

Service eller rentabilitet ?

*Adjunkt, cand. oecon. Per Nikolaj D. Bukh, Ph.D.
Servicestyngsgruppen (Service businesses research unit)
Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet
Bygning 350, DK-8000 Århus C*

15. januar 1997

Konkurrencevilkårene i den finansielle sektor har ført til en øget fokusering på kvalitet og service. Dermed har de fleste virksomheder i sektoren for alvor fået øjnene op for den centrale rolle som kunderne og opfyldelsen af deres ønsker har. Erkendelsen har betydet en øget interesse for kundetilfredshed og loyalitet samt for vurderingen af disse faktoreres betydning for rentabilitet og vækst.

Det er imidlertid ikke nok at have glade og trofaste kunder. De skal helst også bidrage til virksomhedens indtjening. Det skal naturligvis ikke forstås således, at der skal tjenes penge på enhver kunde på ethvert tidspunkt. Men som udgangspunkt skal det i det lange løb være rentabelt at betjene de forskellige kundesegmenter. Det betyder, at de ressourcer (markedsføring, salg, administration, service osv.), som virksomheden anvender til at opnå afsætning på kunde- eller segmentniveau skal ses i forhold til den indtjening som de samme kunder eller segmenter bidrager med — eller forventes at bidrage med.

1. Rentabilitetsanalyser

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

I en af de seneste analyser af pengeinstitutsektoren¹, er det blevet fremhævet, at fremtidens kunder vil blive mere krævende, hvad angår kvalitet og

¹ Se f.eks. rapporten *Pengeinstitutterne og de private kunder - den fremtidige udvikling*, Deloitte & Touche Consulting Group (1996) samt Ole Brandt (1996) *Pengeinstitutterne skal gøre det nemmere at være forbruger*, *Finans/invest*, december, side 4-8.

pris og at det vil stille større krav til pengeinstitutterne om segmentering, skræddersyning og individualisering. Set i dette lys kan det synes paradoksalt, at de fleste pengeinstitutters regnskabssystemer i stedet for kunder hovedsageligt fokuserer på produkter, afdelinger og geografiske markeder. Faktisk er de færreste økonomistyringsystemer, i stand til at frembringe blot nogenlunde pålidelige oplysninger om forskellige kundeforholds rentabilitet.

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

2. Dækningsbidrag og afdelingsregnskaber

Det demonstreres i de fleste lærebøger, hvorledes analyser af rentabilitet på produktniveau gennemføres indenfor rammerne af det traditionelle dækningsbidragsregnskab. I finansielle virksomheder udgør kapacitetsomkostningerne imidlertid en så stor del af de samlede omkostninger, at de beslutningsmæssige implikationer af de beregnede produktspecifikke dækningsbidrag i realiteten er stærkt begrænsede. Dette skaber et helt naturligt ønske om på en rimelig måde at kunne fordele en større andel af omkostningerne blandt virksomhedernes "produkter".

Fremfor at fokusere på omkostningsfordeling er det styringsmæssig praksis i de fleste finansielle serviceorganisationer at anvende afdelingsregnskaber². Disse er især egnede til ressourcestyring i filialnettet, men det er ikke nogen let opgave at knytte dem sammen med andre regnskabsmæssige hjælpemidler som for eksempel rentabilitetsmodeller.

For at opnå en øget forståelse for virksomhedens omkostnings- og rentabilitetsstruktur er det desuden nødvendigt at anskue rentabiliteten fra afsættingsiden i form af kunders, segmenters og distributionskanalers rentabili-

² Se blandt andet den tidligere diskussion her i tidsskriftet: Jhon Mortensen og Nis Obling (1982) Afdelingsregnskabet som styringsinstrument; Søren Møller (1982). Afdelingsregnskabet - målrettet styring og motivation; Einar Rud Pedersen og Henrik Nordby Christensen (1988) Ressourcestyring i danske pengeinstitutter.

tet. Hermed sikres et regnskabsmæssigt grundlag for de markedsorienterede beslutninger, f.eks. hvad angår fordelingen af reklamebudgettet. I praksis er der imidlertid væsentlige problemer forbundet hermed, dels fordi de traditionelle interne regnskabssystemer i finansielle serviceinstitutioner, som antydnet, er mindre egnede hertil og dels fordi rentabilitetsanalyser i kundedimensionen er administrativt krævende, fordi de involverer en omkostningsmæssig vurdering af virksomhedens aktiviteter på tværs af den traditionelle organisationsstruktur.

3. Hvordan kommer man videre?

For at konkurrere på det fremtidige finansielle servicemarked er det nødvendigt at have aktuel og præcis information om, hvilke kundegrupper, hvilke distributionskanaler og hvilke produkter, der er rentable. For at få den information må det interne regnskab styrkes og nye instrumenter må i brug. Erfaringer fra finansielle virksomheder over hele verden har demonstreret, at det aktivitetsbaserede regnskab³ er en særdeles egnet model at lade sig inspirere af.

