

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Redovisning och Finansiering
Kurs 3210 Uppsats inom Redovisning och Finansiering
Vårterminen 2009

Kundrelationer och kundlönsamhetsbedömningar

– En fallstudie inom telekom

Abstract

This paper examines the customer relationships of a telecom operator and how their customer accounting is done. The aim is to use the framework developed by Lind & Strömsten (2006) to categorize customer relationships and see to what extent the framework predicts which type of customer accounting method is used for each customer relationship. A case study was made at Telenor Sverige AB where different customer relationships are identified and linked to the customer accounting techniques that are used for financial measurement of the customers. Findings include that all but one of the customer relationships described in the framework were recognized at Telenor and that most customer accounting techniques mentioned in the framework were in fact used and associated with different customer relationships. The results of the case study also highlight that some differences exist between the predictions of the framework and the observations at Telenor.

Keywords: customer relations, customer accounting, customer profitability, customer lifetime value

Författare: Magnus Grundberg och Jesper Jarkvist

Handledare: Johnny Lind, Professor vid HHS

Framläggning 1 juni 2009

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	3
1.1 Problemområde	3
1.2 Syfte och frågeställning	4
1.3 Avgränsningar.....	4
1.4 Uppsatsens disposition.....	5
2. TEORI.....	6
2.1 Kundlönsamhetsbedömning.....	6
2.2 Ett ramverk för kundlönsamhetsbedömning	10
3. METOD	15
3.1 Val av metod.....	15
3.2 Val av fallföretag	15
3.3 Fallstudiens design.....	16
3.3.1 Datainsamling	16
3.3.2 Intervjuer.....	16
3.4 Studiens kvalitet.....	18
4. TELENOR	20
4.1 Produkter.....	22
4.2 Produktutveckling	24
4.3 Kundbeskrivningar och kontaktytor.....	25
4.3.1 Indirektförsäljning.....	25
4.3.2 Direktförsäljning	26
4.4 Kundlönsamhet	33
5. ANALYS	37
5.1 Kundrelationer	37
5.2 Kundlönsamhetsbedömning.....	42
6. SLUTSATSER.....	46
REFERENSER	48

1. INLEDNING

Under 1980-talet gick strömningarna inom näringslivet från en fokusering på industriell tillverkning mot ett ökat intresse att sätta kunden i centrum. Analyser av kundbasen enligt 80/20-regeln visade att företagens kunder var allt ifrån mycket lönsamma till fullständigt olönsamma.¹ En australiensisk bank hade uppmärksammat de senaste trenderna och installerat ett datorsystem som övervakade lönsamheten hos alla konton. Systemet gav utslag för att ett konto med endast \$20 i balans hade legat inaktivt i månader och enligt bankens rutiner var detta en oönskad kund, vars olönsamma insättning helst borde skjutas över till en konkurrerande bank. Ett brev skickades ut till kunden där det klargjordes att om det inte gjordes en insättning skulle banken debitera \$5 i avgift. Kontoinnehavaren, åtta år gamla Anne-Marie, gick till banken tillsammans med sin mamma, stod i kö, och överlämnade sin fulla spargris till banktjänstemannen. Den irriterade tjänstemannen förklarade att han inte hade tid att räkna alla mynt och de beslutade sig för att lämna spargrisen där. Några dagar senare anlände ett nytt brev till Anne-Marie där banken redogjorde att de hade dragit av \$5 från hennes sparkonto. Efter ytterligare ett besök till banken framkom det att spargrisen hade tappats bort och insättningen aldrig hade blivit gjord. Banken hade konfiskerat 25 procent av Anne-Maries sparpengar. Följderna av episoden blev att Anne-Maries hela familj bytte bank, och tillsammans med den oönskade kunden försvann några av bankens lönsamma kunder.² Historien belyser vilka konsekvenser kundlönsamhetsbedömningar kan få om inte hänsyn tas till kundrelationen.

1.1 Problemområde

Kundlönsamhet har varit ett uppmärksammat område inom forskningen de senaste åren. Många artiklar inom området handlar om hur företag bör göra bedömningar av sina kunders lönsamhet.³ Man har även behandlat problem kring indirekta kundvärden som inte fångas upp av de vanliga lönsamhetsbedömningarna.⁴ Flera artiklar har också tagit upp värdet av att förlänga tidshorisonten i lönsamhetsbedömningen av de kunder som företaget har långa relationer med. Detta görs för att

¹ K Albrecht, *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business*, New York, Harper, 1992, s.2.

² Anekdoten är författarnas återgivning av historien i Albrecht, s. 2-4.

³ M Cäker, T Strömsten, 'Customer accounting in networks', i H Håkansson, K Kraus, J Lind (red) *Accounting in Networks*, Routledge, 2009.

⁴ G Boyce, 'Valuing customers and loyalty: the rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (devalued) customers', *Critical Perspectives on Accounting*, 11, 2000.

undvika att de klassificeras som olönsamma under ett dåligt år när de egentligen är lönsamma under en längre period.⁵

Vad som har förblivit relativt outforskat är studier kring när det passar företaget att använda en viss metod för kundlönsamhetsbedömning. Lind och Strömsten har formulerat ett ramverk som visar på hur företagets kundrelationer avgör vilken typ av kundlönsamhetsbedömning som bör användas.⁶ Ramverket har framarbetats efter fallstudier hos Ericsson och Holmen. Vid en andra fallstudie vid Holmen framkom dock smärre skillnader mellan Holmens utvärdering av kunderna och ramverkets förväntningar.⁷

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida det teoretiska ramverk som framarbetats av Lind och Strömsten överensstämmer med kundrelationerna och kundlönsamhetsbedömningarna i ännu ett praktiskt fall. Genom att utföra ytterligare en fallstudie vidgas den empiriska grund som ramverket har testats mot. Med arbetet vill författarna bidra till en ökad förståelse för ramverkets tillämpningsbarhet.

En explorativ fallstudie utförs alltså på en teleoperatör som är aktiv inom den nordiska marknaden. I enlighet med syftet blir relevanta frågor att besvara:

- Hur ser Telnors kundrelationer ut och hur mäts kundlönsamhet idag?
- Överensstämmer Telenors kundlönsamhetsbedömningar med ramverkets förväntningar eller vad beror eventuella avvikelser på?

1.3 Avgränsningar

Fallstudien är avgränsad till att endast omfatta affärsenheten för företagsaffärer inom Telenor Sverige AB, vilken i uppsatsen benämns som Telenor. Vid de tillfällen som även verksamheten

⁵ G Foster, M Gupta, 'Marketing, cost management and management accounting', *Journal of Management Accounting Research*, 6, 1994, s. 56. Se även L Ryals 'Are your customers worth more than money?' *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 2002, s. 241.

⁶ J Lind, T Strömsten, 'When do firms use different types of customer accounting?' *Journal of Business Research*, 59, 2006.

⁷ C H Christner et al., 'Kundstrategier och kundlönsamhetsbedömningar – en studie av Holmen Paper' i Jennergren, P, Lind, J, Schuster, W, Skogsvik, K (red). *Redovisning i fokus*, Studentlitteratur, Malmö, 2008.

mot konsumenter åsyftas, eller hela koncernen Telenor, anges detta explicit genom begreppen Telenor Sverige AB eller Telenor-koncernen.

Det finns kunder inom Telenor som kallas för nordiska kunder. Dessa förekommer på två nivåer, antingen A-landsnivå eller B-landsnivå. Sverige är A-land för flera nordiska kunder, varav just två kunder är utmärkande stora. Om ingenting annat anges, avses alltid dessa två stora kunder på A-landsnivå när begreppet nordiska kunder används i uppsatsen.

Fallstudien är utförd under våren 2009 och den insamlade empirin som ligger till grund för analysen beskriver den organisatoriska strukturen och de kundlönsamhetsbedömningar som gjordes under dessa månader.

1.4 Uppsatsens disposition

Efter detta inledande kapitel följer kapitel 2 som redogör för vilken forskningsmetod som har använts och tillvägagångssättet vid insamling och analys av uppsatsens empiri. Kapitel 3 handlar om de teorier som ligger till grund för analysen, detta följs av kapitel 4 som presenterar den insamlade empirin. I kapitel 5 analyseras empirin med hjälp av det teoretiska ramverket. Slutsatser skildras i kapitel 6.

2. TEORI

2.1 Kundlönsamhetsbedömning

Vinstdrivande affärsenheter har som mål att leverera produkter och tjänster som tillfredställer kundernas behov, samtidigt som utbytet skall resultera i ekonomisk lönsamhet på lång sikt för företaget.⁸ Traditionellt sett har marknadsföringslitteratur fokuserat på kunden och hur försäljningsvolym och intäkter skapas medan litteratur inom internredovisning har fokuserat på de kostnader som uppstår vid försäljningen.⁹ Vikten av kundfokusering har dock poängterats även i litteratur inom internredovisning¹⁰ och har blivit allt vanligare under det senaste årtiondet.¹¹ Foster och Gupta menar att områdena marknadsföring och internredovisning är relaterade och att organisationer efterfrågas att vara både kundfokuserade och kostnadsmedvetna.¹²

Förhållandet mellan kunder och leverantörer har alltmer utvecklats från transaktionsbaserade affärer till relationsbaserade samarbeten.¹³ Företag utvecklar komplexa relationer och gränssnitt med varandra genom interaktion, anpassningar och investeringar¹⁴ vilket får till följd att företags kundrelationer är heterogena.¹⁵ Alla kunder är inte lika lönsamma och det blir viktigt för företaget att känna till vilka som är lönsamma och vilka som är olönsamma.¹⁶ Kundlönsamhet behöver mätas för att beslutsfattare ska hantera kundrelationer på sätt som är till fördel för den egna organisationen.¹⁷

⁸ Ø Helgesen, 'Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial approach', *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, s.767.

⁹ Foster & Gupta, 1994, s. 43f.

¹⁰ RS Kaplan, DP Norton, 'The balanced scorecard — measurement that drives performance', *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1992.

¹¹ Lind & Strömsten, 2006, s. 1257. Se även Cäker & Strömsten, 2009.

¹² Foster & Gupta, 1994, s.72.

¹³ Araujo et al., 'Managing Interfaces with Suppliers', *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, s. 497.

¹⁴ H Håkansson, D Ford 'How should companies interact in business networks?' *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 133-134.

¹⁵ D Ford, 'Introduction' i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., s. xi. Se även P Turnbull et al., 'Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective' i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002 s. 4 ff, samt G Easton, 'Industrial networks: a review' i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 131.

¹⁶ MJ Epstein et al., 'Managing Customer Profitability', *Journal of Accountancy*, Dec 2008, s. 54.

¹⁷ Helgesen, 2007, s. 767 och Turnbull et al. *op. cit.*, s. 9.

Cäker och Strömsten betraktar kundlönsamhetsbedömning som finansiell kundinformation som produceras i vinstdrivande organisationer.¹⁸ Det är ett internt verktyg som företag använder för att mäta och hantera sina kundrelationer. Enligt Guilding och McManus omfattar det alla redovisningsmått som är ämnade att bedöma vinst, försäljning eller nuvärdet av inkomster relaterade till en kund eller en kundgrupp.¹⁹

I en översikt av forskningsområdet konstaterar Cäker och Strömsten att kundlönsamhetsbedömningar har utvecklats inom både marknadsföringslitteratur och inom internredovisningen. Marknadsföringen har fokuserat på värderingsmodeller för kunder som ses som tillgångar medan internredovisningen utvecklat kostnadsmodeller för att utföra kundlönsamhetsanalyser.²⁰ Det har uttryckts att det förekommer många olika definitioner för samma slags metoder över kundlönsamhetsbedömningar och att vedertagna begrepp måste utvecklas inom forskningen.²¹

Guilding och McManus handlar mindre om metoderna i sig och mer om användningen av kundlönsamhetsbedömningar. De strukturerar området genom att dela upp metoderna för kundlönsamhetsbedömningar i fyra grupper; *kundlönsamhetsanalys*, *kundsegmentslönsamhetsanalys*, *livstidslönsamhetsanalys* och *kundvärderingsanalys*.²² Cäker och Strömsten bryter istället ner de olika metoderna för kundlönsamhetsbedömningar till två huvudnivåer; kundlönsamhetsanalys och kundvärderingsanalys.²³ Cäker och Strömstens nivå av kundvärderingsanalys²⁴ innefattar både livstidsanalysen och kundvärderingsanalysen i Guilding och McManus eftersom dessa är närbesläktade och svåra att separera.

¹⁸ Se inledningen till Cäker & Strömsten, 2009.

¹⁹ C Guilding, L McManus, 'The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note', *Accounting, Organizations and Society*, 27, 2002, s. 48.

²⁰ Cäker & Strömsten, 2009.

²¹ PE Pfeifer et al., 'Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending', *Journal of Management*, 17:1, 2005.

²² Guilding & McManus, 2002, s. 46ff.

²³ Cäker & Strömsten, 2009.

²⁴ Den engelska term som används i Cäker & Strömsten (2009) är Customer Lifetime Value (CLV).

