Louis, MO: McGraw-Hill.

Storbacka, K. (1994) *The Nature of Customer Relationship Profitability*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2000) *CRM Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Liber Ekonomi, Malmö.

Tufvesson, I., (1987) *Marknadsföringens grunder*. Liber, Malmö.

### 8.2.2 Vetenskapliga artiklar

Adams, W. J., Yellen, J. (1976) Commodity Bundling and the Burden of Monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 40, 475-498.

Ang, L., Taylor, B. (2005) Managing Customer Profitability Using Portfolio Matrices. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 12(4), s 298-304. Henry Stewart Publications (2005).

Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T., Swartz, G. (2002) Seven Barriers to Customer Equity Management. *Journal of Service Research*, 5(1), 77-85.

Ben-Akiva, M., Gershenfeld, S. (1998) Multi-featured Products and Services: Analysing Pricing and Bundling Strategies. *Journal of Forecasting*, 17, 175-196. (<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/10007984/PDFSTART>) [Hämtad 2005-12-14]

- Berger, Paul D., N.I. Nasr (1998) Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1).
- Bianco, A., Lowry, T., Berner, R., Arndt, M. (2004) The Vanishing Mass Market. *Business Week*, 12 juli, s. 60.
- Blattberg, R., Deighton, J. (1996) Manage marketing by the customer equity. *Harvard Business Review*, July-August, 136-144.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2002) The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management in Service Industries. *Working Paper*, Rotterdam: Erasmus Research Institute in Management.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2004) The Theoretical Underpinning of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Academy of Marketing Science*, 32:2, 271.
- Buttle, F. (2004) Customer Relationship Management – Concepts and Tools. *Elsevier*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Brady, D. (2000) Why Service Stinks. *Business Week*, oktober 2003, 118-128.
- Brier, N. R., McManus, J., Myron, D., Reynolds, C. (2004) Zero in Heroes. *American Demographics*, Okt 2004, 26(8), s. 26-44.
- Cannon, D. (2002) The Ethics of Database Marketing. *The Information Management Journal*, 36(3), s. 22-42.
- Cardona, M. M. (2004) Mass Marketing Meets its Maker. *Advertising Age*, 21 juni 2004, 75(25), s. 1, 2.
- Chang, J. (2005) San Francisco Examiner. *Sales and Marketing Management*, juni 2005, 157(6), s. 15.
- Cooper, R., Kaplan, R. S. (1991) Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, Vol. 69, s. 130-135.
- Day, G. S. (2000) Capabilities for Forging Customer Relations. *MSI Working Papers 00-118*, Cambridge: Massachusetts: MSI.
- Dragoon, A. (2005) How To Do Customer Segmentation Right. *CIO*.
- Donkers, B., Verhoef, P. C., de Jong, M. (2003). Predicting Customer Lifetime Value in Multi-Service Industries. *ERIM Reports Series Research in Management*. ERS-2003-038-MKT.

Dwyer, Robert F. (1989) Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), s 8-15.

Foster, G., Gupta, M. (1994) Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, s. 43-77.

Hanselman, O. B. (2005) Who's the Fairest of Them All? *ABA Bank Marketing*, jun 2005, 37(5). ABI/INFORM Global.

Granat, J. (2003) Data Mining and Complex Telecommunications Problems Modeling, *Journal of Telecommunications and Information Technology*, 2003, 3.

Jain, D., Singh, S. (2002) Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2).

Kamakura, W. A., Ramaswamy, S. N., Srivastava, R. K. (1991) Applying Latent Trait Analysis in the Evaluation of Prospects for Cross-selling of Financial Services. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 329-349.

Kamakura, W. A., Wedel, M., de Rosa, F., Mazzon, J. A. (2002) Cross-selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction. *International Journal of Research Marketing*, (2003).

Keane, T.J. and Paul Wang (1995) Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing. *Journal of Direct Marketing*, 9 (2), 59-66.

Kleinfelter, M. A. (2005) Know Your Customers! *Target Marketing!*, jan 2005, 28(1). ABI/INFORM Global.

Kuwahara, R. (2005) Sales: A Higher Form of Service. *Call Center Magazine*, juni 2005, 18(6), 8-14.

Lee, H. L., Park, S. C. (2005) Intelligent Profitable Customers Segmentations System Based on Business Intelligence Tools. *Expert Systems with Applications*, 29, 145-152.