Indenfor rammerne af et aktivitetsbaseret regnskabssystem kan der gennemføres detaljerede analyser, hvis fordele kan retfærdiggøre indsatsen med at implementere et nyt regnskabsmæssigt analyseapparat. Publicerede resultater viser, at disse rentabilitetsanalyser kan give præcis og vigtig information om, hvor rentable produkter og serviceydelser er i de markedssegmenter, hvor virksomheden har valgt at operere samt, hvad den relative rentabilitet af kunder eller gruppe af kunder er.

Kunderrelationers og distributionskanalers rentabilitet

Analyser af kunderentabilitet kan gennemføres på flere niveauer. På det mest detaljerede niveau fokuseres der på individuelle kunder, mens der på mere aggregerede niveauer kan fokuseres på grupperinger af kunder. Beregningsteknisk er der i aktivitetsbaserede regnskabssystemer principielt ikke forskel på analyser af produkters rentabilitet og af kunders rentabilitet, og det er også muligt at vurdere rentabiliteten af forskellige distributionskanaler.

³ Dvs. Activity Based Costing, jf. P. N. Bukh (1997). Activity Based Costing. Bringes i *Virksomhedens Økonomistyring*, S. Hildebrandt (ed.), Børsens Forlag: København. samt P. N. Bukh (1997). Kunderentabilitetsanalyser, manuskript (kopi kan rekvireres hos forfatteren).

4. Hvorfor er der forskel i rentabilitet ?

Den grundlæggende årsag til, at rentabilitetsanalyser på kundeniveau er af særlig interesse, er, at ikke alle kunderelationer bidrager lige meget til virksomhedens samlede resultat. Dette udsagn dækker over komplekse sammenhænge, hvor virksomhedens samlede salg ikke nødvendigvis er den faktor, som betyder mest for rentabiliteten. Da rentabilitet er et spørgsmål om, hvor stor forskellen mellem indtægter og omkostninger er, kan forskelle i kunders rentabilitet hidrøre fra:

?? Forskelle i *indtægt* hvilket eksempelvis kan skyldes, at kunder betaler forskellige gebyrer, tilbydes forskellige rentesatser, efterspørger forskellige produkter, skal have forskellig vejledning, kræver forskellig service osv.

?? Forskelle i *omkostninger*, der overordnet skyldes forskelle i den måde, kunder anvender virksomhedens ressourcer på.

Der er særlige problemer forbundet med at vurdere de reelle omkostninger forbundet med at betjene de enkelte kunder eller kundesegmenter. Ud over omkostninger forbundet med selve salget eller serviceformidlingen, er det ofte nødvendigt at inddrage omkostninger i et større omfang fordi erfaringer viser, at omkostninger forbundet med udvikling, markedsføring, distribution og servicebehov kan variere betragteligt mellem kundegrupper.

Variation i rentabilitet er helt sædvanlig

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

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

Variation i rentabilitet er både normalt og i overensstemmelse med god driftsøkonomisk praksis. Veldrevne virksomheder kender deres omkostningsstruktur samtidig med, at de fastlægger priser på baggrund af produk-

ternes værdi for kunderne fremfor, hvad det har kostet af producere dem. På baggrund af konkret viden om fordelingen af omkostninger, priser og rentabilitet kan virksomhedens ledelse fastlægge retningslinjer for, hvorledes virksomhedens kunder skal betjenes.

5. Rentabiliteten øges

For at kunne høste fordele af rentabilitetsanalysens mere præcise information kræves ledelsesmæssig handling. Det afhænger af virksomhedens situation og omstændigheder ved analysen, hvad der skal gøres, men idekataloget vil ofte blandt andet indeholde variationer over disse temaer:

- ?? Ændringer i kunders valgmuligheder. F.eks. fjernelse af muligheden for, at kunden vælger visse kombinationer af serviceydelser og produkter, der ikke er rentable.
- ?? Gebyrlægning af ekstraydelser: Ved at lade kunderne betale den “sande” pris for de tillægsydelser (eventuelt inklusiv rådgivning osv.), der efterspørges, opnås en markedsbestemt efterspørgsel.
- ?? Identifikation af “foretrukne” kunder. Ved at give en profil af de kunder, der bidrager mest til virksomhedens indtjening, kan salgsarbejdet målrettes.

Det er klart, at der blandt disse forslag til råd gemmer sig en række vanskelige beslutninger af både strategisk og taktisk natur, som kan have vidtrækkende konsekvenser for virksomheden.

6. Afsluttende bemærkninger

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