Även om uppdelningen av kundlönsamhetsbedömningar i Guilding och McManus inte återfinns i den senare uppdelningen som Cäker och Strömsten presenterar, är den förra relevant eftersom Lind och Strömstens ramverk baseras på uppdelningen i Guilding och McManus.²⁵

Kundlönsamhetsanalys bygger på iden om att intäkter från en period jämförs med kostnaderna från samma period och med lönsamhet menas alltså redovisningens definition av lönsamhet med periodiserande intäkter och kostnader.²⁶ Historiskt utvärderade företag sina kunders intäkter utan att ta hänsyn till att kunderna driver kostnader i varierande omfattning och därför påverkar företagets lönsamhet på olika sätt.²⁷ Försäljningskostnader och administrationskostnader har ökat sin andel av totala kostnader, vilket har skapat ett behov av att fördela dessa kostnader på ett bättre sätt än bara som en procentsats av försäljning eller tillverkningskostnader.²⁸ Genom ABC-kalkylering ökade utsikten att fördela indirekta kostnader på nya sätt samt möjligheten att göra noggrannare kundlönsamhetsanalyser.²⁹ Ett välkänt fall för kundlönsamhetsanalys är Kanthalfallet om hur ABC kalkylering kan användas för att analysera kunders lönsamhet.³⁰

Kundsegmentslönsamhetsanalys bygger på samma redovisningskoncept som kundlönsamhetsanalysen men istället för att analysera enskilda kunder slås dem ihop till olika kundsegment vilka blir nya analysobjekt.³¹ Kundsegments- lönsamhetsanalys är attraktivt eftersom det ofta blir billigare att gruppvis samla in data till analysen.³² Quain visar i ett exempel från en hotellverksamhet hur en kundsegmentslönsamhetsanalys kan användas i ekonomistyrningen för att öka den totala lönsamheten.³³

²⁵ Jämför Guilding & McManus, 2002, och Lind & Strömsten, 2006, med Cäker & Strömsten, 2009, för de olika kategoriseringarna av kundlönsamhetsbedömningar.

²⁶ Pfeifer et al., 2005, s. 14.

²⁷ BP Shapiro et al., 'Manage customers for profits (not just sales)' *Harvard Business Review*, Sept–Oct 1987, s.101.

²⁸ TS Dudick, 'Why SG&A doesn't always work', *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1987, s. 3

­ samt Foster & Gupta, 1994, s. 43f.

²⁹ M Smith, S Dikolli, 'Customer profitability analysis: an activity-based approach', *Managerial Auditing Journal*, 10(7), 1995.

³⁰ R Cooper, RS Kaplan, *The design of cost management systems*, Englewood Cliffs, Prentice–Hall, 1991, s. 526 - 533.

³¹ Guilding & McManus, 2002, s. 47.

³² Boyce, 2000, s. 652.

³³ WJ Quain, 'Analyzing sales-mix profitability', *Cornell H. R. A. Quarterly*, April 1992.

Det finns många artiklar inom marknadsföringsområdet som handlar om värdet att ha relationer med kunder över lång tid.³⁴ Guilding och McManus definition av *livstidslönsamhetsanalys* betyder att tidshorisonten förlängs till att inkludera alla intäkter och kostnader som kunden kommer att generera i framtiden.³⁵ Detta innebär alltså att kundlönsamhetsbedömningar som räknar på kassaflöden inte ingår i deras definition av livstidslönsamhetsanalys. Det finns en mängd olika definitioner på livstidslönsamhetsanalys inom forskningen där skillnader handlar om huruvida värdet ska diskonteras eller inte men även vad som ska ingå i lönsamhetsbegreppet.³⁶ De definitioner som nämns i Pfeifer med medarbetare³⁷ men som inte överrensstämmer med livstidslönsamhetsanalys enligt Guilding och McManus definition hamnar istället under kundvärderingsanalys. Reinartz med medarbetare har behandlat livstidslönsamhetsanalys med fokus på hur företag bör balansera sina resurser mellan kundanskaffning och kundbevarande.³⁸

Kundvärderingsanalys är ett begrepp som innebär att kunder värderas som tillgångar. Detta beskrivs i Guilding och McManus som att de kassaflöden som uppkommer från kundrelationen diskonteras till ett nuvärde.³⁹ Inom kundvärderingsanalys ska samtliga kassaflöden som uppkommer från kundrelationen tas med och inte bara de som kommer från kundföretaget.⁴⁰ Ryals skriver att förutom rent monetära värden kan en organisation också uppnå andra fördelar genom sina kundrelationer, till exempel innovation, lärande och att nå nya kunder genom befintliga referenskunder.⁴¹

Mycket forskning finns angående de olika metoderna för kundlönsamhetsbedömningar men färre har fokuserat på när en viss metod för kundlönsamhetsbedömning bör användas.⁴² Ramverket som utvecklas av Lind och Strömsten visar hur ett företags bör använda sig av olika

³⁴ Ryals, 2002, s. 248.

³⁵ Guilding & McManus, 2002, s. 47.

³⁶ Pfeifer et al., 2005, s. 13.

³⁷ *ibid.*, s.14 och s. 17.

³⁸ W Reinartz et al., 'Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability', *Journal of Marketing*, 69, Jan 2005.

³⁹ Guilding & McManus, 2002, s. 47f.

⁴⁰ *ibid.*, s. 48.

⁴¹ Ryals, 2002, s. 248.

⁴² Lind & Strömsten, 2006, s. 1257.

kundlönsamhetsbedömningar beroende på hur resursgränssnittet och således kundrelationen mellan företagen ser ut.⁴³

2.2 Ett ramverk för kundlönsamhetsbedömning

Lind och Strömstens ramverk är delvis baserat på IMP-gruppens⁴⁴ mångåriga forskning kring bland annat relationer mellan leverantörer och köpare på industriella marknader. IMP-gruppens forskning påbörjades under 1970-talet och tog avstamp i att marknadsföringens traditionella idéer om en aktiv säljare och en passiv köpare inte överrensstämde med verkligheten som forskarna observerade på industriella marknader. IMP-gruppen uppmärksammade att det på industriella marknader förekommer interaktion mellan leverantörer och köpare på ett helt annat sätt än mellan säljare och konsumenter på konsumentmarknaden och betydelsen av relationer och nätverk utgör några av hörnpelarna inom gruppens forskning.⁴⁵

Företag gör investeringar i relationer, bland annat genom anpassningar i produkter och processer, vilket skapar långa, starka relationer som cementeras genom sociala och strukturella band. Detta innebär att det uppstår ömsesidiga beroenden i resursgränssnitten mellan företag som kan vara svåra att bryta.⁴⁶ Ett företag har inte resurser till att prioritera alla kunder utan måste välja ut några relationer att fördjupa, varför företag har heterogena kundrelationer.⁴⁷ Två typer av interorganisatoriska gränssnitt används i ramverket för att kategorisera kundrelationerna. Gränssnitten benämns som tekniska eller organisatoriska och definieras som ömsesidiga beroenden som uppstår när resurser mellan ett företag och dess kund sammankopplas genom utbytesaktiviteter.⁴⁸ Ju intensivare utbytesaktiviteterna mellan företagen är, desto starkare blir anpassningarna.⁴⁹ De tekniska gränssnitten kännetecknas av fysiska egenskaper som i vilken grad leverantörens produkter är anpassade till kundens behov, eller hur produktionsanläggningarna hos de båda företagen är beroende av motparten.⁵⁰ Exempelvis kan leverantörens

⁴³ Lind & Strömsten, 2006, s. 1257.

⁴⁴ International Marketing and Purchasing Group

⁴⁵ H Håkansson, IJ Snehota, 'The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships', i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 35 ff.

⁴⁶ Turnbull et al. *op. cit.*, s. 9.

⁴⁷ Araujo et al., 1999, s. 504f.

⁴⁸ Lind & Strömsten, 2006, s. 1259.

⁴⁹ Easton, *op. cit.* s. 130.

⁵⁰ H Håkansson, A Waluszewski, 'Path dependence: restricting or facilitating technical development?' *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 563f.

produktionsanläggning vara anpassad till att producera någonting kundspecifikt, eller kan kundens produktionsanläggning vara anpassad till att hantera en leverantörsspecifik insatsvara.⁵¹

Det organisatoriska gränssnittet utmärks av sociala egenskaper som graden av interaktion och samarbete mellan affärsenheter och relationer mellan de inblandade individerna.⁵² Det organisatoriska gränssnittet kan exempelvis avse organisationens utformning, administrativa rutiner vid försäljning, leverans och informationsutbyte.⁵³

I ramverket används en typologi över kundrelationer där fyra olika varianter presenteras i figur 1: transaktionsbaserade, förenklade, integrativa och sammankopplade.⁵⁴

		Organisatoriskt	
		Hög	Låg
Tekniskt	Hög	Integrativa	Samman­kopplade
	Låg	Förenklade	Transaktionsbaserade

Figur 1 (Lind & Strömsten, 2006)

Transaktionsbaserade kundrelationer ryms inom den klassiska tanken om en marknad där köpare och säljare möts och slutför en enskild affär på armlängds avstånd. I matrisen kännetecknas kundrelationen av låga tekniska och organisatoriska gränssnitt. Det finns alltså inga kundspecifika anpassningar av produkter eller produktionsanläggningar och inte heller några

⁵¹ Turnbull et al. *op. cit.*, s 6f.

⁵² Håkansson & Waluszewski, 2002 s. 564.

⁵³ IMP Group, 'An interaction approach', i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 26.

⁵⁴ Den följande beskrivningen av ramverket kommer från Lind & Strömsten, 2006, samt Christner et al., *op. cit.*

speciella administrativa rutiner för kunden. Affärerna är sporadiska och avser standardiserade produkter där priset är den viktigaste faktorn att beakta. Varje individuell transaktion är av mindre betydelse för företaget.

Förenklade kundrelationer kännetecknas av att kunderna gör återkommande affärer med företaget, vilket leder till att det organisatoriska gränssnittet är högt samtidigt som det tekniska fortfarande är lågt. En mer långtgående kundrelation skapas när kunderna återvänder som leder till att administrativa rutiner uppstår hos företaget för att effektivt hantera affärerna. Dedikerade organisatoriska enheter eller individer hanterar de frekventa kontakterna exempelvis i form av orderhanteringssystem, kundservice och logistik. Produkterna är fortfarande av den standardiserade typen och kunderna prioriterar låga kostnader. Den högre frekvensen av affärer mellan företagen leder till att förenklade kundrelationer är finansiellt viktiga för företaget, speciellt avseende lönsamhet på kort sikt.

Integrativa kundrelationer är långa och djupa relationer som företaget har med ett begränsat antal prioriterade kunder. Ett högt såväl tekniskt som organisatoriskt gränssnitt existerar mellan företagen som ett resultat av den höga graden av integrering. Produkter anpassas till att möta enskilda kunders efterfrågan och kan också utvecklas i samarbete med kunden. Även produktionsanläggningarna hos båda parterna påverkas av kundrelationen. Dedikerade organisatoriska enheter arbetar med kontakten mot varje integrativ kundrelation, men överlag är också ett stort antal individer från olika funktioner av företaget inblandade. Stora och kostsamma investeringar görs alltså i de integrativa kundrelationerna. Försäljningsvolymen är omfattande och dessa kunder är finansiellt viktiga för företaget, både för den kortsiktiga och långsiktiga lönsamheten.

Sammankopplade kundrelationer har ett lågt organisatoriskt gränssnitt men ett högt tekniskt gränssnitt. Produkter och produktionsanläggningar är anpassade till kundens specifika behov. Detta skapar stora direkta kostnader hos säljaren vilket i en sammankopplad kundrelation dock inte motsvaras av höga direkta intäkter. En sammankopplad kundrelation kan vara olönsam i strikta ekonomiska termer. Strategiskt kan dessa kundrelationer dock vara av större betydelse. Typiskt sett befinner sig kunden i framkanten av den tekniska utvecklingen och kan därför vara

lärarik att arbeta med. En prestigefull kund fungerar också som referenskund och dörröppnare till nya kunder. Värde av sammankopplade kundrelationer består alltså av indirekta nyttigheter som ökar intäkterna i andra kundrelationer.

Ovan har visats hur resursgränssnitten mellan företagen hänger ihop med kundrelationens karaktär och att detta har implikationer för intäkter och kostnader. De komplexare relationerna medför att det investeras i kundrelationen och konsekvenserna blir bland annat högre direkta kostnader men också att kundernas betydelse på lång sikt ökar. Ramverket redogör vidare i figur 2 för hur de nämnda kundrelationerna avgör vilken sorts kundlönsamhetsbedömning som är passande att använda i det enskilda fallet.

		Organisatoriskt	
		Hög	Låg
Tekniskt	Hög	Livstidslönsamhetsanalys	Kundvärderingsanalys
	Låg	Kundlönsamhetsanalys	Kundsegmentslönsamhetsanalys

Figur 2 (Lind & Strömsten, 2006)

Transaktionsbaserade kundrelationer kopplas till *kundsegmentslönsamhetsanalys*. Eftersom kunderna individuellt inte är av betydelse för lönsamheten är det inte nödvändigt att mäta den för varje specifik kundrelation. Istället sammanförs transaktionsbaserade kundrelationer till segment som antas vara homogena inom segmentet men heterogena mot övriga segment. En segmentering kan exempelvis göras utifrån geografi, demografi eller på produktbasis. Kalkyleringen görs som en självkostnadskalkyl eller ABC-kalkyl, där företaget kan fokusera på produktlönsamheten eftersom få övriga kostnader tillkommer med nya kunder då inga

anpassningar görs i transaktionsbaserade kundrelationer. Lönsamhetsbedömningen av kundsegmentet görs på årsbasis eller oftare.