Libai, B., Narayandas, D., Humby, C. (2002) Toward an individual customer profitability model, a segment-based approach. *Journal of Service Research: JSR*; Aug 2002; 5, 1; ABI/INFORM Global.

Lyons, F. (1993) Using Segmentation Analysis. *Credit World*. Maj/Juni 1993, 81(5). S 36-37.

McGovern, G.L., Court, D, Quelch, J. A., Crawford, B. (2004) Bringing Customers into the Board Room, *Harvard Business Review*, November, Vol. 82, No. 1, 70-80.

- Mulhern, Francis J. (1998) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 38 (1), 131-42.
- Reinartz, W., Kumar, V. (2000) On the Profitability of Long-Life Customers in a Non contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35.
- Rich, M.K. (2000) The Direction of Marketing Relationships. *Journal of business & industrial marketing*, 15(2/3), 170-179.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2001) Modelling Customer Equity. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Nr 1-108.
- Schmalensee, R. (1984) Gaussian Demand and Commodity Bundling. *Journal of Business*, 57, 5211-5231.
- Secker, M. (2002) Is ARPU a Valid Performance Metric? – Financial Perspectives – Average Revenue per User. *Telecommunications International*, Horizon House Publications, Sep 2002.
- Selden, L & Colvin, G (2003) M&A needn't be a loser's game. *Harvard Business Review*, 81:6 (2003 JUN), 70-79.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994) Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, s. 21-38.
- Storbacka, K. (1997) Segmentation based on customer profitability-retrospective analysis of retail bank customer bases. *Journal of Marketing Management*, 13, s. 479-472.
- Storbacka, K. (1998) Customer profitability: analysis and design issues. *Proceeding of the 6<sup>th</sup> International Colloquium in Relationship Marketing*, University of Auckland, Auckland, s. 124-144.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A., van Triest, S. (2003) The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study. *Industrial Marketing Management*. 32, s 573-583.
- van Raaij, E. M. (2005) The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.23 No. 4, 2005, s. 372-381.
- Verhoef, P. C., Donkers, B. (2001) Predicting Customer Potential Value – An Application in the Insurance Industry. *Erasmus Research Institute of Management*. ERS-2001-01-MKT, Rotterdam.
- Wright, L. T., Stone, M., Abbott, J. (2002) The CRM Imperative – Practice vs Theory in the Telecommunications Industry. *Journal of Database Management*, Juli 2002 9(4), s. 339-349.



Zeithaml, V. A., Rust R. T., Lemon K. N. (2001) The Customer Pyramid:  
Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*, 42 (4), 118-142.

### 8.3 Internet referenser

#### Wikipedia The Free Encyclopedia

[http://en.wikipedia.org/wiki/Churn\\_rate](http://en.wikipedia.org/wiki/Churn_rate) [Hämtad 2005-12-14]  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Switching\\_barriers](http://en.wikipedia.org/wiki/Switching_barriers) [Hämtad 2005-12-14]  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Economic\\_value\\_added](http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_value_added) [Hämtad 2005-12-15]  
<http://sv.wikipedia.org/wiki/P/E-tal> [Hämtad 2005-12-02]  
<http://en.wikipedia.org/wiki/EBITDA> [Hämtad 2005-12-15]  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Telemarketer> [Hämtad 2006-01-04]  
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Marknadsv%C3%A4rde> [Hämtad 2006-01-04]  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_mix](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix) [Hämtad 2006-01-09]  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Arpu> Hämtad [2006-01-10]

#### Com Hems hemsida

[http://www.comhem.se/publik/www/portal/all?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=publik\\_page\\_om\\_foretaget](http://www.comhem.se/publik/www/portal/all?_nfpb=true&_pageLabel=publik_page_om_foretaget)  
[Hämtad 2005-12-16]  
<http://www.comhem.se/publik/pdf/arsredovisning.pdf> [Hämtad 2005-12-16]

#### ComputerSweden

<http://computersweden.idg.se/tjanster/sprakwebb/ord.asp?ord=operat%F6r&sok=S%F6k> [Hämtad 2006-01-05]

#### Institutet för Reklam- och Mediastatistik

[http://www.irm-media.se/irm/\(224skqrie0u35q45npcowuzh\)/tabell\\_reklamstatistik.aspx](http://www.irm-media.se/irm/(224skqrie0u35q45npcowuzh)/tabell_reklamstatistik.aspx) [Hämtad 2005-12-27]