Förenklade kundrelationer utvärderas med *kundlönsamhetsanalys*. Kunderna köper standardprodukter och är finansiellt viktiga för den kortsiktiga lönsamheten. Eftersom inga investeringar görs i att anpassa produkter och produktionsanläggningar till kundens behov är det enkelt för kunderna att byta leverantör. Risken att plötsligt förlora en sådan här kund medför att de alltid bör vara lönsamma på årsbasis. Genom kundlönsamhetsanalys görs därför en individuell bedömning av varje kund på årsbasis och vid behov kan en mer frekvent uppföljning också genomföras. Kalkylmetoden är densamma som vid kundsegmentslönsamhetsanalysen, en form av självkostnadskalkyl.

Integrativa kundrelationer utvärderas med *livstidslönsamhetsanalys*. De stora investeringarna som görs både tekniskt och organisatoriskt i dessa relationer orsakar höga direkta kostnader. Samtidigt har konstaterats att dessa kunder är de viktigaste för företaget både på kort sikt och på lång sikt. För att undvika att de bedöms vara olönsamma i en årlig kundlönsamhetsanalys måste investeringarna beaktas när integrativa kundrelationerna utvärderas, vilket medför att tidshorisonten expanderas till att omfatta fler än ett år. Kalkylerna är som i de tidigare fallen självkostnadskalkyl eller ABC-kalkyl, men skillnaden blir främst att kostnaderna fördelas över kundens livstid. Kalkylen blir både historisk och framåtblickande.

Sammankopplade kundrelationer utvärderas slutligen med *kundvärderingsanalys*. Utmärkande för sammankopplade kundrelationer är att de finansiella intäkterna inte motsvarar de höga investeringskostnaderna som plöjts ner i det högt anpassade, tekniska gränssnittet. Därför måste man i lönsamhetsbedömningen beakta indirekta nyttigheter som kompletterar de låga, finansiella intäkterna för att undvika att felaktigt klassificera kunden som olönsam. Kundvärderingsanalys är därför lämpligt eftersom tidshorisonten kan utökas till att innefatta flera år och de indirekta nyttigheterna inkorporeras genom en värdering.

3. METOD

3.1 Val av metod

Som vetenskaplig metod valdes en kvalitativ fallstudie, eftersom ett fenomen ska undersökas i en specifik situation samtidigt som Lind och Strömsten även efterlyser fler fallstudier för att testa deras teoretiska proposition och undersöka i vilken grad den är generaliserbar.⁵⁵

En fallstudie är en empirisk undersökning med fokus på samtida händelser och är en lämplig forskningsmetod för studier av komplexa, sociala fenomen. Förfarandet kännetecknas av att det finns många variabler att beakta, flera beviskällor, teoretiska propositioner som guidar datainsamlingen och slutligen analys av insamlat data. Det är lämpligt att använda sig av en fallstudie vid frågeställningar av typen *hur och varför* samt när forskaren har lite kontroll över händelserna.⁵⁶

3.2 Val av fallföretag

Inledningsvis gjordes en rad kortare utskick till ett femtontal större företag där uppsatsen och ämnet kundlönsamhets kort presenterades. I urvalet ingick endast företag som helt eller delvis verkade mot andra företag och var tillräckligt stora för att vara listade på OMX Stockholm eller liknande marknadsplats. Av tre realistiska alternativ föll valet till sist på Telenor Sverige AB. Avgörande faktorer var att Telenor Sverige AB har en betydande verksamhet inriktad endast mot företagskunder, att en tillförlitlig kontakt snabbt etablerades med företaget samt att huvudkontoret är lokaliserat på samma ort som författarna. Vid ett inledande möte bildades en uppfattning om företagets kundportfölj och rutiner för kundlönsamhetsbedömningar. Det faktum att det gjordes kundlönsamhetsbedömningar samt att kundportföljen var både stor och diversifierad talade för att välja Telenor som fallföretag och möjliggjorde replikering eller utvidgning av teori. Telenor kontrasterar också ett av de fallföretag som tidigare studerats och ligger till grund för ramverket i Lind och Strömsten (2006) eftersom Telenor inte verkar på en lika utpräglad industriell marknad som Holmen.

⁵⁵ Se Lind & Strömsten, 2006, s. 1265.

⁵⁶ RK Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.

3.3 Fallstudiens design

Fallstudien omfattar ett enda fall trots att det kan vara eftersträvbart att göra flera stycken för att i högre grad kunna generalisera den underliggande teorin. Uppsatsens omfång är dock begränsat varför det aldrig var aktuellt att göra fler än en fallstudie.

När fallstudien designades utgick författarna från de inledande forskningsfrågorna samt ramverket om kundrelationer och kundlönsamhetsbedömning. Det uppskattades som nödvändigt att träffa 10-15 representanter från olika delar av organisationen och göra minst en enskild intervju med varje individ. Författarna förhöll sig öppna till att samla in övrigt material under studiens gång, men framförde inledningsvis bara önskemål kring exempel på lönsamhetskalkyler och organisationsscheman.

3.3.1 Datainsamling

Den huvudsakliga datainsamlingen har skett genom intervjuer. Som komplement har också skriftliga interna dokument från controllers inhämtats i form av organisationsscheman och kalkylexempel. Även sekundärkällor som årsredovisningar, kvartalsrapporter, pressreleaser och hemsidor har utnyttjats.

3.3.2 Intervjuer

Urvalet av intervjupersoner gjordes vid ett inledande möte, tillsammans med två representanter från Telenor som arbetar som controllers. Författarna introducerade fallstudien och en lista med ett antal intervjupersoner skapades tillsammans med representanterna. Dessa personer var underchefer inom sitt område och i sin helhet bedömdes listan täcka in de olika delar av organisationen som var relevanta för fallstudiens ändamål. De två först utförda intervjuerna hade en översiktlig karaktär och här dök det upp ett par nya namn som lades till listan med intervjupersoner. Ett namn ersattes senare av en annan kollega och ytterligare tre intervjuer utfördes spontant under arbetets gång. Totalt intervjuades alltså 14 personer minst en gång och en av dem intervjuades två gånger. Tabellen nedan redogör för de funktioner inom Telenor som vi har intervjuat.

Controller 1	Direktförsäljning
Controller 2	Indirektförsäljning
Controller 3	Affärsintegration
Controller 4	Nordisk kund 1
Controller 5	Nordisk kund 2
Marknad 1	CRM
Marknad 2	Kanalstyrning & Kampanjer
Public	Offentlig sektor
KAM	KAM
Region	Region
Produkt	Produkt
Kundtjänst	Kundtjänst
SM	Affärsintegration
COM	Affärsintegration

Ordningen av intervjuerna kunde inte kontrolleras trots att författarna såg viss fördel med att i ett tidigt skede intervjua specifika intervjupersoner. Dock fanns alltid möjligheten att återkomma vid senare tillfälle med nya frågor, vilket utnyttjades flera gånger, men då endast över telefon eller e-post.

Förberedelserna inför intervjuerna inleddes med att författarna och fallstudien kort presenterades internt av en representant på Telenor. Därefter skickades en ny presentation till varje intervjuperson strax före intervjuerna eftersom detta efterfrågades. Innehållet var då individuellt anpassat, men i många fall snarlikt, och syftet var att förbereda intervjupersonerna kring vilka områden som bedömdes vara extra intressanta att diskutera under intervjun. Ett fåtal exempel på intervjufrågor bifogades. En hel timme reserverades inför varje intervju. De flesta intervjuer gjordes ansikte mot ansikte i avskilda rum på Telenors kontor i Stockholm, med båda författarna närvarande. Vid ett intervjutillfälle i Stockholm och ett i Göteborg, samt vid den enda telefonintervjun som gjordes, närvarade dock endast en författare.

Alla intervjuer spelades in och skrevs därefter rent. Den genomsnittliga intervjutiden var cirka 40 minuter. Intervjuerna disponerades fritt och huvudsakligen antog de tonen av längre samtal kring olika teman. Återkommande inslag i intervjuerna var dock att fallstudien och författarna kortfattat presenterades och att en frågemall användes att falla tillbaks på när följdfrågor saknades eller om intervjun började driva in på sidospår som inte avsågs följas upp.

En kvalitativ intervju handlar om intervjuobjektets relation till ämnet genom sin vardag. Fokus ligger därför på levda erfarenheter och det specifika och inte på allmänna uppfattningar eller det generella.⁵⁷ Författarna försökte därför konsekvent att be om verkliga exempel för att undvika att samtalen endast reflekterade intervjuobjektets åsikter, utan att ha anknytning till de upplevda erfarenheterna.

3.4 Studiens kvalitet

Alla planerade intervjuer genomfördes utifrån på förhand utformade frågor. En frågemall skapades med ett fåtal nyckelfrågor som ställdes till i stort sett alla intervjuobjekt. Dessa frågor kan ses som den högsta nivån av frågor, därefter anpassades underliggande nivåer av frågor till individuell nivå och under intervjuerna gjordes också många spontana frågor och följdfrågor. Den högsta nivån av frågor skickades inför varje intervju till intervjuobjektet över e-post.

Alla intervjuer spelades in och skrevs därefter rent. Ett fallstudieprotokoll skapades genom att de utskrivna intervjuerna fördes in i ett enda dokument. Därefter systematiserades informationen kring olika teman, som kundlönsamhetsbedömningar, kundrelationer, organisatoriskt gränssnitt och tekniskt gränssnitt. Nästan samtliga av intervjuobjekten från de planerade intervjuerna är representerade under varje tema.

När det empiriska materialet var färdigställt fick alla intervjuade personer på Telenor möjligheten att läsa igenom texten och godkänna den. Vissa mindre ändringar gjordes efter intervjupersonernas synpunkter.

Urvalet av intervjuer kunde inte kontrollera till fullo eftersom författarnas kännedom av organisationen inte var annat än översiktlig vid det inledande mötet. Uppfattningen av att de relevanta delarna av organisationen hade täckts in stärktes under fallstudiens gång. Dock intervjuades aldrig en medarbetare från affärsenheten leverans men vid samtal om leverans med andra intervjuobjekt drogs slutsatsen att arbetet inte hade påverkats nämnvärt om vi hade träffat leverans.

⁵⁷ S Kvale, *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Sage Publications, London, 1996.

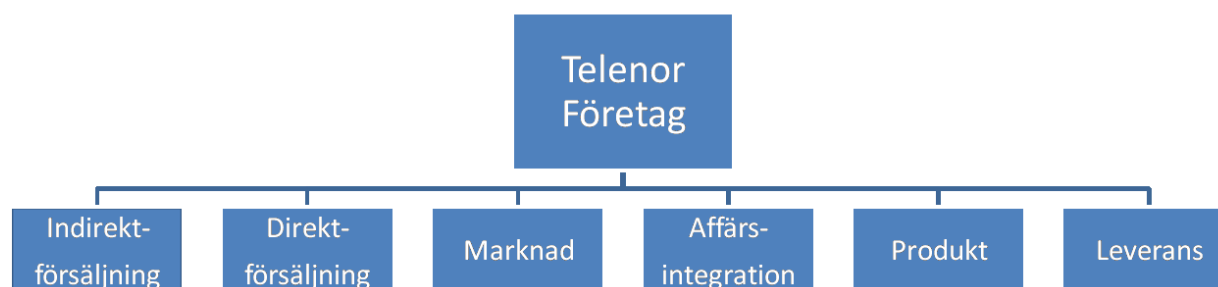
Ordningen av intervjuer var en direkt följd av vilka tider som bokades in med intervjuobjekten med utgångspunkt i deras scheman. Om studien replikeras kommer med största sannolikhet en annorlunda intervjuordning komma till stånd, vilket eventuellt skulle kunna påverka möjligheten till att ställa frågor. Detta eftersom de senare intervjuerna främjades av att påståenden från tidigare intervjuer kunde kontrasteras mot varandra, vilket till en början inte var lika enkelt.

4. TELENOR

Telenor Sverige AB ingår i den globala koncernen Telenor som är aktiv i 13 länder och har 164 miljoner abonnenter i Europa och Asien.⁵⁸ Verksamheten i Sverige startades i slutet av 1990-talet och är inriktad mot både konsumenter och företagskunder. Idag har Telenor Sverige AB en årlig omsättning på ungefär 11 miljarder kr och anställer ca 2500 personer.⁵⁹ Företagssidan står för ca 4 miljarder i omsättning och omkring 400 personer arbetar renodlat med företagskunder.⁶⁰

Företaget har vuxit både organiskt och genom förvärv. På 2000-talet förvärvades bland annat Utfors, Bredbandsbolaget, Glocalnet och Vodafone Sverige.⁶¹ Förvärven har påverkat både produktutbud och organisationens struktur. Flera av personerna vi har intervjuat började ursprungligen på telekommunikationsföretaget Europolitan som sedermera köptes av Vodafone och till sist inkluderades i Telenors organisation när Vodafone förvärvades. Trots att Telenors huvudkontor ligger i Stockholm finns starka kopplingar just till Karlskrona där Europolitan hade sitt huvudkontor. I Karlskrona är näten starkt utbyggda och där ligger Telenors kundservice och produktavdelning.⁶²

Affärsenheten Telenor Företag är uppdelad i sex underområden: indirektförsäljning, direktförsäljning, marknad, affärsintegration, produkt och leverans.



⁵⁸ Annual report 2008, Telenor Group.

⁵⁹ Resultatrapport Q4 2008, Telenor Group.

⁶⁰ Intervju Controller 1

⁶¹ Pressmeddelanden

⁶² Intervju Kundtjänst och Produkt

Indirektförsäljning innefattar all försäljning till mindre företagskunder som sker via egna butiker eller återförsäljare, till exempel The Phone House och Dialect. The Phone House är en återförsäljare som hanterar både konsumenter och mindre företagskunder medan Dialect tillsammans med fler, ännu mindre och specialiserade återförsäljare hanterar företagskunder. Försäljningen karaktäriseras av paketerade standarderbjudanden inom alla produktkategorier.⁶³

När företagskunderna når en viss storlek hamnar de hos direktförsäljning.⁶⁴ Den består i sin tur av en grupp som kallas Public och arbetar mot offentlig sektor, en KAM-grupp som hanterar de allra största koncernerna och de fyra geografiska regionerna Norr, Mitt, Väst och Syd. Direktförsäljning är ett område som kännetecknas av mycket stor variation mellan kunderna, både avseende företagsstorlek och typ av produkter som levereras. Allt från paketerade standarderbjudanden till komplexa lösningarna förekommer.⁶⁵

Marknad ansvarar för marknadsföring, kampanjer, CRM⁶⁶, strategi, och har även gränser mot produktutvecklingen.⁶⁷

Affärsintegration är en säljstödande enhet som arbetar mot de allra största kunderna. De tar bland annat hand om drift, förvaltning, viss leverans, utbildning ute hos kunderna och förekommer som stöd i processen vid omförhandlingar.⁶⁸

Produkt är en stödfunktion som bland annat utvecklar nya programapplikationer och skapar paketeringar av både produkter och administrativa tjänster till säljbara koncept. De är också involverade i arbetet att öka funktionaliteten och exempelvis ta fram produktblad. Produkt är alltså affärsinriktat medan den mer tekniska utvecklingen och av produkter sker utanför Sverige.⁶⁹

⁶³ Intervju Controller 2

⁶⁴ Intervju Controller 1

⁶⁵ Intervju KAM

⁶⁶ Customer Relationship Management

⁶⁷ Intervju Marknad 2

⁶⁸ Intervju SM

⁶⁹ Intervju Produkt och Controller 1

Leverans tar emot beställningar och lägger in dem i systemet. De fungerar också till viss del som säljsupport, tar fram vissa nyckeltal och är inblandade i utformningen av provisionsnivåer till säljare.⁷⁰

4.1 Produkter

Telenor erbjuder många olika produkter, allt ifrån vanliga abonnemang till att Telenor skräddarsyr en kommunikationstjänst speciellt för en kund och tar då hänsyn till vad kunden har för behov. Detta kan inkludera allt från olika växellösningar, speciell service, fakturering och prissättning.⁷¹ I takt med att kundens storlek ökar går Telenors engagemang från att endast sälja standardiserade produkter till att mer erbjuda vad som kallas en kommunikationslösning.⁷²

Det finns två huvudgrupper av produkter vilka är Tal och Data. Tal innebär att en kund köper ett abonnemang för att kunna kommunicera. Själva telefonen ingår inte men kan subventioneras om kunden köper den tillsammans med abonnemanget. Telenor erbjuder både fast och mobil telefoni, men har fokus på mobilsidan och strävar mot att öka försäljningen och få kunder att arbeta med ett mobilt arbetssätt.⁷³ Både telefoni och datakommunikation sker igenom nätverk, de fasta nätverken består av koppar eller fiberlinor medan de mobila nätverken består av basstationer som skickar och tar emot signaler från mobiltelefoner och modem för mobil data. De två olika teknologispåren kommer från olika delar av organisationen, det mobila spåret kommer från Vodafone medan det fasta kommer ifrån Telenor.⁷⁴

Det förekommer även några färdiga paketeringar, dessa kallas Telenor One och är mobila tjänster som finns i olika varianter. Det finns en variant där företagets befintliga växel integreras med en mobil lösning.⁷⁵ Sedan finns även andra lösningar som innehåller mobiltelefoni och växeltjänster men som då är placerade i Telenors nät, en så kallad nätcentrisk lösning.⁷⁶ Det finns även en paketering som kallas Kommunikation som tjänst och innebär att Telenor tar över ansvaret för den tekniska plattformen och kunden betalar en fast avgift per anknytning för de

⁷⁰ Intervju Controller 1

⁷¹ Ibid.

⁷² Intervju Controller 1 och KAM

⁷³ Telenors hemsida, *Mobilt arbetssätt*, Telenor Sverige AB.

⁷⁴ Intervju Controller 3

⁷⁵ Telenors hemsida, *Telenor One*, Telenor Sverige AB.

⁷⁶ Intervju Controller 1

produkter och tjänster som den vill ha, dessutom får kunden en ansvarig på Telenor som tar hand om dess ärenden och önskemål.⁷⁷ Denna paketering är mer komplicerad än de andra och innefattar även ett finansbolag som hjälper till vid finansieringen av växeln.⁷⁸

Telenor erbjuder även tilläggstjänster, exempelvis Service Level Agreement⁷⁹ som garanterar att kunden ska få en speciell service. Detta kan till exempel vara en kvalitetszon för mobilt tal som garanterar en viss kvalitet på tjänsten.⁸⁰ Dessutom garanteras en servicetid beroende på vilken nivå av SLA som köps och det kan skilja mellan från bara kontorstider till 24 timmar om dygnet.⁸¹

Telenor har även en kategori som kallas Professional Services som är uppdelat på två olika typer av tjänster dels Service Management och sedan Contract Management. Service Management arbetar mot ca 45 av Telenors största kunder.⁸² Service Management innebär en optimerande funktion för felsökning och felhantering, vilket sker genom att kunden får en Service Manager som arbetar nära kunden med att förenkla dess IT-vardag.⁸³ Contract Management kräver att kunden sedan tidigare har Service Management och innebär att det finns en ansvarig på Telenor för avtalet och den administrativa delen, såsom fakturering, organisationen och mötesstruktur och liknande.⁸⁴

Inom produktgrupp Data är det framförallt internettrafik, e-post och liknande som Telenor erbjuder, detta görs dels inom Telenors eget varumärke men även under Bredbandsbolagets.⁸⁵ Även inom data finns mobila och fasta lösningar, de fasta lösningarna fungerar som ett vanligt bredband som även konsumenter har, med en sladd som går i väggen, medan den mobila sker

⁷⁷ Telenors hemsida, *Telenor One KST - Kommunikation som tjänst*, Telenor Sverige AB.

⁷⁸ Intervju Controller 1

⁷⁹ Förkortas SLA

⁸⁰ Intervju SM

⁸¹ Telenors hemsida, *Telenor SLA- Kvalitetszon (mobilt tal)*, Telenor Sverige AB.

⁸² Intervju Controller 3

⁸³ Intervju SM

⁸⁴ Intervju COM

⁸⁵ Telenors hemsida, *Bredband & Data*, Telenor Sverige AB och Bredbandsbolagets hemsida, *Företag*, Bredbandsbolaget.

genom ett modem som antingen är inbyggt i eller ansluts till datorn. Inom mobil data ingår även lösningar där det till exempel går att surfa och ta emot e-post med sin mobiltelefon.⁸⁶

4.2 Produktutveckling

Det finns en uppfattning på Telenor om att tekniken historiskt har drivit utvecklingen av nya produkter inom telekombranschen och att kundbehov först på senare år har fått en ökad betydelse av att driva produktutvecklingen.⁸⁷ Detta överrensstämmer med vad Strömsten fann i en studie av relation mellan Ericsson och Vodafone.⁸⁸ Hur utvecklingen av nya produkter drivs beror också mycket på vad för typ av produkt som ska utvecklas. För tjänster såsom att kunna prata i telefon eller 3G datorkopplingar handlar utvecklingen om att öka hastigheten, men detta görs inte av Telenor utan av underleverantörer som Ericsson. Det finns visserligen ett kundbehov av högre hastighet men det är teknikutvecklingen som avgör när det är möjligt att göra investeringar i ett nät som klarar den högre hastigheten.⁸⁹

En viktig del i Telenors produktutveckling i Sverige handlar om att skapa konvergens mellan de fasta och mobila näten.⁹⁰ Angående mobiltelefonin läggs stor vikt vid att utveckla nya applikationer och annan mjukvara för att fylla till telefonerna med mer funktionalitet och ytterligare tjänster för att öka värdet och inkomster från den produkt de levererar.⁹¹ Det kan vara funktioner som till exempel att kunna tidredovisa i mobiltelefon. När det gäller dessa applikationer drivs utvecklingen mer av att det finns ett behov hos kunder som efterfrågar en sådan funktionalitet.⁹²

När en produkt eller ny applikation ska lanseras görs först tester hos kunder för att Telenor ska lära sig hur produkten fungerar ute hos dem, att den funktionalitet som behövs finns och att det finns betalningsvilja hos kunden. Dessa tester vill Telenor komma igång med så fort som möjligt och därför väljs ofta kunder ut för testerna som företaget har en god relation med, istället för

⁸⁶ Intervju Controller 1

⁸⁷ Intervju Produkt, Public, Controller 2, Region

⁸⁸ Se T Strömsten, 'Samspelet mellan vertikala och horisontella styrprocesser i industriella nätverk – fallen Ericsson och Vodafone', i Jennergren, P, Lind, J, Schuster, W, Skogsvik, K, (red). *Redovisning i fokus*, Studentlitteratur, Malmö, 2008.

⁸⁹ Intervju Produkt

⁹⁰ Intervju Controller 1

⁹¹ Ibid.

⁹² Intervju Produkt

alternativa kunder som kanske skulle passa bättre med tanke på produkten. Detta innebär att många av dessa tester görs hos kunder som befinner sig nära Telenors svenska produktutvecklingscenter i Karlskrona, till exempel Karlskrona kommun.⁹³

4.3 Kundbeskrivningar och kontaktytor

Telenor segmenterar marknaden efter företagsstorlek och bransch. Det finns 13 marknadssegment.⁹⁴ Storleken mäts i antal anställda, ett nyckeltal som har visat sig ha en hög förklaringsgrad för köpbeteende med mera. Branscherna delas upp i service, industri och samhällstjänster.⁹⁵ Gränserna mellan de olika segmenten är dock inte helt strikta vilket har både historiska och geografiska skäl. Modellen är relativt ny och om en säljare sedan länge har en god relation med en viss kund kan den på grund av detta falla utanför ett segment där den borde ha placerats, enligt nyckeltalet antal anställda. Ett annat exempel är när en kund inom Public ändå hanteras av en region, eftersom Public har sin bas i Stockholmsområdet.⁹⁶

4.3.1 Indirektförsäljning

Den stora majoriteten av företagskunder, ungefär 70,000 stycken, ligger inom området indirektförsäljning. Kunder med färre än 50 anställda hamnar inom detta segment.⁹⁷ Dessa kunder köper standardlösningar som kommer i färdiga paket där priset bestäms utifrån produktbasis. Ett fåtal undantag finns dock där priset kundanpassas. Stora intresseorganisationer kan erhålla ett rabatterat pris för sina medlemmars abonnemang.⁹⁸ Bindningstiden för de enklaste abonnemangen är endast 12 månader och omsättningen inom kundbasen är relativt hög. För kunderna inom indirektförsäljning är det inte komplicerat att byta leverantör när bindningstiden är över. Tidigare komplicerades detta förfarande av att kunden förlorade sitt ursprungliga mobilnummer men idag flyttas detta enkelt mellan operatörerna och utgör inte längre ett hinder mot att byta operatör.⁹⁹ Vid nyinkomna kunders teckning av abonnemang är det kutym Telenor subventionerar telefonerna.¹⁰⁰

⁹³ Intervju Produkt

⁹⁴ Intervju Controller 1

⁹⁵ Intervju Marknad 1

⁹⁶ Intervju Region och Public

⁹⁷ Intervju Controller 1, Marknad 1, Controller 2

⁹⁸ Intervju Marknad 2

⁹⁹ Intervju KAM

¹⁰⁰ Intervju Controller 2

Kontakten med kundbasen inom indirektförsäljning sker dels genom egna butiker och över webben, men främst via återförsäljare som har partneravtal. Det har uttryckts en viss meningsskillnad huruvida dessa senare kunder betraktas tillhöra Telenor eller återförsäljaren. Exempelvis kan en återförsäljare som uppnår viss volym hos ett kundföretag få rätt att själv sköta mycket av kontakten mot kunden och kopplar således bort Telenors kundtjänst och CRM.¹⁰¹ Samtidigt kan detta enligt CRM fortfarande betraktas som att återförsäljaren utgör en förlängning av kontakten med Telenor.¹⁰² Efter att ett nytt avtal har slutits får kunden ett startsamtal från kundtjänst, ett andra samtal efter halva bindningstiden och ett tredje samtal när tre månader återstår och Telenor försöker binda om kunden.¹⁰³

Utöver de slag av kundkontakt som har nämnts sker också marknadsföring och pressreleaser som också kan betraktas som en form av kundkontakt.¹⁰⁴ Inom indirektförsäljning ligger större fokus på att ta in nya kunder än att behandla de redan befintliga.¹⁰⁵

4.3.2 Direktförsäljning

Kunder som har mer än 50 anställda hamnar under direktförsäljning. Totalt innebär det en marknad på ungefär 3000 företag i Sverige.¹⁰⁶ Mot dessa kunder finns det alltid en säljare som har det kommersiella ansvaret för kunden och Telenor gör affären utan mellanhänder. Inom direktsälj förekommer en stor variation av produkter, allt ifrån att företag bara köper telefonabonnemang till skräddarsydda kommunikationslösningar som ska fungera i hela landet och ibland även internationellt.¹⁰⁷

På regionnivå arbetar man mot ett väldigt brett spektrum av kunder, allt från de minsta inom direktsälj upp till stora kunder som likaväl kunde ha placerats inom KAM-gruppen. De 100-120 största företagskoncernerna enligt nyckeltalet antal anställda är utvalda att ingå i KAM-

¹⁰¹ Intervju Controller 2

¹⁰² Intervju Marknad 1

¹⁰³ Intervju Controller 2 och Kundtjänst

¹⁰⁴ Intervju Marknad 2

¹⁰⁵ Intervju Controller 2

¹⁰⁶ Intervju Marknad 1

¹⁰⁷ Intervju KAM och Controller 1

gruppen.¹⁰⁸ Anledningen till att undantag ibland görs från segmenteringsmodellen är att en lokal koppling i många fall gynnar affärsrelationen och förenklar arbetet av praktiska skäl eftersom de flesta KAM-säljare är placerade i Stockholmsområdet. Säljorganisationen Public hanterar offentliga organisationer och statliga verk men har också en geografisk fokusering på kunder i Stockholmsområdet. Public har nämligen sin bas där och låter regionerna ta hand om de avlägsna kommunerna och vissa andra offentliga organisationer, för att få en lokal förankring i säljarbetet.¹⁰⁹ Unikt för Public är att de måste följa lagen om offentlig upphandling, som gör att upphandlingar tar lång tid och ställer stränga krav på formalism. Exempelvis upplevs viteskravet som särskilt hårt vid försenad leverans jämfört med de privata kunderna eftersom lagen måste följas.¹¹⁰ Kunder som är representerade i flera nordiska länder och samtidigt uppnår en viss storlek kan lyftas upp till nordisk nivå.¹¹¹ För att klassificeras som nordisk krävs att kunden själv går ut i upphandling för att skriva ett avtal för hela Norden, det finns givetvis många företag som är representerade i flera länder inom Norden men som ändå gör upphandlingar inom varje land. Det land som får ta det största ansvaret för en nordisk kund kallas för A-land, medan övriga är B-länder. Sverige är A-land för två av de största nordiska kunderna och även för flera mindre.¹¹² De nordiska kunderna behandlas av KAM-gruppen men det finns också en nordisk säljorganisation på övergripande nivå.¹¹³

Kunder inom direktförsäljning köper både de standardprodukter som säljs till mindre företag och andra produkter men en stor skillnad är att de erbjuder en kundanpassad prisplan, där hänsyn tas bland annat till kundens ringmönster. En kunds ringmönster beskriver hur samtalsstrukturen ser ut, till exempel om det rör sig om mycket mobiltrafik till Telenors egna nät eller utlandstrafik till andra operatörsnät. Ringmönstret påverkar vilka operatörskostnader som uppstår¹¹⁴ och också vilken prissättning som kan erbjudas. Om det är många som ringer in till kunden ger detta intäkter när andra operatörer betalar för att använda Telenors nät och man kan i det fallet erbjuda

¹⁰⁸ Intervju KAM

¹⁰⁹ Intervju Public och Region

¹¹⁰ Intervju Public

¹¹¹ Intervju KAM

¹¹² Intervju Controller 1

¹¹³ Intervju KAM

¹¹⁴ Intervju Controller 3

lägre priser för den kunden.¹¹⁵ För de mindre kunderna inom direktförsäljning subventioneras telefonerna ibland, men vid större affärer brukar företagen själva köpa in dem.¹¹⁶

Till de större företagen inom direktförsäljning levereras ofta en mängd olika produkter som fungera för hela företaget, oavsett dess geografiska koncentrerings. Kanske köps en växel in eller om kunderna är riktigt stora och har kontor över hela landet handlar det om många växlar som ska knytas ihop på ett bra sätt. Här satsar Telenor mycket på att få företagen att kasta ut den fasta telefonin och skapa en lösning med bara mobiltelefoni.¹¹⁷ De mellanstora företagen väljer i dessa fall ofta en färdigpaketerad lösning inom Telenor ONE till exempel kommunikation som tjänst.¹¹⁸ De största har helt skräddarsydda lösningar, utvecklingen går emot att kunderna ställer krav på funktionalitet och istället på teknik.¹¹⁹ För de mobila lösningarna krävs det ofta att Telenor bygger ut sitt nät eller ökar kapaciteten i nätet på en eller flera platser, för de största kunderna sker detta alltid i någon omfattning¹²⁰ men även för mindre kunder kan det vara nödvändigt om de har ett kontor med ett 50-tal anställda och en helt mobil lösning.¹²¹ Utrustningen som används för att öka kapaciteten kan hämtas hem om avtalet bryts eller inte förnyas och kan sedan återanvändas för en annan kund.¹²²

En stor del av kontakten med kunderna under avtalstiden sker med kundtjänstavdelningen som har det administrativa ansvaret för de flesta kunderna och hanterar de kunder som upplever problem med produkter och tjänster. Det finns en skillnad i hur olika kunder hanteras, större kunder kan köpa till en dedikerad kundtjänst och får då alltid hjälp av samma person vilket är en fördel om kunden har många liknande ärenden eller ärenden som är öppna under en längre tid. Annars löses detta genom att ärenden loggas i ett system så att olika kundtjänstmedarbetare ska kunna hjälpa till med öppna ärenden.¹²³

¹¹⁵ Intervju Controller 1

¹¹⁶ Intervju Controller 2

¹¹⁷ Intervju KAM

¹¹⁸ Intervju Controller 1

¹¹⁹ Intervju COM

¹²⁰ Intervju SM

¹²¹ Intervju Produkt

¹²² Ibid.

¹²³ Intervju Kundtjänst

För de större kunderna bildas ett kundteam med personer från flera delar av organisationen, detta gör för alla kunder inom KAM och Public men även för de större kunderna på regionerna.¹²⁴ Dessa kundteam består av minst tre personer, en säljare och sedan oftast, ett tekniskt stöd och en dedikerad kundtjänst. Det kan även tillkomma ytterligare personer till exempel någon från ledningsgruppen eller från ekonomi avdelningen, helst vill KAM gruppen ha ett kundteam på fem eller sex personer. Kundteamets storlek skiftar beroende på var i avtalsprocessen kunden befinner sig. Fler är involverade under upphandling eller omförhandling än under mellanperioden. Kundteamen letar även aktivt efter nya kunder och speciellt KAM-gruppen präglas av en ibland mycket långvarig kontakt med kunder som ännu inte ingått avtal med Telenor.¹²⁵ Vid behov kan också personer från andra avdelningar tas in till kundteamet, exempelvis om det görs ett projekt hos kunden.¹²⁶

De kunder som får kundteam är de som det arbetas mer långsiktigt med och där det tillsammans med kunden tas fram planer för hur arbetet ska se ut fram över, hur samarbetet ska fortskrida. Dels sätts kortsiktiga mål över hur kundens upplägg ska se ut och men även längre visioner diskuteras, kring hur kunden ska arbeta med sin kommunikation i framtiden.¹²⁷ Skillnaden mellan KAM och Regionerna är att KAM-säljarna behandlar färre kunder vilket särskilt främjar ett långsiktigt relationsskapande medan Regionerna arbetar ner till företag med 50 anställda har fler kunder per säljare. Detta förhindrar dock inte att regionerna trots allt skapar ett kundteam mot sina allra största kunder, vilket leder till att arbetssättet mot dessa kunder påminner mycket om KAM-gruppen.¹²⁸

Typiskt sett sköts kontakten mot Telenor av kundföretagets IT-chef, eller telefoniansvarige om sådan finns, och i en upphandling medverkar inköpschefen också. På regionnivå är det vanligare än inom KAM-gruppen att personer från högre befattningar från kundföretaget, som verkställande direktör, också är involverade.¹²⁹ Inom public tillhör det ovanligheten att möten

¹²⁴ Intervju KAM och Region

¹²⁵ Intervju KAM

¹²⁶ Intervju KAM

¹²⁷ Intervju KAM och Region

¹²⁸ Intervju Region

¹²⁹ Intervju KAM

hålls med exempelvis en kommundirektör utan vanligast är kontakt med IT-avdelningen.¹³⁰ Telenors säljorganisationer försöker finna fler kontakter hos kundföretagen och arbetar aktivt för att komma i kontakt med fler än bara den som är ansvarig för upphandlingen hos kunden. På detta vis kan säljaren försöka identifiera andra behov än vad som uttryckts vid upphandling och får möjlighet till merförsäljning och genom fler relationer skapas en stabilare grund vid omförhandlingar. Målet är att sätta upp en mötesstruktur där säljaren och andra i kundteamet har möten med flera personer inom kundorganisationen med jämna mellanrum för att se till att kunden är nöjd, servicen fungerar som den ska men även att diskutera nya behov som kunden kan tänkas ha som Telenor skulle kunna tillfredsställa.¹³¹ Detta kallas att utveckla kunden.¹³² Cheferna inom säljorganisationen ställer det upp mål över hur många kontaktytor som säljaren har hos kunden, det kan vara att säljaren bör känna sju personer inom kundorganisationen.¹³³

Även vilken sorts produkt som levereras till kunden har betydelse för hur förutsättningarna är för en långvarig relation med Telenor. Exempelvis är det enklare att byta ut några mobilabonnemang än en komplex lösning som ett helt datanät innebär.¹³⁴ Också antalet produkter som sålts till en kund är av betydelse, eftersom risken att tappa en kund avsevärt minskar när den binder sig till flera tjänster. Att ha välfungerande rutiner för att ta hand om kunden är eftersträvbart eftersom alla operatörer erbjuder ungefär samma produkter och tjänster vilket gör att det ofta är de mjuka värdena som många gånger avgör vilken operatör som väljs. Därför är det viktigt att ge bra service och se till att alla rutiner som fakturering och hela den administrativa delen kring kunden fungerar väl. Det kan då bli jobbigt för kunden att byta leverantör eftersom det vid byten alltid kostar pengar och tar en tid för operatören att implementera alla rutiner och få dem att fungera.¹³⁵

Kunder kan teckna tilläggstjänsten Service Management, vilket i princip bara kunder inom KAM och Public gör, även om mindre kunder också har möjligheten. Denna tjänst innebär att kunden får en Service Manager som har till ansvar att hjälpa kunden med sin kommunikationslösning. Service Manager håller till stor del på med felhantering och även drift. Kundens kontaktperson

¹³⁰ Intervju Public

¹³¹ Intervju Region

¹³² Intervju Region, KAM, Public, Marknad, COM, SM, Controllert 1

¹³³ Intervju Public och Controllert 1

¹³⁴ Intervju KAM och Region.

¹³⁵ Intervju Produkt

har kontakt med Service Managern nästan dagligen och pratar med kunden flera gånger i veckan. Det finns även månatliga driftsmöten. De kunder som väljer att köpa denna tjänst får då en senior medarbetare som hela tiden arbetar på att förbättra tjänsten och håller koll på utvecklingen och ser till att kunden följer med. Dessa relationer är långa och de som arbetar som Service Manager har lång erfarenhet inom branschen och har djup kunskap om vad en operatör inom telekommunikation kan göra. De långa relationerna gör att de även får en god förståelse om vad kunderna har för behov.¹³⁶

De nordiska kunderna har även en Contract Manager. Det är lite av en avknoppning från Service Management men med mindre fokus på tekniska frågor och istället större inriktning mot det administrativa. Contract Managern är ansvarig för att Telenor levererar enligt avtalet och att fakturerar löper smidigt. Kontakten mellan Telenor och kunden kommer i dessa fall se ut som för andra stora kunder med skillnader att man bygger upp en speciell mötesstruktur i vilken folk från de två organisationerna träffas regelbundet för att diskutera fakturering, drift och utveckling.¹³⁷ De kunder som har en Contract Manager har ofta väldigt komplicerade lösningar, kunden ställer ofta endast krav på funktionalitet sedan är det upp till Telenor att välja teknisk lösning för att möta kraven. Contract Managern kontrollerar vad som ingår i avtalet och utvärdera dessutom löpande vad som bör förändras i avtalet inför nästa omförhandling. Det kan vara frågor kring om ny funktionalitet bör adderas eller om det finns något som inte längre är nödvändigt som därför ska tas bort. Med en av de nordiska kunderna håller Telenors Contract Manager ett telefoniforum en gång i kvartalet dit alla telefoniansvariga hos kunden kommer för att diskutera hur deras telefoni fungerar.¹³⁸

Vissa av Telenors större kunder har valt lösningar där de outsourcar hela eller en viss del av telekommunikationstjänsten till Telenor, vilket gör kontakten med Telenor blir lite annorlunda. I princip görs affärer mellan de två organisationerna endast mellan en säljare och en kontaktperson hos kunden, sedan tar Telenor över allt. Det gör att Telenor kan överta exempelvis kundens interna help desk förutom att de levererar telefonin. Detta innebär att den dagliga kontakten mellan Telenor och användarna ökar när Telenor tar hand om problem som den interna help

¹³⁶ Intervju SM

¹³⁷ Intervju SM

¹³⁸ Intervju COM

desken normalt skulle hanterat, men även att gränserna mellan företagen blir otydligare. Situationen kompliceras än mer av att Telenor i sin tur outsourcar delar av avtalen till underleverantörer som då har direktkontakt med kunden.¹³⁹

För de nordiska kunderna görs speciella anpassningar, till exempel har den ena en helt unikt prissättning och därför krävs manuella faktureringsrutiner för denna kund, eftersom fakturor från B-länderna sammanställs i Sverige och faktureringsystemet inte är byggt för den prissättning som kunden har. Den andra har speciella krav på statistik och rapporter vilket även det kräver mycket manuellt arbete.¹⁴⁰

När det gör nordiska affärer finns det problem med tekniska skillnader mellan näten i de olika länderna som uppkommer eftersom dessa har skapats av olika företag som sedan har köpts upp av Telenor, som Vodafone i Sverige och Sonofon i Danmark. Det finns också skillnader i arbetssätt och vilka tjänster som Telenor erbjuder i de olika länderna vilket gör att det är komplicerat de internationella affärerna när en nordisk kund ska passa in i olika system.¹⁴¹ De stora, nordiska kunderna är därför viktiga för Telenor eftersom de är hårda kravställare och kan påverka hur Telenor arbetar i alla de nordiska länderna. Genom de nordiska kunderna kan därför krav ställas på konformism mellan länderna. Det innebär att dessa kunder kan peka på problem som Telenor själva inte ser då länderna har fokus på sig själva och har blick för andra länders arbete. Detta har inneburit att det nu på Telenor finns mer folk som har ett nordiskt ansvar istället för ansvar bara för ett land, det finns även en ny tjänst, nordisk Problem Manager, som ska fånga upp de problem som skapas mellan de olika ländernas system och där det inte finns någon enkel lösning att ta till direkt.¹⁴²

Inom Telenor finns det en uppfattning om att flera kunder visserligen inte är så lönsamma men istället är prestigefulla och kan användas som referenskunder för andra affärer. Detta kan dels

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Intervju Controller 4 och Controller 5

¹⁴¹ Intervju COM

¹⁴² Ibid.

vara de största kunderna som har komplexa lösningar som kan exemplifiera för andra kunder att Telenor klarar av den typen av komplexa lösningar.¹⁴³

Andra kunder som ofta ses som prestige kunder är de inom offentlig sektor och då speciellt de större kunderna. Ofta ses offentlig sektor som en kvalitetsstämpel på grund av dess höga krav genom lagen om offentlig upphandling. Men de höga kraven innebär ofta att de driver höga kostnader vilka kan vara svåra att få tillbaka eftersom offentliga upphandlingar ofta har stort fokus på pris.¹⁴⁴ Kommuner kan även vara viktiga referenskunder för den lokala marknaden, dessa uppfattas dock som att ha låg lönsamhet relativt andra kunder men ses ändå som mycket viktiga.¹⁴⁵

Det är även viktigt att ha referenskunder som de nya kunderna kan relatera till, att Telenor har flera stora kunder och är duktiga på att tillgodose deras behov är inte intressant för ett fåmansföretag, därför har Telenor referenskunder inom alla kundsegment, men de större affärerna syns mycket i media.¹⁴⁶

4.4 Kundlönsamhet

De allra största kunderna inom KAM och Public, samt de få storkunderna hos regionerna, står för en betydande del av Telenors omsättning.¹⁴⁷ Eftersom stora kostnader är förknippade med att knyta upp dessa kunder är lönsamheten dock inte lika imponerande och måste kanske inte alltid ens vara positiv.¹⁴⁸ Istället accepteras de främst av andra skäl. Informellt benämns dessa kunder för politiska kunder på Telenor. De kan ha strategisk betydelse eller användas som referenskunder eftersom de ger prestige och publicitet.¹⁴⁹ De allra största kunderna inom KAM och Public besitter också en sådan tyngd vid upphandlingar att de kan pressa priserna eftersom de har stor försäljningsvolym och känner även till att de har indirekta värden för leverantören.¹⁵⁰ De höga kraven kring offentliga upphandlingar innebär ofta att de driver höga kostnader vilka

¹⁴³ Intervju COM och Intervju Marknad 1

¹⁴⁴ Intervju Public

¹⁴⁵ Intervju Region

¹⁴⁶ Intervju Marknad 2

¹⁴⁷ Intervju COM och Controller 2

¹⁴⁸ Intervju COM och Region

¹⁴⁹ Intervju COM, Marknad 2, Region

¹⁵⁰ Intervju Marknad 2

kan vara svåra att kompensera för eftersom den offentliga sektorn ofta har stort fokus på pris.¹⁵¹ Detta medför att den stora mängden av mindre företagskunder uppges vara minst lika lönsamma som de största, sett till marginalerna.¹⁵²

Telenor har i dagsläget inte ett enhetligt, fungerande system för att bedöma lönsamheten hos individuella kunder. Kundlönsamhetsbedömningar görs på olika sätt och i varierande omfattning beroende på vilken produkt som har levereras och i vilken fas av avtalet kunden befinner sig i.¹⁵³

För de ca 70,000 mindre företagskunderna inom indirektförsäljning är utbudet av produkter begränsat. En kund väljer mellan ett fåtal tillgängliga typer av abonnemang som då har olika upplägg gällande bland annat bindningstid och samtalspriser. Redan i produktutvecklingen utreds noggrant vad ett erbjudande kostar att ta fram och sedan hållas i drift.¹⁵⁴ Standarderbjudanden som ligger inom indirektförsäljning betraktas som relativt enkla lösningar och Telenor anser sig ha en god uppfattning om kostnaderna som de medför. Dessa kostnader beräknas på produktbasis så att exempelvis ett abonnemang förknippas med en viss kostnad och baserat på detta sätts ett pris som skall ge en eftersträvd marginal.¹⁵⁵ En viktig parameter är alltså anskaffningskostnaden för att ta in en kund. En stor kostnad är de subventionerade telefonerna men anskaffningskostnaden varierar även lite beroende på om försäljningen sker genom egen butik eller via återförsäljare eftersom olika ersättningsmodeller finns. Ett exempel är hur det utgår olika sorters provision till återförsäljare baserad på vilken typ av abonnemang som säljs.¹⁵⁶ Genom ett nyckeltal som kallas för återbetalningstid jämförs de genomsnittliga anskaffningskostnaderna för de olika abonnemangstyperna med de kassaflöden som genereras och ett mått fås på hur lång livstiden måste vara för att affären skall ge ett positivt kassaflöde.¹⁵⁷

Kundlönsamhetsbedömningar på individuell nivå sker inte för de mindre företagskunderna, men kvartalsvis granskas en kundstockrapport som visar kundsegmentens totalintäkter och speciellt

¹⁵¹ Intervju Public

¹⁵² Intervju Controller 2 och Marknad 2

¹⁵³ Intervju Controller 1 och KAM

¹⁵⁴ Intervju Produkt

¹⁵⁵ Intervju Controller 3, Controller 2, Public

¹⁵⁶ Intervju Marknad 2

¹⁵⁷ Ibid.

analyseras eventuella förändringar.¹⁵⁸ Även genomsnittlig anskaffningskostnad inom segmenten följs upp av controller¹⁵⁹ och en kostnadsjämförelse mellan olika försäljningskanaler görs.¹⁶⁰

För större kunder med över 50 anställda som ligger inom direktförsäljning används ett kalkylverktyg som kallas *Bid Management Tool* (BMT).¹⁶¹ BMT är ett hjälpmedel som har skapats i Excel och används inför upphandling eller omförhandling av ett avtal, för att bedöma om affärens marginal är acceptabel för Telenor. Om marginalen underskrider en viss gräns måste säljaren erhålla ett godkännande från ett ledningsforum innan avtalet kan tecknas.¹⁶² Själva kalkylen utförs alltså för varje enskild kund inom direktförsäljning och de uppskattade kostnaderna som matas in i kalkylen baseras på information från kunden om dennes ringmönster samt Telenors egen statistik. Uppföljningen som redovisar det faktiska utfallet görs inte på regelbunden basis förrän det är dags att omförhandla avtalet.¹⁶³ Då samlas information på nytt in och med hjälp av controllers sammansätts en ny kalkyl i BMT.

Telenor menar att de i dagsläget har dålig kontroll över lönsamheten hos de allra största kunderna.¹⁶⁴ Detta beror till stor del på att de större kunderna erhåller kundunika lösningar som består av olika kombinationer av produkter och ofta helt unika paketeringar. Telenor uttrycker att de visserligen har en bra bild över lönsamheten på produktbasis¹⁶⁵ men när komplexiteten i en affär ökar blir det snabbt oöverskådligt att arbeta genom BMT och därför görs inte löpande kundlönsamhetsbedömningar.¹⁶⁶

När en affär kräver att omfattande investeringar görs, till exempel vid en nätutbyggnad för en större kund, kalkyleras återbetalningstid i det enskilda fallet. Detta mått visar vid vilken tidpunkt

¹⁵⁸ Intervju Marknad 1

¹⁵⁹ Intervju Marknad 2

¹⁶⁰ Intervju Controller 2

¹⁶¹ Intervju Controller 2, Controller 1, Marknad 2

¹⁶² Intervju Marknad 2 och Public

¹⁶³ Intervju Controller 3, Public, KAM, Controller 1

¹⁶⁴ Intervju Controller 1, Controller 3, KAM, Region, SM, Public, Produkt

¹⁶⁵ Intervju Marknad 1, Produkt

¹⁶⁶ Intervju Controller 1

under avtalstiden som ett positivt kassaflöde uppstår.¹⁶⁷ När en mindre kund kräver nätutbyggnad får den stå för kostnaden för installationen och utrustningen som förbrukas under avtalstiden.¹⁶⁸

Telenor använder sig även i viss mån av CLV-beräkningar där en kunds livslängd definieras som bindningstiden eventuellt ökad med några månader eftersom genomsnittskunden har kvar sitt abonnemang längre än bindningstiden.¹⁶⁹ Den här lönsamhetsbedömningen utförs inte regelbundet utan endast inför strategiska beslut och görs för kunder med olika storlek beroende på vad det rör sig om. Ett exempel på när CLV-beräkningar görs är när två olika kundsegment eller två skilda branscher jämförs för att avgöra vart marknadsföringen skall intensifieras och marknadsandelar tas.¹⁷⁰

Slutligen kan nämnas att avsaknaden av ett system som löpande kan leverera kundlönsamhetsbedömningar under avtalstiden är en brist som identifieras från samtliga håll inom företaget. Ett starkt behov finns således av att ha bättre kontroll över kundlönsamhet på individuell nivå för de större kunderna. Säljarna tror till exempel att det skulle innebära förändringar i arbetssättet om ett provisionssystem kunde baseras på kundlönsamhet och inte endast antal nya kunder som binds.¹⁷¹

¹⁶⁷ Intervju Public, Controller 1, Marknad 2

¹⁶⁸ Intervju Produkt

¹⁶⁹ Intervju Marknad 2

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ Intervju Region och KAM

5. ANALYS

5.1 Kundrelationer

Det stora antal små kunder som ligger inom Telenors indirektförsäljning kan kategoriseras som *transaktionsbaserade* kundrelationer. De kännetecknas av att de köper standardprodukter genom återförsäljare eller i Telenors egna butiker. Kunden har endast ett fåtal typer av abonnemang att välja mellan och från Telenors sida görs inga organisatoriska anpassningar mot enskilda kunder. Kundtjänsten hanterar samtliga kunder med problem via ett opersonligt standardförfarande. Detta passar väl in i hur de transaktionsbaserade kundrelationerna med lågt organisatoriskt och tekniskt gränssnitt beskrivs i Lind och Strömstens teoretiska ramverk. Skillnader mot ramverket är att kunderna binder upp sig under en tid av ett eller flera år men detta innebär i princip bara att Telenor skickar fakturor varje månad under en viss tid istället för en gång för hela perioden för annars sker ingen administrativ kontakt eller några anpassningar av produkten för enskilda kunder. Medlemsorganisationer erhåller också ett rabatterat pris, men då detta sker för ett omfattande antal kunder kan det inte kallas en kundspecifik anpassning av priset. Ofta är det viktigaste för kunden att erhålla en subventionerad telefon vid teckning av abonnemanget, vilket gör att kunderna inom segmentet inte ser någon större skillnad mellan olika operatörer utan väljer den operatör som har låga priser och för tillfället erbjuder den attraktivaste subventionen av en ny telefon. För Telenor är varje enskild affär av mindre vikt då det handlar om små summor per abonnemang. Även detta passar in i ramverkets transaktionsbaserade kundrelationer där priset är den viktigaste faktorn och varje individuell transaktion är av mindre betydelse för företaget och alla kundrelationer inom indirektförsäljning kan därför betecknas som transaktionsbaserade.

Även *förenklade* kundrelationer återfinns hos Telenor. De kunder med över 50 anställda som hanteras av direktförsäljning har typiskt sett en längre relation med företaget än de mindre inom indirektförsäljning. Eftersom alla kunder inom direktförsäljning hanteras av dedikerade säljare eller säljteam, är det upplagt för att ska genomföra återkommande transaktioner med Telenor, och helst förnya avtalen flera gånger. Visserligen är det inget som tvingar dem att göra upprepade inköp hos Telenor utan från att avtal har ingåtts skulle bindningstiden kunna fortlöpa utan att en enda ny transaktion genomförs och kundföretaget kan därefter byta leverantör. Men eftersom dedikerade säljare eller kundteam kontinuerligt försöker utveckla kunden, innebär detta

att Telenor avser levereras nya produkter och tjänster och det är upplagt för en längre relation mellan företagen. Kunderna inom direktförsäljning är individuellt viktigare för Telenor än de inom indirektförsäljning. Detta beror på att en längre relation är etablerad mellan företagen samt att ett större antal produkter säljs till dem.

Det organisatoriska gränssnittet mellan företagen består i minsta fall av en dedikerad säljare och en möjlighet för kundföretaget till kontakt med Telenors kundtjänst vid behov. I takt med att storleken på kunderna inom direktförsäljning ökar blir det organisatoriska gränssnittet än mer omfattande. Kunden får tillgång till en dedikerad kundtjänstperson, en tekniker och tillsammans med säljaren bildar dessa tre personer ett kundteam. För att främja relationen med de största kunderna ingår ytterligare personer från andra funktioner inom Telenor i de större kundteamen, exempelvis från ekonomi och ledningsgruppen. I motsvarande grad ökar då också engagemanget hos kunden och kontaktytan blir större när fler personer är involverade från båda sidor. Kontakten och de administrativa rutinerna varierar beroende på i vilken fas av avtalet kunden befinner sig, men för de lite större företagskunderna som har ett säljteam är det vanligt med möten på månatlig basis.

Inom direktförsäljning återfinns alltså kunder som uppvisar ett högt organisatoriskt gränssnitt enligt ramverket. För att klassificeras som högt måste gränssnittet dock bestå av ett kundteam, det räcker inte med endast en dedikerad säljare. Onekligen är en dedikerad säljare ett exempel på en dedikerad organisatorisk enhet, men de administrativa rutinerna är trots allt fortfarande mycket små och säljaren arbetar mot ett stort antal kunder. En ensam säljare kan visserligen skapa en långtgående relation med kunden på egen hand, men detta blir endast en personlig relation mellan honom och en eller ett par individer hos kunden. För att en relation mellan de båda företagen ska kunna beskrivas som långtgående krävs fler kontaktytor, och gränsen för ett högt organisatoriskt gränssnitt kan därför dras vid de kunder som har ett kundteam bestående av minst en säljare, en tekniker och en dedikerad kundtjänst.

Det tekniska gränssnittet mellan Telenor och kunderna inom direktförsäljning som antingen har dedikerad säljare eller säljteam är fortfarande lågt. Produktionsanläggningarna hos kunder är inte anpassade till Telenors produkter och det är överlag tveksamt om detta i någon mån kan ske med

tanke på de egenskaper som produkterna har. Inte heller Telenors produktutveckling tar någon hänsyn till de nämnda kunderna. Produkterna är inte heller anpassade på något sätt utan är standardiserade i samma mån som till alla transaktionsbaserade kundrelationer. En skillnad är dock att kunderna inom direktförsäljning kan köpa paketeringar som innehåller fler produkter, till exempel kommunikation som tjänst, men det innebär inte att en individuell kundanpassning görs. Det är värt att notera att när storleken på kunden ökar börjar Telenor att erbjuda mer av en tjänst och mindre av en ren produkt.

Inom direktförsäljning förekommer således förenklade kundrelationer till alla kunder som behandlas av säljteam, medan de som endast har en dedikerad säljare faller inom transaktionsbaserade kundrelationer.

För att en kundrelation enligt ramverk ska klassificeras som *integrativ* krävs det ett högt tekniskt såväl som organisatoriskt gränssnitt.

Av kunderna inom direktförsäljning har de absolut största ett ännu högre organisatoriskt gränssnitt än det kundteam som kännetecknade de förenklade kundrelationerna. De ungefär 45 största kunderna har tillgång till en Service Manager och endast de nordiska kunderna har också en Contract Manager, som är ytterst ansvarig för kundrelationen under avtalstiden. Dessa organisatoriska enheter är alltså mycket specialiserade och avsedda för de största kunderna. På nordisk nivå går det organisatoriska gränssnittet så långt att kunden ställer krav på funktionalitet och därefter gör Telenor en helt unik anpassning för att uppfylla kraven. Detta har lett till unika organisatoriska gränssnitt som outsourcing av helpdesk, telefoniforum, och speciella rutiner för fakturering och rapportering. De nordiska kunderna behandlas också av en egen säljorganisation på nordisk nivå, vid sidan av KAM, och en speciell tjänst har utvecklats i samband med dem som kallas för nordisk Problem Manager. De nordiska kunderna uppvisar alltså det mest omfattande organisatoriska gränssnittet och har även andra egenskaper som karaktäriserar en integrativ kundrelation. Prissättningen är helt unikt anpassad, försäljningsvolymen är omfattande och kunderna är finansiellt viktiga. Även om lönsamheten inte är utmärkande i positiv mening, bidrar de nordiska kunderna med en stor del av omsättningen jämfört med andra kunder, och skulle relationen avslutas skulle det få stora konsekvenser för organisationen på kort sikt. Stora

investeringar i kundrelationen görs också vid upphandling, leverans och drift. De omfattande administrativa rutinerna tillsammans med avancerade produkter som datanät bidrar också till att det skulle bli svårt för de nordiska kunderna att byta leverantör eftersom implementeringen av nya rutiner och system med en ny leverantör skulle innebära en tid av osäkerhet avseende driften.

Enligt ramverket har ett företag endast ett fåtal integrativa kundrelationer eftersom de binder upp en stor del av företagets resurser. De nordiska kunderna utmärker sig och ligger nära att klassificeras som integrativa, men de ca 45 övriga stora kunder som har en Service Manager men saknar de övriga unika anpassningarna som har nämnts ovan faller bort, och förblir förenklade kundrelationer som dock har potential att på sikt bli integrativa. Utvecklingen mot att leverera färdiga paketeringar som Telenor ONE tyder dock på att Telenor inte avser behandla fler kunder på samma sätt som de nordiska kunderna.

För att de nordiska kunderna ska klassificeras som integrativa kundrelationer enligt ramverket krävs dock även att ett högt tekniskt gränssnitt förekommer mellan dem och Telenor.

Det tekniska gränssnittet är till stor del beroende av hur ramverket kriterier kring produkter och produktionsanläggningar tolkas. Om en strikt tolkning görs där en produkt och en produktionsanläggning är fysiska ting förblir det tekniska gränssnittet lågt eftersom inga kundspecifika anpassningar då kan anses förekomma.

De nordiska kunderna saknar produktionsanläggningar i klassisk mening eftersom de är utpräglade tjänsteföretag, men de fasta och mobila näten som de utnyttjar tas i Telenors redovisning upp som anläggningstillgångar.¹⁷² Eftersom stora investeringar i näten har gjorts för de nordiska kunderna för att klara av deras trafik skulle detta kunna betraktas som en del av ett tekniskt gränssnitt mellan företagen. Men nätutbyggnaden är ingen unikt för de nordiska kunderna utan investeringar i nätutbyggnader görs även för mindre kunder med ner till 50 anställda, varför det inte medför ett särskilt högt tekniskt gränssnitt.

¹⁷² Annual report 2008, Telenor Group.

Inte heller utvecklas produkterna i samband med de nordiska kunderna utan produktutvecklingen har i alla fall fram tills idag varit teknikdriven och utvecklats av Telenor eller underleverantörer. I de fall Telenor bedriver utvecklingsprojekt tenderar detta att ske hos kunder som ligger geografiskt nära produktutvecklingen och där det finns en stark relation mellan båda parterna, exempelvis hos Karskrona kommun.

Till de nordiska kunderna levererar Telenor en kommunikationstjänst. Tjänsten kan betraktas som en lösning på hur kundens kommunikation ska fungera. Den består av produkter som kombineras på olika sätt och formar unika paketeringar. De nordiska kunderna har som sagt därtill ett par unika inslag i det organisatoriska gränssnittet, till exempel faktureringsjänster eller speciell rapportering. Men trots att kommunikationstjänsten har beskrivits som komplex i sin helhet är produkterna som ingår i paketet inte individuellt anpassade till kunden, utan endast kombinationen av dem är det. Samma produkter säljs till ett stort antal kunder inom KAM, Public och även på regionnivå och ingår i dessa kunders paketeringar. Vid en strikt tolkning av ramverkets beskrivning av det tekniska gränssnittet tycks detta fortfarande vara lågt även för de två nordiska kunderna.

Om ramverkets tekniska gränssnitt däremot tolkas till att vid sidan av fysiska produkter även avse tjänster finns det förutsättningar för att höja upp de nordiska kunderna till integrativa kundrelationer. Forskning av IMP-gruppen antyder att tjänster också bör inkluderas i de ömsesidiga beroenden som uppstår i resursgränssnitten mellan företagen vid utbytesaktiviteter.¹⁷³ Kommunikationstjänsten är i högsta grad individuellt anpassad till de nordiska kundernas behov på ett sätt som inte görs för de mindre kunderna. Contract management, fakturering och rapporteringsrutiner samt en outsourcad help desk som tidigare har hävdats utgöra ett omfattande organisatoriskt gränssnitt kan istället sägas vara en del av en vidsträckt, kundanpassad tjänst. Telenor talar inte om försäljning till dessa kunder utan använder begreppet samarbete, vilket tyder på stark integrering mellan företagen. Ur detta perspektiv uppvisar de nordiska kunderna ett högt organisatoriskt gränssnitt eftersom de behandlas av ett stort kundteam och även ett högt

¹⁷³ Se Easton, *op. cit.*, s. 130 och IMP Group, *op. cit.*, s. 23.

tekniskt gränssnitt då kommunikationstjänsten är helt individuellt anpassad till dem och kundrelationen är alltså integrativ.

Ingen *sammankopplad* kundrelation med lågt organisatoriskt men högt tekniskt gränssnitt har identifierats. Eftersom endast de nordiska kunderna har funnits ha ett högt tekniskt gränssnitt med Telenor och när de samtidigt har ett högt organisatoriskt gränssnitt och klassificerats som integrativa kundrelationer är förutsättningarna dåliga för att identifiera en sammankopplad kundrelation. Däremot uppvisar flera av Telenors största kunder egenskaper som enligt ramverket är typiska för sammankopplade kundrelationer. De nordiska kunderna samt flera av de största kunderna inom Public, KAM och på regionnivå är inte speciellt lönsamma och är kanske i vissa fall också direkt olönsamma. Affärerna görs istället på grund av att Telenor förknippar dessa kunder med indirekta värden i form av prestige, och som referenskunder.

		Organisatoriskt	
		Hög	Låg
Tekniskt	Hög	Integrativa •Nordiska kunder	Sammankopplade
	Låg	Förenklade •Direktförsäljning med kundteam	Transaktionsbaserade •Indirektförsäljning •Direktförsäljning utan kundteam

5.2 Kundlönsamhetsbedömning

De transaktionsbaserade kundrelationerna som återfinns inom Telenors indirektförsäljning utvärderas inte enskilt utan genom en kundsegmentslönsamhetsanalys. Kalkyler görs för en genomsnittskund på produktnivå innan de olika abonnemangen lanseras. Priset sätts sedan för att nå en viss marginal för varje abonnemang. Därefter bedöms utfallet av lönsamheten för de olika segmenten. Uppdelningen av segment kan till exempel innebära att en kundlönsamhetsanalys

görs för en viss försäljningskanal eller abonnemangstyp. Intäkter och genomsnittliga anskaffningskostnader inom segmentet jämförs, vilket sker flera gånger om året. Detta stämmer överrens med ramverkets kundsegmentslönsamhetsanalys.

En skillnad mot ramverket är att Telenor också utför en form av livstidslönsamhetsanalys för de olika segmenten. Livslängden definieras då som bindningstiden ökat med några månader eftersom genomsnittskunden stannar kvar lite längre än bindningstiden. Dessa kundlönsamhetsbedömningar sker alltså endast när ett speciellt behov finns, exempelvis inför strategiska beslut eller helt nytt erbjudande ska introduceras.

Inom direktförsäljning finns kunder med vilka Telenor har både transaktionsbaserade och förenklade kundrelationer, dessa utvärderas dock på samma sätt. Innan ett avtal skrivs används BMT för att ta fram en kundunik marginal för affären, sedan görs under avtalstiden inga uppföljningar av lönsamheten. När avtal ska omförhandlas görs en liknande kundunik kalkyl för den nya avtalsperioden med hjälp av statistik över intäkter och kostnader från den tidigare perioden, vilket alltså är att jämföra med ramverkets kundlönsamhetsanalys. Detta innebär ytterligare två avsteg från ramverket, nämligen att Telenor gör individuella kundlönsamhetsbedömningar för de transaktionsbaserade kundrelationerna inom direktförsäljning och att de förenklade kundrelationerna utvärderas med kundlönsamhetsanalys över avtalstid istället för på årsbasis.

De nordiska kunderna som klassificeras som integrativa kundrelationer borde enligt ramverket utvärderas genom livstidsanalys, vilken ligger nära den kundlönsamhetsbedömning som Telenor gör av dessa kunder. Man använder redovisningsmått för intäkter och kostnader men tidshorisonten innefattar endast avtalstid, trots att livslängden ofta är längre än avtalstiden eftersom de nordiska kunderna har utdragna relationer med Telenor och har förnyat avtalet flera gånger.

Ingen sammankopplad kundrelation identifierades på Telenor, men de nordiska kunderna samt några av de allra största kunderna inom KAM, Public och Region har en del egenskaper som utmärker sammankopplade kundrelationer. Telenor förknippar indirekta värden med dem för att

motivera att affärsrelationen upprätthålls trots en dålig marginal, men hänsyn tas inte till dessa värden vid kundlönsamhetsbedömningen. De indirekta värdena är något som endast beaktas i ledningsforumet som hanterar affärer med tveksam marginal och en utvärdering baserad på redovisningsmått tycks alltså få stå tillbaks för ledningens intuition och affärsmannaskap.

I de fall som investeringar görs i en kund vid nätutbyggnad beräknas återbetalningstiden för investeringarna, vilket alltså involverar kassaflöden. Detta är vanligast för de stora kunderna men görs vid behov även för alla mindre kunder där en nätutbyggnad sker. Återbetalningstid beräknas också på produktbasis för de olika segmenten och ger Telenor information om när under avtalstiden ett positivt kassaflöde uppstår. Detta är inget mått på lönsamhet men visar att Telenor i sin ekonomiska utvärdering av kunder använder sig av kassaflödesmått. Det görs dock inte på samma sätt som i ramverket där kassaflöden endast ingår i kundvärderingsanalysen av sammankopplade kundrelationer.

Organisatoriskt		
Tekniskt	Hög	Låg
	Integrativa •Livstidslönsamhetsanalys över avtalstid •Återbetalningstid	Sammankopplade
	Förenklade •Kundlönsamhetsanalys över avtalstid •Återbetalningstid	Transaktionsbaserade •Kundsegmentslönsamhetsanalys (indirektförs.) •Kundlönsamhetsanalys över avtalstid (direktförs. utan kundteam) •Livstidslönsamhetsanalys över avtalstid för segmenten •Återbetalningstid för segmenten
	Låg	

Vikten som Telenor fäster vid återbetalningstid samt övriga avvikelser som tidigare har nämnts talar tillsammans för att kundlönsamhetsbedömningarna som görs på Telenor är mer komplicerade än vad som förväntades enligt ramverkets. Någon kundvärderingsanalys enligt ramverkets definition förekommer alltså inte eftersom indirekta värden inte utvärderas ekonomiskt. Samtidigt fästs stor vikt vid kassaflödesmått i den ekonomiska utvärderingen av

speciellt de integrativa kundrelationerna. Det är viktigt att observera att det dock finns förutsättningar för att utföra kundvärderingsanalyser och beakta indirekta värden, men detta skulle i så fall utföras för de integrativa kundrelationerna och inte för sammankopplade kundrelationer, eftersom sådana inte har identifierats. Detta skulle dock medföra ytterligare en avvikelse från ramverkets förväntningar. Samtidigt talar det för att den vidare definitionen av kundvärderingsanalys¹⁷⁴ i Cäker och Strömsten (2009) närmare representerar den metod för kundlönsamhetsbedömning som Telenor skulle kunna använda sig av för de integrativa kundrelationerna, istället för livstidslönsamhetsanalys enligt ramverket.

¹⁷⁴ Den engelska term som används i Cäker & Strömsten (2009) är Customer Lifetime Value (CLV).

6. SLUTSATSER

Av ramverkets fyra olika kundrelationer återfinns alla förutom sammankopplade kundrelationer hos Telenor. Utfallet är inte helt oväntat eftersom den tidigare fallstudien på Ericsson av Lind och Strömsten inte heller lyckades identifiera en helt renodlad sammankopplad kundrelation.

Klassificeringen av integrerade kundrelationer är inte helt oproblematiske eftersom det tekniska gränssnittet mellan de nordiska kunderna och Telenor är oskarpa jämfört med ramverkets kriterier. Det tekniska gränssnittet är enligt ramverkets beskrivning fokuserat på produkter och produktionsanläggningar. Endast om ramverket tillåts omfatta tjänster i samma grad som produkter kan ett högt tekniskt gränssnitt anses föreligga mellan företagen. En alltför strikt tolkning av ramverket tycks omöjliggöra en klassificering av kundrelationer som integrativa trots att de uppvisar alltför stora avvikelser för att vara förenklade.

Ramverket är uppbyggt efter teorier som har utvecklats för industriella marknader där produkter anpassas för att sedan vara del i en ny produkt längre fram i förädlingskedjan. Telenor är till stor del en leverantör av kommunikationstjänster och det tekniska gränssnittet avseende ömsesidiga beroenden som uppstår när anpassningar görs för produkter och produktionsanläggningar förefaller inte vara lika tydligt på Telenor som för företag inom tyngre industrier.

Fallstudien pekar därför mot att ramverket kan behöva förändras avseende det tekniska gränssnittet om det även ska appliceras på tjänsteföretag. Hänsyn måste tas till att tjänster inte anpassas på samma sätt som fysiska produkter och att ömsesidiga beroenden kanske inte är lika starka mellan köpare och leverantörer på tjänstemarknaden. Eventuellt skulle nya parametrar kunna introduceras i det tekniska gränssnittet mellan köpare och leverantör av en tjänst. Fallstudien på Telenor indikerar att strategiskt värde av en kundrelation är en parameter som inverkar i valet över vilka kundrelationer som har förutsättningar att bli integrativa.

Telenors kundlönsamhetsbedömningar stämmer överlag överrens med ramverket. Transaktionsbaserade kundrelationer utvärderas genom kundsegmentslönsamhetsanalys och de förenklade kundrelationerna inom direktförsäljning utvärderas med en kundlönsamhetsanalys.

En smärre skillnad är att analyserna ofta görs över längre tidsperiod än vad ramverket förutspår då nästan alla analyser görs över avtalstid istället för på årsbasis. Integrativa kundrelationer utvärderas på samma sätt som de förenklade kundrelationerna men här passar den längre tidshorisonten bättre in och sammanfaller relativt väl med ramverkets livstidslönsamhetsanalys. Samtidigt kan dock utvärdering över avtalstid anses vara för kort eftersom avtalstiden ofta understiger kundrelationens verkliga livslängd. I Telenors kundlönsamhetsanalys och livstidslönsamhetsanalys används redovisningsbaserade mått, vilket överensstämmer väl med ramverket. En skillnad är dock att kassaflödesmåttet återbetalningstid används både för produktkategorier inom segmenten samt när investeringar görs i större kunder, vilket avviker från ramverkets förväntningar där endast kundvärderingsanalys involverar kassaflödesmått. Dock kan ramverkets uppdelning av livstidsanalys och kundvärderingsanalys ifrågasättas eftersom skillnaden mellan dessa är väldigt liten och exempelvis ingår båda metoderna i samma kategori av kundlönsamhetsbedömningar i Cäker och Strömsten.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Se Cäker & Strömsten, 2009.

REFERENSER

Albrecht, K *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business*. New York, Harper, 1992.

Araujo L, Dubois A, Gadde L-E 'Managing Interfaces with Suppliers'. *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, s. 497–506.

Boyce G 'Valuing customers and loyalty: the rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (devalued) customers'. *Critical Perspectives on Accounting*, 11, 2000, s. 649–689.

Cooper R, Kaplan RS *The design of cost management systems*, Englewood Cliffs, Prentice–Hall, 1991.

Christner CH, Lind J, Strömsten T, Almgren A 'Kundstrategier och kundlönsamhetsbedömningar – en studie av Holmen Paper', i Jennergren, P, Lind, J, Schuster, W, Skogsvik, K (red.) *Redovisning i fokus*, Studentlitteratur, Malmö, 2008, s. 111–128.

Cäker M, Strömsten T 'Customer accounting in networks', i Håkansson H, Kraus K, Lind J (red.) *Accounting in Networks*, Routledge, 2009.

Dudick, TS 'Why SG&A doesn't always work'. *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1987, s. 22–24.

Easton G 'Industrial networks: a review', i Ford, D (red.) *Undertaking Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002.

Epstein MJ, Friedl M, Yuthas K 'Managing Customer Profitability'. *Journal of Accountancy*, Dec 2008, s. 54–59.

Ford D 'Introduction' i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002.

Foster G, Gupta M 'Marketing, cost management and management accounting'. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 1994, s. 43–77.

Guilting C, McManus L 'The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note'. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 2002, s. 45–59.

Helgesen Ø 'Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry – A managerial approach'. *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, s. 757–769.

Håkansson, H, Ford, D 'How should companies interact in business networks?' *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 133–139.

Håkansson H, Snehota IJ, 'The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships', i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 35–50.

Håkansson H, Waluszewski A 'Path dependence: restricting or facilitating technical development?' *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 561–70.

IMP Group, 'An interaction approach', i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 19–34.

Kaplan RS, Norton DP 'The balanced scorecard — measurement that drives performance'. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 1992, s. 71–75.

Kvale, S *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, London, Sage Publications, 1996.

Lind J, Strömsten T 'When do firms use different types of customer accounting?' *Journal of Business Research*, 59, 2006, s. 1257–1266.

Pfeifer, PE, Haskins, ME, Conroy, RM 'Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending'. *Journal of Management*, 17(1), 2005, s. 11–25.

Quain WJ 'Analyzing sales-mix profitability'. *Cornell H. R. A. Quarterly*, April 1992, s. 57–62.

Reinartz W, Thomas JS, Kumar V 'Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability'. *Journal of Marketing*, 69, Jan 2005, s. 63–79.

Ryals, L 'Are your customers worth more than money?' *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 2002, s. 241–251.

Shapiro BP, Rangan VK, Moriarty RT, Ross, EB 'Manage customers for profits (not just sales)'. *Harvard Business Review*, Sept–Oct 1987, s. 101–108.

Smith M, Dikolli S 'Customer profitability analysis: an activity-based approach'. *Managerial Auditing Journal*, 10(7), 1995, s. 3–7.

Strömsten T, 'Samspelet mellan vertikala och horisontella styrprocesser i industriella nätverk – fallen Ericsson och Vodafone', i Jennergren, P, Lind, J, Schuster, W, Skogsvik, K, (red). *Redovisning i fokus*, Studentlitteratur, Malmö, 2008, s. 89-110.

Turnbull P, Ford D, Cunningham M, 'Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective' i Ford, D (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 3 ed., Thomson Learning, Padstow, 2002, s. 3-18.

Yin, RK *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.

Intervjuer

COM	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 1 april 2009
Controller 1	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 4 mars och den 28 april 2009
Controller 2	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 4 mars 2009
Controller 3	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 1 april 2009
Controller 4	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 28 april 2009
Controller 5	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 28 april 2009
KAM	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 10 mars 2009
Kundtjänst	Telefonintervju gjordes i Karlskrona från Stockholm den 31 mars 2009
Marknad 1	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 6 april 2009
Marknad 2	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 3 april 2009
Produkt	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 8 april 2009
Public	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 2 april 2009
Region	Gjord på Telenors kontor i Göteborg den 7 april 2009
SM	Gjord på Telenors kontor i Stockholm den 31 mars 2009

Övriga Källor

Annual Report 2008, Telenor Group, hämtad 2009-05-16, [tillgänglig på http://www.telenor.com/en/resources/images/report-2008_tcm28-37774.pdf].

Resultatrapport Q4 2008, hämtad 2009-05-16 [tillgänglig på http://www.telenor.se/published_images/finance-4q08.pdf].

Pressmeddelande 2002-12-18, *Klart med Telenor som ny huvudägare i Utfors*, hämtat 2009-05-16, [tillgänglig på <http://www.telenor.se/privat/om-telenor/press/pressmeddelande/pressrelease.html?newsItemId=328386>].

Pressmeddelande 2005-05-23, *Telenor köper Bredbandsbolaget och Cybercity*, hämtat 2009-05-16, [tillgänglig på <http://www.telenor.se/privat/om-telenor/press/pressmeddelande/pressrelease.html?newsItemId=328574>].

Pressmeddelande 2006-01-15, *Köpet av Vodafone Sverige är genomfört*, hämtat 2009-05-16 [tillgänglig på <http://www.telenor.se/privat/om-telenor/press/pressmeddelande/pressrelease.html?newsItemId=328991>].

Pressmeddelande 2006-03-28, *Telenor har 96,6 procent av aktierna i Glocalnet*, hämtat 2009-05-16, [tillgänglig på <http://www.telenor.se/privat/om-telenor/press/pressmeddelande/pressrelease.html?newsItemId=329485>].

Telenors hemsida, *Mobilt arbetssätt*, Telenor Sverige AB, hämtat 2009-04-21, [tillgängligt på <http://www.telenor.se/foretag/mobilt-arbetssatt/index.html>].

Telenors hemsida, *Telenor One*, Telenor Sverige AB, hämtat 2009-04-21, [tillgängligt på <http://www.telenor.se/foretag/mobilt-arbetssatt/telenor-one/index.html> 21/04/09].

Telenors hemsida, *Telenor One KST - Kommunikation som tjänst*, Telenor Sverige AB, hämtat 2009-04-21, [tillgängligt på http://www.telenor.se/published_images/Telenor_One_KST.pdf 21/04/09].

Telenors hemsida, *Telenor SLA- Kvalitetszon (mobilt tal)*, Telenor Sverige AB, hämtat 2009-04-21, [tillgänglig på http://www.telenor.se/published_images/SLA%20Kvalitetszon.pdf].

Telenors hemsida, *Bredband & Data*, Telenor Sverige AB, hämtat 2009-04-21, [tillgängligt på <http://www.telenor.se/foretag/bredband-data/index.html>].

Bredbandsbolagets hemsida, *Företag*, Bredbandsbolaget, hämtat 2009-04-21, [tillgängligt på <http://www.bredbandsbolaget.se/wps/portal/foretag>].